

# Sozialpsychiatrische Informationen

1/2009

39. Jahrgang

Sonderdruck

Themenschwerpunkt:

»Zur Organisationsentwicklung in der Psychiatrie«

**Wie lässt sich wirtschaftliche Konkurrenz  
und fachliche Kooperation verknüpfen?**

*Reinhard Peukert*

6–11

ISSN 0171 - 4538

**Verlag:**

Psychiatrie-Verlag GmbH, Thomas-Mann-Str. 49a, 53111 Bonn  
www.psychiatrie-verlag.de, E-Mail: verlag@psychiatrie.de

**Erscheinungsweise:**

Januar, April, Juli, Oktober

**Abonnement:**

Printausgabe: jährlich 30,- € einschl. Porto, Ausland 35,- €. Einzelpreis: 9,90 €  
e-paper: Jahresabo 27,- €, Einzelartikel 3,- €  
Bestellungen nimmt der Verlag entgegen.

**Redaktionsanschrift:**

Frau Gabriele Witte, Klinikum Region Hannover GmbH  
Klinik f. Psychiatrie u. Psychotherapie – Institutsambulanz;  
Rohdehof 5, 30853 Langenhagen

Tel: 0511/73 00-590; Fax: 0511/73 00-518; gabriele.witte.langenhagen@klinikum-hannover.de

**Redaktion:**

Michael Eink, Hannover  
Hermann Elgeti, Hannover  
Helmut Haselbeck, Bremen  
Gunther Kruse, Langenhagen  
Sybille Prins, Bielefeld  
Renate Schernus, Bielefeld-Bethel  
Ulla Schmalz, Düsseldorf  
Ralf Seidel, Mönchengladbach  
Peter Weber, Celle  
Dyrk Zedlick, Glauchau



Psychiatrie-Verlag

## **Wie lässt sich wirtschaftliche Konkurrenz und fachliche Kooperation verknüpfen?**

### Fragmente einer ökonomischen Rekonstruktion der Austauschprozesse in der Gemeindepsychiatrie

Reinhard Peukert

#### **Kooperation und Konkurrenz im Versorgungsalltag**

Organisationsentwicklung meint im Kern, die Organisation an die inneren und äußeren Erfordernisse anzupassen. Qualitätsentwicklung meint, die Organisation an den internen und externen Zielen auszurichten. Was sind die inneren, was sind die äußeren Erfordernisse, was die inneren und was die externen Ziele der Organisation?

Unter der Perspektive der einzelnen Leistungsorganisation der Psychiatrie sind die zentralen inneren Erfordernisse: Ein hohe Motivation der Mitarbeiter ist aufrechtzuerhalten oder herzustellen, und die inneren Abläufe so zu gestalten, dass die Prozesse fachgerecht und wirtschaftlich erfolgen. Die zentralen Ziele decken sich, allerdings kommt dem Überleben und möglichst Wachstum der Organisation eine zusätzliche wesentliche Bedeutung zu. Diese Aspekte kann die Organisation mit Mitteln der Betriebswirtschaft weitgehend gut kontrollieren. Die externen Ziele der Organisation richten sich auf die Deckung eines identifizierten Bedarfes (was zugleich das Überleben der Organisation sichert). Die äußeren Erfordernisse werden (zusätzlich) von den Teilen der Organisationsumwelt definiert, die *nicht* mit den Erfordernissen des Kunden, d. h. mit den bei der Bedarfsdeckung fachlich verfolgten Zielen (= externe Ziele), in unmittelbarem Zusammenhang stehen. Dazu gehören für Sozialbetriebe vor allem die regionalen und die sozialrechtlichen Verhältnisse, inkl. der Finanzierungsregelungen.

