

SVS-Fachtagung vom 6. September 2017 in Olten

Wirksame Führung und Aufsicht von Spitälern (New Hospital Governance)

© **Swiss Board School**

(in cooperation with IMP-HSG)

© **International Board Academy**

© **University Board Education**

(at HSG)

CG Education

© **Board Networks**

© **Board Consulting**

© **Female Board Pool**
(in cooperation with IMP-HSG)

CG Practice



CG Research

© **Board Research**
(in cooperation with EIASM & FIM-HSG)

© **Board Publications**
(in cooperation with Haupt)

© **Board Guidelines**

International Center
for Corporate Governance

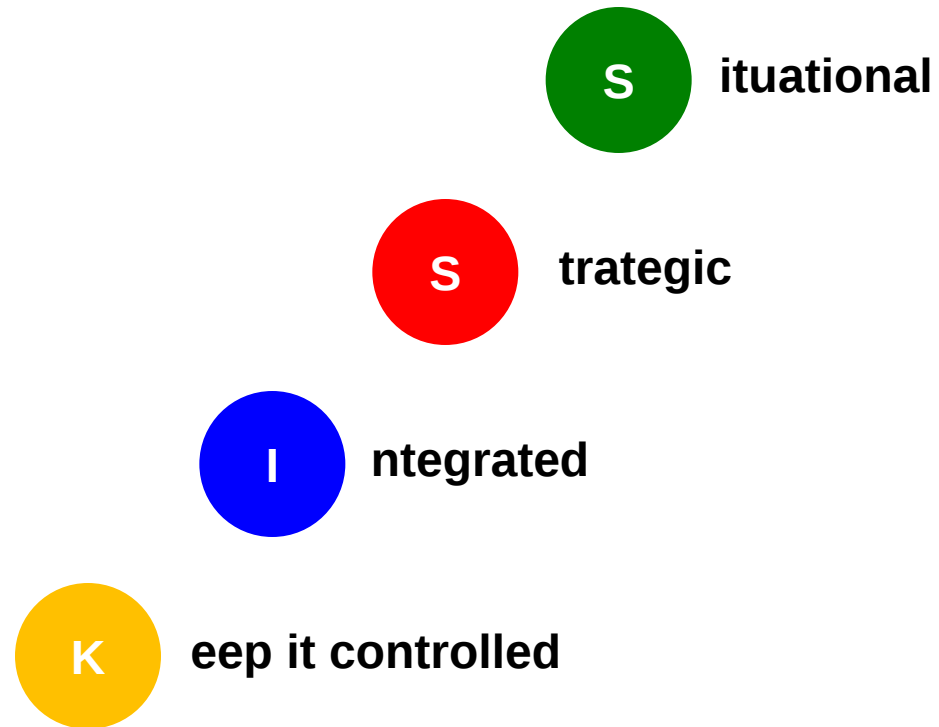
«Corporate Governance can be defined as the way in which organizations are directed and controlled.»

(Sir Adrian Cadbury, 1992)

Schwachstellen der Führung und Aufsicht von Spitälern

- **Mangelnde Anpassung der Corporate Governance auf die Besonderheiten der Spitäler im allgemeinen und der Rechtsform im besonderen (Öffentlich/Stiftung/AG)**
- **Fehlende ganzheitliche strategische Ausrichtung der Verwaltungsrats-Arbeit**
- **Mangelnde Professionalität bei der Auswahl, Honorierung und Nachfolgeplanung von Spital-VRs und der Spital-Leitung**
- **Fehlendes ganzheitliches Controlling und Risikomanagement auf VR-Ebene**

KISS-Konzept



Keep it **S**ituational

Best Practice für:

Privates Spital	≠	Öffentliches Spital
Grosses Spital	≠	Kleine Klinik
Börsenkotierte Spitalgruppe	≠	NP-Spital
Arztpraxen Governance	≠	Hospital Governance

Aber oft ...

Corporate Governance System	=	Nationales Governance System
------------------------------------	----------	-------------------------------------

Best Practice im KMU (BP-KMU)

 Universität St. Gallen

 IFPM-HSG
Center for Corporate Governance



Best Practice im KMU (BP-KMU)

Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen

Praxiserprobte VR-Tools und -Checklisten zu diesen Empfehlungen finden Sie kostenlos auf www.ccg.ifpm.unisg.ch (→ «Best Practice»)

Herausgeber:
IFPM-HSG Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen

Projektteam:

Prof. Dr. iur. et lic. oec. Andreas Binder ¹			Gabriela Manser ²
Prof. Dr. oec., Dr. h.c. mult. Rolf Dubs ¹			Prof. Dr. iur. Roland Müller ¹
Prof. Dr. oec. Martin Hilb (Vorsitz) ¹			Nina Spielmann ³

¹ Diese Mitglieder sind:
– Partner des IFPM-HSG Center for Corporate Governance
– Dozenten an der Universität St. Gallen in Betriebswirtschaft bzw. Recht
– Präsidenten und Mitglieder von Aufsichts- und Leitungsgremien von KMU

² Unternehmerin und VR-Präsidentin eines KMU

³ Leiterin der Studie zur Überprüfung der Akzeptanz dieser Empfehlungen aus Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern

© 2009 by 

Praxis-Tools und -Checklisten

Universität St. Gallen - Best Practice - Windows Internet Explorer

http://ccg.ifpm.unisg.ch/org/ifpm/ngc.nsf/c2d5250e0954edd3c12568e40027f306/0744ae998b420faac1257648004bd09b!OpenDocument

Favoriten | Vorgeschlagene Sites | Web Slice-Katalog

Universität St. Gallen - Best Practice

Suche | Sitemap | Kontakt | English | Feedback | Login

Universität St. Gallen
Institut für Führung und Personalmanagement

Home | Team | Approach | Seminars | Research | Education | Consulting | CCG Network | **Best Practice**

I.FPM der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Telefon +41 (0) 71 224 2370
Fax +41 (0) 71 224 2374
E-Mail contactifpm@unisg.ch
<http://www.ifpm.unisg.ch>

EFMD EQUIS ACCREDITED

Best Practice

Druckansicht

Praxis-Tools und -Checklisten zur Führung und Aufsicht von KMU

1. Situative Dimension: Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU

- [Eignerstrategie](#) (zu 1.2)
- [Eignerstrategie - Aktionärsbindungsvertrag](#) (zu 1.2)
- [Struktur des VR - Stellenbeschreib des VR-Sekretärs](#) (zu 1.5)

2. Strategische Dimension: Zielgerichtete Führung im KMU

- [Unternehmensstrategie in KMU](#) (zu 2.2)
- [Organisationsreglement](#) (zu 2.5)
- [Organisationsreglement - Funktionendiagramm](#) (zu 2.5)

3. Integrative Dimension: Effiziente VR- und GL-Teams im KMU

- [Zusammensetzung des VR](#) (zu 3.1)
- [Zusammensetzung des VR - Female Board Pool](#) (zu 3.1)
- [Präsident des VR](#) (zu 3.2)
- [Hauptaufgaben des VR-Präsidenten](#) (zu 3.2)
- [Zielsetzungen & Beurteilung des VR und der GL - Beurteilung des VR als Gremium](#) (zu 3.4)
- [Zielsetzungen & Beurteilung des VR und der GL - Beurteilung des GL-Vorsitzenden](#) (zu 3.4)
- [Entschädigung von VR und GL](#) (zu 3.5)
- [Förderung von VR und GL - Veranstaltungskalender 2010](#) (zu 3.6)
- [Nachfolgeplanung](#) (zu 3.7)

Internet | Geschützter Modus: Aktiv

Beispiel eines Praxistools

http://ccg.ifpm.unisg.ch/org/ifpm/ncg.nsf/SysWebRessources/Zielsetzungen+und+Beurteilung+des+VR - Windows Internet Explorer

http://ccg.ifpm.unisg.ch/org/ifpm/ncg.nsf/SysWebRessources/Zielsetzungen+und+Beurteilung+des+VR+und+der+GL+--+Beurteilung+des+VR+als+Gremium/\$FILE/

Favoriten | Vorgeschlagene Sites | Web Slice-Katalog

http://ccg.ifpm.unisg.ch/org/ifpm/ncg.nsf/SysW...

