

Ein «Rezept» zum Erfolg

Was ist zu tun, um wirklich erfolgreicher und attraktiver zu sein als andere?

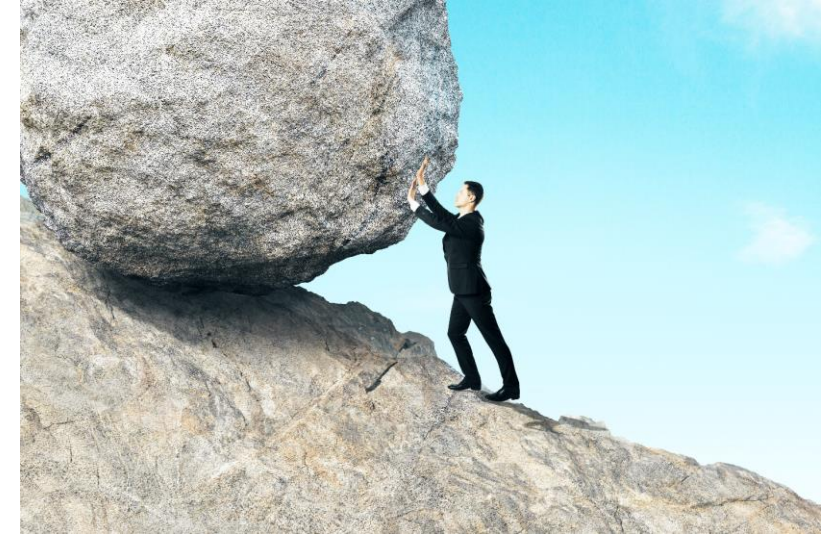
Urs Baumberger, baumbergerconsulting.ch
Bern, 23. Juni 2023

Um erfolgreich zu sein, braucht es die richtige Strategie, die dazu passende Kultur, die richtigen Leute, welche tagtäglich gute Arbeit leisten und noch zahlreiche weitere Zutaten die immer sehr gut aufeinander abgestimmt sind



Herausforderungen heute und in der Zukunft

- **Fachkräftemangel**
- Kosten- und Preisdruck
- Digitalisierung
- Ambulantisierung
- Arbeitsphilosophie / Work-life Balance / New Work
- Technologisierung / Arbeitsorganisation
- Interdisziplinäre und Interprofessionelle Zusammenarbeit
- Vernetzung / koordinierte Versorgung
- Zunehmende / veränderte Anspruchshaltung der Klient:innen und Angehörigen
- Miteinbezug, Transparenz
- Bessere tarifliche Abgeltung / finanzielle Unterstützung schwierig
- Zunehmende Vergleiche der Institutionen
- Zunehmende Regulierung (Qualität, Dokumentation, etc.)
- etc.



Grosse Herausforderungen
können wir besser oder nur
gemeinsam bewältigen!
Beispiel Familie

Wann ist man erfolgreich? Aufgabe jeder Führungsperson

Die drei Dimensionen unter einen Hut bringen



- Zufriedene **Mitarbeitende**



- Zufriedene **Bewohnende, Kund:innen** und **Zuweisungsstellen**



- **Wirtschaftlichkeit**

Eine der wichtigsten Finanzkennzahlen

(Wieso sind auch die Finanzen wichtig? Wann ist eine Firma gesund und wann «blutet sie aus»)

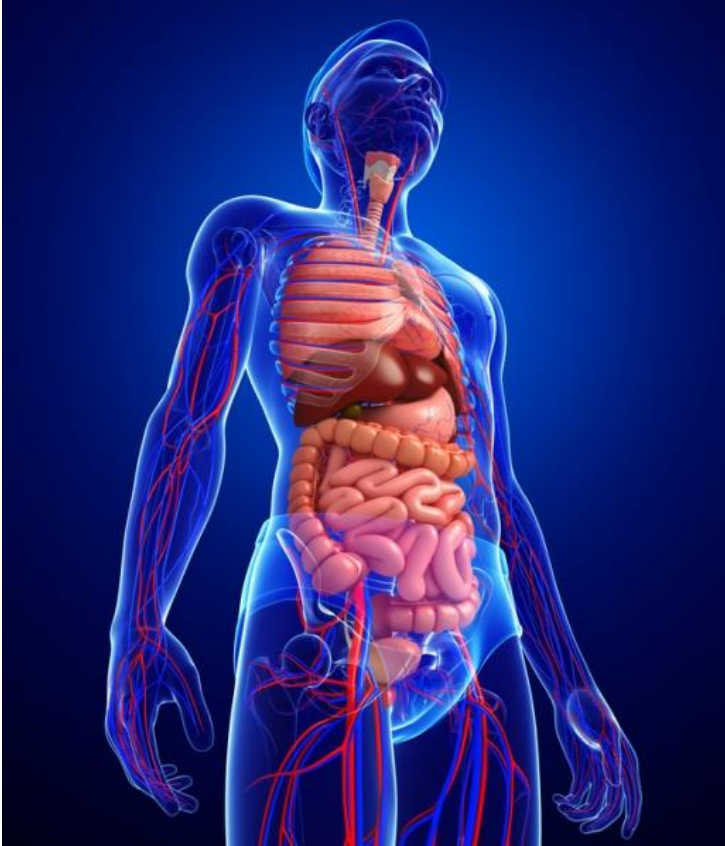
Aufwand		Erfolgsrechnung		Ertrag
Personalaufwand				Stationäre und ambulante Erträge
Sachaufwand				
EBITDA	Abschreibung			
	Zinsen			
		Gewinn		

earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation

Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Steuer Abschreibungen und Amortisationen



Eine Institution im Gesundheits- / Sozialbereich ist ein komplexes System, ähnlich wie ein Mensch

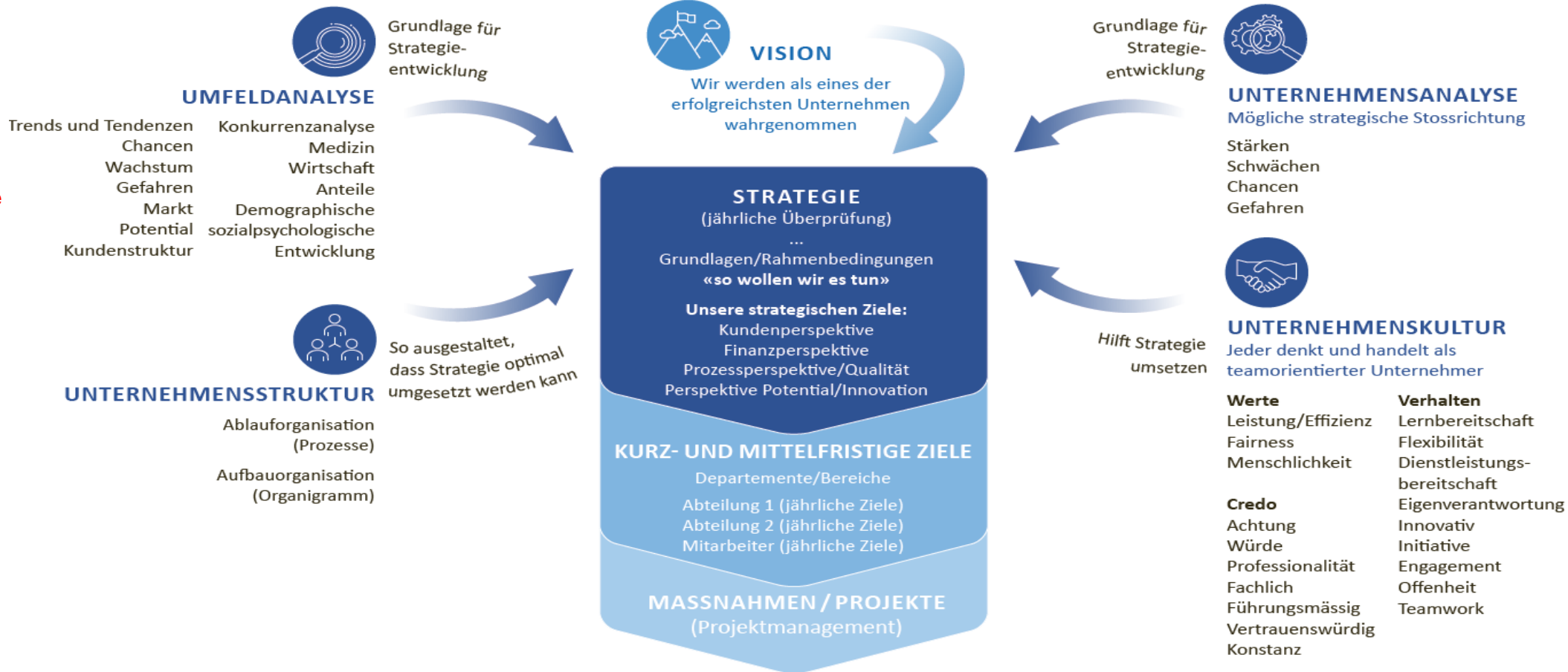


- Es braucht viele hochwertige «Einzelteile»
- Wichtigere und weniger wichtigere
- Einzelteile müssen miteinander verbunden sein
- Schnell oder weniger schnell interagieren
- Es braucht eine Schaltzentrale und stetige Regelung
- Umfeldeinflüsse spielen eine Rolle
- Es braucht Vernetzung mit anderen Systemen
- etc.



