

Integrierte Versorgung: Voraussetzungen und Managementpraktiken

Ein Blick in die Werkstatt

Dr. Matthias Mitterlechner
Heidelberg, 9. März 2012

Fundamentale Veränderungen im Gesundheitswesen ...

1. Zunahme chronischer und multimorbider Erkrankungen
2. Zunahme von Übergewicht und psychischen Erkrankungen
3. Fortschreitende Spezialisierung in der Medizin
4. Zunehmende Ressourcenverknappung

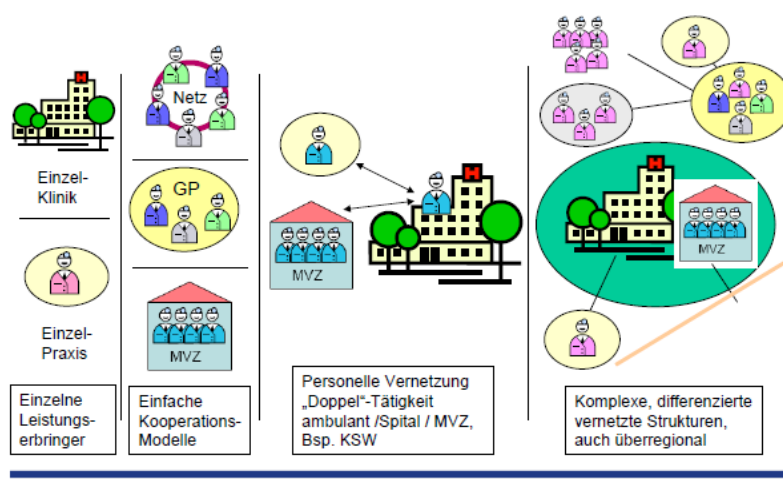
... und was sie für die Versorgung bedeuten

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Zunahme chronischer und multimorbider Erkrankungen | ⇒ | Komplexe, nicht-lineare Wertschöpfungsketten |
| 2. Zunahme von Übergewicht und psychischen Erkrankungen | ⇒ | Bedarf nach Schnittstellen in neue Gesellschaftsbereiche (z. B. Schulen, Arbeitsplatz) |
| 3. Fortschreitende Spezialisierung in der Medizin | ⇒ | Koordination hoch-spezialisierter Leistungsanbieter |
| 4. Zunehmende Ressourcenverknappung | ⇒ | Fokus auf Effizienz, Innovation und die Erschließung neuer Marktpotentiale |

Quelle: Amelung et al., 2009

3

Integrierte Versorgung als Zukunftskonzept?



Quelle: Amelung 2010

4

Management von Netzwerken – was wir wissen ...

Netzwerk- organisation allgemein

- Entstehungsgründe (z. B. flexible Rekombination von Ressourcen)
- Typen (z. B. strategische Netzwerke, regionale Netzwerke)
- Chancen vs. Risiken (z. B. Steigerung Flexibilität vs. Einbuße Autonomie)
- Managementfunktionen (z. B. Selektion der Netzwerkpartner; Allokation von Aufgaben und Ressourcen, Evaluation, Koordination)
- Typische Spannungsfelder (z. B. Kooperation vs. Konkurrenz)
- Verbreitung von Management-Instrumenten (z. B. Wertketten-Analyse)

Versorgungs- netzwerke

- Entstehungsgründe
- Klassifizierung (z. B. IPA, PPO, IDS, etc.)
- Instrumente der integrierten Versorgung
 - Prämien-gestaltung
 - Leistungsgestaltung
 - Vergütungssystem
 - Qualitäts- und Kostensteuerung
- Wirkungsanalysen (z. B. Kosten, Qualität, Akzeptanz etc.)

Quellen: Sydow, 2010 und Amelung & Schumacher, 2004

7

... und wo noch Forschungsbedarf besteht: im Management von Netzwerken

- «Trotz dieser ... Vielfalt an wissenschaftlicher Forschung ... ist die Netzwerkorganisation immer noch ein weitgehend unbekanntes Wesen. Dies gilt zwar weniger mit Blick auf die Begriffsbildung ... wohl aber für das praktische Management der Netzwerkstrukturen und –prozesse.» (Sydow, 2010)
- «... today we find remarkably little systematic study of managing ... As a consequence, our understanding of managing has not advanced.» (Mintzberg, 2009)



Wie (mit welchen Annahmen)
können wir uns dem Thema
«Management von Netzwerken» nähern?

8

Annahme 1: Organisation als Sinnbildungsprozess

- Die **Differenz von System und Umwelt** wird ausschliesslich durch **Sinn Grenzen** vermittelt (Luhmann, 1984)
- The operative image of organization is one in which **organization emerges through sensemaking**, not one in which organization precedes sensemaking or one in which sensemaking is produced by organization (Weick et al. 2005)

9

Annahme 2: Sinnbildung als Kommunikationsprozess

- **Kommunikation ist ... ein Vorgang der laufenden Formveränderung von Sinnmaterialien ...** so entsteht eine Sinnwelt, die ihrerseits unwahrscheinlichere Kommunikationen ermöglicht (Luhmann, 1984)
- When we say that meanings materialize, we mean that **sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication.** Situations, organizations, and environments are talked into existence (Weick et al. 2005)

10

Kooperationspartner: Gesundheitszentrum Unterengadin (CSEB)

Das Unterengadin bildet die östlichste Peripherie der Schweiz



Quelle: Koppenberg, 2011

- 99'812 ha auf 64 km
- ca. 8000 Einwohner; davon viele > 65 Jährige
- ca. weitere 4000 fiktive Einwohner durch Tourismus
- nächstes Regionalspital ca. 1h bodengebunden
- abgeschlossene Gesundheitsregion = politische Region

