

Erfolgsfaktor Mensch

Führungskräfte als Schlüssel zum Erfolg von Fusionsprozessen

Franz Winkler, Geschäftsführer Kreiskliniken Esslingen gGmbH

15.09.2011

Kreiskliniken Esslingen – Ein Unternehmen vier Standorte



Eckpunkte zum Unternehmen Kreiskliniken

- 1166 Betten
- > 40.000 Stationäre Fälle
- > 7.500 Ambulante Operationen
- Leistungsangebot der Grund- und Regelversorgung an allen Standorten
- Ca. 2.600 Mitarbeiter
- Kommunale Trägerschaft durch den Landkreis Esslingen
 - starke kommunalpolitische Einflüsse
 - Entscheidendes Differenzierungsmerkmal zu einem Wirtschaftsunternehmen

Komplexe Rahmenbedingungen

- Wachstumsmarkt mit ausgeprägtem Wettbewerb, aber hohem Nachfragepotenzial
- Markt mit hohem Maß an gesetzlicher Regulierung
- Komplexe Finanzierungsmechanismen
- Professionalisierung des Marktes
- Hohe Unsicherheit durch unklare gesetzliche Rahmenbedingungen
- Zunehmende Netzbildung der Marktakteure
- Demographische Entwicklung
- Medizintechnischer Fortschritt
- Wachsende Kundenansprüche
- Zunehmende Leistungsverlagerung stationär → ambulant

Dynamisches Wettbewerbsumfeld



Krankenhäuser im politischen Raum

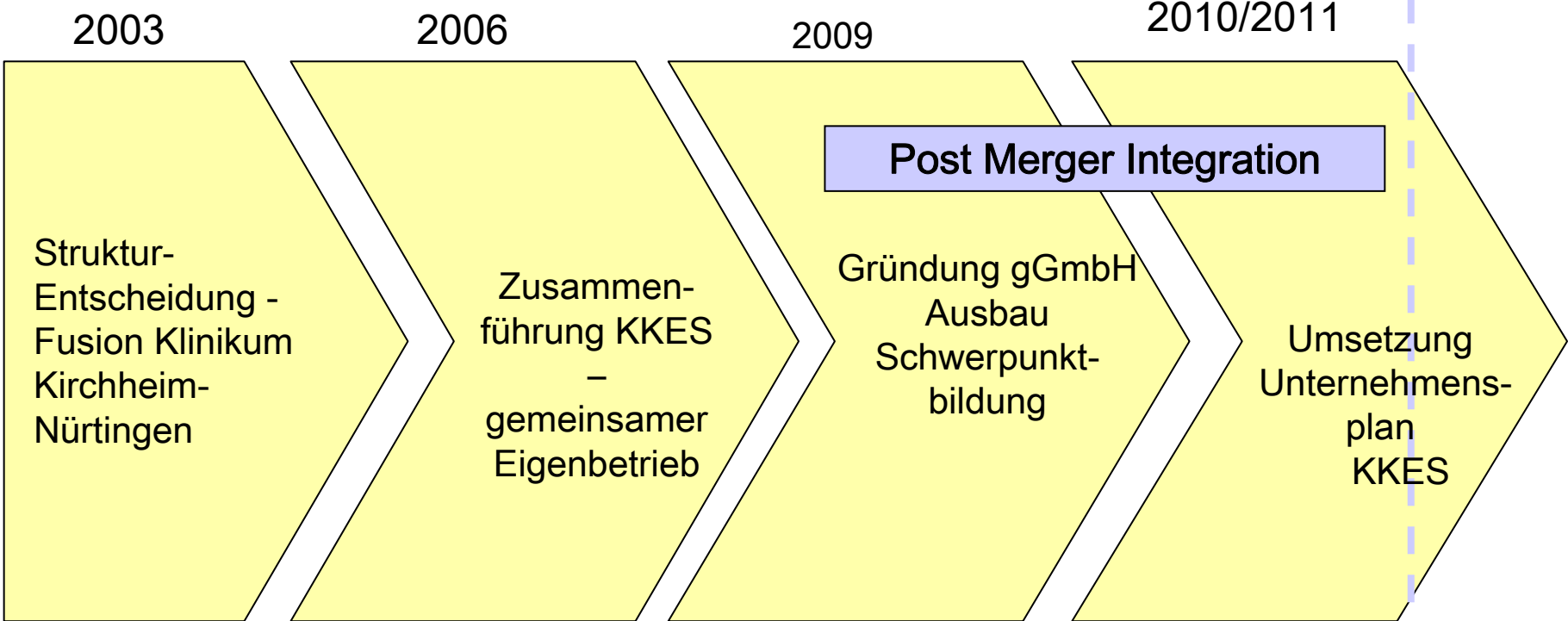
- Krankenhäuser sind zentraler Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge
- Krankenhäuser sind für die Standortgemeinde ein wichtiger Standortfaktor
- Bevölkerung reagiert auf Veränderungen in „ihrem“ Krankenhaus hochsensibel
- Kommunikation nach innen und außen ist eine neue und zentrale Aufgabe für Krankenhäuser

Zielformulierung durch das politische Gremium (Kreistag):

Die Kreiskliniken sichern die wohnortnahe medizinische Versorgung und erfüllen damit eine Kernaufgabe kommunaler Daseinsvorsorge.