1 / 1 | 125% | Find

Zu 3.4 : Beurteilung des VR als Gremium

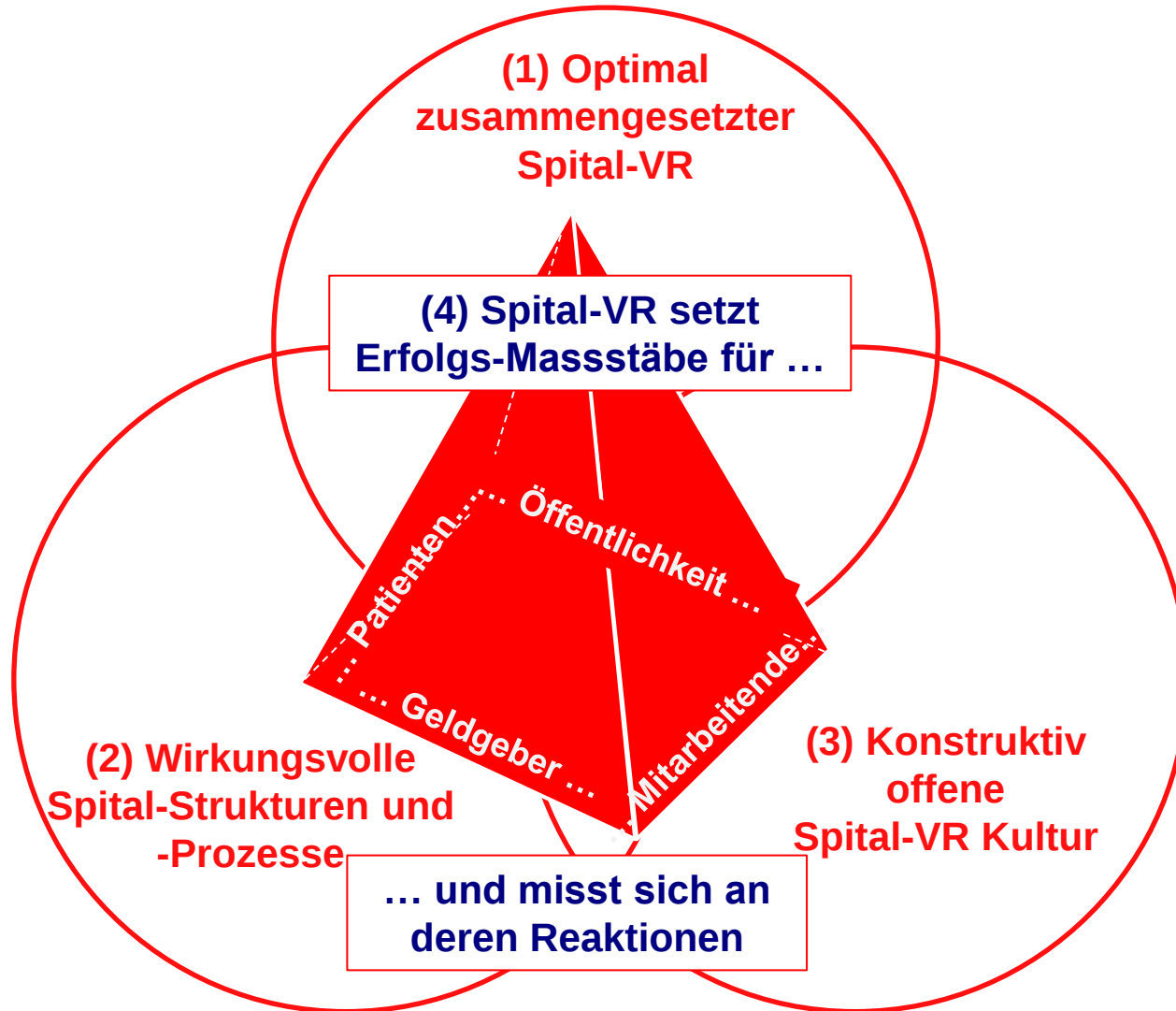
Jede Frage sollte von jedem einzelnen VR-Mitglied gemäss dem nachfolgenden Punktesystem bewertet werden:

Entwicklungsfähig		Zufriedenstellend		Exzellent	
1	2	3	4	5	6
(1) Alle VR-Mitglieder überprüfen die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens in zweckmässiger Weise.					
Kommentar					
		Punkte			
(2) Der VR nimmt eine aktive Rolle im Rahmen der Formulierung der langfristigen finanziellen Ziele ein und überprüft den Grad der Zielerreichung regelmässig.					
Kommentar					
		Punkte			
(3) Der VR weist eine sinnvolle Arbeitsteilung auf, die eine Fokussierung des Gesamtgremiums auf die wichtigsten Fragestellungen zulässt.					
Kommentar					
		Punkte			
(4) Die Aufgabenverteilung ist so organisiert, dass sich einzelne VR-Mitglieder auf wichtige Details, der gesamte VR					

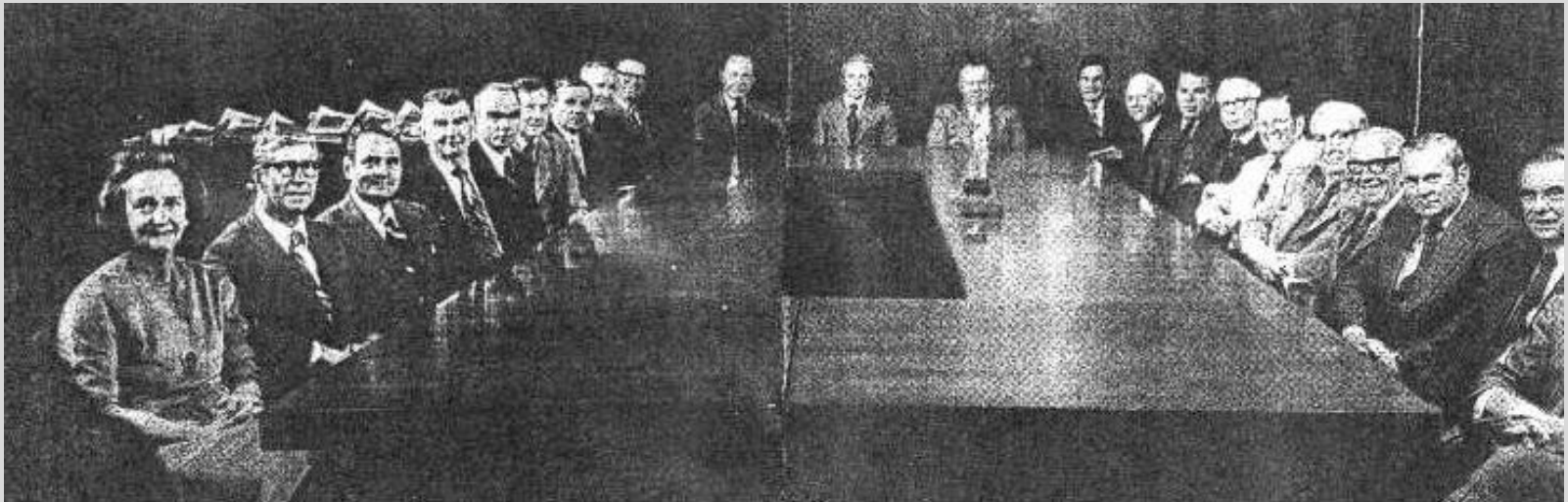
Fertig

Unbekannte Zone | Geschützter Modus: Aktiv

Keep it **S**trategic

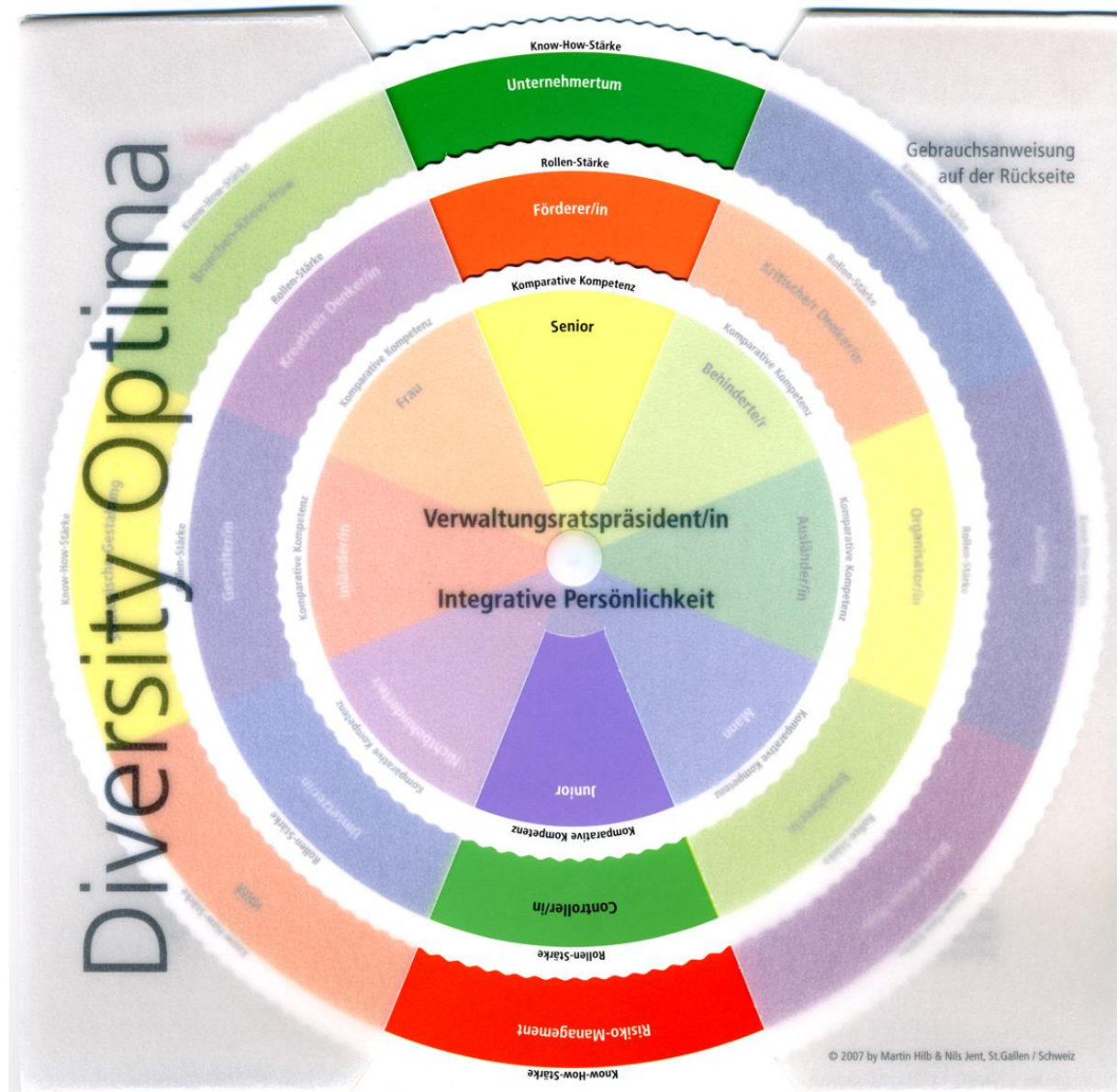


(1) VR-Zusammensetzung



**«How can a team of committed
Board members with
individual IQs above 120 have
a collective IQ of 60?»**

(Peter Senge)



Angestrebte VR-Zusammensetzung

Praxisbeispiel: Information über den neugewählten VR

VR- KnowHow	VR-Funktion	VR-Präsident	VR-Vize-Präsidentin	A	B	C	D	E	VR-Sekretärin
	VR-Team-Rolle	Coach	Controllerin	Berater	Um-setzerin	Förderin	Krit. Denker	Gestalter	Organisa-torin
Medizin		X							
Auditing			X						
SV-Entwicklung				X					
Pflege					X				
HRM						X			
Risiko							X		
Hotellerie								X	
Compliance									X

(2) VR-Struktur

- **Kleines Spital: 3 Mitglieder**
- **Mittelgrosses Spital: 5 Mitglieder**
- **Grosses Spital: 7 Mitglieder**
 - └ **Mit nur zwei Ausschüssen**
 - **Integrierter Audit- & Risiko-Management-Ausschuss**
 - **Integrierter HRM-Ausschuss**

(3) VR-Kultur



„COOL HEAD, ...



