



University of St.Gallen

Center for Health Care

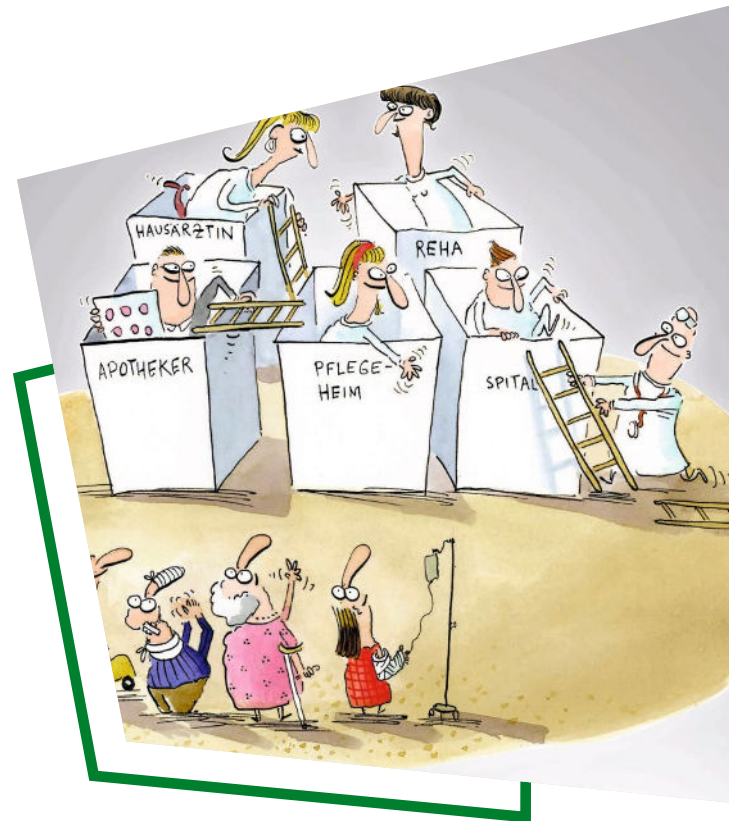
Schweizer Forum für  
Integrierte Versorgung **fmc**

# Voraussetzungen für die Gestaltung einer integrierten Gesundheitsversorgung

Webinar, 25. Januar 2024

Teil 1: Einführung und Erfolgsvoraussetzungen

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner, CHC-HSG  
Oliver Strehle, FMC  
Maximilian Kuhn, CSS



Bildquelle: vaka aktuell, 3/23

From insight to impact.

# Steigende Relevanz einer integrierten Gesundheitsversorgung

## Integrierte Versorgung aufgrund sich verändernder Bedürfnisse der Bevölkerung



## Integrierte Versorgung als existenzrelevante Wettbewerbsstrategie



# Definition und Potenziale einer integrierten Gesundheitsversorgung

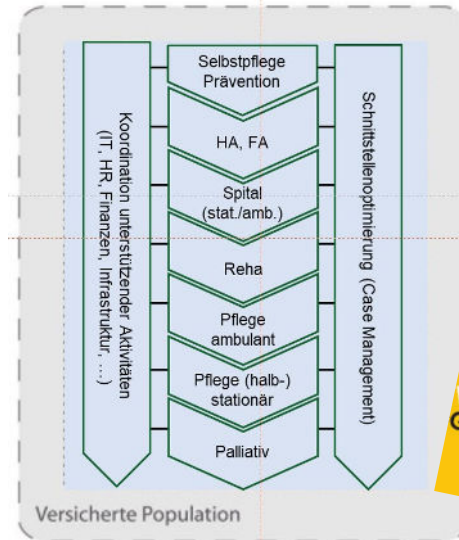
## Integrierte Versorgung ...

