



"Systemisches Management für Führungskräfte im Gesundheitswesen"

1. Durchführung von
xx bis xx

Zertifikatskurs in Zusammenarbeit
zwischen dem
Spital XX und der Universität St. Gallen

Stand: Februar 2013

Allgemeine Angaben zum Zertifikatskurs

Dieser Zertifikatskurs ist spezifisch für Personen mit Führungsverantwortung im Spital XX entwickelt worden.

Grundlage bildet das Management-Wissen, das im Rahmen des Forschungsprogramms "HealthCare Excellence" der Universität St. Gallen (www.healthcaremanagement.ch) in intensiver Zusammenarbeit mit Spitälern fortlaufend erarbeitet und weiterentwickelt wird. Dieses Management-Wissen wird den Teilnehmenden praxisorientiert von erfahrenen Expertinnen und Experten vermittelt.

Thema	Beschreibung
Kursthema	Stärkung der persönlichen und kollektiven Führungs- und Veränderungsfähigkeit des Spital XX
Ziele	Ziel ist es, den Teilnehmenden anhand des St. Galler Management-Modells genau jene Managementkenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die erfolgreiche Führungsarbeit im SPITAL XX immer unverzichtbarer werden. Dies soll dazu beitragen, Herausforderungen, Chancen, aber auch Gefahren der laufenden Entwicklungen rasch zu erkennen und konstruktiv bearbeiten zu können.
Zielgruppe	Führungskräfte des Spital XX aus allen Bereichen von Ärzteschaft, Pflege, Therapie und Verwaltung
Inhalte	siehe Modulbeschreibungen
Methode	Im Mittelpunkt steht die gemeinsame, wissenschaftlich angeleitete Reflexion der eigenen Führungstätigkeit. Erfahrene Referentinnen und Referenten aus Wissenschaft, Praxis und aus dem SPITAL XX fördern die Integration von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen mit praktischem Anwendungsbezug in einem qualitativ hochwertigen und abwechslungsreichen Seminarprogramm. Die Inhalte werden durch Vorträge, Fallstudien und Workshops erarbeitet.
Leitung	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>SPITAL XX</i>:▪ <i>Universität St. Gallen</i>: Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm & Dr. Harald Tuckermann
Abschluss	<ul style="list-style-type: none">▪ Zertifikat der Universität St. Gallen (CAS)▪ international anerkannte Credits: 15 ECTS▪ Anrechnungsmöglichkeit auf den EMBA der Universität St. Gallen
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none">▪ Start:

Thema	Beschreibung
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschluss:
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitaufwand insgesamt: ca. 360 Arbeitsstunden pro Teilnehmenden ▪ Bearbeitung eines Managementprojektes parallel zu den Modulen (ab Modul 2) in Teams oder als Einzelperson und Anfertigung einer Abschlussarbeit.
Anmeldung	N.N.

Übersicht zu Modulen, Referenten, Orten und Terminen

Die folgende Übersicht ist ein Beispiel für den möglichen Ablauf der Module, die aber sowohl inhaltlich wie hinsichtlich der Reihenfolge mit der Partnerorganisation angepasst werden.

Modul	Referierende & Trainer	Tage	Datum	Ort
Modul 1: Integrative Gesamtführung und Eigenheiten von Organisation und Management im Spital	Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Dr. Harald Tuckermann	4	n.n.	n.n.
Modul 2: Strategisches Management und Einführung Gesundheitsökonomie sowie Umsetzungsmanagement	Prof. Dr. Volker Amelung, Dr. Thomas Schumacher	4	n.n.	n.n.
Modul 3: Prozessmanagement und IT	Dr. Mathias Müller, Dr. Daniel Voellmy	4	n.n.	n.n.
Modul 4: Marketing; Sicherheitskultur und Recht	Prof. Dr. Sven Reinecke, Dr. Marc-Anton Hochreutener, Prof. Dr. Vito Roberto	3	n.n.	n.n.
Modul 5: Finanzielle Führung und Controlling	Prof. Dr. Stefan Sander	5	n.n.	n.n.
Modul 6: Mitarbeiterführung und integratives Human Resource Management Reflexion Managementprojekte	Dr. Thomas Schumacher, Sabine Stadelmann	2.5	n.n.	n.n.
Neigungs- und Potentialtests zu Karrierepotentialen (freiwillig)	Dr. Thomas Schumacher, Sabine Stadelmann	0.5	n.n.	n.n.

