



University of St.Gallen

Center for Health Care

Schweizer Forum für
Integrierte Versorgung **fmc**

Die Gestaltung einer integrierten Versorgung als Learning Journey

Webinar, 17. Dezember 2025

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

Oliver Strehle, FMC

Peter Bodziak, Gesundheitsnetzwerk Oberaargau



From insight to impact.

Definition und Potenziale einer integrierten Gesundheitsversorgung

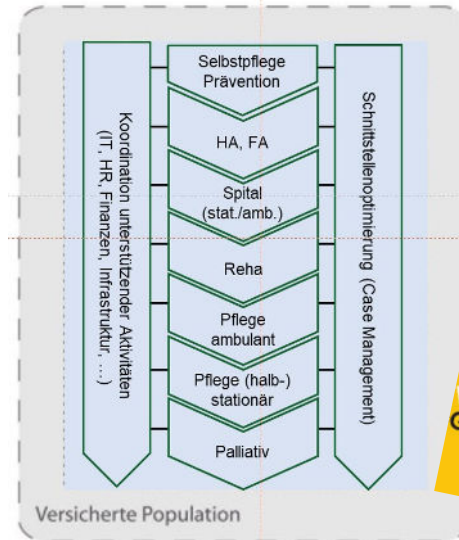
Integrierte Versorgung ...

- 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



Die Gestaltung einer integrierten Versorgung als Learning Journey

Journal of Public Administration Research and Theory, 2025, **35**, 117–132
<https://doi.org/10.1093/jopart/muae026>
Advance access publication 8 January 2025

Article

OXFORD

Cross-sector collaboration in cities: learning journey or blame game?

Santiago Pulido-Gómez^{1,2,*} , Jorrit de Jong^{3,4}, Jan W. Rivkin⁵

¹Ph.D. Candidate in Education, Harvard University, Cambridge, MA 02138, United States

²Research Fellow, Bloomberg Harvard City Leadership Initiative, Cambridge, MA 02138, United States

³Emma Bloomberg Senior Lecturer in Public Policy and Management, Harvard Kennedy School, Cambridge, MA 02138, United States

⁴Director, Bloomberg Center for Cities at Harvard University, Cambridge, MA 02138, United States

⁵C. Roland Christensen Professor of Business Administration, Harvard Business School, Boston, MA, 02163, United States

*Corresponding author: Bloomberg Harvard City Leadership Initiative, Harvard University, Cambridge, MA 02138, United States. Email: santiago_pgomez@g.harvard.edu

Ausgangslage und Forschungsfrage

Ausgangslage

- Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung sind „wicked problems“: komplex, vernetzt, ohne eindeutige Lösung.
- Solche Probleme überschreiten organisatorische und sektorale Grenzen: kein Akteur kann sie allein lösen. Interorganisationale/-sektorale Kollaboration wird notwendig, z. B. zwischen Leistungserbringern, Versicherern, Behörden.
- Kollaborationen sind kein Allheilmittel: sich einfach mit anderen Organisationen zusammenzutun, bietet keine Wunderlösung zur Bewältigung eines öffentlichen Problems (Gray & Purdy, 2018)

Forschungsfrage

- Was ermöglicht und verhindert die Gestaltung erfolgreicher intersektoraler Kooperationen?
- Untersucht am Beispiel von 9 intersektoralen Kooperationen in den USA

Begriffe und Definitionen

Englischer Begriff	Deutsche Übersetzung	Definition / Bedeutung
Cross-sector collaboration (CSC)	Intersektorale Kollaboration	Mehrere Organisationen aus mindestens zwei Sektoren engagieren sich in einem strukturierten, freiwilligen Prozess, um öffentlichen Wert zu schaffen.
Purpose	Zweck	Schaffung von Wert (Wertschöpfung), den kein Partner für sich alleine erzeugen kann (z. B. Qualität, Kosten, Gesundheit, attraktive Arbeitsplätze für Fachkräfte)
Structure	Struktur	Verpflichtung auf eine verbindliche Governance der Zusammenarbeit
Voluntary participation	Freiwillige Teilnahme	Kein Zwang zur Teilnahme

Forschungsmethodik

Design

- Vergleichende Analyse von 9 Fallstudien in 3 Städten und 3 Politikfeldern (Bildung, Sicherheit, Wirtschaftsförderung)
- Fokus auf «mittlere Reife» der Kollaborationen

Datenerhebung

- 110 Einzelinterviews
- Gruppeninterviews
- Dokumente (Verträge, Protokolle, E-Mails, Presseberichte etc.).

