Spitalführung – Mission impossible? – Teil 3

Unternehmensstruktur und -kultur optimal und wirksam umsetzen

Spitäler sind mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Der Fachkräftemangel und Preis-/ Kostendruck seien 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 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.

Hauptziel jeder Firma ist der nachhaltige Fortbestand. Die professionell erarbeitete Strategie (siehe Teil 1 + 2 «clinicum»-Ausgaben Februar und April 2024) gibt das Marktverhalten vor respektive zeigt, wie der nachhaltige Fortbestand erreicht werden soll. Die Unternehmensstruktur, die Unternehmenskultur, wie auch die im Führungskonzept aufgeführten Grundlagen für langfristigen Erfolg, müssen gut aufeinander abgestimmt und so ausgestaltet sein, dass sie massgeblich mithelfen, die Strategie umzusetzen. Diese konsequente Ausrichtung auf die Vision und Strategie sowie die diesbezügliche sehr gute Abstimmung aller Aktivitäten und Ressourcen wird – mit den heutigen und zukünftigen Rahmenbedingungen – noch wesentlich wichtiger werden.

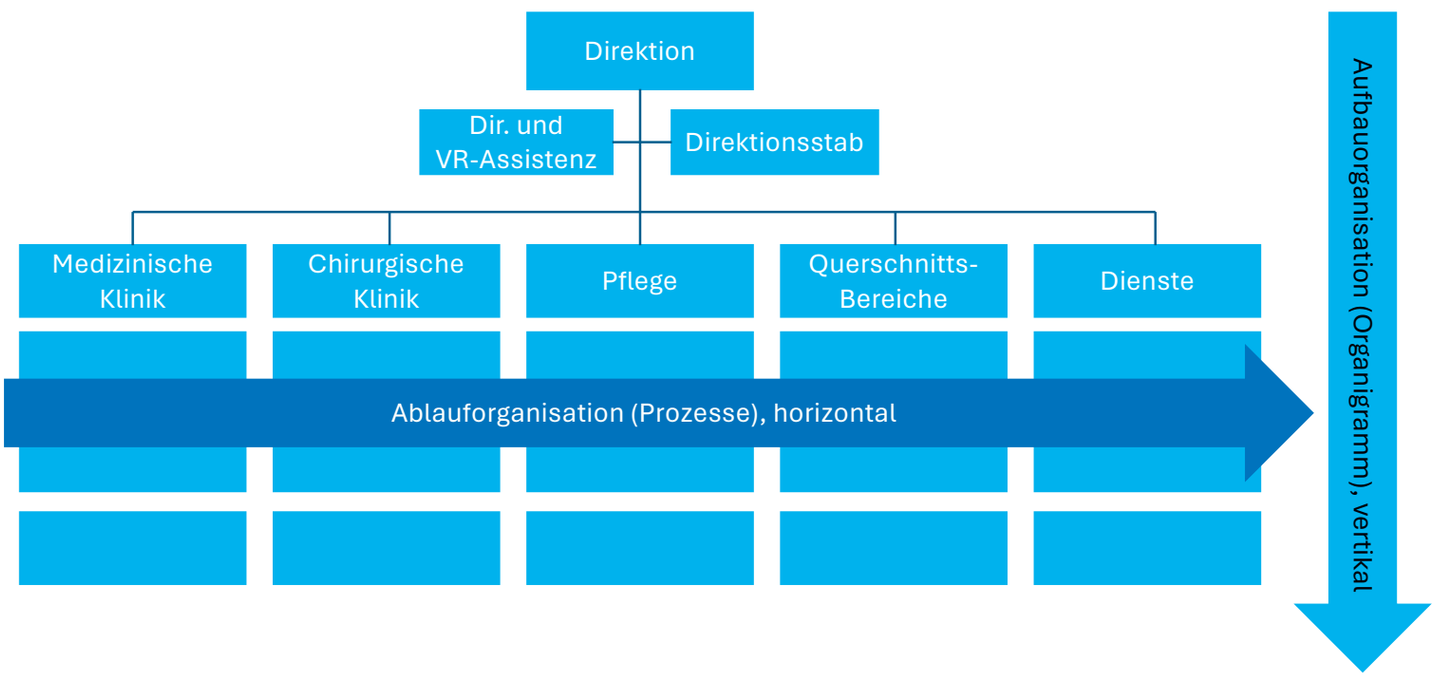
So ausgestaltet, dass Strategie optimal umgesetzt werden kann

