Eine gute Strategie ist nur dann wirklich gut, wenn sie umgesetzt werden kann. Umsetzung aber gelingt nur, wenn Führung und Mitarbeiter gemeinsam daran arbeiten. Beide sollten also von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt sein. Die Universitätskliniken Salzburg – eine Partnerschaft zwischen den Salzburger Landeskliniken und der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität haben innerhalb von sieben Monaten ihre Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016" entwickelt und dabei gleichzeitig in einem Change-Prozess mehr als 600 Mitarbeiter aller Berufsgruppen in diese Strategieentwicklung einbezogen, um auch den notwendigen „Wandel von innen" zu initiieren.

Wandel von innen

Strategie- und Change-Projekt „Universitätsmedizin Salzburg 2016"

Führungskräfte und Leistungsträger aller Berufsgruppen haben die Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016" persönlich unterschrieben. Das Bild zeigt von links nach rechts: Univ.-Prof. Dr. Herbert Resch, PMU Rektor, Alexandra Graf, MBA, Leiterin der Stabsstelle Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016" und Burkhard van der Vorst, SALK Geschäftsführer mit der unterzeichneten Strategie-Erklärung. Foto: SALK

Mit dem Strategie-Projekt „Universitätsmedizin 2016" haben die Salzburger Landeskliniken und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität ihren gemeinsamen Weg in die Zukunft festgelegt. Das Projekt verband dabei zwei Seiten einer Medaille: Mit den klassischen Methoden und Werkzeugen – Benchmarks, Analysen, Portfolios, Szenario-Workshops – wurden Unternehmensziele und Maßnahmen für einen Fünf-Jahres-Horizont erarbeitet. Zeitgleich fand eine umfassende, konsequente und systematische Einbeziehung zahlreicher Mitarbeiter und Führungskräfte statt, um einen grundlegenden Wandel von innen zu initiieren. Am Ende sollten alle Mitarbeiter die Strategie mit ihren Zielen und Maßnahmen sowie ihren möglichen eigenen Beitrag zur Umsetzung erkennen und sie sollten auch mehrheitlich damit einverstanden sein.

Konkrete Zielvorgaben waren:

- Formulierung einer Vision und einer Mission sowie von strategischen Zielen und einer Soll-Werte-Kultur.
- Erfassung und Bewertung von laufenden Projekten sowie Verdichtung von Handlungsfeldern und Projektideen zu einem strategischen Plan (Roadmap)
- Moderation des Top-down/Bottom-up-Strategieprozesses mit weitgehender Involvierung einer Vielzahl von Mitarbeitern und Durchführung von Großgruppenkonferenzen (im Projektverlauf bis heute insgesamt sechs)
- Implementierung eines Prozesses zur fortlaufenden Überprüfung und Anpassung der Strategie mit Metaprojektmanagement und strategischem Controlling.

Der Change-Prozess

Zu Beginn des Prozesses wurde das Führungsteam als Veränderungskoalition (nach John Kotter) in Vor-Workshops gestärkt, die Dringlichkeit der Veränderung bewusst herausgearbeitet. Es folgte eine zweitägige, sachlich und emotional anspruchsvolle Zukunftskonferenz mit mehr als 140 Führungskräften aller Disziplinen. Sie schufen gemeinsam im Sinne des lernpsychologischen Konstruktivismus ein attraktives Zukunftsbild, das im Laufe des Prozesses immer weiter verdichtet und geschärft wurde. Diese „Zielschärfung" fand im Anschluss an die Zukunftskonferenz in Arbeitsgruppen statt. Abschließend traf sich die Gruppe von 140 Führungskräften ein weiteres Mal, um das Arbeitsergebnis „abzunehmen".

Die Voraussetzungen für den nächsten, sehr wichtigen Schritt, waren damit geschaffen: In einer ganztägigen Open-Space-Konferenz in den Salzburger Messehallen erarbeiteten die Führungskräfte gemeinsam mit mehr als ▶

CoSolvia.
Leidenschaft für Krankenhaustechnik
Tel. 0 54 05 / 50 78 0
www.CoSolvia.de
Krankenhaustechnik:
Qualität rauf,
Kosten runter?

Burkhard van der Vorst
Geschäftsführer SALK
Gemeinnützige Salzburger Landeskliniken
Betriebsgesellschaft mbH

Alexandra Graf, MBA, Leitung Stabsstelle
Strategie und Unternehmensentwicklung
SALK – Gemeinnützige Salzburger
Landeskliniken Betriebsgesellschaft mbH

600 Mitarbeitern Möglichkeiten und Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden könnten.
Eine umfangreiche Ideen-, Maßnahmen- und Projektliste mit mehr als 1.200 Vorschlägen war entstanden, die zu 60 Projekten verdichtet wurde. 30 Projekte mit hoher Priorität wurden in einer nachfolgenden dritten Führungskonferenz mit detaillierten Projekt-Steckbriefen vorgestellt, vervollständigt und konnten von den Teilnehmern bewertet und kommentiert werden.
In einer Abschlusskonferenz wurde die gemeinsam erarbeitete, vollständige Unternehmensstrategie mit allen Zielen sowie der Roadmap von den 140 Führungskräften nochmals redigiert und in einem feierlichen Akt von jedem persönlich unterschrieben.

Umsetzung unverzüglich gestartet

Ein Umsetzungsplan für 2011 mit einem detailliert beschriebenen strategischen Prozess (PDCA-Zyklus – Plan Do Check Act) war Teil der Strategie und sicherte den sofortigen Start von Projekten und Maßnahmen, die regelmäßige Zieljustierung anhand von Kennzahlen sowie eine zielgerichtete Unternehmenskommunikation nach innen und außen. Diese Maßnahmen haben unverzüglich nach dem Strategiekonsens begonnen. Neun Großprojekte werden bereits umgesetzt. Die 140-er Führungsgruppe hat sich im Sommer 2011 erstmals wieder getroffen, um gemeinsam den Umsetzungsfortschritt kritisch zu würdigen. GÖK

Dr. med. Stefan Drauschke
Aufsichtsratsvorsitzender
GÖK Consulting AG, Inhaber NextHealth

Dr. Ing. Jörg Risse
Vorstand der GÖK Consulting AG

und NextHealth haben den Auftrag, die Strategieumsetzung im Sinne der Komplementärberatung nach dem erfolgreichen gemeinsamen Entwicklungsprozess weiter zu begleiten und fortzusetzen.

Besonderheiten des Entwicklungsprozesses

Komplementärer Ansatz aus Strategieentwicklung und systemischer Organisationsentwicklung
Die Strategieentwicklung bediente

Unsere exzellente medizinische Versorgung und die gute Servicequalität führen zu einer hohen Zufriedenheit der PatientInnen und KundInnen.	PATIENTENORIENTIERUNG	MARKT
Wir sind der führende Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen in unserem überregionalen Versorgungsgebiet und bilden gemeinsam mit unseren PartnerInnen ein übergreifendes Gesundheitsnetzwerk.	VERNETZUNG	
Wir sind durch Zentren, innovative Spitzenmedizin und Forschungsschwerpunkte national und international sichtbar.	SICHTBARKEIT	
Gemeinsam sind wir das Universitätsklinikum Salzburg.	KOOPERATIONSMODELL	MITARBEITER
Die Attraktivität unseres Gesundheitsunternehmens zieht weitere innovative, qualifizierte und engagierte Leistungsträger an und hält sie im Unternehmen.	ATTRAKTIVITÄT	
Unsere Arbeits- und Führungskultur ist geprägt durch gezieltes Fördern und Fordern sowie durch gelebte Verantwortung ebenso wie Transparenz.	FÜHRUNGSKULTUR	
Wir sind in ressourcenorientierten, unternehmerisch geführten Schwerpunkten organisiert.	SCHWERPUNKTE	PROZESSE/ STRUKTUREN
Die zeitgerechte Umsetzung des Masterplans 2020 ist die Grundlage für unsere strukturelle Entwicklung.	MASTERPLAN	
Wir steuern unsere Leistungen auf Basis der Transparenz von Kosten sowie Erlösen und sind dadurch wirtschaftlich erfolgreich.	WIRTSCHAFTLICHKEIT	FINANZEN
Unsere Schwerpunkte, Kliniken und Servicebereiche planen und steuern ihre Leistungen ebenso wie Ressourcen auf Grundlage von vereinbarten Budgets.	STEUERUNG	

Die Top-Ziele des Projektes „Universitätsmedizin Salzburg 2016"

sich der zeitgemäßen methodischen Ansätze wie Gap-Analysen, Benchmarks, Portfolio- und Szenario-Betrachtungen etc. Die Strategie-Bestandteile waren/sind Vision, Mission, TOP-Ziele, Kennzahlen, TOP-Werte, die Roadmap für die Umsetzungsprojekte, ein strategischer Prozess für die Umsetzung (PDCA) sowie die Errichtung eines Metaprojektmanagements, bestehend aus strategischem Projektmanagement, strategischem Controlling und strategischer Unternehmenskommunikation.

