



Integration der Gesundheitsversorgung Bereichsübergreifende Kooperation

Austria Chapter Meeting 28.08.2022 16 Uhr Peter J. Mayer



Unsere Standorte

zwei weitere Ausbildungsorte:
Jormannsdorf & Oberwart

Fachhochschule Burgenland

HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer



Die FH Burgenland in Zahlen

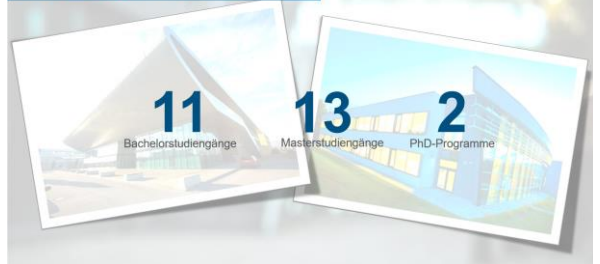


Fachhochschule Burgenland

HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer



Die FH Burgenland in Zahlen



Fachhochschule Burgenland

HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer



Die FH Burgenland in Zahlen

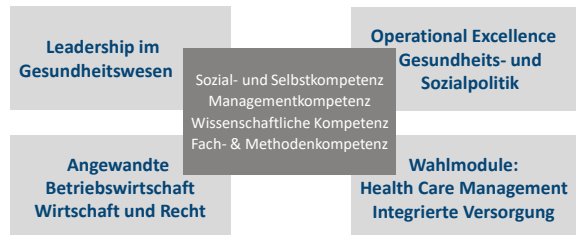


Fachhochschule Burgenland

HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer



Masterstudiengang „Gesundheitsmanagement & Integrierte Versorgung“



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer



„Integration der Gesundheitsversorgung“

Integrierte Versorgung

„...patientenorientierte, kontinuierliche, sektorenübergreifende, interdisziplinäre und multiprofessionelle (...) Versorgung“.

Best Point of Service

„zum jeweils richtigen Zeitpunkt“, „am richtigen Ort“, „optimale medizinische und pflegerische Qualität“, „gesamtwirtschaftlich möglichst kostengünstig“.

(beides in Anlehnung an G-ZG)



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer

„Integration der Gesundheitsversorgung“

Integrierte Versorgung

- abgestimmte Form der Gesundheitsversorgung
- längst notwendig
- ermöglicht Ressourcenoptimierung
- Patient*innen in den Mittelpunkt zu stellen *und*
- immer mehr auch subjektive Bedürfnisse zu berücksichtigen
wie in nahezu allen Leitbildern von Versorgungseinrichtungen zu finden



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer

„Integration der Gesundheitsversorgung“

Best Point of Service

- bedarfsgerechte Versorgung richtigen Ort zur richtigen Zeit
 - Versorgung in bestmöglicher Weise
 - nach standardisierten Versorgungskonzepten
 - aus gesamtökonomischer Sicht betrachtet
 - abgestimmt entlang der Versorgungswege
- (Erschließung von Optimierungspotenzialen erfordert Konzentration auf Health Professionals und deren Interaktionen)



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer

Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

es wird der Frage nachgegangen

WIE KANN INTEGRATION DER VERSORGUNG AUF BASIS FUNDIERTER WERTEKONZEPTE ENTWICKELT UND NACHHALTIG VERANKERT WERDEN?



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

LITERATURE REVIEW

umfassende Recherche, internationale Vergleiche

Fokussierung auf deutschsprachigen Raum, insbesondere auch mit Bezug auf das österreichische Versorgungssystem. In Datenbanken verfügbare wissenschaftliche Artikel wurden ebenso herangezogen wie Monographien und Beiträge aus Sammelwerken. Prüfung auf wissenschaftliche Güte und fachliche Relevanz.



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

QUANTITATIVE ERHEBUNG

45 Fragen, befragt wurden

Krankenhausvorstände aus Verwaltung und Pflege (75/32/3) sowie Pflegeheimleitungen (57/28/+1 GZ) mittels EFS Questback Umfragetool.

Auswertungen mittels SPSS-Analyse-Tool, deskriptiv sowie mittels statistischer Testverfahren.



