

## Zukunft der Spitäler Hochrhein GmbH

Auszug Zukunftskonzept – Vorstellung der Gutachtenergebnisse



# Agenda

---

<b>1. Kernfragen</b>	<b>2</b>
2. Validierungen	4
3. Medizinkonzept	11
4. Rahmenbedingungen	15
5. Empfehlung	17
6. Weiteres Vorgehen	23

# Ziel ist es ein medizinisch hochwertiges und wirtschaftlich tragfähiges Konzept für den Verbund zu erstellen

## Kernfragen

**Wie schaffen es die Spitäler Hochrhein, sich so aufzustellen, dass ...**

1. ... sie mit einem geschärften Profil gestärkt am Markt agieren?
2. ... die Grund- und Notfallversorgung der Bevölkerung sichergestellt ist?
3. ... sie wirtschaftlich tragfähig sind?

**Unter welchen Rahmenbedingungen ist das Zukunftskonzept umsetzbar?**



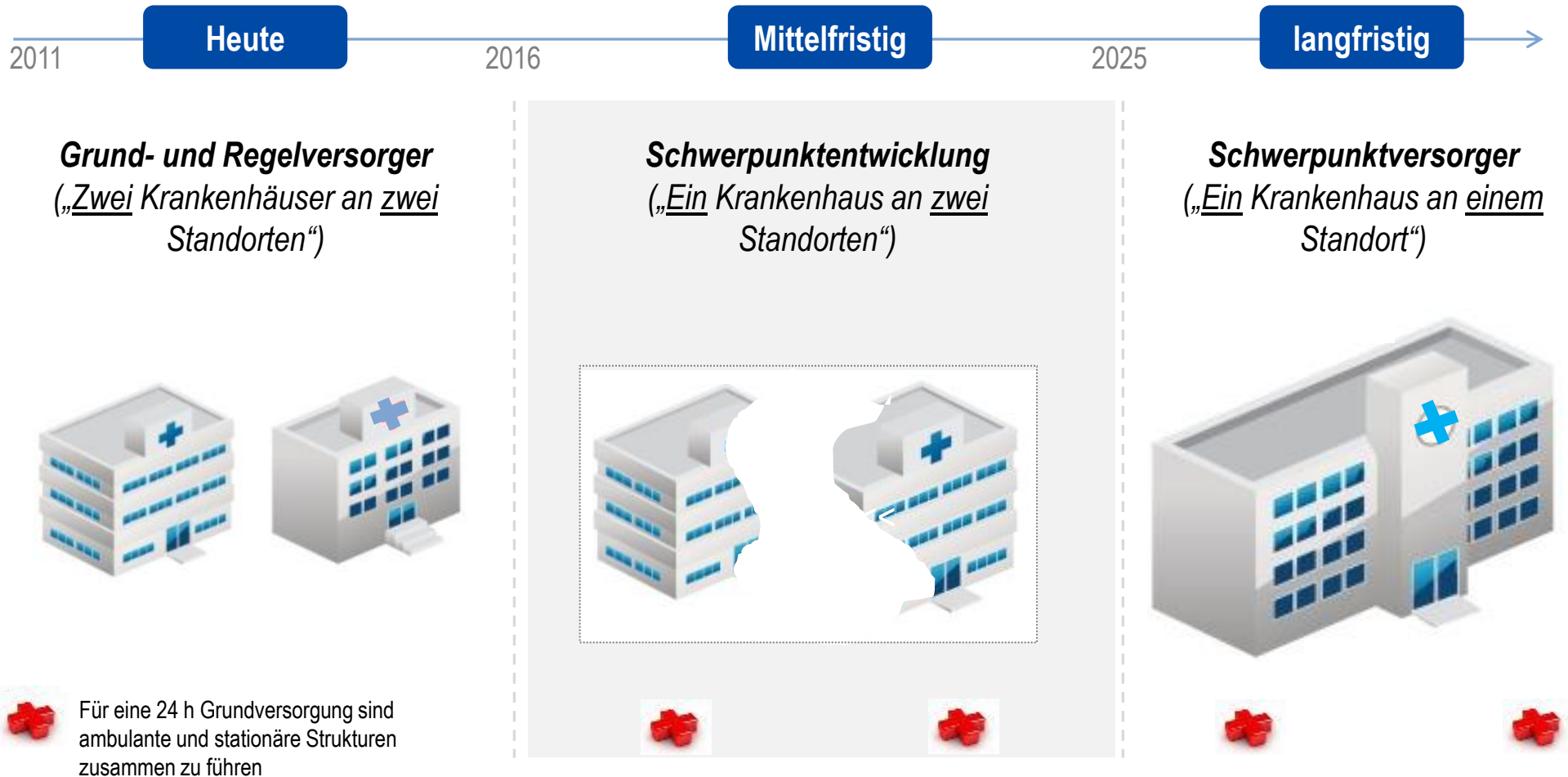
# Agenda

---

1. Kernfragen	2
<b>2. Validierungen</b>	<b>4</b>
3. Medizinkonzept	11
4. Rahmenbedingungen	15
5. Empfehlung	17
6. Weiteres Vorgehen	23

# Das Zielbild sieht mittelfristig die Schwerpunktentwicklung vor, um langfristig einen Schwerpunktversorger als zentralen Landkreisversorger zu errichten

Zukunftskonzept/konzeptionelle Ausgestaltung: Zukünftiges Zielbild im Zeitverlauf



# In der Zeitspanne von Zwischenbericht bis Gutachten wurde neben der Validierung des Zukunftskonzepts ergebnisoffen nach zusätzlichen Alternativen gesucht

**Validierung:** Zukünftiges Zielbild im Zeitverlauf



**Detaillierung des Zukunftskonzepts** mit u.a. Geschäftsführung, Standortleitungen, Chefärzten, Pflegedienstleitungen, ausgewählten Führungskräften und handelnden Personen aus den Bereichen OP, Kernprozessen, Notfallversorgung, etc.