... WARM HEART ...

Unsere Kooperationsregeln

SOWOHL ...

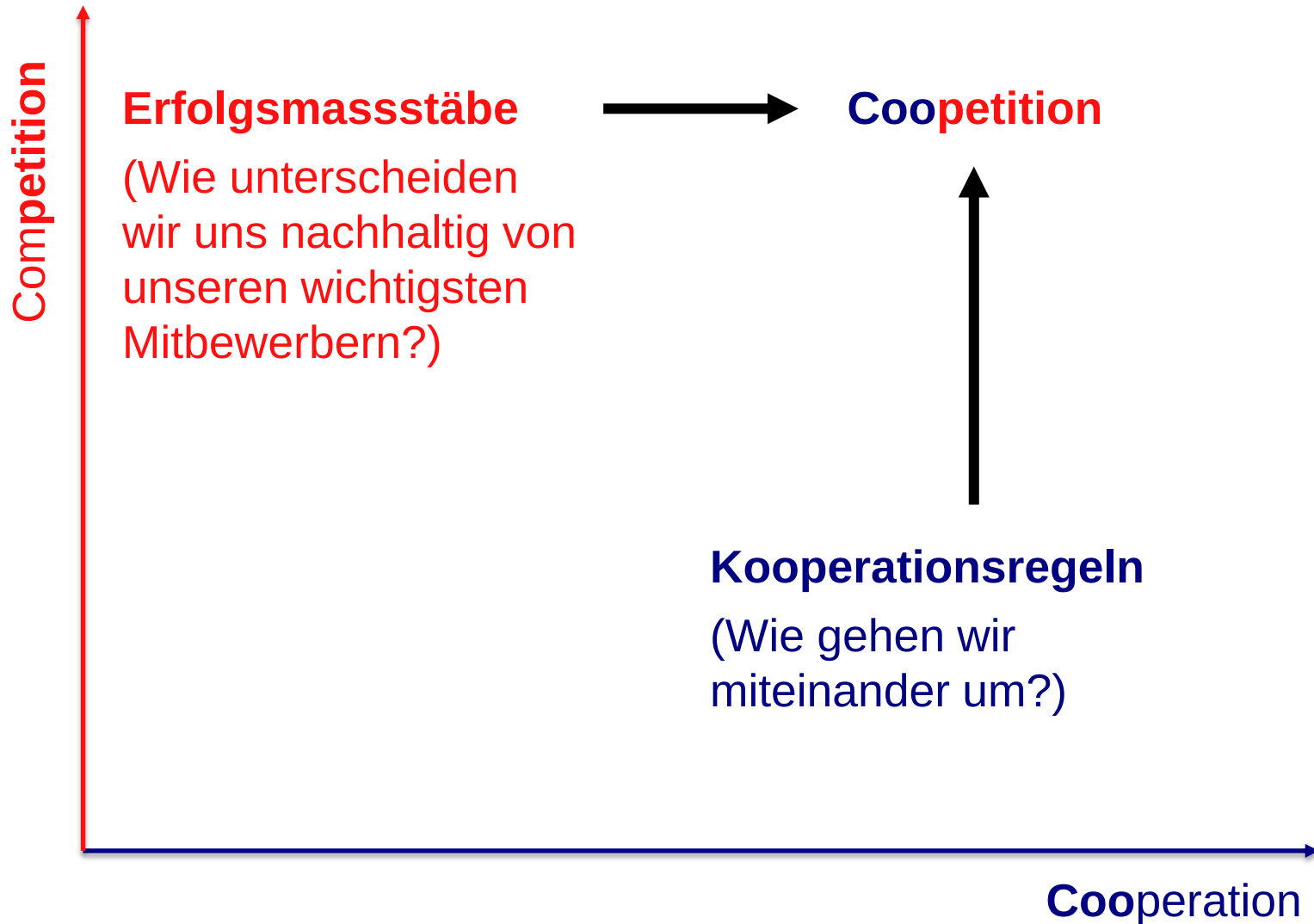
... ALS AUCH

- (1) ... offen seine Ansichten bekanntgeben, ...
- (2) ... Probleme rechtzeitig auf den Tisch bringen, ...
- (3) ... Aufgaben mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung delegieren

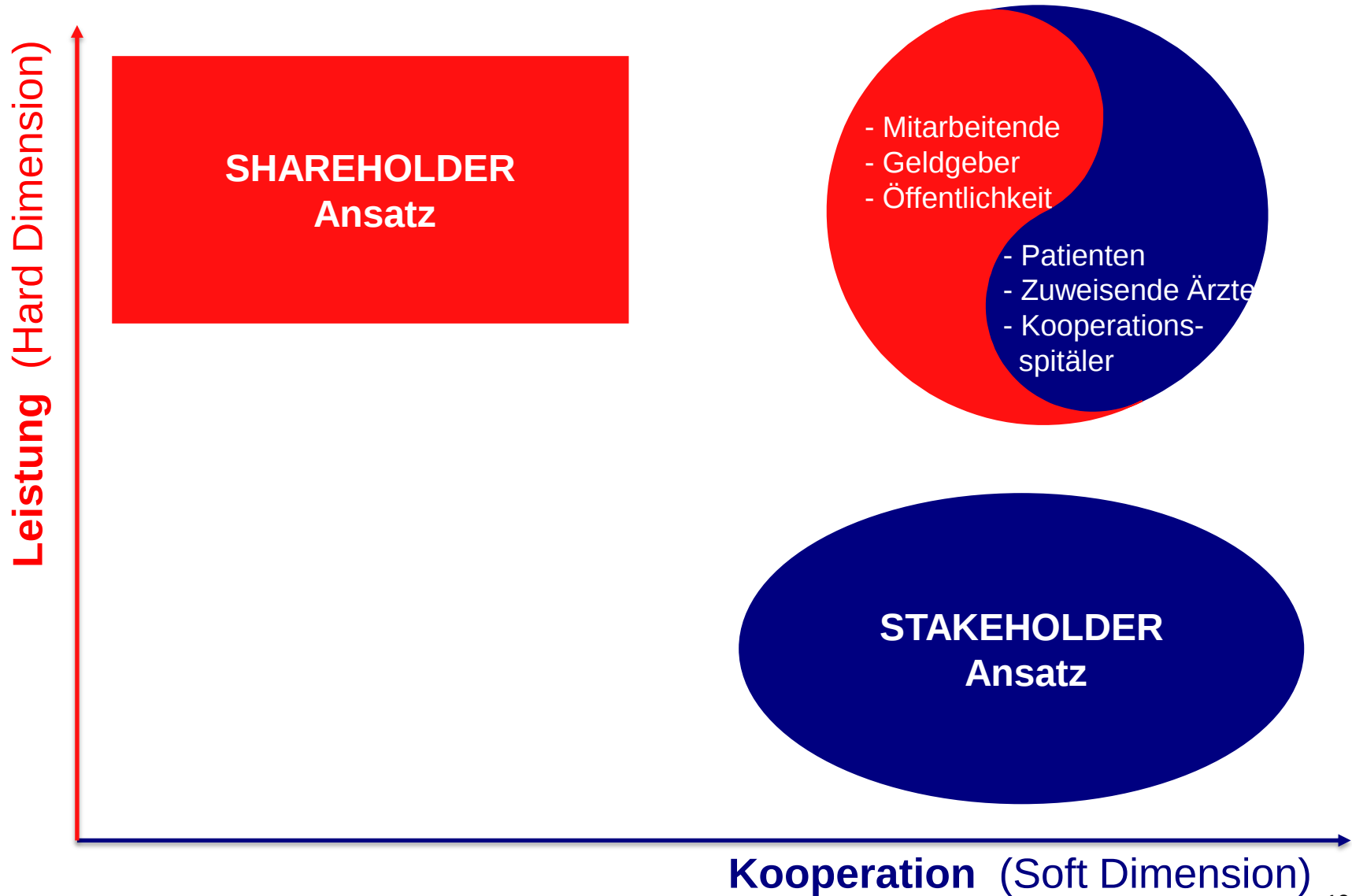
- ... andere nicht verletzen.
- ... Lösungen vorschlagen.
- ... Führungsverantwortung tragen.



... WORKING HANDS"



