

Change the Business – Entwicklung einer Innovationsstrategie für die Spitalzentrum Biel AG

Studiengang: EMBA Innovation Management

Betreuer: Prof. Daniel Huber

Experte: Dr. Simon A. Rothen (GenesupportAG)

Die Schweizer Spitäler sind mit der neuen Spitalfinanzierung einem Kosten- und Qualitätsverbesserungsdruck ausgesetzt, dessen Wirkung sich langsam spürbar entfaltet. Optimierungen können kurzfristig entspannen, mittelfristig muss die strategische Ausrichtung überdacht werden. Radikale Ideen der Prozessgestaltung und innovative Geschäftsmodelle könnten unterstützend wirken, verlangen allerdings ein Umdenken und neue Prozesse in der Führung.

Ausgangslage

Die seit 2012 geltende Spitalfinanzierung löst eine neue Dynamik in der Schweizer Spitallandschaft aus. Sofern die Schweiz einen ähnlichen Wandel erfährt, wie es vergleichbaren Gesundheitssystemen erging, führt die Verschärfung des Wettbewerbs zur Reduktion der Spitalzahl sowie Zusammenschlüssen und Spezialisierungen.

Kernstück des strategischen Managements von Spitälern wird nebst der Gestaltung des optimalen Leistungsportfolios, die Aufnahme neuer Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sein. Die Spitalzentrum Biel AG muss sich diesen Aufgaben systematisch annehmen. Die selbständige Entwicklung grosser Veränderungsideen kann dabei nicht vom Kerngeschäft erwartet werden. Im fragmentierten Expertensystem eines Spitals lässt sich allerdings ohne den Wissensbeitrag des Kerngeschäfts nicht innovativ arbeiten. Die Herausforderung wird daher sein, die richtige Balance zu finden zwischen dem Ausbruch aus vertrauten Pfaden und dem Aufbau auf Bewährtem.

Ziele

Die SZB AG soll für ihre Zukunftssicherung auf eine Innovationsstrategie zurückgreifen können. Unter Berücksichtigung der heutigen Rahmenbedingungen sind eine SOLL-Struktur und Massnahmen zur Erreichung dieses Zustandes zu entwickeln. Im Hinblick auf einen starken Miteinbezug des Kerngeschäftes gilt es dabei den nötigen Kulturwandel einzubeziehen.



Architektur Innovationsmanagement SZB

Vorgehen und Methodik

Die Entwicklung einer Innovationsstrategie für ein Spital muss als Change-Projekt verstanden werden. Entsprechend wird in Anlehnung an der Methode von Kotter unter den Betroffenen, insbesondere Vertretern des Kerngeschäfts in der Geschäftsleitung und erweiterten Geschäftsleitung, das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Innovationsmanagements erhoben. Aufbauend auf dieser Erwartungshaltung können in der Folge entlang des Berner Innovationsmodells von Huber Zielbilder und Aktionsfelder für die Entwicklung nachhaltiger Prozesse und Strukturen vorgeschlagen werden.

IST-Situation

Die bestehende Unternehmens-Strategie enthält innovative «Early Adopter»-Ansätze, insbesondere bezüglich der Prozessinnovationen (Lean Hospital) aber auch der Gestaltung des Leistungsangebots. Es findet sich jedoch kein expliziter strategischer Gap, so dass die Innovationsstrategie keinen diesbezüglichen Anknüpfungspunkt hat. Operativ besteht mit dem Multiprojektmanagement des Strategieprogramms ein verwendbares Instrument für die Führung von Innovationen. Innovative Ideen werden heute allerdings wiederholt ohne eine strukturierte Explorationsphase zu durchlaufen direkt in die Umsetzung überführt.

Lösungsansatz

Mit dem Berner Innovationsmodell als Bauplan, setzt das Innovationsmanagement SZB auf zu schaffende strategische Grundlagen und eine zentrale Unterstützungsleistung als Fundament. Rasche Erfolge sowie die Offenheit und Zugänglichkeit für Mitarbeiterideen, sollen zu tragenden Säulen der Akzeptanz des involvierten Kerngeschäftes und der Supportbereiche führen. Zudem bilden der Innovationsprozess und standardisierte Instrumente den nötigen Rahmen. Im Kern des erfolgreichen Innovierens jedoch steht eine engmaschige Abstimmung zwischen den Mitgliedern der Geschäftsleitung und den Innovatoren sowie den für die Umsetzung zuständigen Einheiten.



Michael Stettler

+41 76 343 07 51

michael.stettler@politools.net