Das »Produkt« der Sozial- oder Gemeindepsychiatrie wird nicht in Einzelbetrieben geschaffen, sondern in einem »Produktions-Karussell«. Vielleicht ist es sogar eher ein »Produktions-Labyrinth«, bei dem der Patient bzw. Klient unterschiedliche »Produktions(= Hilfe)-Stationen« in einem kaum vorhersehbaren Weg durchläuft. Die Erfordernisse des Kunden werden gerade nicht durch einen Einzelbetrieb bedient, sondern in diesem Gesamtprozess. Hier beginnen die Fragen, die mit dem Titel aufgeworfen werden. In den folgenden Ausführungen wird der Versuch unternommen, die Austauschprozesse der Gemeindepsychiatrie in »modernen« ökonomischen Termini zu rekonstruieren; dabei bleiben wesentliche Gesichtspunkte unthematisiert, wie z. B. die erforderliche Umorientierung der Gemeindepsychiatrie auf den Sozialraum.<sup>1</sup>

Zur Erstellung der Dienstleistung ist die Kooperation der beteiligten »Produktions(= Hilfe)-Stationen« unabweisbar.

Die einzelnen Betriebe, die diese Hilfen bereitstellen, stehen dabei zugleich in einem Konkurrenzverhältnis zueinander: Nicht nur dieser, sondern auch fast jeder andere Einzelbetrieb könnte die jeweilige Leistung erbringen. Und die Ressourcen, aus denen ihre Hilfeleistungen (re-)finanziert werden, sind grundsätzlich begrenzt; Mittel, die an andere Einzelbetriebe fließen, begrenzen den eigenen Finanzhorizont.

Die erforderliche Kooperation in der gemeinsamen Leistungserbringung hat somit zwei Dimensionen: neben der Verfügung über die Ressourcen auch die gemeinsame Hilfeerbringung im materiellen Sinne, d. h. die Abstimmung und Integration der einzelbetrieblichen Hilfen im konkreten Hilfeprozess; dafür wurde der Individuelle Behandlungs- und Rehabilitationsplan (IBRP) entwickelt und bewährt sich dort, wo die Beteiligten sich die Ziele und Methoden der Hilfeplanung zu eigen gemacht haben.

Spätestens in dem Augenblick, in dem die einzelnen Hilfen mit Zeitwerten, denen ein Preis entspricht, verbunden werden, betreten die Beteiligten die Bühne der Konkurrenz. Somit stellt sich ein Szenario ein, in dem die Handlungen der (betrieblichen) Akteure gleichzeitig von Kooperation und Konkurrenz geleitet sind, wofür der Begriff der »Kooptition« steht. Es gibt in der Praxis eine Reihe von Bewährungsproben, wie die Akteure mit den Anforderungen von Kooptition fertig werden wollen: die Hilfeplankonferenzen (HPK), die Gemeindepsychiatrischen Verbänden (GPV) und die Steuerungsverbände. Alle drei Bewährungsproben zeichnen einen eklatanten Mangel aus: Zwar sind die individuellen Hilfen sozialrechtlich kodifiziert, aber diese von den Akteuren erfundenen intelligenten Strukturen keinesfalls.

### Erkenntnisse der Spieltheorie

Erfreulicherweise gibt es wissenschaftliche Forschungsorientierungen, die sich mit kooperativen Prozessen beschäftigen, nämlich die Experimente der Spieltheorie und die empirische Ökonomie. Bereits mehrere Forscher konnten aufgrund ihrer für viele gesellschaftliche Zusammenhänge relevanten Ergebnisse einen Nobelpreis entgegennehmen.<sup>2</sup> Julian Nida-Rümelin hat diese Studien zum Ausgangspunkt seiner Philosophie der praktischen Vernunft<sup>3</sup> und seiner Reflexionen über Demokratie<sup>4</sup> gemacht und dabei Begriffe eingeführt, die für unseren Kontext hilfreich sind.

