



PARACELSUS
MEDIZINISCHE PRIVATUNIVERSITÄT



SA|LK

SALZBURGER LANDESKLINIKEN

Universitätsmedizin Salzburg 2016

Strategieentwicklung im Top-Down-Bottom-Up- Verfahren

Burkhard van der Vorst
Kufstein, 11. Mai 2012

Agenda

- **Die Salzburger Universitätskliniken**
- **Universitätsmedizin Salzburg 2016**
- **Umsetzung**
- **Fazit & Lessons Learned**




PARACELSUS
MEDIZINISCHE PRIVATUNIVERSITÄT



SA | LK

SALZBURGER LANDESKLINIKEN



Die
Salzburger
Universitätskliniken

Kennzahlen (2010)



- Budget: Mio € 450
- Mitarbeiter: 5.167 Köpfe, 4.423 VZÄ
- Stationäre Patienten: 95.700
- Ambulante Fälle: 366.900
- Belegbare Betten: 1.845
- Verweildauer: 5,6 Tage

Landeskrankenhaus Salzburg



Gegründet 1695

1.144 Betten
77.000 Patienten stat.
328.300 ambulante Fälle
Verweildauer: 4,2

Christian-Doppler- Klinik



Gegründet 1898

552 Betten
16.300 Patienten stat.
37.100 ambulante Fälle
Verweildauer: 10,3

Landesklinik St. Veit



Gegründet 1912

149 Betten
2.400 Patienten stat.
1.500 ambulante Fälle
Verweildauer: 19,9

Paracelsus Medizinische Privatuniversität

- **Akkreditierung seit November 2002**
 - 4. Standort der universitären Medizin in Österreich (neben Graz, Innsbruck und Wien)
 - Einzige medizinische Universität Österreichs in privater Trägerschaft
- **Bildungsangebot:**
 - grundständige und postgraduelle Studiengänge
 - Studium: Humanmedizin
 - Online-Studium: Pflegewissenschaft
 - Studium & Ausbildung: 2in1-Modell Pflege
 - Doktoratsstudium: Medizinische Wissenschaften
 - Ph.D.-Studium: Molekularen Medizin
 - postgraduelle Aus- und Weiterbildung
 - Anzahl der Studierenden: 645



ZUKUNFT GEMEINSAM PLANEN



Strategieentwicklung im Top-Down-Bottom-Up-Verfahren

Rahmenbedingungen

- Der wirtschaftliche Druck nimmt zu
 - Budgetkürzungen
 - Stellenkürzungen
 - Erweiterung der Wertschöpfungskette (Rehabilitation)
- Zunehmender Wettbewerb um die Patienten
 - Positionierung bei den Zuweisern
- Unsere Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource und Schlüsselfaktor für:
 - Qualität
 - Außenwahrnehmung und
 - Wirtschaftlichkeit
- Der Masterplan ist die Grundlage für bauliche und organisatorische Rahmenbedingungen und der zentrale „Möglichmacher“ für die Unikliniken.

Universitätsmedizin Salzburg 2016

- Projekt der Salzburger Landeskliniken (SALK) und der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität (PMU)
- Projektdauer:
April – Dezember 2010
- Projektauftraggeber:
Burkhard van der Vorst (Geschäftsführer SALK)
Prof. Herbert Resch (Rektor PMU)
- Projektleiterin:
Alexandra Graf (SALK)
- Berater:
GÖK Consulting AG / Nexthealth

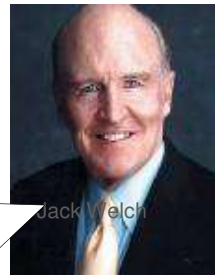
Ziele des Projektes

Wenn das Projekt Ende 2010 abgeschlossen ist, wird das Folgende erreicht sein:

- Die Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016“ in der Ausprägung Vision, Mission und TOP-Ziele mit Erläuterungen ist gemeinsam erarbeitet und im Konsens verabschiedet.
- Der Masterplan 2020 ist als elementarer Bestandteil in die Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016“ integriert.
- Projekte und Maßnahmen zur Erreichung der Strategischen Ziele sind definiert und priorisiert sowie in einem Strategischen Handlungsplan eingegliedert.
- Zur Steuerung und Controlling der Umsetzung sind Kennzahlentableaus zusammengestellt und ein Multiprojektmanagement implementiert.
- Eine große Anzahl von Mitarbeitern ist in den Strategieprozess involviert worden.

