

Spitalführung: Mission impossible? – Teil 1

Führungskonzept, Vision, Umfeld- und Unternehmensanalyse

Heute sind die Spitäler mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Fachkräftemangel und der Preis-/Kostendruck sei hier nur stellvertretend erwähnt. «clinicum» hat mit dem langjährigen und erfolgreichen Spitaldirektor Urs Baumberger gesprochen. In einer Artikelserie gibt er sein «Geheimrezept» bekannt und zeigt mit zahlreichen 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.

Wieso braucht es ein Führungskonzept?

Ein Spital ist eine komplexe Firma. Es arbeiten verschiedene Hierarchiestufen und rund hundert verschiedene Funktionen 24 Stunden und 365 Tage zusammen. Freud (z.B. eine Geburt) und Leid (der Tod) sind im gleichen Haus nebeneinander präsent und von entspannter Stimmung bis zu grossen Stresssituationen prallt alles aufeinander. Einerseits spannend und sinn-

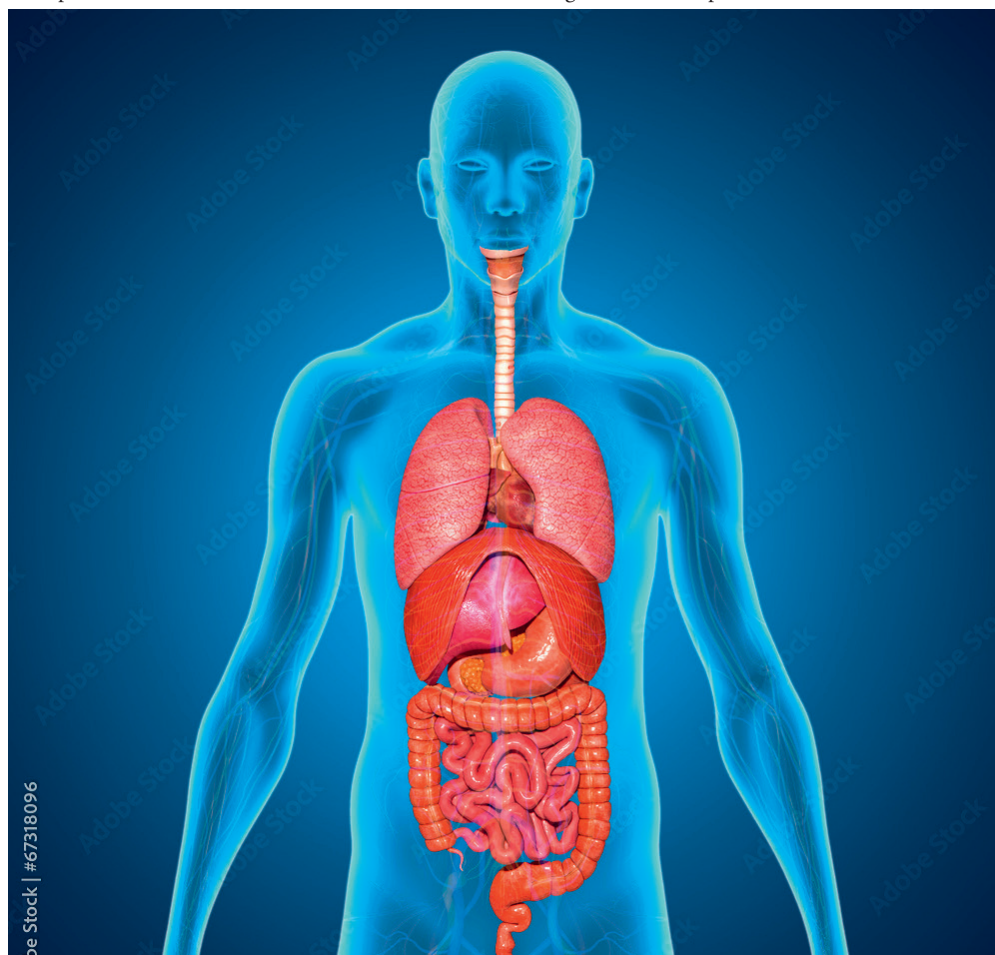
stiftend, andererseits für die Führung sehr anspruchsvoll.

