



10 Jahre Gesundheitsnetz 2025

Das GN2025 als Reflexionsraum für eine bevölkerungs-
orientierte Versorgung in der Region Zürich

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

23. Mai 2019

Agenda



- 1 Ein Rückblick: Die Ausgangslage vor 10 Jahren
- 2 Fragestellung und Forschungsbegleitung seit 2014
- 3 Netzwerkorganisationen: Potenzial und Herausforderungen
- 4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit
- 5 Anstatt einer Zukunftsprognose:
Stellhebel für eine reflexive Vereinsentwicklung

1 Ein Rückblick: Die Ausgangslage vor 10 Jahren



Gesundheitsnetz 2025

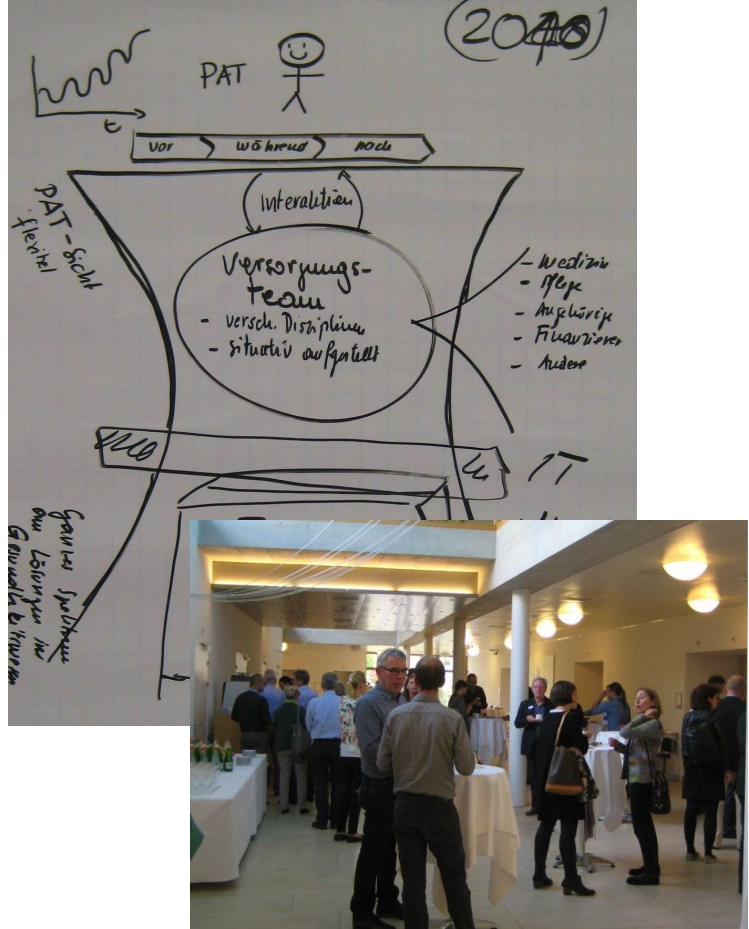
Weiterentwicklung der
Gesundheitsversorgung
in der Stadt Zürich



Die Gesundheitsversorgung wird sich in den nächsten 20 Jahren stark entwickeln. Die Analyse zeigt sechs wesentliche Trends:

1. **Medizinischer Fortschritt:** Eine Folge davon ist ein steigendes Durchschnittsalter der Bevölkerung und die Zunahme chronischer (Mehrfach-)erkrankungen.
2. **Verändertes Zusammenwirken von Fachleuten:** Das Prinzip des Erstkontakts mit HausärztInnen geht verloren, neue Formen der Zusammenarbeit sind gefragt.
3. **Notfallversorgung:** Die Notfallstationen der Spitäler werden vermehrt zu primären Anlaufstellen.
4. **Eigenverantwortung und Selbständigkeit:** Die Bevölkerung wünscht Leistungen entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse. Sie wollen möglichst lange in den eigenen vier Wänden bleiben.
5. **Menschen- und Berufsbild:** Immer mehr Professionals legen Wert darauf, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren.
6. **Aufenthaltsdauer in Spitälern:** Aufgrund der Neuordnung der Finanzierung erhält die sorgfältige Gestaltung der Vor- und Nachsorgephase zusätzliche Bedeutung.

