

Spitalführung: Mission impossible? – Teil 2

Strategie, kurz- und mittelfristige Ziele, Massnahmen und Projekte

Spitäler sind mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Fachkräftemangel und der Preis-/ Kostendruck seien hier stellvertretend erwähnt. «clinicum» hat mit dem langjährigen und erfolgreichen Spitaldirektor Urs Baumberger gesprochen. In einer Artikelserie gibt er sein «Geheimrezept» bekannt und zeigt mit praxiserprobten Beispielen, welche nicht alle in Lehrbüchern zu finden sind, wie er und sein Team das Spital-Führungskonzept erfolgreich in die Praxis umgesetzt haben. Zudem werden weitere Spitalexperten mit Gastartikeln entsprechende Spital- und Spitalführungsthemen zusätzlich beleuchten.



Strategie – einfach und verständlich

Um eine massgeschneiderte und erfolgsversprechende Strategie für ein Spital erstellen zu können, braucht es vorgängig zwingend eine professionell erarbeitete Umfeldanalyse und eine Unternehmensanalyse (siehe Teil 1, «clinicum» Ausgabe Februar 2024). Für die Erarbeitung der Umfeld- sowie Unternehmensana-

lyse müssen die Schlüsselpersonen miteingebunden werden. Einerseits weil sie spezifisches Know-how beisteuern können, und andererseits werden die Analysen und nachfolgend die Strategie dadurch mitgetragen. Wie auch das gesamte Führungskonzept muss insbesondere die Strategie einfach, verständlich, nachvollziehbar und praktikabel sein. Es braucht Mut zur Einfachheit oder «weniger ist mehr». Ziel muss sein, dass die Spitalleitung, die Kader und ebenso die Mitarbeitenden wissen, wohin man gemeinsam steuern will und warum. Um dies zu erreichen, soll die Strategie idealerweise möglichst mit einem Satz zusammengefasst werden. Um mehrere Sinne anzusprechen, ist sie nicht nur textlich, sondern auch mit graphischen Elementen ergänzt auf einer Seite, einem «One Pager» darzustellen. Selbstverständlich kann für den Eigner,

den Verwaltungsrat, die Spitalleitung, die Kader etc. die Strategie zusätzlich umfassender in einem Strategiepapier zielgruppengerecht festgeschrieben werden.

«One-Pager-Strategie»

Nachfolgend ist ein Beispiel einer «One-Pager-Strategie» dargestellt, welche spezifisch für ein Spital erarbeitet wurde. Es versteht sich von selbst, dass bei einem anderen Spital, mit einer anderen spezifischen Umfeld- und Unternehmensanalyse sowie Rahmenbedingungen (z.B. vorgegebene Eigner-Strategie), eine andere Strategie entsteht.

Im Hintergrund sieht man eine zufriedene Hausärztin und einen zufriedenen Patienten. Bei der Betrachtung der Strategie soll einem dadurch immer wieder in Erinnerung gerufen werden, für wen das Spital / die Mitarbeitenden die Leistungen erbringen und auf was man sich schliesslich zu fokussieren hat. Generell ist es die Aufgabe jeder Führungsperson, folgende Ziele gleichzeitig unter einen Hut zu bringen (ausführliche Behandlung im Teil 3, «clinicum» Ausgabe August 4/2024):

- Es braucht genügend gute und motivierte Mitarbeitende
- Zufriedene Patienten
- Zufriedene Zuweiser
- Gute Wirtschaftlichkeit

Aufgrund der Umfeld- und Unternehmensanalyse hat die Spitalleitung / der Verwaltungsrat abgeleitet, dass man unter anderem mehr Zusatzversicherte braucht, um zukünftig die Wirtschaftlichkeit und folglich die Investitionsfähigkeit sicherstellen zu können. Das Gute vom öffentlichen wie auch das Gute vom Privatspital sollen optimal miteinander kombiniert werden

