

# Sich verbünden können – Schweizer Tugend, gefragt wie noch nie

Die Kompetenz, sich effektiv und zielführend mit anderen zu Gemeinschaften (Verbunden, Communitys) zusammenzufinden und effizient zusammenzuarbeiten, bestimmt die Zukunft der Akteure des Gesundheitswesens. Thomas Marko



**Thomas Marko**

ist Geschäftsleiter der  
BINT GmbH.  
thomas.marko@bint.ch

Zwei konvergierende Trends gestalten das Gesundheitswesen völlig neu: Zum einen hat die Spezialisierung dazu geführt, dass die Leistung nur noch im Verbund erbracht werden kann. Ein einzelner Arzt kann einen Patienten nicht mehr allein in allen Belangen behandeln; ein einzelnes Spital kann allein kein komplettes Versorgungsangebot mehr gewährleisten, ein einzelner Kanton kann sich nicht allein gegen Pandemien wehren, ein einzelner Patient kann allein für seine Anliegen kein Gehör finden; sie alle müssen sich «verbünden». Viele neue Gemeinschaften entstehen – mehr oder weniger erfolgreich. Die Wahl, mit wem man sich in welche Boote setzt, bestimmt mit über den eigenen Erfolg.

Zum anderen flutet die Internetwelt auch den Gesundheitssektor mit nicht mehr aufzuhaltender, schneller Innovation auf Basis digitaler Netzwerke. Wir können uns wirklich freuen auf die heute noch ungeahnten Möglichkeiten von «Wikis», «Googles», «Clouds», «Doodles», «Facebooks», «Twitters» und «Youtubes» im Dienste unserer Gesundheit. Sie bringen grossen Nutzen und Mehreinnahmen durch eine noch nie dagewesene Informationsversorgung, durch elektronische Prozessassistenten, Analyseinstrumente, Forschungsunterstützung, mobile Arbeitsplätze, Patientenbefähigung, Vernetzung mit Angehörigen, ortsunabhängige Instruktionen nach Bedarf, Telemedizin, Kommunikation unter Geräten, neue Wege zu Kollegen aus Medizin und Pflege, Lieferanten, Behörden und Patienten, Qualitätssicherungsunterstützung, tausende hilfreiche Apps aus dem Internet etc. Die Innovationen aus den digitalen Netzen treffen täglich ein und wollen genutzt werden.

## **Kollaborationskompetenz ist matchentscheidend**

Die Folge beider Trends: die Fähigkeit, sich verbünden zu können, ist in Zukunft überlebensnotwendig. Unabhängig davon, mit welchen Partnern man sich zu welchem



strategisch-taktischem Zweck verbünden und vernetzen will: Kooperations- und Kollaborationskompetenz sind für den Erfolg matchentscheidend.

Verbunde arbeiten föderativ. Sie sind freiwillige Zusammenschlüsse von selbstständigen Einheiten, stellen sich dem Wettbewerb, einigen sich auf passende Strukturen und Standards und folgen primär keinem zentralen Diktat. Die Schweiz ist ein Vorbild für solche Organisationsformen und hat von ihrer Kultur her beste Voraussetzungen, um im föderativen E-Health einen Spitzenplatz einzunehmen. Durchaus auch als Exportartikel! Gefragt sind dazu Kompetenzen wie Partnersuche, Rollenklärung, Bindungsgrad vereinbaren, effektive Einigungsarbeit organisieren, Angebots-, Daten- und Prozessharmonisierung, Gemeinsamkeiten standardisieren und Spezialitäten zulassen, Bereitstellen von föderativer Community-Software für Informationsversorgung und Prozessautomatisierung und vor allem: den gemeinsamen Willen bündeln.