1 Ein Rückblick: Die Ausgangslage vor 10 Jahren



Das **Gesundheitsnetz** ist seit dem 10. November 2009 ein Verein ... und hat zum **Ziel**:

- Das Gesundheitswesen der Stadt Zürich und ihrer Agglomeration im Dienste der Bevölkerung langfristig und nachhaltig in Richtung einer **integrierten Versorgung** weiterzuentwickeln;
- Mit einer besseren **Vernetzung der Leistungserbringer**, neuen Zusammenarbeitsformen und innovativen Angeboten eine explizit patientenorientierte Grundversorgung aufzubauen;
- Angebotsformen zu fördern, die eine hohe **Versorgungsqualität mit Kostenbewusstsein** vereinen;
- Neue und wegweisende Kooperationsformen auf der Grundlage einer **Kultur der respektvollen Zusammenarbeit** zu fördern.

Das Gesundheitsnetz 2025 ist eine wachsende, **lernende** und sich stetig verändernde Organisation.

2 Fragestellung und Forschungsbegleitung (seit 2014)



Leitfrage unserer Zusammenarbeit

Wie gelingt es, mit einer besseren Vernetzung der Leistungserbringer, neuen Zusammenarbeitsformen und innovativen Angeboten eine explizit patientenorientierte Grundversorgung aufzubauen?

Relevanz

Aus praktischer Sicht:
Erkenntnisse über die Entwicklung des Gesundheitsnetzes 2025 für das Gesundheitsnetz selbst und andere Versorgungsregionen in der Schweiz

Aus wissenschaftlicher Sicht:
Erkenntnisse über die Entwicklung von Netzwerkorganisationen anhand des Beispiels Gesundheitswesen

2 Reflexions- und Innovationspartnerschaft seit 2014



- Longitudinale, qualitative Forschung: Besonders geeignet zur Erfassung komplexer Dynamiken
- Datenerhebung: Halbstrukturierte Interviews, nicht-teilnehmende Beobachtungen, Dokumente
- Datenanalyse: Abduktiver Abgleich von Feldbeobachtungen und theoretischen Erkenntnissen
- Berichterstattung: Publikationen und Reflexionsworkshops in Abstimmung mit Vereinsvorstand

Quelle: Langlely 2009

3 Netzwerkorganisationen: Potenzial und Herausforderungen



Was «ist» eine Netzwerkorganisation ...

Definition: Ein inter-organisationales Netzwerk ist ein eigenes soziales System, in dem die (Wertschöpfungs-) Aktivitäten von drei oder mehr rechtlich autonomen Organisationen koordiniert sind (Müller-Seitz & Sydow, 2012).

Beispiel:



Aktuell hat das Gesundheitsnetz 30+ Mitglieder. Ziel ist der Aufbau einer patientenzentrierten Versorgung mittels neuer Kooperationsformen.

... und was kann sie leisten?

- Synergien durch Koordination komplementärer Aktivitäten
-> z. B. Qualität durch durchgängigen Patientenpfad
- Gegenseitiges Lernen, Technologie-/Wissenstransfer
- Innovation und Kreativität
- Erzielen eines Wettbewerbsvorteils
- Risikoteilung, Bewältigung von Unsicherheit
- Skalen- und Effizienzvorteile -> Kostensenkung