**Prüfung** Investitionen und erforderliche bauliche Maßnahmen zum **Aufbau der invasiven Kardiologie** (Anschaffung eines Linksherzkathetermessplatzes)

- » am Standort **Bad Säckingen** sowie
- » am Standort **Waldshut**

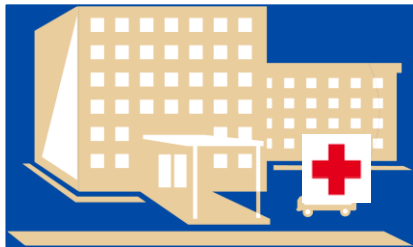


Prüfung von **ergänzenden medizinischen Leistungsangeboten**, um den Standort Bad Säckingen zu stärken

- » Ausbau Altersmedizin
- » Aufbau Zentrum für elektives Operieren (ausgewählte Eingriffe)
- » Aufbau Pneumologie

# Ein regionales, standortübergreifendes Zentrum für elektives Operieren wird das med. Leistungsangebot ergänzen und OP-Ressourcen nutzen

Zukunftskonzept/konzeptionelle Ausgestaltung: Zentrum für elektives Operieren



Durch das Zentrum für elektives Operieren (ASAll) werden die OP-Planbarkeit, OP-Kosten und Kosten der Patientenversorgung optimiert

Portfolioveränderung

Vorteile

-  Orthopädie
-  Unfallchirurgie
-  Allgemeinchirurgie
-  Gynäkologie
-  Angiologie
-  Opt. Plastische Chirurgie

Knie- und Hüftendoprothetik, Schulter/ Ellenbogen und arthroskopische Gelenkchirurgie Sprunggelenk/Fuß

Verlagerung planbarer Operationen z.B. Metallentfernungen

Verlagerung planbarer Operationen z.B. Hernienchirurgie, Aufbau Wundzentrum

Verlagerung planbarer Operationen z.B. Hysterektomien

Ausbau des Angebotes „Diabetischer Fuß“ und Etablierung Invasive Angiologie

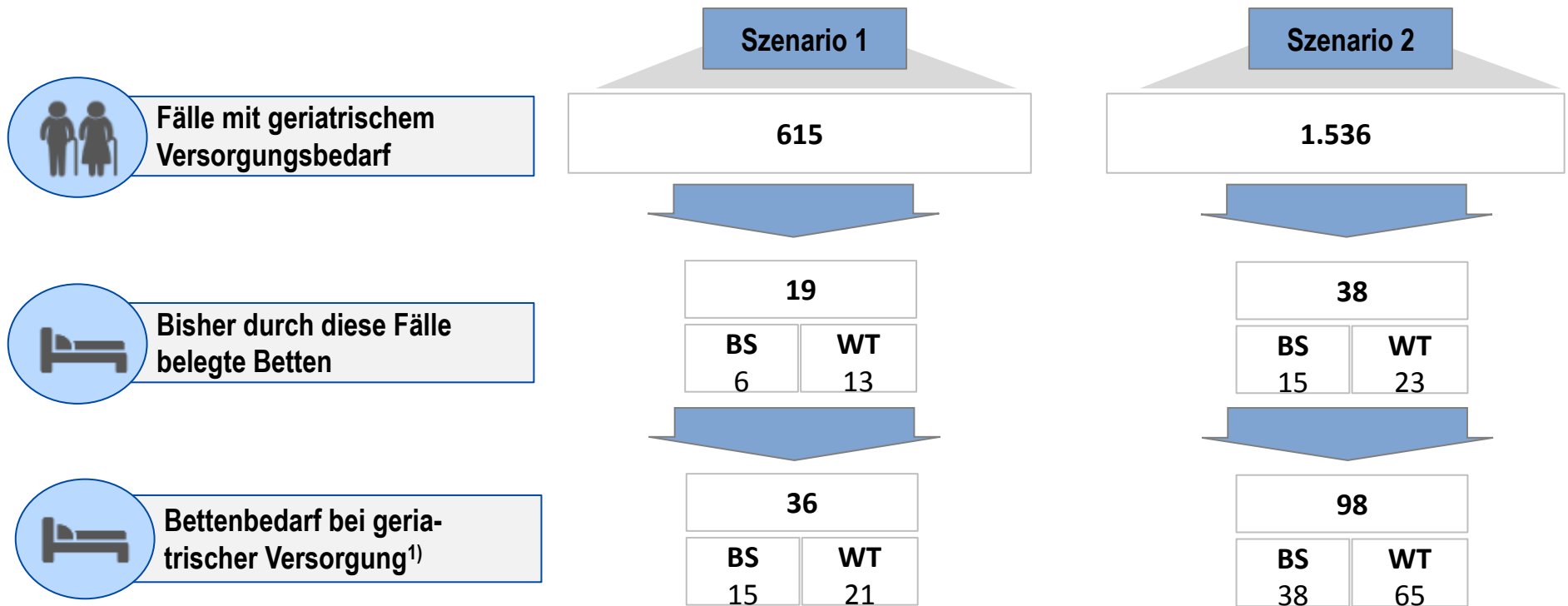
Entwicklung des Angebotes ästhetisch/kosmetischer Operationen