Strategie?

... able to respond rapidly to real changes



... Wichtiges, Langfristiges, Chefsache



Reinold Würth



Michael E. Porter

The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do

Strategie: die; -ein
 (genauer Plan, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches o.ä. Ziel zu erreichen)

Wörterbuch Duden



Henry Mintzberg

... Plan, Positionierung, Perspektive, List

... Weg zur Zielerreichung



Wendelin Wiedeking

Unterschiedliche Erwartungen!



Ist-Analyse

- Einzelinterviews mit Führungskräften und Leistungsträgern

- Datenanalyse

Bisherige Strategieüberlegungen, Leitbild(er), Rankings, Benchmarks, Geschäftsberichte für Forschung, Lehre und Krankenversorgung

- Benchmarking

- Krankenversorgung
- Hochschulrankings (Universitäres Benchmark)
- Forschungsschwerpunkte

Eine gute Strategie ist wie eine Erinnerung für die Zukunft

„Eine strategische Vision ist ein klares Bild von dem, was man erreichen will“

... und Bilder sind immer aufgeladen mit Emotionen, Motivation oder Demotivation, Anziehungskraft oder Ablehnung!



UMSETZUNG IST MEHRDIMENSIONAL

Herausforderungen

Sachliche
Ausrichtung

Umgang mit
Emotionen und
Widerständen

Gestaltung der Veränderung



Umsetzung

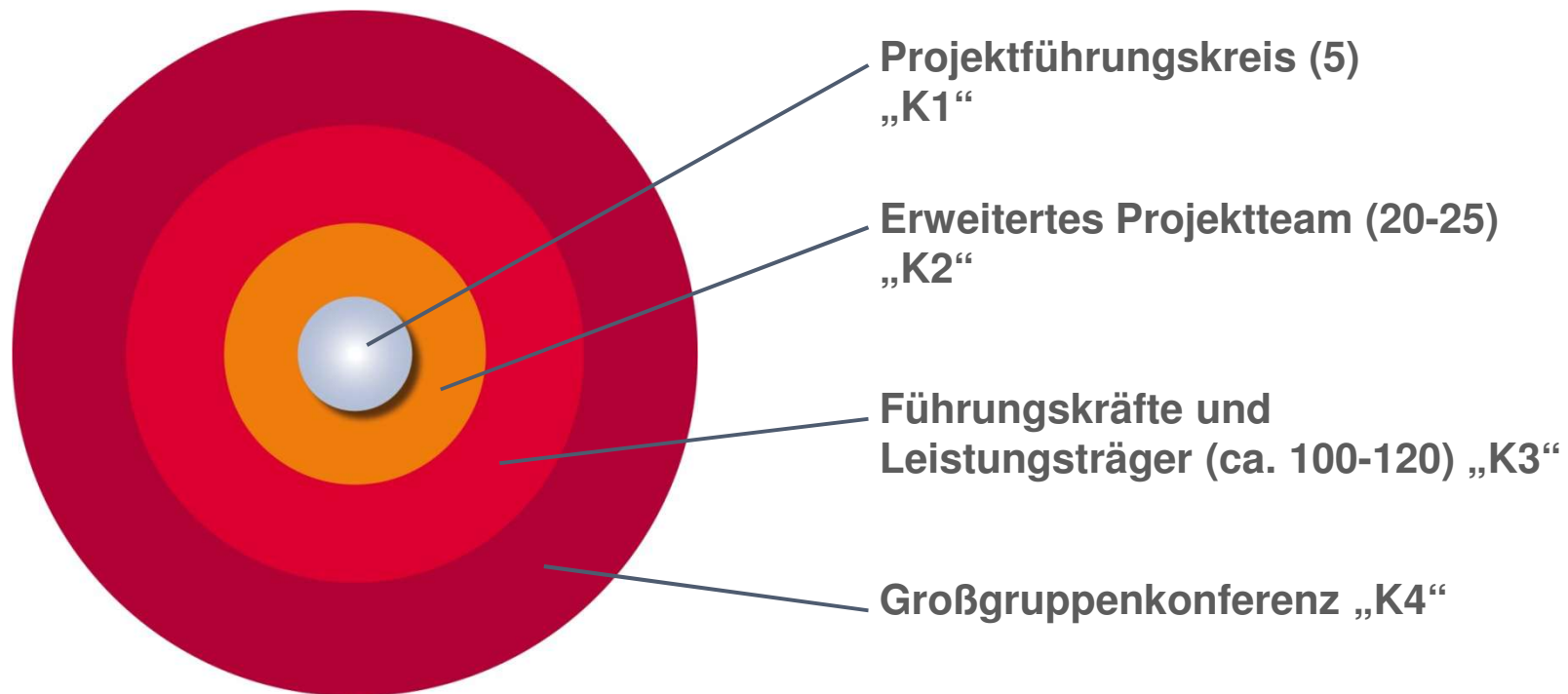
Scorecard / Messung in
strukturiertem Prozess