- Standorterhalt
- Standortsicherung
- Standortentwicklung
- Gebot der Wirtschaftlichkeit

Meilensteine Fusionsprozess



Erste Schwerpunkte
Schließung Geburtshilfe



Gesamtgeschäftsführung -
Zentralisierung Verwaltung

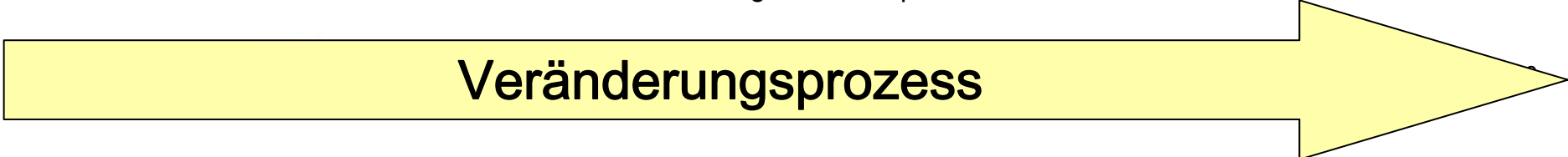


Weitere Schärfung
Schwerpunktbildung -
eigene Rechtspersönlichkeit

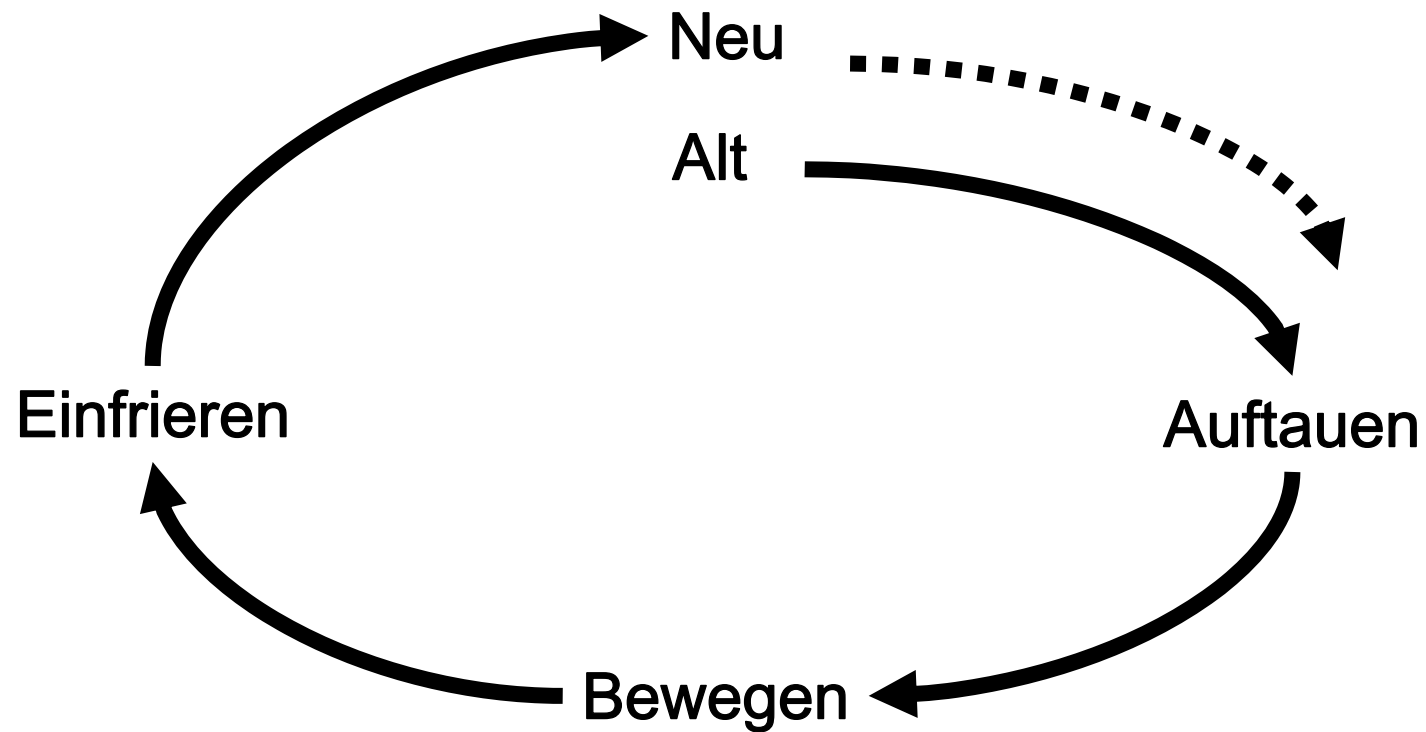


Schärfung Leistungsprofil -
Konsolidierungskonzept

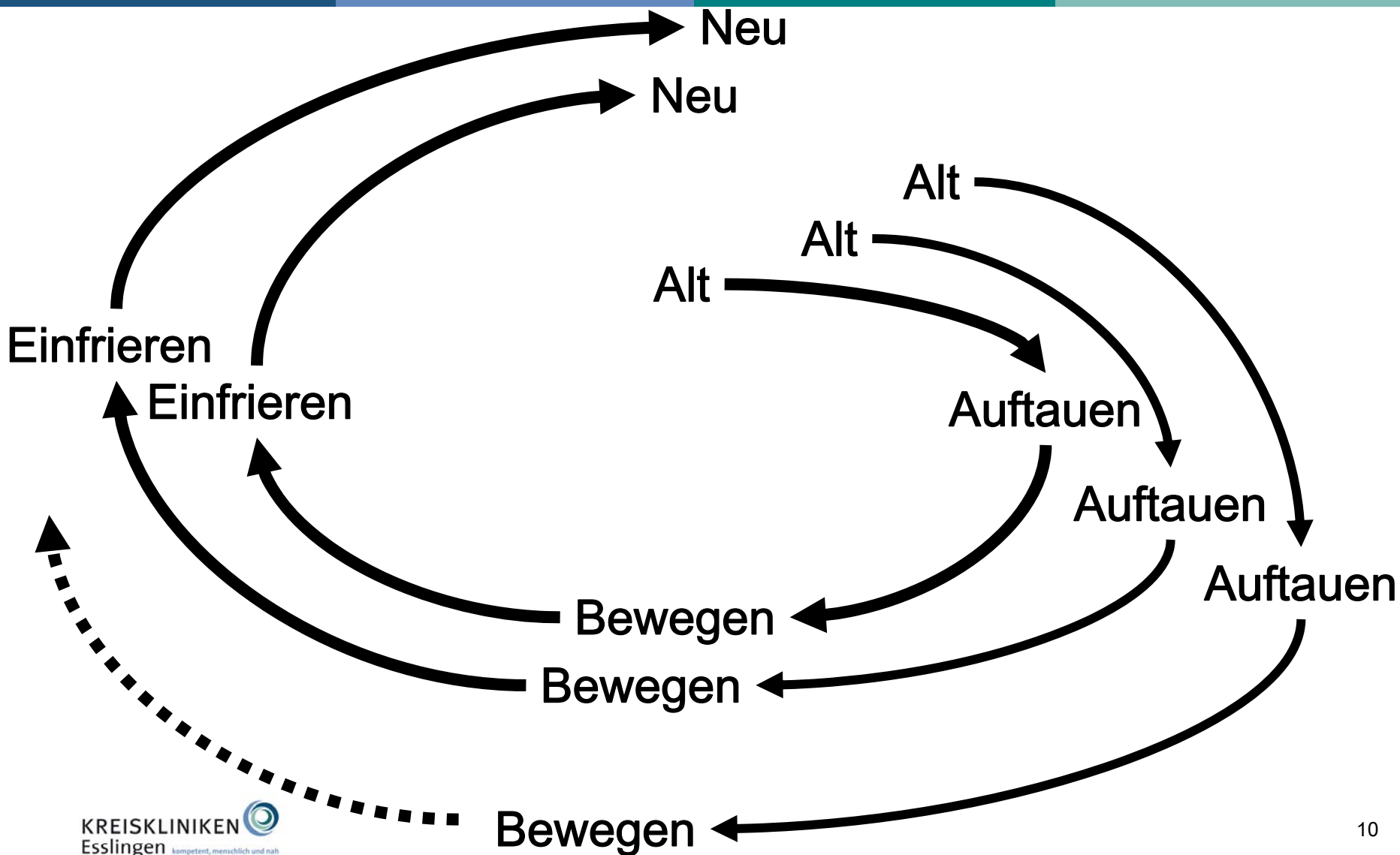
Status quo



3-Phasen Change-Management nach Lewin

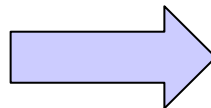
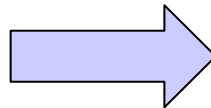
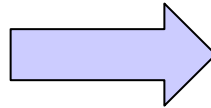


