

# Kultur und Change Herausforderung für das Universitätsspital Nordwest

von Gina Hillbert

Ruth Spalinger aus dem KSBL und Sabine Braendle aus dem USB über Motivation, Identifikation und Herausforderungen im Rahmen ihrer Rolle als Leiterinnen Teilprojekt «Kultur und Change».

**Sie leiten gemeinsam das Spitalgruppen-Teilprojekt «Kultur und Change». Was war ausschlaggebend, sich darin zu engagieren?**

**Sabine Braendle:** Meine Motivation zur Mitarbeit liegt zu einem grossen Teil darin, die Möglichkeit zu haben, bei einem einmaligen Projekt mitgestalten zu können. Es ist eine zusätzliche und anspruchsvolle Aufgabe neben der täglichen Arbeit als Bereichsleiterin, die mich fordert und die ich gerne mache. Und last but not least möchte ich zum hoffentlich guten Gelingen beitragen.

**Ruth Spalinger:** Bei einer Fusion ist der Umgang mit dem Thema «Kultur und Change» mitbestimmend für den Ausgang des Vorhabens. Ich kann das aus eigener Erfahrung bestätigen. Bis in einer neuen Gruppenkonstellation oder einem neu gebildeten Team, welches parallel auch noch Leistungen auf sehr hohem Niveau erbringen muss, ein neues «Wir-Gefühl» entsteht, vergehen Jahre. Diese unumgänglichen Findungsprozesse können positiv beeinflusst oder eben gar nicht beachtet werden. Im Teilprojekt «Kultur und Change» ist es möglich, die Auseinandersetzung mit den zukünftigen Werten der neuen Unternehmung, mit der zukünftig angestrebten Patientenorientierung und der neuen, gemeinsam definierten Führungskultur zu fördern und eine Umsetzung zu unterstützen.

**Frau Braendle, Sie haben schon manche Veränderung im USB erlebt: Duale Führung, vom Kantonsspital Basel/Universitätskliniken zum Universitätsspital Basel, Verselbstständigung des USB vom Staatsbetrieb der Kantonalen Verwaltung zur öffentlich-rechtlichen Anstalt. Was bedeutet nun dieser Veränderungsprozess für Sie? Ist er ein Meilenstein?**

**Sabine Braendle:** Ja, er ist für mich ein weiterer Meilenstein in meiner Tätigkeit am USB, vielleicht sogar der einschneidendste. Tief verbunden und vertraut mit der Kultur am USB, erhalte ich durch das Projekt neue Einblicke in die Kultur und die Arbeitsweise des KSBL, und ich lerne viele neue Menschen kennen und schätzen. Das alles zusammen macht es spannend.

**Was ist bei diesem Programm besonders herausfordernd?**

**Ruth Spalinger:** Aus Sicht des KSBL ist es eine besondere Herausforderung, weil die Fusion der drei Standorte Liestal, Bruderholz und Laufen in den Köpfen der Mitarbeitenden

noch nicht vollständig abgeschlossen ist. Der gemeinsame Intranetauftritt KSBL konnte beispielsweise erst für dieses Jahr abgeschlossen und die alten Standortplattformen eingestellt werden. Somit gibt es auch nach innen nur noch eine «Wir-Plattform». Sämtliche Projekte und Teilprojekte der Spitalgruppe werden neben dem normalen, bereits sehr herausfordernden Alltag geleistet.

