

14. September 2016, Careum-Weiterbildung

«In Führung gehen - Komplexität im Gesundheitswesen managen»

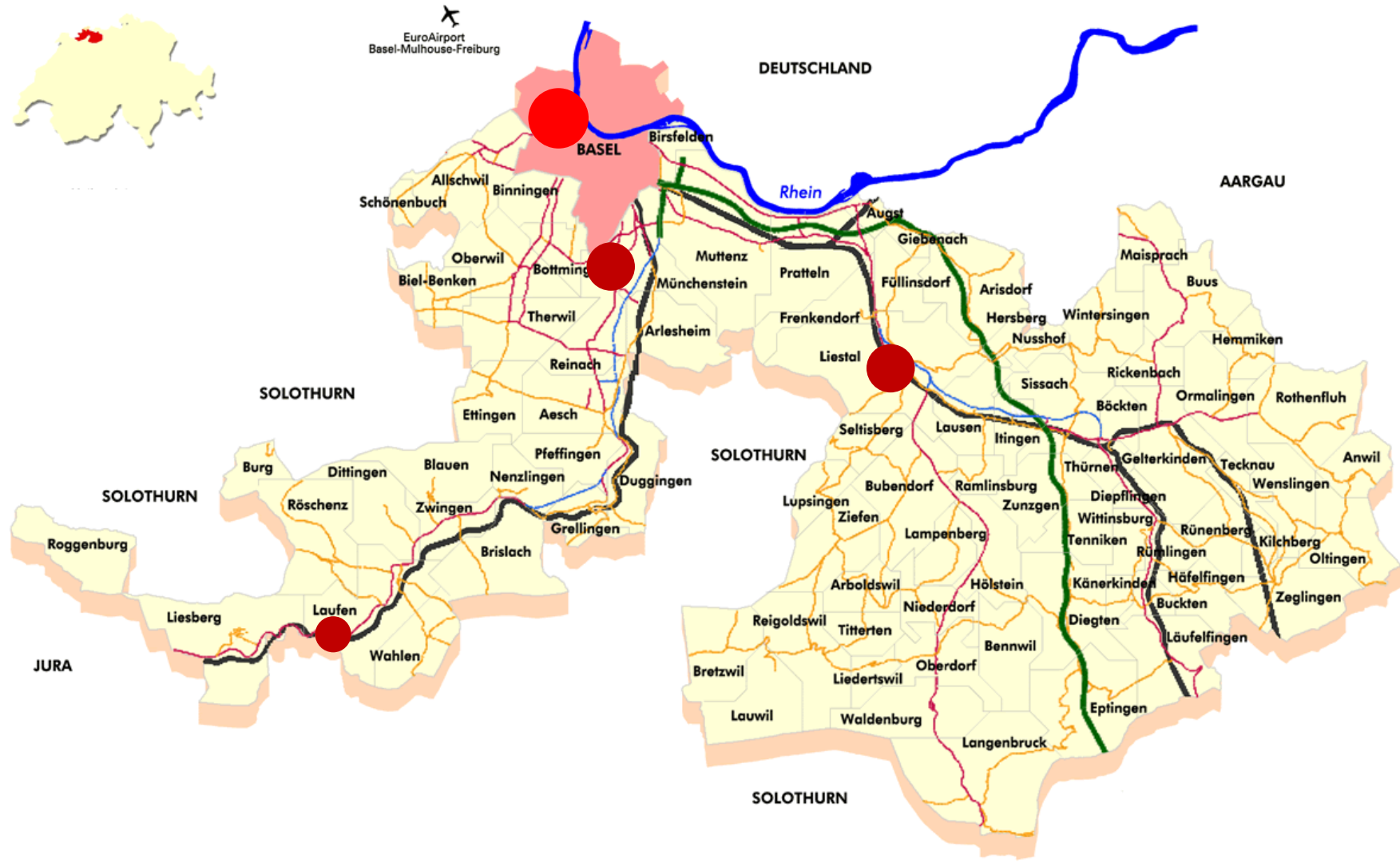
Kompliziert? Vielfältig!

