

HSG Innovation Trophy 2025

Case Details



Case 1: Strategische Positionierung und Wettbewerbsfähigkeit

Ausgangslage

Parallel zum Fusionsvorhaben «Managementmodell 2024+» wurde eine neue Strategie für das Unternehmen HOCH Health Ostschweiz entwickelt. Diese Strategie berücksichtigt sowohl die gesellschaftlichen und medizinischen Veränderungen als auch die regulatorischen und marktbezogenen Umweltentwicklungen. Die vom VR verabschiedete Strategie orientiert sich an der Vision: «Wir sind die bevorzugte Gesundheitspartnerin in der Ostschweiz und engagieren uns gemeinsam für fortschrittliche Medizin zum Wohl aller Patientinnen und Patienten.» Das Ziel des neuen Unternehmens ist die Sicherstellung der Versorgungssicherheit in der Ostschweiz. Das Zusammenspiel des überregionalen Endversorgers mit den lokal verankerten Regionalspitälern ist eine der grossen Stärken noch HOCH Health Ostschweiz: Am Standort St.Gallen präsentiert sich das Kantonsspital St.Gallen als universitäres Lehr- und Forschungsspital, an dem sich die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin konzentriert. Das Spital Grabs positioniert sich als regionaler Anbieter spezialisierter Medizin, die in Zusammenarbeit mit dem KSSG erbracht wird. Das Spital Linth in Uznach tritt als lokaler Partner für andere Gesundheitsdienstleister in der Region auf und wird zu einem Vorreiter in der regionalen Weiterentwicklung der integrierten Versorgung. Das Spital Wil positioniert sich als regionaler Anbieter der Grundversorgung mit einem dedizierten Spezialangebot. Zusätzlich zu den akutsomatischen Spitalleistungen können an den Standorten auch ambulante Angebote erbracht werden, welche die Nachfrage insbesondere in urbanen Regionen abdecken.

Herausforderung

Der Wettbewerb wird auch im Spitalumfeld intensiver (Konkurrenz zwischen privaten und öffentlichen Spitälern, Preisdruck, Konsolidierungsbewegungen im Markt, Fachkräftemangel etc.). Anders als privatwirtschaftlich geführte Unternehmungen sind öffentlich-rechtliche Spitäler in ihrer strategischen Positionierung stärker eingeschränkt. Die Gesamtstrategie und die strategische Positionierung der Spitalstandorte des Unternehmens HOCH Health Ostschweiz wird durch die regulatorische Ausgangslage sowie durch die vom Kanton definierte Eigentümerstrategie beeinflusst. Gleichzeitig wurde durch das Fusionsvorhaben die rechtliche Ausgangslage so verändert, dass das Spitalunternehmen mehr unternehmerischer Handlungsspielraum hat und ambulante Leistungen neuerdings auch ausserhalb der Spitalinfrastruktur anbieten darf. Daraus erschliessen sich neue Opportunitäten und Geschäftsfelder. In diesem Spannungsfeld zwischen Politik und Markt ist die strategische Positionierung der vier Spitalstandorte weiter zu stärken (z.B. Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds, Definition von Wachstumsoptionen, Prüfung von innovativen Kooperationsformen mit Spitälern, Hausarztpraxen, Apotheken etc.).

Fragestellung

- Wie sollen sich die Spitalstandorte in ihrem spezifischen Markt positionieren, damit sie langfristig am Markt bestehen können?
- Wo gibt es für die Spitalstandorte Opportunitäten und Chancen am Markt und wie sollen diese konkret genutzt werden?
- Welche innovativen Kooperationsformen und Partnerschaften können entwickelt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Spitalunternehmens HOCH Health Ostschweiz zu stärken?