Das «Rezept»

Das Führungskonzept



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien – Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

- Es braucht viele hochwertige Einzelteile
- Wichtigere und weniger wichtigere
- Einzelteile müssen miteinander verbunden sein
- Schnell oder weniger schnell Interagieren
- Es braucht eine Schaltzentrale und stetige Regelung
- Umfeld Einflüsse spielen eine Rolle
- Vernetzung mit anderen Systemen braucht es
- etc.

Einfache, verständliche Konzepte die Bestand haben, konsequent umsetzen. Der Erfolg kommt dann «von selber».



Kantonsspital Nidwalden (KSNW)

Ein stringentes Führungskonzept und eine konsequente Umsetzung – die Basis für den erfolgreichen Wandel

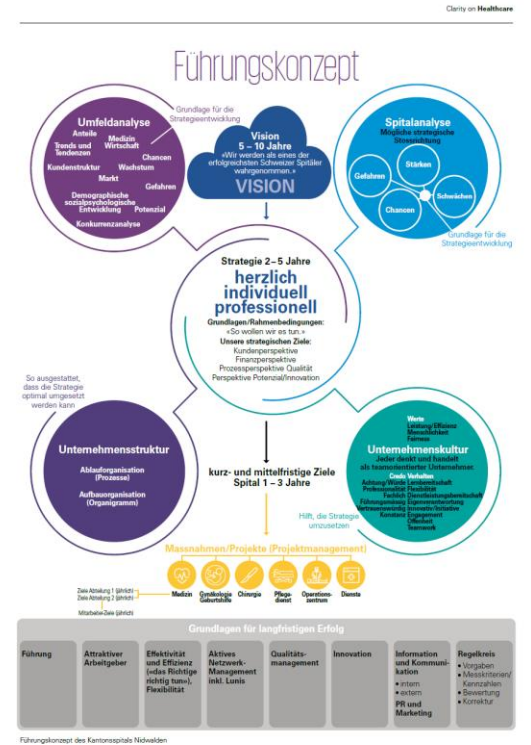
Die Ausgangslage eines Spitals ist geprägt von vielschichtigen Aufgabenstellungen sowie vielseitigen Verantwortungen. Der Kostendruck auf die Spitäler steigt, der Wettbewerb verschärft sich. Das Umfeld mit seinen unterschiedlichen Stakeholdern wie Zuweisern, Patienten oder Kanton ist komplex.

«Uns war klar», stellt Urs Baumberger, Direktor des Kantonsspitals Nidwalden und Siv. CEO des Luzerner Kantonsspitals, fest, «dass sich die Spitallandschaft spürbar verändern würde». Massgebend dafür sind relevante Umfeldveränderungen wie beispielsweise die Ambulantisierung, die Festlegung von Mindestfallzahlen, die Spezialisierung, die Digitalisierung, der Fachkräftemangel, die neue Spitalfinanzierung und die freie Spitalwahl. Ein Führungskonzept musste her – oder in Urs Baumbergers Worten: «Eine Art Kochbuch für den erfolgreichen Wandel» (siehe Seite 11). Ambition ist die Vision: «Wir werden als eines der erfolgreichsten Schweizer Spitäler wahrgenommen.» Eine Vision, die ihren Niederschlag in den strategischen Zielen findet, die auf die Kunden, die Finanzen, die Qualität und den Erhalt der Innovationsfähigkeit ausgerichtet sind.



Von der Analyse zur Vision
Hinter jeder seriösen Strategieentwicklung stehen fundierte Analysen. Das KSNW geht hier höchst strukturiert vor. Auf der einen Seite die Analyse des Umfelds. Wie entwickelt sich der Markt? Wie die Wirtschaft und der medizinische Fortschritt? Welche Ziele verfolgen die Konkurrenten und

10



Führungskonzept des Kantonsspitals Nidwalden

11

Das «Rezept»

Das Führungskonzept



UMFELDANALYSE

- Trends und Tendenzen
- Chancen
- Wachstum
- Gefahren
- Markt
- Potential
- Kundenstruktur
- Konkurrenzanalyse
- Medizin
- Wirtschaft
- Anteile
- Demographische
- sozialpsychologische
- Entwicklung