Strategische Führung in komplexen Situationen

am Beispiel des Projekts «Gemeinsame Spitalgruppe Kantonsspital Baselland und Universitätsspital Basel»

Werner Widmer

Übersicht: KSBL und USB



Strategische Führung in komplexen Situationen

- Strategieverständnis
- Ausgangslage KSBL
- Strategiearbeit im Normalfall und bei radikaler Strategie-Änderung
- Projekt STAB
- Stolpersteine
- Erfolgsfaktoren
- Operative Führung während radikaler Strategie-Änderung

Strategieverständnis

«Strategie ist
die zukunftsbezogene Schaffung von existenzrelevanten
Erfolgsvoraussetzungen
für die erfolgreiche organisationale Wertschöpfung und deren
Weiterentwicklung
mit Blick auf ihre Primärumwelt.»

St. Galler Management-Modell, 4. Generation, 2015, S. 201f

Ausgangslage Kantonsspital Baselland

bis 2012	Drei öffentliche Spitäler: Liestal, Bruderholz, Laufen
Mai 2012	Rückwirkende Fusion zum Kantonsspital BL Spitalverwalter von Liestal wird neuer CEO Gebäude-Übernahme: 40 Mio. CHF zu hoher Preis
Herbst 2013	Protest Orthopäden-Team Bruderholz Abnahme der Erträge
Februar 2014	Entlassung CEO, Stellvertreter übernimmt ad interim
Mai 2014	Rücktritt VR-Präsident
Juni 2014	Neuer VRP und drei zusätzliche VR-Mitglieder Finanzielle Lage kritisch (EBITDA-Marge: 7.9%) Personalaufwand über und Ertrag unter Budget Strategie: Expansion (Patienten und Personal)

Ausgangslage Kantonsspital Baselland (II)

2. Hälfte 2014 Operative schwarze Null
EBITDA-Marge: 4.9%
Strategie bisher erfolglos

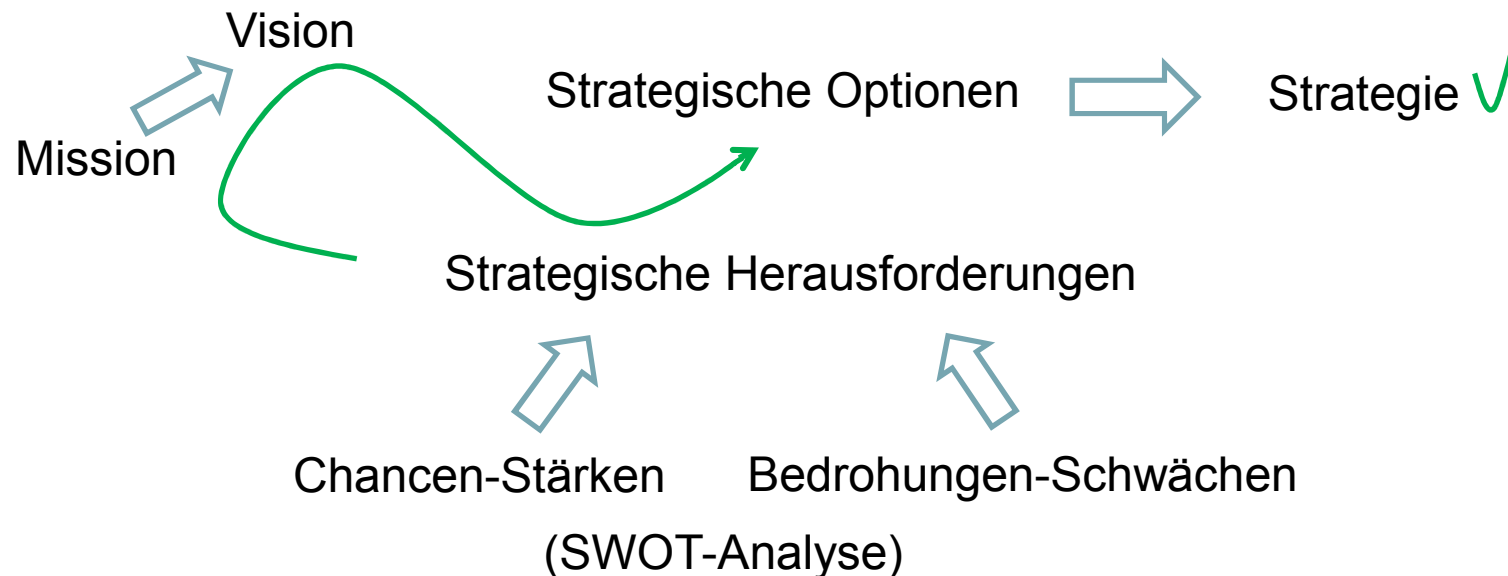
→ Wie lange können wir finanziell noch daran festhalten?