Case 2: Markenlancierung und Employer Branding

Ausgangslage

Im Rahmen des Fusionsvorhabens «Managementmodell 2024+» wurden die vier öffentlichen Spitalverbände des Kantons St.Gallen per 01.01.2025 zu einem Spitalunternehmen mit einem 1.4 Milliarden Jahresumsatz fusioniert. Von den Veränderungen in den Organisations- und Führungsstrukturen sind mehr als 8000 Mitarbeitende verschiedener Berufsgruppen und Hierarchiestufen an den Standorten St.Gallen, Grabs/Altstätten, Uznach und Wil betroffen. Ein derart komplexes und langjähriges Fusionsvorhaben kann Unsicherheit bei den Mitarbeitenden sowie im Management auslösen. Die Mitarbeitenden und Führungspersonen haben eine intensive Phase von organisatorischen und strukturellen Veränderungen erlebt und arbeiten teilweise in neuen Aufbau- und Ablauforganisationen. Zudem wurde mit dem Namen HOCH Health Ostschweiz ein neuer Unternehmensname und ein neues Branding eingeführt. Das neue Branding und die Dachmarkenstrategie ermöglicht es, als *ein* Unternehmen am Markt aufzutreten sowie die regionale Identität der einzelnen Spitalstandorte durch ein abgestimmtes individuelles Erscheinungsbild sicherzustellen. Dennoch sind die Veränderungen für die Mitarbeitenden vielfältig.

Herausforderung

Obschon die juristische Integration der vier St.Galler Spitalverbände per 01.01.2025 im Gesetz vollzogen wurde («Closing»), bedeutet dies noch nicht, dass die betriebliche und kulturelle Integration abgeschlossen ist. In der Post-Integrationsphase sollte die Management Attention auf der Einführung und Positionierung der neuen Marke HOCH Health Ostschweiz sowie auf der Entwicklung eines modernen Employer Brandings liegen. Die neue Marke ist eine einmalige Chance, die Mitarbeitende auf ein gemeinsam geteiltes strategisches Zielbild auszurichten, den kulturellen Wandel positiv zu unterstützen und die Attraktivität des Arbeitgebers langfristig zu stärken. Die klassischen Risiken von Fusionsvorhabens wie die Abwanderung von Schlüsselpersonen und Fachteams sowie die Inkompatibilität von Betriebskulturen sollten in der Post-Integrationsphase mit konkreten Massnahmen abgefedert werden.

Fragestellung

- Welche Massnahmen sind nach der juristischen Fusion von Spitälern in der Post-Integrationsphase zu ergreifen, damit Betriebskulturen zusammengeführt und förderliche Bedingungen für die künftige Zusammenarbeit geschaffen werden können?
- Welche Massnahmen sind zu ergreifen, damit sich die Mitarbeitenden mit der neuen Marke identifizieren können und das strategische Zielbild (Vision, Strategie, Marke) im Alltag verankert wird?
- Wie kann die Arbeitgeberattraktivität an den vier Spitalstandorten mit modernen Ansätzen des Employer Brandings gesteigert werden?

Case 3: Synergien analysieren und Wirkung messen

Hintergründe

Das Fusionsvorhaben «Managementmodell 2024+» ist kein klassisches Restrukturierungsvorhaben, das ausschliesslich auf Kosteneinsparungen ausgerichtet ist. Durch die Fusion zu HOCH Health Ostschweiz wird die strategische Ausgangslage der öffentlich-rechtlichen St.Galler Spitäler mittel- bis langfristig verbessert: Die Strategieentwicklung aus einer Hand führt zu einer besseren Planung, Steuerung und Entwicklung des öffentlichen Gesundheitswesens. Durch den Aufbau von schlanken Organisations- und Führungsstrukturen können Doppelspurigkeiten verringert und der Koordinationsbedarf in der operativen Führung gesenkt werden. Die sogenannte «Horizontalisierung» des medizinischen Kerngeschäfts nach dem Grundsatz «Eine Klinik an vier Standorten» ermöglicht integrierte Patientenprozesse ohne organisatorische Grenzen und stellt eine hohe medizinische Qualität sicher. Die Fusion soll dem Fachkräftemangel entgegenwirken, da Vorteile in der Ausbildung, Karriereplanung und Personalrekrutierung entstehen. Über die Zentralisierung der Management- und Supportservices können diverse Synergien und Effizienzgewinne realisiert werden, insbesondere dank der Konsolidierung von IT-Systemen und Applikationen. Der Mehrwert der Fusion für die Öffentlichkeit, Patientinnen und Patienten sowie für Mitarbeitende ist somit vielfältig.