Grundlage für Strategieentwicklung



UNTERNEHMENSSTRUKTUR

- Ablauforganisation (Prozesse)
- Aufbauorganisation (Organigramm)

So ausgestaltet, dass Strategie optimal umgesetzt werden kann



VISION

Wir werden als eines der erfolgreichsten Unternehmen wahrgenommen



Grundlage für Strategieentwicklung

UNTERNEHMENSANALYSE

- Mögliche strategische Stossrichtung
- Stärken
- Schwächen
- Chancen
- Gefahren



Hilft Strategie umsetzen

UNTERNEHMENSKULTUR

Jeder denkt und handelt als teamorientierter Unternehmer

- | | |
|--------------------|-----------------------------|
| Werte | Verhalten |
| Leistung/Effizienz | Lernbereitschaft |
| Fairness | Flexibilität |
| Menschlichkeit | Dienstleistungsbereitschaft |
| Credo | Eigenverantwortung |
| Achtung | Innovativ |
| Würde | Initiative |
| Professionalität | Engagement |
| Fachlich | Offenheit |
| Führungsmässig | Teamwork |
| Vertrauenswürdig | |
| Konstanz | |



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

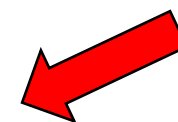
Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

Strategie einmal anders erklärt

(Beispiel Orientierungslauf)

Umfeldanalyse (Karte studieren)

- Wald
- Fels
- Dickicht
- Fluss
- Wetter
- Andere Läuferinnen



Selbstanalyse

- Kondition
- Kletterfähigkeit
- Ausrüstung



In die richtige Richtung laufen (Strategie)

Schnell, gut und sicher laufen (Tagesgeschäft gut machen)

Oder «das Richtige richtig tun»

Es braucht beides um gut zu sein

Strategie: Ein Beispiel

«Zweimal De Füfer und s'Weggli» für

Öffentliche Firma



- Qualität
- Ethik
- Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Minimales Anreizsystem
- etc.



Private Firma



- Dienstleistungsverständnis
- Ambiente
- Wirtschaftlichkeit
- Attraktivere Infrastruktur
- etc.



Kleine Firma



- Kurze schnelle Wege
- Herzlich individuell
- Innovation
- Geschwindigkeit
- etc.



Grosse Firma



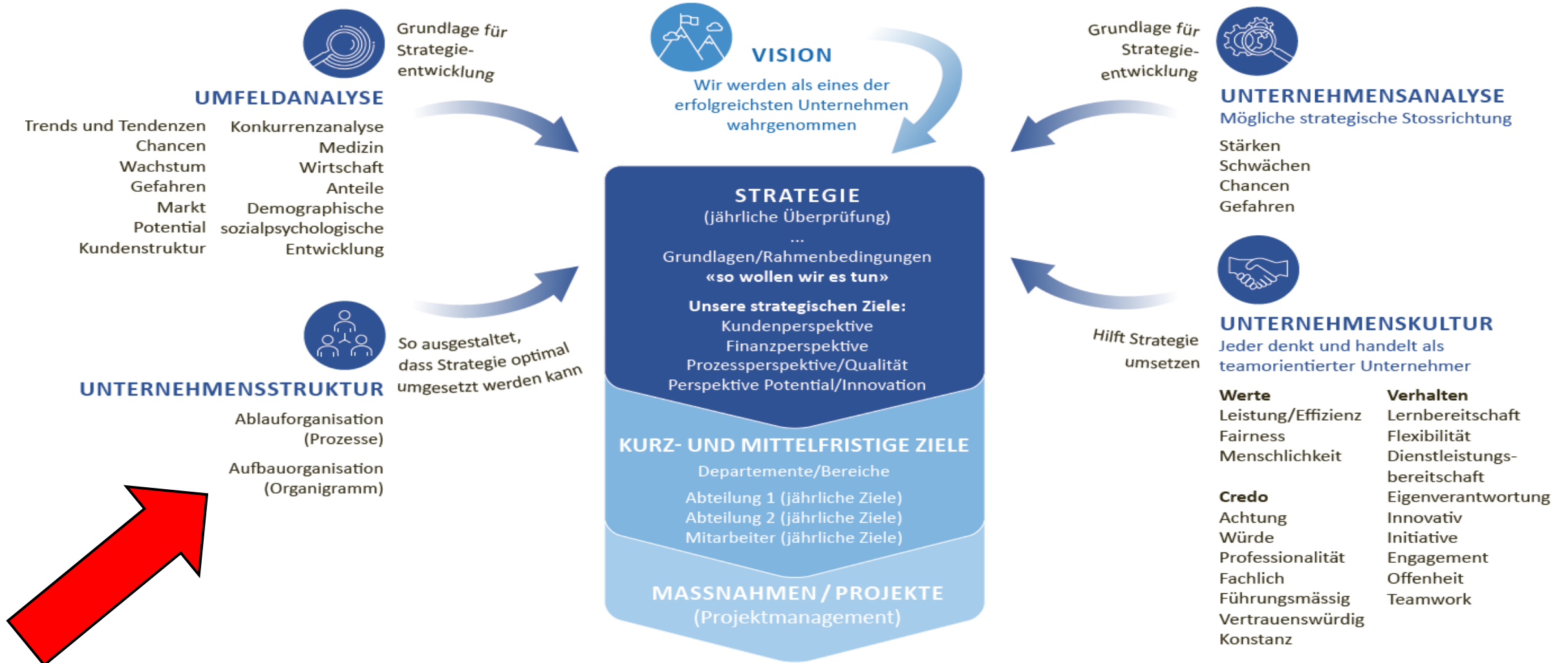
- Grössenmacht (Einkauf, Versicherungen)
- Spezialisten Know-how
- Konzepte
- etc.



Das «**öffentliche Privatheim**»
welches konsequent die **Synergien im Verbund** nutzt

Das «Rezept»

Das Führungskonzept



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

Das «Rezept»

Das Führungskonzept



So ausgestaltet,
dass Strategie optimal
umgesetzt werden kann

UNTERNEHMENSSTRUKTUR

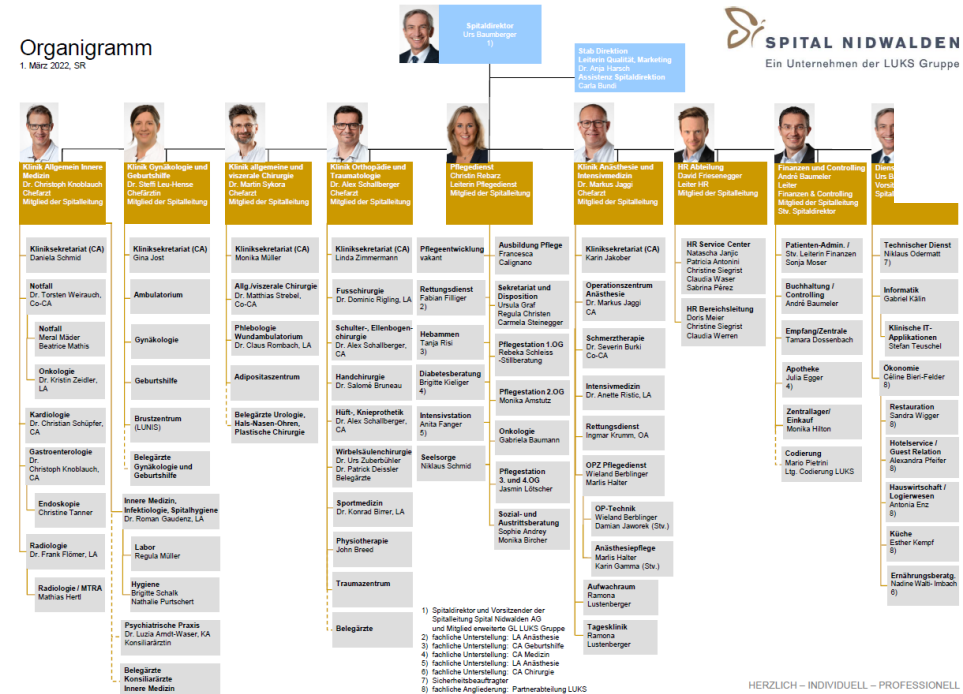
Ablauforganisation
(Prozesse)

Aufbauorganisation
(Organigramm)



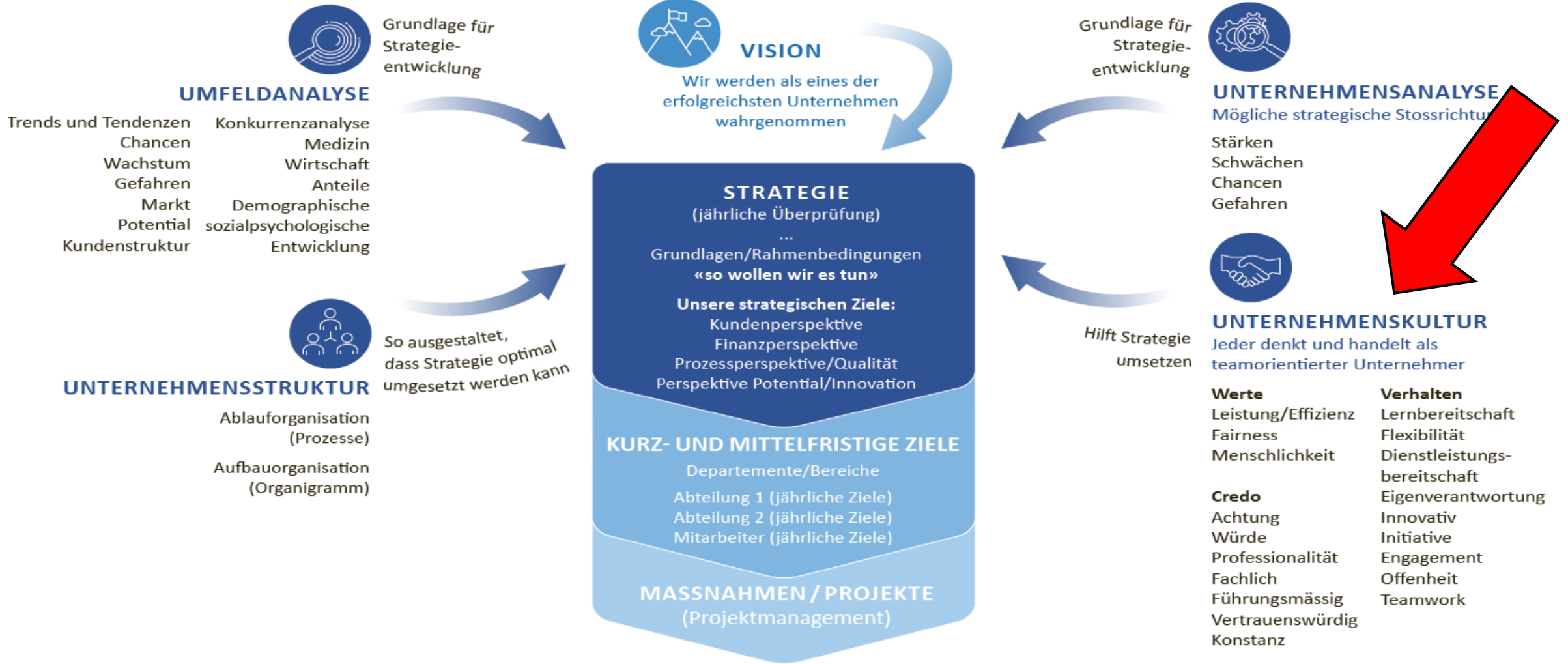
Organigramm

1. März 2022, SR



Das «Rezept»

Das Führungskonzept



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

Unternehmenskultur und Führung sind das Wichtigste (Fachkräftemangel) Wie definiert sich ein Unternehmer/ eine Unternehmerin?



Werte

Leistung/Effizienz
Fairness
Menschlichkeit

Credo

Achtung
Würde
Professionalität
Fachlich
Führungsmässig
Vertrauenswürdig
Konstanz

Verhalten

Lernbereitschaft
Flexibilität
Dienstleistungsbereitschaft
Eigenverantwortung
Innovativ
Initiative
Engagement
Offenheit
Teamwork

GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

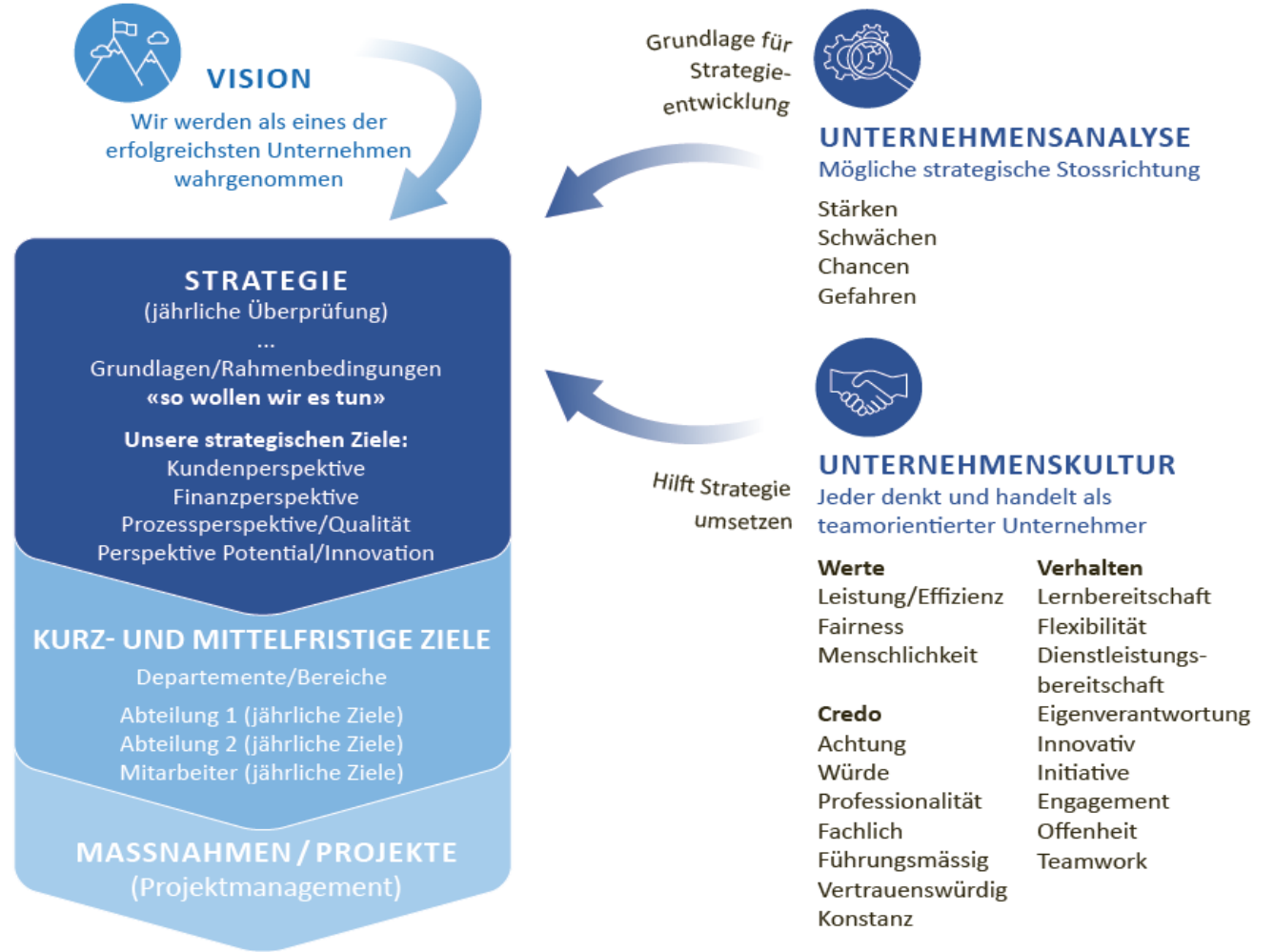
Grundlagen für langes, gutes Leben

- Gesunde Ernährung
- Genügend «guter Schlaf»
- Bewegung / Sport
- Sexualität
- Interaktion mit Menschen
- Erfüllende Aufgabe

Das «Rezept»



Das Führungskonzept



Führung

Es braucht eine Schaltzentrale und stetige Regelung



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien – Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
							PR und Marketing	

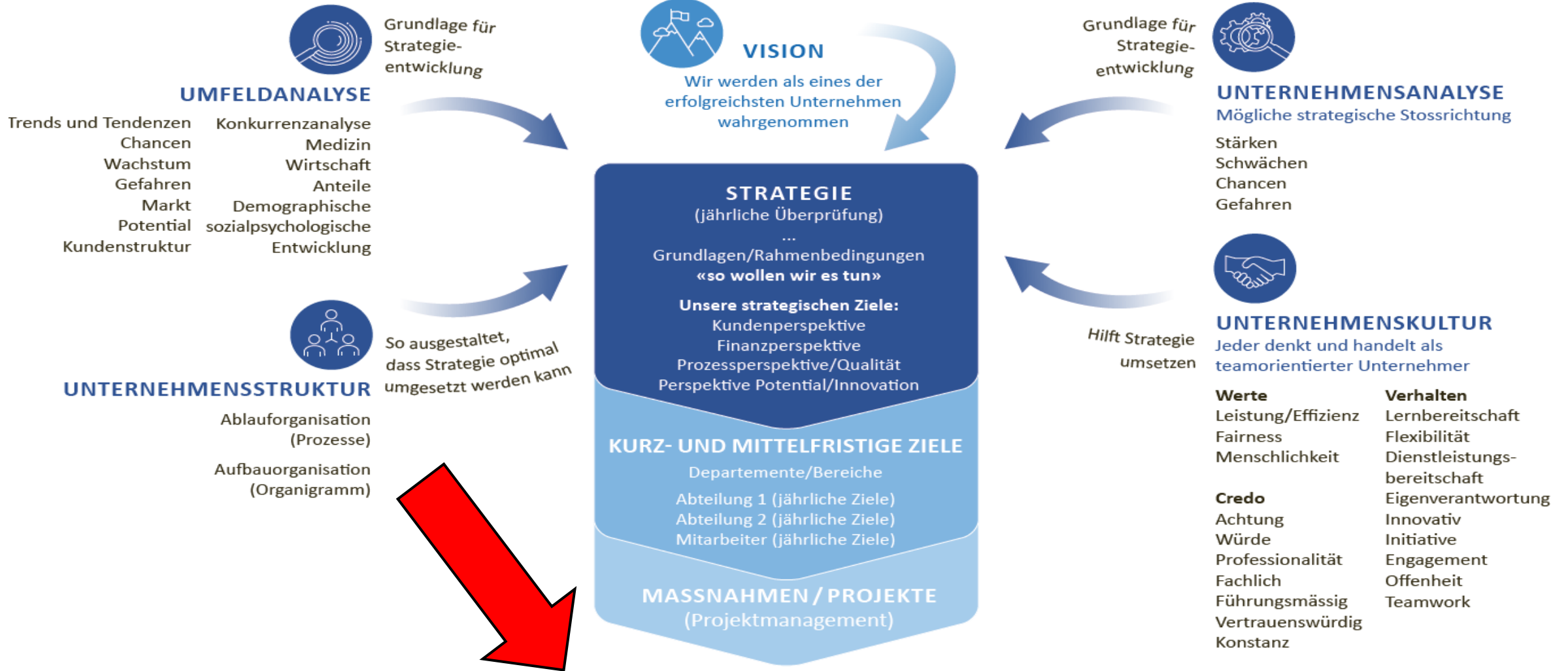
Unternehmenskultur und Führung sind das Wichtigste (Fachkräftemangel)

FÜHRUNGSMODELL
STRATEGIEFOKUSSIERT – SPÜRBAR KONSEQUENT –
VORBILDHAFT, REFLEKTIERT, VERBINDLICH



Das «Rezept»

Das Führungskonzept



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

Das «Rezept»

Das Führungskonzept



Information und Kommunikation

- Viel.....
- Zielgruppengerecht
- Grossrechnersystem
- «Vertrauliches»

Innovation

*Information
und
Kommunikation*

- Intern
- Extern

*PR und
Marketing*

Innerhalb des komplexen Systems

- Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Zufriedenheit der Klient:innen
- Qualitätskennzahlen
- Wirtschaftlichkeit (Budget, EBITDA, Stellenplan, Erfolgsrechnung)
- Kader / Mitarbeitende können Einfluss nehmen und übernehmen Verantwortung
- Schulung und Kommunikation

Regelkreis

- Vorgaben
- Messkriterien, Kennzahlen
- Bewertung
- Korrektur

Zusammenfassung

■ Wer überleben / erfolgreich sein will

- Dienstleistungen
- Kosten
- Qualität
- Geschwindigkeit, Agilität
- Kooperationen / Netzwerke, digital vernetzt

■ braucht

- **«Rezept» Gesamtheitlicher, systemorientierter, konzeptioneller Ansatz**
- **Führungskonzept (Sicherheit/Qualität)**
- **die richtigen Leute (die den Wandel positiv annehmen)**
- **gute Rahmenbedingungen (z.B. Politik)**
- **faire Abgeltung**
- **Glück**
- **Mut, Innovation, unkonventionelles Vorgehen, Humor**

Wir wollen doch alle auf das Podest. Oder?

Wer ernten will muss säen. «Langfristiger Anlagehorizont»



Vision, Strategie, Konzept, Ziele,
etc.

Ohne Fleiss kein Preis





Führungspersonen sind wie Dirigent:innen

- Stück / Strategie / Ziele
- Gute Musiker:innen / Mitarbeitende
- Gutes Umfeld für Spitzenleistungen
- Sehr gut aufeinander abgestimmt
- Solos möglich und motivierend
- Demut
- **Die Musiker:innen machen die Musik**

Ein «Rezept» zum Erfolg

Was ist zu tun, um wirklich erfolgreicher und attraktiver zu sein als andere?



Impulsreferat
Urs Baumberger