Sept. 2014 Treffen der beiden VRP und CEO von KSBL und USB
Rudimentäre explizite Analyse:
1. Insgesamt zu viele Betten in BS/BL
2. EBITDA beider Spitäler zu tief
3. Effizientere Strukturen durch Reduktion
→ beide Spitäler zusammen besser als je allein
Vermutlich umfassende implizite Analyse
→ Fusion findet spontan Anklang: Projekt STAB

→ Radikale Strategie-Änderung

Strategiearbeit im Normalfall

- «Strategie ist die zukunftsbezogene Schaffung von existenzrelevanten Erfolgsvoraussetzungen.»
- Es ist üblich, die Strategie jedes Jahr zu überprüfen und bei Bedarf (geringfügig) zu korrigieren.



Radikale Strategie-Änderung

Starke Argumente erforderlich:

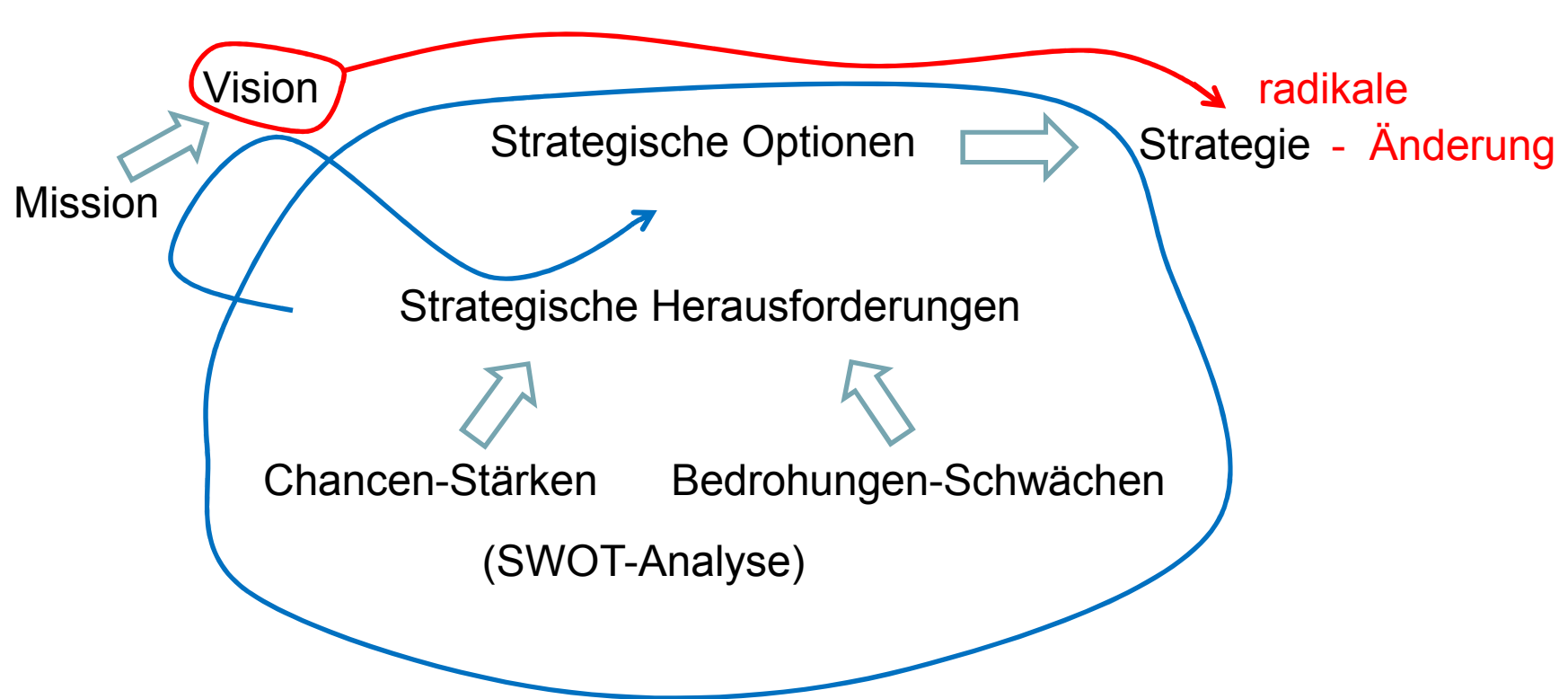
- Der Status quo ist keine Option für die Zukunft.
- Finanzielle Sicherheit ist für den Betrieb nicht gewährleistet.
- Es gibt eine starke Vision für eine bessere Zukunft.