Change-Prozess im Krankenhauswesen



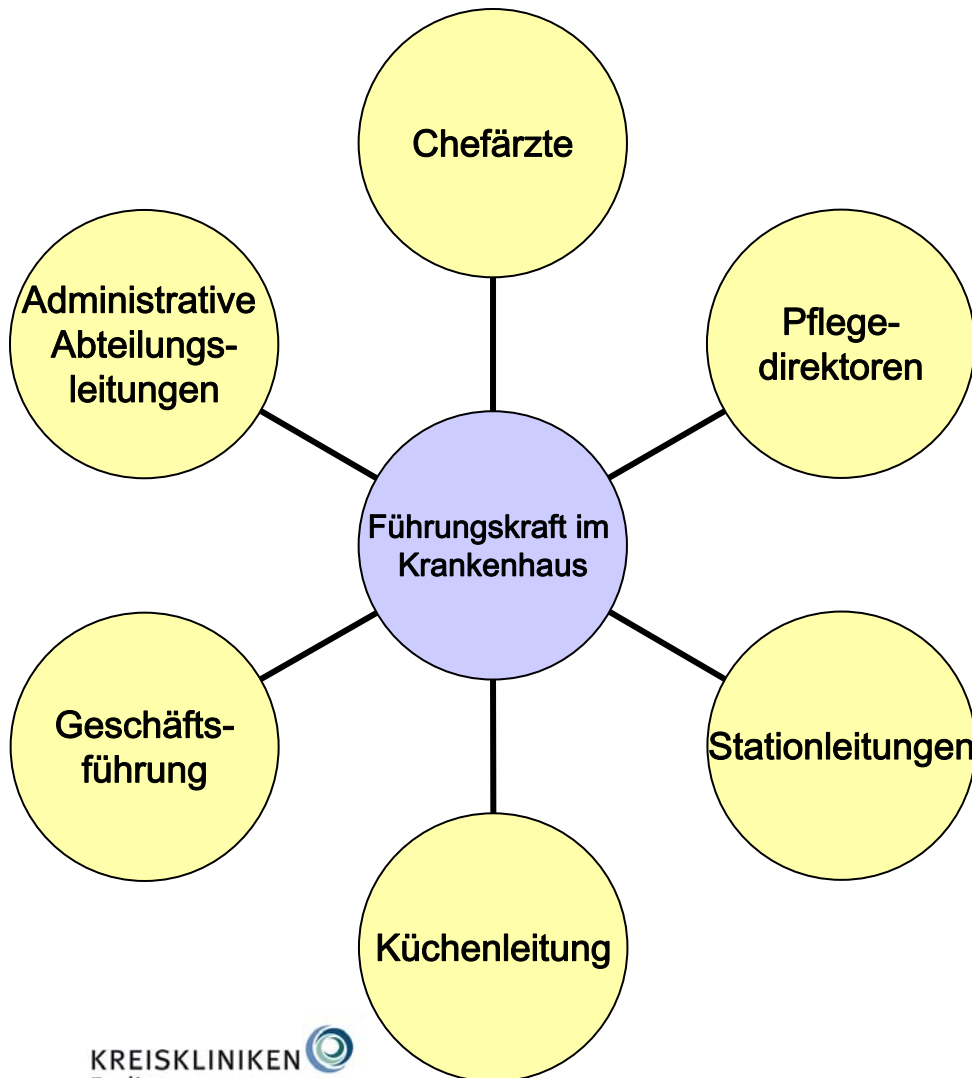
Notwendiger Veränderungsprozess bei den Führungskräften als Voraussetzung für erfolgreichen „Change“

- Verwaltungskultur in administrativen Bereichen
- Extremes Hierarchiedenken
- Berufsgruppenspezifische, isolierte Betrachtungsweise
- Fehlende(s) Führungskompetenz und Führungsverständnis
- Prozessorientierung
- Wenig Methodenkompetenz



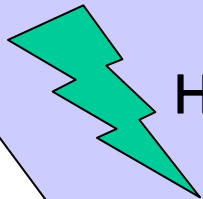
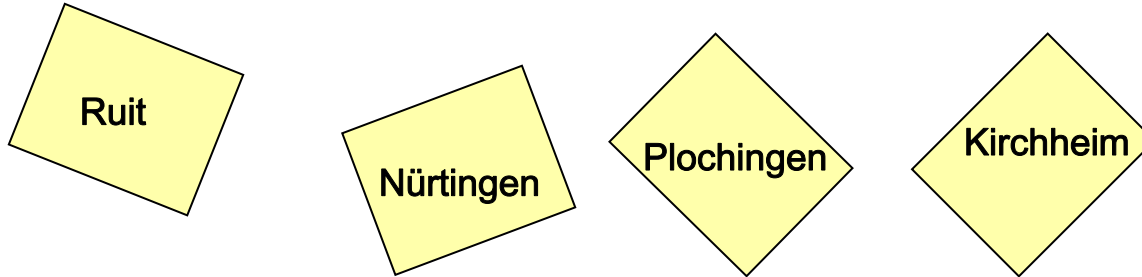
- Strategischer Managementansatz
- Kooperativer Führungsstil
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in strategischen Feldern
- Aktive Wahrnehmung der Führungsaufgabe
- Ergebnisorientierung
- Hohe Methodenkompetenz