- » **Profilierung** des Spitals Bad Säckingen als **Zentrum für elektives Operieren** (sowohl ambulant als auch stationär)
- » **Steigerung der Termintreue** und **Erhöhung des Standardisierungsgrades** durch die Konzentration von ausschließlich planbaren Operationen
- » **Reduktion von kostenintensiven Vorhaltungen** (24h-OP-Bereitschaftsdienste und Intensivmedizin)
- » **Nutzung der Kapazitäten**
  - » für die Entwicklung von weiteren internen Leistungsbereichen wie z.B. Gynäkologie (Beckenboden-Operationen)
  - » für den Ausbau von Kooperationen mit Niedergelassenen, z.B. Endoprothetik

# Das Behandlungsspektrum der Spitäler Hochrhein weist bereits in 2014 ein geriatrisches Potenzial von bis zu 98 Betten aus

Analyseergebnisse und Potenzialermittlung: Zentrum für Altersmedizin

## Bettenbedarf geriatrisches Potential 2014



**Für die Ausschöpfung ist eine Anpassung der Personalausstattung sowie die Etablierung wesentlicher Kernprozesse (Erlössplitting/Identifikation) zwingend erforderlich!**

Quelle: Kienbaum-Analyse; 1) Bettenauslastung von 85 Prozent, Benchmark-Verweildauer (20,75 Tage)



# Der Aufbau der invasiven Kardiologie besitzt sowohl am Standort Waldshut als auch in Bad Säckingen einen deutlich positiven Ergebniseffekt

Analyseergebnisse und Potenzialermittlung: Schwerpunkt Kardiologie / Aufbau invasive Kardiologie

Kriterium	Kardiologie (inkl. LHKM) Bad Säckingen	Kardiologie (inkl. LHKM) Waldshut
<b>Leistungspotential</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Landkreis Waldshut existiert ein Gesamtpotenzial von &gt;1.000 Fällen (in 2014), welches mittelfristig anzustreben ist</li> <li>Wirtschaftlich: +481 T€ (2020)* bei 577 Fällen</li> <li>Für die <b>niedergelassenen Ärzte</b> ist eine hohe vergleichbare med. Qualität für die Bereitschaft zur Zuweisung entscheidend (standortunabhängig)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftlich: +687 T€ (2020)* bei 639 Fällen</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sowohl in Waldshut aber auch in Bad Säckingen besitzt der Aufbau der invasiven Kardiologie <b>einen positiven Ergebniseffekt.</b></li> </ul>	
<b>Notwendige Kapazitäten und bauliche Ertüchtigung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionsvolumen für den Linksherzkathetermessplatzes: 1.050 TEUR</li> <li>OP-Räumlichkeit inkl. Starkstrom: 310 TEUR</li> <li><b>Renovierung Intensivstation</b> notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Container-Lösung auf Flachdach ca. 285 TEUR</li> <li><b>Ausbau/Erweiterung</b> der Intensivstation notwendig</li> <li>Knappheit Bettenkapazitäten</li> </ul>
<b>Strategische Ausrichtung/ medizinische Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwei starke Standorte für die Spitäler Hochrhein</li> <li><b>Sicherung der Versorgungsqualität durch kardiologische Vorhaltungen</b></li> <li>Sicherung des Einzugsgebietes des westlichen Landkreises</li> </ul>	
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gewinnung von Fachpersonal</b> zum Ausbau der invasiven Kardiologie</li> <li><b>Hohe Investitionsbelastungen</b> in 2016 und 2017</li> </ul>	

\*Bereits ab 2018 an beiden Standorten wirtschaftlich: 26 TEUR und 400 Fälle Bad Säckingen; 186 TEUR und 450 Fälle Waldshut

# Unter Berücksichtigung der geprüften Entwicklungspotentiale wird empfohlen den Fachbereich Kardiologie am Standort Waldshut weiter zu entwickeln

Analyseergebnisse und Potenzialermittlung: Schwerpunkt Kardiologie / Aufbau LHKM

## Zukunftskonzept



Bad Säckingen

Waldshut

### Begründung:

- » **Zentralisierung** der Notfallmedizin in Waldshut
- » **Alternatives Konzept für den Standort Bad Säckingen** - Ausbau Altersmedizin und elektive Operationen
- » **Passende Räumlichkeit** in Waldshut identifiziert (Flachdach statt Umbau von OP-Kapazitäten) und Erweiterung Intensivkapazitäten
- » **Kooperation** mit Universitätsklinikum Freiburg (bessere strategische Positionierung, ggf. Beteiligung an Investitionskosten, Personalaustausch mindert Risiko)

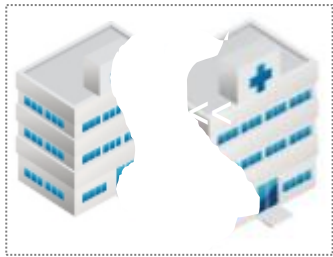
# Agenda

---

1. Kernfragen	2
2. Validierungen	4
<b>3. Medizinkonzept</b>	<b>11</b>
4. Rahmenbedingungen	15
5. Empfehlung	17
6. Weiteres Vorgehen	23

