



Daniel Germann zum Schwerpunkt «Zukunft Spital – Spital der Zukunft»

Netzwerke statt Organigramme



Daniel Germann

Hausärzte und Spitäler sind zwei ganz wichtige Pfeiler der Gesundheitsversorgung. Sie betreuen nicht dieselben Patientengruppen. Hausärzte/-innen versorgen den Grossteil der Patientinnen, ohne die Dienste von Spitalern in Anspruch zu nehmen. Doch Patienten/-innen, die eine Spitalbehandlung benötigen, werden in aller Regel auch von einem Hausarzt betreut. Für Spitäler ist damit der enge Kontakt mit niedergelassenen Ärzten entscheidend für eine erfolgreiche, gezielte und wirksame Patientenbetreuung. Spitäler sind nach

ausser aber auch in andere Netzwerke eingebunden: Nachbetreuung in Rehabilitationskliniken, Heimen, durch die Spítex, Kooperationen mit Spezialkliniken und niedergelassenen Spezialisten, Belegärzten/-innen, Notfallorganisationen, Rettungsdiensten, ambulant therapeutisch tätigen Berufen, um nur einige zu nennen. Dass diese Kooperationen in erster Linie wegen der sich rasch entwickelnden medizinischen Möglichkeiten und dem Fortschreiten der Spezialisierung zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist längst keine Neuigkeit mehr.

Es sind dieselben Gründe – Spezialisierung und damit Fragmentierung des Wissens und der Organisation mit dem hohen Bedarf nach Integration der notwendigen Fähigkeiten – die auch innerhalb der Spitalorganisation zunehmend für ein neues Bild sorgen: Das Netzwerk Spital, ein rhizomartiges Gebilde, hat das klassische Organigramm eines nach Kliniken geordneten Spitals weitgehend abgelöst. Es wird in der Tat immer schwieriger,

Spitalorganisationsstrukturen in einem übersichtlichen Organigramm abzubilden.

Netze, die einmal geknüpft sind, zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Maschen in der Entwicklung immer enger werden, die Zahl der Verbindungen rasch ansteigt. Damit sinkt die Übersichtlichkeit, aber auch die Bedeutung der einzelnen Knotenpunkte. Die Zahl der Interaktionen nimmt zu, was hohe Anforderungen an die Kommunikation, besonders aber an das Verständnis und eine gemeinsame Sprache stellt. Dazu sinkt die zur Verfügung stehende Zeit für die eigentliche Kernaufgabe zugunsten (oder zu Lasten) von Absprachen, Rücksprachen, Mitsprachen: Konsequenz ist eine Ermüdung im Netzwerk und das Risiko des Stillstandes.

Die Führung vernetzter Organisation hat damit die wichtige Aufgabe, Möglichkeiten für den erhöhten Kommunikationsbedarf zu schaffen, diese Kommunikation zu ermöglichen und zu fördern oder Experimentierfelder für Kommunikation (beispielsweise Coaching durch ältere, erfahrene klinische Lehrer in der täglichen Arbeit) zu öffnen. Kurz, Platz für Neues zuzulassen und nicht aus jeder guten Idee eine Weisung oder Leitlinie (Guideline) zu machen. Netzwerke funktionieren nur, wenn die Verbindungen genutzt und gepflegt werden.

Korrespondenz:

Daniel Germann

Dr. med. MHA

Stv. Direktor

Kantonsspital St.Gallen

9007 St.Gallen

daniel.germann@kssg.ch