

Mit einem starken Betriebsmodell durch anspruchsvolle Zeiten

Ganzheitlich denken und starten

Die Neugestaltung ihres Betriebsmodells bietet den Spitalern mittel- und langfristig ein grosses Potenzial. Im Kontext des Fachkräftemangels und finanziellen Drucks werden die Spitäler ihr Betriebsmodell sowohl auf Ebene des gesamten Unternehmens als auch einzelner Bereiche anpassen und weiterentwickeln müssen.

Für ein Spital ist es essenziell, dass es die Organisation und den Betrieb bedürfnisgerecht, effizient und effektiv aufstellt. Nur so können Lösungen Früchte tragen und von den Mitarbeitenden unterstützt werden. Leider versandet die Wirkung vielversprechender Lösungen oft im operativen Spitalalltag, weil das Fundament für ein passendes Betriebsmodell fehlt, die Mitarbeitenden nicht hinreichende Steuerungsmöglichkeiten haben oder das notwendige Change Management ausbleibt. Änderungen im Betriebsmodell bedingen eine grundlegende Transformation in eine neue Organisation.

Den vorliegenden Beitrag verstehen wir als Denkanstoss, um die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Betriebsmodells im Spitalalltag hervorzuheben. Wir thematisieren darin keine isolierten Lösungsansätze, die ein Spital mehr oder weniger beeinflussen kann. Es ist uns bewusst, dass sich mit einem optimierten Betriebsmodell nicht sämtliche Herausforderungen des Spitalalltags lösen lassen. Letztlich gibt es kein Einheitsre-

zept. Die Lösungen variieren in ihren Ausprägungen von grossen zu kleineren Spitalern und von Universitätsspitalern bis hin zu spezialisierten Kliniken.

Wir sind überzeugt, dass es gerade in Zeiten von Sparmassnahmen, Ergebnisverbesserungsprogrammen, Refinanzierungen und Umstrukturierungen wichtig ist, bestehende Betriebsmodelle und -strukturen grundlegend zu hinterfragen und für die Zukunft angemessen aufzusetzen. Damit legen die Spitäler die Basis für einen wirtschaftlich nachhaltigen Spitalbetrieb, was wiederum eine qualitativ hochwertige Versorgung sicherstellt.

Nachfolgend skizzieren wir Schlüsselemente für die Entwicklung eines Betriebsmodells auf, die eine dynamische Veränderung auf unterschiedlichen Stufen einer Einrichtung ermöglichen, Erkenntnisse aus anderen Industrien beiziehen und den Spitalern helfen, einen Mittelweg zwischen Struktur, Hierarchie, und Agilität zu finden.

Veränderungen ermöglichen

Die steigende Komplexität im Spitalbetrieb mit entsprechenden Herausforderungen in der Zusammenarbeit zeigt sich auf verschiedenen Ebenen der Organisation. Diese ist mit Silodenken einzelner Abteilungen, kulturellen Differenzen oder nicht abgestimmten Bedürfnissen und Unterschieden im Führungsverständnis der Mitarbeitenden konfrontiert.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Berufen und Disziplinen im Spitalalltag sind kulturelle Aspekte zentral. Entscheidungstragende müssen mögliche Diskrepanzen zwischen den Berufsgruppen – seien es Ärzteschaft, Pflege, Therapie, Hotellerie oder Administration – respektieren und berücksichtigen, um Veränderungen zu ermöglichen.

Ein Spital ist kein statisches Gebilde, sondern ein Netz sozialer Interaktion. Eine Transformation steht und fällt damit, wie sich die Kultur



Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen



- **Change Management**
Prozess der Planung, Ermöglichung, Durchführung und Steuerung von Veränderungen innerhalb des Spitals.
- **Strategie und Vision**
Strategische Ausrichtung und langfristige Zielsetzung des Spitals, um betriebliche Veränderungen und Aktivitäten darauf auszurichten.
- **Mitarbeitende und Kultur**
Wie die Menschen im Spital denken und fühlen und was sie motiviert, auf eine bestimmte Weise zu arbeiten und ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.
- **Organisation und Prozesse**
Wie das Spital organisiert ist, Entscheidungen gefällt und verschiedene Tätigkeiten ausgeführt werden und wie der Informationsfluss über verschiedene Ebenen erfolgt.
- **Technologie und Infrastruktur**
Systeme und Werkzeuge, die die effiziente Ausführung von Prozessen ermöglichen ('Enablers').