# Das Zukunftskonzept sieht den kardiologischen Schwerpunkt in Waldshut vor – Bad Säckingen wird Zentrum für Altersmedizin und elektives Operieren

Zukunftskonzept/konzeptionelle Ausgestaltung: Zukünftiges Zielbild Spitäler Hochrhein



## Waldshut

Profilierung als Grund- und Regelversorger für die Region mit kardiologischem, gastroenterologischem, neurologischem und chirurgischem Versorgungsschwerpunkt

## Bad Säckingen

Profilierung als Grund- und Regelversorger für die Region mit angiologischem Schwerpunkt und Zentrum für Altersmedizin sowie Zentrum für elektives Operieren

Gastroenterologie



Angiologie



Kardiologie



Neurologie (Stroke)

Geriatrie



Unfallchirurgie/Orthopädie



Allgemein- und Visceralchirurgie



Gynäkologie & Geburtshilfe



HNO & Urologie



Anästhesie



Radiologie

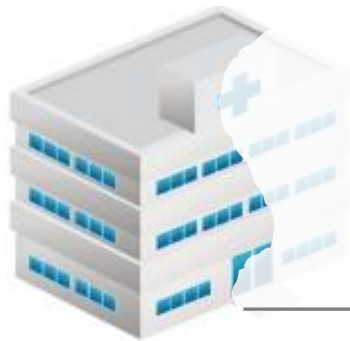


Für eine 24 h Grundversorgung sind ambulante und stationäre Strukturen zusammen zu führen



# Stärkung der chirurgischen, kardiologisch-neurologischen sowie gastroenterologischen Schwerpunkte am Standort Waldshut


Zukunftskonzept/konzeptionelle Ausgestaltung: Zukünftiges Zielbild Spital Waldshut



## Spital Waldshut als Grund- und Regelversorger mit den Versorgungsschwerpunkten Chirurgie, Kardiologie/Neurologie und Gastroenterologie

Portfolioveränderung

Vorteile

-  **Allgemeinchirurgie**
-  **Unfallchirurgie/Orthopädie**
-  **Kardiologie/Neurologie**
-  **Anästhesie**
-  **Gynäkologie/HNO**
-  **Gastroenterologie**

Ausbau der Allgemein- und Viszeralchirurgie durch Zusammenführung des Fachbereichs aus Bad Säckingen

Ausbau der Unfallchirurgie und Orthopädie durch Zusammenführung des Fachbereichs aus Bad Säckingen

Stärkung der Kardiologie durch LHKM; Konzentration Neurologie (Schlaganfallversorgung) u. Stärkung durch Telemedizinanbindung

Zusammenführung der Fachbereiche – Standortübergreifende Versorgung

Zusammenführung der Fachbereiche/Belegärzte von Bad Säckingen

Beibehaltung einer allgemeinen Inneren; Verbleib der Schwerpunkte Gastroenterologie und Onkologie in Waldshut

- » **Profilierung** des Spitals Waldshut als **chirurgischer, kardiologisch-neurologischer und gastroenterologischer Schwerpunkt**
- » Verbesserung der **kardiologischen- und neurologischen Patientenversorgung**
- » **Verbesserte Auslastung bestehender Kapazitäten** (z.B. OP, Notfallambulanz) durch zusätzliche Patienten
- » **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** durch Ausbau- u. Konzentrierung des medizinischen Leistungsangebotes, verbesserte personelle Besetzung

# Bad Säckingen wird Zentrum für Altersmedizin mit internistisch-angiologischem Schwerpunkt und Zentrum für elektives Operieren

Zukunftskonzept/konzeptionelle Ausgestaltung: Zukünftiges Zielbild Spital Bad Säckingen



## Spital Bad Säckingen als Grund- und Regelversorger für die Region mit den Schwerpunkten Allgemeine Innere/Angiologie, Zentrum für Altersmedizin und Zentrum für elektives Operieren

Portfolioveränderung

Vorteile

	<b>Geriatric</b>
	<b>Zentrum für elektives Operieren</b>
	<b>Innere Medizin</b>
	<b>Allgemein-/Unfallchirurgie</b>
	<b>Gynäkologie/HNO</b>
	<b>Intensivmedizin</b>

Ausbau der Geriatrie, ggf. mit Aufbau einer Palliativstation und Schmerzzambulanz

Entwicklung eines Zentrums für elektives Operieren

Beibehaltung einer allgemeinen Inneren; Verbleib des angiologischen Schwerpunktes in Bad Säckingen

Verlagerung der Allgemein- und Viszeralchirurgie sowie der Unfallchirurgie und Orthopädie nach Waldshut; Durchführung ausgewählter elektiver Operationen in Bad Säckingen

Verlagerung der Belegärzte nach Waldshut; Durchführung ausgewählter elektiver Operationen in Bad Säckingen

Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung der Vorhaltung von Intensivmedizin aufgrund des Leistungsspektrums nicht gegeben

- » **Profilierung** des Spitals Bad Säckingen als **Zentrum für Altersmedizin** und Allgemeine Innere mit **angiologischem Schwerpunkt**
- » **Begegnung** des bereits bestehenden und zukünftig zunehmenden **demographischen Wandels** in der Region und Nutzung bereits bestehender Erlöspotenziale
- » **Entwicklung eines Zentrums für elektives Operieren**
- » **Reduktion von kostenintensiven Vorhaltungen**