- Vernünftige Menschen handeln und vernünftig funktionierende Institutionen entscheiden begründet und strukturintentional. Das bedeutet, die einzelne Handlung ist mit den von der Person bzw. der Institution intendierten Strukturen konform (Nida-Rümelin 2001, S. 27), d. h. die einzelne Handlung der Person ist in einen größeren – strukturellen – Rahmen des Verhaltens, der individuellen Lebensform und der gesellschaftlichen Kooperation eingebettet (ebd. S. 9). Die einzelne Entscheidung der Institution ist in einen größeren Rahmen eingebettet, der ihr ihre Funktion für die Erfüllung der Ziele vorgibt.
- Jede einzelne Handlung bzw. Entscheidung nennen wir – in Übereinstimmung mit Nida-Rümelin – »punktuell«. Die im Vorgriff auf zukünftige Entscheidungssituationen sich herstellende, rationale und langfristige Orientierung eine »temporale Handlungsstruktur«. Eine vernünftige Person bzw. eine vernunftorientierte Institution wird »ihre Handlung zu jedem Zeitpunkt so wählen, dass sie sich in eine temporale Handlungsstruktur einbetten lassen, die von ihr insgesamt – d. h. in der Vorausschau zukünftiger Entscheidungssituationen – befürwortet wird« (ebd. S. 34 f.). Das ist »strukturelle Rationalität«. »Punktueller Rationalität« würde bedeuten, sich »punktuell optimierend« zu verhalten bzw. zu entscheiden. In diesem Falle wird »die jeweilige Handlung zum jeweiligen Zeitpunkt so [ge]wählt, dass sie die zu diesem Zeitpunkt dominierenden Wünsche im engeren Sinne optimiert« (ebd. S. 34).
- »Punktueller Optimierung« ist irrational. Sie bringt, »(...) wenn ich die Folge der Handlungen insgesamt betrachte, die daraus resultieren, ein geringeres Maß an Wunscherfüllung [bei Institutionen: auf den Rahmen bezogener gesamtinstitutioneller Zielerreichung, R.P.] als der (gelegentliche) Verzicht auf punktueller Optimierung. (...) [Daher] entscheide [ich] mich, etwas zu tun, was die gegebenen Wünsche nicht optimiert« (ebd. S. 36). Indem ich dies tue oder eine Institution so handelt, hat sich das Objekt der Beurteilung »von den punktuell zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen auf intertemporale Handlungsstrukturen erweitert« (ebd. S. 37).
- Rational sind »strukturintentionale Handlungen«, mit denen die Person bzw. die Institution »eine bestimmte temporäre Handlungsstruktur realisieren« will und »sie wählt deswegen (= so motiviert) diese Handlung« (ebd. S. 65).

Das hier in eher philosophischer Terminologie vorgetragene Plädoyer für vernünftiges, d. h. strukturintentionales Handeln wird in der Spieltheorie und den Experimenten der praktischen Ökonomie in verblüffend einfachen Interaktionssituationen nachgewiesen.

Beispiel: Zwei Personen haben ein gemeinsames Investitionsprojekt vor, jeder verfügt über 10 Werteinheiten Kapital, das er investieren kann. Investieren beide, erzielt jeder 30 Werteinheiten; investiert der eine, aber der andere nicht, verliert der Investor alles, der andere gewinnt 50 Werteinheiten – er hätte damit »optimal punktuell optimiert«. Investieren beide nicht, erhalten sie jeweils ihr Kapital.

Spieler A	Spieler B	Symbol	Auszahlsumme
kooperiert	kooperiert	1	A: 30 B: 30
kooperiert nicht	kooperiert nicht	2	A: 10 B: 10
kooperiert	kooperiert nicht	3	A: 0 B: 50
kooperiert nicht	kooperiert	4	A: 50 B: 0

Bei nur einem Austauschprozess wählen die Spieler in der Regel die punktuelle Optimierung, die Strategien 3 und 4. Bei infinitem Austausch lernen sie sehr schnell, dass die Strategie 1 die langfristig optimalere ist – sie verhalten sich strukturintentional, sie kooperieren. Sich jeweils individuell so zu verhalten, dass das gemeinsame Handeln strukturintentional ist, definiert kooperatives Handeln. Nur dasjenige Handeln kann als kooperativ gelten, das strukturintentional auf punktuelle Optimierung verzichtet. Vom kooperativen Handeln ist koordinierendes Handeln abzugrenzen. Entscheidend ist: Sie verhalten sich nicht deshalb strukturintentional, weil sie per se »nette und freundliche Kooperierer« sind, sondern weil sie in dem Ziel übereinstimmen (hier: ein möglichst hohen Investitionserfolg) und das erreichen sie durch Kooperation, nicht durch Nicht-Kooperation.