Abbildung 1: Die Dimensionen eines Betriebsmodells im Spitalkontext

verändert und wie verschiedene Akteure die Veränderung interpretieren und umsetzen.

Die gewählte Organisation und das Betriebsmodell können die Zusammenarbeit sowohl fördern als auch verhindern. Oft sehen wir nur rudimentär beschriebene Betriebsmodelle, die sich nicht mit der übergeordneten Spitalstrategie decken. Sie weisen zwar eine (häufig generische) Aufbau- und Ablauforganisation auf, enthalten aber keine empfängergerechten Funktionsbeschreibungen mit klar definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, verständlichen Berichterstattungslinien und Stellenbeschreibungen. Dadurch finden sich Mitarbeitende in der Organisation nicht wieder, haben keine effektiven Einflussmöglichkeiten oder lehnen mögliche Vorteile der Betriebsorganisation ab. Das Fehlen der genannten Punkte entscheidet erfahrungsgemäss oft über den Erfolg einer Transformation.

Betriebsmodell optimieren und Prozessexzellenz erreichen

Das Begriffsverständnis von Betriebsmodell – auch Target Operating Model (TOM) genannt – variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Nach unserem Verständnis übersetzt ein Betriebsmodell die strategischen Anforderungen an eine Organisation und macht sie für alle Ebenen verständlich und transparent. Auf Basis eines strukturierten Anforderungsmanagements werden Organisation und Prozesse integriert, wobei auch die Unternehmenskultur und Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 1). Technologie und Infrastruktur machen die Transformation schliesslich möglich.

Bei der Entwicklung eines Betriebsmodells sollte ein Spital die folgenden Dimensionen berücksichtigen:

Strategie und Vision: Grundlage jedes Betriebsmodells bilden die Vision und die Strategie des Spitals. Nur wenn strategische Zielsetzungen vorliegen, können die einzelnen Bestandteile eines Betriebsmodells darauf abgestimmt werden und helfen, die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen. Dabei können sich Zielsetzungen sowohl indirekt als auch direkt auf die Organisationsstruktur und die Zusammenarbeit beziehen.

In der Ausgestaltung eines Betriebsmodells lassen sich typische Design- und Beurteilungskriterien für Betriebsmodellvarianten hinzuziehen (vgl. Abbildung 2). Indem wir in unseren Kundenprojekten Schlüsselthemen wie die Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit, Patienten- und Mitarbeiterzentrierung oder die Ambition einer digitalen und datengestützten Organisation in das Zielbild integrieren, heben wir den Stellenwert und die Visibilität dieser Themen bewusst hervor.

Mitarbeitende und Kultur: Mitarbeitende bilden die Basis jedes Spitals. Es ist wichtig, dass sie sich in einer Organisationsstruktur wiederfinden und ihre Rolle für einen erfolgreichen Betrieb sowie die dazugehörigen Aufgaben und Kompetenzen kennen und verstehen. Die Verantwortlichen sollen Funktions- oder Stellenbeschreibungen entsprechend klar, verständlich und adressatengerecht formulieren sowie Berichts- und Eskalationsstufen transparent aufzeigen. Dazu eignen sich Zuständigkeitsmatrizen

– etwa nach den Modellen «Responsible», «Accountable», «Consulted» und «Informed» (RACI) oder «Durchführungsverantwortung», «Ergebnisverantwortung», «Mitarbeit» und «Information» (DEMI) – zur Veranschaulichung. Wesentlich ist, dass die Verantwortlichen die Mitarbeitenden bei der Entwicklung des Betriebsmodells einbeziehen. Einerseits sind geplante Veränderungen in der Organisation nur erfolgreich, wenn die Mitarbeitenden sie verstehen und mittragen. Andererseits bringen Mitarbeitende wertvolle Erkenntnisse aus dem operativen Spitalalltag und der Zusammenarbeit ein, die bei der Ausgestaltung zu berücksichtigen sind. Gezieltes Involvierendes der Mitarbeitenden zum Beispiel im Rahmen gemeinsamer Workshops hilft, breit abgestützte Lösungskonzepte zu entwickeln.