«Strategie ist die zukunftsbezogene Schaffung von existenzrelevanten Erfolgsvoraussetzungen.»

Strategiearbeit bei radikaler Strategie-Änderung

Eine radikale Strategie-Änderung geht im **ersten Schritt** von der Vision direkt zur Strategie.

Die eigentliche Strategiearbeit wird dann in **1000 Schritten** nachgeführt.



Projekt STAB

- Nov. 2014 Erweiterung der VRP/CEO-Gruppe durch zwei emeritierte Professoren/Chefärzte
- Reduktion der stationären Strukturen und Trennung ambulant und stationär
1. Akutsomatische Leistungen in Liestal und Basel
 2. Ambulanter Campus mit Tagesklinik auf dem Bruderholz



Daniel Scheidegger, Werner Kübler, Werner Widmer
Michel Plüss, Werner Zimmerli, Jürg Aebi

Projekt STAB II

- Dez. 2014 bis Feb. 2015 Fachliche Absicherung der Vision, Austausch mit Johns Hopkins Hospital, Baltimore (Ed Miller) und Sloan Kettering Memorial Hospital, New York
→ Bestätigung: örtliche Trennung ambulant/stationär
Erweiterung der Gruppe: beide Leiter Direktionsstab
- Feb. 2015 Präsentation Fusionsidee: Gesundheitsdirektoren
Einbettung in grösseres Projekt VESAL (Regulierung, Versorgung, Beteiligungen)
«Prüfung einer gemeinsamen Spitalgruppe»
- Juni 2015 Medienkonferenz der beiden GD/VRP
Intensive Projektarbeit
- Juli 2016 Grundlagenbericht zuhanden der Regierungsräte

Stolpersteine

- Geheimhaltung nicht mehr möglich: Basler Zeitung berichtet zwei Tag vor der grossen Medienkonferenz der beiden Gesundheitsdirektoren, ziemlich gut informiert.
- Mitarbeitende zum Teil geschockt. Bedenkenträger sind hörbarer als konstruktiv Abwartende.
- Medien verstärken Skepsis mit anonymen Zitaten.
- Konkurrenz wird politisch aktiv.
- «Status quo erhalten» als politische Forderung

Erfolgsfaktoren

- Differenzen thematisieren
 - innerhalb der Projektorganisation
 - zwischen Projekt und Mitarbeitenden
 - zwischen Projekt und externen Anspruchsgruppen
- Unterstützung der Eigner sichern
 - Das Ziel, die Vision, die radikale Strategie-Änderung nie aus den Augen lassen.
- Keine persönliche Ambition verfolgen

Konstruktivistisches Managementverständnis

Jede Person hat ihr eigenes Bild von der Realität.

Konstruktivistische Führung bedeutet, ein gemeinsames Bild der Realität zu entwickeln, von der Realität in Bezug auf

- den Status quo (war in der Vergangenheit gut, ist für die Zukunft des Spitals aber gefährlich)
- die Vision (als existenzrelevante Erfolgsvoraussetzung für das Spital)
- die Stellung des einzelnen Mitarbeitern in der umgesetzten Vision
- die Bedeutung der angestrebten Zukunft für die einzelnen externen Anspruchsgruppen (stakeholder management).

Operative Führung während radikaler Strategie- Änderung

- Operative Führung setzt die Strategie um.
 - Während eine neue Strategie entwickelt wird, muss das operative Management immer noch die alte Strategie umsetzen.
- VR und CEO leben gleichzeitig in der alten und in der neuen Welt. Das Personal lebt in der alten Welt. Angst vor der neuen Welt.

Was soll, was kann, was darf wem, wann und wie kommuniziert werden?

Was motiviert Mitarbeitende, in der zu Ende gehenden alten Welt gut zu arbeiten, wenn sie noch nicht einmal wissen, wie die neue Welt sein wird und welche Rolle ihnen zukommen wird?

Strategische Führung ist intellektuell interessant und kreativ.

Anspruchsvoller ist die gleichzeitig notwendige operative Führung, in der Auslaufphase der alten Strategie.

Führung mit Blick in den Rückspiegel



Jens Pohl

Bedrohungen liegen nicht hinter uns, sondern vor uns ...



... die Chancen auch



Danke für Ihre Aufmerksamkeit