Welche Strukturmerkmale können punktuelle Optimierungen durch strukturintentionales Handeln ablösen?

1. Die Beteiligten müssen

- im generell-materiellen Gehalt des gemeinsam angestrebten (und geteilten) Ergebnisses übereinstimmen: möglichst hoher Investitionserfolg und möglichst gute Dienstleistungsqualität bei möglichst optimaler Ressourcennutzung, möglichst hoher Nutzen für den Hilfesuchenden;
- aber nicht zwingend in der jeweiligen Ausprägung und/oder dem jeweiligen Umfang, dem konkreten Investitionserfolg, der jeweiligen Qualität im Detail, dem faktisch und konkret erzielbaren Nutzen.

2. Wenn sie in einzelnen Handlungs- oder Entscheidungssituationen von der strukturintentional vorgeschriebenen Option abweichen und – sei es auch nur vorübergehend – punktuell optimieren, muss dies negative Konsequenzen für sie nach sich ziehen.

Unter diesen Bedingungen würden die Beteiligten erkennen und »spüren«, dass sich punktuelle Optimierung nicht lohnt und sie werden *by the run* ausschließlich die Kooperation wählen.

Experimental-ökonomische Studien von Ernst Fehr (Essen) und Simon Gächter (St. Gallen)<sup>5</sup> haben gezeigt: Ein wesentliches Element des Einschwingens auf Kooperation ist die Möglichkeit der Mitakteure, den punktuellen Optimierer zu bestrafen. Bei Fehr und Gächter konnten Mitspieler einem anderen, der sich nicht strukturintentional am Gemeinwohl orientierte, eine Strafe aufbrummen, die der Spielleiter kassierte. FMRT-Studien von Fehr, Nowack und Siegmund<sup>6</sup> haben offenbart, dass bei dem Strafenden das Belohnungssystem aktiviert wird: »Rache ist süß«, wie es Christoph Pöppe im Spektrum 5/2006 (S. 63) zu diesem Thema formuliert hat. In dem obigen Spiel besteht die Strafe darin, eine Nicht-Ko-

operation mit mehreren Nicht-Kooperationen zu beantworten – um dann aber, im eigenen Interesse, wieder Kooperation anzubieten. So kann sich Reziprozität einstellen: Gutes wird mit Gutem vergolten.

Noch stärker feuert das Belohnungssystem bei der Ablehnung eines als unfair angesehenen Angebots im Ultimatumspiel. Da soll eine bestimmte Summe (oder ein Kuchen) zwischen zwei Personen aufgeteilt werden, die eine darf teilen<sup>7</sup> – die andere annehmen oder ablehnen. Lehnt sie ab, bekommt auch der Verteiler nichts. Angebote um die 20 % werden häufig abgelehnt – der Ablehner verzichtet auf 20 % der Summe, um den Verteiler zu bestrafen. Er hält die Quote für unfair und nimmt dafür einen Nachteil in Kauf. Dieses Verhalten entspricht nicht dem berühmten homo oeconomicus, eines Individuums, das sich unbeirrbar um die Maximierung des eigenen materiellen Nutzens bemüht. Die spontane Orientierung an dem, was als fair bewertet wird, führt über die ggf. »selbstschädigenden Strafen« zu Reziprozität und stützt kooperatives Handeln und damit Strukturintentionalität bei allen Beteiligten.

Das »selbstschädigende« Bestrafen von Nicht-Kooperation kann als höchst sinnvolle Investition in die eigene Zukunft interpretiert werden, indem der Partner zu der Kooperation erzogen wird, die einen langfristig höheren Erfolg verspricht. Fehr, Fischbacher und Kosfeld (2005)<sup>8</sup> konnten stärkere Striatum-Aktivitäten messen, wenn Menschen im Rahmen von kooperativen Beziehungen Geld verdienen anstatt durch Entscheidungen als Einzelperson. »This result suggests that people derive more utility from interactions with cooperative people not just because they can earn more money in these interactions, but because these interactions are rewarding per se.« (S. 349)

