



University of St.Gallen

Center for Health Care

# Die Kunst des Vernetzens: Aktuelle Fragen aus der Managementforschung

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

Dr. Anna-Sophia Beese

Zürich, 30. Mai 2024



From insight to impact.

## **Prof. Dr. Matthias Mitterlechner**

- Seite 2020: Universität St. Gallen, Titularprofessor für Service Performance Management
- Schwerpunkte / Forschungsgebiete:
  - Finanzielle Führung in Gesundheitsorganisationen
  - Integrierte Gesundheitsversorgung
- 2016 – 2019: Universität St. Gallen, St. Gallen; Assistenzprofessor für Healthcare Management
- 2011 – 2016: Gesundheitszentrum Unterengadin, Scuol; Strategie- und Unternehmensentwicklung

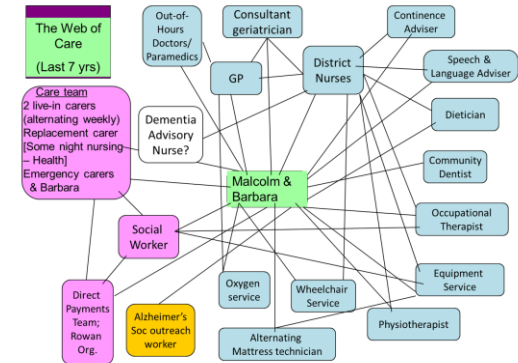
## **Dr. Anna-Sophia Beese**

- Seit Februar 2022: Carerum Zentrum für Gesundheitskompetenz
- Dissertation «Who are we? A practice perspective on network identity»
- 2017 – 2021 wissenschaftliche Mitarbeiterin und stv. Programmleitung MOK
- Masterprogramm Management, Organisation und Kultur MOK (Universität St. Gallen)
- European Master of Health Economics and Management (Innsbruck)

# Agenda

- **Was ist ein Netzwerk, und wozu Vernetzen im Gesundheitswesen?**
- Inwiefern ist Vernetzen eine Kunst?
- Aktuelle Fragen aus der Managementforschung
  - Wie werden Netzwerkpartner ausgewählt?
  - Wie werden die Aufgaben im Netzwerk verteilt?
  - Wie werden Netzwerke geführt?
- Reflexion und Fazit

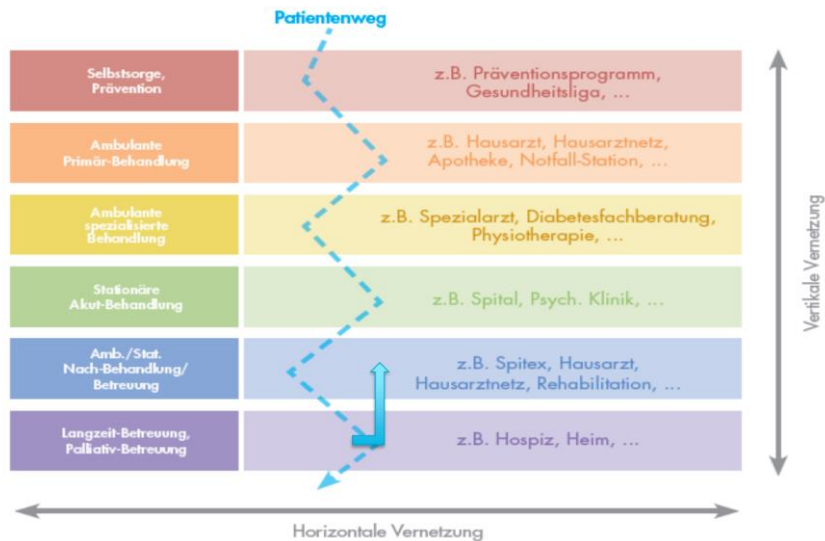
# Was ist ein Netzwerk?



Eine Netzwerk ist ein **eigenständiges soziales System**,  
in dem **mehrere rechtlich selbständige Organisationen**  
ihre **Wertschöpfungsaktivitäten koordinieren**.

(in Anlehnung and Müller-Seitz & Sydow, 2012)

# Typen inter-organisationaler Netzwerke



## Beispiel: Kooperationen des Spitals Bülach

STARTSEITE / DAS SPITAL BÜLACH

### Kooperationen und Partnerschaften

Als Regionalspital pflegen wir Partnerschaften mit wichtigen Gesundheitspartnern in der Region Zürich Unterland. Durch die Kooperationen profitieren Patientinnen und Patienten im Zürcher Unterland von wahrnehmbarer Gesundheitsversorgung.

Kooperationen und Partnerschaften



### Kooperationen und Partnerschaften

Airport Medical Center (AMC)

Digital Health Center Bülach (dhc)

Integrierte Psychiatrie Winterthur (IPW)

Bereits seit mehreren Jahren arbeitet das Spital Bülach betreffend medizinischer Unterstützung und Beratung in den Fachgebieten Psychiatrie und Psychotherapie mit der Integrierten Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland zusammen.

Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit (KZU) und Gesundheitszentrum Dielsdorf (GZ)

Im Interesse einer guten Patientenversorgung legen das Spital Bülach, das KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit (KZU) und das Gesundheitszentrum Dielsdorf (GZ Dielsdorf) grossen Wert darauf, die Versorgungskette und die Behandlungspfade unternehmensübergreifend optimal zu gestalten und festzulegen.

KZU

Gesundheitszentrum Dielsdorf

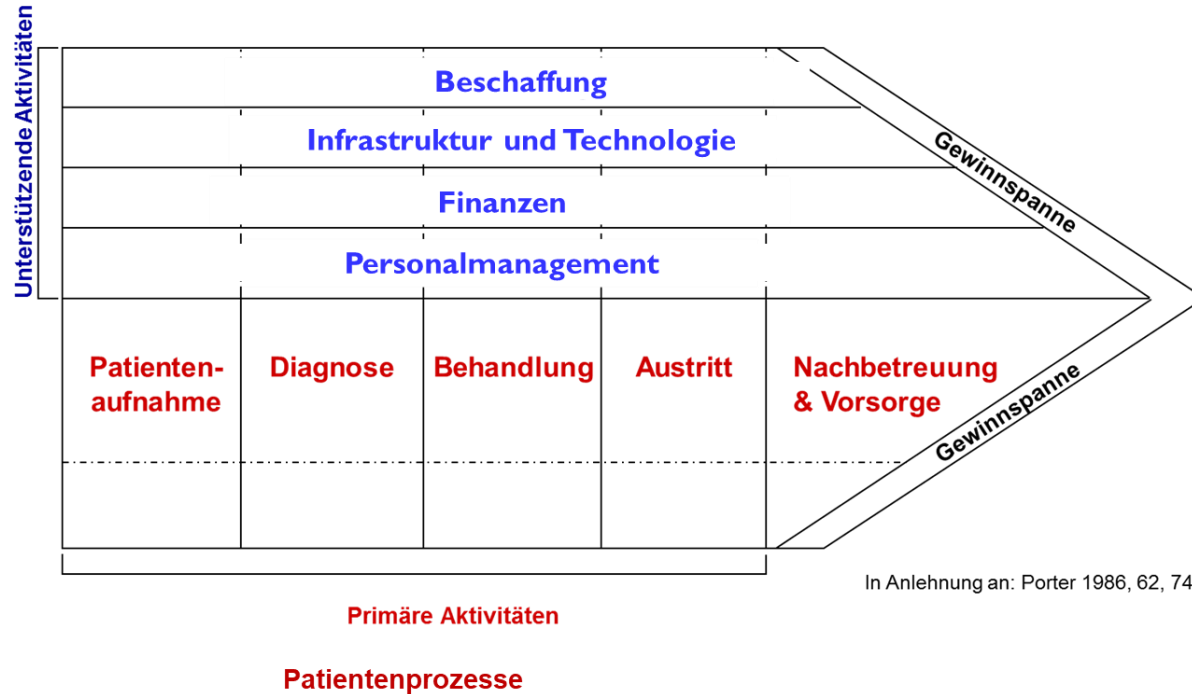
Rufnetz Rafzerfeld und Embrachertal

Senosuisse

TUCARE Bülach

Uroviva

# Wertschöpfungsaktivitäten als Bezugspunkte der Vernetzung



In Anlehnung an: Porter 1986, 62, 74

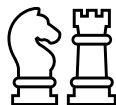
# Vernetzen im Gesundheitswesen – wozu eigentlich?

## Qualität



- Begleiteter Patientenpfad
- Durchgängiger Informationsfluss
- Vermeidung von Medikationsfehlern
- ...

## Strategie



- Zugang zu Expertise, Personal, Ressourcen
- Erweiterung des Marktgebiets
- Integrales Kapazitätsmanagement
- Abwehr von Konkurrenz
- Verhandlungsmacht
- ...

## Kosten



- Vermeidung teurer Doppelspurigkeiten (z. B. Diagnostik)
- Skalenvorteile durch Spezialisierung
- Auslastung Infrastruktur
- ...

## Risiko



- Abfederung von Geschäftsrisiken (z. B. Aufbau Rehabilitationsangebot)
- Gemeinsame Investitionen (z. B. IT)
- Innovationskraft stärken
- ....

# Vernetzungsabsichten der Schweizer Spitäler

## Vorgelagerte Institutionen



## Nachgelagerte Institutionen



## Direkte Wettbewerber



## Hochschulen



## Krankenkassen



## Lieferanten



## Unternehmen aus anderen Branchen

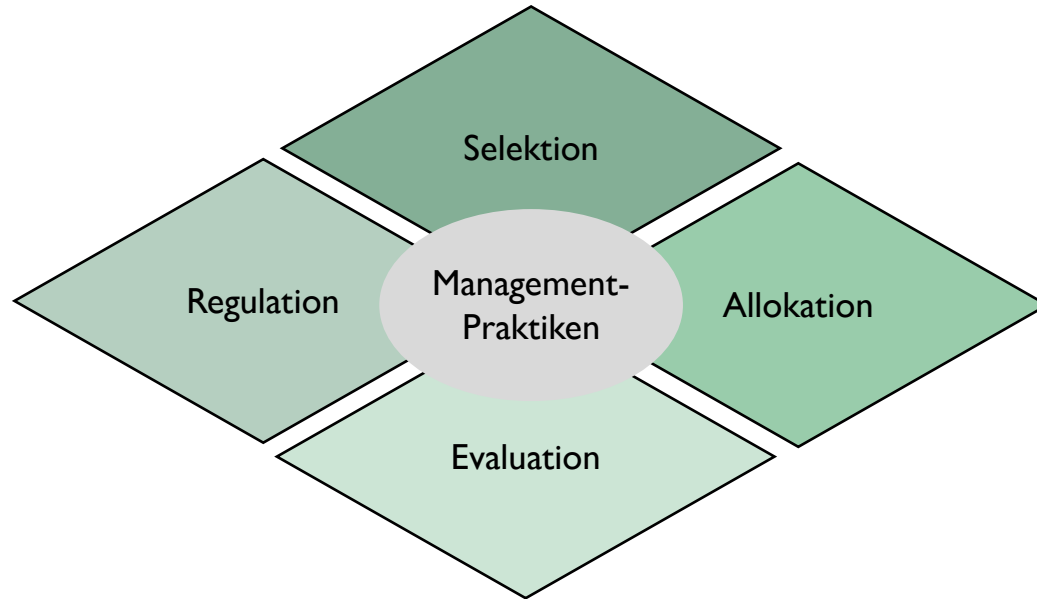


- Bereits etabliert
- Ja, ziehe ich in Erwägung
- Nein, nichts geplant
- weiss nicht