In welcher Intensität die Verbundfähigkeit gefragt ist, hängt von der Position und Rolle ab, die man einnehmen will: Eigene Verbunde aufbauen und ausgestalten (die Rolle kann z. B. «Verbund-Manager» heissen) ist anspruchsvoller. Sich an bestehende oder entstehende Verbunde andocken (Rolle «Teilnehmer am Verbund»), beziehungsweise sich für die Kollaboration mit den anderen zu öffnen ist einfacheres Handwerk. Diese Rollen und Aufgaben sind auf mehreren Ebenen anzutreffen (siehe Grafik): Für die «Intra-Community»-Ebene ist die interne Zusammenarbeit und Integration von Unternehmensteilen (z.B. Kliniken und Instituten eines Spitals) zu regeln und das Öffnen in Richtung eines bestimmten Verbundes beziehungsweise von mehreren Verbunden zu bewerkstelligen. Die «Community»-Ebene regelt die Kollaborati-

«Die Schweiz hat die besten Voraussetzungen, um im föderativen E-Health einen Spitzenplatz einzunehmen. Durchaus auch als Exportartikel!»

on innerhalb eines bestimmten Verbundes (z.B. ein Ärztenetzwerk oder ein Spitalverbund) und stellt eine für alle Mitglieder gemeinsam nutzbare Brücke in Richtung anderer Communitys zur Verfügung. Die «Inter-Community»-Ebene regelt den Informationsverkehr zwischen verschiedenen Communitys (z.B. Ärztenetze – Spitalverbunde oder Schweiz – EU).

**Verbunde bringen entscheidende Vorteile**

Verbunde können Aufgaben lösen und Ziele erreichen, die in einem einzelnen Unternehmen nicht gelöst oder erreicht werden können. Beispiele:

- **Patienten-Orientierung:** das durch Spezialisierung sehr zerstreute Gesundheitswesen dem Patienten als eine Einheit präsentieren. Vereinfachungen, Effizienz, Optimierungen aus ganzheitlicher Patientenoptik. Der Patient wird in seiner Ganzheit bekannt und noch mehr seinem individuellen Profil entsprechend behandelt; nicht mehr als eine Sammlung anonymer medizinischer Fälle.
- **Verteilte Patientendossiers:** die Dokumentation aller Community-Teilnehmer über einen Patienten wachsen zu einem einzigen virtuellen Dossier zusammen.
- **Behandelnden-Orientierung** (analog und parallel zur Patienten-Orientierung): Effizienz aus der Optik der Ärzte und Pflegenden. Sie sind im Verbund mit ihren Rollen und Rechten bekannt, haben ihre Dokumente, Kalender, Werkzeuge von überall im Zugriff; werden in der Kollaboration gemäss individuellem Profil unterstützt.
- **Diskretion:** der Informationseigner kann sich auf die undurchlässige Durchsetzung seiner Diskretionsanforderungen und den sinnvollen Datenschutz verlassen.
- **Weitere interprofessionelle Aufgaben** wie Teilautomatisierung standardisierter Behandlungspfade, zentralisierte Administrationsfunktionen, Zusammentragen von Statistik- und Führungsinformation, Community-übergreifende Auskunftsportale und vieles mehr.

**Transformation will geführt sein**

Die Transformation zu einem verbundfähigen Unternehmen ist Führungsaufgabe. Die Auswahl der Verbund/Kollaborationspartner richtet sich nach der Geschäftsstrategie. Die Umsetzung betrifft die meisten Mitarbeiter. Kooperations- und Kollaborationskompetenzen sind bei vielen aufzubauen. Trägheit, Widerstände, Transparenz- und Technikscheu sind zu überwinden. Ängsten vor Veränderung, Transparenz, Konkurrenz muss mit Sicherheitszusagen, klarer Kommunikation von Vision und Nutzen sowie mit guten Lernschritten begegnet werden. Die Transformationsprojekte verlangen beträchtliche Investitionen, Ressourcen und brauchen ganzheitliche Führung von oben.

Wichtig: Community-Fähigkeit führt man am besten nicht allein ein. Die Hürden lassen sich zusammen mit Gleichgesinnten gemeinsam besser überwinden und man merkt rasch, dass man im Verbund (nach aussen) stärker ist. Time for Action. Viel Erfolg für Ihre Impulsprogramme! ■