



University of St.Gallen

Center for Health Care

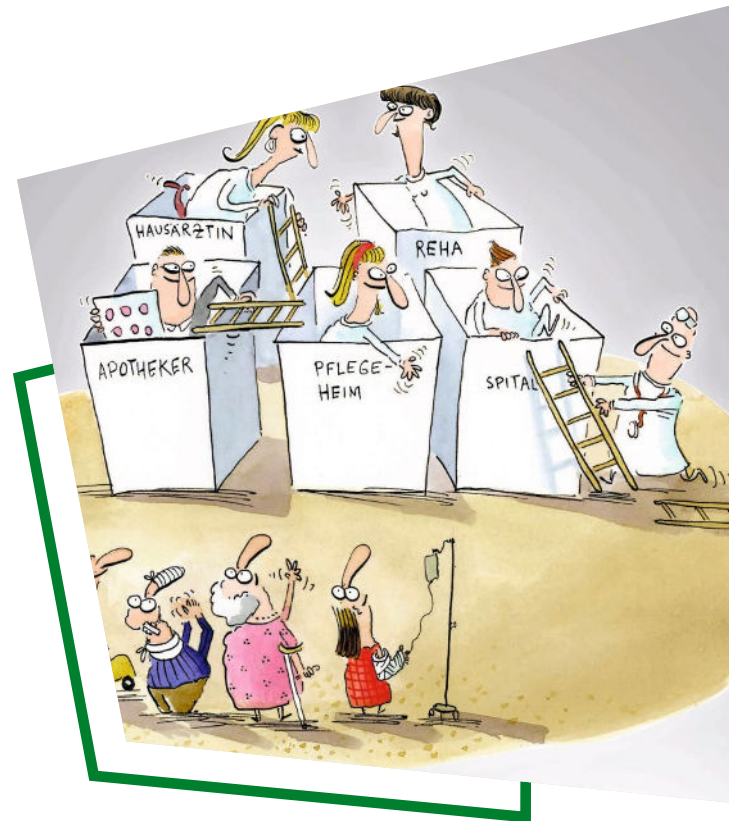
Schweizer Forum für
Integrierte Versorgung **fmc**

Die kommunikative Inszenierung einer integrierten Versorgung

Webinar, 4. April 2024

Teil 3: Die kommunikative Inszenierung einer IV

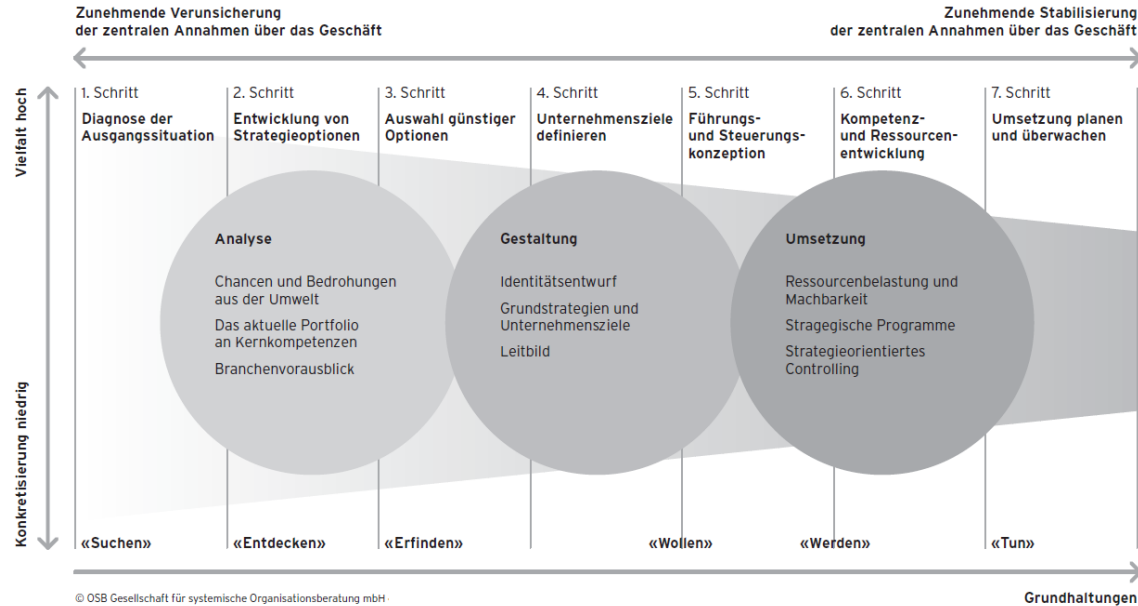
Matthias Mitterlechner, CHC-HSG
Oliver Strehle, FMC
Marc Schulthess, Lindenhofgruppe



Bildquelle: vaka aktuell, 3/23

From insight to impact.

