

## fmc HSG Management Journal Club

Webinar, 4. April 2024

### Teil 3: Die kommunikative Inszenierung einer integrierten Versorgung

**Journal:** Systemische Strategieentwicklung in organisations-übergreifenden Netzwerken  
Publik-Private-Partnership, dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie  
«Tabakprävention der Schweiz»; Beatrice Bühlmann/Rudolf Wimmer,  
Organisationsentwicklung Nr. 3/2007 – [Link zum Artikel](#)

#### Expertendiskussion

- Prof. Dr. Matthias Mitterlechner, Hochschule St. Gallen
- Marc Schulthess, Leiter Unternehmensentwicklung und Mitglied der Geschäftsleitung der Lindenhofgruppe Bern
- Oliver Strehle, Geschäftsführer fmc

#### Ausgangslage heute

- Viele aktuelle gesellschaftliche Problemstellungen (z. B. im Gesundheitswesen) weisen einen Komplexitätsgrad auf, der nur durch tragfähige Kooperationen in organisationsübergreifenden Netzwerken bearbeitbar ist.
- 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 für dieses Webinar

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

#### Erkenntnisse aus dem Journal

- Für eine tragfähige Kooperationsstruktur im Netzwerk und Sicherstellung einer hohen inhaltlichen Qualität braucht es eine **gut durchdachte kommunikative Inszenierung der Strategiearbeit**.
- Die kommunikative Inszenierung erfolgt über eine **Partizipationsarchitektur**, die aus einer geeigneten **Projektorganisation mit 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.

#### Reflexion der Journal-Erkenntnisse

Die Lindenhofgruppe Bern (3 Spitäler, Hausärzte-Netzwerk mit 7 Standorten) hat sich zum Ziel gesetzt, die Integrierte Versorgung als Unternehmen und im Verbund mit weiteren

Leistungserbringer-Organisationen zu fördern. Seit rund drei Jahren kooperiert sie im Raum Bern mit dem Ärztenetz medix Bern (Hintergrundinformationen zur [Vertikale Vernetzung – mediX bern und Lindenhofgruppe – Vom Projektstatus zum operativen Betrieb - FMC](#)).

Marc Schulthess sieht viele Parallelen aus dem Journal zur Arbeit der Spitalgruppe:

- **Interessenskonflikte sind Realität** – es bedarf einer grundsätzlichen Bereitschaft zur Ideen-offenen Kommunikation:
- **Förderung und Pflege der Beziehungsebene** auf Ebene Ärzteschaft ist zentral
- **Berücksichtigung der kommunikative Inszenierung** von Anfang. Wichtig ist auch die Einstellung, dass sie ein dynamischer Prozess ist.
- **Wichtige Erfolgsfaktoren für die Kooperation**
  - Kommittent von allen Beteiligten notwendig
  - Ziele fortwährend reflektieren/messen/ggf. anpassen
  - Ideen kommunizieren und verfolgen
  - Intrinsisch motivierte Ownership mit Blick auch auf die Kooperationspartner
  - Klare Unterscheidung zwischen Projektphase und Regelkooperation mit der Bereitstellung der notwendigen personellen Koordinations-Ressourcen
  - Kommunikation ist auch in der Regelkooperation zentral, u.a. wurde hierfür ein
    - Experten-Telefon für Hausärzte: Beratung mit Fachärzten eingeführt
    - Kommunikation auf verschiedenen Kanälen und Ebenen institutionalisieren: z.B. 2-monatliche Treffen auf Stufe Koordinationsleitung, 2x/Jahr Info-Panel für Ärzt:innen und Praxen, gemeinsame öffentliche Kommunikation der Kooperation (Jahresbericht, Social Media)

### Fragen im Rahmen der Diskussionsrunde

- Wie wird der Erfolg der Kooperation beurteilt?
  - Es wurden gewisse «Kooperationspunkte» wie das Expertentelefon oder ein CIRS-System implementiert. Die Nutzung und die Erkenntnisse werden evaluiert
- Wie werden die bestehenden unterschiedlichen Interessen des Spital, des Ärztenetzes, der einzelnen Ärzt:innen und Praxen «gemangelt»
  - Klärung und Benennung eines Mehrwertes für alle Beteiligte durch die Kooperation
  - Klärung und Transparente Kommunikation der Entscheidungskompetenzen der involvierten Akteure/Organisationen
- Wie wird die Kooperation vertraglich geregelt
  - Es besteht ein Kooperationsvertrag, welche die Ebene der Zusammenarbeit festhält. Aber die «Die Kooperation lebt nicht vom Vertrag, sondern von den Menschen.» Es braucht Verträge, aber auch Vertrauen, sind zentrale Grundlagen eine erfolgreichen Kooperation

**Weiterführende Informationen:** Die Kooperation zwischen medix Bern und der Lindenhofgruppe wird am fmc-Symposium am 12. Juni 2024 in Bern vorgestellt. Weitere Informationen zum Symposium finden Sie auf der fmc Webseite [Symposium 2024 - FMC](https://www.fmc.ch)



fmc, 4/2024