Zudem bewegen sich die Spitäler in einem komplexen Umfeld. Die Regulatorien und die Bürokratie scheinen unaufhaltsam zuzunehmen. Es geht um sehr viel Geld. Dazu kommt, dass das Gesundheitswesen die letzte Branche ist, welche durch die vielschichtigen und sich stark verändernden Rahmenbedingungen und Auf-

gabenstellungen zunehmend in den Wettbewerb gedrängt wird. Die zahlreichen Anspruchsgruppen und deren Interessen sind vielfältig und entsprechend ist das Lobbying ausgeprägt.

Um mit einer derart komplexen Firma in einem zunehmend komplexeren, dynamischen und kompetitiven Umfeld erfolgreich zu sein, braucht es ein gesamtheitliches, systemorientiertes, konzeptionelles und professionelles Vorgehen. Folglich ein Konzept zur integralen Spitalführung, ein Führungskonzept.

Ein Spital funktioniert ähnlich wie ein Mensch – alles muss gut zusammenspielen.

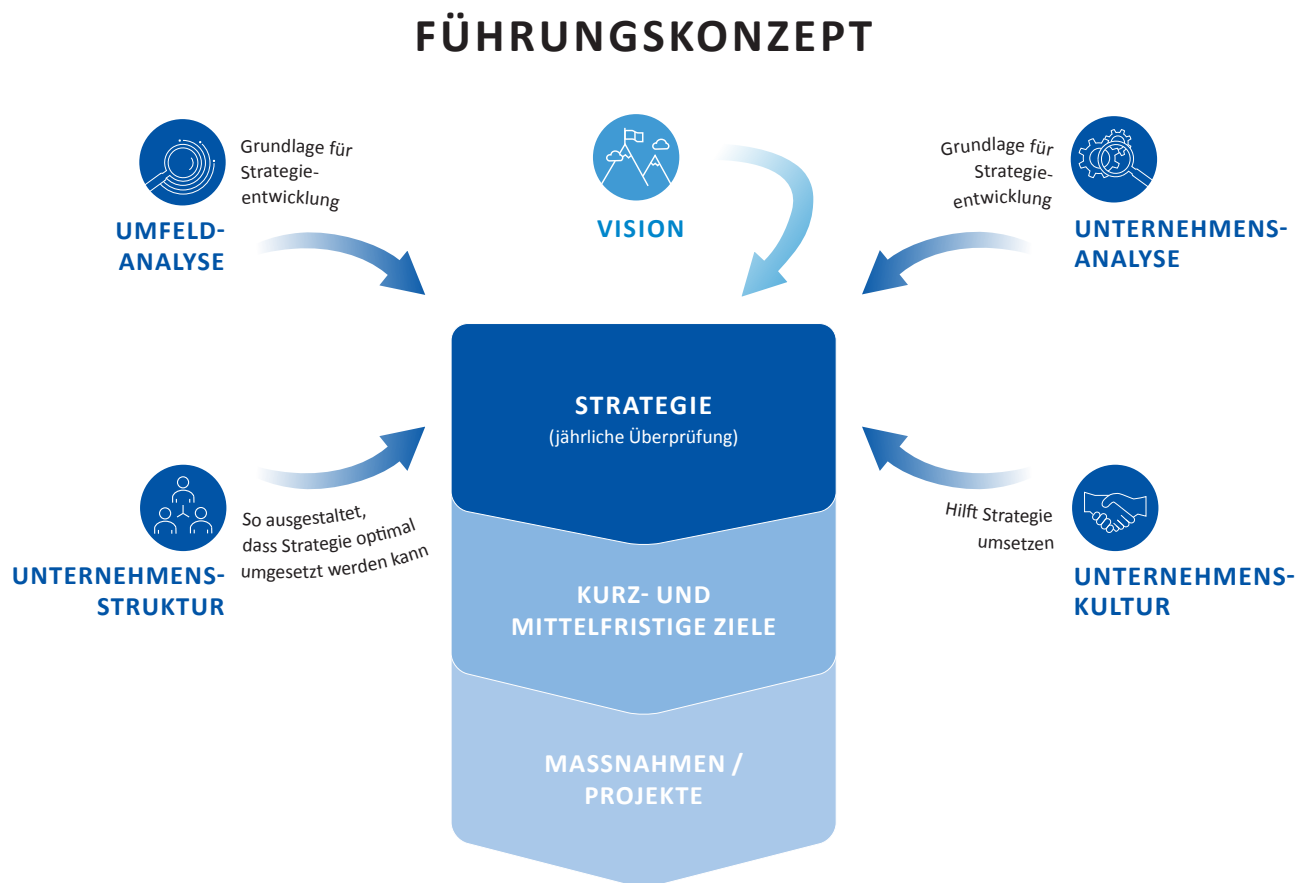


Man kann dies auch mit einem komplexen Projekt vergleichen. Es gibt eine projektbezogene Organisation, sinnvoll gegliederte Teilprojekte, ein Zeitplan, ein Budget, etc. Die Funktionsweise eines Spitals ist auch vergleichbar mit der hohen Komplexität und der Funktionsweise eines Menschen.

Ein Spital funktioniert ähnlich wie ein Mensch

Es braucht viele hochwertige «Einzelteile» – wichtigere und weniger wichtigere (beispielsweise ist der Blinddarm wohl weniger wichtig als das Herz) –, die Einzelteile müssen miteinander verbunden sein und schnell oder weniger schnell interagieren. Es braucht eine Schaltzentrale und stetige Regelung, Umfeldeinflüsse spielen eine Rolle, ausserdem braucht es eine Vernetzung mit anderen Systemen und vieles andere mehr. Das kommt im abgebildeten Führungskonzept zum Ausdruck.

