

Projektart : Kulturveränderung / Ergebnisverbesserung

Herausforderung: Das 40 jährige Kantonsspital Baselland, Standort Bruderholz, wurde in den letzten 15 Jahre verwaltet statt geführt. Ein während 10 Jahren immer wiederkehrendes Versprechen der Politik für einen Neubau hinterlässt einen gewaltigen Investitionsstau. Infrastruktur, Immobilien und Ausrüstungen wurden nur minimal gewartet und sind mehrheitlich veraltet. Die Mitarbeitenden, Patienten und Bevölkerung sind verunsichert, verärgert und fragen sich wie geht es weiter? Wird man das Bruderholz schliessen? Mit der Fusion 2012 der drei Kantonsspitäler Laufen, Liestal und Bruderholz zu einer Holding KSBL (3'500 Mitarbeitenden) hat das Misstrauen in die Spitalleitung seinen Höhepunkt erreicht. Der Interim Geschäftsführer des Bruderholzes soll es richten. Dieser konnte den Kulturwandel umsetzen, das Vertrauen zurück gewinnen und das Ergebnis signifikant verändern. Innert 10 Monaten konnte die Strategie auf das neue Gleis geführt werden. Das neue KSBL gehört grösstmässig zu den 10 grössten Spitalern der Schweiz.

Ausgangslage / Auftrag / Zielsetzung:

Was der Interim Manager im Kantonsspital Baselland, Standort Bruderholz, vorfand bezeichnen andere als Shitstorm, das (gezielte) Vorgehen, bei welchem

Stakeholder öffentlich Kritik an der neuen Fusion und Personen ausüben. Dabei war die Kritik nicht zwingend sachlich oder objektiv. Im Umkreis von 5Km bulen zehn Konkurrenz-spitäler um fast dieselbe Kundschaft.

Eckdaten des Mandates

Auftraggeber: Kantonsspital BL
Branche: Gesundheitswesen
Einsatzdauer : 10 Monate
Einsatzort: Bruderholz/BL
Anzahl Mitarbeiter: 1650
Umsatz: CHF 200 Mio.
Verlust 2011: CHF 60 Mio.
abgedeckt durch kantonale Defizitgarantie
Gewinn: 2012: < CHF 1 Mio.

Seit Jahren wird das Bruderholz, regelmässig mit inszenierten Negativschlagzeilen, zu Unrecht von der Basler Presse verunglimpft.

2012 wurde Schweiz weit die Fallpauschale (DRG = Diagnosis Related Groups) und die freie Spitalwahl eingeführt. Andere Kantone hatten sich während Jahren vorbereitet mit Ausnahme von Baselland.

Im Spitalbenchmarks-Vergleich mit 50 anderen Spitalern ist das Bruderholz jeweils wirtschaftlich unter den letzten zehn!

Der Interim Manager setzte sich das Ziel langfristig zu den TOP10-Spitalern der Schweiz aufzusteigen, ohne dass die Versorgungsqualität darunter leidet.

Lösung / Umsetzung / besondere Herausforderung:

Es galt die Vielzahl von bestehenden Analysen umzusetzen, unter anderem das Schwergewicht auf Wirtschaftlichkeit mit der Einführung von Balanced Scorecard einzuführen. Im Weiteren musste die Bettenzahl um ca. 25% bzw. 100 Betten reduziert werden. Dies wurde durch eine sorgfältige Kürzung der Liegedauer sowie eine Verschiebung von stationär auf ambulant im ganzen Spital erreicht.

Ergebnisse:

Trotz der geschilderten Ausgangslage gelang es dem Interim Manager, innerhalb von 10 Monaten das Vertrauen der Mitarbeiter zurück zu gewinnen. Die Liegedauer wurde um knapp 2 Tage reduziert, ein

Stockwerk wurde geschlossen sowie 3er- in 2er Zimmer mit mehr Komfort verändert.

Durch natürliche Fluktuation wurden ca. 100 Mitarbeiter

nicht ersetzt. Dem vorbestimmten Nachfolger konnte eine motivierte Belegschaft übergeben werden.

Der Kunde war mit den Leistungen des Interim Geschäftsführers und den überdurchschnittlichen Ergebnissen mehr als zufrieden. Beeindruckend war, dass es gelang durch sorgfältige Kommunikation, Transparenz, Plausibilität und nachvollziehbaren Entscheiden das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Vertrauen ist die Reduktion von Komplexität, erhöht die Umsetzungsgeschwindigkeit und reduziert die Kosten.

Koordinaten IM:

Henri A. Schmid, Interim Manager, Consultant und Coach, Henri A. Schmid & Partner, Ackerstrasse 47, 8604 Volketswil, +41 79 632 11 94, info@consulting-coaching.ch, www.consulting-coaching.ch, xing.to/Interimmanager, Mitglied des Dachverbands Schweizer Interim Manager (DSIM), www.dsim.ch