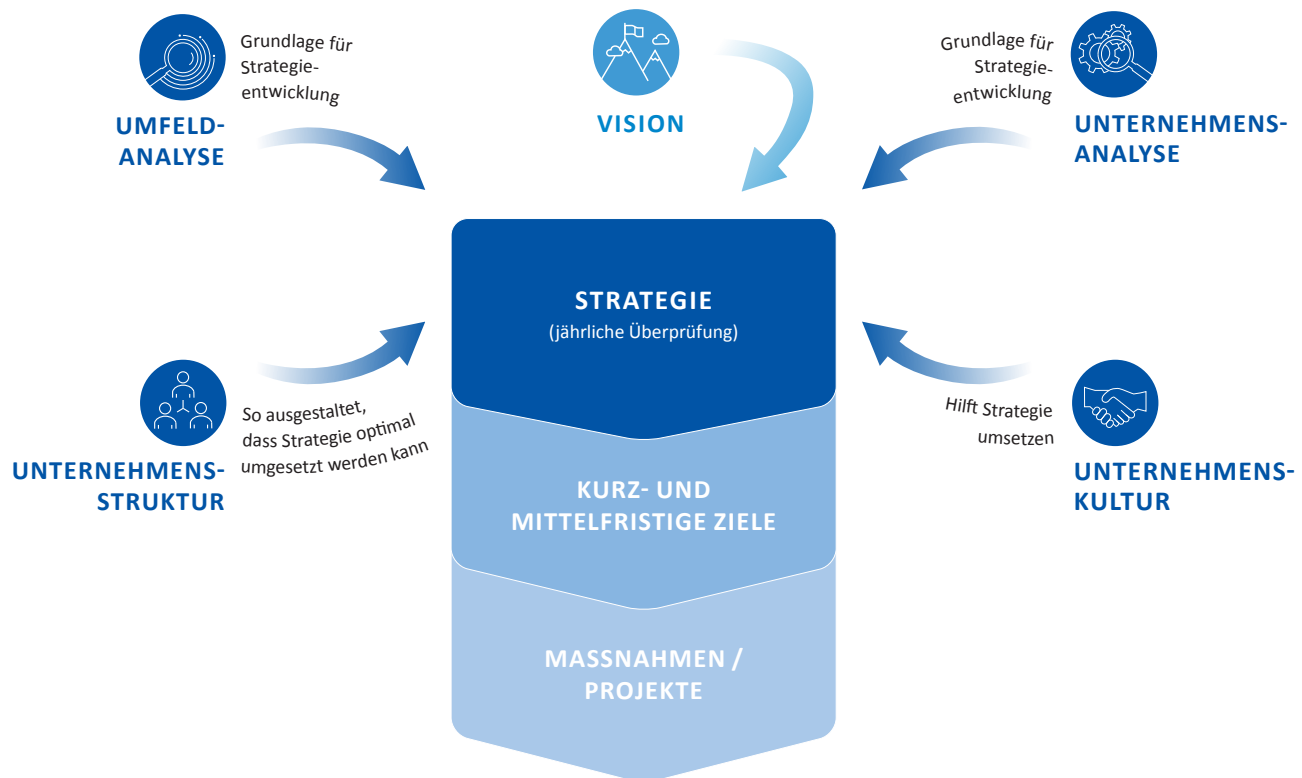
Spitalstrategie einfach und verständlich auf einer Seite dargestellt

Strategie in Kurzform
 «Zweimal De Füfer und s'Weggli» für Patienten und Zuweiser

<p>Öffentliches Spital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Ethik • Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation, Chefarztsystem) • Minimales Anreizsystem • etc. 	<p>Privatspital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsverständnis • Ambiente • Wirtschaftlichkeit • Attraktiv auch für Zusatzversicherte • etc. 	<p>kleines Spital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung (Erreichung Mindestfallzahlen) • Kurze schnelle Wege • Herzlich individuell • Innovation • Geschwindigkeit • etc. 	<p>grosses Spital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grössenmacht (Einkauf, Versicherungen) • Spezialisten Know-how • Konzepte • etc.
--	---	---	--