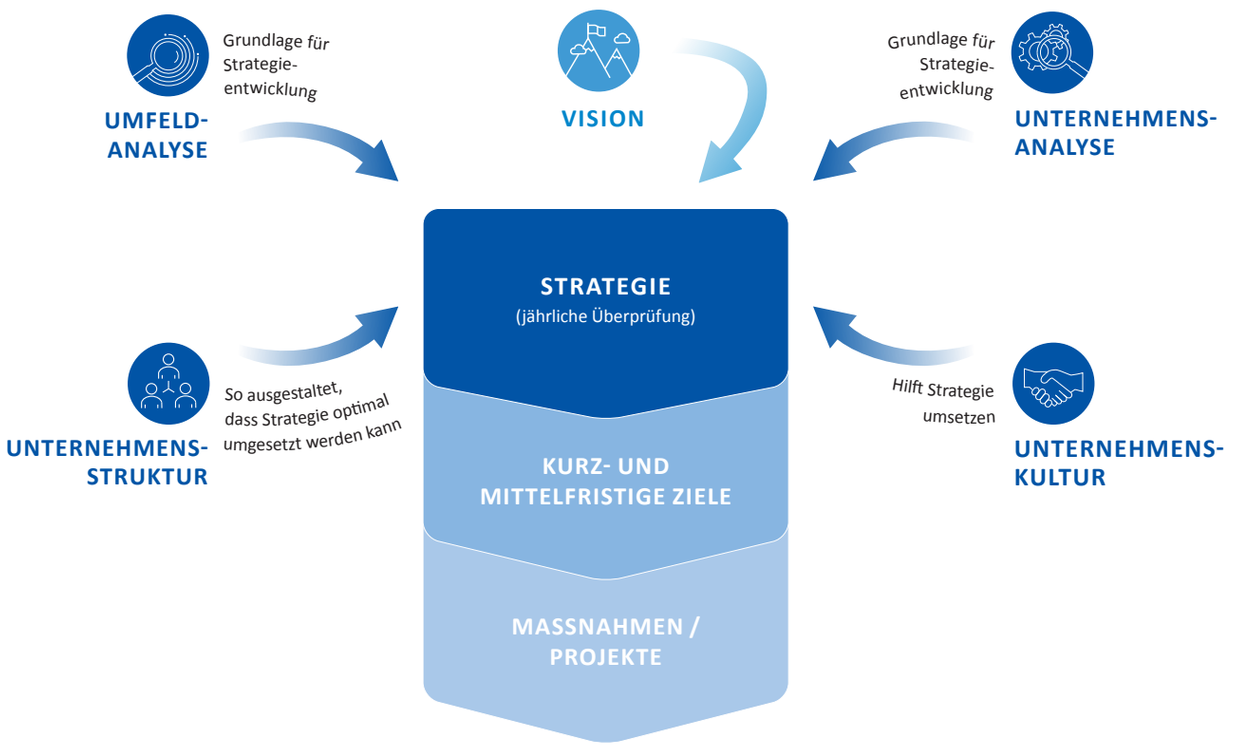
UNTERNEHMENS-STRUKTUR

Problematik der Spital-Unternehmensstruktur

Die Unternehmensstruktur teilt sich in die Aufbauorganisation (Organigramm) und die Ablauforganisation (Prozesse) auf. Die allermeisten Spitäler haben nach wie vor die klassische Silo-Aufbauorganisation. Bei dieser Organisationsform sind die verschiedenen Kliniken, Bereiche oder Abteilungen von einem zum anderen Silo abgegrenzt und agieren mehrheitlich unabhängig. Jedes Silo und jede Abteilung konzentriert sich prioritär auf ihre eigenen Ziele und Aufgaben, ohne dabei die übergeordneten Unternehmensziele oder die Arbeit anderer Abteilungen ausreichend zu berücksichtigen. Das Silodenken, das mit dieser Organisation einhergeht, kann zu einer Reihe von Nachteilen führen, wie zum Beispiel ineffizienter Ressourcennutzung, doppelten Arbeitsaufwänden und mangelnder Innovation, da das Wissen und der Informationsaustausch über Abteilungsgrenzen hinweg fehlen. Es kann auch zu Konflikten und (ungesundem) Wettbewerb zwischen den Abteilungen führen.

Spitalstruktur: Vertikale Silo-Aufbauorganisation und horizontale Ablauforganisation





Stark vereinfachtes Führungskonzept

Die Ablauforganisation / die Prozesse eines Spitals sind sehr vielfältig und umfassen beispielsweise die medizinische Versorgung, die Querschnittsbereiche, die Hotellerie, das Supply Chain Management und die Administration. Zum Kernprozess gehören Aufnahme, Behandlung, Pflege und Entlassung von Patienten. Vielfach verlaufen die Prozesse nicht nur innerhalb der Klinik oder des Bereiches, sondern über Silos hinweg. Mit der weiter zunehmenden Spezialisierung im medizinischen, wie administrativen Bereich sowie der demographischen Entwicklung (Polymorbidität) nimmt die Komplexität zusätzlich zu. Die Problematik der vertikalen Spital-Siloorganisation und den vielfach horizontal verlaufenden Patientenprozessen liegt darin, dass diese zu Kommunikationsbarrieren und Ineffizienzen führen. Zudem besteht die Gefahr, dass der fliessende Übergang von Patienten durch die verschiedenen Stadien ihrer Behandlung behindert werden kann. Dies kann zu Verzögerungen, Doppelarbeit und Fehlern führen, welche die Patientensicherheit, das Behandlungsresultat und die Patientenzufriedenheit beeinträchtigen können.

Wieso Silo-Organisation?

Wieso haben die allermeisten Schweizer Spitäler eine Silo-Organisation, obwohl die Patientenprozesse vielfach horizontal verlaufen? – Das hat mehrere Gründe, welche von Spital zu Spital verschieden sein können:

- **Tradition und Gewohnheit:** Viele Spitäler haben über Jahre hinweg eine Silo-Struktur entwickelt und sind daran gewöhnt, in abteilungsspezifischen Strukturen zu arbeiten. Es ist oft schwierig, etablierte Organisationsformen zu ändern. Eine markante Äderung der Organisationsform erzeugt – insbesondere, wenn die Schlüsselpersonen davon nicht überzeugt sind – grosse Widerstände und der Aufwand wird gemieden, respektive es werden andere Prioritäten gesetzt.
- **Komplexität des Gesundheitswesens:** Unser Gesundheitssystem ist komplex und umfasst verschiedene Akteure wie Bund, Kantone, Krankenversicherungen, Ärzte, Apotheker, Heime und Spitex. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Akteuren erfordert eine Aufteilung der Verantwortlichkeiten, was zur Silo-Organisation respektive zu deren Beibehaltung führen kann.
- **Finanzierungssystem:** Die Einführung der Swiss DRG (Diagnosis Related Groups) zur Spitalfinanzierung hat die Kostenoptimierung und Fallauslastung in den Fokus gerückt. Die Silo-Organisation ermöglicht es, die Kosten in einzelnen Abteilungen «gefühlt» eher besser zu kontrollieren und Erlösvorgaben aus der DRG-Kalkulation zu erfüllen.
- **Spezialisierung und Fachwissen:** In einem Spital arbeiten verschiedene Fachbereiche wie Chirurgie, Innere Medizin, Radiologie usw. Jede Abteilung hat zunehmend spezialisiertes Wissen und will eine eigene Organisation, um «effizient» und «ungestört» zu arbeiten.