Managementprojekte (Abschlussarbeit)

Je nach Vereinbarung, bearbeiten die Teilnehmenden einzeln oder in Gruppen konkrete Managementprojekte zur weiteren Entwicklung ihrer Klinik, ihres Bereichs oder ihres Spitals. Es kann sich dabei um neue oder bereits geplante Projekte handeln, die es ihnen erlauben, die Inhalte der Module in Ihrer Alltagspraxis umzusetzen. In den Modulen können wir im Einzelgespräch oder mit Ihren Kolleginnen und Kollegen spezielle Unterstützung zu den Projekten mobilisieren. Im letzten Modul findet die gemeinsame Reflexion aller Managementprojekte anhand der Abschlussarbeiten statt, die vorher von Ihnen eingereicht wurden.

Die folgende Tabelle enthält die Eckpunkte der Managementprojekte:

Thema	Beschreibung
Auswahlkriterien	<p>Das Managementprojekt sollte ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ... eine konkrete Herausforderung aus Ihrem Arbeits-, Führungs- oder Organisationsalltag thematisieren, ▪ ... aktionsorientiert zumindest die ersten Schritte umsetzen ▪ ... auf die Veränderung bzw. Optimierung der Alltagsrealität abzielen, ▪ ... die Betroffenen und unterschiedliche Organisationseinheiten einbeziehen (interprofessionell/interdisziplinär) ▪ ... idealerweise Bezug zur Spital- oder Bereichsstrategie aufweisen, und ▪ ... auf jeden Fall in der Zeit realisierbar sein.
Zeitlicher Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modul 1: Reflexion der Teilnehmerprojekte aus der ersten Durchführung ▪ Modul 2: Vorstellung und Auswahl der Projekte durch die Teilnehmenden ▪ Modul 3-5: Coaching im Rahmen der Module auf Anfrage ▪ : Abgabe der Abschlussarbeit (Projektbericht) ▪ Modul 6: Gemeinsame Reflexion der Managementprojekte
Bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelarbeit oder in Teams von bis zu 3 Teilnehmenden ▪ Abschlussarbeit (Projektbericht): circa 20 Seiten zur Darstellung des Projektverlaufs, Aufarbeitung und Reflexion des Verlaufs, Bildung von erklärenden Hypothesen zum Verlauf und mögliche Konklusionen ▪ Qualität: Autoren und Teilnehmende lernen aus dem Projekt für ihre Führungs- und Organisationsarbeit, und es trägt zur weiteren Entwicklung des SPITAL XX bei

Kurzbeschreibung der Module

Modul	Kurz-Beschreibung
Modul 1	<p>Integrative Gesamtführung im Spital und Gesundheitsökonomie</p> <p>In diesem Modul werden zentrale Grundlagen des gesamten Seminars vermittelt. Dazu gehört anhand des neuen St. Galler Management-Modells (Rüegg-Stürm 2003) erstens eine Einführung in ein integratives systemisches Management.</p> <p>Wir werden uns intensiv mit den Eigenheiten diagnostischer und therapeutischer Wertschöpfung auseinandersetzen, um daraus Konsequenzen für ein wirksames Management im fragilen Spitalkontext abzuleiten. Im Zentrum stehen dabei Herausforderungen, Praktiken und Instrumente wirksamen Führens und Organisierens im Spital.</p> <p>Am letzten Tag reflektieren wir gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen der ersten Durchführung deren Managementprojekte.</p>
Modul 2	<p>Strategisches Management</p> <p>Im Gesundheitswesen ist eine wachsende Ausdifferenzierung der Leistungsanbieter zu beobachten – im öffentlichen wie im privaten Sektor. Die Versorgungslandschaft dürfte sich zukünftig nachhaltig ändern.</p> <p>Strategisches Management dient dazu, sich genau darauf rechtzeitig vorzubereiten. Spätestens wenn Kantons Grenzen und Kontrahierungszwang fallen sollten, wird es für HealthCare-Organisationen unverzichtbar werden, sich als Leistungsanbieter für Patientinnen und Patienten, Zuweisende sowie für die Versicherungen überzeugend zu differenzieren, zu positionieren und zu profilieren. Wie eine solche Positionierung erarbeitet, wird in diesem Modul diskutiert.</p> <p>Da die ökonomische Dimension des Gesundheitswesens immer wichtiger wird, diskutieren wir in diesem Modul zentrale gesundheitsökonomische Trends und deren Grundlagen.</p> <p>Umsetzungsmanagement</p> <p>Erfolgreiche Umsetzungen von Neuerungen hängen von der Wirksamkeit von Führung ab. Wenn Wandel immer mehr zu einer Konstante wird, müssen auch in Spitälern Fähigkeiten aufgebaut werden, wie Neuerungen kulturverträglich umgesetzt werden können. Im Mittelpunkt steht dabei die Mobilisierung und Vernetzung von Menschen, die Schaffung einer tragfähigen Legitimationsgrundlage für Neuerungen und der respektvolle Umgang mit unterschiedlichen Traditionen, Perspektiven und Professionsidentitäten. Ausgewählte systemische Methoden erweisen sich zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen als besonders hilfreich.</p>