Heterogenität der Führungskräfte in den Kreiskliniken



- Unterschiedliche Qualifikation
- Differenziertes Mitarbeiterpotenzial
- häufig Zielkonflikte im Arbeitsprozess
- Unterschiedliche Fokussierung
- Sehr unterschiedliches ausgeprägtes Führungsverständnis

Post Merger Integration – Entscheidende Phase im Fusionsprozess



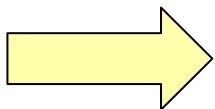
Harmonische Verschmelzung
der Unternehmenskulturen

**Führungskraft
als
Schlüsselfaktor
in der Post-
Merger-
Integration!**

**gemeinsames
Werteverständnis**

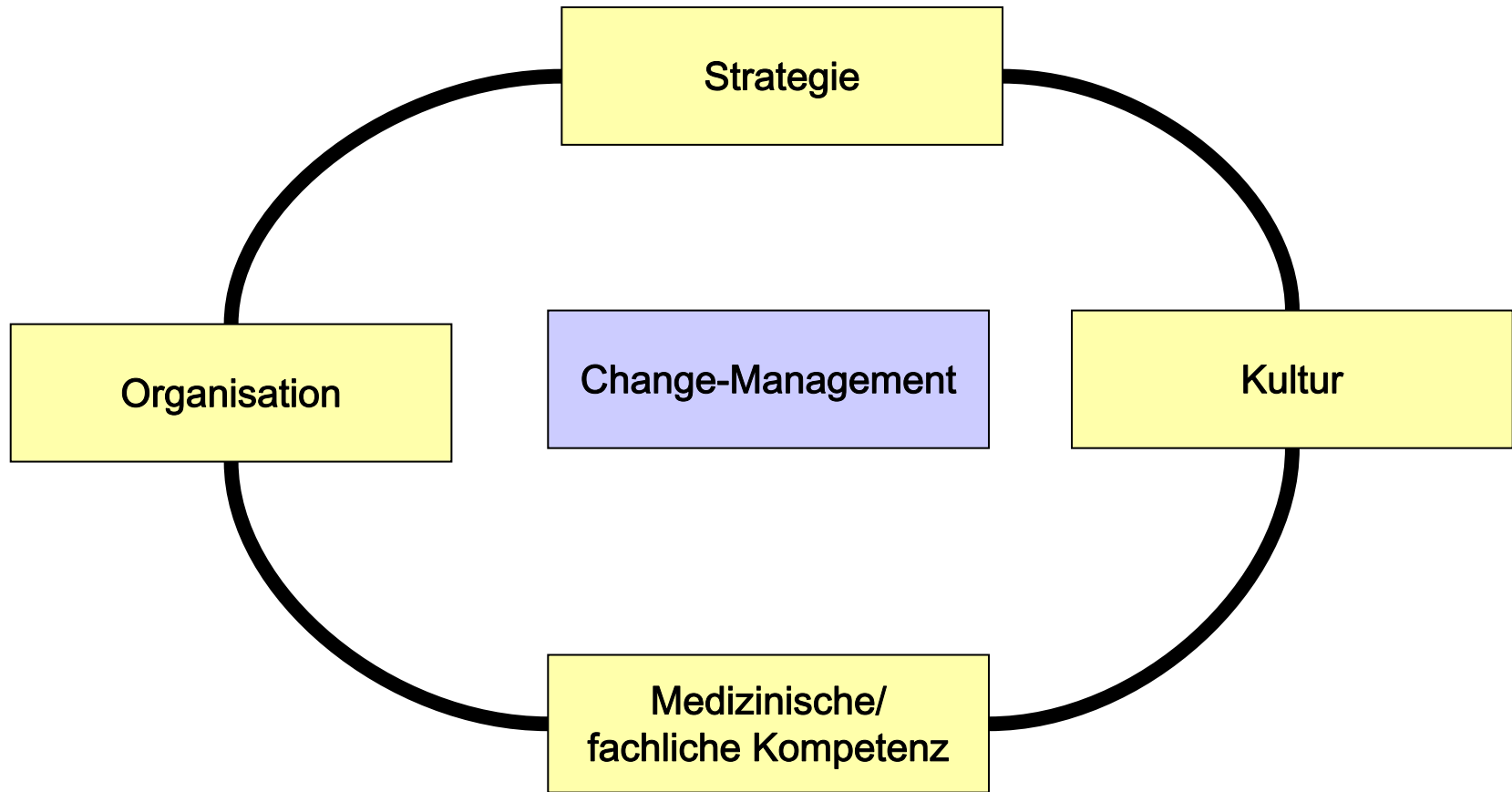
Aufgaben Führungskraft in der Post-Merger-Integration