3 Netzwerkorganisationen: Potenzial und Herausforderungen



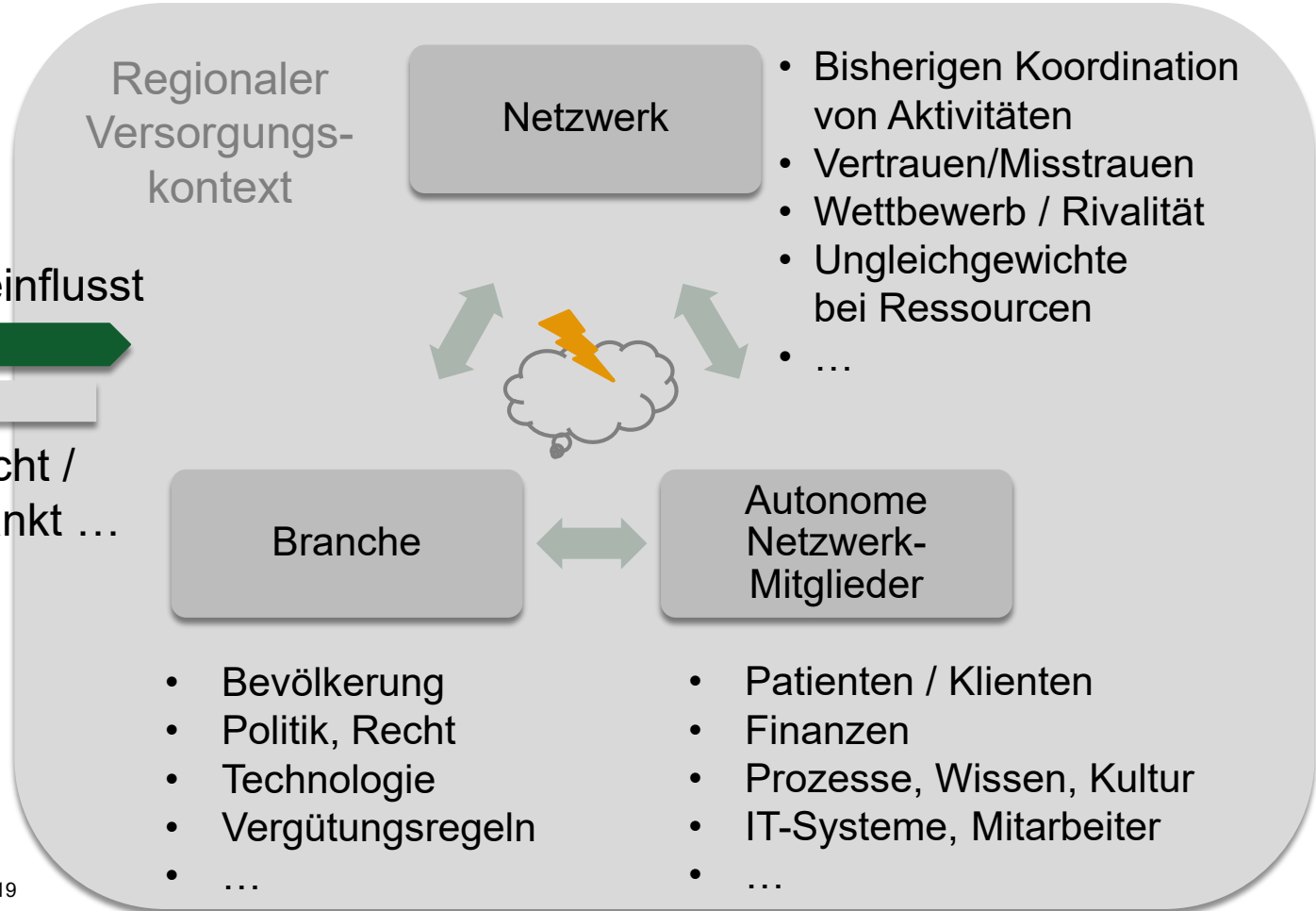
Was «ist» Netzwerkmanagement?

