

Mit einem innovativen Projekt hat sich die Klinikum Lippe GmbH (KLG) für die Zukunft gerüstet. Nach einer dreijährigen Sanierungsarbeit wurde durch die Geschäftsführung die Notwendigkeit gesehen, die erzielte wirtschaftliche Gesundheit durch eine klare Strategie abzusichern. Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden eine Vision und strategische Ziele für 2015 erarbeitet und die Organisation auf die gemeinsamen, neuen Ziele ausgerichtet.

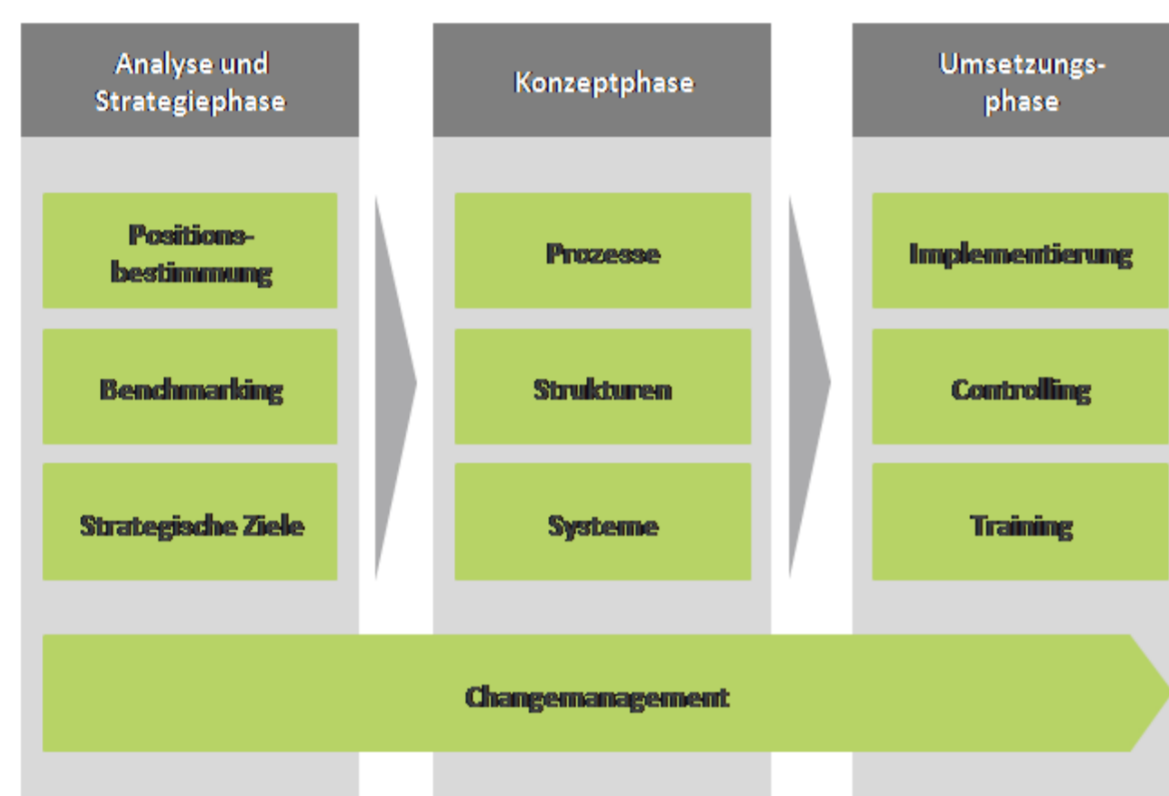
I. Ausgangslage

Die Klinikum Lippe GmbH ist ein Unternehmen der Maximalversorgung mit drei Standorten in einem ländlichen Versorgungsgebiet.

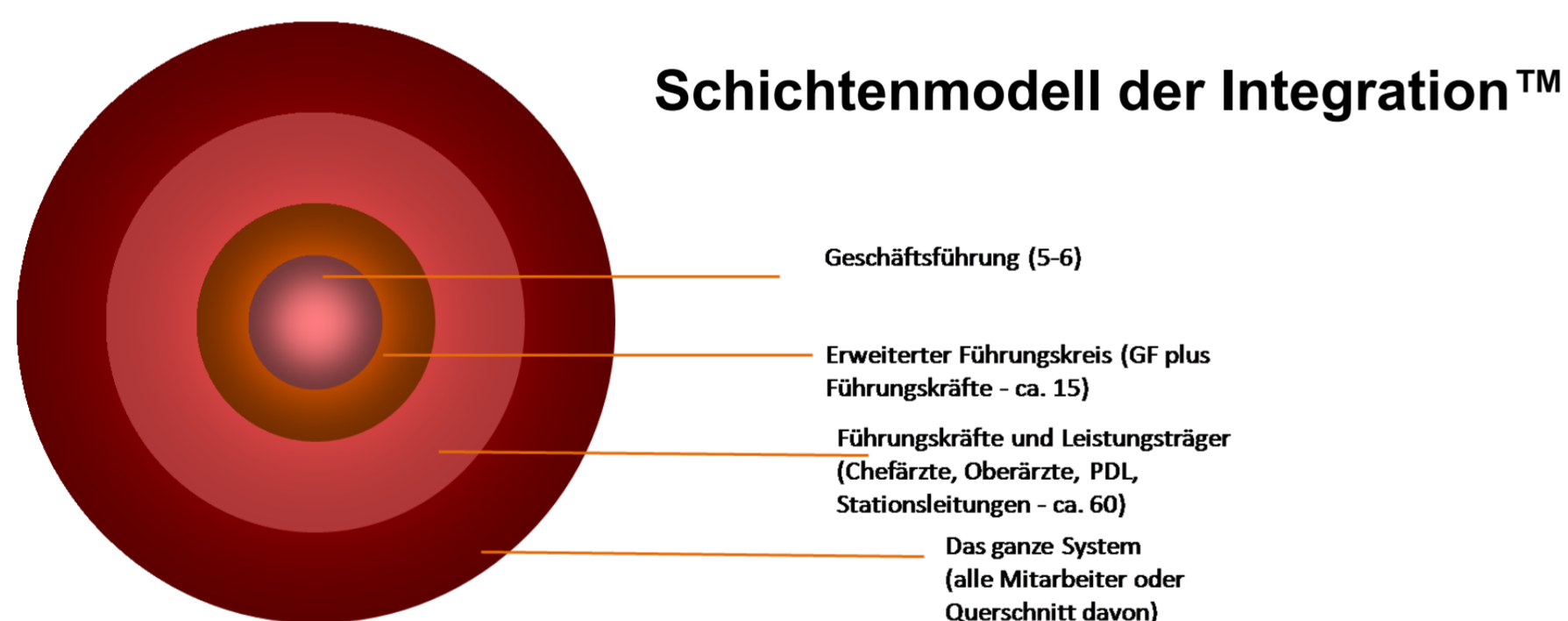
Die erfolgreiche wirtschaftliche Transformation stand im Fokus der letzten Jahre. Nach Abschluss dieser Phase wurde von der Geschäftsführung ein Strategieprozess aufgesetzt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch in Zukunft abzusichern. Dabei war der Geschäftsführung bewusst, dass ein derartig komplexes Projekt nur unter Beteiligung der Mitarbeiter erfolgreich sein kann. Daher wurde ein komplementärer Ansatz, der inhaltliche Strategieentwicklung mit den Methoden der systemischen Organisationsentwicklung kombiniert verfolgt.

II. Methodischer Ansatz der Strategieentwicklung

Das dem Projekt zu Grunde liegende Vorgehen basiert auf einem Top-Down-Bottom-up-Ansatz. Die Erarbeitung der Strategie findet in unterschiedlichen Gruppen mit unterschiedlicher Intensität der Mitwirkung und Involvement statt.



Zur Umsetzung des Top-Down-Bottom-up-Ansatzes und zur Erzielung von Veränderung im Unternehmen hat die GÖK Consulting das **Schichtenmodell der Integration™** entwickelt. Diese Schichten repräsentieren einen Querschnitt des Unternehmens: Im K1 ist die Geschäftsführung, das Strategieteam (K2) setzt sich aus ca. 20 ausgewählten Führungskräften zusammen, aus 60-80 Mitgliedern besteht die Führungsgruppe (K3) und in der Großgruppe (K4) sind zwischen 200-600 Teilnehmer vertreten.