Vorteile einer prozessorientierten Organisation

Prozessorientierte Organisationen könnten zwar die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessern, aber die Umstellung erfordert einen tiefgreifenden Wandel in der Denk- und Arbeitsweise. Wenige Spitäler wagten den Weg hin zu einer konsequenten prozessorientierten Aufbauorganisation und mussten dies meistens mit viel Flurschaden büssen. Es ist ein schrittweiser Prozess, der Zeit und Ressourcen erfordert. Dennoch sollten Spitäler langfristig die Vorteile einer prozessorientierten (Aufbau-)Organisation in Betracht ziehen, um die Effizienz zu steigern und die Patientenversorgung zu optimieren. Gute Ansätze gibt es beispielsweise mit der Bildung von Zentren.

Eine optimierte Silo-Organisation

Kurz- und mittelfristig wird sich die Organisationsform in den Spitälern nicht wesentlich

ändern. Jedes Spital muss sich selbst überlegen, mit welcher Aufbau- und Ablauforganisation seine Strategie am besten umgesetzt und die Ziele erreicht werden können. Es gibt also nicht «die richtige Struktur». Dennoch seien nachfolgend einige Gedanken und Erfahrungen dargelegt, welche zu Optimierungen der Silo-Organisation beitragen können.

«Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken»: Die vorbildliche Zusammenarbeit innerhalb der Spitalleitung und die Wahrnehmung der Leadership-Rolle ist in einem Spital von entscheidender Bedeutung, um dadurch siloübergreifend eine qualitativ hochwertige und effiziente Patientenversorgung zu gewährleisten und als Spital erfolgreich zu sein. Wenn die Spitalleitung die **Zusammenarbeit authentisch vorlebt**, werden dadurch auch die unterstellten Kader und Mitarbeitenden siloübergreifend zusammenarbeiten. Wenn zwei oder mehrere Spitalleitungsmitglieder schwerwiegende Konflikte haben, werden die Kader und Mitarbeitenden der entsprechenden Bereiche oder Silos suboptimal und im Extremfall gar nicht zusammenarbeiten, was für die Ablauforganisation und folglich für die Patienten wie für die Zielerreichung des Spitals negative Folgen hat.

Beispiel: Ein polymorbider Patient benötigt eine Hüftprothese. Bei solchen Fällen kann es Sinn machen, dass ein Arzt der medizinischen Klinik (Generalist/Internist) die Fallführung übernimmt und der Orthopäde von der chirurgischen Klinik die Operation durchführt. Wenn sich nun die beiden Chefärzte der beiden Kliniken nicht verstehen, kann sich dies für den Behandlungsprozess suboptimal auswirken.

Spitalleitungsmitglieder sind vielfach «Alphatiere» mit unterschiedlicher Sozialisierung. Daher braucht es einen CEO/Direktor mit ausgeprägten Leadership-Fähigkeiten und auch den Willen und das Engagement jedes Mitglieds der Spitalleitung, um als Gremium wie auch als Einzelperson Vorbild zu sein und das Spital gemeinsam und abgestimmt in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Ein wichtiger Grundsatz für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist: **«Wer einander verstehen will, muss einander kennen»**. Nur wenn ich mich aktiv und ehrlich mit einer Person auseinandersetze und deren Werdegang kenne, kann ich deren Ansichten besser verstehen und damit umgehen. Das Kennenlernen soll im Einzelgespräch stattfinden (CEO/Spitalleitungsmitglied), aber auch untereinander und innerhalb des Gremiums. – Wie gut kenne ich meine Mitkader oder meine engsten Mitarbeitenden? Stichworte dazu können sein: Dossier-Kenntnis, CV, Jugendzeit, Eltern, Erziehung, Werte, Schule, Ausbildung, Studium, ehemalige Chefs, Kulturen, Hobbys, Freizeit, Fähigkeiten, Familie, Freundeskreis, politische Einstellung und Lebensphilosophie. Dazu kommen Fragen: Wie erbringt er/

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

Dieser QR-Code führt zu einem Interview mit Urs Baumberger. Es werden Themen zur Spitalpolitik und insbesondere zur Spitalführung behandelt. Das Interview wurde durch «The Voice of Medicine» im Jahr 2019 geführt, ist aber immer noch top aktuell.

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 Juni-Ausgabe

Das Spital Nidwalden, welches zur LUKS Gruppe gehört, arbeitete in den letzten Jahren sehr erfolgreich. Ganz wesentlich dazu beigetragen haben, nebst der klaren Strategie, die Kader und Mitarbeitenden und insbesondere die einzigartige Kultur sowie das Qualitäts-, Prozess- und Dienstleistungsverständnis, welches durch Dr. Anja Harsch (Leiterin Qualitätsmanagement, Marketing und Kommunikation) im Gastartikel vorgestellt werden.

Ein zweiter Gastartikel von PwC Schweiz befasst sich mit den entscheidenden Elementen zum Thema «Unternehmensstruktur in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten – einige Denkanstösse» und rundet die Rubrik ideal ab.

sie seine/ihre beste Leistung, wie sollte sie/er geführt werden?