11

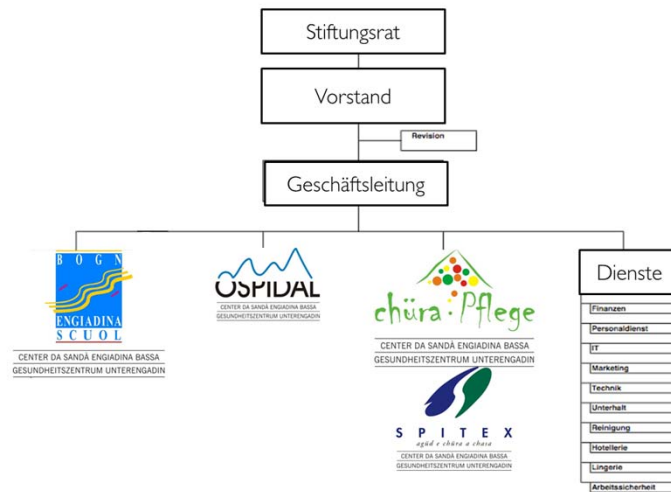
Kooperationspartner: Gesundheitszentrum Unterengadin (CSEB)



- Akutspital mit 30 Betten (Chirurgie, Innere Medizin, Gynäkologie und Geburtshilfe, Anästhesiologie)
 - Angegliedertes Pflegeheim mit 25 Betten
 - Spitex, Thermalbad, 12 Hausärzte
-
- Strategische Partnerschaft mit gemeinsamer Nutzung von Investitionen und der Ausschöpfung von betrieblichen **Synergien**
 - Optimale Abstimmungsprozesse entlang der **Versorgungskette** zugunsten einer optimalen durchgängigen patientenzentrierten Versorgung
 - Entwicklung **innovativer Leistungsangebote** zwecks Partizipation am wachsenden „Gesundheitsmarkt“
-
- Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion»
 - Entwicklung innovativer Produkte im Schnittfeld von Gesundheit und Tourismus
 - 4-jähriges Regionalentwicklungsprojekt

Quelle: Koppenberg, 2011

Kooperationspartner: Gesundheitszentrum Unterengadin (CSEB)

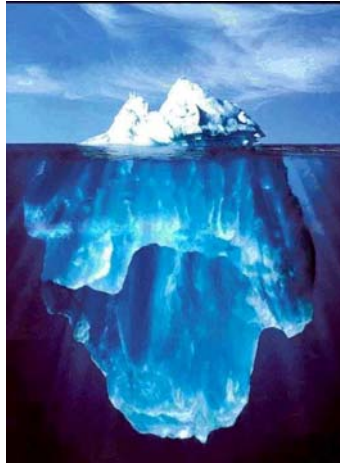


Quelle: Koppenberg, 2011

Methodik

- Kombination aus retrospektiver und begleitender Fallstudie
- Verschränkung von Beratung und Forschung im Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion»
- Einzelfallstudie mit ethnographischen Erhebungsmethoden (qualitative Interviews, Beobachtungen, Forschungstagebuch)
- Narrative Darstellung der Ergebnisse

Themenfelder eines Sinnbildungsprozesses (einer Netzwerkorganisation)



Effizienz (z. B. HR)
 Kompetenzausbau (z. B. QM)
 Investitionen (z. B. IT)
 Attraktivität (z. B. Personal, Patient)
 Gewicht (z. B. gegenüber Politik)
 Durchgängige Patientenversorgung
 Innovation (z. B. neue Produkte)

Angst: verliere ich meinen Arbeitsplatz?
 Stellenwert: werden wir übernommen?
 Referenzsystem: warum ist das relevant?
 Sprache: wie verstehen wir uns?
 Zugehörigkeit: zu wem gehöre ich?
 Wertschätzung: war das Bisherige nicht gut?
 Beziehungen: wie kommen wir zusammen?
 Selbstbestimmung: wer entscheidet jetzt?
 Umfeld-Erwartungen: wie erklären wir uns?

15

Bearbeitungsformen: Voraussetzungen wirkungsvoller Sinnbildungsprozesse (Beispiel)

Respekt für Interdisziplinarität

- Je komplexer die Umwelt wird, desto mehr Gruppen aus unterschiedlichen Disziplinen werden benötigt, um sie zu verstehen (z. B. Pflege, Ärzte, Tourismus, Ökonomen etc.)
- *Beispiel Unterengadin: Interdisziplinäre Bearbeitung der Frage, was knapper werdende öffentliche Finanzmittel für das Spital und die Region bedeuten*
- Erst der Aufbau von Diversität (und damit Handlungskapazität) erlaubt Organisationen Probleme auf einer brauchbaren Komplexitätsstufe zu erkennen und sie zu adressieren
- Interdisziplinarität funktioniert nur in einem sozialen Gefüge, in dem gegenseitiger Respekt und Vertrauen eine zentrale Rolle spielen

Abschliessende Gedanken

- Management umfasst neben analytisch-konzeptionellen Fragen die Gestaltung & Reflexion der Bearbeitungsformen, welche die erforderlichen Sinnbildungsprozesse erst ermöglichen (Rüegg-Stürm & Grand, 2007)
- Management = selektives Öffnen und Schliessen von Sinnbildungsprozessen in der Zeit-, Sach- und Sozialdimension
- Das Forschungsziel besteht darin, solche Prozesse mittels theoretischer Heuristiken sprachfähig zu machen

17