# Agenda

---

1. Kernfragen	2
2. Validierungen	4
3. Medizinkonzept	11
<b>4. Rahmenbedingungen</b>	<b>15</b>
5. Empfehlung	17
6. Weiteres Vorgehen	23

# Notwendige Voraussetzungen zur Umsetzung des Zukunftskonzepts wurden mit den verantwortlichen Führungskräften definiert

Zukunftskonzept/konzeptionelle Ausgestaltung: Notfallversorgung, OP-Kapazitäten, Kernprozesse



**Notfallversorgung** <sup>1)</sup>

- » Grundversorgung für beide Standorte in Zusammenarbeit mit den Niedergel. (z.B. KV-Ambulanz)
- » Anpassung/Schaffung ergänzender Angebote wie Allgemeinarzt/Chirurgische Praxis/MVZ
- » Geregelter Ablauforganisation und Aufgabenverteilung/-verantwortung
- » Trennung Elektive Patienten von Notfällen
- » Team für Akuteingriffe und Notfallsituationen
- » Standortgebundene Sprechstunden an beiden Häusern



**OP-Kapazitäten** <sup>1)</sup>

- » Einheitliche Standards für beide Standorte etablieren/OP-Statut/-Geschäftsordnung aktualisieren
- » Zuverlässige OP-Planung/Gestaffelte Einbestellung
- » Ausreichende Personalausstattung für 5-OP-Saal-Betrieb/Festes Personal je OP-Saal/pro Tag/Ablöseschicht z.B. für Pauseneinhaltung
- » OP-Koordinator als Funktion
- » Holding-Area einrichten/OP-Software: Anschaffung OP-Modul in Bad Säckingen
- » Team für Akuteingriffe und Notfallsituationen



**Kernprozesse** <sup>1)</sup>

- » Implementierung von standardisiertem Erst-Screening von geriatrischen Patienten (Notaufnahme/Station)
- » Implementierung von Case-Management
- » Standardisierung des Aufnahmeprozesses (Trennung Notfall und elektiv) und Unterstützung durch Aufnahmestation
- » Etablierung eines klar strukturierten Entlassmanagements (Sicherstellung Verfügbarkeit des Assistenzarztes, klare Regelungen)
- » Strukturierte Einarbeitung, Ausbildung und Weiterbildung gewährleisten
- » Unterstützung durch Optimierung IT-Systeme (papierloses Arbeiten, digitale Spracherkennung, etc.)
- » Etablierung von Unterstützungsfunktionen, z.B. Patiententransportdienst

<sup>1)</sup> Interdisziplinäre Veranstaltung vom 28.09.2015 in Bad Säckingen;



# Agenda

---

1. Kernfragen	2
2. Validierungen	4
3. Medizinkonzept	11
4. Rahmenbedingungen	15
<b>5. Empfehlung</b>	<b>17</b>
6. Weiteres Vorgehen	23

# Die Bewertung der Szenarien erfolgt anhand von definierten Kriterien, die sich an den strategischen Dimensionen der Spitäler Hochrhein orientieren

Zukunftskonzept/Konzeptbewertung: Übersicht Bewertungskriterien

	Ergebniskriterien (1 - 5 Punkte)				Prozess-Kriterium
	Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit	Medizinische Versorgung	Markt und Wettbewerb	Mitarbeiter und Innovation	Umsetzbarkeit
<b>Beschreibung der Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Optimierung der Wirtschaftlichkeit der Spitäler Hochrhein</li> <li>» Langfristige Sicherstellung einer öffentlichen Trägerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sicherstellung der Notfall- und akutmedizinischen Grundversorgung der Bevölkerung vor Ort</li> <li>» Ressourcen-optimierte Sicherstellung qualitativ hochwertiger Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sicherstellung einer aktiven, marktbestimmenden Position gegenüber dem Wettbewerb</li> <li>» Die Spitäler Hochrhein positionieren sich als starker Gesprächspartner im Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Erhalt einer möglichst großen Zahl von Arbeitsplätzen</li> <li>» Erzielung einer hohen Arbeitgeberattraktivität/ Eindämmung von Fachkräftemangel</li> <li>» Bereitstellung dynamischer, innovationsfreudiger Mitarbeiter für die optimale Nutzung des modernen Geräteparks</li> </ul>	<p>vor dem Hintergrund ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» von innerem Widerstand der Organisation</li> <li>» von politischen Entscheidungsnotwendigkeiten</li> <li>» von Akzeptanz und Vertrauen für die zukünftige Erfüllung der Ergebniskriterien in der Bevölkerung</li> </ul>