# Agenda

- Was ist ein Netzwerk, und wozu Vernetzen im Gesundheitswesen?
- **Inwiefern ist Vernetzen eine Kunst?**
- Aktuelle Fragen aus der Managementforschung
  - Wie werden Netzwerkpartner ausgewählt?
  - Wie werden die Aufgaben im Netzwerk verteilt?
  - Wie werden Netzwerke geführt?
- Reflexion und Fazit

# Vielfältige Aufgaben des Vernetzens

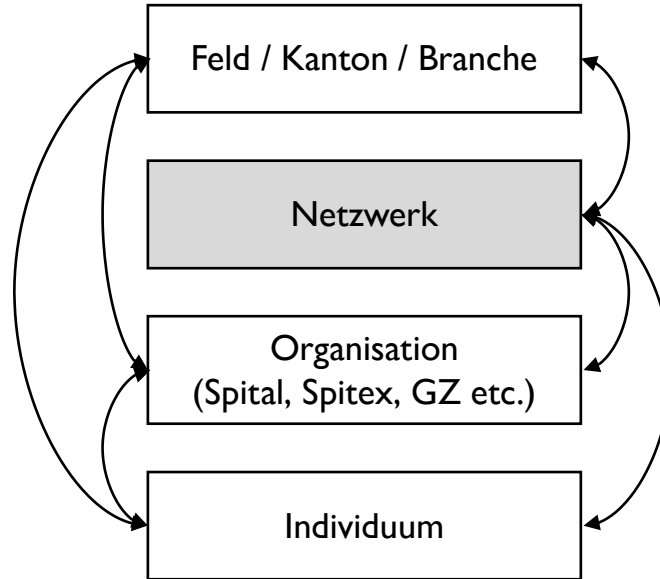


## Die Kunst des Vernetzens (oder Management) =

Bemühen um eine Verringerung der Differenz zwischen einem beobachteten und gewünschten Zustand eines Netzwerks, z. B.

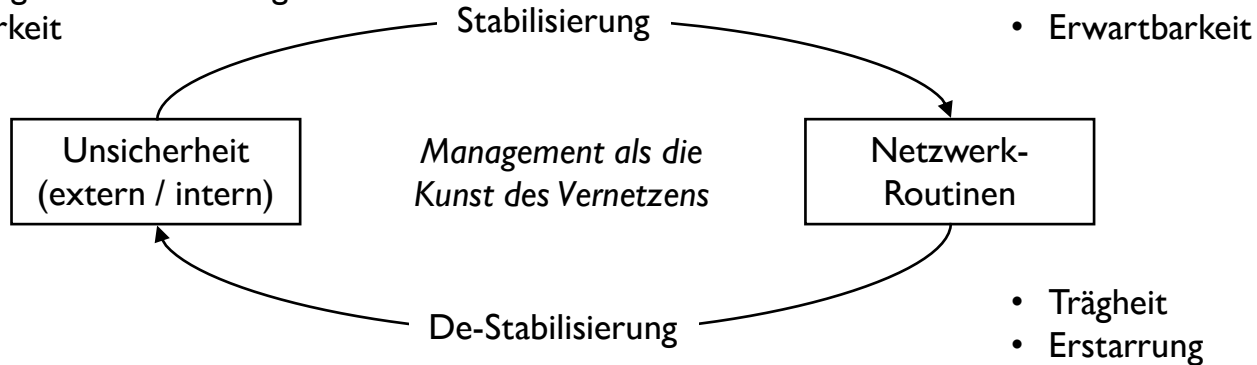
- Anzahl Mitglieder / Netzwerkgrösse
- Verteilung von Aufgaben im Netzwerk
- Passende Führungsstruktur
- ...

