

Damit Krankenhäuser nachhaltige Qualität und Patientenzufriedenheit erreichen, brauchen sie neben fachlicher Qualität und Exzellenz auch ein Mindestmaß an Zukunftsstrategie, Planung und interner Entwicklung.

HANS GLATZ

## Eine Krankenhaus-Abteilung strategisch steuern

### Ausgangslage

Krankenhaus-Abteilungen sind sehr heterogen: Manchmal dominiert die reife Pionierphase – die Person des Abteilungsvorstandes hält die Organisation zusammen. Gelegentlich haben Abteilungen moderne Managementinstrumente eingeführt: Zielvereinbarungen, eine Balanced Scorecard oder auch EFQM, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem.

Spannungsfelder, die meist am Beginn stehen sind:

- Viel ad hoc-Management, wenige kalkulierbare Prozesse
- Viele individuelle Lösungen, wenig strategische Ausrichtung der Abteilung
- Viele Initiativen und Projekte, wenig Verbindlichkeit bei Zielen, Projekten, Maßnahmen.

Am Beginn der Zusammenarbeit mit einem Berater besteht oft Skepsis: *Unsere Arbeit ist nicht planbar – wir leben die Improvisation!*

### Architektur und Prinzipien der Steuerung

Organisationen sind soziale Gebilde: Sie funktionieren nicht wie Maschinen und lassen sie sich in der Regel auch nicht im Kommandostil führen. Nichts zu tun, alles *laufen zu lassen*, ist ebenfalls keine wirksame Alternative. Wenn eine Abteilung nachhaltige Qualität und Exzellenz anstrebt, braucht sie *soziale Räume*, in denen sie ihr Tun reflektiert und in die erwünschte Richtung lenkt. (Siehe Abb. 1)



Abb.1: Die soziale Architektur zum Steuern eine Abteilung

### Zukunft gestalten, an der Strategie arbeiten

Im Rhythmus von ca. zwei bis drei Jahren ist eine tiefere Auseinandersetzung mit folgenden Fragen sinnvoll: Welche Anforderungen und Möglichkeiten bietet unser Umfeld? Wie wollen wir uns in Zukunft positionieren? Was ist dafür zu tun?

Der Fokus liegt dabei auf den künftigen Leistungsschwerpunkten, den erforderlichen Investitionen und vor allem der Personalentwicklung. Neues entsteht im Krankenhaus meist ungeplant, um engagierte und fähige Personen herum. Solche *emergenten* Entwicklungen gilt es zu beobachten, zu fördern oder ihnen auch Grenzen zu setzen. Wildwuchs, *Alles ist möglich*, wie er oft zu beobachten ist, schwächt meistens die Kraft einer Abteilung. Ein gutes Mittel, um mehr *Strategiedisziplin* zu erreichen, ist die

### Abb.2: Struktur eines Strategieworkshops



Balanced Scorecard. Sie fördert das systematische und vernetzte Handeln. Die Medizinische-, Patienten-, Prozess- und die Wirtschafts-Perspektive werden ausgewogen betrachtet.

Strategiearbeit ist mit den Key-MitarbeiterInnen (Ärzte, Pflege, andere Spezialisten) am sinnvollsten. Die Dauer für einen Strategieworkshop sollte ein bis eineinhalb Tage sein; und am besten abseits der Klinik vorbereitet und moderiert erfolgen. Abb. 2 zeigt eine gute Struktur für einen Strategieworkshop.

### Jahresplanung – das Budget als Instrument nutzen

Budgets werden im Jahresrhythmus erstellt (siehe dazu den Artikel *Beyond Budgeting*), jede Abteilung muss sich aktiv auf diesen Prozess einstellen. Der *soziale Raum* dafür: Mindestens ein Nachmittag. Alle Key-MitarbeiterInnen, die das Ergebnis beeinflussen, sind dabei. Den Rahmen bildet die Strategie. Im Mittelpunkt stehen die konkreten Leistungsbereiche, die Ressourcen- und Personalplanung, konkrete Investitionen und Projekte. Am Ende entsteht ein klares Bild, was die Abteilung im kommenden Jahr vor hat, wer wofür die Verantwortung trägt und welche Projekte bearbeitet werden. Wichtig:

- Die Personalsituation ist strategisch zu betrachten: Welche Nachbesetzungen, Maßnahmen zur Personalentwicklung und Ausbildung, Qualifizierungsschwerpunkte sind zu definieren?
- Von Kunden/Patienten/Stakeholders Feedback einholen und auswerten. Bei spezifischen Themen einmalige *Fokusgruppe* mit Zielgruppen veranstalten.

