

Vernetzung im Gesundheitswesen



**EXKURSION NECKAR-ODENWALD-KLINIKEN
15.04.2015**

STEFANIE KORTEKAMP M.A.

Agenda

2

- **Definition Netzwerk**
- **Grundlagen Netzwerkmanagement**
- **Bisherige Umsetzungen im Gesundheitswesen**
- **Transfer auf Wundmanagement**

Grundsätzliche Fragen

3

- Bin ich/sind Sie vernetzt?
- Wie?
- Warum?
- Was war ihr erstes Netzwerk?
- Besonderheit sozialer Netzwerke:
Größe und Qualität sind **abhängig!**
 - ✦ Lebensalter
 - ✦ Sozialisierung
 - ✦ Gesundheit
 - ✦ ...

Definitionen

4

Definitionen

5

- Ein Netzwerk „ist ein Graph aus einer endlichen Menge Knoten und Kanten zwischen Ihnen“ Barnes 1954 (zit. In Laireither 1993)



Definitionen

6

- Die Ethnologie, die Soziologie und die Psychologie hat den Begriff als „Soziales Netzwerk“ übernommen
- In einem soziales Netzwerk sind die Knoten die Akteure (Personen, Gruppen) und die Kanten die Verhältnisse der Akteure zueinander Kecskes & Wolf 1996



Definitionen

7

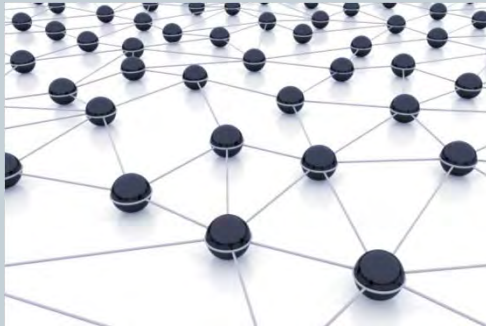
- In der IT bezeichnet man ein „Netzwerk“ als den Verbund mehrerer Rechner oder Rechnergruppen zum Zweck der Datenkommunikation



Definitionen

8

- Die BWL nennt es „Netzwerkorganisation“



Definitionen

9

Soziale Netzwerktheorie

„Netzwerke bestehen nicht aus beteiligten Systemen –den Knotenpunkten-, sondern aus den dazwischen liegenden Bindungen“



Quelle: Kruse, Jan (2005): Soziale Netzwerkarbeit im Spiegel gegenwärtiger Diskurse. In: Sozialmagazin, 30. Jg. , S. 37

Hintergrund

10

18.04.2015

Vorteile/Ziele

11

- **Eigene Geschäftsziele mit Hilfe strategischer Allianzen erfolgreicher angehen.**
- **Unterstützung durch erfahrene Partner für eigene Innovationsprozesse sicherstellen.**
- **Benötigte Kompetenzen und Ressourcen zusammenführen, für die beteiligten Unternehmen nutzbar machen und dadurch Kosten sparen.**
- **Ideen und Anregungen von jenseits des eigenen ‚Tellerrands‘ bekommen.**
- **Leistungen erbringen, die die Wettbewerbsfähigkeit am Markt entscheidend erhöhen, aber von keinem Partner aus eigener Kraft erbracht werden können.**

Quelle: Becker et al. (2011): S. 5

Beispiele aus der Praxis

12

- **Vernetzung als Quelle neuer Informationen (FührungskräfteNetzwerk)**
- **Multimodale Behandlung/ Kompetenzbündelung der Spezialisten und personenzentrierte Betreuung (Psychiatrie)**
- **Ärztennetze: Ressourcenschonung und Prozessoptimierung/ Gesundheitsnetz Osthessen eG (Hausärzte/ Fachärzte)**
- **Kooperation/ Fusion/ kommunale KHverbände zur Ressourcenoptimierung (Fachkräftemangel)**
- **Schnittstelle - Nahtstelle – Wundmanagement; sektorenübergreifende Zusammenarbeit zur Sicherstellung einer bedarfsgerechten Weiterversorgung**

