

>> Die Organisation gezielt entwickeln

# «Auf gutem Grund ...»

>> Wie bringt man das Gedankengut von Business Excellence an die Basis? Wann ist der richtige Zeitpunkt dafür? Wie integriert man Führungskräfte in diesen Prozess?

## Mutiger Entscheid

Als dienstleistungsorientierte Organisationseinheit eines grossen Universitätsspitals war man sich stets bewusst, dass auch «interne» Kunden nur mit erstklassigen Leistungen zufrieden zu stellen sind. Gleichzeitig sind diese Leistungen den sich ständig verändernden Erwartungen anzupassen, um auch künftigen Entwicklungen erfolgreich begegnen zu können.

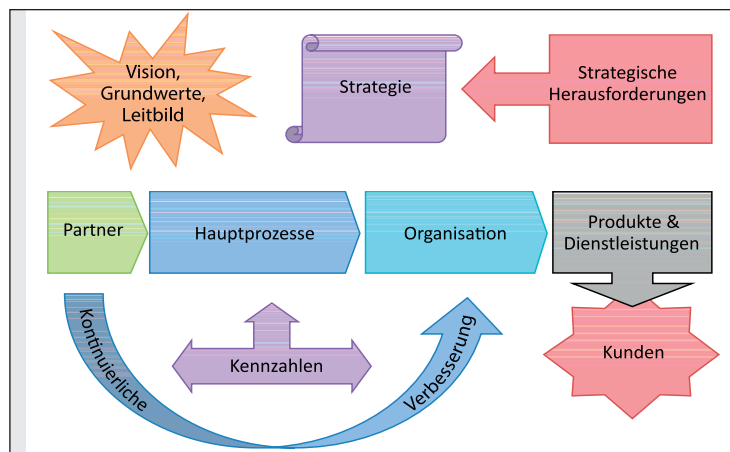
In Zeiten politischer Ränkespiele um die wichtigsten Medizinalstandorte in der Schweiz, und grosser organisatorischer Umstrukturierungen der Spitallandschaften braucht es Mut, nicht einfach dem Tagesgeschäft nachzugehen sondern die Organisation gezielt zu entwickeln.

Die Führungscrew der Direktionen Betrieb und Infrastruktur des Inselspitals Bern bewies diesen Mut, als sie 2012 einstimmig den Entscheid traf, das EFQM Excellence Modell zur weiteren Organisationsent-

wicklung anzuwenden. Dazu starteten sie ein Initialprojekt mit dem Ansatz, schon zu Beginn die Basis mit einzubeziehen und nicht als Führung quasi allein vorzupreschen.

Deshalb wurde bereits der Namensgebung grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Um negative oder falsche Assoziationen zu den Begriffen «EFQM» oder «Business Excellence» zu vermeiden, wurde ein eigener Name gesucht und gefunden: «Pegasus» – zwar ein Fabelwesen, aber als geflügeltes Pferd ein dankbares Objekt, um die Projektgrundsätze zu veranschaulichen:

- Visionär, «offen für neue Perspektiven mit Raum zur Entfaltung»
- Realistisch, «bodenständig mit wechselndem Blickwinkel auf unkonventionelle Wege»
- Beflügelt, «mit Leichtigkeit und Einfachheit olympische Höhen erreichen»



>> Facts & Figures

verschiedenen und oft umfangreichen Dokumenten beschrieben wird, musste nun in je ein, zwei Sätzen pointiert ausgedrückt werden. Und dass dies nicht einfach eine akademische Übung war, zeigte sich in der wirkungsvollen Kommunikation an die Kadermitarbeitenden.

- Hilfsbereit, «mit Intuition und Selbstbestimmtheit»

## Zwei «Big Pictures» als Grundlage

In einer ersten Phase wurden ca. 30 Kadermitarbeitende in die Erarbeitung der Grundlagen mit einbezogen. Daraus resultierte ein klares gemeinsames Verständnis der sechs sehr unterschiedlichen Organisationseinheiten und der gemeinsamen Ziele. Die in mehreren Kaderworkshops als «OnePaper» erarbeiteten «Facts&Figures» und «BusinessModel» spielten dabei eine zentrale Rolle. Darin wurde zum Beispiel das gemeinsame Verständnis von Vision, Mission und Werten auf den Punkt gebracht. Das übergeordnete Nutzenversprechen wurde formuliert. Ausserdem wurde aufgezeigt, mit welcher Wertschöpfungskette die strategischen Ziele umgesetzt werden.