# Vernetzen im Zusammenspiel verschiedener Ebenen



# Vernetzen zwischen Unsicherheit und Routinisierung

- Unfähigkeit zur genauen Vorhersage
- Unberechenbarkeit



- Möglichkeit
- Offenheit

# Agenda

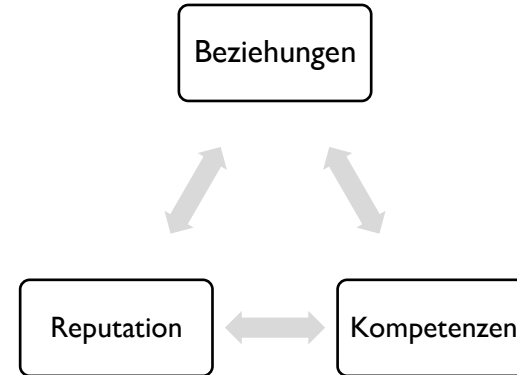
- Was ist ein Netzwerk, und wozu Vernetzen im Gesundheitswesen?
- Inwiefern ist Vernetzen eine Kunst?
- **Aktuelle Fragen aus der Managementforschung**
  - Wie werden Netzwerkpartner ausgewählt?
  - Wie werden die Aufgaben im Netzwerk verteilt?
  - Wie werden Netzwerke geführt?
- Reflexion und Fazit

# Wie werden Netzwerkpartner selektiert?

## Unsicherheiten bei der Selektion:

- Hat der künftige Partner die erforderliche Expertise und Ressourcen?
- Wie wird sich der künftige Partner verhalten?  
Sind Kultur und Stil kompatibel?
- Können wir das Netzwerk mit diesem Partner zum Erfolg führen?

## Management als Kunst des Vernetzens:



# Beispiel: Routine für Partnerselektion mit Fragebogen

## Checkliste Due Diligence Partnerselektion

- ☒ Leistungsangebot
- ☒ Gebäude, Räume, Anlagen
- ☐ Informationstechnologie
- ☐ Personalsituation und Ressourcen
- ☐ Behandlungsprozesse
- ☐ Management
- ☐ Corporate Governance
- ☐ Rechtliche Grundlagen
- ☐ Finanzielle Situation
- ☐ ...

# Wie werden die Aufgaben im Netzwerk verteilt?

## Unsicherheiten bei der Allokation:

- Wie koordinieren wir die offenen Handlungsoptionen der Netzwerkmitglieder?
- Wie müssen wir die Wertschöpfung konfigurieren, um unser/e Ziel/e zu erreichen?

## Management als Kunst des Vernetzens:

- Verantwortung: Zuweisung von Zuständigkeiten für relevante Wertschöpfungsaktivitäten
- Erwartbarkeit: Zeitliche Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten
- Gemeinsames Verständnis: Entwicklung einer geteilten Vorstellung über die verschiedenen Wertschöpfungsaktivitäten und ihre zeitlichen Abhängigkeiten