Die Abteilung kann mit den Ergebnissen offensiv mit guten Argumenten und Konzepten in Budgetgespräche gehen. In der Folge der Jahresplanung ist eine MitarbeiterInneninformation wichtig.

### Quartalmeetings

*Organisationen funktionieren dann schlecht, wenn zuviel oder zuwenig miteinander kommuniziert wird.* – Eine weise Einschätzung eines Abteilungsvorstandes! Was ist die Konsequenz? Spitalsabteilungen agieren viel über *Zurufe*. Das ist gut als Ergänzung, wenn eine Basis verbindlicher Vereinbarungen besteht. Zuständigkeiten, Projektverantwortungen, Prozessabläufe, Führungsverantwortung und Kommunikationsstrukturen sind in den Quartalsmeetings immer wieder zu klären und nachzujustieren.

Quartalmeetings von ca. drei Stunden dienen dazu, dass der rote Faden von der Strategie über die Jahresplanung hin zum täglichen Agieren nicht reißt. Die

Moderation erfolgt von einer internen Person. Vereinbarungen werden überprüft, Abweichungen besprochen und neu aufgetauchte strategische Fragen haben einen guten Platz zur Behandlung. Die Abteilung hält sich selbst den Spiegel vor, wie sie mit Planung, mit Projekten und Vereinbarungen umgeht. Das ist manchmal nicht angenehm, konsequent betrieben schafft es allerdings Organisationsqualität: Zusammenarbeit wird als produktiv und für jeden förderlich erlebt, die Qualität steigt und damit die Wertschätzung. Im Anschluss informieren die Teilnehmer ihre MitarbeiterInnen.

### Führungs- und Organisationsinstrumente in hoher Qualität nutzen – eine Daueraufgabe

Abteilungen haben oft eine Vielfalt von Managementwerkzeugen – Competence Centers sind definiert, Mitarbeitergespräche sind vorgesehen, Qualitätsmanagementwerkzeuge wie SOP's sind vorhanden, Prozesse sind dokumentiert und Kommunikationsstrukturen definiert. In Projekten werden Innovationen ausgedacht. Was oft fehlt:

- Die Integration – das sinnvolle Ineinandergreifen der Werkzeuge – so entstehen häufig Inselösungen.
- Die Pflege der Werkzeuge kommt mitunter zu kurz; sie werden ein-, zweimal angewendet und dann vergessen bzw. wenden sie nicht alle an oder die produzierte Qualität ist sehr heterogen.

Es ist wichtig zu entscheiden, welche Werkzeuge notwendig sind. Die ausgewählten sind in der Folge konsequent, in hoher Qualität einzusetzen. Ebenfalls wichtig: Werkzeuge kritisch sichten – nicht jede Mode muss mitgemacht werden.

### Die Prinzipien im *daily business Leben*

Der Alltag ist der Prüfstein für die Praktikabilität jeder Strategie, jedes Konzeptes und aller Werkzeuge! Eine nötige Konsequenz beim Einsatz wichtiger Werkzeuge liegt darin, sie so lange zu verbessern, bis sie wirklich passen. Problematisch ist Halbherzigkeit. Es werden tolle Instrumente eingeführt doch die MitarbeiterInnen arbeiten weiter wie bisher. Das ist Verschwendung!

### Aufwand und Nutzen aktiver Steuerung

Die genannten Besprechungen, Workshops, Projekte sind Aufwand! Das Ignorieren von Führungs-, Planungs- und Organisationsaufgaben führt meist aber zu deutlich mehr Arbeit und Stress durch viele ad hoc-Abstimmungen. Managementdefizite sind auch eine Hauptquelle für Motivationsverlust bei

Organisationen funktionieren weder mechanisch noch lassen sie sich im Kommandostil führen.