Leadership und
„feu sacré“ des
Führungsteams

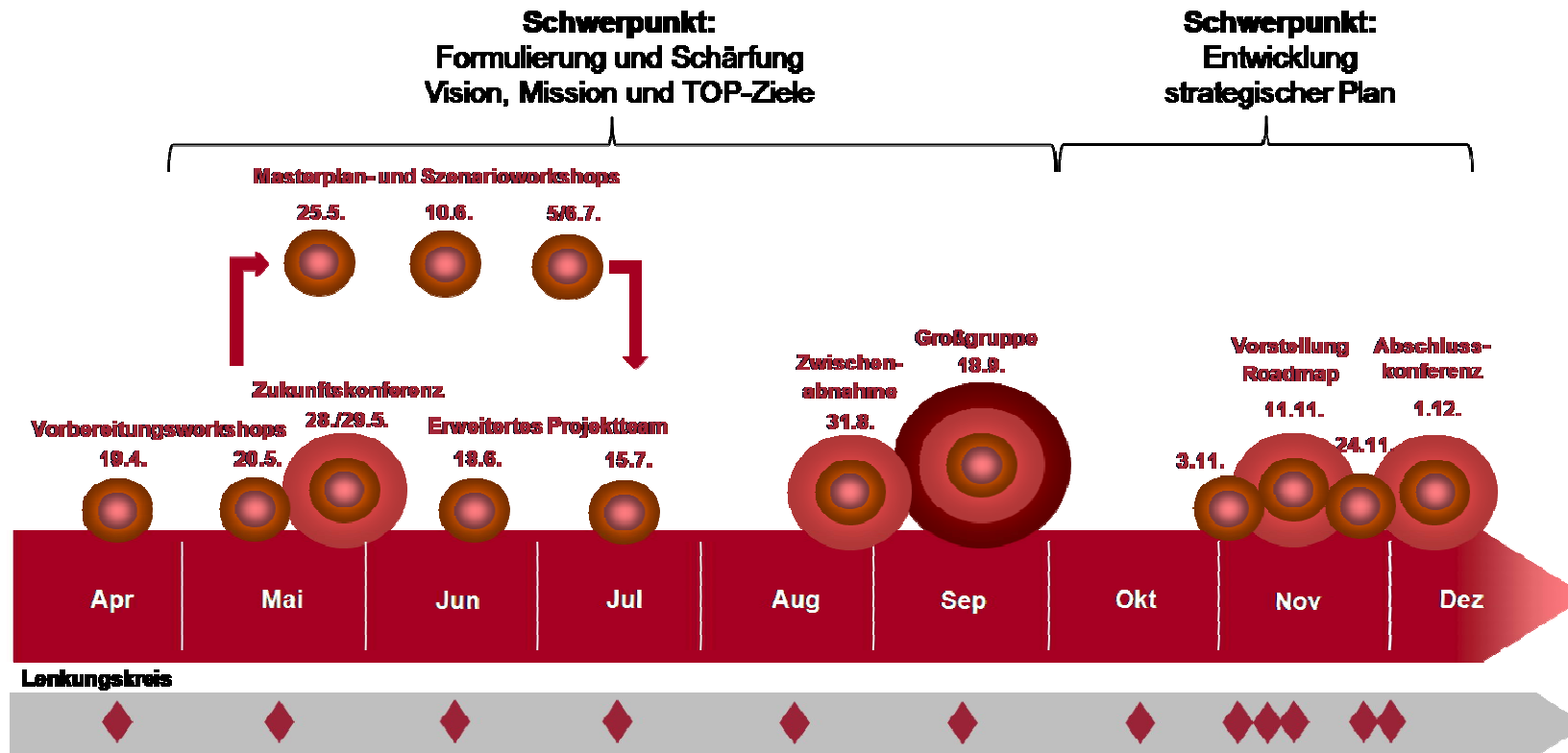
Einbezug aller
Mitarbeitenden

Das *Schichtenmodell der Integration*TM

- Teilnehmerkreis und -zahl der einzelnen Schichten



Timeline



Definition von TOP-Zielen

Das Universitätsklinikum Salzburg ist 2016 ein