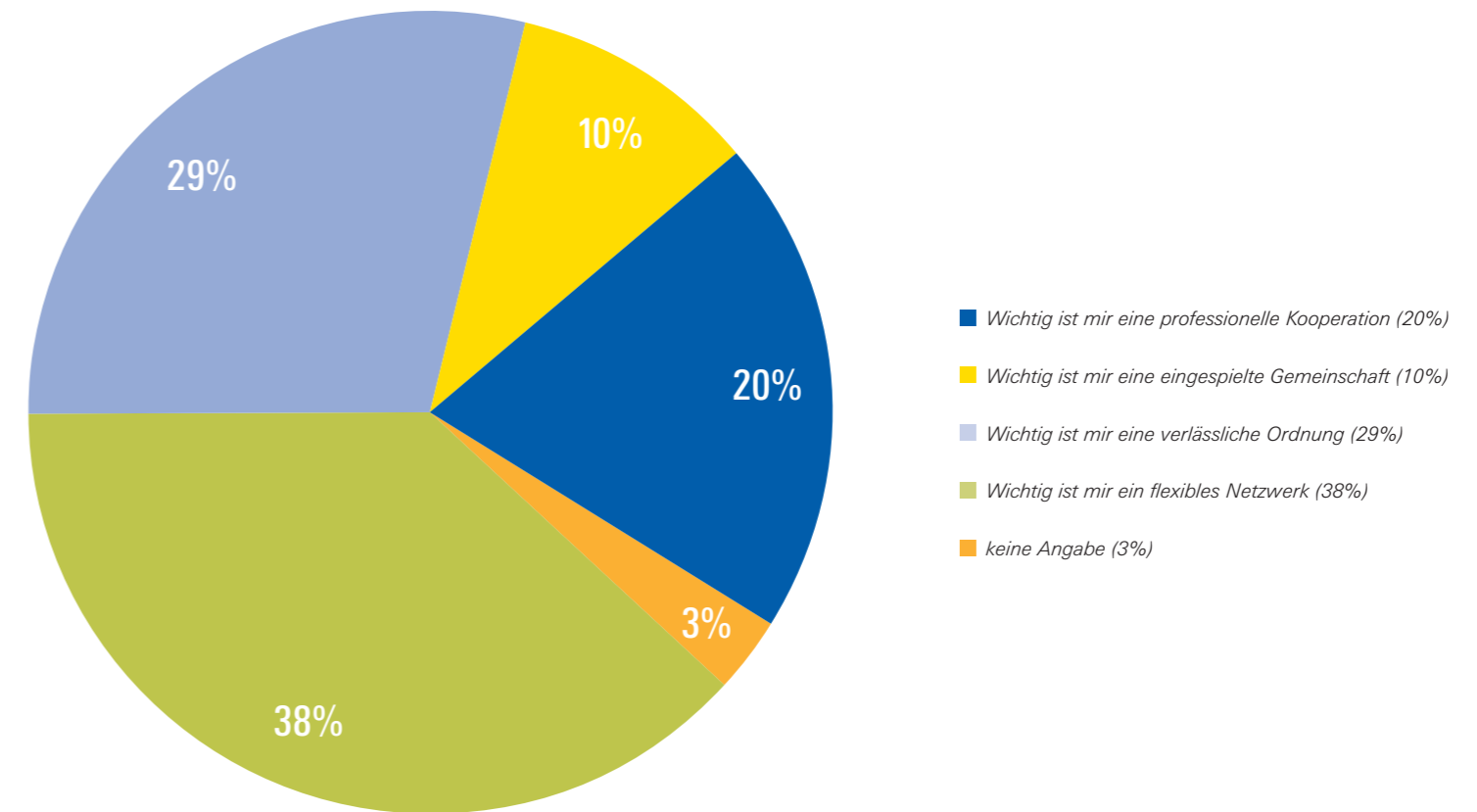
**Sabine Braendle:** Das Besondere daran und auch die Herausforderung schlechthin: Wir wissen nicht, ob die Veränderungen, die nun initiiert werden, die wir vorantreiben, auch wirklich in die Fusion münden werden. Das Volk hat das letzte Wort und wird darüber entscheiden.

**Frau Braendle, was ist Ihnen persönlich wichtig für die USB-Mitarbeitenden in diesem Veränderungsprozess?**

**Sabine Braendle:** Dort, wo ich Einfluss nehmen kann, möchte ich darauf achten, dass die Mitarbeitenden rechtzeitig die für sie wichtigen Informationen zum Veränderungsprozess erhalten. Unser Ziel muss sein, ihnen Sicherheit und Klarheit zu ihrer persönlichen Situation zu geben. Mir scheint, dass sich insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Programm Spitalgruppe die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem USB erhöht hat. Vielleicht hat es damit zu tun, dass man eine sichere Gegenwart einer unsicheren Zukunft vorzieht. Oder anders gesagt: In Zeiten, in denen eine grosse Veränderung bevorsteht, schätzt man möglicherweise die Sicherheit des Vertrauten höher ein. Meine Erfahrung zeigt, dass diejenigen Veränderungen schmerzlich sind, die eine Veränderung der persönlichen Gewohnheiten bedingen, oder wenn sich die Arbeitsbedingungen wesentlich verändern, wie zum Beispiel Ferienguthaben, Lohn, PK-Leistungen.