Netzwerkmanagement ist in einen vielschichtigen und teilweise hoch paradoxen Kontext eingebettet und wirkt auf diesen zurück:

Ausübung von Einfluss einer oder mehrerer Netzwerkmitglieder zur Koordination von Aktivitäten im Netzwerk (z. B. zur Behandlung von Patienten)

... beeinflusst

ermöglicht / beschränkt ...



3 Netzwerkorganisationen: Potenzial und Herausforderungen




Netzwerkmanagement in der Praxis:



4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit




Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch
Management-Konstellation				
Agenda-Setting				
Kommunikations-Räume				
Reflexivität				
Legitimation				
Wirkungen im Kontext 				

Management-Praxis


4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit



Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch	
Management-Praxis	Management-Konstellation	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat Gesundheit • GUD GL 			
	Agenda-Setting	<ul style="list-style-type: none"> • GUD intern überzeugen • Mitglieder gewinnen 			
	Kommunikations-Räume	<ul style="list-style-type: none"> • GUD Workshops • 7 GUD Projekte • Öffentliche Events • AG «Vision und Struktur» • Jahresanlass 			
	Reflexivität	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung 			
	Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsstruktur • 3 VS-Sitze und Präsidium für GUD 			
	Wirkungen im Kontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Vereinsgründung • Vereinsziele/-vision • Wohlwollend – kritische Grundstimmung im Verein 			

4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit




Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch
Management-Praxis	Management-Konstellation	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat Gesundheit • GUD GL 		
	Agenda-Setting	<ul style="list-style-type: none"> • GUD intern überzeugen • Mitglieder gewinnen 		
	Kommunikations-Räume	<ul style="list-style-type: none"> • GUD Workshops • 7 GUD Projekte • Öffentliche Events • AG «Vision und Struktur» • Jahresanlass 		
	Reflexivität	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung 		
	Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsstruktur • 3 VS-Sitze und Präsidium für GUD 		
Wirkungen im Kontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Vereinsgründung • Vereinsziele/-vision • Wohlwollend – kritische Grundstimmung im Verein 			

«Wir waren dabei, hatten einen Fuss in der Tür und konnten reagieren, falls etwas passierte.»

4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit



Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch	
Management-Praxis	Management-Konstellation	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat Gesundheit • GUD GL 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsvorstand • GUD GL als «Schatten-Vorstand» (GUD-Projekte) 		
	Agenda-Setting	<ul style="list-style-type: none"> • GUD intern überzeugen • Mitglieder gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Vernetzung der Mitglieder • Formale Vereinsarbeit 		
	Kommunikations-Räume	<ul style="list-style-type: none"> • GUD Workshops • 7 GUD Projekte • Öffentliche Events • AG «Vision und Struktur» • Jahresanlass 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandssitzungen • Strategieausschuss • Think Tank • Jahres-/Mitgliederanlässe • 7 GUD Projekte 		
	Reflexivität	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen, Vertrauen • Informationsflüsse • Präsentationen & Apéro 		
	Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsstruktur • 3 VS-Sitze und Präsidium für GUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung Verein und 7 GUD Projekte 		
Wirkungen im Kontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Vereinsgründung • Vereinsziele/-vision • Wohlwollend – kritische Grundstimmung im Verein 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss GUD Projekte ohne Folgeprojekte • Abhängigkeit vom GUD • Neue Mitglieder, Goodwill • Aber: Wie geht es weiter? 			

4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit




Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch	
Management-Praxis	Management-Konstellation	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat Gesundheit • GUD GL 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsvorstand • GUD GL als «Schatten-Vorstand» (GUD-Projekte) 		
	Agenda-Setting	<ul style="list-style-type: none"> • GUD intern überzeugen • Mitglieder gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Vernetzung der Mitglieder • Formale Vereinsarbeit 		
	Kommunikations-Räume	<ul style="list-style-type: none"> • GUD Workshops • 7 GUD Projekte • Öffentliche Events • AG «Vision und Struktur» • Jahresanlass 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandssitzungen • Strategieausschuss • Think Tank • Jahres-/Mitgliederanlässe • 7 GUD Projekte 		
	Reflexivität	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen, Vertrauen • Informationsflüsse • Präsentationen & Apéro 		
	Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsstruktur • 3 VS-Sitze und Präsidium für GUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung Verein und 7 GUD Projekte 		
Wirkungen im Kontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Vereinsgründung • Vereinsziele/-vision • Wohlwollend – kritische Grundstimmung im Verein 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss GUD Projekte ohne Folgeprojekte • Abhängigkeit vom GUD • Neue Mitglieder, Goodwill • Aber: Wie geht es weiter? 			

«Der Verein war weit weg, kaum greifbar.
Die Mitglieder ausserhalb des Vorstands hörten nur wenig, ausser dem Newsletter.»

4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit



Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch	
Management-Praxis	Management-Konstellation	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat Gesundheit • GUD GL 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsvorstand • GUD GL als «Schatten-Vorstand» (GUD-Projekte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsvorstand 	
	Agenda-Setting	<ul style="list-style-type: none"> • GUD intern überzeugen • Mitglieder gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Vernetzung der Mitglieder • Formale Vereinsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Suche nach einer neuen Vereinsstrategie • Amb. Grundversorgung 	
	Kommunikations-Räume	<ul style="list-style-type: none"> • GUD Workshops • 7 GUD Projekte • Öffentliche Events • AG «Vision und Struktur» • Jahresanlass 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandssitzungen • Strategieausschuss • Think Tank • Jahres-/Mitgliederanlässe • 7 GUD Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandssitzungen • AG Ambulante Grundversorgung • Mitgliederanlässe 	
	Reflexivität	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen, Vertrauen • Informationsflüsse • Information & Networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Ab-/Anwesenheiten in AG-Sitzungen 	
	Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsstruktur • 3 VS-Sitze und Präsidium für GUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung der Arbeit im Verein und der 7 GUD Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen durchsetzen • GUD-externer Präsident 	
Wirkungen im Kontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Vereinsgründung • Vereinsziele/-vision • Wohlwollend – kritische Grundstimmung im Verein 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss GUD Projekte ohne Folgeprojekte • Abhängigkeit vom GUD • Neue Mitglieder, Goodwill • Aber: Wie geht es weiter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbruch AG • Teilweise Desillusionierung • Bilaterale Kooperationen • Abbau von Gräben • Hoher Goodwill 		


4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit



Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch	
Management-Praxis	Management-Konstellation	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat Gesundheit • GUD GL 	<p>«Vor Weihnachten kam ein Vereinsmitglied auf mich zu und fragte mich um Hilfe wegen akuten Personalmangels.</p> <p>Früher wäre das unmöglich gewesen. Es wurde möglich, weil wir uns durch den Verein kannten.»</p>	Vereinsvorstand	
	Agenda-Setting	<ul style="list-style-type: none"> • GUD in • Mitglie 		nach einer neuen Strategie undversorgung	
	Kommunikations-Räume	<ul style="list-style-type: none"> • GUD • 7 GU • Öffentl • AG «V • Jahresan 		Sitzungen lante versorgung erlässe	
	Reflexivität	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung 		Ab-/Anwesenheiten in AG-Sitzungen	
	Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsstruktur • 3 VS-Sitze und Präsidium für GUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung der An... Verein und der 7 G... Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen durchsetzen • GUD-externer Präsident 	
Wirkungen im Kontext	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Vereinsgründung • Vereinsziele/-vision definiert • Wohlwollend – kritische Grundstimmung im Verein 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss GUD Projekte ohne Folgeprojekte • Abhängigkeit vom GUD • Neue Mitglieder, Goodwill • Aber: Wie geht es weiter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbruch AG • Teilweise Desillusionierung • Bilaterale Kooperationen • Abbau von Gräben • Hoher Goodwill 		