Das **«öffentliche Privatspital»** welches konsequent die **Synergien im Spitalverbund** nutzt

FÜHRUNGSKONZEPT



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur	Innovation	Information und Kommunikation PR und Marketing	Regelkreis
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	----------------------	-------------------	---	-------------------

Stark vereinfachtes Führungskonzept

(im One-Pager jeweils grün dargestellt). Mittels der Umfeldanalyse hat man auch die Zukunft antizipiert: Welche Herausforderungen kommen kurz-, mittel- und langfristig in welcher Ausprägung auf das Spital zu?

Weiter hat die Unternehmensanalyse aufgezeigt, dass gewisse (grosse) Herausforderungen nicht allein, sondern nur gemeinsam in einem Verbund – «in der Familie» – bewältigt werden können. Eine solche Herausforderung ist beispielsweise die Digitalisierung. Der Grad der Digitalisierung wird zukünftig über «Sein oder Nichtsein» eines Spitals wesentlich mitentscheiden. Dank der Zugehörigkeit zur LUKS-Gruppe hat heute das Spital Nidwalden wohl das weltweit modernste Klinikinformationssystem in Betrieb. Dies wäre im Alleingang nicht möglich gewesen. In der Strategie wurde somit als zweite strategische Stossrichtung festgehalten, dass man das Beste vom kleinen Spital mit dem Besten vom grossen Spital ideal miteinander kombiniert (Behandlung im Teil 5, «clinicum» Ausgabe Oktober 5/2024).

Aus der vereinfachten «One-Pager-Strategie» kann alles Weitere abgeleitet werden. Wichtig ist jedoch, dass alle Kader und auch die Mitarbeitenden vorgängig die Strategie / die Richtung des Spitals kennen, verstehen, mittragen und im Alltag strategiefokussiert, unternehmerisch denken und handeln. Um diese Tiefe einer «in Fleisch und Blut-Verankerung» erreichen zu können, braucht es viel professionelle und stetige Kommunikation, welche konsequent auf das Zielpublikum ausgerichtet ist. Dazu sind Beispiele, Metaphern oder Analogien, welche die Mitarbeitenden aus anderen ihnen bekannten Bereichen kennen, hilfreich – nachfolgend ein Beispiel für die Beantwortung der Frage: Wieso braucht es eine Strategie? Wie erwähnt, sind für Erklärungen Beispiele optimal geeignet, zu denen man selbst einen Bezug hat und/oder aktuell sind.

Strategie Analogie zum OL: Jeder hat sicher schon einmal einen Orientierungslauf absolviert und kann sich gut daran erinnern. Hand aufs Herz: Sind Sie auch schon in die falsche Richtung gerannt? Aktualität: Das Schweizer OL-Team hat

an der WM 2023 mit überragenden Leistungen gegläntzt und das Thema war in allen Medien präsent. Auf dem nachfolgenden Bild sieht man eine OL-Läuferin, die eine Karte studiert.

Bei ihrer Umfeldanalyse stellt sie fest, dass ihr Ziel / der nächste Posten rund 500 Meter entfernt ist. Weiter sieht sie, dass zwischen ihr und dem Posten ein mehrere hundert Meter langes Felsband verläuft. Ihre Selbstanalyse: Nebst dem OL betreibt sie seit vielen Jahren auch Sportklettern und muss daher das Felsband nicht zeitkostend umlaufen. Sie kann gut beurteilen, wo sie mit ihrer Kletterfähigkeit das Felsband sicher und schnell überwinden kann. Sie hat also aus der Umfeld- und ihrer Selbstanalyse die optimale Richtung / den optimalen Weg für sich festgelegt. Damit sie nun den OL gewinnt oder zumindest einen Podestplatz erreicht, muss sie nebst der optimalen Richtung (Strategie) auch sicher und schnell rennen (Tagesgeschäft). Es braucht also, wie bei der Führung eines Spitals oder Klinik, die richtige Richtung und das Tagesgeschäft muss auch optimal bewältigt werden.