Herausforderung & Problemstellung

Obschon die Fusion nicht ausschliesslich auf finanzielle Aspekte ausgerichtet ist, sollen mit der Integration der vier Spitalverbunde verschiedene betriebliche Synergien genutzt werden. Die Wirkung der Fusion ist gegenüber Auftraggeber und Politik nachzuweisen. Herausfordernd dabei ist, dass die Synergien vielfältig sind (nicht nur finanziell) und sich die Effekte einer Fusion zu unterschiedlichen Zeitpunkten (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) einstellen. Für die Messung von Synergieeffekten kommt erschwerend hinzu, dass während einer Fusion oftmals zeitlich parallel weitere strategische Grossprojekte umgesetzt werden, die teilweise ähnliche Wirkungsziele verfolgen (z.B. Digitalisierungsvorhaben, Sparprogramme, Bauprojekte, Prozessharmonisierungen etc.). Die Analyse und Überprüfung von Synergien und Wirkungen in der Post-Integrationsphase einer Fusion ist zwar wichtig, die Entwicklung von geeigneten Instrumenten aber herausfordernd und ressourcenintensiv.

Fragestellung

- Welche Synergien und Vorteile können durch die Fusion von Spitälern entstehen und wie lassen sich diese kategorisieren?
- Wie können Synergieeffekte in der Post-Integrationsphase einer Fusion gemessen und überprüft werden?
- Welche Empfehlungen bzgl. der Analyse und Überprüfung von Synergien lassen sich daraus ableiten?

1. Hintergrundinformationen zum Fusionsvorhaben

«Managementmodell 2024+»

Im Rahmen des Fusionsvorhabens mit dem Namen «Managementmodell 2024+» werden die vier öffentlichen Spitalverbände des Kantons St.Gallen zu einem Spitalunternehmen fusioniert. Die vier zu fusionierenden Spitalverbände sind namentlich das Kantonsspital St.Gallen (KSSG), die Spitalregion Rheintal Werdenberg Sarganserland (SR RWS), das Spital Linth und die Spitalregion Fürstenland Toggenburg (SRFT). Der Unternehmenszweck der Spitäler ist die Sicherstellung der Gesundheitsversorgung im Kanton und in der Region Ostschweiz.

Die St.Galler Kantonsregierung hat dem Verwaltungsrat der St.Galler Spitalverbände den Auftrag erteilt, zukunftsfähige Organisations- und Führungsstrukturen für die vier St.Galler Spitalverbände zu entwickeln und die Fusion hin zu einer Spitalorganisation zu prüfen. Zudem soll ein Vorschlag für eine geeignete Rechtsform für das künftige Unternehmen gemacht werden. Auf Basis dieses politischen Auftrages wurde im April 2021 das Fusionsvorhaben «Managementmodell 2024+» gestartet. In dem zur Umsetzung empfohlenen Modell «Ein Unternehmen» werden die vier Spitalverbände juristisch und betrieblich vollständig integriert und verfügen neu über einen Verwaltungsrat (VR) und eine Geschäftsleitung (GL). Organisations- und Führungsstrukturen werden verschlankt und die Implementierung einer durchgängigen Unternehmensstrategie erleichtert. Das Modell schafft geeignete Voraussetzungen, um die medizinische und pflegerische Kernwertschöpfung auf einem hohen Qualitätsstandard im gesamten Kanton sicherzustellen und horizontal über alle Spitalstandorte hinweg zu organisieren. Die Supportbereiche werden künftig zentral geführt, um betriebliche Synergien zu realisieren. Durch die Fusion entsteht ein Spitalunternehmen mit circa 1.4 Milliarden Jahresumsatz und 8000 Mitarbeitenden an vier Standorten.

Nach Freigabe des Prüfberichts durch den Verwaltungsrat der St.Galler Spitalverbände und der Regierung im August 2022 wurde ein Programm für die Planung und Umsetzung der Fusion lanciert. Die Umsetzung des Programms gliedert sich in die zwei Phasen «Vorbereitung und Umsetzung Integration» und «Post-Integration». Die erste Programmphase begann mit der Freigabe des Programmauftrags (16.02.2023) und dauert bis zur rechtlichen und organisatorischen Konstituierung des Spitalunternehmens per 01.01.2025. Die zweite Programmphase dauert weitere zwölf Monate bis zum Programmabschluss per 31.12.2025. Kontinuierlich dazu erfolgen über beide Phasen die begleitenden Aktivitäten des Change-Managements, der Kommunikation sowie Risikomanagement und Synergietracking. Das Programm ist nach klassischen Wasserfall-Methoden aufgebaut und nach dem Projektmanagementstandard Hermes strukturiert (siehe Abbildung 1).