Um zu den erfolgreichsten Spitalern zählen zu können, braucht es, wie bei einem Spitzensport-



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.

ler, eine klare Strategie, strategische Ziele und abgeleitet ein mehrjähriges sehr zielgerichtetes Training und schlussendlich auch immer das nötige Quäntchen Glück. Der gesamte Körper, die «Einzelteile» sind auf die angestrebten Ziele und nach einem Trainings-Konzept fit getrimmt.

Das richtige Konzept für die Fit-Trimming eines Spitals?

In der Industrie und in anderen Branchen werden schon lange Konzepte für die systematische Führung komplexer Unternehmen angewendet. Stellvertretend sei hier das EFQM-Konzept/Modell erwähnt («Das EFQM-Modell ist ein weltweit anerkannter Handlungsrahmen, der Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke zu verbessern und weiterzuentwickeln, sowie Veränderungen zu steuern»). Ich führte ab 2009 das Spital Nidwalden als Direktor und war überzeugt, dass ein Führungskonzept auch für die Spitalführung hilfreich ist. Die gängigen Konzepte und Modelle der Indus-

trie erachtete ich aber als zu abstrakt und für die Spitalwelt noch als nicht ideal. Daher führte ich zusammen mit der Spitalleitung eine neue – von etablierten Konzepten abgewandelte – Vorgehensweise ein.

