

Wie Spitäler in einer komplexen Welt heute und morgen navigieren

# Strategie ist kein Lippenbekenntnis

Eine zielgerichtete Strategie mit einer klar formulierten Positionierung ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Eine erfolgreiche Strategieumsetzung erfordert mehr als nur das Formulieren von Plänen und Zielen. Es braucht ein konsequentes Engagement aller Beteiligten. Strategie kann als ein kontinuierlicher Prozess mit einer klaren Vision, einer umfassenden Planung und einer flexiblen Ausrichtung den Weg für einen erfolgreichen Strategieumsetzungsprozess ebnen. Denn nur so wird Strategie nicht nur zu einem Lippenbekenntnis, sondern zu einem treibenden Motor für positive Veränderungen im Spitalalltag.

In Zeiten der Selbstoptimierung ist unser Leben von Strategien beeinflusst: Abnehmstrategien, Lernstrategien, Trainingsstrategien, unzählige Fachbücher über Erfolgsstrategien und viele mehr. Je häufiger ein Begriff verwendet wird, desto selbstverständlicher wird er. Aber: Die ursprüngliche präzise Bedeutung geht verloren und wir verstehen unter demselben Begriff etwas ganz anderes. Ein Konkretisierungsversuch des Begriffs «Strategie» soll uns als Leitfaden dienen: **Strategie im Gesundheitswesen bezieht sich darauf, wie wir unsere Ziele (Vision) erreichen, die Qualität der Patientenversorgung verbessern können und gleichzeitig finanziell und sozial nachhaltig wirtschaften.** Stellen Sie sich die Strategie als einen Kompass vor, der uns hilft, unsere Ressourcen – wie Zeit, Personal, Infrastruktur und Technologie – optimal einzusetzen, um die bestmögliche medizinische Versorgung und Pflege zu gewährleisten und finanziell gesund zu bleiben.

Im Kern geht also darum, klare Ziele zu setzen und einen Plan für die Zielerreichung zu entwickeln – alles mit dem ultimativen Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Patienten zu verbessern. **Unsere Kunden, Patientinnen und ihre Bedürfnisse stehen immer im Zentrum und liefern uns das WARUM.** Doch wir handeln nicht isoliert. Das Umfeld, in dem wir uns bewegen (Gesellschaft, Recht und Regulierung, Demographie etc.) gibt uns den normativen Rahmen vor.

### Insider-Tipp: Vision, Mission und Werte

Vision, Mission und Werte sind wichtige Elemente eines Unternehmens und sind zwingend mit der Strategie in Einklang zu bringen. Sie bilden zusammen das organisatorische Leitbild. Die Vision ist eine langfristige, inspirierende Vorstellung von dem, was die Organisation in der Zukunft erreichen will, und dient als Leitstern,

wohin und warum sich eine Organisation entwickeln will. Die Mission definiert den Zweck und die grundlegende Aufgabe der Organisation, gestützt auf den Werten, dem ethischen Fundament jeder Organisation. Die Strategie ist der Plan, der darauf abzielt, die Vision zu erreichen, die Mission zu erfüllen und die Werte in konkrete Handlungen umzusetzen.

### Die Strategie – ein Satellit im Orbit oder mittendrin?

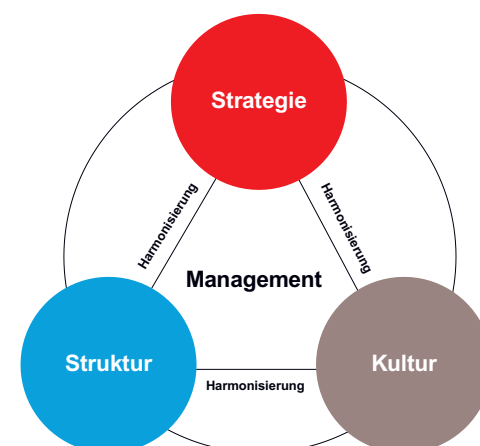


Abb. 1: Die Strategie ist eng mit der Struktur und Kultur einer Organisation verbunden.