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

abgefragt wurde zu acht Themenbereichen

- **Integrierte Versorgung** (Status quo, an Schnittstellen, ...)
- **Kultur des Miteinanders** (Bedeutung, sektorenübergreifend, ...)
- **Führung im interprofessionellen Kontext** (Erwartungen, ...)
- **Leistungsfähigkeit von Leitbildern** (Anspruch & Wirklichkeit)
- **Funktionalität von Leitbildern** (...im Kontext der IV)
- **Gemeinsames Kulturverständnis** (Kulturentwicklung)
- **Wirkung auf Patient*innen** (Patient*innenorientierung)
- **Schnittstellenoptimierung** (Voraussetzung & Möglichkeiten)



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

keine statistisch signifikanten Unterschiede in den Ansichten gab es

- **interprofessionelle Zusammenarbeit**
- **Kultur des Miteinanders**
- **Ressourcenoptimierung durch gute Zusammenarbeit**
- **unterschiedlicher Mindsets zukünftiger Generationen**
- **Erfordernis eines neuen Führungsverständnisses**
- **Mitverantwortung vor- und nachgelagerte Versorgungsbereiche**
- **Ethik als integraler Bestandteil Führungsfunktionen**
- **Positive Effekte aus Kulturarbeit**
- **Vertrauen in die Auswirkungen der Integrierten Versorgung auf die Patienten**



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

- **Vertrauen in die Auswirkungen der IV auf die Patienten**
Aspekte wie "Patientenorientierung", "klare Zuständigkeiten", "Warte- und Behandlungszeiten", "Transparenz und Informationsfluss", "Qualität des Versorgungsprozesses", "Stressabbau" und „Übernahme von Mitverantwortung aller Beteiligten“

statistisch signifikante Unterschiede in den Ansichten gab es betreffend

- **unterschiedliche Führungserwartungen bei unterschiedlichen Health Professionals**
- **Leistungsfähigkeit und Bedeutung von Leitbildern**



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

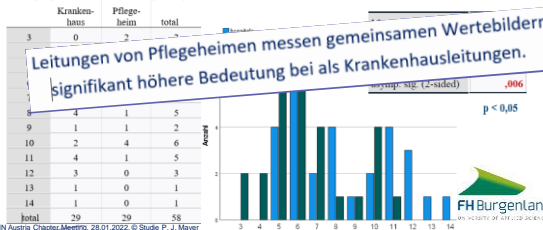
aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

statistisch signifikante Ergebnisse

in Bezug 'Leistungsfähigkeit' von Leitbildern ($h_{0,7}/h_{1,7}$)

...wonach es (keine) „Unterschiede zwischen Krankenhausvorständen und Pflegeheimleitungen in der Ansicht bezüglich Bedeutung von Leitbildern“ gäbe

Versorgungsbereiche Kreuztabelle (q24 bis q26)



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

QUALITATIVE UNTERSUCHUNG

15 Fragen, in *mehrperspektivischer Betrachtung (i bis xvi)*

- (i) Versorgungsplanung, -forschung & Systementwicklung
- (ii) Strategische Geschäftsführung Akut-Krankenhäuser
- (iii) Med. Bereich Rehabilitation & Versorgungsforschung
- (iv) Humanistisches Management & Führungsforschung
- (v) Überleitungsmanagement Zentralklinikum - LTC
- (vi) Internationales Consulting Integrierte Versorgung
- (vii) Präsidium Bundesverband Alten- und Pflegeheime



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

- (viii) Consulting Gesundheitsversorgung & Management
- (ix) Präsidium Bundesverband MTD-Berufe
- (x) Consulting IKT Versorgungswesen & LTC
- (xi) Strategie- und Kulturentwicklung & Changemanagement
- (xii) Medizin, Gesundheitsökonomie & Versorgungsforschung
- (xiii) Systementwicklung, Versorgungsforschung & -planung
- (xiv) Strategische Geschäftsführung Pflegehäuser
- (xv) Stationäre Akutversorgung & niedergelassener Bereich
- (xvi) Präsidium Bundesverband Selbsthilfe Österreich



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

acht inhaltliche Themenbereiche lassen sich ausmachen

- **Status quo der interprofessionellen Kooperation** (im ÖGW)
- **Verbesserungspotenzial der Versorgung** (intra-/intersektoral)
- **Covid-19 Impact** (auf intersektorale Kooperation)
- **Bedeutung Kultur des Miteinanders** (Bezug auf IV, Ressourcen)
- **Multiprofessionalität Education & Training** (vom Start weg)
- **Mindset der nächsten Generation** (in Bezug auf Kooperation)
- **Management- und Führungskonzepte** (Zusatzkompetenz IV)
- **Aufrechterhaltung Kultur des Miteinanders** (Steuerung)