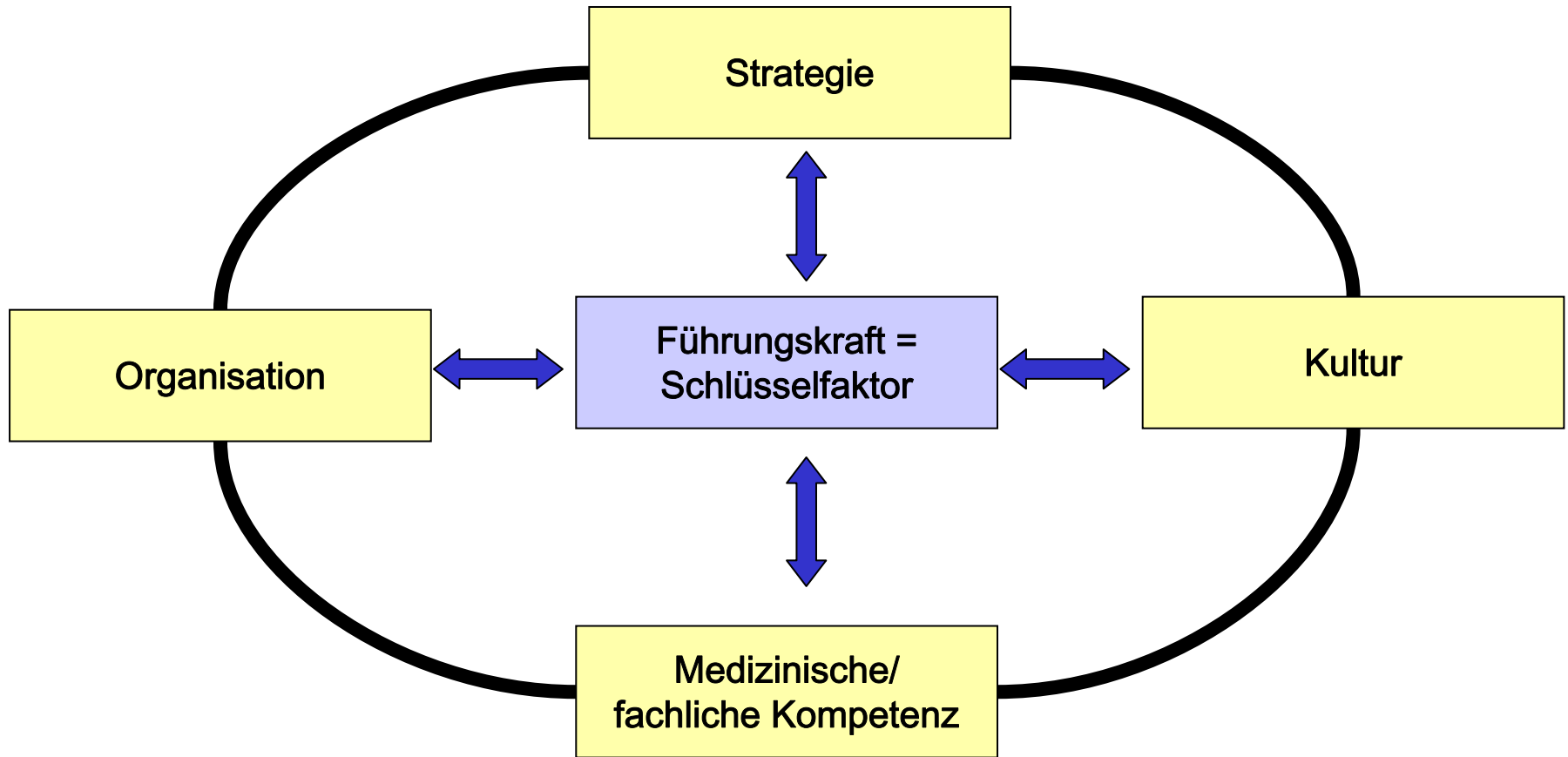
- Identifikation und Vertrauen bei den Mitarbeitern schaffen
- Abbau von Ängsten und persönlichen Barrieren
- Hohe Sozialkompetenz
- Veränderungen fördern und aktiv mitgestalten
- Klare Zieldefinition für die Mitarbeiter
- Führungsaufgaben intensiv wahrnehmen
- Transparente und kontinuierliche Kommunikation
- Ausdauer bei der Implementierung von Change-Prozessen
- Alle Mitarbeiter abholen → Umgang mit Verweigerern
 - Nachhaltiges Führungsverhalten
 - Steigbügel immer wieder halten



- **Schwache Führungskräfte als Risikofaktor im Fusionsprozess**
- **Extremsituation Krankenhaus**

Vier Handlungsfelder Change-Management





- Entwicklung einer gemeinsamen Vision
- Definition gemeinsamer „smarter“ und transparenter Ziele
- Etablierung eines gemeinsamen Leitbildes
- Aufbau eines standortübergreifenden Unternehmensplans