### Kooperative Prozesse in der Sozialpsychiatrie

Da damit zu rechnen ist, dass alle sozialpsychiatrischen Hilfeerbringer nur das Beste für Patienten/Klienten wünschen, kann die erste Bedingung relativ leicht durch einen regionalen Abstimmungs- bzw. Verständigungsprozess herbeigeführt werden: die Übereinstimmung im gewünschten Ergebnis bzw. Ziel. Allerdings funkt bei der Konkretisierung, wodurch der generell-materielle Gehalt des gemeinsam angestrebten (und geteilten) Ergebnisses hergestellt werden soll, häufig der kooperative Systemzustand dazwischen. Einzelne Beteiligte melden dann – aufgrund von häufig nicht kommunizierten Einzelinteressen – Vorbehalte gegen »eigentlich« naheliegende Konkretisierungen an. Eine potenziell strittige Vereinbarung könnte die folgende sein: Eine hilfebedürftige Person bleibt so lange in der Betreuung einer abgebenden Institution, bis eine angemessene folgende Hilfeleistung eingerichtet ist – auch bei Auslaufen der Finanzierung.

Deutlich schwieriger wird es, wenn es um Sanktionen bei unkooperativem Verhalten geht, nämlich um die Möglichkeit, die potenziellen Kooperationspartner durch »Strafen« auf systemintentionales, kooperatives Handeln einzustellen.

Welche Strafen treten heute schon ein? Stellen wir uns eine Hilfeplankonferenz (HPK) vor, in der Träger A einen Hilfevorschlag mit der Vergütung Z vorstellt und sich selbst als Hilfebringer vorschlägt. Aus welchen Gründen auch immer könnte ein anderer Träger B ihm dieses Vorhaben vermiesen, entweder Z wird reduziert oder Träger C erhält den Zuschlag. Bei künftigen Hilfeplangesprächen in der HPK wird A die Vorlagen von B sehr kritisch bewerten, und alle werden die Handlungen von B genau registrieren. Ist B in den Augen aller im initialen Fall mit Träger A zu hart umgegangen und hat sich so etwas tendenziell in weiteren Situationen wiederholt, wird das mit hoher Wahrscheinlichkeit abgestraft, was A das gute Gefühl des gerechten Ausgleichs vermittelt. War die Vergütung Z – in den Augen fast aller anderen – deutlich zu hoch angesetzt, wandern die Sympathien der anderen zu B. Besteht A in dieser Situation vehement auf der Vergütung Z, läuft A Gefahr, auch bei künftigen Preisvorstellungen unter Druck zu geraten. Er wird voraussichtlich gezwungen, eine Preisanpassung (Reduktion von Z) vornehmen. Tut B das nicht, wird B in weiteren Runden abgestraft.

Was hier konstruiert wurde, sind keine Kinderspiele, sondern recht reale Kooperations-Situationen: Die Träger in der HPK kooperieren u. a. unter der (zumeist stillschweigenden) Bedingung, dass vorhandene Ressourcen möglichst optimal zwischen ihnen und auf die Klienten verteilt werden. In dieser Situation verhält sich derjenige rational, der nicht um eines partiellen Vorteils willen (eine hohe Vergütung in einem Fall oder einigen wenigen Fällen) sein temporäres, langfristiges Handlungsziel (die Beteiligung an der Bedarfsdeckung durch angemessene Vergütung der eigenen Leistungen) gefährdet. A würde eine solche Gefährdung in der zweiten Version (unangemessene Vergütungsforderung) heraufbeschwören und B in der ersten Version (erfolgreicher Angriff auf A und Auslösung von Rachegefühlen).

Beiläufig lehrt uns die Version B noch zweierlei:

1. Wüssten alle Beteiligten um das verteilbare Budget, würde das die Rationalität ihres Handelns noch zusätzlich steigern können. Der Mechanismus, bei dem es aufgrund des Grundsatzes »Geld folgt Leistung« zu unsachgemäßen Mengenausweitungen kommt, könnte durchbrochen werden. So sehen das auch die Autoren des Gutachtens 2007 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen: »101. Wie in allen Entgeltsystemen, in denen Geld der Leistung folgt, besteht ... ein Anreiz zur Mengenausweitung.« Demgegenüber haben Budgets die Tendenz zu wirtschaftlicherer und effizienterer Leistungserstellung.