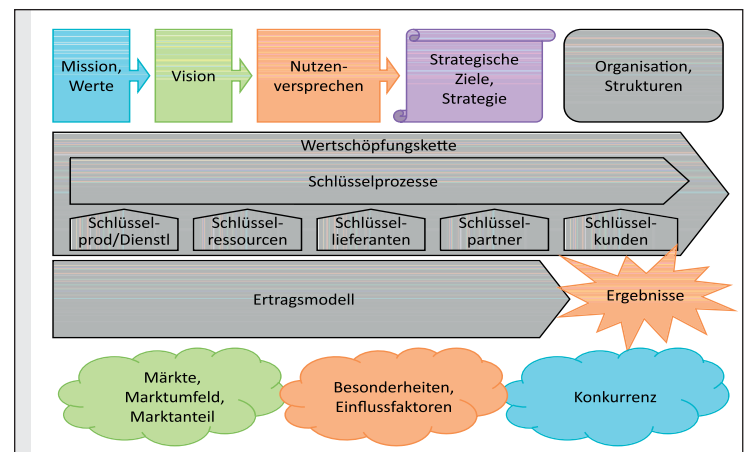
Die grosse Herausforderung dabei war, alle diese bekannten Inhalte in einer sehr konzentrierten Form darzustellen und damit wirklich auf den Punkt zu bringen. Was normalerweise in

## EFQM-Grundkonzepte als Basis zur Kommunikation

Wie wird die Kultur von über 1000 Mitarbeitenden in sehr unterschiedlichen Organisationseinheiten in eine gemeinsame Richtung gelenkt? Um ein gemeinsames Verständnis der Business Excellence-Philosophie zu erreichen, wählte man die acht Grundkonzepte des EFQM Excellence Modells.

In einem ersten Schritt wurden 16 Trainerinnen und Trainer ausgebildet, die 130 einstündige Sensibilisierungs-Workshops (zu jeweils einem EFQM-Grundkonzept) mit allen Führungskadern moderierten. Somit besuchten alle ca. 120 Führungskader jeweils acht Workshops und erhielten ein Grundverständnis von Business Excellence.

Um die Theorie in die Praxis umzusetzen, erhielten die Führungskader in jedem Workshop die Aufgabe, aus ihrem Bereich entweder ein «Good-Practice-Beispiel» oder ein Verbesse-



>> Business Modell



>> Die Kreativität den Mitarbeitenden nähergebracht

rungspotenzial zum behandelten Thema abzuliefern. Zum erfolgreichen Handling der Inputs wurde der KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) entsprechend optimiert beziehungsweise neu aufgesetzt.

### Kreativität gefragt und genutzt

Um die Kommunikation an die Mitarbeitenden zu vereinfachen, waren die Kadermitarbeitenden angehalten, ihre Inputs möglichst kreativ dazustellen. Mit diesen Inputs wurde eine Ausstellung gestaltet und mit einer Vernissage eröffnet. Mittels einer Führung durch diese Ausstellung konnten nun die Führungsverantwortlichen ihren direkt unterstellten Mitarbeitenden und Teams die Ziele und Inhalte des Projekts «Pegasus» näherbringen.

Unter den Hauptthemen Kunden, Produkte, Führung, Mitarbeitende und Vorgehen

waren mehrere hundert kreative «Good-Practice-Beispiele» und Verbesserungspotenziale dargestellt.

Dadurch wurden die eher abstrakten EFQM-Grundkonzepte den Mitarbeitenden in einer sehr praxisorientierten und nachvollziehbaren Form vermittelt. Gleichzeitig erhielten alle Führungsverantwortlichen die Möglichkeit, ihre Vorbildrolle sichtbar wahrzunehmen und Mitarbeitende glaubhaft zur Mitwirkung an der Organisationsentwicklung zu beteiligen.