Leitgedanken der Unternehmensvision

- Standorterhalt
→ Vier Standorte – ein Krankenhaus
- Spezialisierung und Vernetzung
→ Schwerpunkte als „Leuchttürme“
- Entlastung Personal von Nicht-Kernaufgaben
→ Patient im Mittelpunkt
- Vielfältige Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung
→ attraktiver Arbeitgeber

- Erarbeitung und Umsetzung eines gemeinsamen Leitbildes
 - Für die Öffentlichkeit im Foyer jedes Standorts
 - „Kitteltaschenversion“ für jeden Mitarbeiter
- Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aller Berufsgruppen und aller Standorte bekommt Aufgabenstellung die bestehenden Leitbilder zu einem gemeinsamen Leitbild zusammenzuführen
- Die alten Leitbilder wurden nicht gelebt

Leitbild

Kreiskliniken Esslingen



Die Kreiskliniken Esslingen sind ein Unternehmen des Landkreises Esslingen mit über 1000 Betten. Die Häuser in Kirchheim, Nürtingen, Plochingen und Ruit gewährleisten eine wohnortnahe Versorgung. Unser Leitbild stellt die Ideale dar, die allen Beschäftigten Orientierung und Verpflichtung sind. Unser Ziel ist die Zufriedenheit unserer Patienten und Kunden. Zu Letzteren zählen wir einweisende und weiterbehandelnde Ärzte, Mitarbeiter ambulanter und stationärer Einrichtungen, Angehörige, Lieferanten und weitere Dienstleister, die mit uns Kontakt pflegen.

» Wir und unsere Patienten und Kunden

Wir achten die Würde des Menschen in allen Lebensabschnitten.

Wir begegnen unseren Patienten und Kunden respektvoll, offen, freundlich und hilfsbereit.

Wir informieren die Patienten mit verständlichen Worten und lassen ihnen die notwendige Beratung zukommen.

Wir fördern die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit unserer Patienten. Auf Wunsch des Patienten oder seines gesetzlichen Vertreters beziehen wir alle Beteiligten mit ein.

Wir behandeln und pflegen nach gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Wir beachten bei der Festlegung und Umsetzung von Zielen die gesetzlichen Vorgaben und berücksichtigen bei unseren Entscheidungen das Gebot der Wirtschaftlichkeit.

Wir arbeiten in offener Atmosphäre und in gegenseitiger Wertschätzung zusammen. Wir setzen uns für eine transparente und abteilungsübergreifende Kommunikation und gute Kooperation ein.

» Wir und die Wirtschaftlichkeit unserer Häuser

Wir setzen die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen verantwortungsbewusst und effizient ein.

» Wir und unser Verständnis für Qualität

Wir überprüfen kontinuierlich unsere Struktur, unsere Arbeitsabläufe und Ergebnisse mit dem Ziel der ständigen Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung.

» Wir und unsere Umwelt

Wir sind uns bei unseren Entscheidungen und Tätigkeiten unserer Verantwortung für die Umwelt bewusst.