international anerkanntes Gesundheitsunternehmen mit hoher Attraktivität für PatientInnen und MitarbeiterInnen.

Wir stehen für exzellente Versorgung, innovative Spitzenmedizin und gute Servicequalität.



TOP-Ziele



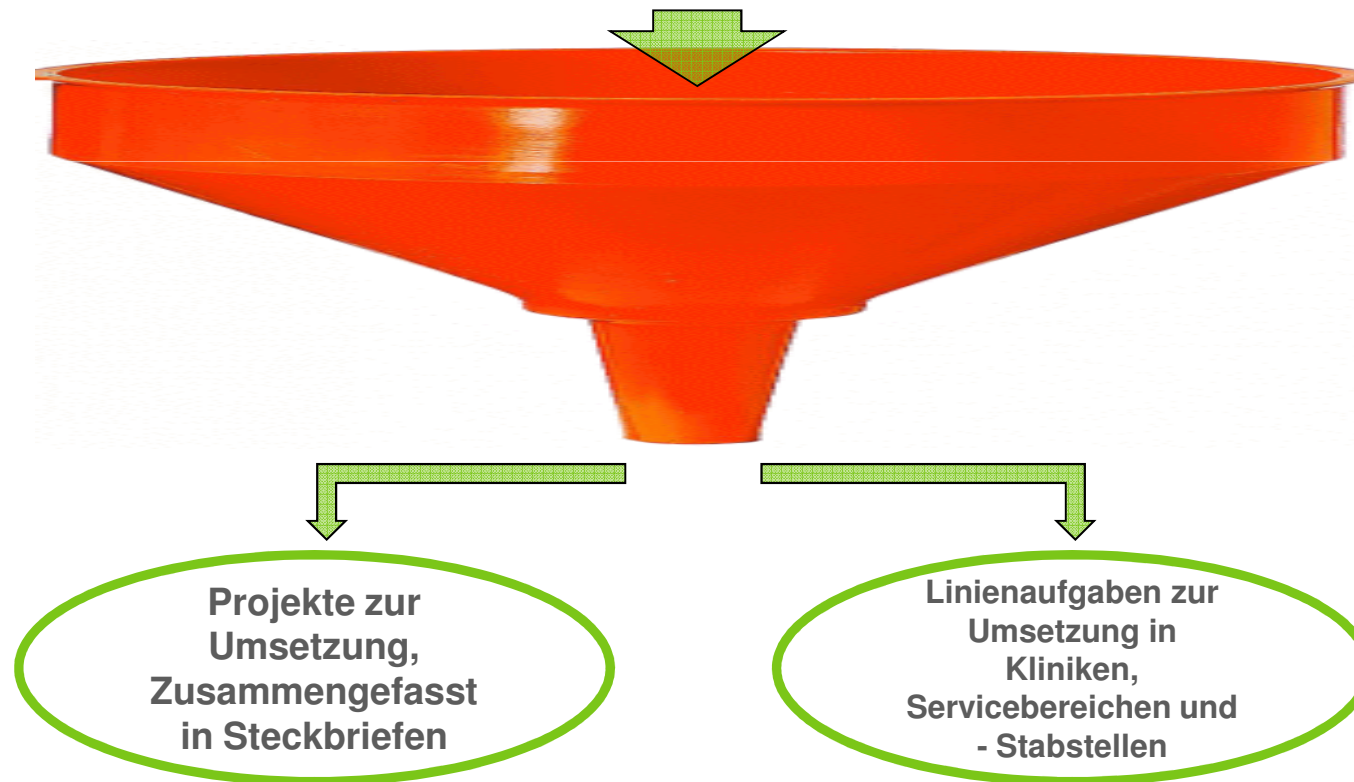
Was müssen wir tun um die Ziele zu erreichen?



Erarbeitet in der Großgruppenkonferenz (K4) am 18. September 2010

Verdichtung zu Projekten

ca. 1200 Vorschläge aus den
Konferenzen



Projekt	sofort	2012/2013
Einführung eines strategischen Controllings	X	
Elektronische Dokumentation und Planung – IT-Strategie	X	
Entwicklung und Anpassung des Berichtswesens	X	
Medizinische Unternehmensentwicklung	X	
Optimierung der ärztlichen Ausbildung	X	
Optimierung der pflegerischen Ausbildung	X	
Optimierung der Schnittstelle SALK/PMU	X	
Organisation der Stationen – Einführung einer gestuften Versorgung	X	
Organisation von Ambulanzen)	X	
Pilotprojekt für einen Schwerpunkt	X	
Systematische Einrichtung von Tageskliniken	X	
Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Forschung	X	
Aufbau eines Zuweisermanagements (St. Veit läuft)		X
Entwicklung einer Marketingstrategie (als Folge aus der Medizinischen Unternehmensentwicklung)		X
Etablieren einer Werte- und Führungskultur		X
Etablierung von Evidence Based Nursing		X
Optimierung der Darstellung der Forschungsaktivitäten		X
Steigerung der Serviceorientierung		X

Projektbeispiel: Entwicklung von Karrieremodellen

- Ziel:
 - Einführung attraktiver Karrieremodelle für alle Berufsgruppen
 - Verbindliche Aufnahme- und Leistungskriterien für jeden Karriereschritt
 - Universitäre Ausbildungen auch für nichtärztliche Berufsgruppen
 - Steigerung der Attraktivität für PatientInnen und ArbeitnehmerInnen

- Aufsplittung in mehrere Teilprojekte:
 - Berufsgruppenorientierte Karrieremodelle (Ärzte, Pflege und Verwaltung)
 - Etablierung eines Universitätslehrganges (Medical Sciences and Management)

- Derzeit wurden bereits 2 Teilprojekte abgeschlossen, die anderen beiden stehen kurz vor dem Abschluss.

UNIVERSITÄTSMEDIZIN SALZBURG 2016

Die Salzburger Landeskliniken und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität haben in ihrer Strategie „Universitätsmedizin Salzburg 2016“ die gemeinsame Ausrichtung festgelegt.


Die Ziele der Strategie werden unserem hohen Anspruch gerecht, den wir mit der Vision formuliert haben. Sie beschreiben konkret und umfassend den gewünschten Zielzustand in unseren Leistungsbereichen Gesundheitsversorgung, Forschung und Lehre. Die Ziele sind attraktiv für die Salzburger Landeskliniken und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität mit ihren MitarbeiterInnen. Die für die Zielerreichung priorisierten Projekte und die darin zu berücksichtigenden Inhalte sind benannt. Ich bewerte die strategischen Ziele und Projekte als wesentlich für die erfolgreiche Entwicklung der Universitätsmedizin Salzburg und unterstütze die Umsetzung der beschriebenen Strategie.


DIE 10 TOP-ZIELE

<p>Unser akademische medizinische Versorgung und eine gute Servicequalität führen zu einer hohen Zufriedenheit der Patienten und Kunden.</p> <p style="text-align: center;">PATIENTENORIENTIERUNG</p>	MARKT
<p>Wir sind der führende Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen in unserem internationalen Versorgungsgebiet und bilden gemeinsam mit unseren Partnern ein überregionales Gesundheitsnetzwerk.</p> <p style="text-align: center;">VERNETZUNG</p>	
<p>Wir sind durch unsere Zentren, innovative Spitzenmedizin und Forschungsschwerpunkte national und international sichtbar.</p> <p style="text-align: center;">SICHTBARKEIT</p>	MITARBEITER
<p>Gemeinsam sind wir das Universitätsklinikum Salzburg.</p> <p style="text-align: center;">KOOPERATIONSMODELL</p>	
<p>Die Attraktivität unseres Gesundheitsstandortens zieht weitere innovative, qualifizierte und engagierte Leistungsträgerinnen an und sorgt so für Unternehmern.</p> <p style="text-align: center;">ATTRAKTIVITÄT</p>	
<p>Unsere Arbeits- und Führungskultur ist geprägt durch großes Vertrauen und Fairness sowie durch gelbe Verständlichkeit und Transparenz.</p> <p style="text-align: center;">FÜHRUNGSKULTUR</p>	PROZESSE/ STRUKTUREN
<p>Wir sind in ressourcenorientierter, zielvereinbarungsbasierender Schwerpunktorganisation.</p> <p style="text-align: center;">SCHWERPUNKTE</p>	
<p>Die zeitnahe Umsetzung des Masterplans 2020 ist die Grundlage für unsere strukturelle Entwicklung.</p> <p style="text-align: center;">MASTERPLAN</p>	FINANZEN
<p>Wir streifen unsere Leistungen auf Basis der Transparenz von Kosten und Erlösen und sind dadurch wirtschaftlich erfolgreich.</p> <p style="text-align: center;">WIRTSCHAFTLICHKEIT</p>	
<p>Unsere Schwerpunkte, Kliniken und Servicebereiche stellen und steuern ihre Leistungen und Ressourcen auf der Grundlage von erwarteten Bedürfnissen.</p> <p style="text-align: center;">STEUERUNG</p>	

ERLEBTES PROJEKTEAM K2

PROJEKTFÜHRUNGSKREIS K1



Das Projekt wurde begleitet von  GÖK

Commitment

Die Salzburger Landeskliniken und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität haben in ihrer Strategie „Universitätsmedizin Salzburg“ 2016 die gemeinsame Ausrichtung festgelegt.

Die Ziele der **Strategie** werden unserem hohen Anspruch gerecht, den wir mit der Vision formuliert haben. Sie beschreiben konkret und umfassend den gewünschten Zielzustand in unseren Leistungsbereichen Gesundheitsversorgung, Forschung und Lehre. Die Ziele sind attraktiv für die Salzburger Landeskliniken und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität mit ihren Mitarbeitern. Die für die Zielerreichung priorisierten Projekte und die darin zu berücksichtigenden Inhalte sind benannt.

Ich bewerte die strategischen Ziele und Projekte als wesentlich für die erfolgreiche Entwicklung der Universitätsmedizin Salzburg und unterstütze die Umsetzung der beschriebenen Strategie.



PARACELSUS
MEDIZINISCHE PRIVATUNIVERSITÄT

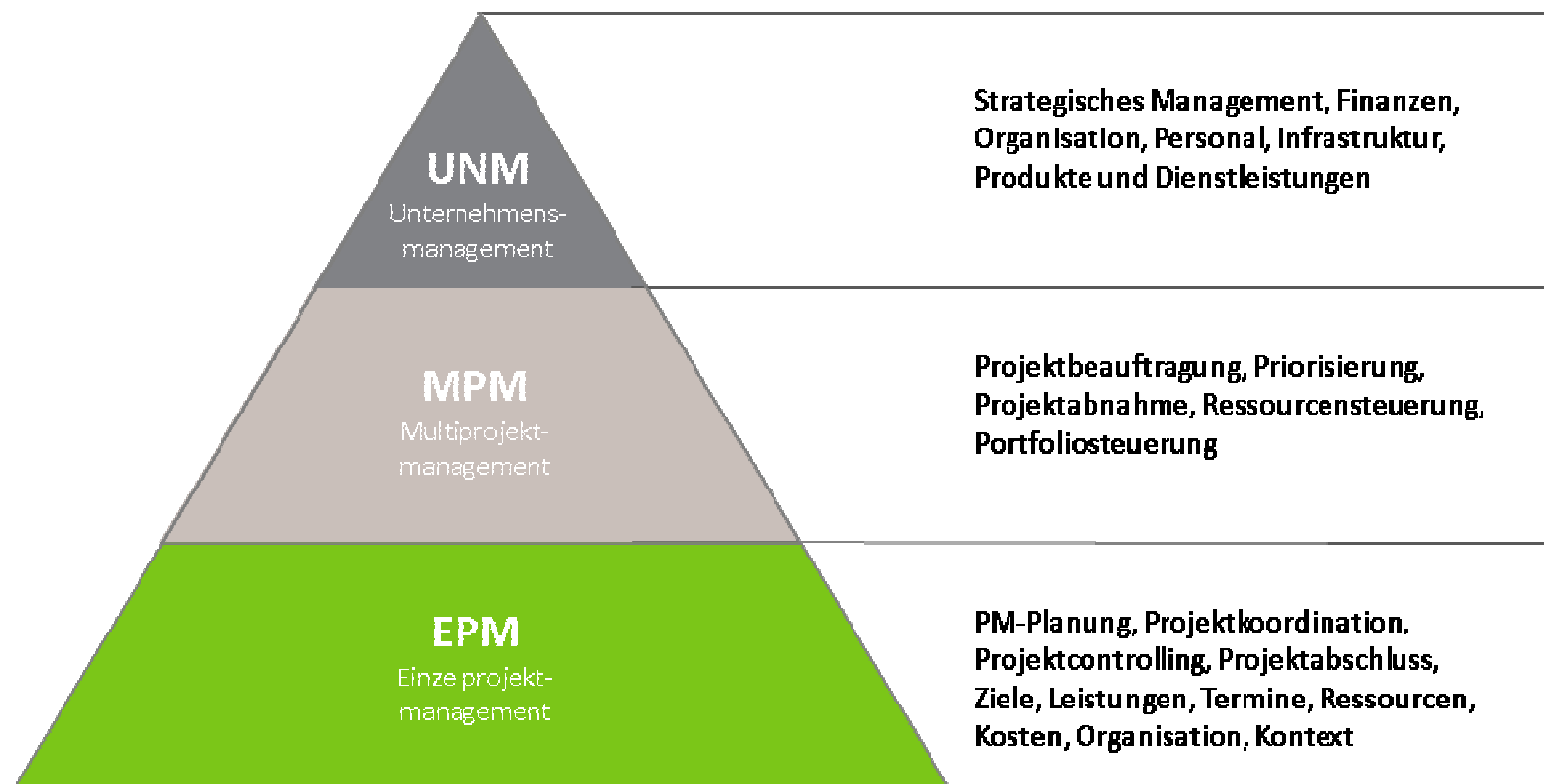


SA | LK

SALZBURGER LANDESKLINIKEN

Umsetzung

Projektmanagement im Unternehmenskontext



Einzel- und Multiprojektmanagement in den SALK

- Einführung einer Multiprojektmanagementorganisation
- Umsetzung festgelegter Standards für die Projektarbeit
- Aufnahme und Priorisierung der laufenden Projekte
- Formale und strukturelle Unterstützung der Projektarbeit (Implementierung eines serviceorientierten Projektbüros)
- Implementierung eines Projekt-Controllings
- Frühzeitiges Erkennen von Abweichungen zur Einleitung von Gegenmaßnahmen und Eskalation

Kommunikation der Unternehmensstrategie

- Weiterführung der Strategischen Konferenzen (K1, K2, K3 und K4)
- Monatliche Projektsteuerkreissitzungen
- Informationen auf eigener Intranetseite
- Herausgabe einer Broschüre zur Universitätsmedizin Salzburg 2016
- Beiträge im monatlichen Newsletter
- Zielgruppenorientierte Informationsveranstaltungen
- Kurzvorträge im Rahmen der Mitarbeiterereignisveranstaltungen

European Change Communication Award 2011

- 1. Preis, Kategorie „Strategie & Leadership“, verliehen am 10. Nov. 2011



Lessons Learned

- Die Involvierung möglichst vieler Mitarbeiter hat wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen
- Die Vorgesetzten sind als Multiplikatoren für den Erfolg äußerst wichtig und dürfen nicht nur „interessierte Beobachter“ bleiben