Strategie ist kein losgelöstes «Etwas», das über der Organisation schwebt. Es ist eng mit der Struktur und Kultur der Organisation verwoben. Erst wenn der Dreiklang aus Strategie, Struktur und Kultur gestimmt ist, kann eine Organisation ihr volles Potential entfalten. Was heisst dies aber konkret für uns in der Praxis? Es bedeutet, dass ein Spital bei der Entwicklung der Strategie nicht losgelöst von den heutigen Strukturen und der bestehenden Unternehmenskultur agieren kann. Ein strategischer Wechsel kann erfordern, dass ich meine Strukturen anpassen und kulturelle Veränderungen einleiten muss.

Die Grösse und Komplexität der Organisation ist entscheidend für den Ausbaustandard einer Strategie. Bei kleinen und mittelgrossen Spitälern und Kliniken ist ein pragmatischer Ansatz, der sich auf das wesentliche fokussiert, wichtig und richtig. Doch bei einem Zentrumsspital und insbesondere bei einem Universitätsspital sind anspruchsvollere Ansätze notwendig, um die erhöhete Komplexität abbilden zu können. Wichtig ist dabei immer: Der Ansatz muss von allen Beteiligten verstanden und umgesetzt werden können. Denn nur so kann eine Strategie ihre volle Wirkung entfalten.

### Die Abstimmung von Angebots- und Funktionalstrategien

Strategiearchitektur und Governance bilden das Rückgrat jeder erfolgreichen Organisation. Sie stellen sicher, dass klare Ziele gesetzt, effektive Strategien entwickelt und angemessen überwacht werden. Eine klare strategische Ausrichtung und eine effektive Governance-Struktur gewährleisten, dass die Ressourcen der Organisation optimal genutzt werden und dass die gesteckten Ziele erreicht werden können.

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Strategien, die jeweils unterschiedliche Aspekte adressieren:

1. die Angebotsstrategie und
2. die Funktionalstrategie.

Die **Angebotsstrategie** richtet sich nach aussen. Sie konzentriert sich auf die Positionierung des Spitals im Markt und die Schaffung eines einzigartigen Angebots für Patientinnen und Patienten.

### Insider Tipps für eine erfolgreiche Angebotsstrategie:

– Im ambulanten Bereich: Breites Spektrum an Fachbereichen und Sprechstundenangebot (niederschwelliger Zugang).