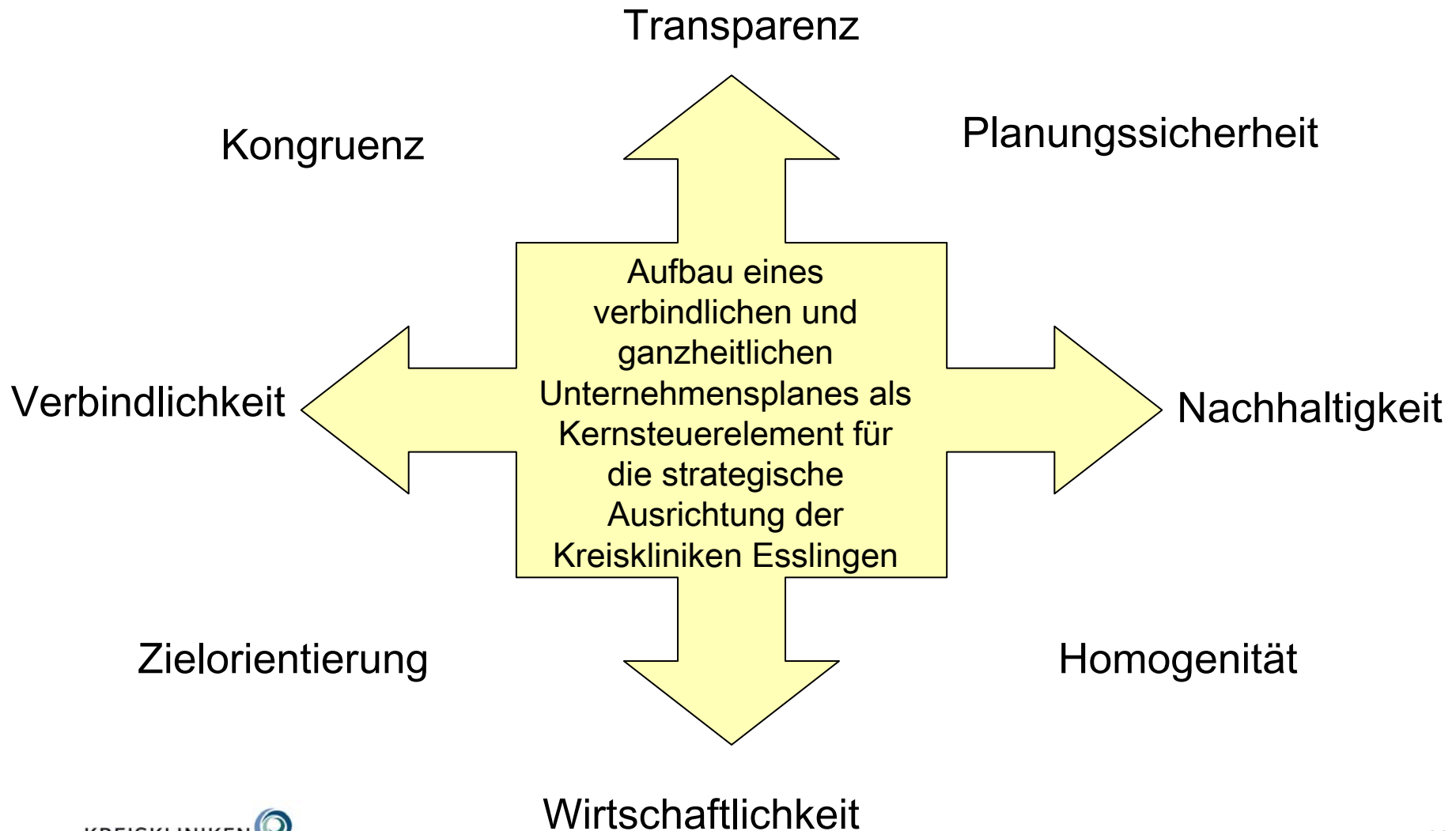
» Wir und unser Umgang miteinander

Wir legen Wert auf eine vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit.

Wir verpflichten uns zu einem Führungs- und Arbeitsstil, der die Eigenverantwortung aller Beschäftigten fördert und die individuellen Fähigkeiten und Leistungen nachvollziehbar anerkennt.

Wir sichern die Qualifikation unserer Beschäftigten durch kontinuierliche und zielgerichtete Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Unternehmensplan Kreiskliniken Esslingen



- Konsequenter Auf- und Ausbau der medizinischen Schwerpunkte (Leistungserweiterung)
 - nicht alle machen alles
 - Sicherung der Behandlungsqualität,
 - Schärfung Leistungsportfolio, USP's
- Aufbau neuer medizinischer Geschäftsfelder
 - Weiterentwicklung Leistungsportfolio
- Gezielte vertikale und horizontale Markterweiterung im medizinischen Bereich

- Ausbau von Methodenkompetenz
- Vom Verwaltungsdenken zum strategischen Managementansatz
 - Führungskräfteweiterbildungsprogramm
- Stärkung der Führungskompetenz → Coaching
- Gezielte Fort- und Weiterbildung → Akademie

- Neugestaltung Aufbauorganisation
 - zentrale Verwaltungsbereiche
 - neue Bereiche Unternehmensentwicklung, Controlling, Marketing
- Neugestaltung Ablauforganisation
 - Casemanagement im Bereich der Pflege
 - Klinische Behandlungspfade
- Etablierung Projektmanagement
- Neue Gremienstruktur → Aufsichtsrat

- Vertrauen schaffen
- Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur/ Werte-und Zielverständnis
→ Branding
- Aufbau von Identifikation und Commitment
- Schaffung Transparenz in der Unternehmensführung durch gezielte und strukturierte Kommunikation
- Führungsverantwortung und Führungskompetenz verankern
- Abbau von Ängsten
- Modernes Mitarbeiter- und Führungsverständnis
→ Sensibilisierung für Soft Skills

Bausteine Interne Kommunikation

- Aktive Führungsarbeit von allen Führungskräften
→ Besprechungskultur, Mitarbeitergespräche
- Regelmäßige Direktinfo durch die GF z.B. Mails, Personalversammlungen
- Implementierung eines gemeinsamen Intranets
- Implementierung einer Mitarbeiterzeitung
- Mitarbeitererevents z.B. Betriebsfest, Mitarbeiterstammtische



- Psychologische Ebene als ein wesentlicher Aspekt in Veränderungsprozessen
 - Erfordert aktive und professionelle Führungsarbeit
- Veränderung kann nur durch aktive Mitgestaltung von Führungskräften erfolgreich implementiert werden
- Erfolgreicher Veränderungsprozess erfordert Kontinuität und Nachhaltigkeit

KREISKLINIEN Esslingen



kompetent,
menschlich und nah