2. Für Träger, die nur selten in einer HPK ihre Leistungen und damit Leistungsvergütungen zu verteidigen haben, gilt der Vorrang einer strukturellen Optimierung durch rationales Handeln vor einer punktuellen Optimierung durch kurzfristige Vorteile« gerade nicht. Ihnen gegenüber ist das Schwert der Bestrafung stumpf, sie haben mehr davon, in den wenigen Fällen mit ihren (in den Augen der anderen unangemessenen) Forderungen hart zu bleiben. Diese Träger sind in einer Po-

sition, die in der Anfangszeit der Spieltheorie abgebildet wurden. Dabei wurde nur eine Runde gespielt, und unter dieser Bedingung ist es beim klassischen Gegangenen-Dilemma (oder wäre es beim oben dargestellten Investitionsspiel) in jedem Falle optimal, nicht zu kooperieren; dies hat sich auch immer wieder als die dominante Strategie erwiesen. (Lieber Leser, ich vermute Sie kennen solche Träger und Situationen.)

Voraussichtlich ließen sich noch sinnvollere Strafen implementieren, die die Beteiligten zum kooperativen Weg motivieren. Ein weiteres Problem liegt in den inneren Strukturen des Gesundheitswesens, »im Rahmen all' dessen ..., was der Gesundheitspflege der Bürger dienlich ist« (s. o.). Dieses System ist bekanntlich in verschiedene Sozialgesetze mit unterschiedlichsten Leistungsträgern fraktioniert, eine verbindliche Zieldefinition, aus der funktionierende Regelungen für die Teile des fraktionierten Systems abgeleitet sind, gibt es nicht. Die SGB I und IX sollten die administrativen Probleme und Verwerfungen in den funktionalen Zielen heilen, das bundesweite Projekt »Gesundheitsziele.de« versucht, diesen Mangel an gemeinsamer Zielausrichtung ebenfalls zu kompensieren.

Beides verspricht keinen Erfolg, solange es keine verbindlichen Regeln gibt, die die Fraktionierten in einen Kooperationsprozess im hier beschriebenen Sinne zwingt, in denen sich dann die »gesunden«, rationalen Prozesse ausbilden können. Die häufig angemahnte Alternative, durch permanente Gesetzesverbesserungen, Richtlinien, Verfügungen, etc. das unbezweifelte Anliegen (»optimale soziale und Gesundheitsvorsorge für alle Bürger mit den verfügbaren Mitteln«) durch Vorgaben zu erreichen, die bis auf die konkrete Hilfeebene durchgreifen, scheint mir illusorisch und der Komplexität unangemessen zu sein. Wahrscheinlich ist es sinnvoller, sich das Sozial- und Gesundheitssystem als ein emergentes, sich in Teilsystemen selbst organisierendes System vorzustellen und nicht als einen riesigen, durch Verwaltungsstrukturen beherrschbaren Raum. Ein solches System bedarf angemessener Systemeinstellungen (= funktionaler Zielorientierungen) und sehr allgemeiner interner Regulationsregeln.

Zur Veranschaulichung greife ich noch einmal auf die empirische Ökonomie zurück. Sozial- und Gesundheitsleistungen dienen dem Gemeinwohl und sind soziale Gemeinschaftsgüter, zu denen die Leistungsträger mit dem Einsatz der von ihnen verwalteten Gelder *gemeinsam* beitragen, denn der Effekt zeigt sich als summarisches Ergebnis an den einzelnen Menschen und Menschengruppen, die von den Zuweisungen der Leistungsträger (in Form unterschiedlicher Hilfen, Interventionen in ihren Sozialraum etc.) be- und getroffen werden. Für solche und ähnliche Sachlagen wurde in der empirischen Ökonomie folgendes »Gemeinwohl-Spiel« kreiert: Vier Spieler erhalten 20 Euro, von denen sie den Gesamtbetrag oder auch nur einen Teil davon zum Gemeinwohl in das Gemeinschaftsgut investieren können. Sie wissen, dass sich am Ende des Spieles das eingesetzte Kapital verdoppelt haben wird und dass das Gemeinschaftsgut zwischen ihnen zu gleichen Anteilen verteilt wird.