- Die Einigkeit in der Führung beider Unternehmen (SALK und PMU) war ein erheblicher Erfolgsfaktor
- Es sollte ein begleitendes Kommunikationskonzept erstellt werden, das das Projekt von Beginn an begleitet. Dazu sollten Instrumente entwickelt werden mit denen man die Mitarbeiter möglichst nah und direkt informieren kann (Newsroom)
- Ein besonderer Focus sollte auf der emotionalen Involvierung der Mitarbeiter liegen
- Die Einführung eines Multiprojektmanagements ermöglicht die effiziente Umsetzung der geplanten Projekte
- Bei der Umsetzung sollte ein starker Focus auf Quick-Wins gesetzt werden

Ansprechpartner

- Burkhard van der Vorst
Geschäftsführer SALK
Durchwahl: 1001
b.vandervorst@salk.at



- Alexandra Graf, MBA
Stabsstellenleitung
Durchwahl: 1002
alexandra.graf@salk.at



- DI (FH) Christoph Hutzinger, MBA
Assistent
Durchwahl: 1053
c.hutzinger@salk.at



- DI (FH) Manfred Jakolitsch
Multiprojektmanager
Durchwahl: 1050
m.jakolitsch@salk.at



- Gabriele Schweiger
Organisation
Durchwahl: 1001
g.schweiger@salk.at





Strategieberatung

... für ein zielgerichtetes
Verändern

Sanierung

... zum Besseren wenden

Einkauf

... für optimale Beschaffung
und Versorgung

Prozessgestaltung

... um Diagnostik, Therapie und
Pflege zu optimieren

Changemanagement

... für ein zielgerichtetes
Verändern

Großgruppenkonferenzen

... gemeinsam Lösungen finden

High-Performance-Coaching

... damit Sie besser und besser werden

Unternehmenskultur & Kunst

... mit allen Sinnen das Miteinander gestalten



PARACELSUS
MEDIZINISCHE PRIVATUNIVERSITÄT



SA|LK

SALZBURGER LANDESKLINIKEN

Strategieentwicklung im Top-Down- Bottom-Up-Verfahren

Burkhard van der Vorst
Kufstein, 11. Mai 2012