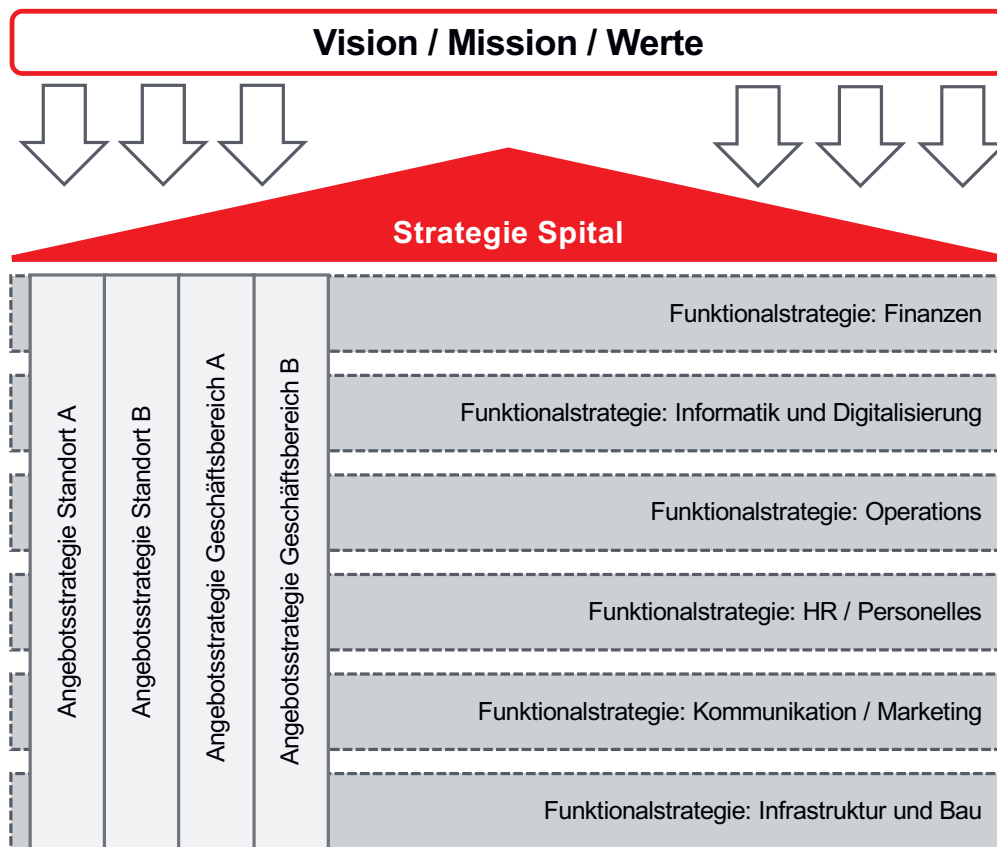


Abb. 2: Die Angebotsstrategien gilt es mit den Funktionalstrategien harmonisch in Einklang zu bringen.

– Im stationären Bereich: Leistungsoptimierung und Fokussierung, weniger ist mehr! Spezialisierte Versorgung und konstantes Angebot.

Die **Funktionalstrategie** konzentriert sich nach innen und zielt darauf ab, die internen Abläufe und Funktionen des Spitals zu optimieren. So kann eine effiziente und qualitativ hochwertige Versorgung gewährleistet werden.

Beide Strategien sind entscheidend für den Erfolg eines Spitals und müssen aufeinander abgestimmt sein, damit die externe Positionierung des Spitals mit seinen internen Betriebsabläufen und Ressourcen in Einklang steht. Die Funktionalstrategien richten sich stets nach den Anforderungen der Angebotsstrategien.

### Aus der Praxis: Ambulante Angebotsstrategie

Im Rahmen einer Überprüfung der Medizinstrategie eines grösseren Regionalspitals zeigte sich, dass neben dem stationären Angebot vor allem auch das ambulante Angebot für die Zukunft geschärft werden musste. Aufgrund des hohen Defizits der ambulanten Leistungen und der (langsamen) Entwicklung von stationär zu ambulant brauchte es eine klare ambulante Angebots-

strategie. Diese sollte einerseits das bestehende stationäre Angebot optimal ergänzen und andererseits ein wirtschaftlich nachhaltiges Wachstum ermöglichen. Im Zuge der Strategiearbeiten wurde das Angebot verschiedener Fachrichtungen geprüft sowie geschärft, mittels Kooperationen ergänzt und daraus ein infrastruktureller Entwicklungsplan abgeleitet.

### Die Rolle von Verwaltungsrat, Spitalleitung und Mitarbeitenden im Strategieprozess

Eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und der Spitalleitung ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Strategie des Spitals nicht nur entwickelt und verabschiedet, sondern auch umgesetzt und überwacht wird. Durch die Zusammenarbeit können die verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen beider Gremien optimal genutzt werden.

– **Strategische Ausrichtung festlegen:** Der Verwaltungsrat, als oberstes Führungsgremium, ist für die Festlegung der übergeordneten strategischen Ausrichtung des Spitals verantwortlich. Dies umfasst die Identifizierung von langfristigen Zielen, die Analyse von Markt- und Branchentrends sowie die Festlegung der strategischen Prioritäten.

- **Richtlinien und Rahmenbedingungen setzen:** Der VR legt die übergeordneten Richtlinien und Rahmenbedingungen fest, innerhalb derer die Spitalleitung ihre strategischen Entscheidungen treffen kann. Dies kann die Budgetvorgaben, Risikotoleranzgrenzen und Governance-Prinzipien umfassen.
- **Genehmigung und Umsetzung:** Nachdem die strategischen Pläne von der Spitalleitung entwickelt wurden, genehmigt diese i.d.R. der VR und überwacht die Umsetzung.
- **Überwachung und Anpassung:** Der VR überwacht regelmässig die Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie und führt bei Bedarf Anpassungen durch. Dies kann die Unterstützung von strategischen Entscheidungen, die Überprüfung von Leistungsindikatoren und die Identifizierung von neuen Chancen oder Risiken umfassen.
- **Kommunikation und Transparenz:** Eine offene und transparente Kommunikation zwischen dem VR und der Spitalleitung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle relevanten Stakeholder über die strategische Ausrichtung des Spitals informiert sind und Vertrauen in die Führung haben.

Die Einbindung der Mitarbeitenden in den Strategieprozess ist von entscheidender Bedeutung.

- Besseres Verständnis und Akzeptanz
- Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls
- Einbeziehung von Fachkenntnissen
- Steigerung der Motivation und des Engagements
- Verbesserung der Umsetzungsfähigkeit
- Nutzung von Innovationspotenzial

Aus unserer Beratungserfahrung wissen wir, dass insbesondere eine frühzeitige Einbindung der MitarbeiterInnen eine positive Arbeitsumgebung schafft, die die Akzeptanz und Umsetzungsfähigkeit der strategischen Ziele kurz- und mittelfristig wesentlich unterstützt.

### Aus der Praxis: Einbezug der Mitarbeitenden in den Strategieprozess

Im Rahmen eines Strategieentwicklungsprozess war es den Verantwortlichen wichtig, die MitarbeiterInnen von Beginn weg mit auf die Reise zu nehmen. Um dies zu erreichen wurden die MitarbeiterInnen an drei Punkten in den Strategieprozess mit einbezogen:

1. Zu Beginn des Prozess wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Dort konnten sich die MitarbeiterInnen strukturiert einbringen und hatten die Möglichkeit aus Ihrer Sicht wichtige Punkte einzubringen. Ergänzend zu den MitarbeiterInnen wurden zudem die wichtigsten Zuweiser in den Prozess eingebunden.

## Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen

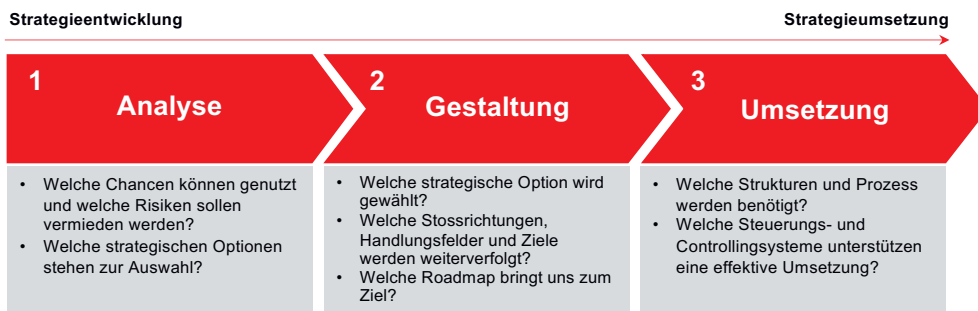


Abb. 3: Drei Schritte gehören zu einer erfolgreichen Strategie: die Analyse, die Gestaltung und die Umsetzung.

2. Im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung wurden die Resultate der Befragung transparent dargestellt und den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geboten, Fragen zu stellen und sich aktiv einzubringen.
3. Am Ende des Strategieprozess wurde im Rahmen einer zweiten Mitarbeiterveranstaltung die Strategie präsentiert, Fragen beantwortet und Anregungen zur Optimierung aufgenommen.

### Der Strategieprozess: In drei Schritten zur Strategie

Die Inhalte einer Unternehmensstrategie sind komplex genug, da sollte der Prozess nicht zusätzliche Komplexität hinzufügen. Deshalb empfehlen wir gemäss Abbildung 3 drei Schritte zum Ziel.

**1. Analyse:** Hier müssen als aller wichtigstes die Bedürfnisse unserer KundInnen, PatientInnen und Stakeholder (bspw. Zuweiser) klar sein. Anschliessend wird das weitere Umfeld und die eigene Organisation analysiert. Ein geeignetes Instrument dafür ist die SWOT-Analyse. Was sind die Kunden- und Patientenbedürfnisse? In welchem Umfeld bewegen wir uns? Welche gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen haben wir? Was sind die wichtigsten Trends? Wohin entwickelt sich die Medizin? Wie ist die demographische Ent-

wicklung in meiner Region? Wie gross sind meine Marktanteile heute? Wie entwickeln sich die Patienten- und Pendlerströme?

**2. Strategiegestaltung:** In dieser Phase gilt es, nicht nur die offensichtlichen Lösungen zu betrachten, sondern auch weniger offensichtliche und innovative Ansätze und Angebotsmodelle zu diskutieren. Anhand eines klar definierten Kriterienkatalogs werden die verschiedenen Optionen bewertet, diskutiert und

Abb. 4: Sorgfältig erarbeitete Stossrichtungen und darauf abgestimmte Massnahmen kennzeichnen die strategische Positionierung.



ausgewählt. Wichtig ist dabei: Kreativ sein und ausgetretene Pfade verlassen! Ausgehend von der strategischen Positionierung werden relevante Stossrichtungen bestimmt, die das Spital näher an die angestrebte Zielpositionierung heranführen sollen.

**3. Massnahmen und Umsetzungsplanung:** Eine Strategie ist nur wirksam, wenn sie auch erfolgreich umgesetzt wird. Das schönste Hochglanzpapier und ausgefeilteste Powerpointkonzept sind wenig wert, wenn die Umsetzung scheitert. Eine realistische und konkrete Massnahmen- und Umsetzungsplanung ist unerlässlich. Nur so werden aus Zielen klare Schritte mit Verantwortlichkeiten und verbindlichen Meilensteinen.

### Aus der Praxis: Aufbau Projektportfoliomanagement (PPM) zur Strategieumsetzung

Bei der Umsetzung der gewählten strategischen Stossrichtungen und Massnahmen steht man vor einer Gratwanderung. Wie sollen die vorhandenen Ressourcen eingesetzt werden, dass sowohl die laufenden operativen Projekte als auch strategische Initiativen parallel vorangetrieben werden können. Zudem war der Verwaltungsrat daran interessiert, regelmässig und verständlich über den Fortschritt der Umsetzung der Strategie informiert zu werden.

Durch den Aufbau eines einfachen und pragmatischen PPM gelang es der Spitalleitung, den Ressourceneinsatz über alle Bereiche hinweg besser zu steuern und klare Prioritäten zu setzen. Chancen konnten rechtzeitig erkannt und genutzt, sowie kurzfristige Erfolge schnell realisiert werden. Zudem konnten dank dem kontinuierlichen Umsetzungscontrolling stets die benötigten Informationen transparent gemacht und an die jeweiligen Stellen weitergeleitet werden. Diese klare Struktur verbesserte ausserdem

**VIVAZZO**  
Holzmanufaktur

Vivazzo Holzmanufaktur  
Fosbergstrasse 16  
8633 Wolfhausen

055 243 34 43  
holzmanufaktur@vivazzo.ch  
shop.vivazzo.ch

Therapiespiele und Hilfsmittel  
für Ergo- und Physiotherapie

## das ist kein Flugzeugbausatz

Unsere Produkte entwickeln wir unter anderen zusammen mit der Ergotherapeutin Verena Schweizer und der ZHAW





Julia Langguth ist Senior Consultant bei der Alerion Consult AG



Alicia Schwander ist Consultant bei der Alerion Consult AG



Johannes Regensass ist CEO und Hauptaktionär der Alerion Consult AG

die Delegation von Verantwortlichkeiten innerhalb der Projekte und die Spitalleitung konnte sich auf das Wesentliche fokussieren und auch das Tagesgeschäft erfolgreich fortführen.

### Wie oft sollte eine Strategie überprüft werden?

Strategie ist keine einmalige Übung, sondern benötigt ein kontinuierliches Strategiecontrolling. Der grosse und der kleine Strategiezyklus sollen sicherstellen, dass strategische Ziele auf allen Ebenen der Organisation klar definiert, umgesetzt und überwacht werden. Während sich der gros-

se Strategiezyklus auf die langfristige Ausrichtung und Planung konzentriert, fokussiert sich der kleine Strategiezyklus auf die operative Umsetzung und Anpassung auf kurzfristiger Ebene.