Ein gutes Führungskonzept allein gibt allerdings noch keine Garantie für den Erfolg. Es braucht primär auf allen Stufen ein abgestimmtes strategiefokussiertes Leadership, um ein gutes Konzept konsequent und adäquat in die Praxis umsetzen zu können. Wichtig ist zudem, dass das Konzept, wie auch die Strategie, einfach, verständlich und praktikabel ist, Bestand hat und somit von den Kadern und Mitarbeitenden getragen wird. Das heisst, das Konzept soll ausgereift sein und nicht in kurzen Abständen wieder über Bord geworfen werden. Relevante Massnahmen sind vom Führungskonzept und insbesondere von der Strategie abgeleitet. Bei der immer wichtiger werdenden Kommunikation ist jeweils auf das Führungskonzept Bezug zu nehmen. Dies zeigt den Mitarbeitenden auf, dass die Führung systematisch und konzeptionell vorgeht und

erzeugt, im sich immer schneller wandelnden Umfeld, Vertrauen in die Spitalführung.

Gut, einfach und verständlich

Es verhält sich ähnlich wie bei einer Gebrauchsanweisung oder einem Kochrezept. Wenn diese gut, einfach und verständlich sind und konsequent und korrekt gebraucht werden, stellt sich der Erfolg (fast) «von allein ein».

Wie beim vorgängig dargestellten Menschen müssen, um ein optimales Funktionieren zu gewährleisten, auch die Einzelteile des Führungskonzeptes ständig vom Gehirn, d.h. von der Spitalleitung monitorisiert, gesteuert und optimal aufeinander abgestimmt werden. Nur so kann das übergeordnete Ziel einer jeder Firma – der nachhaltige Fortbestand – gewährleistet werden. Es sei hier nochmals ausdrücklich erwähnt, dass ein Führungskonzept lediglich ein Führungsinstrument, ein Hilfsmittel ist und es zu dessen konsequenter Umsetzung sehr gut abgestimmte Führungspersonen mit ausseror-

entlichen Fähigkeiten braucht. Sie bestehen aus Leadership, Vorbildfunktion, Kommunikationstalent, Motivationskraft usw.



Die Vision

Mit der Firmenvision beschreibt man einen Zustand der Zukunft, wenn sich die Vision (der Traum) erfüllt hat. Die Vision für das Spital Nidwalden lautete: «Wir werden als eines der erfolgreichsten Schweizer Spitäler wahrgenommen». Als Zeithorizont hatte man sich im Jahr 2009 5 bis 10 Jahre gesetzt. Es war mir und der Spitalleitung wichtig und klar, dass das Visions-Statement zwar ambitioniert, aber durchaus auch erreichbar ist. Die Mitglieder der Spitalleitung und insbesondere der Spitaldirektor müssen als Motivatoren und Kommunikatoren ihre Leadership-Rolle vorbildlich wahrnehmen. Dazu gehört beispielsweise, dass man die gemeinsam beschlossene Vision und die Strategie zuerst intern sehr gut verankert, aber auch extern authentisch immer wieder verkündet und vertritt. So hatte ich bereits nach wenigen Monaten nach meinem Stellenantritt in einem Zeitungsinterview Folgendes gesagt: «Mit Ärzten, dem Kader und Mitarbeitenden will ich das Spital Stans erfolgreich in die Zukunft führen und weiterentwickeln, sodass es in fünf bis zehn Jahren zu den besten Spitälern der Schweiz gehört.» Dies erzeugt intrinsische wie auch extrinsische Motivation und soll eine Aufbruchstimmung bewirken.



Die Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse ist der Ausgangspunkt des Führungskonzeptes. Sie bildet eine entscheidende Grundlage für das Erstellen der Unternehmensstrategie und ist somit für die richtige Ausrichtung des Spitals sehr wichtig. Die Umfeldanalyse ist eine stetige Aufgabe der Direktion und der gesamten Spitalführung und ist ebenfalls relevant für eine alljährliche Strategie-Review. Grundsätzlich werden räumliche und



Bereits der einladende Eingang eines Spitals kann eine optimale Visitenkarte sein.

zeitliche Dimensionen unterschieden. Was läuft und verändert sich in meinem Patienteneinzugsgebiet, was in der Schweiz oder sogar weltweit? Was geschieht aktuell und was wird erst in ein paar Monaten oder Jahren einen möglichen Einfluss auf die Führung des Spitals haben? – Es ist also auch die Zukunft bestmöglich zu antizipie-

ren. Dies, weil gewisse Kursänderungen im Spital eine lange Zeit beanspruchen können. Analog wie beim Risk Management sind die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkung zu beurteilen und allfällige kurz-, mittel- langfristige Massnahmen oder eine Strategieveränderung rechtzeitig festzulegen.