(4) VR-Leitplanken



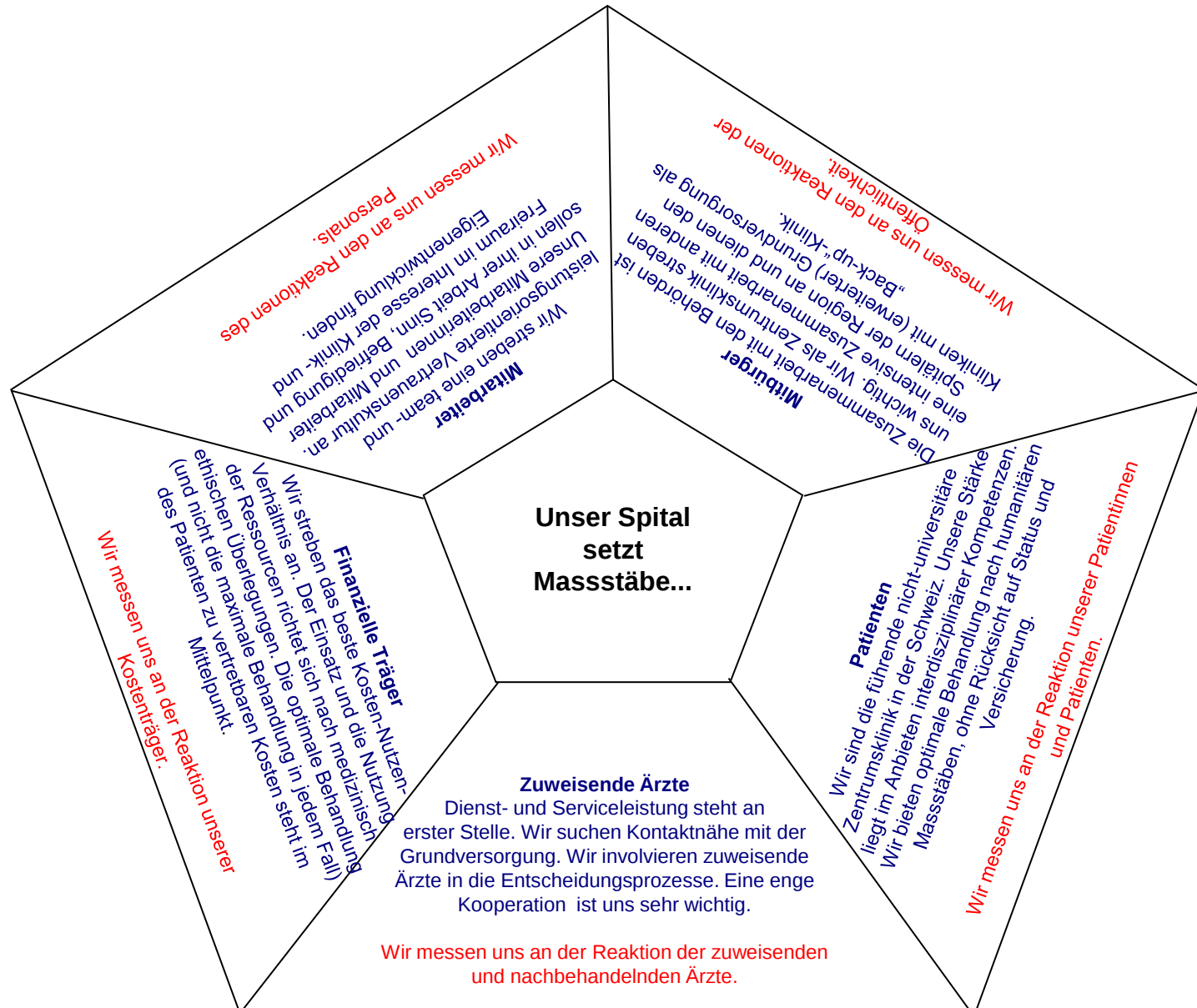
«Das primäre Ziel unseres Verwaltungsrates besteht darin, dafür zu sorgen, dass mit allen Spital-Aktivitäten **gleichzeitig Nutzen für**

- **unsere Patientinnen und Patienten**
- **unsere zuweisenden Ärztinnen und Ärzte**
- **unsere Mitarbeitende**
- **unsere Geldgeber und**
- **die Öffentlichkeit**

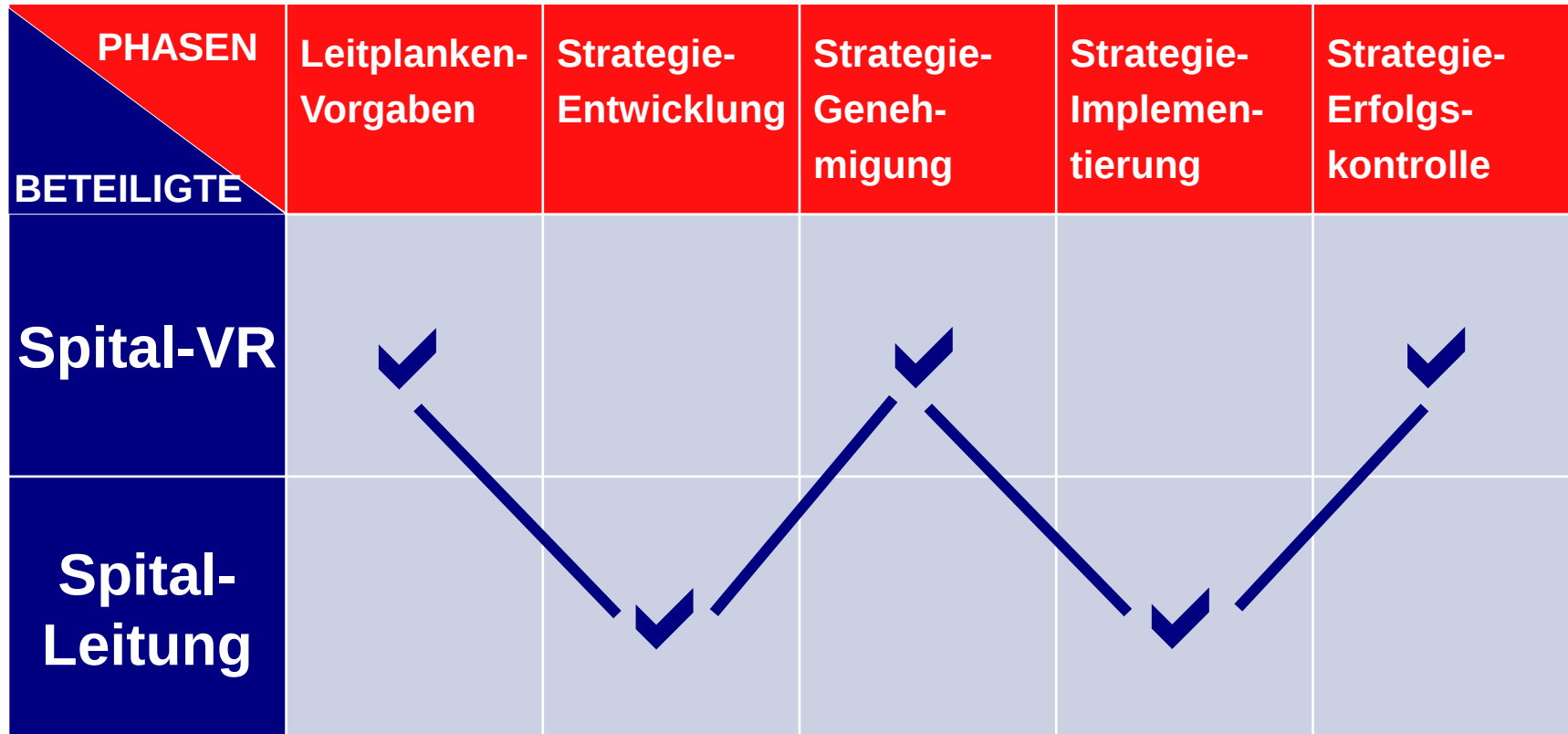
geschaffen werden.

Der Verwaltungsrat erwartet, dass unser Spital alljährlich im oberen Viertel vergleichbarer Konkurrenzspitäler bezüglich des Erfolgs aus Sicht der obigen Anspruchsgruppen rangiert.»

Beispiel von aus den Spital-VR-Zielen abgeleiteten Spital-Leitungs-Erfolgsmassstäben



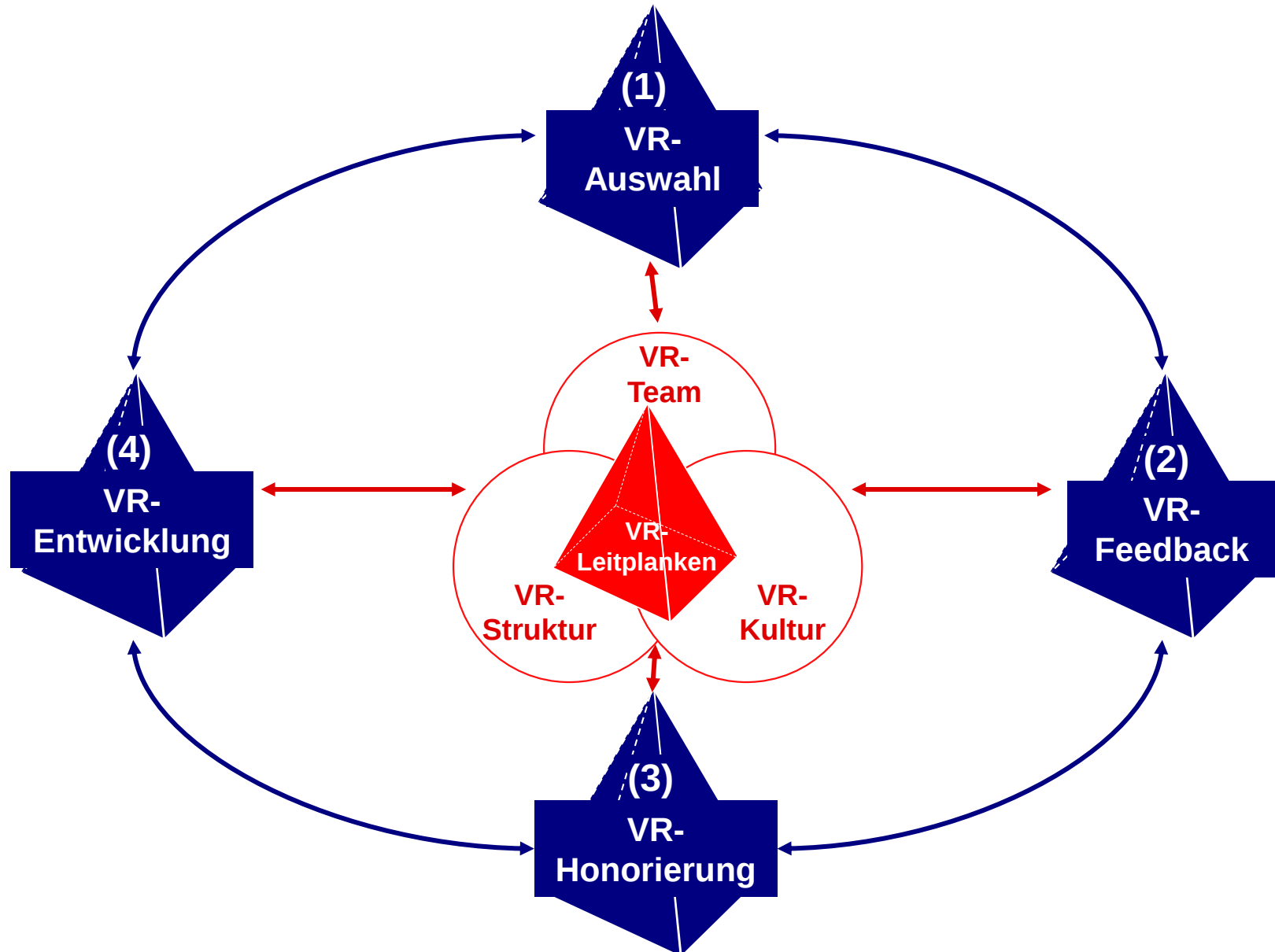
Strategisches Management auf Spital-VR und -Leitungsebene



«Vision without action is a dream, but action without vision is a waste of time.»