Um dies voneinander zu erfahren, setzt voraus, dass man ein positives Umfeld schafft, dass man sich öffnet, Vertrauen schenkt, Informationen gibt und diese auch strukturiert festhält, gegenseitig transparent macht, aktualisiert und vor allem auch bei der täglichen Zusammenarbeit berücksichtigt. Empfehlenswert ist ein Teambildungsprozess, allenfalls mit externer Unterstützung. Ein mögliches Hilfsmittel für die persönliche Entwicklung wie auch die Teamentwicklung ist beispielsweise das Durchführen einer etablierten Profilanalyse. Meistens werden solche Analysen auch schon bei der Rekrutierung oder Kaderentwicklung von Spitälern eingesetzt. Auf dieser Analyse basierend kann die persönliche wie auch die Teamentwicklung erfolgen. Wichtig ist zudem, dass man die Zusammenarbeit im Team regelmässig thematisiert und zum Beispiel mit Spielregeln verbindlich regelt. Nebenstehend sind mögliche Zusammenarbeits-Spielregeln für eine Spitalleitung oder in angepasster Form auch für andere Teams dargestellt.

Spielregeln müssen aktiv gelebt werden

Die Spielregeln sollen gemeinsam erarbeitet, periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst und gelebt werden. Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, werden alle persönlichen Exemplare der Spielregeln von allen Mitgliedern unterschrieben. Mit dem letzten Punkt der Spielregeln «Einhaltung der Spielregeln» verpflichtet sich jede/r Einzelne zur Einhaltung. Dies gibt einem gleichzeitig die «Lizenz» zum Ansprechen der Nichteinhaltung. Am besten werden die Spielregeln eingerahmt und an der Bürowand aufgehängt. So sind sie präsent und jederzeit für Besprechungen griffbereit.

Ergänzend zum Inhalt der Spielregeln sollen Gefässe, Zeit und Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Team pflegen und weiterentwickeln zu können: externe Klausurtagungen, Kadertage, gemeinsame Fortbildungen, Job Rotation, Job Enrichment, immer andere Sitzungsorte (in anderen Kliniken, Bereichen, Silos), geeignete Arbeitsmittel, Infrastruktur, teamfreundliches Arbeitsumfeld, Teambildungs-Aktivitäten wie z.B. Schneeschuhlaufen, Kegeln oder Nachtessen, klare Ziele und Rollen, gemeinsame Pausen und Räume etc.

Die zweiwöchentlichen Spitalleitungssitzungen sollen nicht am Ende eines anstrengenden Arbeitstages und auch nicht open-end sein. Sinnvoll ist beispielsweise von 10.00 bis 12.00 Uhr. Nach der Sitzung kann man gemein-

Gute Zusammenarbeit und Übernahme der vorbildlichen Leadership-Rolle ist für eine Spitalführung wichtig.

Unsere Spielregeln

Individuelles Verhalten

- Wir begegnen einander wohlwollend und wertschätzend (Grundlage).
- Wir respektieren unterschiedliche Standpunkte und sind bereit, Konflikte offen zu diskutieren.
- All unser Denken und Handeln unterstützt die Umsetzung der Vision, der Strategie, der Unternehmenskultur etc. (gesamtes Führungskonzept).
- Getroffene Entscheide werden von allen mitgetragen und verbindlich umgesetzt.
- Wir bekennen uns zu einer Feedbackkultur und äussern Lob und Kritik direkt und zeitnah.
- Wir nutzen eine offene Fehlerkultur, um daraus zu lernen und um uns weiterzuentwickeln.
- Wir verlassen uns gegenseitig auf Vertraulichkeitsabmachungen.

Verhalten im Team

- Wir pflegen und fördern den Kontakt untereinander als Grundlage einer wertschätzenden Teamarbeit. Wir nehmen individuell und als Team unsere Vorbildrolle aktiv wahr und leben die interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit.
- Wir tauschen unsere Ideen, Erfahrungen und Informationen gezielt aus und stellen diese offen zur Verfügung, damit Synergien genutzt werden.
- Alle relevanten, operativen Themen werden miteinander besprochen und abgestimmt.
- Bei der Entscheidungsfindung streben wir Konsens an.
- Wir verhalten uns untereinander korrekt und geben Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung keine Chance. Bereits erste Anzeichen ziehen Konsequenzen nach sich.

Grundlagen

- Führungskonzept (inklusive Subkonzepte / abgeleitete Dokumente)
- Vision
- Strategie
- Statut für die Spitalleitung
- Prozesshandbuch im Intranet
- Das Buch «Menschenorientierte Führung», welches an alle Kader abgegeben wurde, gilt als Richtschnur für unser gemeinsames Führungsverständnis.
- Das Buch «Die Tür zur Führung», an alle Kader abgegeben, beinhaltet die grundlegenden «Führungswerkzeuge», welche wir konsequent anwenden wollen.
- Das Buch «Servicequalität und Patientenzufriedenheit im Krankenhaus», an alle Kader abgegeben, beinhaltet unser grundlegendes Dienstleistungsverständnis und insbesondere die Leitwerte «herzlich, kompetent, vernetzt».

Einhaltung der Spielregeln

- Wir verpflichten uns, unsere Spielregeln einzuhalten und allfällige Nichteinhaltung zeitnah, bilateral oder im Team, offen anzusprechen.

Optimierte Prozesse ergeben kürzere Durchlaufzeiten, bessere Qualität und Wirtschaftlichkeit

sam im Personalrestaurant zu Mittag essen. Einerseits ist dies jeweils auch eine Gelegenheit, um sich über nicht Geschäftliches auszutauschen und andererseits nimmt das Personal wahr, dass die Spitalleitung an einem Tisch sitzt, miteinander angeregt diskutiert und nicht selten auch lacht. Solche Zeichen haben eine nicht zu unterschätzende Ausstrahlung.