Ein interprofessionelles Strategieteam formulierte gemeinsam mit den Beratern aus den „Rohdaten" und „ungeschliffenen Diamanten" die Konferenzergebnisse und leitete entsprechende Kennzahlen mit Definition der Berechnungsformeln ab. Aus einer enormen Komplexität von mehr als 1.200 Maßnahmen-Vorschlägen aus den verschiedenen Konferenzen und Prozessphasen wurden 60 Projekte verdichtet, von denen 30 konkret auf einer Roadmap zur Umsetzung abgebildet wurden. Parallel zur Strategieentwicklung wurde ein strategisches Projektmanagement etabliert, das jetzt das Aufsetzen und Umsetzen der Projekte sowie das Projektcontrolling begleitet.

Sicherung der Veränderungskoalition und Dringlichkeit

In mehreren Prä-Workshops wurden mit dem engeren Führungskreis die strategischen Leitplanken für den Prozess und ein tragfähiges, akzeptiertes Prozess-Design entwickelt. Dies sicherte die Veränderungskoalition der obersten Führung. Diese Gruppe hat sich während des ganzen Prozesses regelmäßig im Sinne eines Lenkungskreises getroffen und abgestimmt.

Das Vierschichten-Modell der Integration®

Das von GÖK und NextHealth entwickelte systemische Vierschichten-Modell für tiefgreifende und umfangreiche Veränderungsprozesse fand Anwendung (K1 – K4): Ein innerer Lenkungskreis (K1) steuert den Prozess und trifft Entscheidungen, ein Strategie-Team (K2) arbeitet intensiv inhaltlich in Workshops, die Führungskräfte (K3 hier ca. 140 Personen) erarbeiten das Zukunftskonzept, nehmen Zwischenabnahmen vor und konsentieren mit ihrer Unterschrift das Ergebnis und das gesamte System bzw. ein Querschnitt davon (K4 hier ca. 650 Personen) wird in die Umsetzung involviert.

Umfangreiche Einbeziehung nach dem Top-Down-Bottom-Up Ansatz

Im Top-Down-Bottom-Up Verfahren haben alle Teilnehmer immer die Gelegenheit, aktiv gute Ideen in den Entwicklungsprozess einzubringen und sich beständig über den Fortschritt der Entwicklung zu informieren.

Angewandter Konstruktivismus

Menschen entscheiden sich nur für etwas, das sie sich vorstellen können, d.h., das Neue muss sich innerhalb des „Denkrahmens" befinden. Wenn sie gemeinsam ein inhaltlich attraktives und emotional ansprechendes Zukunftskonstrukt selbst erarbeiten, erzeugt dies einen Sog und sie arbeiten direkt und indirekt daran, diese Gedanken und Pläne zu verwirklichen.

Intensive Großgruppenarbeit und Musterunterbrechung

Gemeinsam in einer Gruppe getroffene Entscheidungen haben deutlich mehr Wirksamkeit und Compliance, als von oben herangetragene. Wenn man die Kommunikation in einer Organisation (in einem System) ändert, verändert sich auch die Organisation als solche. Die Vielfalt der Großgruppenkonzepte wurde in diesem Projekt zu einem tragfähigen Prozess kombiniert, der eine vollkommen neue Arbeits- und Gruppenerfahrung für die Teilnehmer darstellte.

Die zweitägige Zukunftskonferenz mit ca. 140 Leistungsträgern und Führungskräften bewirkte mit ständigen Wechseln des Settings (Halbkreis, Tische, Kleingruppen, Plenum etc.) sowie dem Einfügen kreativer Sequenzen von AI- und World-Cafe-Elementen bis hin zum aktiven Unternehmenstheater eine deutliche Musterunterbrechung und ermöglichte neues Denken bei hoher Emotionalisierung.

Die Open-Space-Konferenz mit mehr als 600 Teilnehmern aus allen Berufsgruppen und Hierarchien war ein Höhepunkt der Strategieentwicklung, der noch heute im Unternehmen positiv nachhallt. Wahrheit und Klarheit als Grundwerte auch bei der partizipativen Führung mit echter Mitwirkung und ehrlicher Einwandbehandlung führt zu hohem Commitment für die auf diese Weise erarbeiteten Ergebnisse bei der ▶

teilnehmenden Gruppe. Die Kommunikation eines von einer großen Führungsgruppe erarbeiteten und getragenen Zukunftskonzeptes vor der großen Gruppe von Mitarbeitern erzeugt eine sehr hohe Selbstverpflichtung derjenigen, die das Konzept erarbeitet haben.

Commitment und systematische Umsetzung

Von Anfang an war den 140 Führungskräften klar, dass am Ende die persönliche Unterschrift unter der Strategie die Verbindlichkeit und das persönliche Commitment unterstreichen würde. Dadurch wurden Einwand-Diskussionen sehr intensiv und ernsthaft geführt und die Bedeutung des Prozesses für die Beteiligten wurde erhöht.
Ein systematischer Umsetzungsprozess mit Metaprojektmanagement und einem konkreten Zeit- und Terminplan für die Folgejahre wurde als Bestandteil der Strategie in den Strategiekonsens installiert. Damit konnte die sonst übliche „Refraktärzeit" nach Abschluss der Entwicklungsphase kurz gehalten werden. Die Umsetzung begann unmittelbar danach.

Fazit

Mit der Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016" haben sich die Salzburger Landeskliniken (SALK) und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität (PMU) auf eine gemeinsame Ausrichtung für die Gegenwart und die Zukunft festgelegt. Eine wichtige Grundlage waren die aktuellen und künftigen Rahmenbedingungen im österreichischen Gesundheitssystem, die Forschungsschwerpunkte der PMU und die baulichen und organisatorischen Maßnahmen für den „Masterplan 2020 SALK".
Die formulierten zehn Top-Ziele der Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016" orientieren sich an den Dimensionen des Balanced Scorecard-Modells von Kaplan und Norton. Für die Dimensionen Markt, Mitarbeiter, Prozesse/Strukturen und Finanzen wurden strategische Kennzahlen erarbeitet und auf die Top-Ziele hin ausgerichtet. Die zuvor geführte Diskussion beim Strategieentwicklungsprozess war eine Diskussion zur Unternehmenskultur. So basieren die Strategie als auch die Ziele auf Werten wie Nachhaltigkeit, Innovation, Ehrlichkeit, Kompetenz, Professionalität, Freude und Transparenz, welche gemeinsam im Strategieprozess erarbeitet wurden.
Die Umsetzung kommt zielgerichtet voran, so dass aus dem Strategieprojekt inzwischen ein kontinuierlicher Organisationsentwicklungsprozess entstanden ist. ■

Für die Autoren:
Burkhard van der Vorst
Geschäftsführer SALK
Gemeinnützige Salzburger Landeskliniken Betriebsgesellschaft mbH
Müllner Hauptstraße 48
5020 Salzburg
www.salk.at

Dr. Ing. Jörg Risse
Vorstand der GÖK Consulting AG
Pascalstraße 10
10587 Berlin
www.goek-ag.de

KU GESUNDHEITSMANAGEMENT

Fachwissen.

Neuerscheinung!

Der Optimierungsmanager

Kundenorientierte Methoden zur Verbesserung von Abläufen in der Patientenversorgung

So vielfältig der Alltag in Gesundheitseinrichtungen ist, so vielfältig sind auch die Verbesserungspotenziale in den Arbeitsabläufen. Sie dienen der Erfüllung von Kundenanforderungen und damit zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Qualität. Die Förderung dieser Potenziale liefert Ihrer Einrichtung einen Imagegewinn zur Sicherung oder Verbesserung der Erlössituation. Aber welche Optimierungsmöglichkeiten sind verhältnismäßig leicht zu realisieren? Wo geht es in grundsätzliche Bereiche Ihrer Organisation?

Diese und andere Fragen werden in der Neuerscheinung umfassend behandelt. Das Buch kombiniert Methoden, um vorhandene Verbesserungspotenziale zu analysieren und Prozesse systematisch kundenorientiert zu gestalten. Daneben wird eine Strategie zur Projektplanung, -organisation, -durchführung und -dokumentation erläutert.

Sichern Sie sich dieses Handbuch und bestellen Sie noch heute!

Prof. Dr. Michael Greiling/Julia Wüst
Der Optimierungsmanager
Fachbuch, 1. Auflage 2011, gebundene Ausgabe, 168 Seiten, ISBN 978-3-942320-36-8
39,80 Euro

Mediengruppe Oberfranken – Buch- und Fachverlage GmbH & Co. KG
E.-C.-Baumann-Str. 5 · 95326 Kulmbach

Tel.: 09221 / 949-311
Fax: 09221 / 949-377
bfv.vertrieb@mg-oberfranken.de