(Nelson Mandela)

Keep it **I**ntegrated

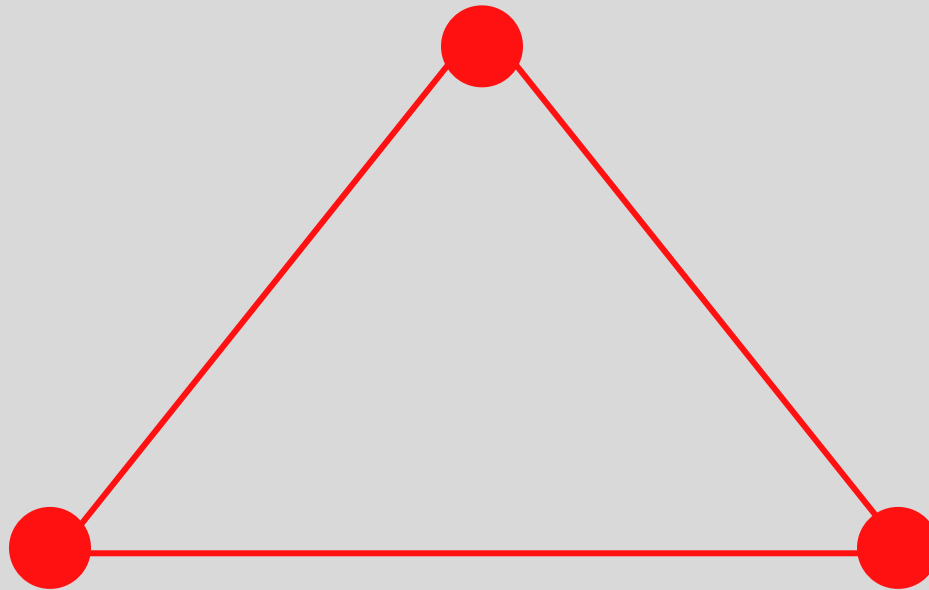


(1) VR-Auswahl

	Interviewer	Präsident	Delegierter	Teammitglied	Bewertung
	Zeit	09.15 - 10.15	10.15 - 11.00	13.45 - 14.45	
Anforderungskriterien					
Persönlichkeitskompetenz	Integrität	■	■		
	Unabhängigkeit	■	■		
	Helikoptersicht	■		■	
	Unternehmertum	■	■		
Fachkompetenz	Spital-Management-Erfahrung mit Erfolgsausweis		■	■	
	Board-Erfahrung mit Erfolgsausweis		■	■	
	Chefarzt-Erfahrung mit Erfolgsausweis	■	■		
	Dr. med. mit Betriebswirtschaftsabschluss		■	■	
Führungskompetenz	Führungsvorbild	■		■	
	Visionäres Denken		■	■	
	Problemlösefähigkeit		■	■	
	Erfolgscontroller	■			
Sozialkompetenz	Konstruktive Offenheit	■	■		
	Zuhörfähigkeit		■	■	
	Multikulturelle Kompetenz	■		■	
	Teamrolle: Coach		■	■	24

WAS?

(Frage nach der Situation, in der das Verhalten gezeigt wurde.)



WIE?

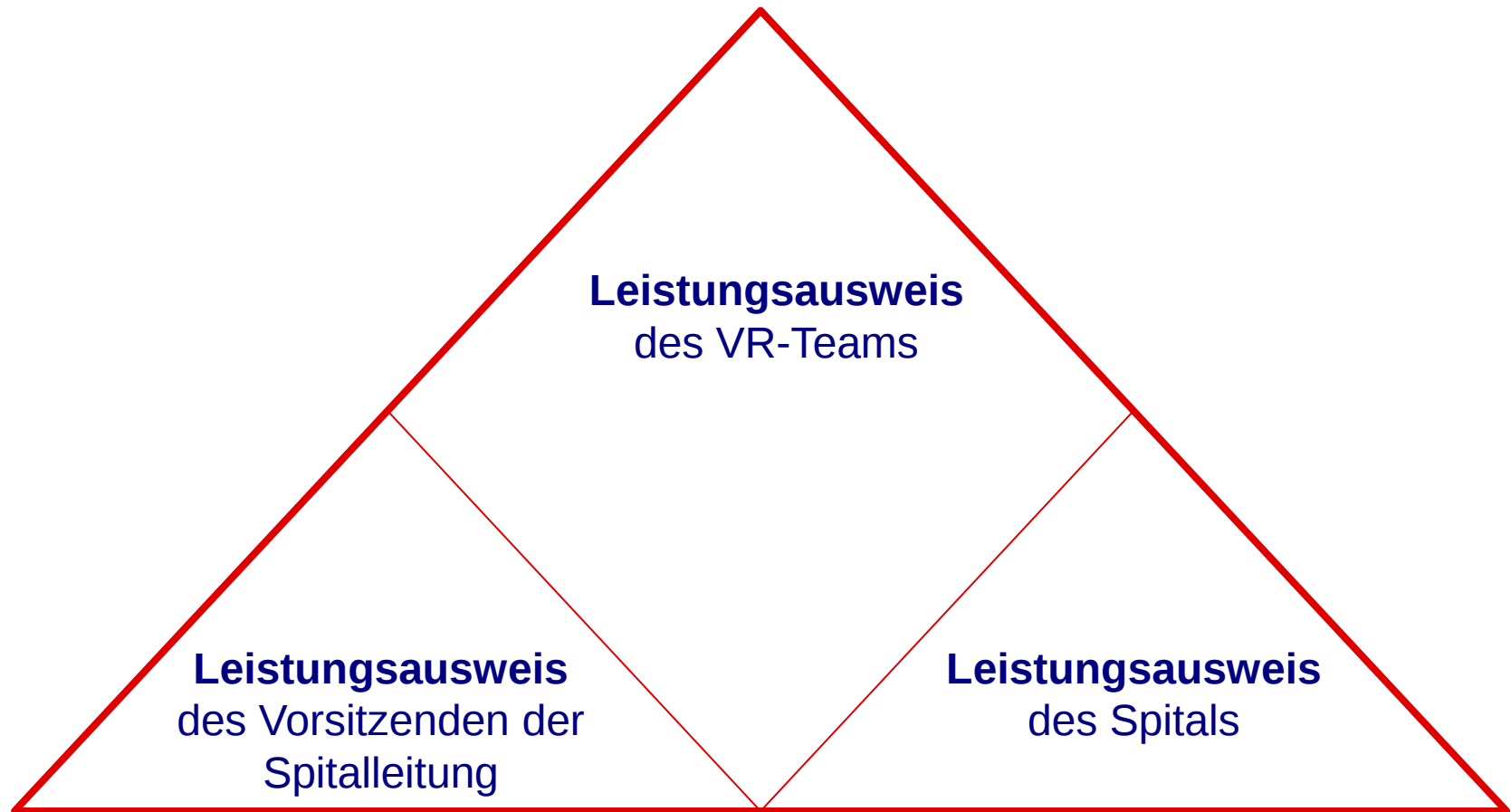
(Frage nach dem Vorgehen, d.h. wie der Board-Kandidat in dieser speziellen Situation vorgegangen ist.)

Ergebnis?

(Frage nach der Auswirkung, die das Verhalten gezeigt hat.)

**«Never take a board seat
you can't afford to lose.»**

(2) VR-Feedback



Beurteilung des GL-Vorsitzenden eines Spitals

I. Beurteilung des Leistungsverhaltens

Spitalgerechte Dimension	Vorbildlich	Erfüllt	Entwicklungsfähig	Bemerkungen
1. Persönlichkeits-Kompetenz				
1.1 Verhaltensethik				
1.2 Belastbarkeit				
1.3 Engagement				
1.4 ...				

II. Beurteilung der Zielerreichung im vergangenen Jahr

Zielart	Messbare Zielbeschreibung	Grad der Zielerreichung			Zukunftsmaßnahme mit Zeitangabe	Kommentar
		über-troffen	erreicht	nicht erreicht		
1. Individualziel						
2. Klinikziel						
3. Spitalziel						

III. Gesamtbeurteilung

Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Tätigkeit:		
Persönliches Anliegen		Ev. Anliegen der Familie:
Besondere Stärke:		
Entwicklungsfähiger Bereich:		
Vorschläge zur individuellen Entwicklung	Verantwortlicher	Datum
1.		
2.		
3.		