In Deutschland ist der finanzielle Druck in den Spitälern noch wesentlich höher als bei uns. Dies hatte zur Folge, dass sich die Direktion/Administration und die medizinischen Fachkräfte (Ärzte, Pflege) vielfach in die Haare geraten sind. Gleiches zeichnet sich leider auch in einigen Schweizer Spitälern ab. **Aus diesem Grund ist der praktizierten guten Zusammenarbeit und der Leadership-Vorbildrolle der Spitalleitung grosses Augenmerk zu schenken und aktiv daran zu arbeiten.** Dazu gehört beispielsweise auch, dass der Finanzleiter für seine Fachthemen eine Sprache wählt, die von den Medizinern verstanden wird und umgekehrt.

Gegenseitiges Interesse fördert gegenseitiges Verständnis

Dass man sich für die anderen Aufgaben interessiert und dass der Finanzleiter, der Personalleiter und der Leiter Hotellerie Besuche im OP oder anderen Abteilungen machen und auch die Kaderärzte und die Pflegedienstleitung ein Interesse für die Finanzen, die Logistik oder die Hotellerie zeigen, sollte selbstverständlich sein. Unabhängig von der Grösse des Spitals sollen die Spitalleitungsmitglieder auch nie die Bodenhaftung verlieren, das heisst, dass sie den Kontakt mit den Mitarbeitenden regelmässig pflegen und deren Meinungen und Bedürfnisse ernst nehmen (Betriebsrundgänge, Gespräche mit den Mitarbeitenden führen, bei den Abteilungen an den «Znüni-Tisch» sitzen oder gemeinsam das Mittagessen einnehmen, «Sprechstunden» für Mitarbeitende anbieten etc.). Bei diesen Kontakten können Informationen weitergegeben werden und man kann feststellen, wie die Vision, Strategie, Kultur etc. an der Basis verankert sind. Zudem kann der Austausch mit den Kadern und der Basis auch eine mögliche Grundlage für die Selbstreflexion sein. Es braucht nicht nur eine Teamentwicklung für die Spitalleitung, sondern auch eine massgeschneiderte Entwicklung der einzelnen Spitalleitungsmitglieder. Sollte es trotzdem Mitglieder im Top-Kader geben, welche unverbesserliche «Querschläger» sind und sich beispielsweise regelmässig nicht an die vereinbarten Spielregeln halten, sind geeignete Massnahmen (z.B. personelle Konsequenzen) fair, zeitgerecht und konsequent umzusetzen und die Lehren daraus zu ziehen. – Dazu ein paar ergänzende Stichworte:

- **Spitalleitung, Zusammensetzung und Zusammenarbeit:** Die optimale Zusammensetzung hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie der Grösse des Spitals und den spezifischen Anforderungen. Es sollen Experten mit der nötigen Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz von allen relevanten Bereichen (Medizin, Pflege, Risikomanagement, Finanzen, HR, etc.) Einsitz haben, um eine ganzheitliche Führung und Aufsicht zu gewährleisten.
- **Strategische Ausrichtung:** Die Leitung – wie auch die Kader – müssen ein gemeinsames Verständnis betreffend Vision und Strategie haben und in der Lage sein, diese sehr gut abgestimmt umzusetzen (siehe Teil 2, «clinicum»-Ausgabe April 2024).
- **Führungs- und Unternehmenskultur** (Nachfolgend im Detail erläutert, wie auch in der kommenden «clinicum»-Ausgabe August, Teil 4, weiter ausgeführt).

Es ist wichtig, dass die Spitalleitung (gesamtes Spital) eine Struktur aufweist, die optimal ist, um die entsprechende Strategie umzusetzen und zudem so zusammengesetzt ist, dass eine schnelle und effektive Entscheidungsfindung ermöglicht und sichergestellt wird. Alle relevanten Stakeholder müssen einbezogen werden. Die Sitzungen der Spitalleitung müssen effektiv und effizient und auch kulturfördernd sein (Agenda vorher abstimmen, klare Themen-Klassifizierung, Zeit begrenzen, Top-Moderation, gute Vorbereitung, klare Ziele, geeignete Dokumentation, Kommunikation festlegen etc.). Die Diskussionen und die Darlegung der teilweise völlig unterschiedlichen Argumente sind wichtig, damit der partnerschaftliche und sachliche Prozess der Meinungs- und Entscheidungsbildung durchlebt werden kann.

Ablauforganisation und Prozessoptimierung

Wie bereits bei der Aufbauorganisation soll auch die Ablauforganisation so ausgestaltet sein, dass die Strategie optimal umgesetzt werden kann. Prozessoptimierungen haben in der Regel immer zum Ziel, die Durchlaufzeit zu verkürzen, sowie die Qualität und die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Oder in Kurzform: **schneller, besser, günstiger**. Der zunehmende wirtschaftliche Druck, die Qualitätsvorgaben, der Fachkräftemangel (hohe Fluktuation, viele Absenzen, viel Temporär-Personal, Teilzeitarbeit), die Digitalisierung etc. zwingen die Spitäler, ihre Prozesse festzulegen, zu dokumentieren, abzustimmen und laufend zu optimieren. Dies nicht nur innerhalb des eigenen Spitals, sondern auch mit allen Anspruchsgruppen (Patienten, Verwandten, Besuchern, Zuweisern, Belegärzten, Alters- und Pflegeheimen, Spitex, anderen Spitälern, Versicherungen, Apotheken, Behörden, Lieferanten, Service-/Wartungsfirmen und anderen mehr).

Beispiel: Um die Schnittstellen und die Zusammenarbeit zwischen dem Spital Nidwalden und der Spitex Nidwalden weiter zu optimieren, hat sich die Spitex in Räumlichkeiten des Spitals eingemietet. Diese Nähe ermöglicht ein gemeinsames Mittagessen im Personalrestaurant und somit den niederschwelligen Austausch oder in speziellen/komplexen Fällen eine Patientenübergabe direkt am Patientenbett. Auch Besuche von entsprechenden Spitalkadern bei Alters- und Pflegeheimen tragen zur Optimierung der Schnittstellen bei.