Modul	Kurz-Beschreibung
Modul 3	<p>Prozessmanagement und IT</p> <p>Arbeitsteilung, Spezialisierung und die damit verbundene Bildung von Spezialistenbereichen haben den Vorteil, überlegenes Fachwissen entwickeln zu können und den Nachteil der Tendenz zu einer „Silo-Bildung“. Prozessmanagement ist die Antwort auf diese Herausforderung. Es dient der optimalen patientenzentrierten Integration von exzellenter Fachexpertise über Professions-, Abteilungs- und Klinikgrenzen hinweg, denn aus Sicht der Patientinnen und Patienten sind professionsbezogene oder akademische Grenzziehungen nicht nur irrelevant, sondern oft belastend oder gar mit Risiken verbunden.</p> <p>Prozessmanagement ist daher vor allem Integrations- und Kooperationsmanagement. Es gilt, die Vorteile professionsbezogener und disziplinärer Spezialisierung zu nutzen und zum Wohle von Patientinnen und Patienten wirksam(er) zu bündeln.</p> <p>In diesem Modul werden bewährte Methoden der strategischen Prozessoptimierung vorgestellt und anhand einer realen Fallstudie aus dem Spitalkontext konkret veranschaulicht. Von grosser Bedeutung sind dabei auch die Potentiale der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie, die in diesem Modul diskutiert werden.</p>
Modul 4	<p>Marketing</p> <p>Um das eigene Spital oder den eigenen Bereich zukünftig weiterhin wirksam zu positionieren ist Marketing zunehmend zu berücksichtigen: Nach aussen gilt es, produktiv und systematisch mit den wichtigen Anspruchsgruppen das eigene Leistungsprofil angemessen zu kommunizieren. Notwendige Grundlagen des Marketings werden an diesen zwei Tagen mit Blick auf die Spezifika im Gesundheitssektor vermittelt.</p> <p>Sicherheitskultur und Recht</p> <p>Der diagnostische und therapeutische Arbeitsalltag ist durch zunehmende Rechenschaftspflichten gekennzeichnet, vor allem auch, wenn es zu Fehlern gekommen ist. Derartige Vorkommnisse sind sowohl juristisch wie auch mit Blick auf die Patientensicherheit äusserst folgenreich.</p> <p>In diesem Modul werden zum einen die Grundlagen unserer Rechtsordnung, und die Bedeutung rechtlicher Normen für die Tätigkeit im Spital vermittelt.</p> <p>Zum anderen werden die Grundlagen einer Sicherheitskultur, Praktiken aktiver Fehlerprävention und eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern sowie der Aufbau eines klinischen Risikomanagement-Systems vermittelt.</p> <p>Eine wesentliche Managementherausforderung im Alltag besteht darin, mit den Dilemmata umzugehen, die sich aus dem Zusammenspiel von Anforderungen aus der Welt des Rechts und von Erfordernissen einer präventiven Sicherheitskultur ergeben.</p>