Siegreich nur bei bester Richtungswahl und schnellem Lauf

Der Autor: Urs Baumberger



Urs Baumberger hat über 21 Jahre private wie öffentliche Spitäler sehr erfolgreich geführt. Im November 2022 hat er sich als Unternehmensberater selbständig gemacht und bietet verschiedene Dienstleistungen an. www.baumbergerconsulting.ch

Nur wenn beides stimmt, ist man erfolgreich. Oder haben Sie den OL gewonnen, als Sie längere Zeit in die falsche Richtung gerannt sind?

Verankerung der Strategie

Wenn die Strategie sehr gut im Betrieb verankert ist, hat dies mehrere gewichtige Vorteile. Die Mitarbeitenden fühlen sich wertgeschätzt, wenn sie die Überlegungen der Leitung kennen, und dies trägt zur zunehmend wichtig gewordenen Sinnhaftigkeit bei. Weil die Richtung bekannt ist, kann man die «Führungsleitplanken» / den Führungsspielraum und somit die Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung wesentlich offener gestalten. Diese Führungshaltung hält und zieht Kader und Mitarbeitende an, welche mitdenken, mitgestalten wollen und engagiert sind.

Es besteht ein hoher Zusammenhang zwischen Strategiewissen und Arbeitszufriedenheit/Engagement:

- Es gibt verschiedene Studien, die klare Hinweise geben, dass Mitarbeitende, welche die Firmenstrategie und -richtung kennen, zufriedener und engagierter sind.
- Wenn Mitarbeitende die Vision, Strategie und Ziele des Unternehmens verstehen, fühlen sie sich stärker damit verbunden und sind motivierter, zur Erreichung dieser Ziele beizutragen.
- Vertrauen in die Führungsebene und Partizipation bei (strategischen) Entscheidungen

8-teilige «clinicum»-Sonderserie über Spital und Spitalführung

Damit sich ein Spital im heutigen Umfeld erfolgreich behaupten kann, braucht es primär ein exzellentes Leadership und ein strategiefokussiertes, ausgezeichnetes Zusammenspiel aller Beteiligten und Ressourcen. Um den komplexen Spitalbetrieb im ebenfalls komplexen Umfeld in diesem Sinne führen zu können, dient ein Führungskonzept mit vielen abzustimmenden «Einzelteilen» als wichtiges Führungshilfsmittel. Dieses Konzept und insbesondere dessen praktische Umsetzung stellt Urs Baumberger in dieser 8-teiligen Sonderserie vor.

