

Die Welt ist hat sich völlig verändert – wie bauen wir uns eine neue?

# Business Excellence – ein wirkungsvoller Leitfaden zum Erfolg

In den letzten Jahrzehnten haben wir unter paradisischen Rahmenbedingungen gelebt. Von der VUCA-Welt haben wir wie von einem Laborexperiment gesprochen. Jetzt wurden wir von der Realität eingeholt: nicht mehr enden wollende Pandemien, der Krieg in Europa, Sanktionen und Vergeltungsmassnahmen, die sich in Energieengpässen und Lieferproblemen ungeahnten Masses niederschlagen und die Wirtschaft rund um den Globus erschüttern. Unvorhersehbarkeit, Unsicherheit und Komplexität sind allgegenwärtig und prägen unsere Gegenwart.

Unter den massiv veränderten Rahmenbedingungen setzt erfolgreiche Führung von Unternehmen die Fähigkeit voraus, die Zusammenhänge und das politische und wirtschaftliche Wirkungsgefüge zu verstehen, zu interpretieren und zu adaptieren. Es genügt nicht mehr, sich mit der kontinuierlichen Entwicklung der eigenen Organisation zu beschäftigen, es geht um den Quantensprung auf das nächste Level.

## Führung neu denken

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderung macht es Sinn, die Ausrichtung der Organisation

zu überprüfen, die Unternehmenskultur und die Führung neu zu denken. Business Excellence vor dem Hintergrund des EFQM-Modells stellt einen Denk- und Reflexionsraum dar, der Organisationen dabei unterstützt, die Strategie, das Führungsmodell und die Leistungserbringung konsequent auf Mehrwert und Nutzen sowie die Wirkung in den Ergebnisbereichen auszurichten und die Zukunftsfähigkeit massgeblich zu verbessern. Bei der Ausrichtung und Positionierung eines Unternehmens auf Erfolg unter veränderten Rahmenbedingungen handelt es sich um einen anspruchsvollen Change-Prozess sowie einen Paradigmenwechsel. Im Zentrum stehen

die verantwortlichen Führungsgremien und Schwerpunkte wie die Ausrichtung auf die künftigen Märkte, Anforderungen und Trends, eine hohe unternehmerische Kompetenz der Führung sowie eine effiziente und wirkungsvolle Zusammenarbeit oder strategische Kooperationen und Plattformen, die die effiziente Umsetzung der Strategie sicherstellen.

## Welches sind die Erfolgstreiber?

Es geht darum, die Stärken und Verbesserungspotenziale bezüglich Effizienz und Wirkung in den Ergebnisbereichen und die unternehmeri-

Die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland (hier die Klinik Schlosstal): mit 15 Standorten eine der grössten regionalen Arbeitgeberinnen.



schon Erfolgstreiber zu identifizieren. Sie dienen als Entscheidungsgrundlage und bilden die Basis für die Erarbeitung der Entwicklungs- und Umsetzungsaktivitäten. Das Ziel ist das Schaffen von Voraussetzungen zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsstärke. Business Excellence zielt darauf ab, eine Organisation auf die Zukunft auszurichten, die Führungskräfte und Mitarbeitenden mit einer werte- und sinngetriebenen Absicht in die Leistungszone zu bringen, Nutzen für die wichtigsten Stakeholders zu generieren und in einem dynamischen Umfeld langfristig erfolgreich zu sein. Exakt diese Ziele hat sich auch die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) gefasst. Die ipw ist durch eine feine Unternehmenskultur geprägt und per se eine sinngetriebene Organisation. Als Organisation im Gesundheitswesen hat sie beste Voraussetzungen, mit «Business Excellence» ihren Auftrag so auszugestalten, dass sie die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich meistert und wegweisend zur Erhöhung des gesellschaftlichen Nutzens beiträgt. Wie die ipw diesen Weg beschreitet, wollten wir von Alexander Penssler, CEO ipw, wissen.