**Was sagen Sie zu den Ergebnissen der Befragung in den beiden Spitälern? Was hat Sie erstaunt?**

**Ruth Spalinger:** Dass die Wunschvorstellung vom Kultur-Erfolgmodell USNW so sehr ähnlich beantwortet wird aus allen Standorten, aus den unterschiedlichsten Professionen, Alter, Betriebszugehörigkeit, Führungsfunktion oder nicht, habe ich nicht erwartet. Sehr unterschiedliche Ansprüche gab es zum Thema, wie Mitarbeitende in die Planung der Veränderungen einbezogen werden möchten. Die einen möchten eine klare Ansage und eine klare Struktur, welche verbindlich angestrebt wird, andere wiederum finden das «zusammen Erarbeiten» mit laufenden Anpassungen als zielführender. Den Wunsch



nach Bottom-up-Ansätzen hab ich in der Expertenorganisation erwartet, weniger den Wunsch nach Top-down-Entscheiden. Die zukünftigen Führungsverantwortlichen werden differenziert Ansätze wählen müssen, um die Mitarbeitenden in der Veränderung zu unterstützen.

**Sabine Braendle:** Erstaunt hat mich, dass es wenig Unterschiede in den verschiedenen Betriebskulturen gibt. Ich bin eher davon ausgegangen, dass es zwischen den Standorten USB und KSBL deutlichere Unterschiede in der Kultur gibt.

**Die Befragungsergebnisse sind da. Wie geht es nun im Teilprojekt «Kultur und Change» weiter?**

**Ruth Spalinger:** Die Detailkonzepte zu den Workstreams «Kultur und Change» sind in Erarbeitung. Die Vernetzung mit anderen Teilprojekten wird nun immer wichtiger. Projekt Personal, Retention, Abteilung Bildung und Entwicklung, Abteilung Kommunikation, Erarbeiten von Schulungsmodellen, Führungskräfteentwicklung sind nur ein paar der Themen, die gemeinsam erarbeitet werden müssen.

**Sabine Braendle:** Aktuell werden die Ergebnisse aus der Kulturanalyse zusammen mit den Werten aus dem Leitbild in Richtung einer Sollkultur vertieft. Danach werden entsprechende Massnahmen abgeleitet, die notwendig sein werden, um aus dem neuen Unternehmen USNW ein Unternehmen werden zu lassen, das eine Arbeitsatmosphäre bietet, damit die gewünschte Kultur gelebt werden kann. Das Schulungsangebot zum Thema Changemanagement wird derzeit ausgebaut.

**In Stichworten: Erfolgsmodell USNW. Was braucht es aus Ihrer Sicht dafür?**

**Sabine Braendle:** Mut, Offenheit, Wille zum Wandel, Kompromissbereitschaft und Teambuilder.

**Ruth Spalinger:** Leadership, Vorgesetzte mit Vorbildfunktion in der Transformationsphase, Verständnis für das Gegenüber und eine offene Haltung. Begeisterte Botschafterinnen und Botschafter und ein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderungen sowie eine gemeinsame Vision, ein Zielbild USNW.

**Top Ten der gewünschten Eigenschaften für das USNW**

- standortübergreifend Spitzenmedizin anbieten
- konsequent einen gemeinsamen Weg planen
- professionelle Dienstleistungen garantieren
- spezialisierte Behandlungen gewährleisten
- mit vereinten Kräften das Konzept umsetzen
- bereit sein, das Spital ganzheitlich neu zu denken
- mittels klarer Linie Perspektiven aufzeigen
- in vertrauter Umgebung zusammenarbeiten
- mit schlanken Strukturen effektiv arbeiten
- auf Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen

**Top Ten der abgelehnten Eigenschaften für das USNW**

- sich auf den eigenen Bereich zurückziehen
- sich gegen elementare Änderungen wehren
- als Standort begrenzt konkurrenzfähig sein
- jeder Bereich agiert nach eigenem Ermessen
- durch unkoordinierte Abläufe ineffizient sein
- egozentrisch sein eigenes Ding durchziehen
- mit unzureichenden Informationen irritieren
- durch enge Vorgaben ausgebremst werden
- in organisierten Silos gegeneinander arbeiten
- sich in endlosen Diskussionsrunden verlieren

Gemäss Kulturanalyse (über alle vier Standorte) sind die Idealvorstellungen, wie das zukünftige Universitätsspital Nordwest sein soll, bei vielen Befragten sehr ähnlich.



Ruth Spalinger, Bereichsleiterin Pflege, KSBL, Leitung Teilprojekt



Sabine Braendle, Bereichsleiterin Medizinische Querschnittsfunktionen, USB, Stv. Leitung Teilprojekt



Den Beitrag lesen Sie auch online

www.gazzetta-online.ch  
 Intranet Spitalgruppe  
 Ergebnis Kulturanalyse: USB Newsletter Mai 2018