Die Wichtigkeit von Prozessen im Spital und mit externen Partnern zu vermitteln und die kontinuierliche Verbesserung zu fördern, erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise:

- **Kommunikation und Bewusstsein:** Dabei geht es um Erklärung und gemeinsames Erarbeiten des Nutzens optimierter Prozesse und wie sie zur Patientenversorgung, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit beitragen sowie um die Sensibilisierung von Kader und Mitarbeitenden für die Bedeutung von Prozessen und deren kontinuierlicher Verbesserung. – Wie kann ich als Mitarbeiter selbst von optimalen Prozessen profitieren?

– Auch bei diesem Thema sollte man mit einleuchtenden Beispielen oder Metaphern arbeiten. Jeder kennt sicher noch das eindrückliche Beispiel aus der Grundschule: Die Klasse stand in einer Reihe. Der ersten Person wurde eine Kurzgeschichte ins Ohr geflüstert, welche dann immer der nächsten Person weitererzählt wurde. Die letzte Person erzählte dann meist eine ganz andere Geschichte. Ist es bei einer hohen Fluktuation oder bei viel Fremdpersonal nicht ähnlich, wenn keine geeignete Dokumentation vorhanden ist?

- **Führungskräfte einbinden:** Die Spitalleitung muss die Prozessoptimierung aktiv unterstützen und als Vorbilder agieren. Bieten Sie Führungskräften Schulungen zu Prozessmanagement und kontinuierlicher Verbesserung an. Dies ist eine gute Investition mit einem kurzen ROI.
- **Mitarbeitende einbeziehen:** Befragen Sie Mitarbeitende zu ihren Erfahrungen und Ideen zur Prozessverbesserung. Nutzen Sie regelmässige Feedbackrunden. Zeigen Sie auf, wie ihre Beteiligung zu besseren Arbeitsabläufen und Patientenergebnissen führt.
- **Messbare Ziele setzen:** KPIs definieren – legen Sie klare Kennzahlen fest, um den Fortschritt zu messen. Das können z.B. Patientenzufriedenheit, Wartezeiten oder Effizienz von Prozessen sein. Teilen Sie die langfristigen Ziele in kleine Schritte auf. So bleibt der Fokus erhalten.
- **Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etablieren:** Ermutigen Sie Mitarbeitende, Verbesserungsvorschläge zu machen und honorieren Sie ihre Beiträge (Es muss nicht immer Geld sein). Schaffen Sie eine Umgebung, in der Lernen und Anpassung an Veränderungen gefördert werden und Freude bereitet.
- **Best Practices teilen:** Teilen Sie Erfolgsgeschichten von Prozessverbesserungen im Spital. Das motiviert und zeigt, dass kontinuierliche Verbesserung möglich ist. Betreiben Sie Benchmark und Cross Innovation. Gut organisierte Besuche in anderen Firmen sind motivierend und meistens kann man davon profitieren.
- **Optimale Prozessdokumentation:** Eine effektive Prozessdokumentation sollte detailliert genug sein, um alle notwendigen Entscheidungspunkte zu erfassen, ohne jedoch so komplex zu werden, dass sie unübersichtlich und zudem der Bewirtschaftungsaufwand zu gross wird. Es sollen standardisierte Formate und Terminologien angewendet werden, um Konsistenz zu gewährleisten und Missverständnisse zu vermeiden. Flussdiagramme und Checklisten können helfen, Prozesse klar und verständlich darzustellen. Die Dokumentation sollte regelmässig überprüft und aktualisiert werden, um sicherzustellen, dass sie mit den aktuellen Praktiken übereinstimmt.
- **Technologie und Datenmanagement:** Es soll eine etablierte, benutzerorientierte digitale Technologie eingesetzt werden, um Prozesse zu vereinfachen und die Dokumentation zu erleichtern. Verwenden Sie Datenmanagement-Systeme, um Prozesse zu überwachen und Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren. Wichtig ist: Zuerst Prozesse optimieren und dann erst digitalisieren und auch in geeigneten Systemen (z.B. KIS, ERP) abbilden.

Indem Sie diese Prinzipien befolgen, können Sie sicherstellen, dass Ihre Prozesse patientenorientiert sind und zu schnelleren Durchlaufzeiten, besserer Qualität und Wirtschaftlichkeit beitragen. Es ist wichtig, dass die Prozesse nicht nur auf dem Papier oder digital existieren, sondern von den Mitarbeitenden gelebt und ständig verbessert werden. Dies erfordert eine klare Kommunikation, regelmässiges Feedback und eine starke Führung, die die Bedeutung von Prozessoptimierung und Mitarbeiterengagement betont.

Universität St.Gallen
Executive School of Management, Technology and Law

APPROVED BY SIWF FMH ISFM

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.unternehmerschule.unisg.ch

Die kontinuierliche Verbesserung sollte als gemeinsame Verantwortung wahrgenommen werden, bei der alle Ebenen und siloübergreifend im Spital zusammenarbeiten. Um Silodenken zu überwinden, soll man auf Massnahmen setzen, wie die Förderung von abteilungsübergreifender Kommunikation, die Schaffung gemeinsamer Ziele und die Integration von Teams, um die Zusammenarbeit und den Informationsfluss zu verbessern. Es ist wichtig, dass Spitäler und ihre Kader eine integrierte Sichtweise auf die Patientenversorgung entwickeln und die interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit fördern, um einen reibungslosen Ablauf der Patientenprozesse zu gewährleisten.