### **Die ipw ist als Gesamtanbieterin von psychiatrischen Leistungen erfolgreich unterwegs. Mit was beschäftigen Sie sich als CEO aktuell?**

**Alexander Penssler:** Täglich beschäftige ich mich mit der VUCA-Welt als neuer Realität. Diese Welt ist geprägt von Volatilität und Flüchtigkeit: Täglich ändern sich Rahmenbedingungen, neue Herausforderungen wie instabile Energiepreise halten uns kontinuierlich auf Trab. Daraus entstehen Ungewissheit und Unsicherheit: Auch für



Alexander Penssler, CEO Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland

uns Leistungserbringer im Gesundheitswesen nimmt die Vorhersehbarkeit vieler Dinge tendenziell ab, so können wir z.B. kein Ende des Kriegs in Europa voraussagen, was wiederum Auswirkungen auf die Planung diverser Massnahmen zur psychischen Gesundheit von Kriegsflüchtlingen in unserer Versorgungsregion hat.

Weiter müssen wir uns mit wachsender Komplexität auseinandersetzen: Die Komplexität nimmt auch im Gesundheitswesen immer weiter zu, allein die zukünftigen Finanzierungsformen und die politischen und gesundheitsökonomischen Lösungsansätze dazu haben auch in der psychiatrischen Versorgungslandschaft ein neues Komplexitätslevel erreicht. Schliess-



Werner von Allmen, der die einleitenden Zeilen zur Business Excellence verfasst hat, ist Gründer und Geschäftsführer des Swiss Excellence Forum und Autor verschiedener Bücher und Artikel im Bereich Unternehmensführung. Das Swiss Excellence Forum ist das Kompetenzzentrum für ganzheitliche, zukunftsorientierte Unternehmensführung.

lich beschäftigt uns die Mehrdeutigkeit: Wir sehen z.B. bei Berufseinsteigern eine ganz andere Wertewelt als bei Mitarbeitenden, die uns schon jahrzehntlang begleiten. Als psychiatrische Vollversorgerin braucht die ipw aber genügend qualifizierte Fachkräfte an Bord und muss die unterschiedlichen Generationen deshalb mit einer gemeinsamen ipw-Wertewelt gewinnen.

Über die kontinuierliche erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen der VUCA-Welt hinaus geht es auch darum, unsere Organisation



noch mehr auf die Bedürfnisse der Patienten auszurichten und dies nicht zuletzt mit einer einzigartigen Unternehmenskultur zu unterstützen.

**Die wichtigste Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist sicher die Kultur. Wie beschreiben Sie die Unternehmenskultur der ipw und wo sehen Sie noch Potenzial?**

Unternehmenskultur ist geprägt durch die integrierte Zusammenarbeit über alle Stufen und Bereiche und unsere intensive externe Netzwerkarbeit. Wir tragen deshalb auch 2022 immer noch stolz den Zusatz «Integriert» im Namen. Dies sehen Sie z.B. auch in den Führungsstrukturen und den damit verbundenen Führungsgrundsätzen, die wir immer wieder prüfen. Potenzial sehe ich persönlich bei der Wirksamkeit einzelner Massnahmen im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur.

**Welchen Einfluss auf die Unternehmenskultur erwarten Sie von Business Excellence?**

Ich erwarte mir, dass sich unsere Unternehmenskultur durch Business Excellence noch stärker an den Bedürfnissen der Patienten orientiert.

**Was ist Ihre Motivation, sich mit Business Excellence auseinanderzusetzen?**

Meine Motivation als Diener der ipw besteht darin, mit Hilfe von Business Excellence in meiner Funktion dazu beizutragen, dass wir uns noch wirksamer auf die Zukunftsbewältigung einstellen können.

**Was erachten Sie als grösste Herausforderungen bei der Implementierung der Excellence?**

In den Schweizer Psychiatrien ist der Aufnahmepressure immens, immer wieder beweisen diverse Netzwerkpartner in den verschiedenen Versorgungsregionen allergrösste Flexibilität bei der Bewältigung der grossen Nachfrage. Durch diese grossen Herausforderungen bei der Kapazitätsbewältigung müssen wir Zeit- und Denkfenster finden, wo wir uns vertieft mit der Excellence der ipw beschäftigen.