Anforderungen/Voraussetzungen

13

- Geeignete Partner finden
- Unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen unter einen Hut bringen
- Geeignete Arbeitsformen entwickeln und spezielle Arbeitsmethoden lernen
- Eine netzwerktragende Infrastruktur aufbauen
- Spielregeln definieren und Kooperationsvereinbarungen treffen
- Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufbauen und kontinuierlich weiterentwickeln

Quelle: T. Becker et al. (2011): S. 5

Entwicklungsphasen

14

1. Idee und Anstoß
2. Aufbau der Kooperation
3. Konstituierungsphase
4. Arbeit im Netzwerk
5. Evaluation und Bewertung
6. Metamorphosen
7. Abschluss

Quelle: Flocken et al. (2001)

Netzwerkaufbau 1

15

Phase	Maßnahmen	Instrumente
IDEE/ANSTOSS	Klärungsprozess	Internes brainstorming
	- Ziele	Kontaktgespräche
	- Mögliche Partner und Multiplikatoren	Netzwerkrecherche
	- Vorüberlegungen Struktur/Arbeitsweise	Potenzialanalyse
	- Chancen/Risikenabwägung	Beratung
AUFBAU	Vorgespräche mit Multiplikatoren/Leitpartnern (Konkretisierung der Idee)	Persönliche Gespräche
	Partnersuche	Gründungsteam
	Finanzierung	Partnerprofil
	- Eigenmittel - Beiträge Partner - Fördermittel	Öffentliche Veranstaltungen
	Weiterentwicklung der Idee/Konzeption	Flyer

Netzwerkaufbau 2

16

KONSTITUIERUNG	Gründungsakt	Kick-off-Workshop
	Zielvereinbarung	Öffentlichkeits- wirksamer Gründungs- akt
	Aufbau organisatorischer Strukturen	
	Spielregeln der Kooperation	
	Leitbildentwicklung	
	Außendarstellung	
ARBEITSPHASE	Arbeitsteilige Bearbeitung der Ziele	Workshops Erfahrungsaustausch kontinuierliche Arbeitskreise
	Entwicklung geeigneter Arbeitsformen	Personaltransfer
	Aufbau von Beratungs- und Dienstleistungsbeziehungen	Medialer Informationsaustausch Beratung vor Ort
	Durchführung von Veranstaltungen, Workshops, Qualifizierungsmaßnahmen etc.	Qualifizierung vor Ort Überbetriebliche Qualifizierung
	Entwicklung gemeinsamer Produkte	geschäftsbegleitende Kooperation
	Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	Beratung/Coaching Broschüren, öffentliche Veranstaltungen

Netzwerkaufbau 3

17

CONTROLLING/ EVALUATION	Begleitendes Controlling/Monitoring	reflexiv monitoring, Nutzwertanalyse, Netzwerkcontrolling, kollegiale Fallberatung, Scope
METAMORPHOSEN	Überprüfung und Anpassung der Verbundziele Kontinuierliche Weiter- entwicklung der Strukturen und Spielregeln Überführung zeitlich befristeter in dauerhafte Netzwerke Aufbau rechtlicher Strukturen (Vereinsgründung, GmbH's etc.)	Ideenwerkstatt Steuerkreise Beratung Austausch mit Networkern
ABSCHLUSS	Auswertung der Kooperation Abarbeitung der verbleibenden Aufgaben Formaler Abschluss	Auswertungsworkshop, Abschlussgespräche Abschlussworkshop Dankeschreiben

Quelle: Howaldt; Ellerkmann (2011): S.33ff

18.04.2015

Vernetzung im Gesundheitswesen

Warum und wie?

19

- **Problem - sektorale Trennung!**
 - ✦ Keine ganzheitliche Betreuung
 - ✦ Informationsverluste an den sektoralen Grenzen
 - ✦ Sektorale Budgetierung/Finanzierung

- **Vernetzung auf gesetzlicher Grundlage**
 - ✦ Integrierte Versorgung (IV); SGB V §§ 140 a + b; SGB XI § 92 b
 - ✦ Disease Management Programme (DMP); SGB V 137 f
 - ✦ Medizinische Versorgungszentren (MVZ); SGB V § 95
 - ✦ Modellvorhaben; SGB V §§ 63, 64, 64 a
 - ✦ Pflegestützpunkte; SGB XI §§ 7, 92 c
 - ✦ Medizinisch-Technischer Fortschritt (e-Health, Telemedizin,...)