Nicht jede Mode muss mitgemacht werden.

denen, die gute Arbeit leisten wollen. Eine Kultur der Verbindlichkeit, wo jede Person ihren *Platz* hat, wo Umsetzungsverantwortung gelebt wird, ist die Basis für gute Leistungen und zufriedene MitarbeiterInnen. Mittelfristig spricht sich das herum – die besten Bewerber wollen hier arbeiten.

### Besonderheiten professioneller Organisationen

Krankenhausabteilungen (wie auch Forschungsbereiche, Beratungseinrichtungen, Schulen etc.) zählen zum Organisationstyp der so genannten *professionellen Organisationen*. Hier dominieren *Professionals* – Ärzte, Pflegepersonen, Therapiepersonal. Sie sind in erster Linie ihrer professionellen Aufgabe verbunden und hoch engagiert in ihrer Sache. Organisation wird oft als Übel und Störfaktor gesehen, Hierarchie als Zumutung.

Es ist wichtig, dass Organisation und Führung diesen Besonderheiten Rechnung tragen: Durch Förderung der fachlichen Entwicklung, durch klar begründete und flache Führungsstrukturen. Organisatorische Regelungen und Prozesse müssen über

Einsicht und Nutzen für die individuelle Tätigkeit begründet werden. Commitment/ Selbst-Verpflichtung über Einsicht hat Vorrang vor Verordnungen. Die Führung muss intensiv an der Einhaltung von gemeinsam getragenen Regeln und der Selbstverpflichtung arbeiten und einen ständigen Ziel- und Ergebnisdialog mit den MitarbeiterInnen führen.

### Erfolgsfaktoren

Es gibt in Kliniken keinen absoluten Druck auf die Abteilungen, das Management zu verbessern. Die Abteilungsvorstände sind gefordert, selbst die Initiative zu ergreifen, meist sind viele Verbündete vorhanden, die das gerne unterstützen. *Einmalaktionen* – eine Teamklausur, ein Strategieworkshop – sind eher wirkungslos, es gilt einen nachhaltigen Rahmen zu schaffen, in dem sich eine gute Management- und Planungsroutine entwickeln kann. Professionals sind für neue Ideen meist gut zu gewinnen. Die besondere Herausforderung liegt darin, Kontinuität von Entwicklung, Planung und Umsetzung zu sichern. 

Es braucht einen nachhaltigen Rahmen, in dem sich eine gute Management- und Planungsroutine entwickeln kann

Die Raiffeisen Bausparkasse ist Marktführer unter den Bausparkassen in Österreich und das Spezialinstitut der Raiffeisen Bankengruppe für Wohnraumfinanzierungen.

GERALD HACKL IM GESPRÄCH MIT JOHANN ERTL UND MARKUS OTT

## Planung und Steuerung in Marketing und Vertrieb

Gerald Hackl begleitet die Raiffeisen Bausparkasse seit 2002 bei der Weiterentwicklung ihrer Marketing- und Vertriebsstrategie. In einem jährlich stattfindenden, eineinhalbtägigen Workshop, an dem die Geschäftsführung, der Vertrieb, das Marketing sowie weitere ausgesuchte MitarbeiterInnen des Unternehmens teilnehmen, wird gemeinsam an folgenden Themen gearbeitet:

- Erstellung einer kurzen und prägnanten Standortbestimmung
- Bewusstmachen aktueller für das Bausparkassengeschäft relevanter Trends & Entwicklungen
- Entwürfe bzw. jährliche Evaluierung von Vision, Leitbild und strategischen Maßnahmenschwerpunkten

- Definition und Vereinbarung eines Maßnahmenplans zur Strategieumsetzung für den Marketing- und Vertriebsbereich
- Konkretisierung der Eckpunkte für den jährlichen Marketingplan
- Schärfung und Schnittstellenklärung der Kernaufgaben zwischen den oben genannten Bereichen

Damit die genannten Inhalte effizient und in ausreichender Tiefe bearbeitet werden können, wird auf eine gute Vorbereitung und Visualisierung der Ergebnisse Wert gelegt. Nachfolgend das Gespräch zur Steuerung der gesamten Raiffeisen Bausparkasse über das ganze Jahr hinweg.