Rückblick Modul 2: Die Gestaltung einer integrierten Versorgung als Strategiearbeit



Die kommunikative Inszenierung einer integrierten Versorgung



Béatrice Bühlmann

Ist Geschäftsführerin der bbb Beratungen GmbH und Netzwerkpartnerin der osb international. Sie begleitet Organisationen in der Entwicklung von Strategien und bei deren Implementierung und unterstützt Managementteams in ihrer Rollengestaltung. Ihr besonderes Interesse gilt der Zukunftsfarbfelt in organisationsübergreifenden Netzwerken.

Kontakt: bbb Beratungen GmbH,
Beundenfeldstr. 33, CH-3013 Bern
E-Mail: bbb-buehlmann@swissonline.ch



Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG.

Kontakt: osb international AG,
Volksgarten Str. 3, A-1010 Wien
Fon +41-(0)1-5250813
E-Mail: rudolf.wimmer@osb-i.com

Systemische Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken

Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie «Tabakprävention» der Schweiz

OrganisationsEntwicklung Nr. 3 |2007

Ausgangslage und Fragestellung

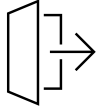
Ausgangslage

- Viele aktuelle gesellschaftliche Problemstellungen (z. B. im Gesundheitswesen) weisen einen Komplexitätsgrad auf, der nur durch tragfähige Kooperationen in organisationsübergreifenden Netzwerken bearbeitbar sind.
- Diese Netzwerke sind schwierig aufzubauen und über einen längeren Zeitraum zu stabilisieren.
- Das Problemlösungsvermögen dieser Netzwerke hängt davon ab, in welchem Ausmass sich die beteiligten Akteure auf eine gemeinsame Strategiearbeit einlassen.

Fragestellung:

- Wie kann eine «Partizipationsarchitektur» (= kommunikative Inszenierung) gestaltet werden, mit deren Hilfe ein belastbarer Zusammenhalt und eine lösungsorientierte Strategiearbeit entstehen kann?

Fallstudie: Tabakprävention in der Schweiz



Ausgangslage

- Vielzahl von Akteuren (z. B. BAG, verschiedene NGO) mit je eigener Agenda und unterschiedlichen Interventionsrichtungen, Konkurrenz um knappe staatliche Finanzierungsmöglichkeiten
- Belastete Vorgeschichte zwischen den Akteuren



Projektziel

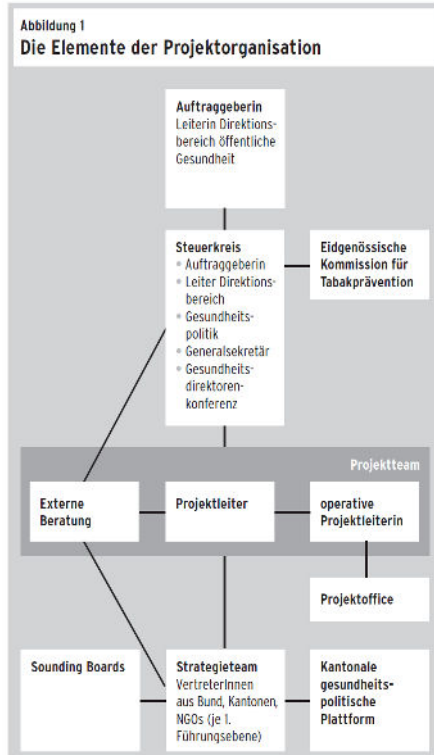
- Vernetzung der Akteure für ein koordiniertes Vorgehen in der Tabakprävention



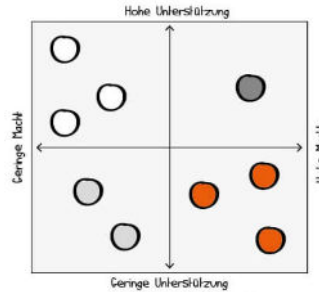
Herausforderungen

- Zusammenführen der vielfältigen Expertise der Akteure (Partnerorganisationen)
- Zustandebringen eines vergemeinschafteten Blicks auf die Problemlage («Case for Action»)
- Entwicklung einer anhaltenden Verbindlichkeit trotz unvermeidlicher Interessenskonflikte
- Aufbau einer belastbaren Vertrauensbasis