4 Das Gesundheitsnetz 2025 im Wandel der Zeit



Periode	2004 – 2009 Geburt	2009 – 2013 Etablierung	2013 – 2017 Wie weiter?	2017 - heute Neuer Aufbruch	
Management-Praxis	Management-Konstellation	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat Gesundheit • GUD GL 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsvorstand • GUD GL als «Schatten-Vorstand» (GUD-Projekte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsvorstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsvorstand • Mitglieder der AG Vergütungsmodelle
	Agenda-Setting	<ul style="list-style-type: none"> • GUD intern überzeugen • Mitglieder gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Vernetzung der Mitglieder • Formale Vereinsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Suche nach einer neuen Vereinsstrategie • Amb. Grundversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> • Themenlandkarte gemäss Zukunftskonferenz 2017
	Kommunikations-Räume	<ul style="list-style-type: none"> • GUD Workshops • 7 GUD Projekte • Öffentliche Events • AG «Vision und Struktur» • Jahresanlass 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandssitzungen • Strategieausschuss • Think Tank • Jahres-/Mitgliederanlässe • 7 GUD Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandssitzungen • AG Ambulante Grundversorgung • Mitgliederanlässe 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandssitzungen • Zukunftskonferenz 2017 • AG Vergütungsmodelle • Jahres-/Mitgliederanlässe
	Reflexivität	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen, Vertrauen • Informationsflüsse • Information & Networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Ab-/Anwesenheiten in AG-Sitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation von Meetings • Reflexion vs. Information • Vernetzte Gremien
	Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsstruktur • 3 VS-Sitze und Präsidium für GUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung der Arbeit im Verein und der 7 GUD Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen durchsetzen • GUD-externer Präsident 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabiler Vorstand mit rotierendem Präsidium
Wirkungen im Kontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Vereinsgründung • Vereinsziele/-vision definiert • Wohlwollend – kritische Grundstimmung im Verein 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss GUD Projekte ohne Folgeprojekte • Abhängigkeit vom GUD • Neue Mitglieder, Goodwill • Aber: Wie geht es weiter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbruch AG • Teilweise Desillusionierung • Bilaterale Kooperationen • Abbau von Gräben • Hoher Goodwill 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Goodwill • <i>Künftige Wirkungen im Kontext noch offen</i> 	

5 Anstatt einer Zukunftsprognose: Stellhebel für eine reflexive Vereinsentwicklung

1. Zunehmende Verbreiterung der Management-Konstellation seit 2009: Wer sollte / könnte / möchte künftig Verantwortung übernehmen?

5. Welche Interventionsformen sind für uns sinnvoll und akzeptabel? Nach welchen Spielregeln gestalten wir die künftige Zusammenarbeit? Was passiert bei Regelverstößen? Wie schaut langfristig ein «faïres» Give-and-Take aus?



2. Erstmals gemeinsam erarbeitete Vereinsagenda: Welche Themen aus der Zukunftskonferenz 2017 sollten wann und wie angegangen werden? Wie kann diese Agenda fortlaufend neuen Entwicklungen und Bedürfnissen der Mitglieder angepasst werden?

4. Wie kann die Reflexivität / Innovationskraft in wertvollen Momenten des Austauschs weiter erhöht werden? Welche Rolle spielen dabei eine lösungsorientierte Gesprächsführung, die Vor-/Nachbereitung und Moderation von Treffen, eine verlässliche Teilnahme und eine kluge Verknüpfung von Kommunikationsräumen?

3. Welche Kommunikationsräume sind für die Bearbeitung dieser Fragen und der Vereinsagenda erforderlich? Wie funktional sind die aktuellen Kommunikationsräume? Wo besteht zusätzlicher / weniger Kommunikationsbedarf?

Herzlichen Glückwunsch zum Jubiläumsjahr ...



... und vielen Dank für unsere vertrauensvolle Zusammenarbeit!