«clinicum»-Ausgabe

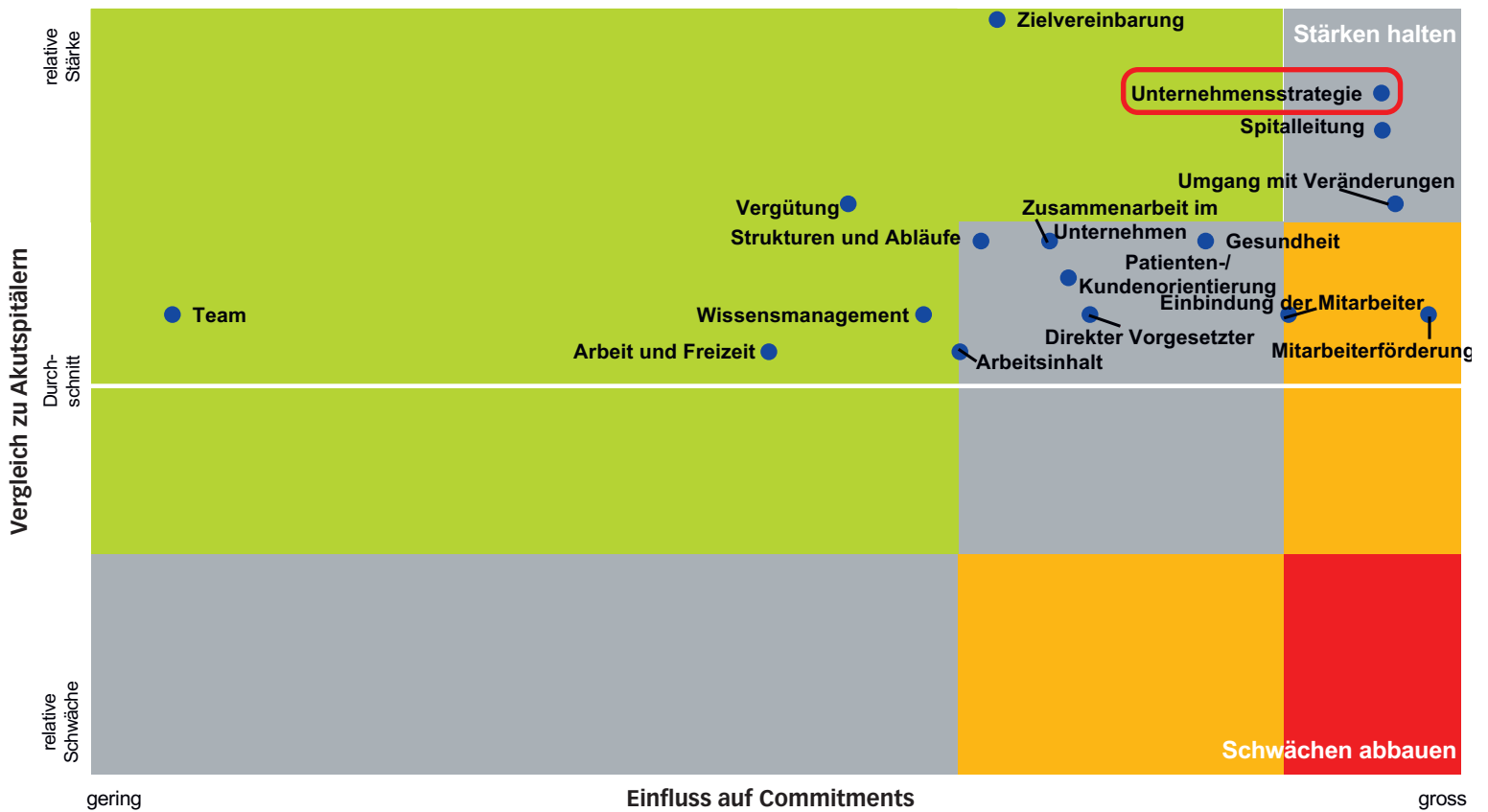
Artikelinhalt

Februar 2024 April 2024	Führungskonzept, Vision, Umfeldanalyse, Unternehmensanalyse Strategie, strategische-, kurz- und mittelfristige Ziele, Massnahmen und Projekte
Juni 2024	Unternehmensstruktur (Ablauforganisation, Aufbauorganisation), Unternehmenskultur
August 2024 Oktober 2024	Führung, attraktiver Arbeitgeber Effektivität und Effizienz, Flexibilität, aktives Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement
Dezember 2024	Infrastruktur
Februar 2025 April 2025	Innovation, Information, Kommunikation, PR und Marketing, ICT Regelkreis, Sonderthemen, Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Gastartikel April-Ausgabe

Im heutigen Magazin präsentieren wir Ihnen gerne den folgenden Gastartikel: «Wie Spitäler in einer komplexen Welt heute und morgen navigieren – Strategie ist kein Lippenbekenntnis», verfasst von der Alerion Consult AG.

Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen



Auswertung einer Mitarbeiterbefragung mit optimaler Verankerung der Strategie (oben rechts rot markiert)

steigert ebenfalls die Arbeitszufriedenheit und das persönliche Engagement.