Ein rationales Kalkül der Spieler verlockt dazu, möglichst wenig zu investieren: von jedem Euro, den er investiert, erhält er nur die Hälfte zurück, denn das Geld wird vom Versuchsleiter verdoppelt und dann durch vier geteilt. Faktisch verhält sich so niemand, die meisten investieren 50 % ihres Kapitals – aber gegen Ende des Spiels nichts mehr. Wird in diesem Spiel die Möglichkeit der Strafe eingeführt, ändert das alles! Nun kann A dem als unfair erlebten B eine Strafe erteilen; je einem Euro aufgebrummte Strafe muss auch A an den Spielleiter 30 Cent zahlen – und diese Regel führt dazu, dass die Investitionen auf 80 % des eigenen Kapitals ansteigen.<sup>9</sup> Die Orientierung des Einzelnen auf das Gemeinwohl wird durch die Straf-Option drastisch gesteigert. In neueren Experimenten konnten Fehr und List<sup>10</sup> zeigen, dass in Austauschprozessen die schiefe Möglichkeit zu Sanktionen auszureichen scheint und die Zurückhaltung beim Sanktionieren Vertrauen als wesentliche Komponenten in kooperativen Prozessen stärkt, wohingegen wiederholte Sanktionierungen Vertrauen zerstören können.

### Schlussfolgerungen

Was lehrt uns das? Solange im fraktionierten System jedem Einzelnen freigestellt wird, ob er mehr oder weniger zum gemeinsamen Ziel (der Gesundheit des Einzelnen, »produziert« im sequenziellen Prozess) oder der Gesundheit der Gemeinschaft (z. B. aller Menschen einer Region) beiträgt, verhalten sich diejenigen, die punktuell optimieren (ihren individuellen Beitrag möglichst gering halten) zugleich individuell rational. Dies kann nur durch ein System durchbrochen werden, bei dem sich dies auf lange Sicht nicht lohnt und so Struktur-rationalität und eine temporäre Orientierung erzwungen wird. Dies durch administrative Korrekturprozesse zu regeln, ist selten von Erfolg beschieden: Jede Korrektur fordert aufgrund unbeabsichtigter Nebeneffekte eine neue heraus.

Konkret gesagt: Die Beteiligten müssten in einen Kooperationsprozess gezwungen werden können, innerhalb dessen sie ihre Konkurrenz zueinander leben können und müssen – das meint Koopetition – und in dem die Möglichkeit der Bestrafung von Nicht-Kooperation institutionalisiert ist. Wir könnten auf übergeordnete Regeln und Gesetze hoffen, die solche Randbedingungen gestalten. Voraussichtlich wird gegenwärtig niemand sagen können, wie diese aussehen sollten, um Koopetition im hier gemeinten Sinne im Gesundheits- und Sozialsystem hervorzubringen.

In der Praxis sind erste Institutionen entstanden, die diese Bedingungen »von unten her« versuchen herzustellen, ohne je über kooperative Prozesse nachgedacht zu haben.

- Hilfeplankonferenzen, an denen alle für die jeweilige Person relevanten Leistungsträger anwesend sind und gemeinsam entscheiden, lösen auf der Ebene des Einzelfalles solche Prozesse aus.
- Trägerübergreifende Persönliche Budgets haben den gleichen Effekt.
- Leistungsträgerübergreifende Regionale Budgets (Sozialraumbudgets) für bestimmte Personengruppen bzw. kom-

plexe Problemlagen führen zu kooperativen Prozessen auf regionaler Ebene.