Erfolgreich nur mit einer geeigneten Unternehmenskultur

Einmaliges Prozess-Optimierungskonzept

Wie aufgezeigt verlaufen viele Prozesse horizontal durch die Aufbauorganisation, das heisst von Silo zu Silo. Der Patient, schliesslich der «Finanzierer» des Spitals, kann am besten seinen Weg durch das Spital (Prozess/Patientenpfad) hinsichtlich Qualität, Kommunikation, Geschwindigkeit, Dienstleistungskultur und Wirtschaftlichkeit beurteilen. Aus diesem Grund hat das Spital Nidwalden schon 2013 ein immer noch einzigartiges **«Qualitäts- und Dienstleistungskonzept»** erstellt, implementiert und über die Jahre weiter optimiert. Dieses erfolgreiche Konzept, sowie die für die Unternehmenskultur wichtigen **Leitworte «herzlich, kompetent, vernetzt»** und die **Kommunikationsschulungen** werden im Gastartikel ausführlich vorgestellt.

Hilft Strategie umsetzen

UNTERNEHMENS-KULTUR

«Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück» (Peter Drucker)

Die Unternehmenskultur im Spital umfasst ein komplexes Netzwerk von Werten, Normen und Verhaltensstrukturen, die das Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeitenden prägen. Sie wird sichtbar durch Umgangsformen, Kommunikationsverhalten und die Art und Weise, wie mit Patienten und Anspruchsgruppen umgegangen wird. Eine positive Unternehmenskultur fördert die Motivation, die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden. Die Unternehmenskultur ist im Spital erfolgsentscheidend und vielfältig:

- **Rekrutierung und Bindung:** Die Unternehmenskultur spielt eine wesentliche Rolle beim Anwerben und Binden von Mitarbeitenden. Zufriedene Mitarbeitende sind die besten BotschafterInnen für das Spital und tragen zu einer höheren Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit bei.
- **Patientenfokussierung:** Eine tragende Unternehmenskultur hilft, dass sich die Medizin weiterhin an den Bedürfnissen der Patienten orientiert.
- **Innovationsfähigkeit:** Die Unternehmenskultur beeinflusst die interne Kommunikation, den Umgang mit Patienten, die Entscheidungsfindung, sowie das Lösen von Problemen und Konflikten positiv und fördert neue Denkweisen und Lösungen.

Daher ist es sehr wichtig, dass Spitäler aktiv an ihrer Unternehmenskultur arbeiten, um eine Umgebung zu schaffen, die sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Patienten förderlich ist.

Die richtige Kultur für mein Spital?

Als ersten Schritt muss man sich fragen: Hilft die bestehende Kultur, die erarbeitete Strategie (siehe Teil 1 und 2, «clinicum»-Ausgaben Februar und April 2024) optimal umzusetzen? – Um diese Frage beantworten zu können, muss eine Kulturanalyse durchgeführt werden (Methodenwahl, Kultur-Analyse-Tool, Ergebnisse interpretieren etc.). Diese Analyse wird in der Regel gleichzeitig mit der Gesamt-Unternehmensanalyse gemacht. Als zweiten Schritt ist festzulegen, wie die ideale Unternehmenskultur für die Umsetzung der spitalspezifischen Strategie sein sollte. Besteht zwischen der Ist- und der Sollkultur keine Differenz, hat man in der Vergangenheit schon sehr viel richtig gemacht und kann die bestehende Kultur weiterhin «hegen und pflegen». Wenn allerdings eine Differenz von Ist- zu Soll-Kultur festgestellt wird, besteht Handlungsbedarf. Je nachdem wie gross die Differenz ist, braucht es mehr oder weniger Massnahmen und der Kulturwandel kann Jahre in Anspruch nehmen.

Eine kurze Checkliste zur Veränderung der Unternehmenskultur und anschliessend ein paar praktische Umsetzungsbeispiele mögen hier weiter helfen:

- **Ziele definieren:** Klären Sie, was mit der neuen Kultur erreicht werden soll und wie diese zur Strategieumsetzung beiträgt.
- **Anspruchsgruppen einbeziehen:** Identifizieren Sie alle Beteiligten, die von der Kulturänderung betroffen sind, und binden Sie sie in den Prozess ein (Grundsätzlich soll jede/r Mitarbeitende die Unternehmenskultur mittragen).
- **Ist-Analyse durchführen:** Bewerten Sie die aktuelle Kultur und identifizieren Sie Bereiche, die verändert werden müssen.
- **Vision und Werte entwickeln:** Erarbeiten Sie im Führungsgremium eine klare Vision und legen die Werte fest, die die Kultur prägen sollen.
- **Kommunikationsplan erstellen:** Entwickeln Sie einen Plan, um die neue Kultur und die damit verbundenen Veränderungen gezielt und persönlich zu kommunizieren.
- **Schulungen anbieten:** Identifizieren und implementieren Sie frühzeitig Massnahmen, die schnell sichtbare Erfolge zeigen.
- **Feedbacksysteme einrichten:** Schaffen Sie Mechanismen, um Feedback zu sammeln und die Umsetzung der neuen Kultur zu verfolgen.
- **Erfolge feiern:** Anerkennen Sie die Erfolge, um die Motivation zu steigern und die neue Kultur zu festigen.
- **Langfristige Integration sichern:** Stellen Sie sicher, dass die neue Kultur dauerhaft Teil der Organisationsstruktur und -prozesse wird.