Der grosse Strategiezyklus hat zum Ziel, die Unternehmensstrategie alle 5 Jahre umfassend zu überarbeiten. Insbesondere werden die strategischen Prämissen und die daraus abgeleiteten Stossrichtungen sowie Massnahmen überprüft. Die Funktionalstrategien werden jährlich im Rahmen des kleinen Strategiezyklus hinsichtlich der Zielerreichung der übergeordneten Unternehmensstrategie überprüft und wo notwendig angepasst.

Abb. 5: Die drei Ebenen der Strategieumsetzung sind Projekte, Projekt-Portfolio-Management und Strategiecontrolling.

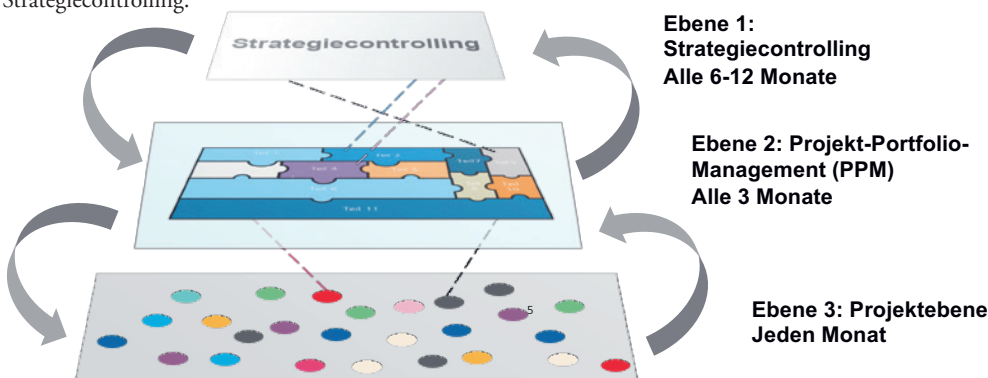
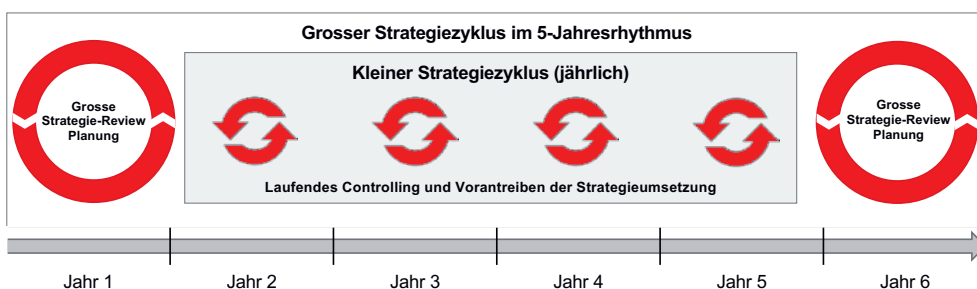


Abb. 6: Grosse und kleine Strategiezyklen bestimmen die strategische Ausrichtung und die operative Umsetzung. Die Ergebnisse sind regelmässig zu überprüfen.



## Über Alerion

Alerion Consult AG ist als Unternehmensberatung seit 1992 spezialisiert auf Strategieentwicklung und Strategieumsetzung und bietet fachkompetente Beratung für Organisationen und Unternehmen in der Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und Projektleitung. Ob Spital, Leistungserbringer, Versicherung, Trägerorganisation, öffentliche Hand, Pharma oder Medizintechnik – der Gesundheitsmarkt befindet sich in einem grossen Umbruch.

Mit langjähriger, branchenspezifischer Erfahrung im Gesundheitswesen unterstützt Alerion, um den Herausforderungen von heute und morgen erfolgreich begegnen zu können, geht individuell auf eine Situation ein und schöpft aus einem über 30 Jahre gewachsenen Erfahrungsschatz – egal ob nur eine kurze, punktuelle Unterstützung oder eine Begleitung über mehrere Monate gewünscht ist – getreu dem Motto: Strategie. Umsetzung. Mit Prinzip.

[www.alerion.ch](http://www.alerion.ch)

Folgen Sie uns auf LinkedIn:

