

Beispiel: Strategische Ausrichtung beim UniversitätsSpital Zürich.



**UniversitätsSpital
Zürich**

Unter der neuen Führung des UniversitätsSpitals Zürich (USZ) ging es darum, das Spital zukunftssicher zu positionieren, die steigenden Anforderungen als Chance zu nutzen und im nationalen und internationalen Wettbewerb eine Spitzenposition auszubauen.

Diese Ziele sind nur langfristig zu erreichen. Im Zeitalter von Agilität und Digitalisierung scheint es mit dem Hinweis auf sich schnell verändernde Kundenbedürfnisse und Rahmenbedingungen vordergründig als Widerspruch, langfristige Strategien zu entwickeln.

Das USZ war aber klar der Meinung, dass die Herausforderungen nur mit einem langfristigen Ansatz zu lösen sind. Zwei Beispiele: Das Ziel, unter den international tätigen Universitätsspitalern in die Top 30 zu kommen («Shanghai-Ranking»), kann nur über viele Jahre hinweg erreicht werden. Das Gleiche gilt für die Entwicklung eines Spitals mit hervorragenden einzelnen Kliniken zum überragenden Anbieter medizinischer Gesamtleistungen. Aus diesem Grund entschied sich das USZ dafür, die Strategie mit hpo als Partner zu entwickeln, da der kompetenzbasierte Strategiedesignansatz von hpo genau diese Langfristigkeit ermöglicht.

Im Laufe des Projektes haben wir gemeinsam die langfristigen Kernelemente der Strategie und das Branchenmodell als Basis für die Positionierung erarbeitet. Dieses zeigt die verschiedenen Akteure in der medizinischen

Versorgungskette (Hausarzt, Spezialisten, regionale, Zentrums- und Universitätsspitäler etc.) systematisch auf und erlaubt auf anschauliche Weise, die verschiedenen Optionen auch bildlich darzustellen. Auf dieser Basis wurden die neun strategischen Bausteine definiert (siehe Darstellung auf Seite 9). Gemäss dem kompetenzbasierten hpo-Strategieansatz haben die sechs oberen Grundbausteine eine Gültigkeit von 10+ Jahren. Baustein 7 («Strategische Stossrichtungen») ist die Basis für den im Rahmen der jährlichen Weiterentwicklung laufend anzupassenden Baustein 8 («Strategische Ziele»), der dann im Rahmen des Bausteins 9 («Strategieumsetzung») in konkreten Plänen realisiert wird.

Durch diese neun Bausteine hat das USZ eine einfache und reduzierte Strategie erhalten. Sie zeigt die Funktionsweise des Unternehmens und schafft ein klares Verständnis über die heutigen und künftig notwendigen Kompetenzen.

Als Teil des ganzheitlichen Unternehmensdesignansatzes können diese Strategiebausteine operationalisiert und in Prozesse übersetzt werden.

Nutzen für den Kunden: Das UniversitätsSpital Zürich hat eine pragmatische und komprimierte Strategie entwickeln können. Diese zeigt die strategischen Stossrichtungen auf und ermöglicht eine direkte Ableitung der Prozesse.

«Das UniversitätsSpital Zürich verbindet Spitzenleistungen in Medizin und Forschung für die bestmögliche und effiziente medizinische Behandlung seiner Patienten. Diese Position sichert das USZ mit einer langfristigen Strategie – eine komplexe Aufgabe angesichts der über vierzig zugehörigen Kliniken und Institute.

Dank dem auf die Entwicklung von Kompetenzen basierten und strukturierten Strategieansatz von hpo haben wir in einem transparent geführten Prozess die Unternehmensstrategie erfolgreich erarbeitet. Viele Stakeholder wurden in kurzer Zeit in den Prozess einbezogen, und unsere hohen Ansprüche an die Qualität der Strategie und der Umsetzungsvorbereitungen wurden mehr als erfüllt. In der Zusammenarbeit mit uns als Expertenorganisation hat hpo mit seiner Erfahrung und seinem methodischen Vorgehen Massstäbe gesetzt.»

**Gregor Zünd, Prof. Dr. med.,
Vorsitzender der
Spitaldirektion, CEO,
UniversitätsSpital Zürich**