Wie bekannt, sind die grössten aktuellen Herausforderungen der Spitäler der Fachkräftemangel und der Preis- / Kostendruck. Mit der gut verankerten Vision, der Strategie und den Zielen werden zusätzlich die teuren Ressourcen besser aufeinander abgestimmt, zielgerichtet eingesetzt und alles trägt zur enorm wichtigen Arbeitgeber-Attraktivität bei.

Die Vision, die Strategie, die Ziele etc. müssen bei jeder Gelegenheit geeignet kommuniziert und bei der Planung, sowie der Umsetzung von Massnahmen und Projekten soll darauf Bezug genommen werden.

Von der Spitalstrategie werden entsprechend Klinik- oder Bereichsstrategien abgeleitet. In der Regel braucht es vorgängig auch hier eine spezifische Umfeld- und Klinik- resp. Bereichsanalyse.

Strategie-Überprüfung

Weil sich primär das Umfeld, aber auch der eigene Betrieb verändert, braucht es jährlich eine gewissenhafte Strategie-Überprüfung. Damit man dabei ungestört vom Tagesgeschäft ist,

führt man diese sinnvollerweise mehrtägig an einem geeigneten externen Ort durch. Eine gute, vorgegebene und strukturierte Vorbereitung aller Beteiligten ist die Voraussetzung für ein zielgerichtetes und effizientes Arbeiten während der Tagung. In der Regel wird ein Rückblick (Zielerreichungskontrolle) und eine gegenseitige Präsentation der zukünftigen Strategie der Kliniken und Bereiche durchgeführt. Somit kennt jeder Teilnehmer die Strategien der anderen, kann Fragen stellen und Inputs geben. Es erfolgt, wenn nötig noch eine Abstimmung der Strategien und ein gemeinsamer verbindlicher Beschluss, sowie die Auslösung der nächsten Schritte wird eingeleitet. In der Regel gibt es noch zusätzlich Themen, welche im Rahmen der Strategietagung behandelt werden.

Um auch den Zusammenhalt der Führungs-Crew zu stärken und um sich ungezwungen auszutauschen und sich besser kennen zu lernen, ist ein entsprechendes Rahmenprogramm selbstverständlich. Entweder wird der VR oder Teile des VR bei der Strategietagung integriert oder ihm werden nachgelagert die Erkenntnisse präsentiert und abgestimmt. Schliesslich ist der VR für die Strategie verantwortlich. Anschliessend werden zeitnah das Kader und die Mitarbeitenden über die Strategietagung informiert.

Ist die Strategie verankert?

Im täglichen Kontakt mit Kadern und Mitarbeitenden kann man feststellen, wie die Vision, die Strategie und die Ziele im Spital verankert sind. Sicher gibt einem auch die periodisch durchgeführte Mitarbeiterbefragung ein gutes Bild betreffend der Verankerung.



Ziele, Massnahmen und Projekte

Damit die Vision und vor allem die erarbeitete Strategie erfolgreich umgesetzt werden können,



Sind die Strategie und Ziele gut verankert, trägt dies zur Arbeitszufriedenheit und zum Engagement bei.

braucht es kurz-, mittel-, wie auch strategische Ziele und entsprechende Massnahmen oder Projekte. Mittlerweile haben fast alle Spitäler – vor allem die grösseren – Projektleiter, welche in der Regel bei der Unternehmensentwicklung oder beim Stab der Direktion angesiedelt sind. Sie arbeiten mit bewährten Verfahren und meistens verwenden sie auch eine entsprechende Software. Je nach Grösse und Philosophie ist der Direktionsstab grösser oder kleiner und mit unterschiedlichen Spezialisten zusammengesetzt. Auch verschieden ist, ob die Linienvorgesetzten im Projektmanagement ausgebildet werden oder ob die Kapazitäten primär zentral zur Verfügung gestellt werden.