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

Ergebnisse der Expert*innenbefragung

- **Zusammenarbeit gesundheitspol. Entscheidungsträger*innen, Expert*innen, Manager*innen im ÖGW** verbesserungswürdig
- **Patient*innen nur unzureichend in Entscheidungen einbezogen** (sowohl Therapien als auch struktureller Optimierungsmaßnahmen)
- **unzureichende rechtliche und administrative Rahmenbedingungen**
- **unklare Zuständigkeiten**
- **Kompetenzverteilung (B-VG) größtes rechtliches Hindernisse**
- **Kultur der Zusammenarbeit wird zu kritischem Erfolgsfaktor** (Kooperation, Koordination & Kommunikation sowie "Kulturarbeit, bedeutend")
- **Konsens bezüglich gelebter Organisationskultur**



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

- **Ressourcenoptimierung durch bessere Koordination der Versorgung**
- **neben persönlichen Kontakten Ausbau von IKT** (interdisziplinäre Doku-Systeme als Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation)
- **regelmäßiger und kontinuierlicher regionaler Austausch zwischen den Leitungen der Gesundheitseinrichtungen** (Einbeziehen von Stakeholdern aus Gesundheitsverwaltung und Gesundheitspolitik)
- **sektorenübergreifende (regionale) Finanzierungskonzepte und bedarfsorientierte Steuerung**
- **"Best Point of Service" gewinnt zunehmend an Bedeutung**
- **Optimierung bestehender Institutionen, wie z.B. Entlassungsmanag.**
- **gemeinsames Basismodul gleich zu Beginn der Ausbildung**



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

- **Mentalität und Verhalten zukünftiger Generationen begünstigend**
- **Mitverantwortung aller Beteiligten am gesamten Versorgungsweg**
- **Vorbildfunktion von Führung & Management**
- **bürokratische Ansätze zunehmend als unangemessen angesehen**
- **flache Hierarchien und Eigenverantwortung**
- **"Kultur- und Wertearbeit, - angesehen als Grundlage humanistischen Managements im Gesundheitswesen hinsichtlich gemeinsamer Leitwerte (Leitkultur) - sowie ganzheitliche systemische Ansätze und Zielorientierung erforderlich - Voraussetzung ist organisatorische Reife, die einer Kultur der Zusammenarbeit förderlich ist** (Eine Kultur, die letztlich als Basis für eine qualitätsorientierte, kooperativ vernetzte, effiziente, effektive sowie zielgerichtete Gesundheitsversorgung dienen kann.)



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

...als Gesamtergebnis können

sowohl Problemlagen als auch Lösungsansätze, die der Realisierung integrierter Versorgungspfade und einer Verbesserung der interprofessionellen Zusammenarbeit in der Versorgungspraxis dienen können, genannt werden:



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation in der integrierten Versorgung“

Problemlagen:

- (1) **Verbesserungswürdige interprofessionelle Zusammenarbeit**
 - Bereits in gesundheitspolitischen Zielen enthalten
 - Verbesserungsbedarf von Fach- und Führungskräften erkannt
 - Intra- und interorganisatorische Prozessgestaltung ist mangelhaft
- (2) **Patientenbeteiligung unzureichend**
 - Zu geringe Beteiligung an Therapieentscheidungen
 - Bedürfnisse der Patienten bleiben weitgehend unberücksichtigt
 - Meist unbeteiligt an strukturellen Optimierungen
- (3) **Rahmenbedingungen sind veraltet**
 - Kompetenzänderung im B-VG ist unrealistisch
 - Mangelnde Rollenklarheit
 - Transparente Organisation und Prozesse



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation
in der integrierten Versorgung“

Lösungsansätze:

4) Aufeinandertreffen unterschiedlicher Welten

- Gemeinsames Verständnis als kritischer Erfolgsfaktor
- Kooperation, Koordination, Kommunikation als Schlüsselkomp.
- Multiprofessionelle Ausbildungswege (*gemeinsames Basismodul*)

(5) "Kulturarbeit" gewinnt an Bedeutung

- Etablierung einer konsensualen Leitkultur
- Verbesserte Koordination durch gelebte Organisationskultur
- Ressourcenoptimierung durch Verknüpfung sinnvoller Aufgaben