Was heißt das für die Qualitätssicherung? Zur Erinnerung: Qualitätssicherung meint, die Organisation an den internen und externen Zielen auszurichten. Die uns hier interessierenden externen Ziele hatten wir wie folgt bestimmt: sie richten sich auf die Deckung eines identifizierten Bedarfs (was zugleich das Überleben der Organisation sichert). Dies ist bei psychiatrischen Dienstleistungen/Hilfen nur durch Kooperation im beschriebenen Sinne möglich. Daher hat sich ein wesentlicher Teil der Qualitätssicherung darauf zu richten, dass die Akteure der unterschiedlichen betrieblichen Ebenen die Notwendigkeit der Kooperation unter kooperativen Bedingungen erkennen und sich entsprechend verhalten – im eigenen betrieblichen Interesse. Im Rückgriff auf Spieltheorie und experimentelle Ökonomie sind dafür die beliebt-verhassten Verfahrensanweisungen nicht erforderlich. Wer in der HPK, dem GPv oder dem Steuerungsverbund mit wachem Auge das kooperative Spiel spielt, wird sich zielorientiert verhalten, um des eigenen Vorteils willen. Die dafür wesentlichen beiden Voraussetzungen wurden benannt: die Absicht, um der definierten Zielerreichung willen zu kooperieren, und die Möglichkeit der Beteiligten, partielle Nicht-Kooperation zu sanktionieren. Die beklagenswerte Situation der Fraktionierung von Aufgaben und Institutionen im Sozialrecht und auf der Leistungsträgerseite kann von den Betrieben der Gemeindepsychiatrie nicht geheilt werden. Sie können aber dazu beitragen, dass in dem auch von ihnen gestaltbaren Raum Qualität verbessernde und zugleich ökonomisch rationale Prozesse in Gang kommen in den Hilfeplankonferenzen, einmal über das trägerübergreifende Persönliche Budget, dann auch im Engagement für trägerübergreifende regionale (Sozialraum-)Budgets. Diese Bemühungen der Betriebe sollten durch die Beseitigung juristischer Hemmnisse und durch gesetzliche Regelungen unterstützt werden, welche die Beteiligung der vorrangigen Leistungsträger in den Hilfeplankonferenzen vorschreiben und die Bildung trägerübergreifender regionaler Budgets ermöglichen bzw. fördern.

### Anmerkungen

- 1 Dieser Gesichtspunkt wird vom Autor in der nächsten Ausgabe der Psychosozialen Umschau dargestellt.
- 2 Neben John Nash und anderen auch der Deutsche Sellten.
- 3 NIDA-RÜMELIN J (2001) Strukturelle Rationalität. ein philosophischer Essay über praktische Vernunft
- 4 NIDA-RÜMELIN J (1999) Demokratie als Kooperation
- 5 FEHR E, GÄCHTER S (2000) Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments. in: American Economic Review, Vol 90, S. 980–995
- 6 SIGMUND K, FEHR E, NOWACK MA (2002) The Economic of Fair Play. In: Scientific American, S. 83–87. Deutsche Kurzfassung in der Züricher Zeitung vom 22.09.04 »Auch die Rachelust räth. Altruistisches Strafen im Computertomographen.«, Susann-Viola Renninger.

- 7 Zwei Drittel der Verteilvorschläge liegen zwischen 40 und 50 %.
- 8 FEHR E, FISCHBACHER U, KOSFELD M (2005) Neuroeconomic Foundations of Trust and Social Preferences: Initial Evidence. in: Neuroscientific Foundations of Economic Decision-Making, Vol. 95, S. 346–351
- 9 SIGMUND K, FEHR E, NOWAK MA (2002) Teilen und Helfen – Ursprünge sozialen Verhaltens. In: Spektrum der Wissenschaft, S. 52–59
- 10 FEHR E, LIST JA (2004) The Hidden Costs and Returns of Incentives – Trust and Trustworthiness Among CEOs (Chief Executive Officers). In: Journal of the Economic Association

**Anschrift des Verfassers**

*Prof. Dr. Reinhard Peukert  
Fachhochschule Wiesbaden  
Fachbereich Sozialwesen  
Kurt-Schumacher-Ring 18  
65197 Wiesbaden  
peukert@sozialwesen.fh-wiesbaden.de*