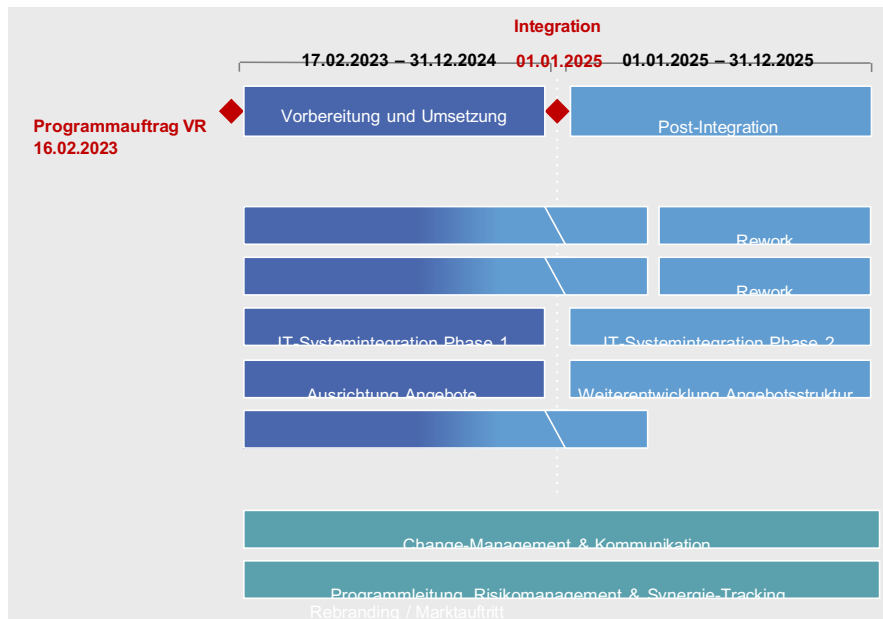


Abbildung 1: Die zwei Phasen des Programms «Managementmodell 2024+» (eigene Darstellung)

Parallel zur Programmphase «Vorbereitung und Umsetzung Integration» hat die St.Galler Regierung das Gesundheitsdepartement mit der Erstellung einer Botschaft inkl. der gesetzlichen Grundlagen beauftragt (siehe dazu weiterführendes Dokument 2). Die Botschaft wurde Ende Mai 2024 durch den Kantonsrat verabschiedet. Das Gesetzesreferendum wurden nicht ergriffen und am 26.06.2024 hat die St.Galler Regierung das entsprechende Gesetz mit Gültigkeit per 01.01.2025 erlassen. Die Fusion kann somit gemäss Plan erfolgen, die Umsetzung ist Stand heute (Januar 2025) im Gange.

1.1. Projektscope und wichtigsten Ziele

Der Projektscope beinhaltet die Erstellung und Freigabe des von der Regierung geforderten Prüfberichts (April 2021 – Februar 2023) sowie die Planung, Vorbereitung und Umsetzung der Fusion (Februar 2023 – Januar 2024) sowie der Begleitung der Organisation in der Phase der Post-Integration (Januar 2024 – Dezember 2025).

Die Programmziele lassen sich nach Jenny (2001)¹ in die zwei Hauptkategorien «Systemziele» (Welcher Endzustand soll erreicht werden?) und «Abwicklungsziele» (Wie soll der Endzustand erreicht werden?) unterteilen. Das Programm verfolgt folgende System- und Abwicklungsziele:

Systemziele

- Schaffung der reglementarischen Grundlagen für die Konstituierung des neuen Spitalunternehmens im Aussenverhältnis (gegenüber Politik und Eigentümer) sowie im Innenverhältnis (VR, GL und operatives Geschäft).

¹ Jenny, B., 2001. Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik 5. Auflage, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

- Konstituierung des Spitalunternehmens und Implementieren der neuen Führungs- und Organisationsstruktur (Konstituierung Geschäftsleitung, Standortgremien, Support- und Management-Services).
- Integration der circa 35 medizinischen, pflegerischen und paramedizinischen Fachbereiche, Kliniken, Institute und Zentren
- Integration der Supportbereiche und Neuausrichtung der internen Aufbau- und Ablauforganisation der Supporteinheiten auf das Modell «Ein Unternehmen».
- Schaffung eines am Modell «Ein Unternehmen» ausgerichteten Finanzmodells mit harmonisierten Abschlüssen, Erwartungsrechnungen, Budget und betrieblichen Controlling.
- Harmonisierung, Anpassung und Erweiterung der IT-Systemlandschaft der vier Spitalstandorte.
- Konzipierung und Umsetzung einer neuen Dachmarkenstrategie sowie Marketingstrategie im Einklang mit der Unternehmensstrategie 2024 – 2027.

1.1.1.1. Abwicklungsziele

- Die Konkretisierung und operative Umsetzung des Modells «Ein Unternehmen» ist auf Wirtschaftlichkeit und auf das Nutzen betrieblicher Synergien ausgerichtet.
- Etablierung verschiedener Instrumente des Synergietrackings, damit betriebliche Synergien gemessen und ausgewiesen werden können.
- Etablierung eines Risikomanagements, um erfolgreich mit verschiedenen Projektrisiken umgehen zu können.
- Die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitende werden über das organisatorische Zielbild und dessen strategische Bedeutung informiert und laufend über verschiedene Kommunikationskanäle über den Fortschritt des Programms in Kenntnis gesetzt.
- Die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitende werden im gesamten Veränderungsprozess durch die Programmleitung, die UKOM sowie durch das Change-Management begleitet und unterstützt.

1.2. Wichtigste Stakeholder

Herausfordernd ist, dass der Nutzen der Fusion von relevanten Stakeholdern unterschiedlich eingeschätzt wird, da die betroffenen Stakeholder (z.B. heutige Geschäftsleitungsmitglieder, ärztliches Kader) teilweise ihre Stellung und Position im System verlieren – eine klassische Herausforderung in einem anspruchsvollen Reorganisationsvorhaben. Das Programm wird von Öffentlichkeit, Politik, Medien und Verbänden kritisch beobachtet. Die Fusion führt insbesondere im oberen Kader zu Unsicherheit, weshalb ein übergeordnetes Kommunikations- und Changekonzept erstellt wurde.

Die zentralen Stakeholder, die laufend informiert und involviert werden müssen, werden in der untenstehenden Tabelle 1 dargestellt.

Stakeholder	Interesse an Programm	Einfluss der Stakeholder
Eigentümer (Regierung, Kantonsrat St.Gallen)	Grosses Interesse aber heterogene Meinungen, diverse politische Agenden & Ziele, vertritt als Eigentümer die Interessen der Bevölkerung. Das Scheitern des	Maximaler Einfluss, Kantonsrat muss rechtliche Grundlagen für Fusion schaffen.

Fusionsvorhabens kann die Wiederwahl von Politikern gefährden.

Verwaltungsrat der Spitalverbände	Grosses Interesse, Rolle Auftraggeber und teilweise Steuerungsausschuss. Verantwortlich für Fusionsvorhaben gegenüber Politik & Öffentlichkeit.	Grosser Einfluss, muss Finanzierung sprechen sowie Zielbilder unterstützen und freigeben.
Vier Geschäftsleitungen der Spitalverbände	Grosses Interesse, teilweise in der Rolle Steuerungsausschuss, direkt vom Wandel betroffen, haben neue Rollen in der künftigen Organisation, verlieren teilweise an Macht & Einfluss.	Hoher Einfluss, muss Zielbilder unterstützen und freigeben. Einfluss auf Stimmungslage des jeweiligen Spitalstandorts (können als Promotoren oder Verhinderer wirken).
Oberes und mittleres Kader der vier Spitalverbände (z.B. Chefärztinnen, Kader Finanzen etc.)	Grosses Interesse, direkt vom Wandel betroffen, haben neue Rollen in der künftigen Organisation, verlieren teilweise an Macht & Einfluss.	Mittlerer Einfluss, gestalten Zielbilder mit und beeinflussen Stimmungslage und Wahrnehmung des Programms
8000 Mitarbeitende	Mittleres Interesse, nur teilweise vom Wandel betroffen.	Mittlerer bis geringer Einfluss, beeinflussen Stimmungslage und Wahrnehmung des Programms.
Patientinnen und Patienten	Mittleres bis geringes Interesse, nicht direkt von Wandel betroffen.	Kein Einfluss auf Programm.
Öffentlichkeit, Medien, Interessensverbände wie Gewerkschaften etc.	Mittleres Interesse, Interesse fluktuiert über die verschiedenen Phasen des Programms.	Mittlerer Einfluss, beeinflussen Stimmungslage und Wahrnehmung des Programms. Könnten potenziell Gesetzesreferendum ergreifen (ist nicht erfolgt).
Zuweisende Institutionen wie niedergelassene Ärzte, Ärztenetzwerke etc.	Mittleres bis geringes Interesse	Geringer Einfluss auf Programm
Konkurrenten (andere Spitäler, private Kliniken etc.)	Mittleres bis geringes Interesse	Geringer Einfluss auf Programm
Lieferanten & Vertragspartner	Geringes Interesse, teilweise Neuverhandlung von Verträgen	Kein Einfluss auf Programm