IV. Ziele für das nächste Jahr

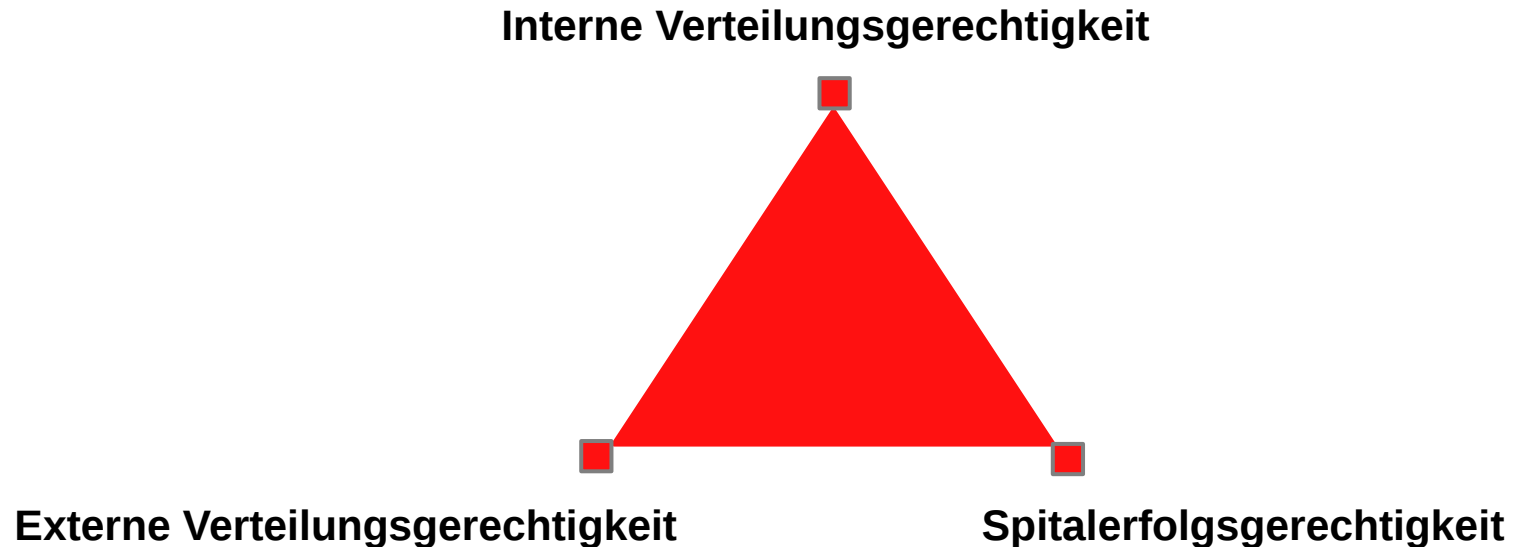
Zielart	Messbare Zielbeschreibung	Datum
1. Individualziel		
2. Klinikziel		
3. Spitalziel		

Beurteilung des VR als Gremium

Jede Frage sollte von jedem einzelnen VR-Mitglied gemäss dem nachfolgenden Punktesystem bewertet werden:					
Entwicklungsfähig		Zufriedenstellend		Exzellent	
1	2	3	4	5	6
(1) Alle VR-Mitglieder überprüfen die langfristige strategische Ausrichtung des Spitals in zweckmässiger Weise. Kommentar					
					Punkte
(2) Der VR nimmt eine aktive Rolle im Rahmen der Formulierung der langfristigen finanziellen Ziele ein und überprüft den Grad der Zielerreichung regelmässig. Kommentar					
					Punkte
(3) Der VR weist eine sinnvolle Arbeitsteilung auf, die eine Fokussierung des Gesamtgremiums auf die wichtigsten Fragestellungen zulässt. Kommentar					
					Punkte
(4) Die Aufgabenverteilung ist so organisiert, dass sich einzelne VR-Mitglieder auf wichtige Details, der gesamte VR auf strategische Kernthemen konzentrieren kann. Kommentar					
					Punkte
(5) Der VR wählt neue Mitglieder effektiv und auf professionelle Weise aus. Kommentar					
					Punkte
(6) Der VR ist so strukturiert und vorbereitet, dass eine umgehende Reaktion auf plötzliche Krisen erfolgen kann. Kommentar					
					Punkte
(7) Der VR verfügt über ausreichende Ressourcen und Informationen, um die Honorierung von VR- und GL-Mitgliedern in fairer Weise festzulegen. Kommentar					
					Punkte
(8) Die Evaluierung der GL durch den VR wird durch die kontinuierliche Interaktion mit verschiedenen GL-Mitgliedern sichergestellt.					

(3) VR-Honorierung

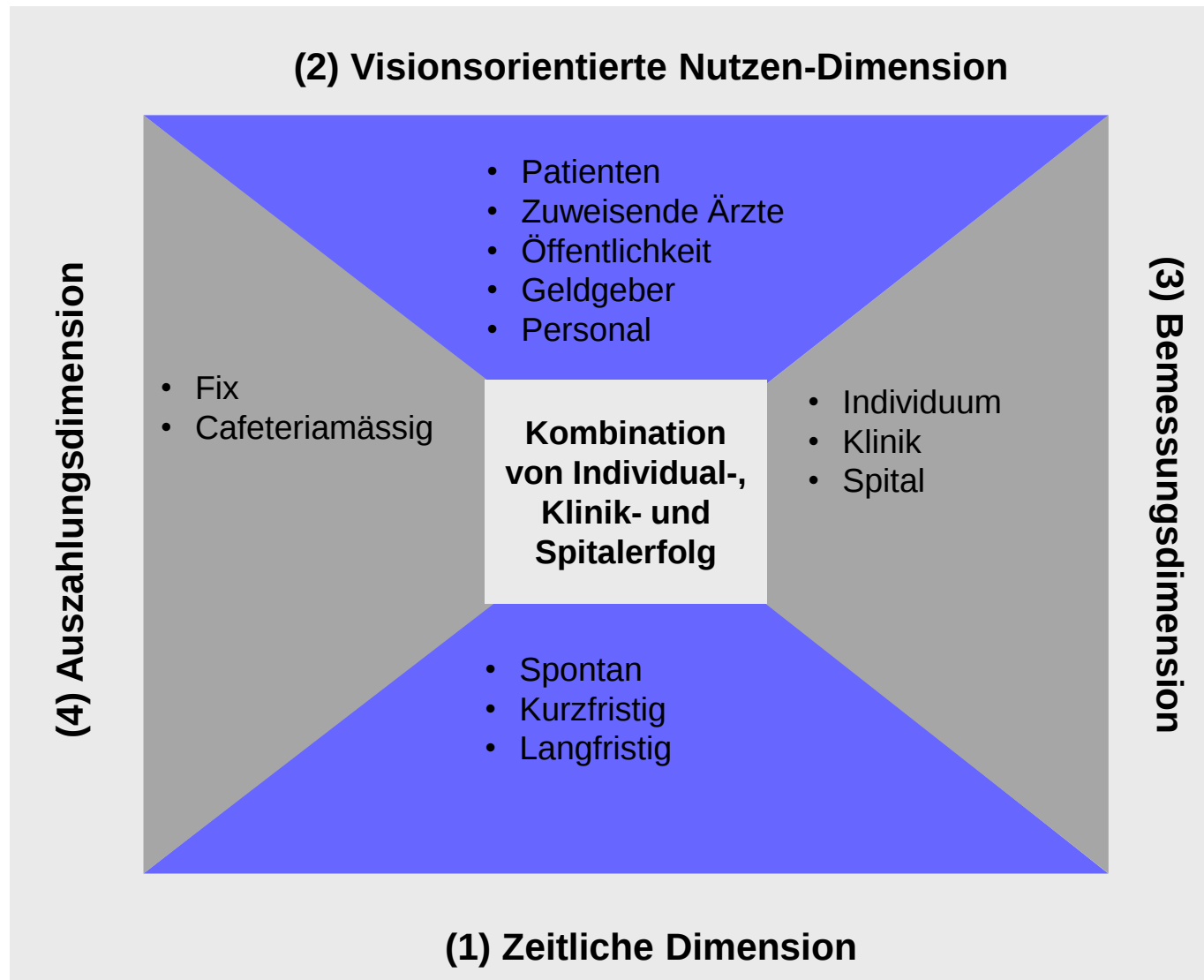
Das magische Dreieck



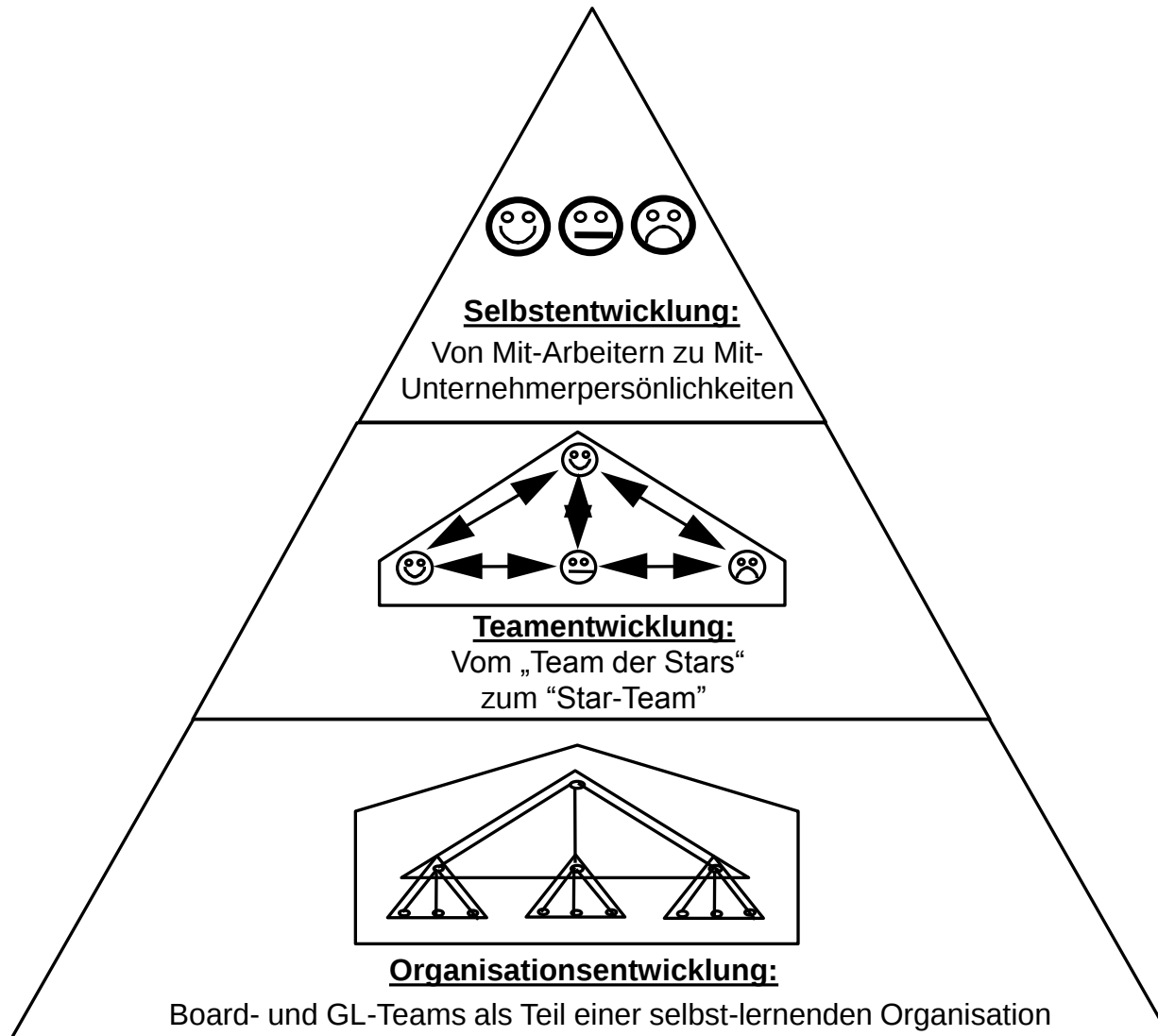
Fair aus Sicht der

- Patientinnen und Patienten
- Zuweisenden Ärztinnen und Ärzte
- Geldgeber
- Öffentlichkeit