# Beispiel: Aufgabenverteilung in der GN2025-Pflegepension (Auszug)

## Verantwortung

gesundheitsnetz  
2025

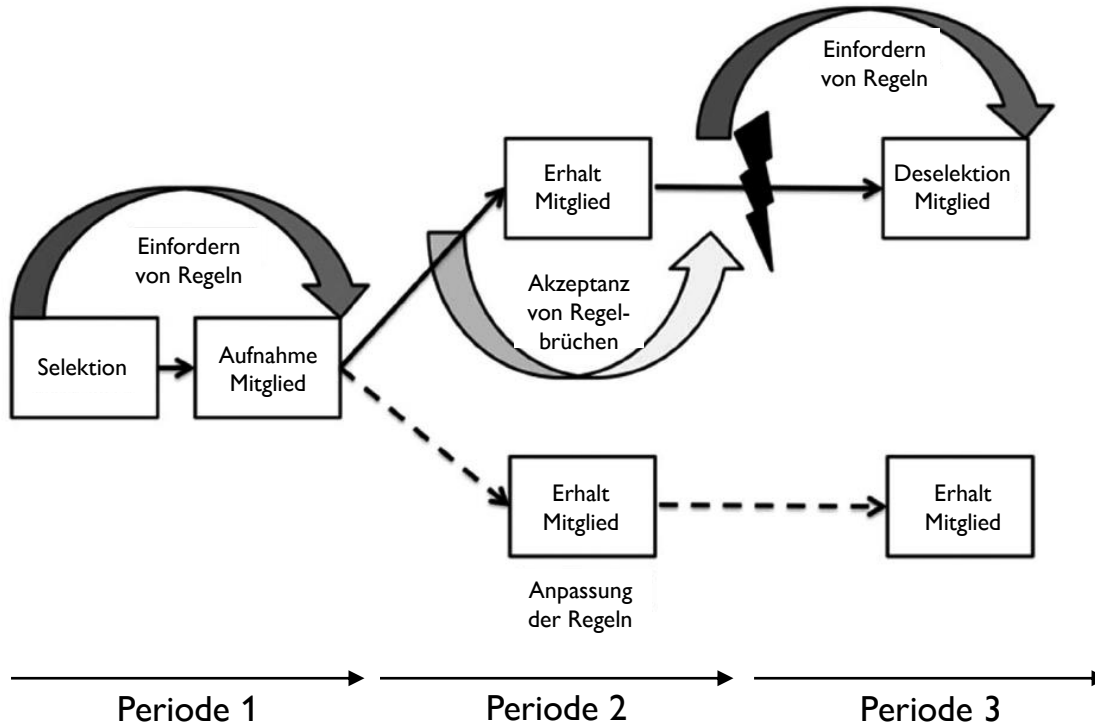
## Erwartbarkeit

| Prozessschritt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Handelnde Personen                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Kontaktaufnahme mit dem Hausarzt per Telefon (durch Martha, Spitex, eine Vertrauensperson)</li><li>Klärung durch den Hausarzt. Befund:<ol style="list-style-type: none"><li>Martha braucht Hilfe/Pflege in der Nacht</li><li>Martha hat Angst, die Nacht alleine zu sein</li></ol></li></ul> | Martha, Spitex/Vertrauensperson, Hausarzt |
| Spitex/Hausarzt klärt Martha über das Angebot «Pflegepension» auf (anstelle eines Spitalaufenthalts) und gibt ihr einen Flyer oder einen Link an, über den sie sich kundig machen kann.                                                                                                                                            | Spitex/Hausarzt                           |
| Hausarzt kontaktiert PZZ (zentrale Kontaktstelle) und klärt, ob eine rasche Einweisung möglich ist.                                                                                                                                                                                                                                | Hausarzt (Spitex), PZZ                    |
| Martha ist einverstanden → Anmeldung durch den Hausarzt (ev. Spitex) mit den wichtigsten Angaben zur Person (inkl. Patientenverfügung/Vorsorgeauftrag), zu Diagnosen, zur Medikation und zur eigenen Erreichbarkeit; die Anmeldung erfolgt im Idealfall online                                                                     | Martha, Hausarzt (Spitex)                 |

Gemeinsames  
Verständnis



# Optionen für den Umgang mit Regelbrüchen



## Management als Kunst des Vernetzens:

### Periode 1

- Stabilisierung der Regeln
- Stabilisierung der Beziehung

### Periode 2

- Destabilisierung der Regeln
- Stabilisierung der Beziehung

### Periode 3

- Stabilisierung der Regeln
- Destabilisierung der Beziehung

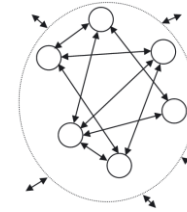
# Wie werden Netzwerke geführt?

## Unsicherheiten bei der Regulation:

- Wie können wir das Netzwerk führen, ohne auf Hierarchie zurückzugreifen?
- Wie können wir mit mehreren dezentralen Handlungs-/Entscheidungszentren umgehen?
- Netzwerke brauchen Führung, aber (wie) möchten die Mitglieder geführt werden?