### Was bringt es?

Lohnen sich solche Aufwendungen? Ist die Zeit richtig investiert? Jede unternehmerisch denkende Führungsperson stellt sich diese Fragen. Die beiden Direktionen Betrieb und Infrastruktur haben in dieser ersten Phase des Initialprojekts «Pegasus» den Schwerpunkt ganz bewusst auf die Kulturentwicklung gelegt. Parallel dazu wurde auch dem Innovations- und Prozessmanagement grosse Aufmerksamkeit geschenkt, und der KVP wurde gezielt genutzt und bewusst weiterentwickelt. Aber gerade die Tatsache, dass die Kulturentwicklung sehr viel Zeit und Geduld braucht, spricht dafür, diesem bedeutenden Excellence-Aspekt schon von Anfang an viel Aufmerksamkeit zu schenken.

Wie haben die ca. 120 Führungsverantwortlichen und etwas über 1000 Mitarbeitende diese Sensibilisierung erlebt? Einige Originalstimmen:

«Ich habe mir zum Ziel gesetzt, weniger im bereichsspezifischen Denken und mehr im Produktedenken zu arbeiten.»

«Es wird bewusster, dass wir inselspitalintern ein Dienstleister sind und das Produkt, welches wir anbieten, ständig verbessert werden muss, damit wir

auch im Vergleich zu Externen bestehen können.»

«Ich bin sehr neugierig auf die Zusammenarbeit mit SNB (Spital Netz Bern): Wie sind dort die Arbeitsabläufe, die Organisation usw.»

«Vertrauen mobilisiert, schafft Sicherheit, Transparenz und widerspiegelt sich in meinem kompetenten Verhalten.»

«Ich werde in Zukunft die Mitarbeitenden bei Projekten mehr mitwirken lassen.»

«Kunden wollen Lösungen vor Ort. Wir als Mitarbeiter wollen schnell und kompetent Antwort geben. Eine starre und zu komplexe Organisation erschwert dies. Wir wollen dem Kerngeschäft gerecht werden. Viele Schriftlichkeiten werden nicht beachtet, weil sie für unsere MA an der Front zu kompliziert sind. Wir brauchen einfache und effiziente Arbeitsabläufe und Lösungen.»

«Die Mitarbeitenden sind sicherer in dem was sie tun und dadurch sind auch die Kunden zufriedener.»

«Als relativ neuer Mitarbeiter im Inselfospital empfinde ich die Pegasus-Kurse als grosses Gefäss für Innovationen. Die Gespräche und Gruppenarbeiten geben viele Impulse für bereichsübergreifende Ideen. Diese Austauschplattform könnte zukünftig in geringerem Masse institutionalisiert werden.»

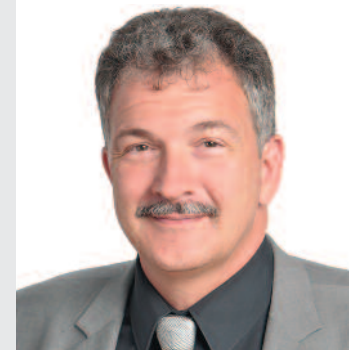
«Wir versuchen, der Zeit immer einen Schritt voraus zu sein. Innovation verlangt Mut aber auch Austausch, um zu wissen, was im Umfeld passiert.»

### Reifegradbestimmung

Auf der so gelegten Grundlage wird die Organisation nun in der Lage sein, eine umfassende Reifegradbestimmung sowohl durch Self Assessments als auch durch Fremd-Assessments durchführen zu können und



Andreas Muster  
SAQ-QUALICON AG  
Senior Consultant



Marco Schupp, Projektleiter  
Pegasus und Leiter QM,  
Stv. Leiter Services und  
Organisationsentwicklung  
Direktion Betrieb

damit weitere Erkenntnisse zur systematischen Weiterentwicklung gemäss der Excellence-Roadmap zu gewinnen. Natürlich übernehmen auch in dieser Phase die Führungsverantwortlichen den Lead, um einerseits der Vorbildrolle gerecht zu werden und andererseits die strategiekonforme Umsetzung zu gewährleisten. Und so Schritt um Schritt auf dem Excellence-Weg voranzukommen.

**Text und Bilder:**  
**Andreas Muster,**  
**SAQ-QUALICON**