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

Gastartikel Februar-Ausgabe

Zum Thema erfolgreiche Spitalführung und speziell zum Verhältnis von Konzepten und Praxis hat Prof. Dr. oec. Johannes Rüegg-Stürm von der Universität St. Gallen einen Gastartikel geschrieben. Den Artikel finden Sie im Anschluss an diesen Text. Der Titel lautet: «Wie kann man mit «Konzepten» Einfluss auf die «Praxis» nehmen? – Gedanken zu einem anspruchsvollen Verhältnis.»

Die wichtigsten Anspruchsgruppen, die «Kunden» für das Spital sind einerseits die Patienten und andererseits die Zuweiser (Fachärzte und Hausärzte). Es gilt deren Zufriedenheit und die Wünsche bestmöglich zu erfassen und die Zusammenarbeit engagiert zu pflegen und laufend zu optimieren. Dazu gehört, dass sich die Spitalärzte und weiteres Spitalfachpersonal aktiv mit den Anspruchsgruppen austauschen und die gewonnenen Informationen geeignet verarbeiten (z.B. Pflege eines CRM) sowie intern kommunizieren, damit entsprechende Massnahmen abgeleitet werden können.

Zufriedene Zuweiser sind Gold wert

Ich hatte während meiner Zeit als Direktor sämtliche Zuweiser mehrmals besucht und strukturierte Interviews geführt (bei grossen Spitälern kann eine geeignete Auswahl getroffen werden). Ziele dieser Gespräche waren: gegenseitiges (noch besseres) Kennenlernen, Standortbestimmung des Gesundheitswesens des Einzugsgebietes, Befindlichkeit der Praxisärzte erfahren, Grundlagen für evtl. Strategie- und Zielanpassung erhalten, Wünsche und Anliegen eindeutig äussern sowie Fragen klären.

Ich traf bei meinen Besuchen immer rund 15 Minuten zu früh in der Arztpraxis ein, so dass ich mich auch mit den für den Praxisbetrieb wichtigen Medizinischen Praxisassistentinnen austauschen und zudem im Wartezimmer Platz nehmen konnte. So war es mir möglich, auch mit Patientinnen zu sprechen oder die Broschüren anzusehen und zu kontrollieren, ob die Unterlagen meines Spitals aufgelegt waren. Fürs



Wenn die persönliche Note überall zu spüren ist, entsteht ein erstklassiger Eindruck.

CRM habe ich das Wartezimmer wie auch andere Räume – nach Genehmigung – fotografiert.

Sämtliche rund ein bis zweistündigen Gespräche wurden schriftlich festgehalten, ausgewertet und eine priorisierte Massnahmentabelle erstellt. Diese wurde an Hausärzteanlässen präsentiert, allenfalls die Priorisierung angepasst und dann konsequent abgearbeitet. Die Umsetzung der Massnahmen wurde den Zuweisern in geeigneter Form zurückgemeldet (z.B. via Hausärzte-Newsletter). Unsere wichtigen Partner fühlten sich wertgeschätzt und animiert, im Sinne der integrierten Versorgung weitere Optimierungen vorzuschlagen. So konnte über die Jahre hinweg eine vertrauensvolle Partnerschaft zwischen dem Spital und den Hausärzten aufgebaut werden.