Tabelle 1: Darstellung der wichtigsten Stakeholder

1.3. Projektorganisation

Das Fusionsvorhaben «Managementmodell 2024+» besteht über alle Phasen hinweg aus acht Projekten mit jeweils mehreren Teilprojekten. Die Programmleitung koordiniert die acht Projekte und ist verantwortlich für das Programmreporting zu Händen VR, für die Erreichung der Programmziele sowie die Einhaltung des Programmbudgets. Sie führt das PMO (Projekt Management Office) fachlich und disziplinarisch und ist verantwortlich für das übergeordnete Stakeholdermanagement. Ein Teil der Mitarbeitenden der Programmorganisation sind fachlich und disziplinarisch der Programmleitung unterstellt, einige sind in der Linie anderen Organisationseinheiten unterstellt (z.B. HR, IT, Finanzen, Marketing & Kommunikation etc.).

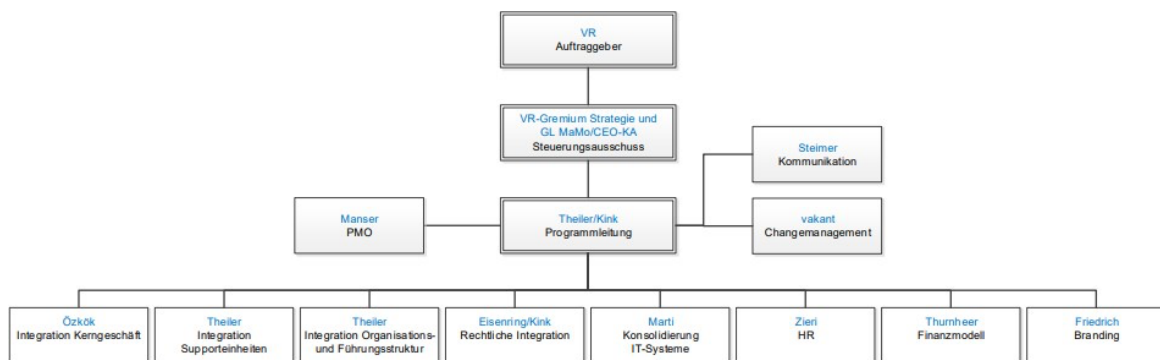


Abbildung 2: Programmorganisation

Die Abbildung 3 zeigt die Programmorganisation. Das Programm hat inhaltliche Abhängigkeiten mit anderen strategischen Grossprojekten der St.Galler Spitalverbunde (z.B. Bauvorhaben, Einführung neues Klinikinformationssystem, Ergebnisverbesserungsprogramm etc.). Es ist daher im Multiprojekt-Management der Stammorganisation (Kantonsspital St.Gallen) erfasst. Die Abgrenzung zu laufenden Organisationsanpassungen ist schwierig und die Auftragsklärung muss laufend mit dem Auftraggeber justiert werden. Zudem muss eine systematische Abstimmung (z.B. bezüglich Freeze-Zeiten, Zugriff auf personelle Schlüsselressourcen etc.) mit anderen Prozess- und Investitionsprojekten stattfinden.

1.4. Weiterführende Dokumente

Für die Bearbeitung der Cases sind folgende weiterführende Dokumente relevant.

Titel	Version / Datum
Dokument 1: Gesetz über den Spitalverbund vom 22. September 2002	01.01.2025
Dokument 2: Botschaft und Entwürfe der Regierung: Anpassung der Organisationsstrukturen der Spitalverbunde	17.10.2023
Dokument 3: Strategieberaum & Werteverprechen HOCH Health Ostschweiz	01.01. 2025

Tabelle 2: Übersicht weiterführende Dokumente