Mehrstufige Analyse

- Individuelle Fallanalyse
- Analyse der Handlungsfelder
- Analyse der Städte
- Muster (Gemeinsamkeiten und Unterschiede) zwischen Handlungsfeldern und Städten

Die neun Fallstudien

Stadt	Bildung	Öffentliche Sicherheit	Wirtschaftsentwicklung
Alpha	Entwicklung traumasensibler Schulen	Reduktion von Waffengewalt	Revitalisierung eines Flusskorridors zur Förderung von Wachstum
Beta	Zugang zu hochwertigen MINT-Angeboten für Schüler	Reduktion von Jugendgewalt	Steuerfinanzierter Ausbau der Verkehrsinfrastruktur
Gamma	Vernetzung von Kinderbetreuung und Familien für hochwertige, bezahlbare Frühförderung	Stärkung der Polizei-Community-Beziehung	Tests neuer Technologien durch Start-ups

Messung von «Erfolg» von Kollaborationen

Table 3. Three tiers of CSC success.

	Education	Public safety	Economic development
City Alpha	Education-Alpha	Safety-Alpha	Economy-Alpha
City Beta	Education-Beta	Safety-Beta	Economy-Beta
City Gamma	Education-Gamma	Safety-Gamma	Economy-Gamma

Note: Red = less success; yellow = intermediate success; and green = more success.

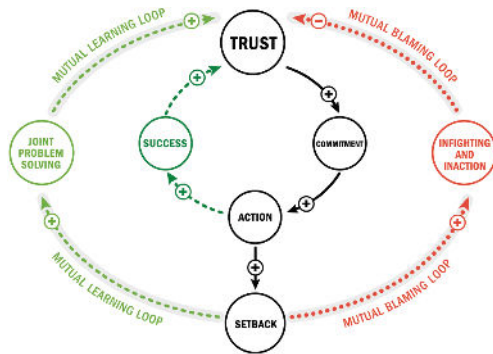
- Erfolg ist mehrdimensional (Input, Umsetzung, Veränderungsmechanismen, Outcomes, Kontext und dynamische Wechselwirkungen)
- Erfolg ist widersprüchlich (z. B. Positive Wirkung auf Patienten \neq zwangsläufig Zufriedenheit der Fachkräfte)
- Erfolg ist eine Tochter der Zeit

Wovon der Erfolg nicht abhängt ...

- Lokaler institutioneller Kontext (z. B. politische Unterstützung)
- Spezifisches Politikfeld der Kollaboration

... entscheidend ist der Umgang mit unvermeidlichen Rückschlägen

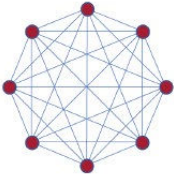
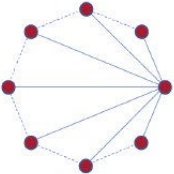
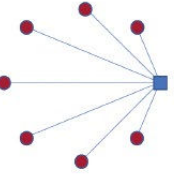
- Rückschläge werden personalisiert
- Schuldzuweisungen, Paralyse



- Sicht auf Rückschläge als geteilt
- Gemeinsame Lösungsfindung
- Reflexionsräume
- Aufteilung von Verantwortlichkeiten

- Jede intersektorale Kollaboration startet mit einem Grundniveau an Vertrauen, das zu gemeinsamer Verpflichtung und ersten Aktivitäten führt.
- Treffen erste positive Ergebnisse ein, verstärkt dies das Vertrauen und fördert weitere Zusammenarbeit.
- Wenn Kollaborationen auf unvermeidliche Rückschläge treffen (z. B. Abgänge von Partnern / Personen, Einschnitte bei der finanziellen Förderung, öffentliche Abstimmungen etc.), entscheidet die Reaktion über den weiteren Verlauf.
- Mutual Learning Loop: Rückschläge führen zu gemeinsamem Problemlösen, wechselseitigem Lernen und erneuter Stärkung des Vertrauens.
- Mutual Blaming Loop: Rückschläge führen zu Schuldzuweisungen, Vertrauensverlust, sinkender Verpflichtung und letztlich zum Kollaps gemeinsamer Aktivitäten.

... entscheidend ist zudem eine anpassungsfähige Führungsstruktur

		MODE OF NETWORK GOVERNANCE		
				
		SHARED GOVERNANCE	LEAD-ORGANIZATION GOVERNANCE	NETWORK ADMINISTRATIVE ORGANIZATION (BACKBONE)
ADAPTABILITY OF NETWORK GOVERNANCE	No Adaptation	Economy-Alpha	Safety-Alpha Economy-Gamma	Education-Beta Education-Gamma
	Adaptation		Econ.-Beta 1 → Econ.-Beta 2 Safety-Beta 1 → Safety-Beta 2 Safety-Gamma 1 → Safety-Gamma 2	Education-Alpha 1 → Education-Alpha 2 → Education-Alpha 3

- Keine einzelne Führungsstruktur erklärt den Erfolg oder Misserfolg einer intersektoralen Kollaboration.
- Erfolgreiche Kollaborationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Führungsstruktur im Verlauf anpassen, wenn Anforderungen oder Rahmenbedingungen sich ändern.
- Weniger erfolgreiche Kollaborationen verharren in ihrer ursprünglichen Führungsstruktur und passen diese nicht an neue Herausforderungen an.