Organisation und Prozesse: Basierend auf der übergeordneten Unternehmensstrategie können die Verantwortlichen eine für das Spital passende Organisations- und Führungsstruktur aufbauen. Die Ausgestaltung der Struktur kann helfen, die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen zu stärken, die Selbstorganisation und Eigenverantwortung von Teams zu fördern und die erwähnten Silostrukturen zu reduzieren. Auch hier gilt zu beachten, dass es keine Einheitslösung gibt, sondern meist eine Mischform zum Ziel führt. Zum Beispiel haben wir für einen Spitalkunden eine klassische Linienorganisation mit Elementen der Netzwerkorganisation in Form von Boards verfeinert, um in Bereichen, wo sinnvoll, agile Arbeitsweisen einzuführen.

Beim Ausarbeiten von Führungsstrukturen sollten die Verantwortlichen ihr besonderes Augen-

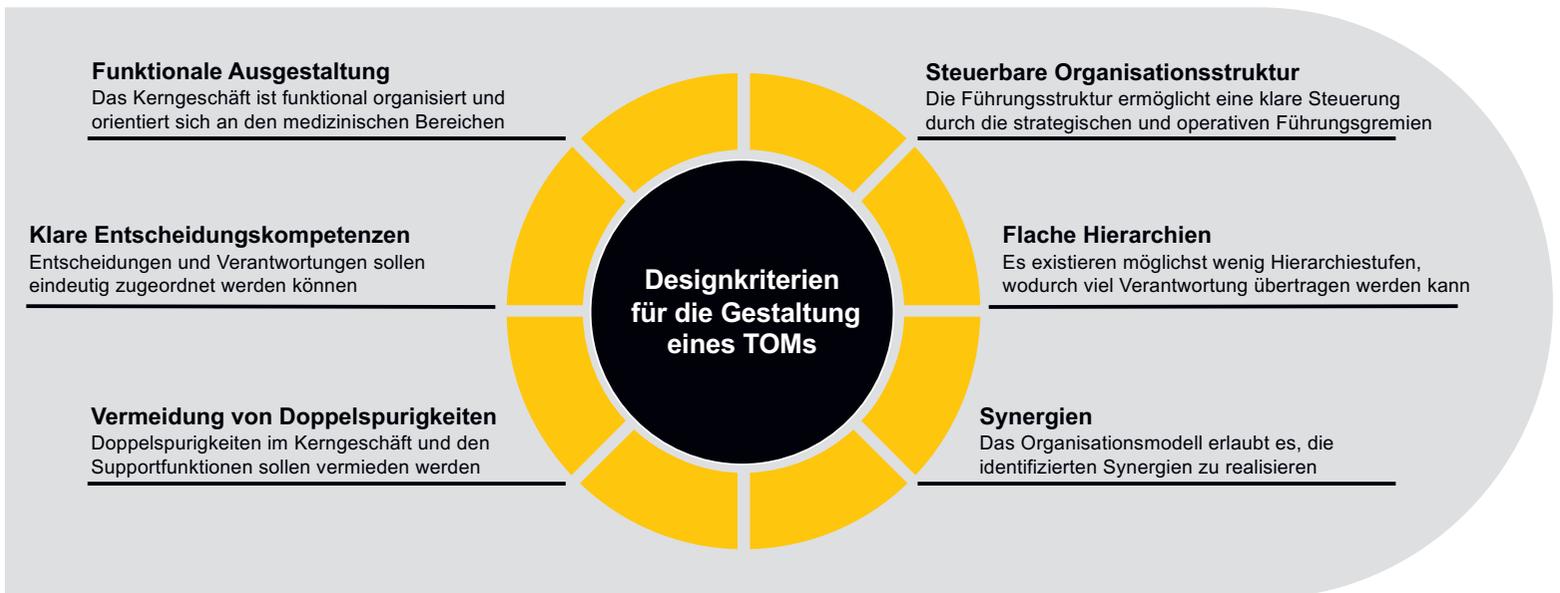


Abbildung 2: Mögliche Designkriterien für die Gestaltung eines Betriebsmodells

merk auf die Hierarchieebenen richten. Das Etablieren dezentraler Schlusselstrukturen (beispielsweise als Zentrums- und Plattformmanager) ist zwar im Sinne der dezentralen Entscheidungsfindung erstrebenswert. Doch ist das häufig mit vielzähligen horizontalen und vertikalen Organisationsstrukturen verbunden. Die Zusammenarbeit und das Ineinandergreifen dieser Einheiten in der Prozessarchitektur funktionieren meist nur unzureichend, da die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen nur generisch definiert ist. Wirksame Steuerungsinstrumente für dezentrale Schlusselstrukturen fehlen. Sinnvoll gewählte Instrumente wie Gremien oder Boards können helfen, die Komplexität der Führung zu reduzieren, die interdisziplinäre Fachexpertise für bestimmte Themengebiete zu bündeln und den Informationsfluss unternehmensweit sicherzustellen. Derartige Instrumente zu etablieren, muss sinnhaft sein und darf die Agilität eines Spitals nicht behindern.