# Mit Hilfe von unterschiedlichen Bewertungsdimensionen können die beiden Szenarien miteinander verglichen werden

Zukunftskonzept/Konzeptbewertung: Bewertung Zukunftskonzept

	Bewertung (1 - 5 Punkte)				Prozess-Kriterium
	Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit	Medizinische Versorgung	Markt und Wettbewerb	Mitarbeiter und Innovation	Umsetzbarkeit
<b>Szenario „Zukunftskonzept“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Höhere Leistungsmengen</li> <li>» Höherer Investitionsbedarf bei Ausweitung des Leistungsspektrums</li> <li>» Möglichkeit von wirtschaftlich attraktiven Ergänzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Stärkerer Ausbau der Altersmedizin</li> <li>» Ausbau der elektiven Chirurgie (Routine als Maß für Qualität)</li> <li>» Keine Intensivmedizin in Bad Säckingen</li> <li>» Kardiologie - Kooperationsmöglichkeit mit Uniklinikum (Maximalversorger in Peripherie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ausweitung Schwerpunktversorgung</li> <li>» im Einklang mit aktuellen regulatorischen Tendenzen (umfassender sichergestellt)</li> <li>» Ausbau/verbesserte Kooperationsmöglichkeiten mit Uni Freiburg (invas. Kardio) und mit Niedergelassenen (Endoprothetik)</li> <li>» Zwei starke Standorte für die Spitäler Hochrhein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Erweiterung des Versorgungsangebotes (invasive Kardiologie)</li> <li>» Synergien in der Patientenversorgung</li> <li>» Verbesserte Ausbildungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Geringeres Konfliktpotenzial</li> </ul>
<b>Gesamt: 20</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

# Mit Hilfe von unterschiedlichen Bewertungsdimensionen können die beiden Szenarien miteinander verglichen werden

Zukunftskonzept/Konzeptbewertung: Bewertung Alternativszenario

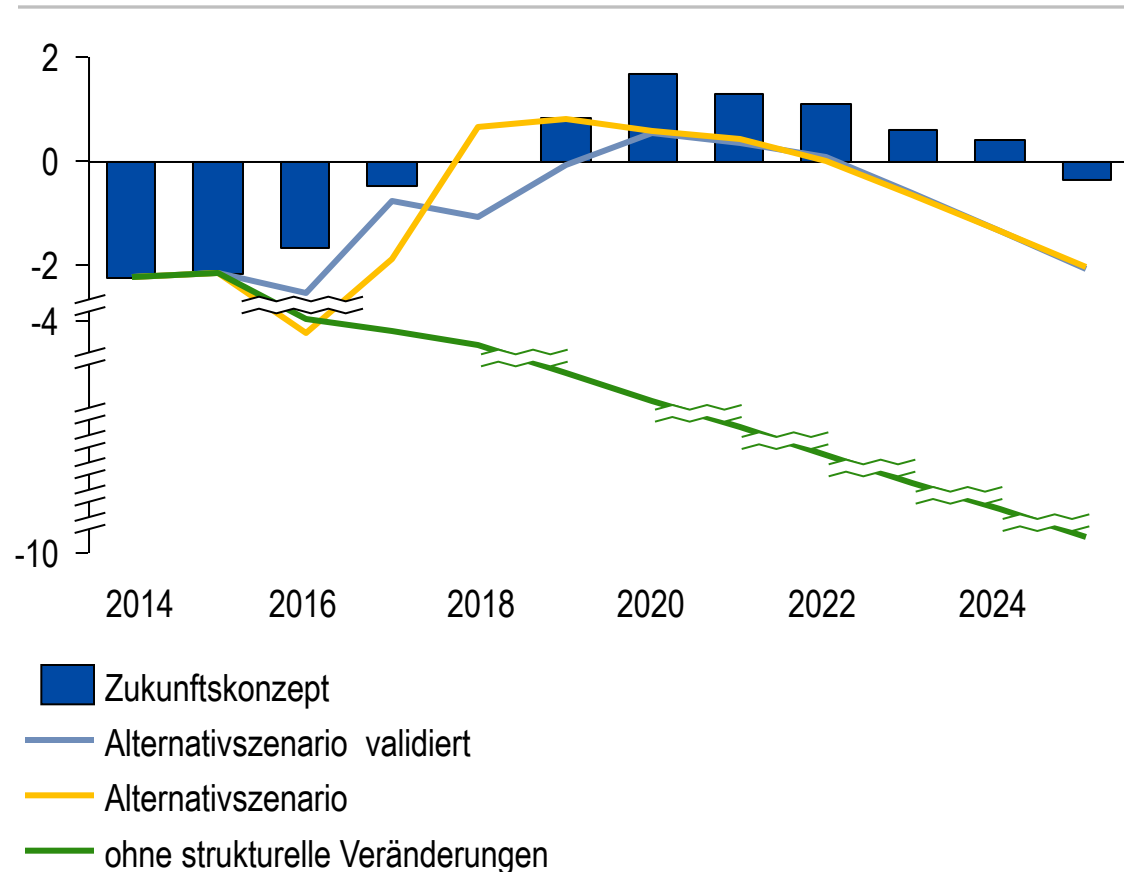
	Bewertung (1 - 5 Punkte)				Prozess-Kriterium
	Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit	Medizinische Versorgung	Markt und Wettbewerb	Mitarbeiter und Innovation	Umsetzbarkeit
<b>Szenario „Zwischenbericht“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Relevanter Investitionsbedarf bei Ausweitung des Leistungsspektrums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ausbau der Altersmedizin</li> <li>» Intensivmedizin in Bad Säckingen aufrecht erhalten</li> <li>» Kardiologie: Herzinfarktversorgung abgebildet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ausweitung Schwerpunktversorgung</li> <li>» im Einklang mit aktuellen regulatorischen Tendenzen (umfassender sichergestellt)</li> <li>» Zwei starke Standorte für die Spitäler Hochrhein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Erweiterung des Versorgungsangebotes (invasive Kardiologie)</li> <li>» Synergien in der Patientenversorgung</li> <li>» Verbesserte Ausbildungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Konfliktpotenzial</li> </ul>
<b>Gesamt: 16</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