III. Ergebnisse der Strategieentwicklung

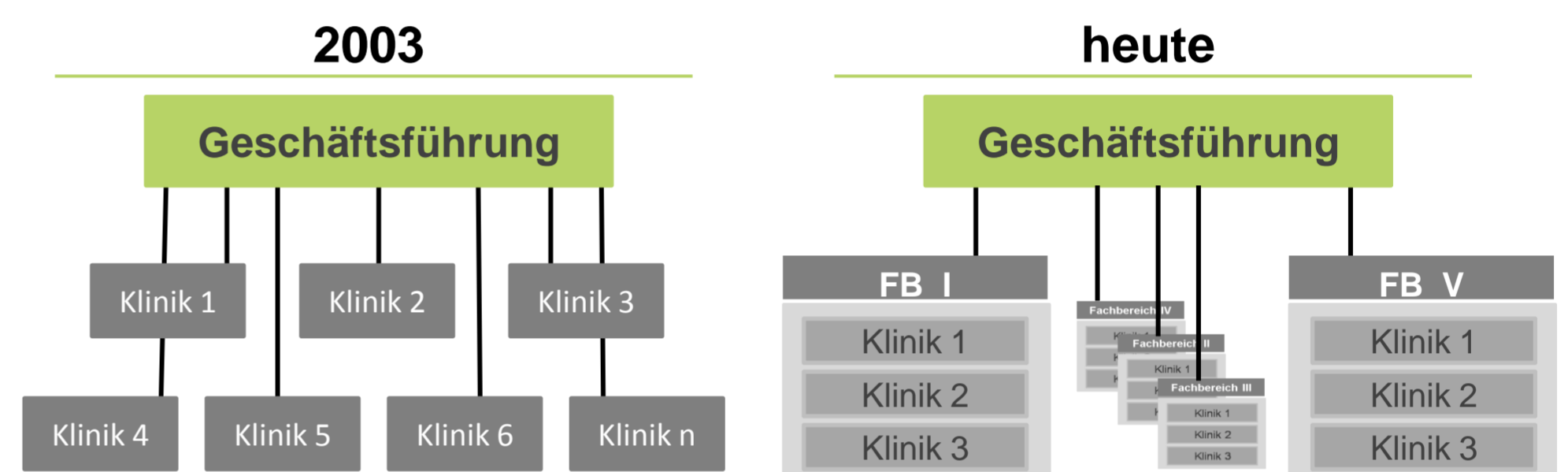
Im Ergebnis wurden vier strategische Stoßrichtungen mit Zielen und Kennzahlen beschrieben:

1. Etablierung von flexiblen markt-orientierten **medizinischen Strukturen**
2. Weiterentwicklung des **Qualitätsmanagements** im Hinblick auf die medizinische Leistungserbringung sowie zur Steigerung der Patienten-, Einweiser- und Mitarbeiterzufriedenheit
3. Festigung der **wirtschaftlichen Stärke**
4. **Unternehmenssteuerung** auf Basis eines transparenten Kosten- und Leistungsmanagement



Etablierung unternehmerisch geführter Fachbereiche

- Bereits 2004 wurden im Klinikum Lippe medizinische Fachbereiche im Sinne von Zentren gegründet. 2010 beinhaltete ein Projekt im Rahmen der strategischen Stoßrichtung „Medizinische Strukturen“ eine Reorganisation und Weiterentwicklung hin zu unternehmerisch geführten Fachbereichen.
- Wesentliche Ziele einer Fachbereichsstruktur:
 - Reduzierung der Führungsspanne durch Abkehr von einer atomistischen Struktur hin zu einer konsolidierten Führungsstruktur
 - Delegation von Verantwortung und Budgets auf Fachbereichsebene im Rahmen der subsidiären Führung
- Das Projekt wurde erfolgreich am 09. Juli 2010 unter Beteiligung von 120 Führungs- und Leistungsträgern verabschiedet und umgesetzt.



IV. Erfolgsfaktoren des Strategieentwicklung

„Strategie ohne Taktik ist der langsamste Weg zum Sieg. Taktik ohne Strategie ist nur der Lärm vor der Niederlage“ Sun Tzu

Im Nachgang zu der verabschiedeten Strategie haben sich folgende Faktoren als sehr wesentlich herausgestellt:

- Wie *Sun Tzu* bereits vor über 2.000 Jahren feststellte, ist die strategische Ausrichtung mit der operativen Arbeit zu verbinden. Dieses stellt in der Klinikum Lippe GmbH das strategische Projektbüro sicher, das die Umsetzung der definierten strategischen Projekte im Hinblick auf die strategische Zielerreichung gewährleistet
- Intensive und regelmäßige Mitarbeiterinvolvement
- Aktive Unternehmenskommunikation u.a. durch Implementierung eines Kommunikationsteams
- Fortführung des Strategieprozesses auf Unternehmens-, Fachbereichs- und Klinikebene sowie regelmäßige Überprüfung der gesetzte Ziele

V. Fazit und Erkenntnisse

- Die entwickelte Strategie ist heute allen Führungs- und Leistungsträgern sowie einer breiten Mitarbeiterschicht bekannt.
- Durch die Involvement der Mitarbeiter wird die Strategie mitgetragen. Die gemeinsame Arbeit ist Teil der Unternehmenskultur geworden, auf die das Klinikum auch bei der weiteren Entwicklung vertrauensvoll baut.
- Die ersten Projekte wurden bereits erfolgreich abgeschlossen.
- Kurzfristige Erfolge werden erfasst und kommuniziert, um das Schwungrad der Veränderung und das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Führung zu vergrößern.
- Die wirtschaftlichen Ergebnisse haben sich weiter verbessert.



Kontaktadressen: