

fmc HSG Management Journal-Club

Webinar, 6. Juni 2024

Teil 5: Die Integrierte Versorgung als reflexive Führungspraxis

Journal: Erfolgreiche Führung fusst auf Reflexion - Interview mit Rudolf Wimmer. Aus: Action Learning, Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators, Prof. Dr. Bernhard Hauser (Hrsg.), Seite 50-56, 2012

– [Link zum Artikel](#)

Expertendiskussion

- Referent: Prof. Dr. Matthias Mitterlechner, Hochschule St. Gallen HSG
- Praxisexpertin: Dr. phil. Regine Strittmatter, Stiftungsdirektorin Stiftung Diakoniewerk Neumünster – Schweizerische Pflegerinnenschule
- Moderation: Oliver Strehle, Geschäftsführer fmc

Fragestellung für dieses Webinar

Wie entsteht eine Führung als organisationale Fähigkeit, die sich um die Aufrechterhaltung bzw. den Ausbau der eigenen Leistungsfähigkeit als Organisation (z. B. als Versorgungsregion, als -netzwerk) kümmert?

Ausgangslage/Herausforderung in der Praxis

Wie gehen wir damit um, dass ...

- im traditionellen Führungsbild der Fokus auf der Führung anderer Personen liegt, die es auf eine „zielkonforme Spur“ zu bringen gilt?
- in Integrierten Versorgungsstrukturen aber kaum/keine hierarchischen Beziehungen bestehen, welche ein „Managing People“ ermöglichen?

Erkenntnisse aus dem Journal

- Integrierte Versorgungsinitiativen lassen sich erfolgreich gestalten, wenn die Initiative durch eine «Accountable Regional Organization» (ARO = «Netzwerk-Orchestrator») vorangetrieben wird.
- Das traditionelle Bild einer heroischen Führung ist im Kontext einer Integrierten Gesundheitsversorgung unterkomplex, das meint zu einfach und der Situation nicht entsprechend.
- Ein alternatives Bild beschreibt Führung als Praxis, welche auf die Reflexion der jeweiligen Verhältnisse in der Organisation (z. B. in einer Versorgungsregion oder -netzwerk) ausgerichtet ist.
- Wirksame Führung ist auf geeignete Kommunikationsprozesse angewiesen.
- Die selbstverständliche Handhabung der mit dem Komplexitätsniveau integrierter Versorgungsinitiativen verbundenen Reflexionsanforderungen ist das Ergebnis eines langwierigen und auch störungsanfälligen Lernprozesses.

Wichtigste Erkenntnisse der Expertendiskussion

- Praxisexpertin Regine Strittmatter beschreibt die Stiftung Diakoniewerk Neumünster: sieben Betriebe (u.a. Spital, Praxen, Spitex, Alterszentrum, Institut Neumünster),

1300 Mitarbeitende und 130 Freiwillige. «Wir sind aufgrund unserer Aufstellung prädestiniert für Integrierte Versorgung. Wir sehen diese als Entwicklungsprozess und stehen noch am Anfang.»

- Die «(Selbst)Reflexion» ist nicht nur systemisch zu betrachten, sondern muss auch die psychologischen Aspekte der Personen berücksichtigen: 1. persönlichkeitspezifisch (Motive, Ziele, Kompetenz der Führungsperson) und 2. gruppenspezifisch (Einzelperson reflektiert alleine anders als in der Gruppe, in Gruppe entstehen andere Wahrnehmungen).
- Somit sollte die Fähigkeit zu Reflexion auf den (1.) Personen, den (2.) Kontext (Auftrag, Gruppe) und (3.) der systemischen Perspektive basieren und so eine integrierte/ganzheitliche Betrachtung/Bewertung ermöglichen.
- Bei der „organisatorischen Reflexion“ richtet sich der Fokus auf die Wertschöpfung des Prozesses und nicht auf die Personen. In der Praxis ist dies durchaus herausfordernd.
- Probleme, Störungen und Bruchstellen treten vor allem dann auf, wenn unterschiedliche Interesse und Kompetenzen aufeinandertreffen. Diese Komplexität ist aber keine Störung an sich, sondern Normalität. Sie bietet eine Chance für Weiterentwicklungen, wenn die Ambivalenzen richtig aufgenommen und bearbeitet werden.
- Erfolgreiche Führung bedeutet eine gute Moderationskompetenz für einen lösungsorientierten Austausch. Dabei sind nicht die Kompetenz/Qualität der Menschen entscheidend, sondern qualifizierte Kommunikationsprozesse (Spielregeln): Offen nachdenken, was sein soll/kann (möglichst auf Meta-Ebene).
- Entwicklungsprozess: Moderation durch neutrale Person? Es gilt, Ruhe reinzubringen, Zeit, Verständnis für die anderen, Aufspüren von Zielkonflikten.
- Integrierte Versorgung ist Partnerschaft, Transparenz und Gleichwertigkeit bei gleichzeitig unterschiedlichen Wertschöpfungen.
- ARO (Accountable Regional Organization): Der Schlüssel zu Integrierter Versorgung.