Zur Umfeldanalyse gehört zwingend dazu, dass der Direktor und das Management täglich www.medviu.ch (siehe auch Artikel im *clinicum* Ausgabe 3-2023) und www.medinside.ch konsultieren wie auch regelmässig Fachzeitschriften lesen wie z.B. www.clinicum.ch. Zur erweiterten Umfeldanalyse gehört auch, dass man sich via Medien über Aktuelles und zukünftige Entwicklungen in folgenden Bereichen und Themen fit hält: Politik, Gesundheitspolitik, Gesellschaft, Wirtschaft, Trends und Tendenzen, Chancen, Wachstum, Gefahren, Markt, Potenziale, Kundenstruktur, Konkurrenz, Medizin, demographische und sozialpsychologische Entwicklungen usw. Lokal gehört die Beziehungspflege mit Politikern, Staatsangestellten, Partnerorganisationen, Verbänden und Weiteren dazu. Ich besuchte nicht nur wöchentlich die Patientinnen im Spital, sondern ging beispielsweise jedes Wochenende zum Nachtessen in ein anderes Restaurant der Region und setzte mich bewusst in die Nähe des Stammtisches, um auch das Volk, unsere Kunden zu spüren. Regelmässig kam es vor, dass ich nach dem Essen am Stammtisch sass, und der Austausch war für beide Seiten sehr bereichernd. Zur Umfeldanalyse gehören auch Spitalbesuche mit Spitalverbänden in ausgesuchten Spitälern – best in class – im In- und vor allem im Ausland. Dies kann aber auch in den eigenen Ferien gemacht werden, indem man vorgängig die Direktion eines Spitals anschreibt und dann einen massgeschneiderten Besuch durchführt. Selbstverständlich wird auch Gegenrecht gewährt.

Aktuelles und Zukünftiges – jederzeit auf dem Radar

Es ist wichtig, dass alle Informationen der stetigen und systematischen Umfeldanalyse gesammelt und regelmässig und zielgruppengerecht weiter-



gegeben werden. Nur so sehen die Ärzteschaft, die Kader und die Mitarbeitenden den Sinn von nötigen Veränderungen ein und helfen mit, das Spital erfolgreich in die Zukunft zu führen. Dies beflügelt, dass viele Verbesserungsvorschläge aus den eigenen Reihen kommen. Es versteht sich von selbst, dass die sehr wichtige und interessante Aufgabe der Umfeldanalyse, nicht nur professionell gemacht wird, sondern auch Spass machen soll und dadurch authentisch ist.

Grundlage für
Strategie-
entwicklung



UNTERNEHMENS- ANALYSE

Die Unternehmensanalyse

Die zweite Grundlage für die Strategieentwicklung, die jährlichen Strategie-Reviews und die tägliche Führungsarbeit ist die Unternehmensanalyse. Diese muss vor der Strategieerarbeitung umfassend durchgeführt und auch stetig à jour gehalten werden. Direktion und Management müssen jederzeit die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren ihres Spitals lückenlos kennen, um auch rechtzeitig und geeignet agieren zu können.

Eine IST-Analyse kann wie folgt erstellt werden:

- Strukturiertes schriftliches Befragen aller Schlüsselpersonen zu relevanten Themen (z.B. Elemente des Führungskonzeptes), anschliessend bilaterales Besprechen. Viele wichtige Informationen erhält man oftmals nur im vertrauensvollen persönlichen Gespräch.
- Lesen aller wichtigen Dokumente, Protokolle, Weisungen und Reglemente
- Sich über formelle und informelle Spielregeln, Rituale usw. erkundigen
- Gezielte Rundgänge durch den Betrieb (Beobachtungen, Gespräche mit Mitarbeitenden, Patienten, Besuchern, Firmenvertretern)

Um sein Unternehmen gut zu kennen, gibt es auch weitere Möglichkeiten:

- Perspektivenwechsel (temporäres Arbeiten in einer anderen Unternehmenseinheit, immer andere Sitzungszimmer verwenden und auch jeweils einen anderen Sitzplatz wählen)
- Beim Mittagessen regelmässig an einen anderen Tisch sitzen und sich mit den Mitarbeitenden austauschen. Dazu gehört nebst dem aktiven Zuhören auch das Fragen: Ist die Strategie bekannt? Kamen die Inhalte des letzten Newsletters an? Wie wird die Führung wahrgenommen?