Innovative Ansätze können dabei helfen, Prozesse in Spitälern zusätzlich zu verschlanken, effizienter zu gestalten und Organisationen basierend auf ihren Bedürfnissen optimal aufzustellen. In der Vergangenheit haben wir beispielsweise das Performance Management als Funktion in Spitälern etabliert. Performance Management als Konzept ist vielen Spitälern bekannt. Das Etablieren der Funktion innerhalb der Organisation stärkt die zentrale Steuerungsfunktion weiter und entfaltet seine Wirkung anhand einer klar aufgesetzten Governance. In einem anderen Fall haben wir im Hinblick auf den zunehmenden Stellenwert der spitalambulanten Versorgung

gemeinsam mit unserem Kunden eine ambulante Plattform implementiert. Dadurch werden individuelle Ambulatorien in jeder Klinik konsolidiert, Ressourcen und Know-how gebündelt und Synergien optimal genutzt.

Im Bereich der Supportfunktionen können innovative Lösungen ebenfalls helfen, Prozesse zu optimieren und die Dienstleistungsqualität zu erhöhen. In Bereichen wie Finanzen und Personal sind Service-Delivery-Modelle nach wie vor oft wenig ausgeprägt. Stattdessen dominieren administrative Prozesse. Mit einem Shared Ser-

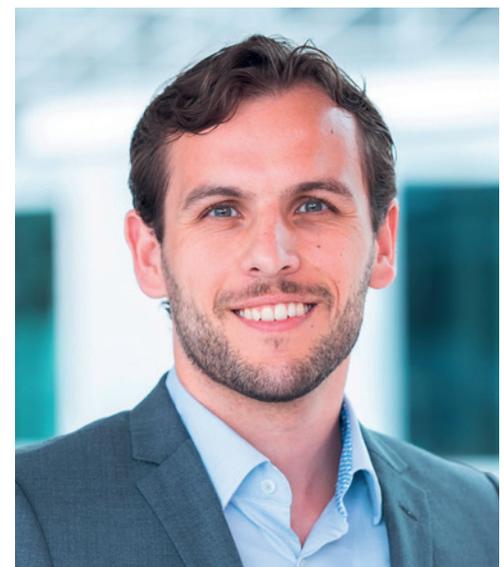
Michael Mehner arbeitet seit 2023 bei PwC Schweiz. Davor war er mehrere Jahre lang als Spitaldirektor eines bedeutenden Gesundheitsversorgers im deutschsprachigen Raum tätig. Zuvor verantwortete er den Matrixbereich Leistungsentwicklung in einer privaten Spitalgruppe.



vices Center kann ein Spital auch hier Doppelspurigkeit vermeiden und Synergien nutzen.

Technologie und Infrastruktur: Ein gezielter und bedürfnisgerechter Einsatz von Technologie kann die Funktionalität eines Betriebsmodells zusätzlich stärken, Prozesse vereinfachen und die Effizienz erhöhen. Im Bereich Technologie und Infrastruktur sehen wir ein grosses Potenzial in der Spitalwelt, speziell mit Blick auf die notwendige und fortschreitende Digitalisierung. Dabei ist auch hier der konsequente Organisationsgedanke entscheidend. Isolierte Digitalisie-

Dominic Bachmann ist als Senior Berater bei PwC Schweiz mit den Schwerpunkten Strategie- und Organisationsentwicklung tätig. Hier bringt er seine mehrjährige Erfahrung in der internationalen Strategieberatung für diverse Akteure des Gesundheitswesens ein.



Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen

rungsinitiativen in einzelnen Abteilungen können Prozesse verkomplizieren statt sie zu vereinfachen. Die unkoordinierte Einführung eines Krankenhausinformationssystems zum Beispiel ohne Rückkopplung zur Unternehmensstrategie und ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse klinischer Bereiche kann kostspielige Auswirkungen haben. Technologische Entwicklungen sind häufig zu sehr auf technische Aspekte ausgelegt. Auch damit geht ein grosser Change-Prozess einher, der angemessen begleitet werden muss. Nur integriert kann eine digitale Transformation langfristig etwas bringen. Das Potenzial der digitalen Transformation haben wir im Fokuskapitel «Digitale Transformation als Befreiungsschlag» in unserer jährlichen Spitalstudie beleuchtet.¹

Wir stellen fest, dass der Begriff des Betriebsmodells branchenübergreifend nach wie vor stark vereinfacht angewendet wird. Ein Betriebsmodell ist allerdings weit mehr als ein Organigramm oder eine Prozesslandkarte. Um der Komplexität des heutigen Marktumfeldes gerecht zu werden, sollten die Spitäler beim Ent-

wickeln ihres Betriebsmodells einen holistischen Ansatz verfolgen, gerade angesichts ihrer hohen Komplexität als Expertenorganisation. Nur so können sie im Betrieb sowohl wirtschaftliches als auch qualitätsorientiertes Potenzial freisetzen und eine konsequente Leistungs- und Fehlerkultur etablieren.

Erfolgreich umsetzen

Die Entwicklung und der Aufbau eines Betriebsmodells im Spital ist vielschichtig und komplex. Ein Betriebsmodell muss verschiedene Dimensionen berücksichtigen und in sich konsistent sein, damit es im Spitalalltag funktioniert. Diverse Erfolgsfaktoren begünstigen diesen Transformationsprozess. Dazu gehört in erster Linie ein klares Ja zur Transformation. Den Entscheid für ein Betriebsmodell sollten die strategischen und die operativen Leitungsgremien treffen und dabei ihre Anspruchsgruppen einbeziehen. Ebenfalls erfolgsentscheidend ist die Geschwindigkeit. Die Transformation in die neue Organisation sollte grundsätzlich so schnell wie möglich stattfinden, damit die Betroffenen Veränderungen rasch spüren. Und schliesslich muss das Spital eine Balance zwischen dem Transformationsprojekt und dem operativen Geschäft finden. So wichtig ein

Betriebsmodell auch sein mag, es darf das Tagesgeschäft niemals in den Hintergrund rücken.

Wir sind überzeugt, dass Spitäler mithilfe eines TOM das Fundament für einen langfristig nachhaltigen und wirtschaftlich erfolgreichen Spitalbetrieb legen können; vorausgesetzt, sie planen sorgfältig, involvieren alle Anspruchsgruppen und Mitarbeitenden und zeigen ausreichend Mut und Wille zur Veränderung. Damit sie eine massgeschneiderte Lösung für ihre Einrichtung finden, müssen sie strukturiert vorgehen. Die Umsetzung bedingt eine grundlegende Transformation in die neue Organisation. Dazu müssen sich die Spitäler systematisch, kritisch und zielgerichtet mit dem Betriebsmodell auseinandersetzen. Dabei gilt es zu verstehen, welche positiven Auswirkungen das Betriebsmodell auf Qualität, Transparenz und Arbeitnehmerzufriedenheit und nicht zuletzt auf Effizienz und Kosten im Spital hat. Wir erachten das Potenzial optimierter Betriebsmodelle für die Spitäler als vielversprechend und möchten sie dazu ermutigen, diese Reise anzutreten.

Weitere Informationen

pwc.ch/gesundheitswesen

¹ Vgl. «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2022», PwC, 2023

careum

Careum
Weiterbildung

Planen Sie jetzt Ihre berufliche Entwicklung. Individuell. Mit uns.

AKTUELLE LEHRGÄNGE

- 19.08.2024: Langzeitpflege und -betreuung – Vorbereitungskurs eidg. Berufsprüfung
- 26.09.2024: Nachdiplomkurs Stoma-, Kontinenz- und Wundpflege
- 14.10.2024: Beratung in der Altersarbeit **NEU**
- 18.10.2024: Nachdiplomkurs Palliative Care
- 18.10.2024: Praktische Gerontologie **NEU**

NÄCHSTE WEBINARE

- 28.08.2024: Mit welchen Skills gestalte ich erfolgreich meine Zukunft?
- 24.09.2024: Generation Z – begeistern, motivieren und gewinnen
- 22.10.2024: Case Management - die Organisation aus Klienten- und Patientensicht

«Fokuswechsel –
das Positive
im Blick»

Careum
Führungstagung
17.09.2024



MEHR ERFAHREN →
careum-weiterbildung.ch