


Menschen Studieren






Change Management
Dr. Beate Hilbert

  **AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>**
OFFENE HOCHSCHULEN

Evangelische Hochschule Dresden
University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

0

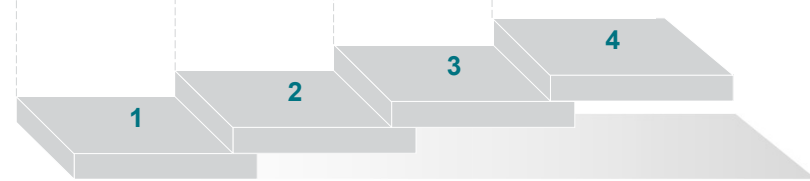
Menschen Studieren



Agenda: 13.12.2019

Der Tag

Netzwerke	Community Health Nursing	Business Modal Canvas	Abschluss
-----------	--------------------------	-----------------------	-----------



1

Netzwerkarbeit



2

Netzwerkarbeit

Der Begriff „Netzwerk“ wurde ursprünglich im Jahr 1954 von dem Sozialethnologen John Barnes bei einer Untersuchung der Sozialstrukturen auf einer norwegischen Insel eingeführt, als er feststellte, dass die vorgefundenen Organisationsmuster mit den herkömmlichen Kategorien nicht zu beschreiben waren.

3

Netzwerkarbeit

Im Unterschied zu traditionellen Organisationsstrukturen

- keine klaren, einheitlichen bzw. eindeutigen und damit leicht zugänglichen Strukturen
- zwischen einer Vielzahl von Akteuren (Personen, Gruppen, Organisationen) bestehen Verbindungen
- Streben erfolgreiches gemeinsames Handeln an zur Erreichung eines vereinbarten Zieles
- Form (Anzahl, Dichte und Intensität) kann extrem unterschiedlich sein

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

4

Netzwerkarbeit

Die Koordination der Beteiligten, ihre Kooperation, die Aktivitäten und Verfahren bei der Verfolgung des **gemeinsamen Zieles** sind nicht unbedingt festgelegt und zu einem erheblichen Teil informell.

Wesentliches Kennzeichen für Netzwerke ist, dass sie sich **außerhalb von Markt und Hierarchie permanent und eigenständig** definieren.

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

5

Stärke der Netzwerkakteure

- ein gemeinsames Ziel
 - selbstständig Ressourcen akquirieren, mobilisieren und bündeln
 - unabhängig von der Art der Steuerung der Beziehungen
-
- Es entsteht etwas qualitativ Neues, ohne dass die Akteure ihre Eigenständigkeit verlieren.
 - Jeder Akteur operiert einerseits für sich selbst und andererseits für das Netzwerk.

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

6

Zentrale Elemente der Netzwerktheorie

Kooperation: Voraussetzung Austauschprozesse zwischen den Beteiligten (Ressourcen wie Zeit, Geld, Informationen)

Emergenz: (*lateinisch „Auftauchen“*) neue Strukturen, die nach eigenen Regeln funktionieren und zu einer neuen Qualität der Zusammenarbeit führen. Keine unmittelbare Kontrolle über Prozesse

Innovation: etablierte Systeme werden schrittweise verändert und es entsteht etwas Neues.

Leitbild: dient der Identifikation der Akteure mit den Zielen des Netzwerks; beschreibt eine Vision / Vorstellung, wohin sich das Netzwerk strategisch entwickeln will.

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

7

Stärke der Netzwerkakteure

Netzwerk	Kooperation
loser Zusammenschluss von eigenständigen Akteuren mit unterschiedlichen, eigenständigen Interessen und mindestens einem gemeinsamen Ziel /Vision	auf einzelne Vorhaben bezogene, an der Problemlösung orientierte und damit zeitlich begrenzte informelle Zusammenarbeit zwischen zwei oder drei Akteuren
Aufgabe, Wissen und andere Ressourcen verschiedener Akteure zusammentragen, in einen neuen übergreifenden Kontext einbringen (...) und über Sektorgrenzen hinweg neue Lösungsansätze zu entwickeln	Kooperation ist Voraussetzung bzw. Bestandteil von Netzwerkarbeit

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

8

Prinzipien der Netzwerkarbeit

1. Grundlage: gemeinsame erarbeitete Ziele, die informell oder vertraglich festgehalten werden und mit denen sich alle Netzwerkmitglieder identifizieren können
2. Flache Hierarchien und transparente Kommunikation
3. Kontrolle über das gemeinsame Wirken wird über ein gemeinsames Gremium (z.B. Steuerungsgruppe) geregelt, Verantwortung ist dezentral verortet
4. ressortübergreifender Zusammenarbeit, zeitlich begrenzt oder unbefristet angelegt

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

9

Prinzipien der Netzwerkarbeit

5. beteiligte Akteure bleiben autonom, sind auch im Netzwerk rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Einheiten
6. kontinuierliche Verständigung und Konsensbildung
7. Projektmanagementmethoden zur professionellen Steuerung
8. Sicherstellung einer zielgerichteten und ergebnisbezogenen Kommunikation (ggf. professionelle Moderation)
9. Bereitstellung zeitlicher, finanzieller und sozialer Ressourcen

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

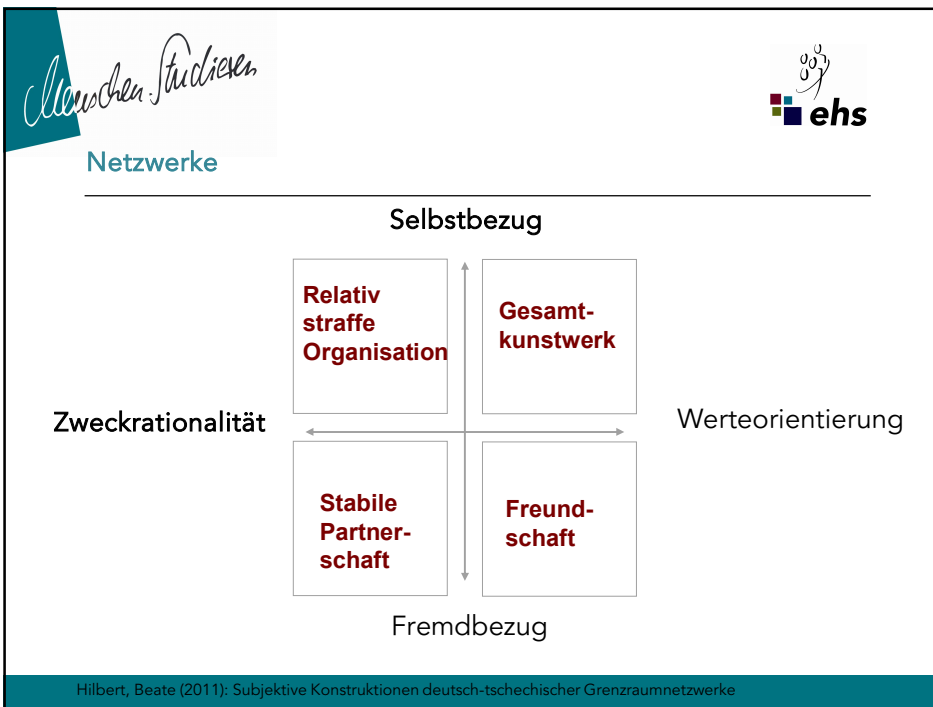
10

Effekte von Netzwerkooperationen

- ✓ Im Rahmen der Kooperation lässt sich das Erreichen der eigenen Ziele erfolgreicher umsetzen.
- ✓ Die eigenen Innovationsprozesse lassen sich durch erfahrene Partner wirkungsvoll unterstützen.
- ✓ Es gelingt ein effizienter (d.h. Kosten sparender) Zugang zu Kompetenzen und Ressourcen, die in der eigenen Organisation nicht vorhanden sind, für den Erfolg aber gebraucht werden.
- ✓ Es findet ein Transfer bereichernder Ideen und Anregungen aus anderen Organisationen statt.
- ✓ Es können Leistungen erbracht werden, zu der kein Partner allein aus eigener Kraft imstande ist.

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

11



12

Menschen Studieren

ehs

Netzwerke

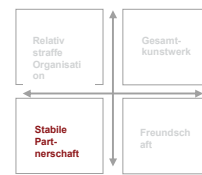
relativ straffe Organisation

- explizite Aufgaben- und Rollenverteilung
- zentrale und weniger zentrale Akteure
- betonen Bedeutsamkeit von Management und Struktur
- eher formelle Erreichbarkeit
- Ziel: effektives und zielorientiertes Handeln
- zeitlich begrenzt > Auflösen der Netzwerkstrukturen
- Beziehungen eher sachlich
- Interaktion mit anderen zur Selbstverwirklichung, Zielerreichung und Repräsentation

Hilbert, Beate (2011): Subjektive Konstruktionen deutsch-tschechischer Grenzraumnetzwerke

13

Netzwerke



Stabile Partnerschaft

- genaue Aufgaben- und Rollenverteilung
- weitgehende Ziel- und Strukturklarheit
- Netzwerk hat zentrale Akteure
- Formelle und informelle Erreichbarkeiten
- steht neuen Akteuren offen gegenüber
- hohe Heterogenität
- gegenseitige Akzeptanz der Beteiligten
- Intensitäten der Beteiligung variieren
- wesentliche Funktion: Nutzung der Ressourcen anderer für die Erreichung eigener Ziele

Hilbert, Beate (2011): Subjektive Konstruktionen deutsch-tschechischer Grenzraumnetzwerke

14

Netzwerke



Gesamtkunstwerke

- eher klein, starke Beziehungen
- implizite Aufgaben- und Rollenverteilung
- eigene Motivationen und Interessen sowie die der anderen werden außerordentlich intensiv wahrgenommen
- Teilnahme im Netzwerk ist bewusst gewählt und erfolgt freiwillig
- aufmerksame Interaktionen

Hilbert, Beate (2011): Subjektive Konstruktionen deutsch-tschechischer Grenzraumnetzwerke

15

Netzwerke



Freundschaft

- implizite Aufgaben- und Rollenverteilung
- Gebilde lebt von dyadischen bzw. vornehmlich kleinen, reziproken Netzwerkstrukturen mit starken Bindungen.
- Es entstehen langjährige, tiefe Bindungen auf mehreren Ebenen.
- Die Akteure nehmen sich selbst als sehr altruistisch wahr.

Hilbert, Beate (2011): Subjektive Konstruktionen deutsch-tschechischer Grenzraumnetzwerke

16

Community Health Nursing in Deutschland – Konzept

Lokale und multiprofessionell besetzte Primärversorgungszentren

- bieten pflegerische, präventive, medizinische, psychosoziale und rehabilitative Leistungen unter einem Dach an
- gebündelt und koordiniert in einer integrierten Versorgung

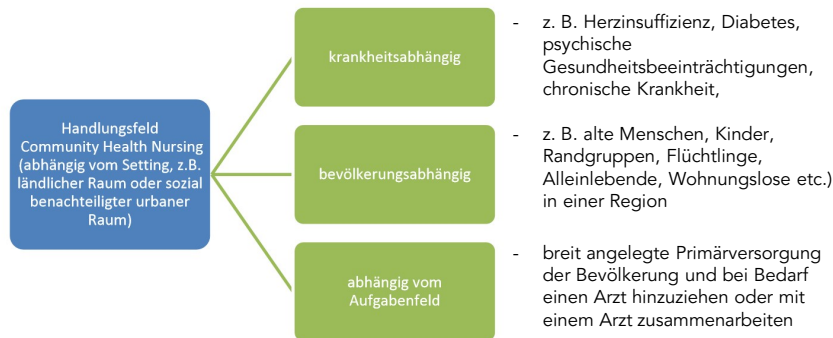
Speziell qualifizierte Pflegefachpersonen (=Community Health Nurses)

- sind autonom in den Zentren in einem definierten Handlungsfeld tätig
- übernehmen zentrale Koordinations- und Steuerungsfunktion

© Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung mbH, 2018

17

Community Health Nursing in Deutschland – Konzept



© Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung mbH, 2018

18

Community Health Nursing in Deutschland – Konzept

Finanzierung der Community Health Nurse kann in Deutschland unterschiedlich geregelt werden, je nach Ansiedlung der Arbeitsstelle. Denkbar ist eine Mischfinanzierung aus Leistungen der Krankenkassen sowie öffentlicher, steuerfinanzierter kommunaler Mittel.

- Kommunen haben eine Schlüsselrolle bei Initiierung, Organisation und Aufbau der Pflegeinfrastruktur zur Unterstützung im Wohnumfeld.
- Auf- und Ausbau einer vernetzten Primärversorgung
- Eine gut zugängliche Primärversorgung unterstützt das Abrufen kassenfinanzierter Leistungen.
- Dies kann gesundheitsförderlich/präventiv wirken und den Eintritt von Pflegebedürftigkeit verhindern oder zumindest hinauszögern.

© Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung mbH, 2018

19

Community Health Nursing in Deutschland – Konzept

Partizipation

- wichtiges Merkmal von Community Health Nursing ist der partizipatorisch-gesundheitsförderlich geprägte Ansatz
- Partizipation umfasst die aktive Teilhabe mit der Möglichkeit, Entscheidungen und deren Umsetzung zu beeinflussen.
- Betroffene/Personen sind Experten für ihre Lebenslage: ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Kompetenzen werden aktiv in die Problemlösungsansätze eingebunden.

© Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung mbH, 2018

20

Community Health Nursing in Deutschland – Konzept

Kernaufgaben

- Primärversorgung und Sicherung von Versorgungskontinuität im ambulanten Sektor,
- erweiterte Gesundheitsförderung sowie Primär- und Sekundärpräventionsprogramme (z. B. Sturz, Unfall, Tabakentwöhnung)
- Wiederholungs- und Kontrolluntersuchungen sowie Screenings auf Krebserkrankungen oder andere Vorsorgeuntersuchungen/Check-ups
- Eigenverantwortliche Behandlung von z. B. Erkältungskrankheiten
- Monitoring und Management chronischer Krankheiten sowie die Beteiligung an strukturierten Behandlungsprogrammen (z. B. Disease Management für Diabetes, Arthritis, Asthma etc.)
- Selbstmanagement der Patienten durch Information, Beratung und Anleitung
- Versorgungskoordination und Navigation durch das Gesundheitssystem sowie integrierte Versorgung durch Kooperation im ambulanten und stationären Sektor

© Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung mbH, 2018

21

Community Health Nursing in Deutschland – Konzept

typische Tätigkeiten

- Klinisches Assessment und körperliche Untersuchung
- Ersteinschätzung und Beratung
- Gesundheitserhaltung und –förderung
- Befähigung von Patienten
- Koordination, Kooperation, Leadership
- Bedarfserhebung

© Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung mbH, 2018

22

Community Health Nursing in Deutschland – Konzept



© Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung mbH, 2018

23

Business Model Canvas



Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation.

24

Kundensegmente

Verschiedene Gruppen und Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will

Kunden bilden das Herz jeden Geschäftsmodells

- Bedürfnisse
- Verhaltensweisen
- Merkmale
- Spezielle Kundenwünsche

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation, S 24

25

Kundensegmente

Verschiedene Gruppen und Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will

Kunden bilden das Herz jeden Geschäftsmodells

- Bedürfnisse
- Verhaltensweisen
- Merkmale
- Spezielle Kundenwünsche

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation. S. 24

26

Wertangebote

Produkte und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft

Weshalb wendet sich der Kunde dem Unternehmen zu? (löst Kundenproblem, erfüllt Kundenbedürfnis)

= Paket aus Produkten und Dienstleistungen

- Nutzen, die ein Unternehmen für seinen Kunden anbietet
- Werte können quantitativ oder qualitativ sein

Neuheit – Leistung – Anpassung an Kundenwünsche – die Arbeit erleichtern – Design – Marke – Status – Preis – Kostenreduktion – Risikominimierung – Verfügbarkeit – Bequemlichkeit – Anwenderfreundlichkeit

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation. S. 26 ff.

27

Kanäle

= wie ein Unternehmen seine Kundenkanäle erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln (Kundenberührungspunkte)

- Kommunikations-, Distributions-, Verkaufskanäle
- Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden

Funktionen:

- *Aufmerksamkeit der Kunden auf Produkte und Dienstleistungen lenken*
- *Kunden bei der Bewertung des Wertangebots helfen*
- *Kunden den Kauf spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen*
- *Kunden ein Wertangebot zu unterbreiten*
- *Kunden nach dem Kauf zu betreuen*

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation, S. 30

28

Kundenbeziehungen

= Arten der Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht

Motivationen: Kundenakquise, Kundenpflege, Verkaufssteigerung

- *Persönliche Unterstützung*
- *Individuelle persönliche Unterstützung*
- *Selbstbedienung*
- *Automatisierte Dienstleistungen*
- *Communitys*
- *Mitbeteiligung (z.B. Rezensionen schreiben)*

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation, S. 32 f.

29

Einnahmequellen

= Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment zieht
(Umsatz-Kosten=Gewinn)

Für welche Werte ist jedes Kundensegment wirklich zu zahlen bereit?

Jede Einnahmequelle kann verschiedene Preisfestlegungsmechanismen aufweisen (Listenpreise, Verhandlungen, Auktionen, markabhängig, mengenabhängig oder Ertragsmanagement):

- Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen
- Wiederkehrende Einnahmen aus fortlaufenden Zahlungen

*Verkauf von Wirtschaftsgütern – Nutzungsgebühren –
Mitgliedsgebühren – Verleih/Vermietung/Leasing – Lizenzen –
Maklergebühren - Werbung*

Möglich sind: feste und variable Preise

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation. S. 34 ff.

30

Schlüsselressourcen

= wichtigste Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind

ermöglicht es, einem Unternehmen, ein Wertangebot zu schaffen und zu unterbreiten, Märkte zu bedienen, Beziehungen zu Kundensegmenten aufrecht zu erhalten und Einkünfte zu erzielen

- *Physische Ressourcen (Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Systeme, IT, Lager, Logistik, Distributionsnetzwerke)*
- *Intellektuelle Ressourcen (Marken, Firmenwissen, Patente, copyrights, Partnerschaften, Kundenstammdaten)*
- *Menschliche Ressourcen (Wissen, Erfahrungen, soziale Kompetenzen)*
- *Finanzielle Ressourcen (Bürgschaften, Bargeld, Kreditrahmen, Aktione, Fonds, Kauffinanzierungen)*

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation. S. 38 ff.

31

Schlüsselaktivitäten

= wichtigste Aktivitäten, die ein Unternehmen tun muss, um erfolgreich zu agieren

- Gestaltung, Herstellung, Auslieferung eines Produkts
- Problemlösungsaktivitäten > Entwicklung neuer Lösungen für individuelle Kundenprobleme (Krankenhäuser, Beratungsfirmen, Dienstleister)
- Plattform / Netzwerk (Anbieten von Dienstleistungen und Bewerben der Plattform)

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation. S. 40 f.

32

Schlüsselpartnerschaften

= Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen

1. Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern
2. Coopetition: strategische Partnerschaft zwischen Wettbewerbern
3. Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte
4. Käufer-Anbieter-Beziehung zur Sicherung zuverlässiger Versorgung

Drei Motivationen:

- Optimierung und Mengenvorteil
- Minderung von Risiken und Unsicherheiten
- Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation. S. 40 f.

33

Kostenstruktur

= Kosten, die bei der Ausübung eines Geschäftsmodells anfallen, für das Schaffen und Vermitteln von Wert; Pflegen von Kundenbeziehungen; Generieren von Umsatz

Kostenorientiert Minimieren von Kosten	Wertorientiert Konzentration auf Wertschöpfung
<ul style="list-style-type: none"> - Schlanke Kostenstruktur - Niedrigpreisige Wertangebote - Maximale Automatisierung - Umfangreiches Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstklassige Wertangebote - Hohes Maß an persönlichem Service

- Fixkosten (Löhne, Mieten, physische Stätten)
- Variable Kosten (verändern sich proportional zur Dienstleistung)
- Mengenvorteile (Mengeneinkaufspreise)
- Verbundvorteile (dieselben Marketingaktivitäten oder Distributionskanäle)

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation, S. 44 f.

34

Business Model Canvas



Bitte erarbeiten Sie in Arbeitsgruppen für eine Community Health Nursing

- in einem Stadtteil einer Großstadt,
 - in einer Kleinstadt oder
 - in einer ländlichen Region
- ein Business Model Canvas

Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation.

35

Impressum

Erprobung Zertifikatskurs *Changemanagement*

Autor_innen: Dr. Beate Hilbert, www.sob-hilbert.de

PRAWIMA – PRAxisWissenschaftsMAster

Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Datum: 13. Dezember 2019

36

Quellennachweis

- Hilbert, Beate (2011): Subjektive Konstruktionen deutsch-tschechischer Grenzraumnetzwerke
- Keßler, Insa Gesine (2018): Community Health Nursing in Deutschland – Konzept
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Aus d. Engl. J. T. A. Wegberg. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York
- Quilling, E. et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden
- http://web1115.webbox239.server-home.org/canvas/Canvas_Einladung.pdf [Zugriff am: 08.12.2019]

37