- **Vernetzung ohne gesetzliche Grundlage (im Rahmen der geregelten Versorgung)**
 - ✦ Case Management
 - ✦ Abstimmung der Arzneimitteltherapie (Hausarzt/Facharzt)
 - ✦ Entlassmanagement
 - ✦ Kooperation Hausarzt-Apotheker

Quelle: D. Häckl (2010): S.26-27

Einteilung nach Koordinationsaufgabe

20

- **Hierarchisch-pyramidale Netzwerke:**

Ein Unternehmen in dem Netzwerk besitzt die Führerschaft, die anderen Unternehmen richten ihre Ziele und Aktivitäten nach diesem führenden (so genannten fokalen) Unternehmen aus (z. B. kann ein Krankenhaus federführend in einer Entwicklungspartnerschaft mit Medizintechnikunternehmen sein).

- **Polyzentrische Netzwerke:**

Die Unternehmen dieses Netzwerkes sind als gleichrangig anzusehen; die Abhängigkeiten zwischen den Unternehmen sowie Art und Inhalt der Zusammenarbeit werden flexibel nach den anstehenden Aufgaben ausgerichtet (z. B. die an einem onkologischen Netz beteiligten Krankenhäuser/ Krankenhausabteilungen und niedergelassenen Ärzte).

Einteilung nach Arbeitsteilung

21

- **Horizontale Kooperation:**

- ✦ zwischen Unternehmen derselben Markt- oder Versorgungsstufe (etwa zwischen Arztpraxen), deren Produkte und Dienstleistungen ähnlich sein können.
- ✦ Dadurch ergeben sich Chancen der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung: Austausch und konsiliare Beratung, gemeinsamer Einkauf, gemeinschaftliche Nutzung von (Groß-)Geräten etc.

- **Vertikale Kooperation:**

- ✦ führen Unternehmen unterschiedlicher Versorgungsstufen zusammen (z. B. niedergelassene Ärzte und Krankenhäuser).
- ✦ Dadurch sollen Patientenströme besser gesteuert und Versorgungsprozesse besser koordiniert werden. Durch Know-how-Transfer werden darüber hinaus integrierte Verbundleistungen mit größerem Patientenservice angeboten.

- **Diagonale Kooperation:**

- ✦ sind immer dort gegeben, wo Unternehmen branchenübergreifend zusammen arbeiten (z. B. Ärzte und Medizintechniker).
- ✦ Seltener geht es dabei um standardisierte Leistungen, vielmehr wird die Integration verschiedener Wissensbestände zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Entwicklung bildgebender Verfahren in der Diagnostik) oder spezieller betriebsindividueller Problemlösungen genutzt.

Quelle: Georg, Arno (2011): S. 215/ 216

Einteilung nach konkreter Aufgabe

22

- **Entwicklungsnetzwerke:**

Ein neues Produkt/eine neue Dienstleistung wird entwickelt und auf den Markt gebracht.

- **Produktions- und Zuliefernetzwerke:**

Zusammenschluss von Unternehmen zur abgestimmte Herstellung von Produkten/Dienstleistungen. Die zur Produktion notwendigen Arbeitsschritte werden untereinander aufgeteilt.

- **Vertriebs- und Distributionsnetzwerke:**

Der Absatzbereich steht im Mittelpunkt, ansonsten gelten die Überlegungen zu Produktions- und Zuliefernetzwerken analog.