(6) Sozio-technische Systemgestaltung

- Persönliche und IT-gestützte Kommunikation (z.B. *Telemedizin*)
- Berufsgruppenübergreifende Dokumentationssysteme
- Teamzusammensetzung nach sozio-technischen Gesichtspunkten



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation
in der integrierten Versorgung“

Lösungsansätze:

(7) Bedarfsgerechtes Versorgungsmanagement

- Sektorenübergreifende Finanzierungskonzepte
- Sektorenübergreif. Austauschbeziehungen (*insb. auf Leitungsebene*)
- Regionale Versorgungskoordination und -steuerung

(8) "Best Point of Service" als Versorgungsanspruch

- Transparenz in den Vernetzungsstrukturen
- Mitverantwortliches Übergangsmanagement
- Etablierung eines Versorgungs-Controllingsystems

(9) Zeitgemäßes Führungsverständnis

- Partizipativer post-heroischer Führungsansatz
- Gate-opening statt Gate-keeping
- Führungskraft als kulturbildendes Vorbild



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

aus Studie (WIP) „Interprofessionelle Kooperation
in der integrierten Versorgung“

Lösungsansätze:

(10) Integriertes Versorgungsmanagement

- Unterstützung und Mitverantwortung des integrativen Versorgungsprozesses
- Schaffung von versorgungsfreundlichen Rahmenbedingungen
- Förderung der multiprofessionellen Zusammenarbeit im Hinblick auf die Versorgungsziele



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

vorläufiges Resümee „Interprofessionelle Kooperation
in der integrierten Versorgung“

**„Um Steuerbarkeit zu gewährleisten,
ist eine kongruente und wahrheitsgemäße
Darstellung der geforderten Werte
nach innen und außen erforderlich.“**

**„Um eine Leitkultur zu erhalten, die auch
an den Schnittstellen sowie sektorenübergreifend wirkt,
ist es notwendig, die Umsetzung kulturbezogener Ziele nicht
nur innerhalb der Organisation zu steuern, sondern auch
eine organisationsübergreifende bzw. überregionale
Steuerungsmechanismen zu etablieren.“**



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

vorläufiges Resümee „Interprofessionelle Kooperation
in der integrierten Versorgung“

**„Neben üblichen Zufriedenheitsmessungen bei
Patient*innen und Angehörigen der Gesundheitsberufe
können Outcome-Messungen integrierter Versorgungspfade
sowie der Grad der Bedürfnisbefriedigung
im Sinne von Best Points of Service
als Methoden zur Steuerung wertbezogener Ziele dienen.“**



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

vorläufiges Resümee „Interprofessionelle Kooperation
in der integrierten Versorgung“

...eine bloße Auswahl

**„es braucht eine Reihe weiterer verhaltens- und
verhältnisbezogener Maßnahmen!“**

**„und es braucht
Integrierte Versorgungsmanager*innen!“**

*sowie Gesundheitsmanager*innen
mit Zusatzkompetenz in Integrierter Versorgung*



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, © Studie P. J. Mayer

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer

Quellen:

- Amelung, V., Chase, D., & Reichert, A. (2017). Leadership in Integrated Care. In Volker Amelung, Viktoria Stein, Nicholas Goodwin, Ran Balicer, Ellen Nolte and Esther Suter (Hrsg.): *Handbook Integrated Care*. Cham: Springer.
- Amelung, V., Stein, V., Goodwin, N., Balicer, R., Nolte, E., & Suter, E. (Hrsg.). (2017). *Handbook Integrated Care*. Cham: Springer.
- Becka, S., Schuppenlehner, M. (2021). *Integrierte Versorgung – Aufbruch zu neuen Wegen* (Kurzversion). Available at: www.sozialversicherung.at/cdscontent/?contentid=10007.844688&portal=svportal [20.07.2020]
- Berchtold, P. (2021). Fragmentierung – warum eigentlich nicht? (Kongress-Beitrag). In CCIV (2021). „Lebenswelten chronisch kranker Menschen im Spannungsfeld der Sektoren“ (online symposium, 24.11.2021).
- Busse, R., & Schreyögg, J. (2010). Management im Gesundheitswesen - eine Einführung in Gebiet und Buch. In Reinhard Busse, Jonas Schreyögg, & Oliver Tiemann (Hrsg.). *Management im Gesundheitswesen*, Heidelberg: Springer, S. 1-8.
- Busse, R., Schreyögg, J., & Tiemann, O. (2010). *Management im Gesundheitswesen*, Heidelberg: Springer. Competence Center Integrierte Versorgung (CCIV). (2021). „Lebenswelten chronisch kranker Menschen im Spannungsfeld der Sektoren“ (Online-Symposium, 24.11.2021).
- Drucker, P. F., & Gebauer, St. (2002). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*. München: Econ.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial und Humanwissenschaften*. Heidelberg: Springer.
- Heuer, St. (2015). Schritt für Schritt durchdacht: Die Mayo-Klinik gilt als einer der besten und renommiertesten Gesundheitsdienstleister der USA. In *Change: Das Magazin der Bertelsmann-Stiftung*, 2015 (3). (S. 52-59).