Kombination materieller Anreize



(4) VR-Entwicklung



- **Interne VR-Workshops**
- **Externe VR-Seminare**
- **VR-Netzwerk-Treffen**
- **Jährliche VR-Sitzung zur Nachfolgeplanung**

Nachfolgeplanung

Name	Funktions- bezeich- nung	Alter	Dienst- alter	Anzahl Jahre in jetziger Position	Salär- grad	Leistungs- beurteilung	Potenzial- beurteilung	Potenzieller Nachfolger		Geplante Entwicklungsmass- nahmen		
								Heute	In 2 Jahren	Job Rotation	Team- Projekt	Job Enrich- ment

Beurteilungsmöglichkeiten

L = Leistungsbeurteilung

- A = Hervorragende Gesamtleistung (top 10%)
- B = Sehr gute Gesamtleistung
- C = Gute Gesamtleistung
- D = Befriedigende Gesamtleistung
- E = Unbefriedigende Gesamtleistung

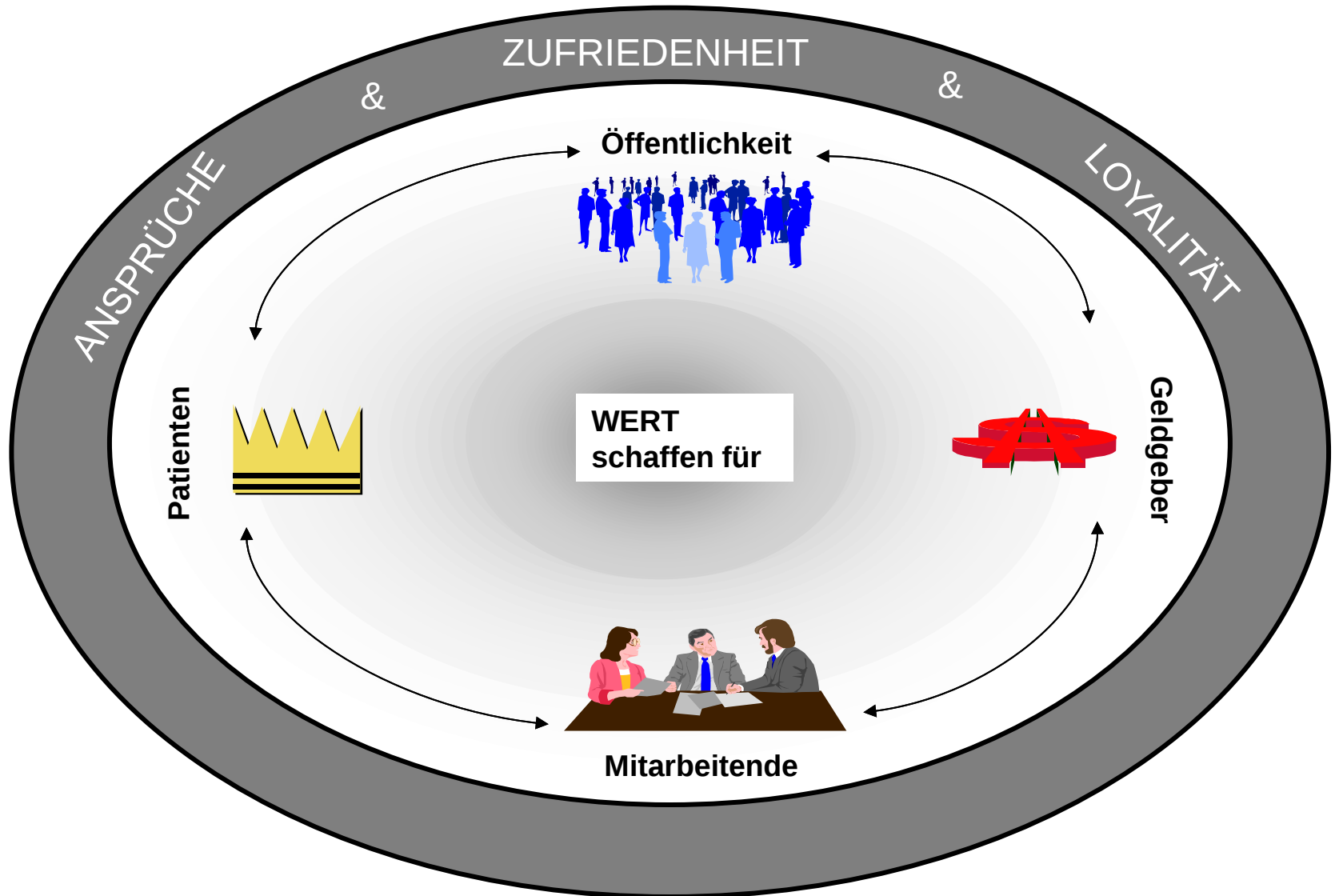
P = Potentialbeurteilung

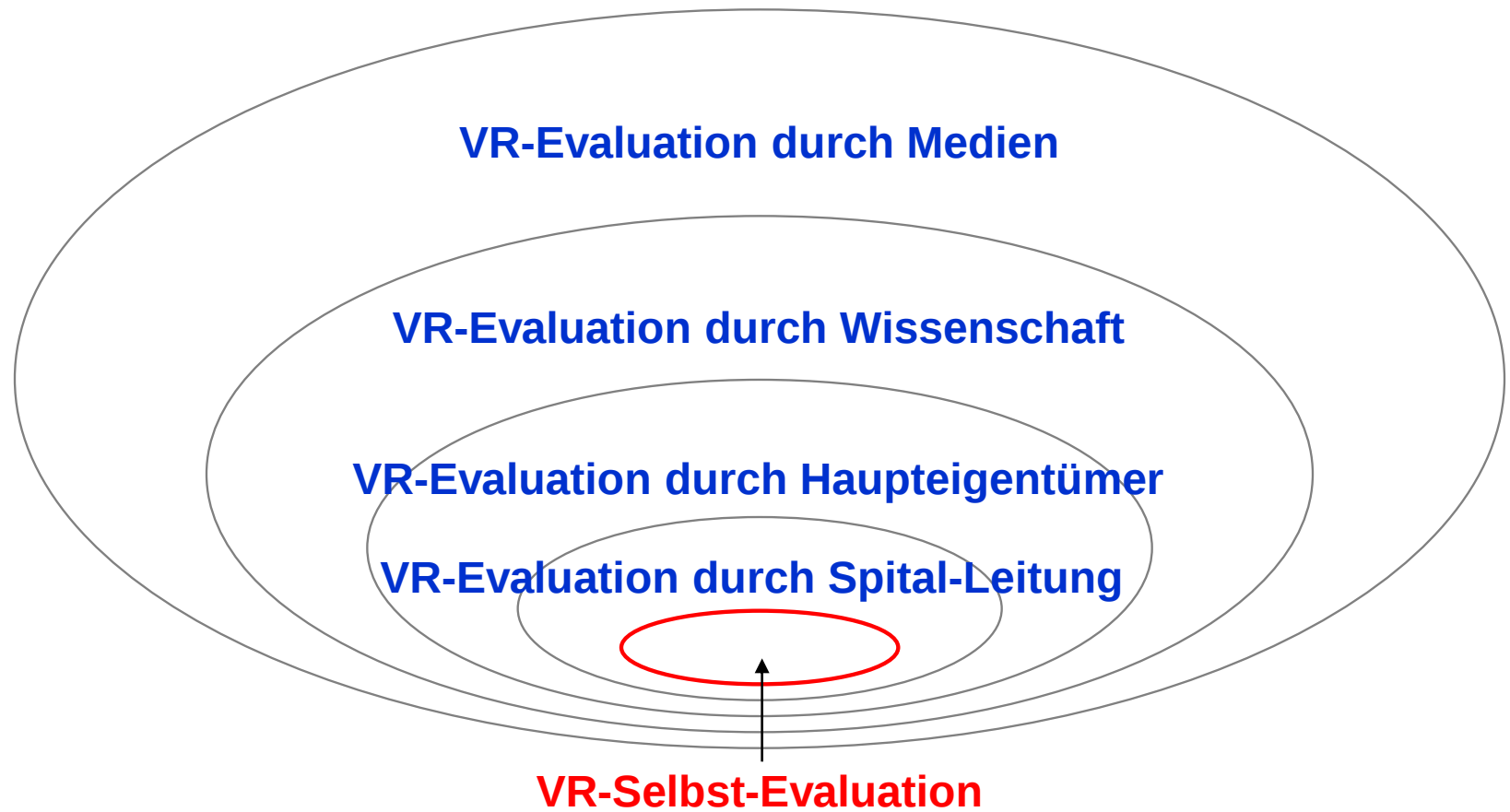
- I = Heute beförderungswürdig (Ausarbeitung eines Aktionsplans)
- II = Innerhalb der nächsten zwei Jahre beförderungswürdig (Ausarbeitung eines individuellen Laufbahnplans)
- III = Innerhalb eines Fachbereichs entwicklungsfähig
- VI = Potenzial durch die gegenwärtige Position weitgehend ausgeschöpft

Keep it controlled



Ganzheitliche Erfolgsevaluation





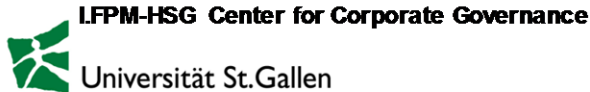
Selbst- und Fremdevaluation der Spitalleitung

Bitte kreuzen Sie an, wie Sie persönlich Ihr Unternehmen als Ganzes beurteilen
(von 1 = nicht vorhanden, bis 5 = stark ausgeprägt):

Dimension		1	2	3	4	5
Leitbild	1.1 Innovationsfreudigkeit					
	1.2 Langfristiges Strategiedenken					
	1.3 Qualitätsdenken					
	1.4 Kostenbewusstsein					
	1.5 Patientenorientierung					
	1.6 Offenheit zur Kooperation mit anderen Spitälern					
	1.7 Mitarbeiterorientierung					
	1.8 Öffentlichkeitsorientierung					
Struktur	2.1 Unbürokratisches Vorgehen					
	2.2 Dezentralisation					
	2.3 Einfachheit der Spital-Struktur					
	2.4 Optimale Anzahl von Führungskräften					
	2.5 Flexibilität der Spital-Planung					

... fortlaufend ...