Wie bei der Erarbeitung der vorgängigen Schritte ist auch bei den Zielen und deren Umsetzung der massgeschneiderte Einbezug der Kader von Vorteil. Damit der Ressourceneinsatz strategiefokussiert, zielgerichtet und sehr gut abgestimmt ist, wird das Projektmanagement / das Projektportfolio zentral gesteuert und überwacht und die Fortschritte regelmässig in den verschiedenen Gremien behandelt. Der Vollständigkeit halber sind nachfolgend ein paar Hinweise zu den Themen Ziele, Massnahmen und Projekte aufgeführt.

Ziele

Kurzfristige Ziele: Diese erstrecken sich über einen Zeitraum von wenigen Monaten bis zu einem Jahr. Sie sind spezifisch, messbar und fokussieren sich auf konkrete Aufgaben oder Verbesserungen. Beispiel: «Reduzierung der Wartezeiten in der Notaufnahme um 20 % innerhalb von 6 Monaten».

Mittelfristige Ziele: Diese umfassen einen Zeitraum von 1 bis 3 Jahren. Sie sind anspruchsvoller und strategischer, um die langfristige Vision zu erreichen. Beispiel: «Implementierung eines elektronischen Patientenakten-Systems innerhalb von 2.5 Jahren».

Ziele müssen wie folgt formuliert werden: spezifisch – präzise und eindeutig, ausserdem messbar: Es sollte eine Möglichkeit geben, den Fortschritt zu quantifizieren. Ziele sollen zudem erreichbar sein: realistisch und machbar sein. Weiter müssen sie auch relevant sein: Ziele sollten zur Gesamtstrategie passen. Schliesslich müssen Ziele zeitgebunden definiert werden, mit Festlegen eines klaren Zeitrahmens.

Massnahmen und Projekte

Massnahmen sind konkrete Schritte oder Aktionen, die ergriffen werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sie sind oft kleinere, kurzfristige Handlungen, die direkt auf Probleme oder Herausforderungen abzielen.

Projekte sind strukturierte Initiativen, die mehrere Massnahmen umfassen und auf spezifische Ziele ausgerichtet sind. Sie haben einen definierten Anfang und ein Ende, benötigen eine detaillierte Planung, Ressourcen und ein spezifisches Team zur Umsetzung.

Zusammenfassung / kleine Checkliste

Die Umsetzung der erarbeiteten Strategie im Spitalumfeld erfordert eine sorgfältige Planung und aktive Beteiligung der Kader und der Mit-

arbeitenden. Nachfolgend zeigt eine einfache, praxiserprobte Checkliste, welche Elemente helfen, die Strategie erfolgreich umzusetzen:

Kommunikation und Transparenz:

Erklären Sie die Strategie: Teilen Sie die Strategie mit allen Kader und Mitarbeitenden. Klären Sie, warum die Ziele wichtig sind und wie sie zum Erfolg des Spitals beitragen. Regelmässige Updates sind ebenfalls wichtig: Halten Sie alle auf dem Laufenden. Organisieren Sie regelmässige Meetings, um Fortschritte zu besprechen und Hindernisse zu identifizieren.

Kader einbinden:

Verantwortung übertragen: Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die Kader. Sie sind Schlüsselpersonen bei der Umsetzung. Seien Sie Vorbild: Kader sollten die Strategie vorleben und aktiv unterstützen.

Mitarbeitende einbeziehen:

Motivation schaffen: Erklären Sie den Mitarbeitenden, wie ihre Arbeit zur Erreichung der Ziele beiträgt. Schaffen Sie Anreize, um ihre Beteiligung zu fördern. Holen Sie Feedback ein: Hören Sie auf die Mitarbeitenden. Welche Herausforderungen sehen sie? Welche Ideen haben sie zur Umsetzung?