Modul	Kurz-Beschreibung
Modul 5	<p>Finanzielle Führung und Controlling</p> <p>Dieses Modul ist der Vermittlung der wichtigsten Grundlagen und Zusammenhänge der finanziellen Führung gewidmet. Anhand von Fallstudien wird gezeigt, wie ein integriertes Controlling für ein Spital aufgebaut werden kann.</p> <p>Korrekte, entscheidungsorientierte Kostendaten sind im Hinblick auf die Einführung von DRGs überlebenswichtig. In diesem Modul lernen die Teilnehmenden, welche Auswirkungen die Einführung von DRGs auf die finanzielle Führung einer HealthCare-Organisation hat und was die Möglichkeiten und Grenzen moderner Performance Measurement Systeme (Balanced Scorecard) im Kontext eines Spitals sind.</p>
Modul 6	<p>Mitarbeiterführung und integratives Human Resource Management</p> <p>Gesundheitsorganisationen und ganz besonders Spitäler sind Expertenorganisationen. Der Erfolg dieser Organisationen hängt in zentraler Weise von den spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten der angestellten Ärztinnen und Ärzten, Pflegefachpersonen und Mitarbeitenden in der Verwaltung ab.</p> <p>Verschärft wird diese Herausforderung durch den akuten Mangel an Ärztinnen und Ärzten sowie Pflegefachpersonen. Der viel beschworene „war for talents“ ist im Gesundheitssektor bereits jetzt greifbare Realität. Nur mit einem professionellen Personalmanagement, einer vorbildlichen Mitarbeiterführung im betrieblichen Alltag und einer motivierenden Arbeitsgestaltung können diese Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden.</p> <p>In diesem abschliessenden Modul lernen die Teilnehmenden bewährte Praktiken und Methoden einer wirksamen Personalgewinnung, Mitarbeiter- und Teamentwicklung, Konfliktbewältigung, Mitarbeiterbeurteilung und -bindung, die zu einer guten Betriebskultur und zu einer hohen Motivation aller Mitarbeitenden führen.</p> <p>Hierzu gehören respektvolle Formen einer gemeinschaftlichen, strategisch am Gesamtspital ausgerichteten Zielvereinbarung.</p> <p>Unmittelbar anschliessend an dieses Modul gibt es auf freiwilliger Basis auch die Möglichkeit zu einem instrumentengestützten Leadership-Feedback zum eigenen Führungspotenzial. Dies erlaubt es, die eigene berufliche Karriereentwicklung zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Zusammen mit speziell ausgebildeten Coaches loten wir in Kleingruppen den eigenen beruflichen Werdegang, die gegenwärtige Situation und mögliche Entwicklungsoptionen aus.</p> <p>Diese persönliche Karriereentwicklung basiert auf wissenschaftlich fundierten Tests, die vorab individuell ausgefüllt werden und worauf die Teilnehmenden eine persönliche Rückmeldung als Bericht und im Kleingruppengespräch erhalten. Für diesen Zusatztag ist eine gesonderte Anmeldung erforderlich.</p>

Die hauptverantwortlichen Referenten

- *Marc-Anton Hochreutener*, Dr. med.: Geschäftsführer der Stiftung für Patientensicherheit, Zürich, und Projektpartner von HealthCare Excellence
- *Mathias Müller*, Dr. oec. HSG: Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Projektpartner von HealthCare Excellence, Geschäftsführender Partner der PRO4S & Partner GmbH,
- *Sven Reinecke*, Prof. Dr. Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen; Träger des Center for Health Care (CHC-HSG)
- *Vito Roberto*, Prof. Dr. (Rechtsanwalt): Professor für Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht, Direktor des Instituts für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis der Universität St. Gallen; Träger des Center for Health Care (CHC-HSG)
- *Johannes Rüegg-Stürm*, Prof. Dr.: Professor für Organization Studies, Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen; Vorsitzender des Beiratsausschusses des des Center for Health Care (CHC-HSG)
- *Stefan Sander*, Prof. Dr.: Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Projektpartner von HealthCare Excellence, Professor an der Steinbeis-Hochschule Berlin
- *Thomas Schumacher*, Dr. oec. HSG, Dipl. Psychologe: Lehrbeauftragter für systemische Methoden im Management an der Universität St. Gallen, geschäftsführender Partner bei der osb-i, Organisations- und Management-Beratung, Wien
- *Sabine Stadelmann*, Dipl. Pädagogin: geschäftsführende Partnerin bei der osb-i, Organisations- und Management-Beratung, Wien
- *Harald Tuckermann*, Dr. oec. HSG, Dipl. Ökonom: Leiter des Forschungsprogramms HealthCare Excellence und Geschäftsführer des Center for Health Care (CHC-HSG) an der Universität St. Gallen
- *Daniel Voellmy*, Dr. med., Executive MBA (Universität St. Gallen): Leiter Service Center Medizinische Applikationen, Projektleiter integriertes Patientendossier am Inselspital, Universitätsspital Bern; und Projektpartner von HealthCare Excellence