Corporate Governance Umfrage – VR-Selbstevaluation

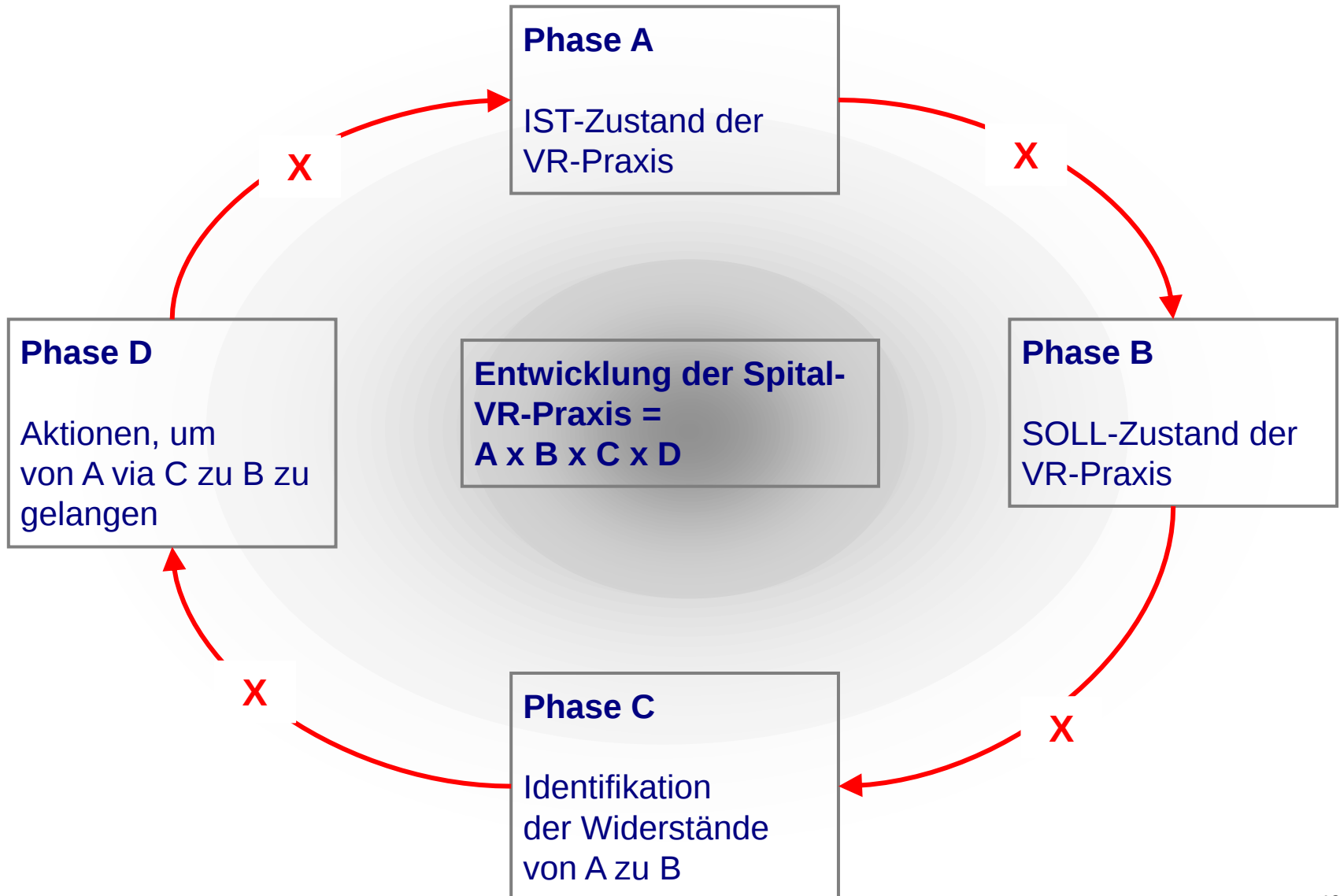


VR-Selbstevaluation

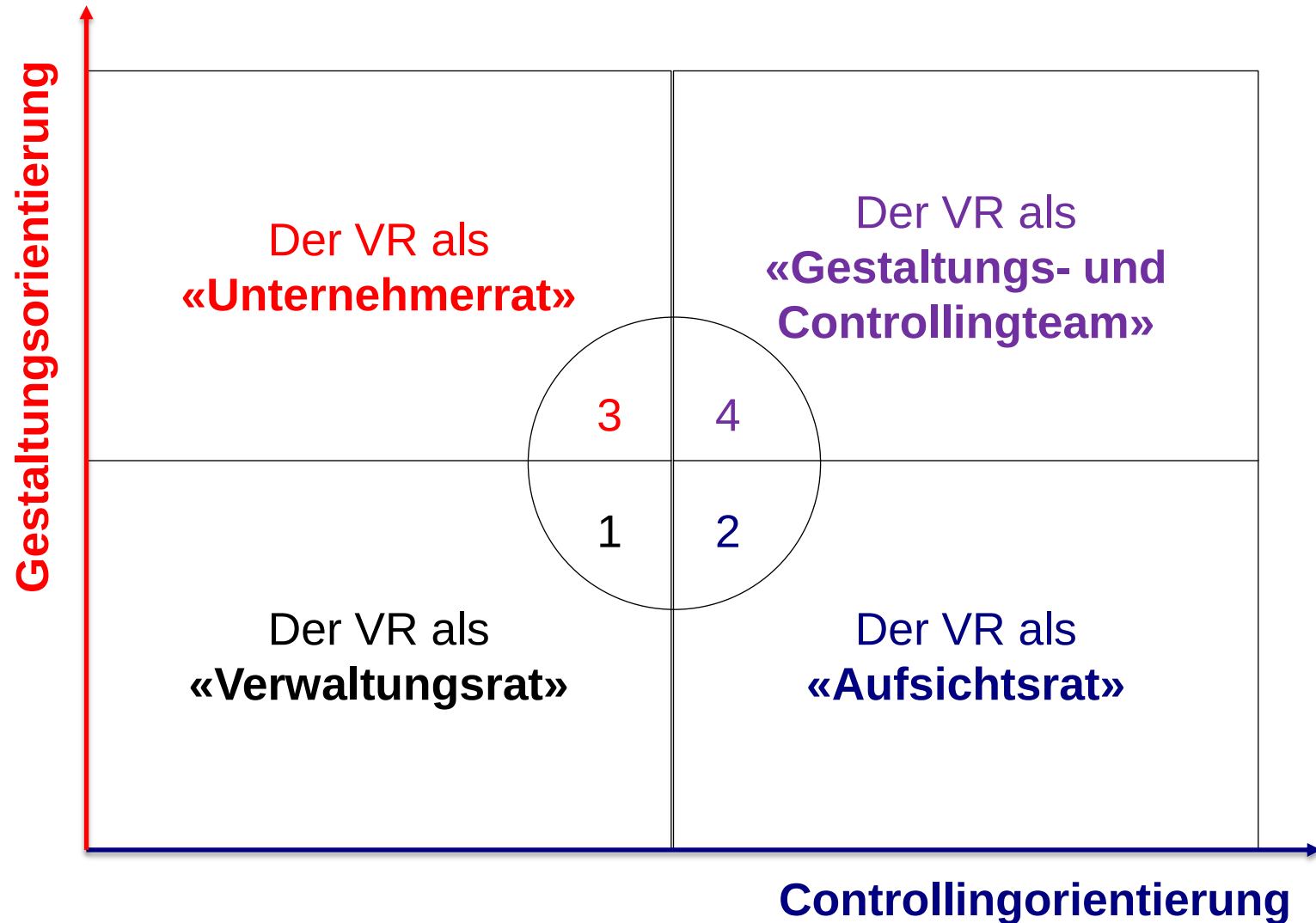
VR-Selbstevaluation	Wichtigkeit					Zufriedenheit				
	völlig unwichtig 1	unwichtig 2	wichtig 3	sehr wichtig 4		trifft voll zu 4	trifft eher zu 3	trifft eher nicht zu 2	trifft nicht zu 1	
1. VR-Leitplanken										
1.1. Langfristige Erfolgsmassstäbe des VR										
1.2. Frühwarn-Kompetenz des VR										
1.3. Innovationsfreudigkeit des VR										
1.4. Strategische Führung durch den VR										
1.5. Professionelle Soll-Ist-Vergleiche durch den VR										
1.6. Finanzielle Führung (Finanzplanung) durch den VR										
1.7. Klarheit des VR über strategische Zielsetzungen										
1.8. Pflege der Grundwerte gemäss Leitbild durch die GL										
Allfällige Anmerkungen zu 1:										
2. VR-Kultur										
2.1. Teamfähigkeit des VR										
2.2. Vertrauenskultur innerhalb des VR-Teams										
2.3. Zuhörfähigkeit des VR gegenüber der GL										
2.4. Konstruktive Offenheit des VR in der Kommunikation mit der GL										
2.5. Partizipative Entscheidungsfindung im VR										
2.6. Orientierung des Gesamt-VR durch die Ausschüsse										
2.7. Offenheit für die Diskussion "heisser" Themen										

... fortlaufend ...

Entwicklung der Spital Corporate Governance



Entwicklungsstufen von Verwaltungsräten



Der Verwaltungsrat als Gestaltungs- und Controllingteam