- meint das *vereinbarte und geplante* Zusammenspiel der Versorgungspartner über den ganzen Lebenszyklus eines Menschen
- nutzt *digitale Hilfsmittel* für die Kooperation, Koordination und Kommunikation sowie die Versorgungsdaten für ein Populations-Management



Digital ermöglichte Koordination von Wertschöpfungspraktiken

## Digital ermöglichte Koordination von Wertschöpfungspraktiken und Quadruple Aim



- Höhere Qualität der Versorgung
- Bessere Gesundheit der Bevölkerung
- Tiefere Kosten der Versorgung
- Bessere Arbeitsbedingungen für Fachkräfte



# Herausforderungen in der «Umsetzung»

## Aufbau der Gesundheitsregion Surselva braucht mehr Zeit

Die Realisierung der Gesundheitsregion Surselva gestaltet sich schwieriger als erwartet. Die Angst von Heimen und Gemeinden, etwas zu verlieren, ist gross. Vertrauensarbeit ist angesagt.

von Denise Allig

**D**en Anstoss gaben die sechs Alters- und Pflegeheime der Surselva vor sieben Monaten. Sie gelangten an den Gemeindevorstand Sana Surselva mit dem Anliegen, die Zusammenarbeit unter den Heimen zu fördern und damit die Qualität der medizinischen und betreuerischen Leistungen nachhaltig zu verbessern.

Eine Projektgruppe unter der Leitung von Francesco Cajacob, ehemaliger Gemeindepräsident von Disentis und früheres Vorstandsmitglied der Sana Surselva, sollte bis Ende Jahr einschlägige Zukunftsmodelle erarbeiten. Davon sollte eines – etwa nach dem Vorbild des Center da Sana da Engiadina Bassa und der Flury Stiftung im Prättigau – die Schaffung der «Gesundheitsregion Surselva» sein. Ein Dienstleistungskompetenzzentrum, das aus einer Hand hochqualifizierte Arbeit leistet und touristisch entsprechend vermarktet werden kann.



Kooperationsgespräche sind angelaufen. Das Alters- und Pflegeheim «da casa» in Vella ist eine von sechs Institutionen, welche die Gesundheitsregion Surselva bilden würden.



Goodwin, N. Improving Integrated Care: Can Implementation Science Unlock the 'Black Box' of Complexities? *International Journal of Integrated Care*, 2019; 19(3): 12, 1-3. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.4724>

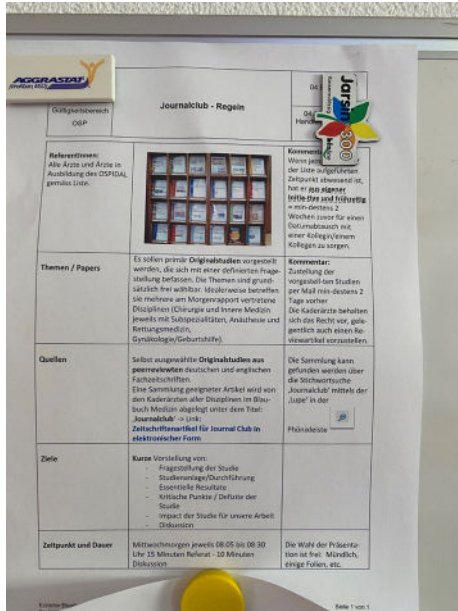
### EDITORIAL

## Improving Integrated Care: Can Implementation Science Unlock the 'Black Box' of Complexities?

Nick Goodwin<sup>1</sup>

- “We don't really have enough knowledge on what or how to implement things, nor on what really makes a difference to the outcomes we observe – the very practicalities that managers and professionals need if they are to replicate or adopt new ways of working effectively.”

# Journal Club zur Reflexion von Praktiken der Gestaltung einer integrierten Gesundheitsversorgung



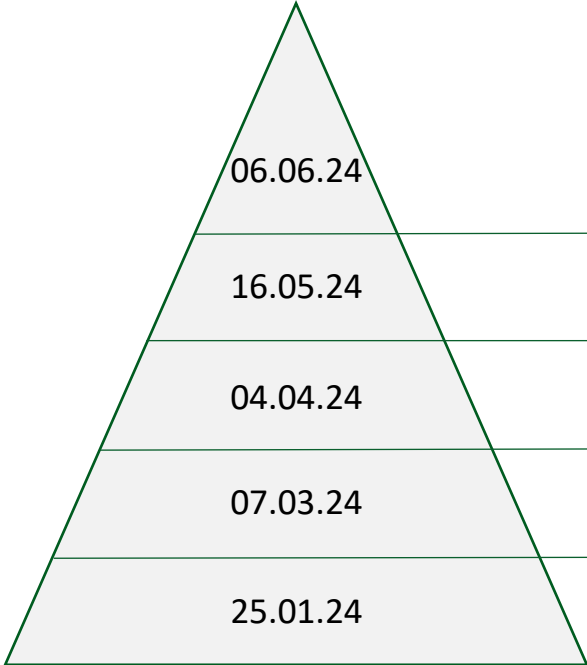
Ein Beitrag aus der Reihe «Prozessmanagement im Krankenhaus»  
**Evolutionäre Prozessoptimierung – nachhaltige Wirkungen durch kontextsensitives Vorgehen**

**Erfolgreiche Führung fußt auf Reflexion – Ein Gespräch mit Rudolf Wimmer**

**Rudolf Wimmer,  
 Reinhart Nagel  
 Der strategische  
 Managementprozess**  
 – zur Praxis der Überlebensicherung in Unternehmen.

**Systemische Strategie-  
 entwicklung in organisations-  
 übergreifenden Netzwerken**  
 Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie «Tabakprävention» der Schweiz

# Der Aufbau des Webinars im Überblick



		<b>Thema</b>	<b>Praxis Reflexionspartner</b>
Modul 5	06.06.24	Die Gestaltung einer IV als reflexive Führungspraxis	Regine Strittmatter Diakoniewerk Neumünster
Modul 4	16.05.24	Die Gestaltung einer IV als Prozessmanagement	Ursula Rügsegger Sanacare
Modul 3	04.04.24	Die kommunikative Inszenierung einer IV	Marc Schulthess Lindenhofgruppe
Modul 2	07.03.24	Die Gestaltung einer IV als Strategiearbeit	Joachim Koppenberg CSEB Unterengadin
Modul 1	25.01.24	Grundlegende Herausforderungen	Maximilian Kuhn CSS Versicherung

# Voraussetzungen für die Gestaltung einer integrierten Gesundheitsversorgung

van Ede et al. *BMC Health Services Research* (2023) 23:910  
<https://doi.org/10.1186/s12913-023-09915-5>

BMC Health Services Research

RESEARCH

Open Access

## How to successfully implement population health management: a scoping review



A. F. T. M. van Ede<sup>1\*</sup> , R. N. Minderhout<sup>1</sup> , K. V. Stein<sup>1</sup>  and M. A. Bruijnzeels<sup>1</sup> 

# Fragestellung und methodisches Vorgehen

## Praxisherausforderung:

- Trotz internationaler Beispiele ist unklar, wie multisektorale Initiativen eine bevölkerungsorientierte, integrierte Versorgung umsetzen können und wo dabei anzusetzen ist (S. 1).

## Fragestellung:

- Welche Anhaltspunkte kann uns die aktuelle Literatur liefern, um eine bevölkerungsorientierte, integrierte Versorgung erfolgreich umzusetzen (S. 2)?

## Methodisches Vorgehen

- Scoping Review der aktuellen Literatur (Zeitraum 2016 – 2021)
- 11 inkludierte Studien (von 531 aus 3 Datenbanken Embase, Pubmed, Academic Search Premier)
- Mehrheitlich qualitative Fallstudien aus USA, Kanada, Deutschland, Niederlande, Singapur und UK
- Insgesamt 242 Erfolgsfaktoren, welche die Umsetzung integrierter Versorgungsinitiativen beeinflussen

# Wichtige Begriffe

- Integrations Ebenen: Integration der Wertschöpfungspraktiken auf Ebene Gesamtsystem, zwischen Organisationen, Fachkräfte (z. B. Rollen, Verantwortlichkeiten), Patienten/Bevölkerung (z. B. Shared Decision Making).
- Integrationsstypen: Funktional (z. B. HR, Fin, IT, QM) und normativ (gemeinsame Werte, Kultur).
- Accountable Regional Organization / ARO: (Rechtliche) Gesellschaft, welche die Integration der Wertschöpfungspraktiken koordiniert und die Erreichung des Quadruple Aims verantwortet.
- Integriertes Geschäftsmodell: Transparenter Allokationsmechanismus von Kosten und Erträgen zwischen den beteiligten Akteuren.
- Integrierte Dateninfrastruktur und Datenanalyse: Routinedaten, die so verknüpft werden, dass sie Transparenz über Dimensionen des Quadruple Aim schaffen (Infrastruktur) und Ergebnisse überwachen (Analyse).
- Co-Designing Workforce and Community: Praktiken, um Interventionen mit Fachkräften und der Bevölkerung zu gestalten.
- Emergente Umsetzung: Kontinuierliches Testen und Lernen in einer Initiative.