Messbare Ziele setzen:

KPIs definieren: Legen Sie klare Kennzahlen fest, um den Fortschritt zu messen. Dies können z.B. die Patientenzufriedenheit, Wartezeiten oder die Effizienz von Prozessen sein. Legen Sie Zwischenziele fest: Teilen Sie die langfristigen Ziele in kleinere Schritte auf. So bleibt der Fokus erhalten.

Ressourcen bereitstellen:

Budget und Personal: Stellen Sie sicher, dass ausreichend Ressourcen vorhanden sind, um die Strategie umzusetzen. Schulungen: Investieren Sie in Schulungen, um die Mitarbeitenden auf die neuen Anforderungen vorzubereiten.

Kontinuierliche Überprüfung:

Regelmässige Evaluierung: Überprüfen Sie den Fortschritt und passen Sie die Strategie bei Bedarf an. Lernen und Anpassen: Seien Sie bereit, aus Fehlern zu lernen und die Strategie anzupassen.

Denken Sie daran, dass die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie Zeit und Engagement erfordert. Halten Sie das Team motiviert und arbeiten gemeinsam daran, Ihre Ziele zu erreichen.

Strategie – ein Gedankenanstoss und Resumé

In Zahlen, Plänen, klaren Linien, verbirgt sich eine Strategie fein. Das Spital lenkt, plant und wagt, um auf dem Markt zu bestehen, Tag für Tag.

Budgets, Gesundheitsmarkt, Wettbewerbsdruck, die Strategen tüfteln, geben nicht auf. Sie jonglieren mit Risiko und Chance, im Tanz der Zahlen, im Geschäftsalltagsglanz.

Doch vergessen sie nie, im eifrigen Streben, dass hinter den Daten Menschen leben. Die Seele des Spitals, das Herz im Spiel, ist mehr als nur Zahlen, es ist der Wille.

Die Strategie mag klug und durchdacht sein, doch ohne Menschlichkeit bleibt sie allein. In jedem Plan, in jeder Entscheidung, schwingt die Essenz des Spitals mit Vision.

So möge die Spitalstrategie stets weise sein, mit einem Blick für das Grosse und Kleine, fein. Denn im Zusammenspiel von Menschen und Plan, wächst der Erfolg, der uns alle verbinden kann.

Und so geht es weiter

Es geht interessant weiter und der Spitalalltag bleibt eine stete grosse Herausforderung. – Dies war Teil 2 der Artikelserie. Der Gastartikel folgt gleich im Anschluss.

Mit dem «Strategie-Gedankenanstoss» ist eine elegante Überleitung zum interessanten Teil 3 «Unternehmensstruktur (Ablauforganisation, Aufbauorganisation) und Unternehmenskultur» gemacht. «Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück», sagte der legendäre Unternehmensberater und Schriftsteller Peter Drucker. Mit dieser Aussage betonte er, dass eine starke und befähigende Kultur der sichere Weg zum organisatorischen Erfolg sei, nicht die Strategie selbst. Es bleibt also auch in der nächsten «clinicum»-Ausgabe, Ende Juni, spannend.

Weitere Informationen

Dieser QR-Code führt zu einer Präsentation von Urs Baumberger «Mit der richtigen Strategie in schwarze Zahlen» (Future Health Basel 2023)



Systemisches Management im Gesundheitswesen (CAS-HSG)

DIE FÜHRENDE MANAGEMENT-AUSBILDUNG
FÜR HEALTH PROFESSIONALS

Start: 27. August 2024 - 5. September 2025

Dauer: 24 Tage in 6 Monaten

- integrativ, praxistauglich, lösungsorientiert und verantwortungsbewusst
- schafft optimalen Zugang zu einem exzellenten Kompetenz-Netzwerk
- stärkt nachhaltig die eigene Führungswirksamkeit



Alle Informationen und Anmeldung unter:
www.unternehmenschule.unisg.ch



Lernen Sie uns
und das Programm
besser kennen.
ONLINE INFO EVENT
am 30. April 2024
von 19.30 bis 20:15 Uhr
Anmeldung auf
unserer Website