Partizipationsarchitektur Element 1: Projektorganisation

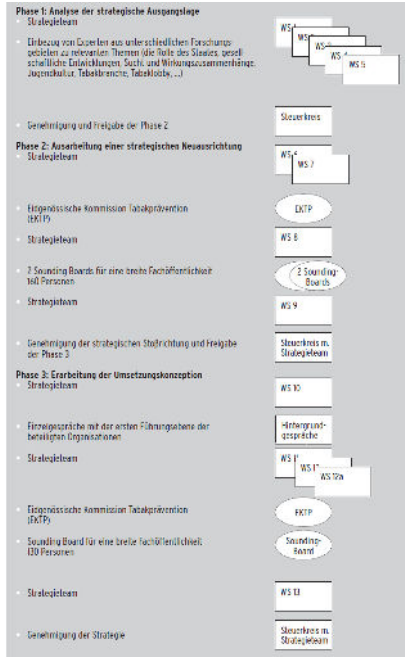


- Schritt 1: Identifikation der wichtigsten Organisationen des Politikfelds «Tabakprävention» (z. B. mittels Kraftfeldanalyse)



- Schritt 2: Einbinden der wichtigen Organisationen in Form einer Projektorganisation -> virtuelle Organisationsstruktur
- Schritt 3: Personelle Besetzung der Projektorganisation mit geeigneten Leitungspersonen (1. Führungsebene)

Partizipationsarchitektur Element 2: Definition und Verknüpfung von Kommunikationsplattformen



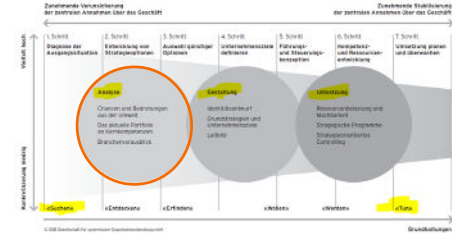
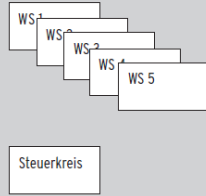
Kommunikative «Inszenierung» der drei Phasen der Strategiearbeit:

- Definition geeigneter Kommunikationsplattformen: Workshops im Strategieteam, Steuerkreise, Hintergrundgespräche, Sounding Boards etc.
- Kluge (und revisionsfreundliche) zeitliche und inhaltliche Verknüpfung der Kommunikationsplattformen entlang der 3 Phasen der Strategiearbeit

Phase 1: Die Ausgangslage analysieren

Phase 1: Analyse der strategische Ausgangslage

- Strategieteam
- Einbezug von Experten aus unterschiedlichen Forschungsgebieten zu relevanten Themen (die Rolle des Staates, gesellschaftliche Entwicklungen, Sucht und Wirkungszusammenhänge, Jugendkultur, Tabakbranche, Tabaklobby, ...)
- Genehmigung und Freigabe der Phase 2



Inhaltlich-analytischer Fokus

- Identifikation der zentralen Herausforderungen für eine zukunftsweisende Präventionsstrategie

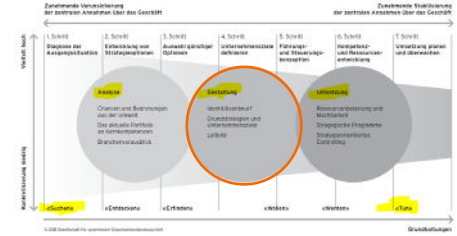
Kommunikative Inszenierung

- Serie von 5 Workshops im Strategieteam
- Einbezug von externen Experten
- Freigabe der Phase im Steuerkreis

Herausforderungen auf der Beziehungsebene

- Respekt vor unterschiedlicher Expertise, um eine geteilte Problemsicht («Case for Action») zu entwickeln
- Offenlegung von Bruchstellen, Nichtwissen, Selbstzweifel -> Wertschätzender Blick auf das in der Vergangenheit Geleistete

Phase 2: Neue Handlungsoptionen entwickeln



Inhaltlich-analytischer Fokus

- Entwicklung von Strategieoptionen, die als Antworten auf die in Phase 1 identifizierten Herausforderungen denkbar sind

Kommunikative Inszenierung

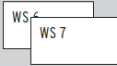
- Serie von 4 Workshops im Strategieteam
- Sounding der Neuausrichtung mit Fachöffentlichkeit
- Freigabe der Phase im Steuerkreis

Herausforderungen auf der Beziehungsebene

- Angst vor Verantwortung -> gemeinsame «Ownership» des Netzwerks (als neuer Akteur) wird im Gehen geschaffen
- Doppelte Zugehörigkeit der Personen zu Strategieteam und zu den «Heimatorganisationen» sorgt für Spannungen -> Entwicklungsbedarf im Heimatorganisation wird sichtbar