# Zentrale Erkenntnisse (1/2)

- 1 IV-Initiativen lassen sich erfolgreich gestalten, wenn ...
  - die Initiative durch eine ARO vorangetrieben wird,
  - ein integriertes Geschäftsmodell (Kosten/Erträge) entwickelt wird,
  - eine integrierte Dateninfrastruktur-/analytik mitentwickelt wird,
  - die Gestaltung emergent erfolgt.
- 2 Der Erfolg einer ARO wird massgeblich normativ (durch die Entwicklung gemeinsamer Werte zwischen den Beteiligten) beeinflusst.
- 3 Alle Ebenen leisten einen Beitrag, wobei die Ebene der Organisationsentwicklung im Vordergrund steht.

Row Labels	Accountable regional organisation		Cross domain business model		Integrated data infrastructure		Co-designing workforce and community		Population health data analytics		Emergent implementation strategy		Grand Total
	Functional	Normative	Functional	Normative	Functional	Normative	Functional	Normative	Functional	Normative	Functional	Normative	
<b>System</b>	12	7	18	2	3	0	2	2	4	0	11	7	68
Context	5	1	9	1	1	0	0	0	2	0	3	1	23
Mechanism	2	3	2	0	1	0	1	1	1	0	5	2	18
Outcome	5	3	7	1	1	0	1	1	1	0	3	4	27
<b>Organizational</b>	17	45	17	3	5	1	5	1	7	1	15	7	124
Context	12	13	9	1	3	1	2	0	2	1	2	2	48
Mechanism	3	14	3	0	1	0	2	1	1	0	6	5	36
Outcome	2	18	5	2	1	0	1	0	4	0	7	0	40
<b>Professional</b>	2	3	2	0	3	0	3	5	1	0	7	4	30
Context	1	1	1	0	1	0	1	3	0	0	0	2	10
Mechanism	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	4	2	11
Outcome	0	1	1	0	1	0	1	2	0	0	3	0	9
<b>Clinical</b>	1	1	0	1	3	0	3	3	0	0	4	4	20
Context	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	2	7
Mechanism	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	5
Outcome	0	1	0	0	2	0	2	1	0	0	1	1	8
<b>Grand Total</b>	<b>32</b>	<b>56</b>	<b>37</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>242</b>

Fig. 2 The number of items that are assigned to the different categories

# Zentrale Erkenntnisse (2/2)

4 Erfolgsfaktoren der normativen Integration einer ARO sind Führung, Vertrauen und geteilte Ziele / Engagement.

5 Die emergente Gestaltung der Initiative betrifft alle Ebenen.

6 Die Ebenen Fachkräfte (Professionals) und Patienten/Bevölkerung (Clinical) sind eher unterrepräsentiert (-> wenig P und C).