# Durch umfassende Maßnahmen kann im Zielbild ab 2018 ein positives Ergebnis erzielt werden – ab 2024 geht die Kosten-Erlösschere jedoch wieder auseinander

Zukunftskonzept/Konzeptbewertung: Entwicklung Jahresergebnis bis 2025

## Ergebnisentwicklung bis 2025 in den Szenarien

Jahresergebnis in Mio. €



## Identifizierte Potentiale bis 2025

- » Im Zielszenario kann durch die umfassenden Portfolioveränderungen ein **Turnaround in 2018** erreicht werden
- » In **2020** sind nach aktueller Einschätzung **alle Restrukturierungsmaßnahmen** vollständig **abgeschlossen**
- » Für die Jahre 2016 und 2017 ist aufgrund des Leistungsverlustes durch die Portfolioverlagerungen und einem sukzessiven Personalabbau noch mit negativen Betriebsergebnissen zu rechnen
- » **Ohne Portfolioveränderungen** reichen im Basis Szenario die **Maßnahmen nicht aus, um das Unternehmen zu stabilisieren**
- » Selbst bei Umsetzung eines Neubaus in den nächsten 10 Jahren ist eine **kurzfristige umfassende Portfolioveränderung notwendig**

# Zusammenfassung: Durch das Zukunftskonzept ...

## Zukunftskonzept/Konzeptbewertung: Zukunftskonzept

---

1. ... wird die **Grund- und Notfallversorgung** der Bevölkerung sichergestellt.
2. ... werden die Spitäler Hochrhein langfristig zu einem **Schwerpunktversorger weiter entwickelt.**
3. ... wird die **Profilierung** am Markt und damit die **Stellung im Versorgungsgebiet gestärkt.**
4. ... wird die **Strukturqualität** der medizinischen Versorgung **gesteigert.**
5. ... wird dem **medizinischen Versorgungsbedarf** und der **demografischen Entwicklung** im Landkreis Rechnung getragen.
6. ... **steigern** die Spitäler Hochrhein Ihre **Arbeitgeberattraktivität.**
7. ... werden die Spitäler Hochrhein **kurz- bis mittelfristig wirtschaftlich stabilisiert.**

# Agenda

---

1. Kernfragen	2
2. Validierungen	4
3. Medizinkonzept	11
4. Rahmenbedingungen	15
5. Empfehlung	17
<b>6. Weiteres Vorgehen</b>	<b>23</b>

# Aktuelle Ereignisse wie z.B. die Abwanderung von Leistungsträgern verschärfen die Situation der Spitäler Hochrhein

Zusammenfassende Empfehlungen: Herausforderungen

- » **Angespannte Finanzlage** - Umfassende Maßnahmen zur kurzfristigen Liquiditäts- sowie Ergebnisstabilisierung sind notwendig
- » **Instabile Managementstruktur** (Geschäftsführer und Standortleiter Bad Säckingen haben gekündigt, kaum Managementsysteme vorhanden)
- » **Abwanderung** von Leistungsträgern
- » **Umfassende** strukturelle und prozessuale **Veränderungen** sind zeitgleich notwendig
- » Besondere Anforderungen an die Führungskräfte im **Veränderungsprozess**
- » **Verschlechterung des Organisationsklimas** (Zukunftsungewissheit, Fluktuation) und (Teil-) Organisation haben **negative Erfahrungen** mit Veränderungsprozessen (Fusion 2011)





# Seitens der Betriebsratsmitglieder wurden v.a. ein Veränderungsmanagement, Prozesstransparenz sowie eine professionelle Nachfolgesuche für die Geschäftsführungsposition eingefordert

Zusammenfassende Empfehlungen: Ergebnisse aus den regelmäßigen Besprechungen mit dem Betriebsrat

Persönliche Forderungen einzelner Betriebsratsmitglieder ≠ gemeinsame Betriebsratsforderungen



Notwendige Rahmenbedingungen sowie Hinweise

## Notwendige Rahmenbedingungen

- » **Kommunikation der Gesellschafter** (Transparenz über Zukunftsbild und weiteren Prozess)
- » **Professionellste Nachbesetzung** der Position GF und zeitnahe Klärung der Führungsstrukturen
- » Management des Veränderungsprozesses (**Transparentes Projektmanagement und -controlling**)
- » Bereitschaft zu **individuellen Lösungen** z.B. bei Standortwechsel/Berücksichtigung von sozialen Aspekten
- » **Weiterentwicklung** der Organisationsstruktur (Fachkompetenz)

## Hinweis

- » Das Gutachten erfordert eine **schnelle und konsequente Entscheidungsfindung** seitens der Gesellschafter; ansonsten besteht das Risiko einer **erneuten Kündigungswelle**

# Für die Organisationsentwicklung, die erfolgreiche Restrukturierung sowie zur Bewerkstelligung des operativen Geschäfts ist ein hoher Ressourceneinsatz zwingend notwendig

