Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen



IMPacts

Pioniere

IMP*acts* Ausgabe 11 – Juni 2016

Pioniere und ihre Management-Praxis

Matthias Mitterlechner, Johannes Rüegg-Stürm, Joachim Koppenberg

In diesem Beitrag schlagen wir vor, dass sich Pionierorganisationen weder über visionäre Eigenschaften ihrer „Leader" noch über bestimmte organisationale Strukturmerkmale definieren, sondern über eine innovationsförderliche Management-Praxis. Wir illustrieren drei Aspekte der spezifischen Management-Praxis von Pionieren anhand eines Beispiels aus dem Schweizerischen Gesundheitswesen.

Den Mutigen gehört die Welt. Pioniere arbeiten an der Grenze des Wissens und machen neue Technologien fruchtbar. Sie entwickeln neue Angebote und Dienstleistungen, ohne zu wissen, ob es dafür einen Markt gibt. Sie verbessern Lebensbedingungen durch Lösungen, an die vorher noch niemand gedacht hat. Ein Beispiel dafür ist die Firma IKEA, die mit der Vision, für viele Menschen eine gleichermassen schöne, funktionale und günstige Wohnumgebung zu schaffen, aus dem Nichts die Möbelbranche auf den Kopf gestellt hat. Andere Pioniere – wie beispielsweise Apple – schaffen es immer wieder, sich im Kontext ihrer *etablierten Strukturen* neu zu erfinden, und den Markt – wie zum Beispiel den Mobilfunkmarkt – mit Pionierleistungen zu überraschen. In diesem Beitrag fokussieren wir auf diese zweite Art von Pionieren und gehen anhand eines Fallbeispiels aus dem Gesundheitswesen der Frage nach, wie *gewachsene Organisationen* zu Pionieren werden und worin *Pionierleistungen begründet* sind.

Die Forschung bietet zwei Antworten auf diese Frage. In der Forschungstradition zu „Strategic Leadership" sind es vor allem die *visionären Handlungen* bestimmter Personen, meist der Führungsverantwortlichen an der Spitze, die Organisationen zu Pionieren machen. Andere Autoren sind skeptischer. Sie verweisen auf die gewachsenen *Strukturen von Organisationen*, welche die Handlungsfreiheit einzelner Manager deutlich einschränken (z. B. Noda & Bower, 1996). In diesem Beitrag nehmen wir eine Position zwischen diesen beiden Polen ein. In Anlehnung an den Soziologen Anthony Giddens (1984) gehen wir davon aus, dass Handlungen und Strukturen in einem *rekursiven Verhältnis* stehen. Damit ist einerseits gemeint, dass Strukturen als ermöglichendes und gestaltendes Moment auf kooperatives Handeln einwirken. Handlungen finden niemals in einem strukturfreien Raum statt, Management-Verantwortliche geniessen nie vollständige Autonomie. Anderseits wirken wiederholt ähnliche und kooperativ vollzogene Handlungen in Form von sozialen Praktiken auf diese Strukturen zurück, wodurch diese teils bestätigt, teils verändert werden. Aus dem rekursiven Zusammenspiel von Handlungen und Strukturen ergibt sich im Zeitablauf ein Strukturierungsprozess. Stabilisierung und Veränderung sind gleichermassen möglich, weil Akteure in der Lage sind, Strukturierungsprozesse (bzw. im Fall von Organisationen: Wertschöpfungsprozesse) zu reflektieren und auf diese gestaltend Einfluss zu nehmen (Giddens, 1984). Allerdings können Interventionen in komplexen, non-trivialen Systemen stets zu unbeabsichtigten Wirkungen führen (Rüegg-Stürm & Grand, 2015).

Pioniere und ihre Management-Praxis

Die fortlaufende Reflexion organisationaler Wertschöpfungsprozesse ist eine Kernaufgabe von Management. In Anlehnung an das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm & Grand, 2015) verstehen wir Management als eine *reflexive Gestaltungspraxis*. Management schafft die Voraussetzungen für eine fortlaufende gemeinschaftliche Reflexion organisationaler Wertschöpfungsprozesse und übersetzt daraus resultierende Erkenntnisse in konkrete Interventionen. Der Begriff „Praxis" beschreibt dabei nicht individuelle Tätigkeiten einzelner Manager, sondern eine vielfältige, arbeitsteilige und gemeinschaftlich aufeinander bezogene kommunikative Tätigkeit, die durch *Manager-Communities* erbracht wird.

«Die fortlaufende Reflexion organisationaler Strukturierungsprozesse ist eine Kernaufgabe von Management.»