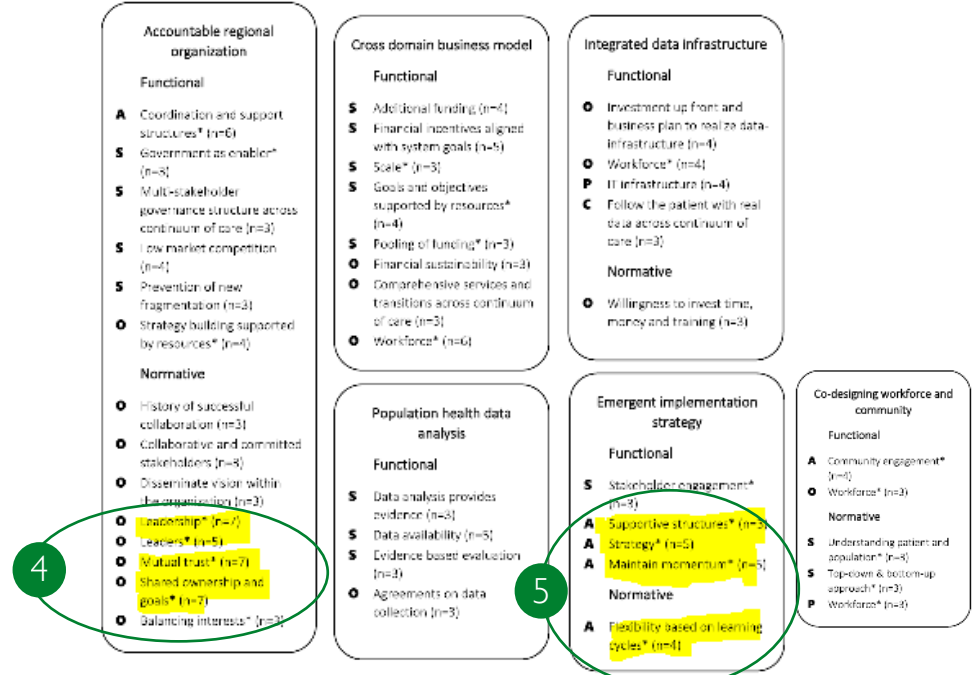


Fig. 3 The most reported items per PIM element. Items are only reported in this table if they were mentioned by three or more articles. The number of articles that mentioned the item is added behind each term. Terms with a \* are a summary of multiple items. The items are depicted on the most relevant level of the RMC. A = all levels, S = system, O = organisation, P = professionals, C = clinical

# Fragen zur Reflexion mit Praxispartner und Teilnehmenden

1. Wo decken sich die Erkenntnisse aus dem Artikel mit Ihren eigenen Erfahrungen aus der Praxis?  
Wo gibt es Widersprüche?  
Welche Aspekte fehlen aus Ihrer Erfahrung?
2. Die Ebene der Fachkräfte (z. B. Rollen, Verantwortungen) und der Bevölkerung / Patienten (z. B. Shared Decision Making, Patient Empowerment) ist in den Studien tendenziell wenig repräsentiert. Wie ist ihre Rolle für die erfolgreiche Gestaltung einer IV aus Ihrer Erfahrung?
3. Was haben Sie in diesem Artikel für Ihre eigene Alltagspraxis gelernt?

# Fazit und Ausblick auf die kommenden Webinare

- 1 IV-Initiativen lassen sich erfolgreich gestalten, wenn ...
  - die Initiative durch eine ARO vorangetrieben wird,
  - ein integriertes Geschäftsmodell (Kosten/Erträge) entwickelt wird,
  - die Gestaltung emergent erfolgt.
- 2 Der Erfolg einer ARO wird massgeblich normativ (durch die Entwicklung gemeinsamer Werte zwischen den Beteiligten) beeinflusst.
- 3 Alle Ebenen leisten einen Beitrag, wobei die Ebene der Organisationsentwicklung im Vordergrund steht.
- 4 Erfolgsfaktoren der normativen Integration einer ARO sind Führung, Vertrauen und geteilte Ziele / Engagement.
- 5 Die emergente Gestaltung der Initiative betrifft alle Ebenen.
- 6 Die Ebenen Fachkräfte (Professionals) und Patienten/Bevölkerung (Clinical) sind eher unterrepräsentiert (-> wenig P und C).



Weiter-  
führende  
Fragen

- Welche Aufgaben hat eine ARO, um IV-Initiativen erfolgreich voranzutreiben? Welche Schritte sind erforderlich, um ein integriertes Geschäftsmodell zu entwickeln?
- Wie gelingt die Entwicklung gemeinsamer Werte zwischen den beteiligten Akteuren? Wie entsteht Vertrauen? Wie lassen sich die Akteure engagieren und mobilisieren?
- Wie kann eine emergente Gestaltung IV-Initiativen gedacht und praktiziert werden?
- Wie können die Fachkräfte und die Bevölkerung noch stärker Teil einer IV-Initiative werden?

# Kontakt

Matthias Mitterlechner

Center for Health Care  
+41 79 309 69 20  
matthias.mitterlechner@unisg.ch

Oliver Strehle

Forum Managed Care  
+41 71 224 21 11  
oliver.strehle@fmc.ch

Maximilian Kuhn

CSS Versicherung  
+41 71 224 21 11  
maximilian.kuhn@css.ch



University of St.Gallen  
Center for Health Care  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen

chc.unisg.ch

Akkreditierungen



Schweizer Forum für  
Integrierte Versorgung **fmc**