Phase 2: Ausarbeitung einer strategischen Neuausrichtung

- Strategieteam



- Eidgenössische Kommission Tabakprävention (EKTP)



- Strategieteam

WS 8

- 2 Sounding Boards für eine breite Fachöffentlichkeit
160 Personen



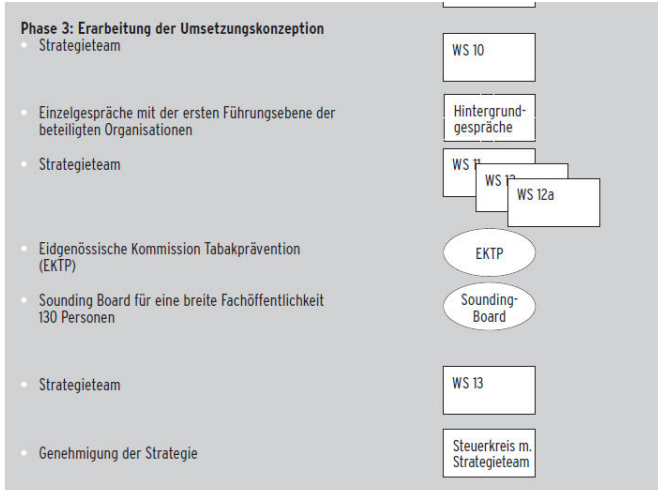
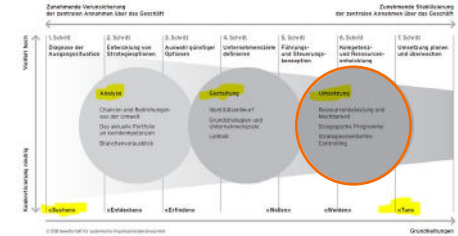
- Strategieteam

WS 9

- Genehmigung der strategischen Stoßrichtung und Freigabe der Phase 3



Phase 3: Veränderungsmaßnahmen konkretisieren



Inhaltlich-analytischer Fokus

- Bau eines Masterplans für die Umsetzung

Kommunikative Inszenierung

- Serie von 5 Workshops im Strategieteam
- Einzelgespräche mit Führungskräften Partnerorganisationen
- Sounding des Masterplans mit breiter Fachöffentlichkeit
- Freigabe der Phase 3 im Steuerkreis

Herausforderungen auf der Beziehungsebene

- Beschäftigung der Partnerorganisationen mit den eigenen Kernkompetenzen; Verhandlung von Rollen im Netzwerk im Bewusstsein gegenseitiger Abhängigkeit
- Gestaltung einer geeigneten Führungsstruktur im Netzwerk nach Auflösung der initialen Partizipationsarchitektur

Fazit

- Um eine tragfähige Kooperationsstruktur im Netzwerk zu entwickeln und eine hohe inhaltliche Qualität sicherzustellen, braucht es eine gut durchdachte **kommunikative Inszenierung** der Strategiearbeit
- Die kommunikative Inszenierung erfolgt über eine **Partizipationsarchitektur**, die aus einer geeigneten Projektorganisation zeitlich-inhaltlich verknüpften Kommunikationsplattformen besteht.
- Es ist eine den ganzen Prozess begleitende **Beziehungsarbeit** notwendig, um den zentrifugalen Kräften der Zusammenarbeit entgegenzuwirken.
- Eine **prozessorientierte Supervision** kann helfen, Loyalitätskonflikte allparteilich zu moderieren und die Beziehungsebene neutral zu stabilisieren.

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. Wie muss eine Projektorganisation gestaltet sein, um einen möglichst förderlichen Kontext für die Arbeit im Netzwerk zu ermöglichen? Was sind mögliche Stolpersteine?
3. Welche Erfahrungen machen der Praxispartner und die Teilnehmenden mit der kommunikativen Inszenierung der Arbeit im Netzwerk?
 - Welche inhaltlich-analytischen Fragen werden in welcher Reihenfolge bearbeitet?
 - Welche Kommunikationsplattformen sind dafür hilfreich?
 - Welche Herausforderungen treten «unter der Oberfläche» auf der Beziehungsebene auf und wie können sie bewältigt werden?

Ausblick auf die nächsten Module

		Thema	Praxis Reflexionspartner
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

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

Marc Schulthess

Lindenhofgruppe AG
+41 31 300 75 01
marc.schulthess@lindenhofgruppe.ch



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

chc.unisg.ch

Akkreditierungen



Schweizer Forum für
Integrierte Versorgung **fmc**