Im Spital Nidwalden wurde die Sollkultur in Kurzform wie folgt definiert: **«Jede/r denkt und handelt als teamorientierte/r Unternehmer/in»**. Wenn man in einem Spital diese Unternehmenskultur konsequent lebt, gehört man wohl gemäss der Vision zu einem der erfolgreichsten Schweizer Spitäler. Jetzt stellt sich die Gretchenfrage,

wie man zu einer solchen Unternehmenskultur kommt (siehe auch vorgängige Checkliste). – Zuerst muss definiert werden, was man unter teamorientiertem Unternehmer versteht:

- **«teamorientierter»:** 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. Oder anders ausgedrückt: Unter teamorientiert ist die konsequente, partnerschaftliche, strategiefokussierte interprofessionelle und interdisziplinäre Zusammenarbeit über alle Hierarchiestufen und Silos gemeint – nicht nur eine Abteilung oder ein einzelnes Team, sondern das gesamte Spital als ein Team, welches auch sehr gut mit allen externen Anspruchsgruppen zusammenarbeitet.
- **«Unternehmer»:** Ein Unternehmer ist eine Person, die eigenverantwortlich ein Geschäft gründet und leitet, mit dem Ziel, mit zufriedenen und engagierten Mitarbeitenden und Kunden Gewinn zu erwirtschaften, damit weiter investiert werden kann. Dabei trägt der Unternehmer das unternehmerische Risko (bekanntlich brauchen Spitäler eine 10 % EBITDA-Marge, um investitionsfähig bleiben zu können).

Ergänzend zur vorgängig aufgeführten Checkliste seien ein paar praktische Umsetzungsbeispiele erwähnt. Wie bei allen Elementen des Führungskonzeptes muss insbesondere die Unternehmenskultur vom Top-Kader vorgelebt und immer wieder daran gearbeitet werden: Vorleben findet bei Fixterminen, Spitalleitungssitzungen, Klausurtagungen, Kadertagen, bei Rundgängen, persönlichen Gesprächen, interner Kommunikation, Schulungsvideos mit eigenen Mitarbeitenden und zahlreichen andern Gelegenheiten statt.

Der Einführungstag, eine grosse erste Motivationschance

Spitäler führen für neue Mitarbeitende einen Einführungstag durch. Dies ist eine Chance, dass die neuen Mitarbeitenden mit dem Führungskonzept, der Strategie und vor allem mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht werden. Die Unternehmenskultur ist zu erläutern, noch besser gemeinsam moderiert zu «erleben». Was versteht man unter einem teamorientierten Unternehmer? Dies könnte in Kurzform wie folgt ablaufen:

- «Stellt euch einen euch bekannten sehr guten, leidenschaftlichen Unternehmer in Eurer Umgebung vor (Garagist, Fahrradhändler, Käsereibesitzer, Blumenhändler, Besitzer eines Sportgeschäftes etc.). Seht Ihr einen solchen Unternehmer vor Eurem geistigen Auge? Kopfnicken.
- Was zeichnet diesen Unternehmer aus? Folgende Antworten wurden jeweils gemeinsam zusammengetragen: Denkt im Sinne des Kunden, mit allen Ressourcen (Mitarbeitenden, Investitionen, Mobilien, Verbrauchsmaterial, Energie, etc.) geht er sorgsam um, ist innovativ, macht mehrere unterschiedliche Aufgaben und beruft sich nicht auf seinen Stellenbeschrieb, Freude am Erschaffen, direkt, offen, ehrlich, fürsorglich.
- Wieso verhält er sich so? Es ist seine Firma, es ist sein Geld, Erfolg oder Misserfolg trifft ihn viel direkter. Steht 100 % hinter dem Unternehmen, vermarktet es bei jeder Gelegenheit, geht voraus, ist Vorbild, zuvorkommend, ist flexibel (denken, handeln, Kundenwünsche), ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, etc.»

Wenn die Unternehmereigenschaften gemeinsam erarbeitet werden, ist dies verständlicher und nachhaltiger. Weiter kann man gemeinsam besprechen, was man machen muss, was jede/r selbst dazu beitragen kann, dass «Man nicht nur ein Abteilungsteam, sondern ein Spitalteam wird? Dass man sich selbst die Frage stellt: Wenn das meine eigene Firma wäre, würde ich auch so, oder allenfalls anders handeln»? Dass man sich gegenseitig anspornt: Denkst und handelst Du jetzt wie ein teamorientierter Unternehmer?»

Um das Thema weiter zu veranschaulichen, kann man auch Beispiele machen. Wenn ein Unternehmer 400 Franken zur Verfügung hat und wählen muss, ob er sich mit diesem Geld einen neuen Bürostuhl kauft (wäre eigentlich noch ok) oder sein Schaufenster verschönert, geben die Teilnehmenden eines Einführungstages meist spontan und einstimmig die Antwort: Er investiert ins Schaufenster. Bei der Anschlussfrage des Direktors: «Was würden wir mit den 400 Franken machen»? lachen alle und sagen: «Wir würden den Bürostuhl kaufen. – Wenn solch einleuchtende Beispiele verankert sind, kann man auf diesen aufbauen. Bei einigen Investitionswünschen fragte ich dann jeweils mit einer Prise Humor nach: «Würde jetzt der Unternehmer diese Investition auch tätigen?» Vielfach hat dann das Gegenüber ebenfalls geschmunzelt und gesagt: «Nein, der Unternehmer würde ins Schaufenster und nicht in seinen Bürostuhl investieren.»

Als LeserIn haben Sie vielleicht über das Verankerungsbeispiel der Unternehmenskultur geschmunzelt. Daher hier nochmals Peter Drucker: «Culture eats strategy for breakfast». **Die gelebte Unternehmenskultur, welche massgeblich zur Strategieumsetzung beiträgt, ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Spitals:**

- Es braucht genügend gute, motivierte und zusammenarbeitende Mitarbeitende,
- ebenfalls zufriedene Patienten und
- zufriedene Zuweiser sowie
- eine gute Wirtschaftlichkeit (Ertrags- und Kostenmanagement)

Und so geht es weiter

Im Teil 4 geht es mit den ebenfalls sehr wichtigen Elementen des Führungskonzeptes weiter: «Führung und attraktiver Arbeitgeber».

Unternehmer sind auch im Spital gefragt – genau so wie in der Garage.