- Den Betrieb lernt man auch zusätzlich «spielerisch» kennen, indem man immer ein anderes WC benutzt, immer einen anderen Arbeitsweg zu seinem Arbeitsplatz wählt, die Pause in einer anderen Abteilung macht usw.)

Patienten

Wie ein guter Hoteldirektor eines Vier- oder Fünfsterne-Hauses ist es auch die Aufgabe des Spitaldirektors, dass er regelmässig Patientenbesuche durchführt. Vorgängig müssen diese Besuche mit den Zuständigen (primär Pflege, allenfalls auch mit dem behandelnden Arzt) kurz vorbesprochen werden, denn nicht alle Patienten sind aus unterschiedlichen Gründen besuchbar. Die Patientinnen fühlen sich einerseits wertgeschätzt und andererseits erfährt man bei angepasster Gesprächsführung viel von seinen Kunden, was bei schriftlichen Umfragen vielfach nicht geschrieben wird. Die gewonnenen Informationen sind je nach Gehalt, Wichtigkeit und Dringlichkeit in geeigneter Weise dem entsprechenden Kader resp. den Mitarbeitenden mitzuteilen. Die Nachhaltigkeit allfälliger Korrekturen muss sichergestellt werden.

Dank einer professionellen intrinsisch motivierten Umfeld- und Unternehmensanalyse ist die Basis für die Strategie Erstellung und die periodische Strategie Review, sowie die Ziel- und Massnahmenplanung gelegt. Ausserdem hört man dadurch förmlich «das Gras wachsen» und kann schneller und gezielter reagieren.

Zügig geht's weiter – bleiben Sie am Ball

Dieses war der einleitende Artikel der 8-teiligen «clinicum»-Sonderserie. Er wird wissenschaftlich begleitet vom gleich anschliessenden Fachbeitrag von Prof. Dr. oec. Johannes Rüegg-Stürm von der Universität St. Gallen. – Im April geht's weiter mit dem Thema «Strategie, strategische-, kurz- und mittelfristige Ziele, Massnahmen und Projekte», wiederum abgerundet von einem Gastbeitrag. – Zum heutigen Abschluss noch ein Gedankenanstoss zum Thema rechtzeitig reagieren – das Lied von Mani Matter – I han es Zündhölzli azündt (youtube.com).



Der Autor: Urs Baumberger



Urs Baumberger war 13.5 Jahre Direktor des Spitals Nidwalden und parallel 9 Jahre Stv. CEO des Luzerner Kantonsspitals. Das Spital Nidwalden hatte seit der Einführung der neuen Spitalfinanzierung im Jahr 2012 bis 2022 immer eine EBITDA Marge von klar über 10 Prozent sowie eine hohe Mitarbeiter-, Zuweiser und Patientenzufriedenheit erreicht.

Zuvor war Urs Baumberger 13 Jahre in der Hirslanden Gruppe in verschiedenen Funktionen tätig. Er führte somit seit über 21 Jahre sehr erfolgreich private wie öffentliche Spitäler. Für die Entwicklung eines Spital-Führungskonzeptes und dessen erfolgreiche Praxisumsetzung erhielt er 2019 die Auszeichnung «Manager des Jahres» für den gesamten deutschsprachigen Raum. Er war eine Schlüsselperson bei der Zusammenführung des Spitals Nidwalden mit dem Luzerner Kantonsspital. Im November 2022 hat er sich als Strategieberater und Experte für Healthcare Management selbstständig gemacht. www.baumbergerconsulting.ch

Dieser QR Code führt zu einem Beitrag von SRF Schweiz aktuell über Urs Baumberger.