Stufen horizontaler Netzwerke

23

- **Informeller Erfahrungsaustausch (geringe Verbindlichkeit):**
 - ✦ Ärztetammtische
- **Kurzfristige monetäre Ziele**
 - ✦ Beschaffungs- oder Gerätegemeinschaften, zur gemeinsamen Buchhaltung oder dem Personalpooling (z.B. Gemeinschaftspraxis/Praxisgemeinschaft)
- **Qualitäts- und Serviceziele**
 - ✦ gemeinsame Bereitschaftsdienste, gemeinsame Leitstelle
 - ✦ Qualitätsmanagement-Programme und Bemühungen, Medizin „evidence-based“ gestalten
- **strukturvertragliche Ziele**
 - ✦ finanzielle Kooperationen mit Kostenträgern
 - ✦ Disease-Management-Programmen (DMP)
 - ✦ Kombinierte Budgets- und Managed-Care-Programme
- **Zuliefernetze und regionale Netzinitiativen**

Vertikale Netzwerke (ambulante – stationäre Versorgung)

24

- **Grundsätzliche Probleme:**
 - ✦ Sozialpolitische Steuerung
 - ✦ Standespolitische Egoismen
- **Mögliche Ansatzpunkte der Zusammenarbeit in der ambulanten, prä-, teil-, voll-, und poststationären Behandlung, Reha und Pflege**
 - ✦ Modellvorhaben
 - ✦ Integrierte Versorgung (IV)
 - ✦ Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ)
 - ✦ Case Management
 - ✦ Mit dem KH vernetzte Praxen
 - ✦ Vermietung von Klinikräumen

Quelle: Georg, Arno (2011): S. 215/ 216

Methoden/Instrumente

25

- **Kommunikation**
- **Kooperation**
 - ✦ Case Management,...
- **Prozessevaluation, -darstellung, -optimierung**
 - ✦ Ergebnisorientierte, interdisziplinäre Prozessgestaltung (Ablaufdiagramm, Fischgrät-Diagramm n. Ishikawa,...)
 - ✦ QM-Methoden (PDCA-Zyklus,...)
 - ✦ Netzplantechnik (NOAD, TCT,...)
- **Schnittstellenoptimierung**
 - ✦ „Interdisziplinäre“ Ausbildung,...
- **Gemeinsame Standards/Dokumentation**
 - ✦ Expertenstandard Entlassungsmanagement
 - ✦ Informationstechnik (IT): eGK, ePA, Medikationsplan,...