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer

Quellen:

- Heuer, St. (2015). Schritt für Schritt durchdacht: Die Mayo-Klinik gilt als einer der besten und renommiertesten Gesundheitsdienstleister der USA. Hinter den Kulissen des Mega-Krankenhauses sorgt ein über 100 Jahre hinweg optimiertes System für reibungslose, größtmögliche Effizienz. – Ein Besuch. In *Change: Das Magazin der Bertelsmann-Stiftung*, 2015 (3). (S. 52-59).
- Hussy, W., Schreier, M., & Eichthorff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.
- International Business Machines Corporation (IBM). (2020). *IBM SPSS-Software*. Available at: <https://www.ibm.com/analytics/at/de/technology/spss/> [15.09.2020]
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Malik, F. (2014). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus: Frankfurt am Main.
- Mayer, P. J. (2017). Integrierte Versorgung als Zusatzkompetenz in den Gesundheitsberufen. In Ute Seper (Ed.), *BILDUNG in den Gesundheitsberufen WEITER DENKEN: Weiterbilden – Weiterdenken – Weiterkommen*. Graz: Leykam, S. 31-44.
- Mayer, P. J., Mut, M., & Weghofer, A. (2018). Netzwerkaufbau in der integrierten Versorgung. In *Das österreichische Gesundheitswesen (ÖKZ)*, 2018 (12), S. 33-34.
- Mayo Clinic Health System. (2020). *Annual Report 2017: Report to our Community* (last available report). Available at: <https://www.mayoclinichealthsystem.org/locations/lacrosse/about-us/annual-reports> [15.05.2020]
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Basel: Bertelsmann.



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer

Quellen:

- MedMedia (2021a). „Gesundheitskommunikation mit System“. Available at: <https://www.medmedia.at/home/ueber-uns/> [26.11.2021]
- Nægler, H., & Wehkamp, K.-H. (2018). *Medizin zwischen Patientenwohl und Ökonomisierung: Krankenhausärzte und Geschäftsführer im Interview*. Berlin. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Roller-Wirnsberger, R. (2021). „Der chronische Patient im Labyrinth der Sektoren“ (Kongress-Beitrag). In CCIV (2021). „Lebenswelten chronisch kranker Menschen im Spannungsfeld der Sektoren“ (Online-Symposium, 24.11.2021).
- Schenk, M. (2020). Die Paradoxie in Veränderungsprozessen. In *Zwischen Selbststeuerung und Führung* (Magazin der Paritätischen Akademie Berlin, Gastkommentar). Available at: <https://akademie.org/zwischen-selbststeuerung-und-fuehrung/> [10.01.2022]
- Sedmak, C. (2013). *Mensch bleiben im Krankenhaus: Zwischen Alltag und Ausnahmesituation*. Graz: Styria.
- Shaw, S., Rosen, R., & Rumbold, B. (2011). *What is integrated care? An overview of integrated care in the NHS* (Research report). London: The Nuffield Trust. Available at: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/files/2017-01/what-is-integrated-care-report-web-final.pdf> [10.01.2022]
- Turnbull James, K. (2011). *Leadership in context: Lessons from new leadership theory and current leadership development practice*. Available at: <https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/leadership-in-context-theory-current-leadership-development-practice-kim-turnbull-james-kings-fund-may-2011.pdf> [10.01.2022]
- Vinzenz Gruppe. (n.y.). *Wertemanagement*. Available at: https://www.vinzenzgruppe.at/fileadmin/user_upload/Wertemanagement.pdf [20.05.2020]
- World Health Organization (WHO). (2011). *Public health in Austria. An analysis of the status of public health* (European Observatory on Health Systems and Policies). UK: WHO.



HMN Austria Chapter Meeting, 28.01.2022, P. J. Mayer