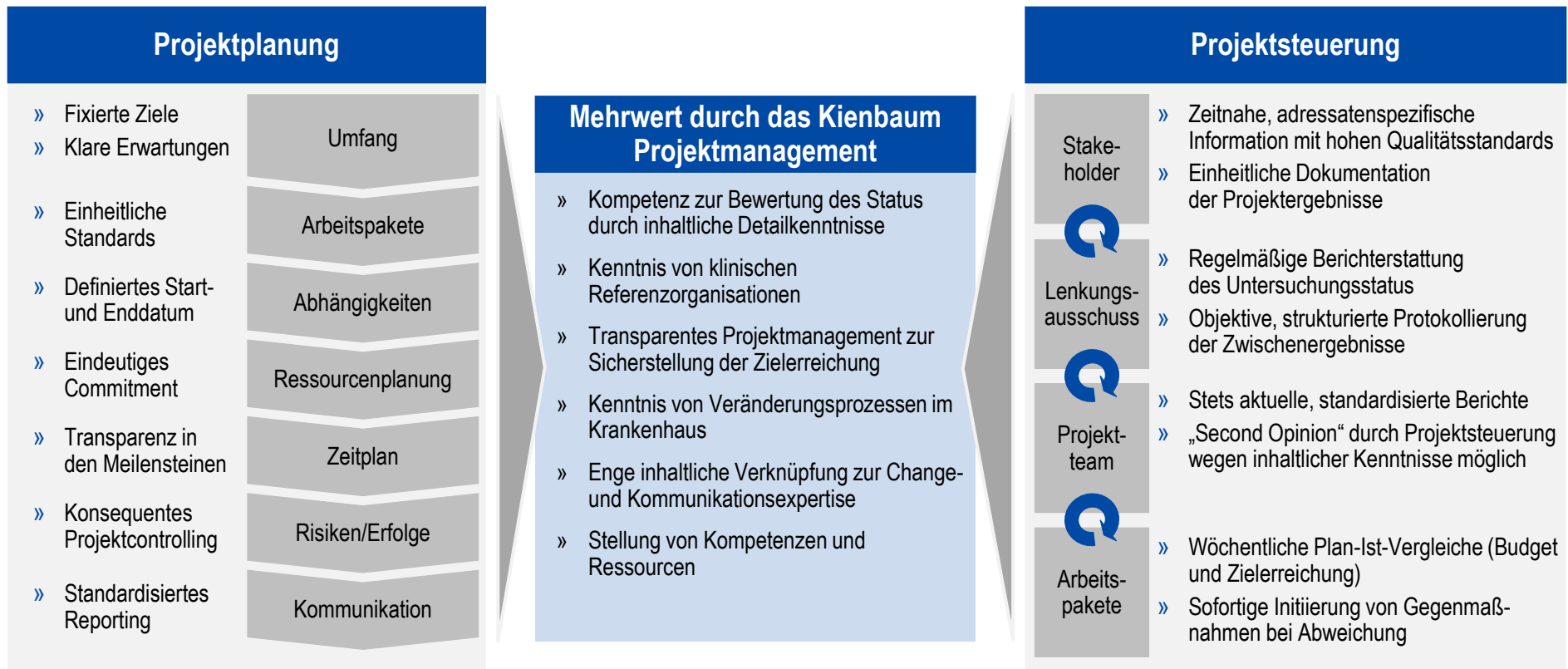
Zusammenfassende Empfehlungen: zeitliche Umsetzungsplanung

	2015		2016											
	Nov.	Dez.	Jan.	Febr.	März	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
<b>Medizinisches Leistungsmanagement</b>														
Klinisches Leistungsmanagement	[Solid blue bar]													
Notfallversorgung	[Solid blue bar]													
Altersmedizin	[Solid blue bar]													
OP- Management und ITS	[Solid blue bar]													
Kernprozesse	[Solid blue bar]													
<b>Transformation &amp; Changemanagement</b>														
Personal- und Changemanagement	[Solid blue bar]													
Personalentwicklung & Arbeitgeberattraktivität	[Solid blue bar]													
<b>Organisation, Steuerung &amp; Wirtschaftlichkeit</b>														
Aufbauorganisation Verwaltung & Fachabteilungen	[Solid blue bar]													
Steuerungssysteme	[Dashed blue bar]													
Sachkosten	[Dashed blue bar]													
Wirtschafts- und Mittelfristplanung 2016	[Dashed blue bar]													
Neubaukonzeption	[Grey bar with arrow]													
<b>Projektbüro</b>														

Im Nachgang zur Kreistagssitzung sind sowohl die inhaltliche als auch die zeitliche Umsetzungsplanung gemeinsam mit der Geschäftsführung zu validieren – Der Termin ist in Abstimmung

# Eindeutiges und zielorientiertes Projektmanagement zur Sicherstellung der definierten Ziele und Partnerschaftlichkeit zwischen Auftraggeber und -nehmer

Zusammenfassende Empfehlungen: Projektmanagement zur Sicherstellung einer erfolgreichen Restrukturierung



„Fokussieren – Strukturieren – Beschleunigen“

# Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

## Kontakt

### Adresse

**Kienbaum Management Consultants GmbH**  
Hafenspitze – Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

### Ansprechpartner

**Manuel Feldmann**  
Director/ Mitglied der Geschäftsleitung  
Practice Group Health Care  
Fon: +49 (211) 9659 - 268  
Mobil: +49 173 584 01 94  
[Manuel.Feldmann@kienbaum.de](mailto:Manuel.Feldmann@kienbaum.de)

**Ruben Bednorz**  
Project Manager

Mobil: +49 172 6210 739  
[ruben.bednorz@kienbaum.de](mailto:ruben.bednorz@kienbaum.de)



[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)