**Der Weg zu Excellence ist anspruchsvoll und mit Initialaufwand verbunden.**

**Wie «verkaufen» Sie dies Ihren Führungskräften und Mitarbeitenden?**

Ich gehe hierbei vom Bild des intrinsisch motivierten Mitarbeitenden aus, der bewusst die ipw als Arbeitsplatz gewählt hat und sich gerne an der Weiterentwicklung unserer Organisation beteiligt. Das Arbeiten an der Organisation kann für Mitarbeitende und Führungskräfte sehr inspirierend sein. Deshalb habe ich den Eindruck, dass der Initialaufwand gerne getragen wird.



Die ipw steht für eine individuelle psychiatrische Versorgung in hoher Qualität.

**Wie beabsichtigen Sie Ihre Mitarbeitenden abzuholen und einzubinden?**

Wir werden mit den Mitarbeitenden unsere Strategieausrichtung diskutieren und auf dieser Basis auch verschiedene Workshops und Diskussionsplattformen durchführen. Nur mit der Fokussierung auf die Zukunft und der damit verbundenen Ausrichtung unserer Dienstleistungen und Behandlungsformen werden wir die Mitarbeitenden einbinden können.

**Ein Fokus der Excellence liegt in der konsequenten Kunden-, Leistungs- und Ergebnisorientierung. Dies kann man kaum verordnen, das braucht viel Zeit und Geduld. Wie gehen Sie bei der ipw vor?**

In der ipw haben wir diverse Plattformen, innerhalb derer wir mit unseren Führungskräften und Mitarbeitenden genau diese verschiedenen Ebenen der Orientierung thematisieren können. Mit den Führungskräften werden wir noch stärker als heute unser Zukunftsbild beleuchten und diskutieren. Gerne auch direkt und kontrovers.

**Ein Schlüsselmerkmal der Excellence ist der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act). Arbeiten Sie bereits heute nach dieser Philosophie?**

Das EFQM-Modell als ganzheitliches und vernetztes Führungs- und Reflexionsmodell ist Bestandteil der täglichen ipw-Arbeit. Somit ist der PDCA-Zyklus bei uns bekannt, gewisse Refresher-Elemente werden wir aber wieder aktivieren in der Schulung unserer Mitarbeitenden.

**Welches erachten Sie als die wichtigsten Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für**

**die erfolgreiche Implementierung der Excellence in der ipw?**

Unsere immer weiter verfeinerte und gewachsene Unternehmenskultur mit teils sehr langen persönlichen Beziehungen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Zukunftsgestaltung. Ein wichtiger Erfolgsfaktor werden die Führungskräfte sein; diese werden zukünftig noch mehr unternehmerische Kompetenzen abdecken und erhalten. Nur mit den Führungskräften und Mitarbeitenden werden wir weiter systematisch unsere Wettbewerbsstärke verbessern können und uns so auch erfolgreich in der VUCA-Welt bewegen.

**Weitere Informationen**

[www.swiss-excellence-forum.ch](http://www.swiss-excellence-forum.ch)  
[www.ipw.ch](http://www.ipw.ch)

**Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw)**

Die ipw sorgt für die psychiatrische Versorgung der Region Winterthur und Zürcher Unterland mit rund 480 000 Einwohnerinnen und Einwohnern. An insgesamt 15 Standorten betreibt sie verschiedene gemeindenahе ambulante, tagesklinische und stationäre Behandlungsangebote und deckt alle psychiatrischen Krankheitsbilder vom Jugendlichen bis ins hohe Alter ab. Mit über 900 Mitarbeitenden ist die ipw eine der grössten Arbeitgeberinnen in den Regionen Winterthur und Zürcher Unterland. Sie engagiert sich mit 118 Auszubildenden stark in der Nachwuchsförderung.