Praktiken, die einen lernorientierten Umgang mit Rückschlägen wahrscheinlicher machen

Praktik	Beispiel
1. Auf bestehenden Beziehungen aufbauen, um anfängliches Vertrauen und frühen Zusammenhalt zu ermöglichen.	<i>"...a decade building relationships... able to come as equal partners."</i>
2. Eine vertrauenswürdige, sektorübergreifend anerkannte Schlüsselperson einbinden, um Stabilität zu schaffen.	<i>"...letting the right person drive the bus... then you are golden."</i>
3. Die betroffene Gemeinschaft aktiv beteiligen, um Legitimität, Unterstützung und Wirkung zu erhöhen.	<i>"We go into existing meetings... we just come in as guests."</i>
4. Daten und evidenzbasierte Analysen nutzen, um Problemverständnis und Orientierung zu stärken.	<i>"...coordination of all the information... very specific data."</i>
5. Gezielt in gemeinsames Problemlösen investieren, durch regelmäßige Austauschformate	<i>"...constant communication... more preventative and action-oriented."</i>

Fazit

- Erfolgreiche Kollaborationen unterscheiden sich weniger durch ihre Führungsstruktur als durch die Art und Weise, wie sie auf Rückschläge reagieren: Mutual Learning stärkt Vertrauen, Mutual Blaming zerstört es.
- Rückschläge sind unvermeidbar. Entscheidend ist, ob eine Zusammenarbeit daraus gemeinsames Lernen oder gegenseitige Schuldzuweisungen entwickelt.
- Lernorientierte Kollaborationen schaffen einen vertrauensfördernden Kreislauf der zu höherer Verbindlichkeit, mehr gemeinsamer Aktion und höherer Wertschöpfung (als Ergebnis) führt.
- Weniger erfolgreiche Kollaborationen fallen in Schleifen von Konflikten und Inaktivität, bei denen divergierende Interessen dominieren und Vertrauen erodiert.
- Die fünf identifizierten Praktiken verbessern die Chancen, eine lernorientierte Dynamik zu etablieren, unabhängig vom Politikfeld oder dem lokalen Kontext.

Implikationen für die Praxis

- Zu Beginn die fünf Enabler gezielt stärken: Beziehungen nutzen, eine vertrauenswürdige Schlüsselfigur einbinden, Community beteiligen, Daten einsetzen und Räume für gemeinsames Problemlösen schaffen, um eine lernorientierte Dynamik zu starten.
- Bereits im Vorfeld klären, wie mit Rückschlägen umgegangen wird: Früh besprechen, wie man reagieren will, und später aufmerksam beobachten, ob die Zusammenarbeit in Richtung Lernen oder Schuldzuweisen driftet.
- Mutual Learning systematisch fördern: Strukturen, Routinen und Kommunikationsräume schaffen, die gemeinsames Lernen und Vertrauen fördern, gerade in Momenten des Scheiterns.
- Flexibilität statt Fixierung auf ein „perfektes“ Governance-Modell: Führungskräfte sollen nicht zu viel Energie in die Wahl eines idealen Governance-Modus stecken, sondern die Fähigkeit entwickeln, diesen im Verlauf anzupassen.
- Kollaborationen als „Learning Journey“ verstehen: Erfolg entsteht, wenn Führungskräfte kollaborative Prozesse aktiv gestalten, adaptiv bleiben und bei Rückschlägen lernorientiert reagieren, nicht schuldzuweisend.

Reflexion und Diskussion

1. Wie gehen wir in unserer eigenen Zusammenarbeit mit Rückschlägen um? Fördern unsere Reaktionen eher gemeinsames Lernen, oder rutschen wir manchmal in Schuldzuweisungen?
2. Welche der fünf Praktiken (Beziehungen, Schlüsselperson, Community, Daten, gemeinsames Problemlösen) sind in unserer Praxis bereits stark ausgeprägt, und welche könnten wir bewusster stärken?
3. Haben wir zu Beginn einer Zusammenarbeit ausreichend darüber gesprochen, wie wir Konflikte, Verzögerungen oder Fehlschläge gemeinsam bewältigen wollen? Wenn nein: Wie könnten wir diese Gespräche künftig frühzeitig führen?
4. Inwiefern ist unsere Führungsstruktur flexibel genug? Passen wir sie an, wenn sich Ziele, Rahmenbedingungen oder Akteurskonstellationen ändern. Oder halten wir zu lange an einer ungeeigneten Struktur fest?
5. Welche konkreten Formate könnten wir einführen, um kontinuierliches gemeinsames Problemlösen zu verankern (z. B. regelmäßige Lernschleifen, Daten-Reviews, intersektorale Reflexionsrunden)?

Kontakt.

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

Geschäftsführer CHC-HSG

+41 79 309 69 20

matthias.mitterlechner@unisg.ch



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

chc.unisg.ch

Akkreditierungen