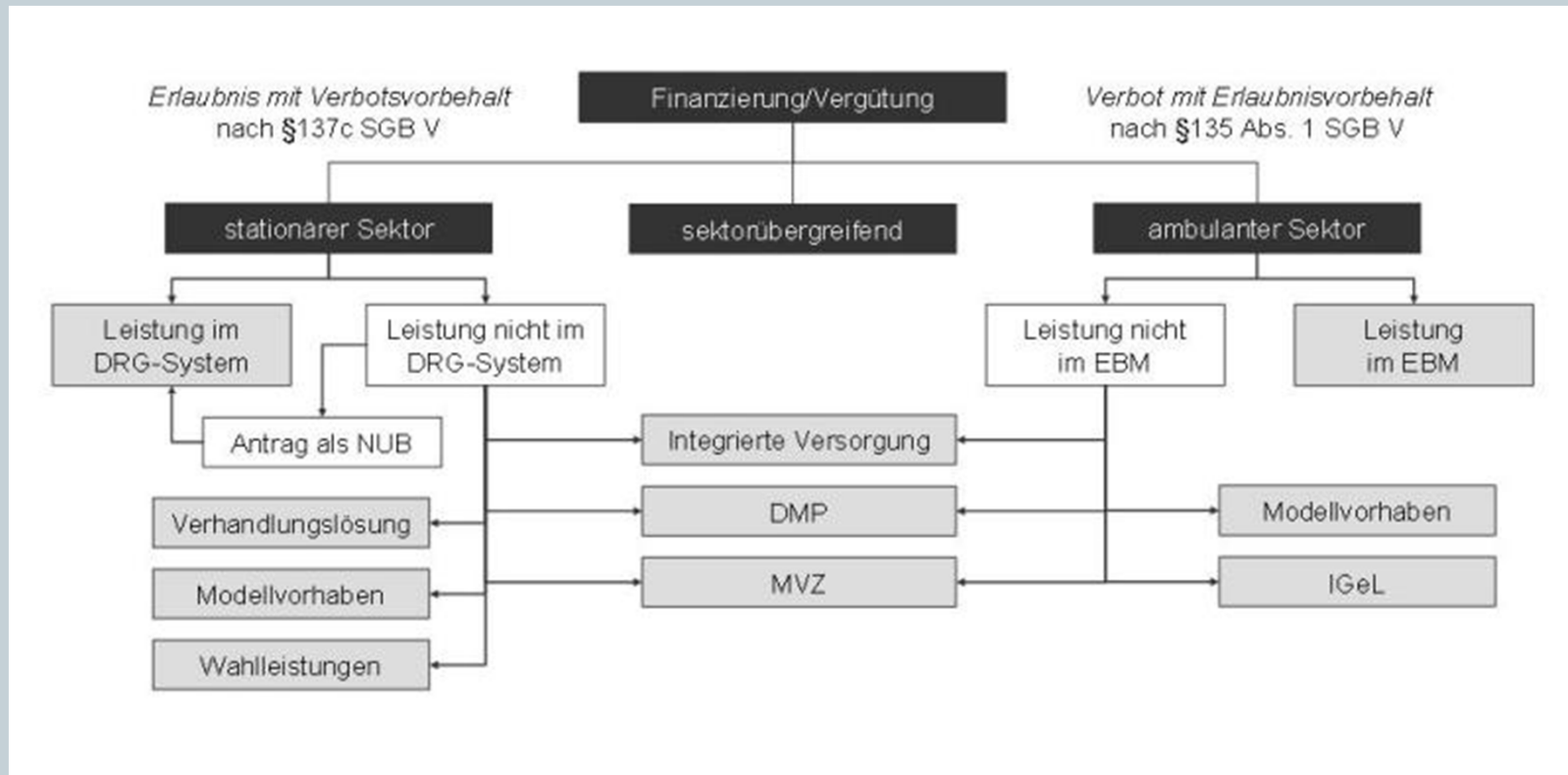
Kooperationsziele

26

- **Prozessoptimierung**
 - ✦ Arbeitszufriedenheit der Leistungserbringer
 - ✦ Optimierung der (interdisziplinären) Wertschöpfungsketten
 - Bsp. Schnittstellenmanagement
- **Den Patienten in den Mittelpunkt stellen**
 - ✦ Patientensicherheit
 - ✦ Med. LQ erhöhen
 - Wundmanagement
 - Arzneimitteltherapiesicherheit (AMTS)
- **Weitere Ziele?**

Sektorenübergreifende, vernetzte Versorgung im Überblick

27



Fazit

28

- **Idee/Vision/gemeinsames Ziel**
- **Promotoren**
- **Passende Kooperationspartner**
- **Fachliche Kompetenzen**
- **Netzwerk-„Wissen“ als Schlüsselqualifikation**
- **Vertrauen!**
- **Finanzierung?**
- **Gesetze?**

AG Wunde Neckar-Odenwald Kreis

29

... ist ein polyzentrisches, vertikales, Dienstleistungsnetz.

Idee/Vision:

Modernes Wundmanagement erfordert die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Vernetzung der unterschiedlichsten Gesundheitsberufe...

... denn Wundmanagement ist mehr als eine Reihe von Verbandswechselln!

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

30

18.04.2015

Literaturverzeichnis

31

- **Georg, Arno (2011):** Kooperationsnetze in der Gesundheitswirtschaft in: Becker, Thomas (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag Heidelberg
- **Becker, T. et al. (2011):** Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig in: Becker, Thomas (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag Heidelberg
- **Flocken, P. et al. (2001):** Erfolgreich im Verbund. – Die Praxis des Netzwerkmanagements. RKW-Verlag, Eschborn
- **Häckl, D. (2010):** Neue Technologien im Gesundheitswesen. Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- **Kecskes, R.; Wolf, C. (1996):** Konfession, Religion und soziale Netzwerke. Zur Bedeutung christlicher Religiosität in personalen Beziehungen. Opladen: Leske+Budrich.
- **Laireiter, A. (1993):** Begriffe und Methoden der Netzwerk- und Unterstützungsforschung in: Laireiter, A. (Hrsg.): Soziales Netzwerk und soziale Unterstützung: Konzepte, Methoden und Befunde. Huber Verlag Göttingen
- <https://www.bibliomed.de/news/-/content/detail/7733102>
- SGB V und XI