## Management als Kunst des Vernetzens:

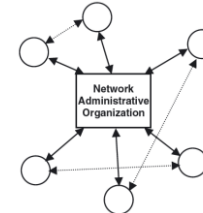
- Partizipative Führung



- Führungsorganisation

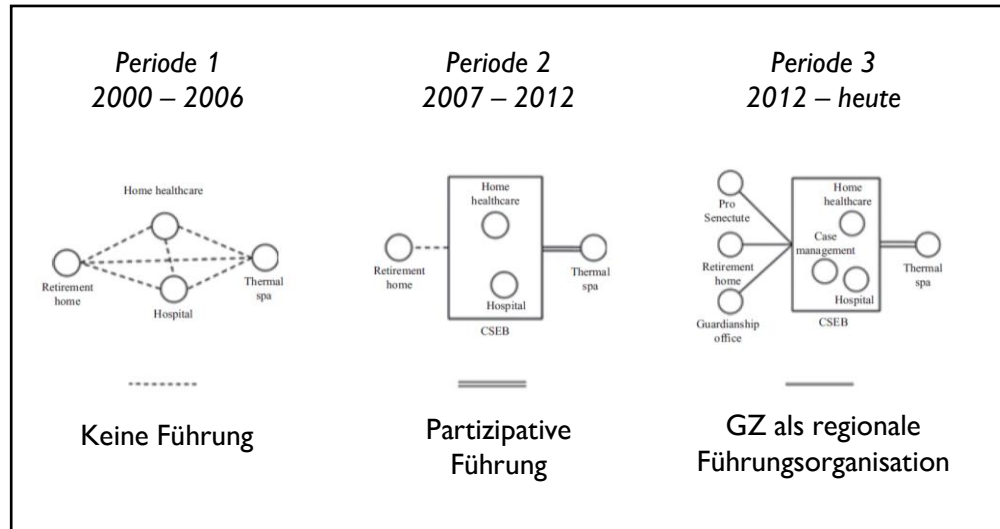


- Netzwerk-administration

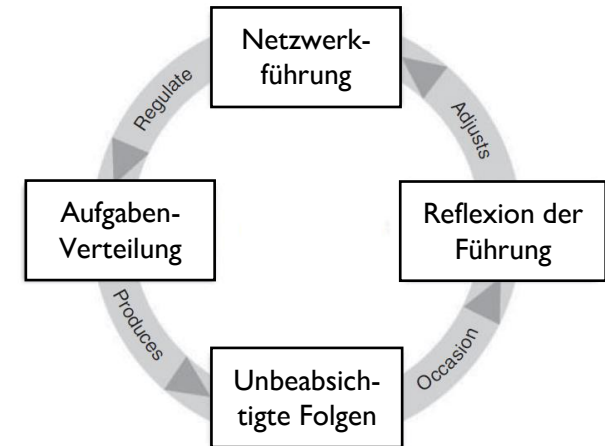


# Beispiel: Netzwerkführung in der Region Unterengadin

## Netzwerkführung im Wandel der Zeit



## Reflexion als Treiber des Wandels



# Agenda

- Was ist ein Netzwerk, und wozu Vernetzen im Gesundheitswesen?
- Inwiefern ist Vernetzen eine Kunst?
- Aktuelle Fragen aus der Managementforschung
  - Wie werden Netzwerkpartner ausgewählt?
  - Wie werden die Aufgaben im Netzwerk verteilt?
  - Wie werden Netzwerke geführt?
- **Reflexion und Fazit**

# Diskussion

1. Wo erleben Sie Managementherausforderungen / Unsicherheit in den Netzwerken, in denen Sie aktiv sind, z. B. im Bereich der Mitgliederselektion, der Aufgabenverteilung oder der Netzwerkführung?
2. Welche Routinen bewähren sich, um mit diesen Herausforderungen produktiv umzugehen?
3. Wo erleben Sie Routinen, die zu Trägheit führen und periodisch auf den Prüfstand gestellt werden sollten?

# Stabile Netzwerke sind instabil

gesundheitsnetz  
2025



HERZLICHEN  
GLÜCKWUNSCH  
ZUM  
JUBILÄUM

# Vielen Dank.



Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

+41 79 309 69 20

matthias.mitterlechner@unisg.ch



Dr. Anna-Sophia Beese

+41 43 222 64 28

anna-sophia.beese@careum.ch

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

chc.unisg.ch



University of St.Gallen

Center for Health Care

**careum**

Akkreditierungen