Zentraler Bezugspunkt von Management bildet das Zusammenspiel zwischen den Wertschöpfungsprozessen einer Organisation und ihrer existenzrelevanten Umwelt. Management beschreibt jene Praxis, in der Umwelt und Wertschöpfung in ihrer jeweiligen Entwicklungsdynamik aufeinander bezogen und dabei kritisch in den Blick genommen werden. Auf der Grundlage dieser theoretischen Annahmen schlagen wir vor, Pioniere über ihre spezifische Management-Praxis zu definieren. Drei Aspekte treten dabei hervor.

Erstens schaffen Pioniere gezielt *Management-Plattformen*. Management-Plattformen sind kommunikative Reflexionsräume, die es Pionieren ermöglichen, zu sich selbst radikal auf Distanz zu gehen, die Kontingenz der eigenen Wertschöpfung in den Blick zu bekommen, und dadurch Vorstellungskraft für Neues zu entwickeln. Typische Management-Plattformen sind Klausuren, Projektteams oder spezielle Workshop-Formate.

Pioniere belassen es aber nicht bei abstrakter Reflexion. Sie haben zweitens Routine, neue *Handlungsoptionen in konkrete Initiativen zu* überführen und diese im Sinn kontrollierter Experimente auf ihre Umsetzbarkeit und Marktfähigkeit zu testen. Pioniere zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Entwicklungsinitiativen auf eine überschaubare Anzahl reduzieren, sie vor überzogenen Erwartungen absichern und die Umsetzungsarbeit revisionsfreundlich gestalten.

Gelungene Experimente einzelner Manager-Communities führen noch nicht zwangsläufig zu Veränderungen der organisationalen Wertschöpfung. Pioniere verstehen es daher drittens, den Wirkungshorizont neuer Handlungsoptionen wirkungsvoll zu *skalieren.* Dafür mobilisieren sie *Praktiken des Kollektivierens*, wodurch sie neue Opportunitäten in ihrer Organisation und ihrer Umwelt verankern. Beispielsweise ist ein aus Sicht der Produktentwicklung vielversprechendes neues Produkt erst dann kollektiviert, wenn auch der Verkauf das Potenzial erkennt und das Produkt in seine Angebotspalette einbaut.

Im Folgenden illustrieren wir diese drei Aspekte der spezifischen Management-Praxis von Pionieren anhand eines Beispiels aus dem Schweizerischen Gesundheitswesen.

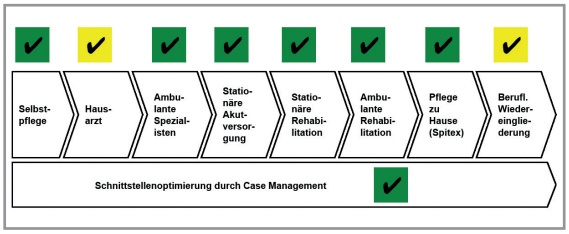
Eine Pionierleistung im Unterengadin

Die *Gesundheitsversorgung in der Spitalregion Unterengadin gilt als eine Pionierleistung* in der Schweiz. Im Unterengadin begann die regionale *Manager-Community* ab dem Jahr 2000, die Strukturen der regionalen Gesundheitsversorgung reflexiv zu entwickeln. Die Manager-Community bestand aus Vertretern der wichtigsten Gesundheitsorganisationen aus der Region. Dazu zählten im Kern die Direktoren und Verwaltungsratspräsidenten des Regionalspitals, der Spitex, des Thermalbads und des stationären Pflegeheims. Hinzu kamen auf politischer Ebene die Mitglieder des Regionalrats, der aus den 12 Gemeindepräsidenten der Talschaft bestand.

Anfang der 2000er-Jahre waren die Strukturen der regionalen Gesundheitsversorgung stark fragmentiert. Dies bekamen unter anderem ältere Patientinnen und Patienten mit komplexen Pflege- und Therapiebedürfnissen zu spüren. Beim Spitalaustritt wurden sie bei ihren Entscheidungen zur weiteren Behandlung kaum unterstützt. Es war ihnen und ihren Angehörigen häufig selbst überlassen, ob sie nach dem Austritt in ein Pflegezentrum eintreten, Spitex-Unterstützung beantragen oder keine weitere Hilfe beanspruchen sollten.

Heute haben sich die Strukturen der Gesundheitsversorgung völlig verändert. Die verschiedenen Gesundheitsorganisationen arbeiten zusammen. Das Spital, der Rettungsdienst, die Spitex, ein Pflegeheim, drei Pflegewohngruppen, eine Rehaklinik und das regionale Thermalbad kooperieren unter dem Dach des „Center da sandà Engiadina Bassa“ (Gesundheitszentrum Unterengadin). Vormals separat geführte Stabsdienste wie Personal, Finanzen, Technik/Unterhalt oder IT wurden zusammengeführt, um die Qualität der Dienstleistungen zu erhöhen und Kosten zu senken. Das Gesundheitszentrum arbeitet systematisch mit Organisationen des sozialen Sektors wie beispielsweise der Pro Senectute oder dem regionalen Sozialdienst zusammen.

Verlassen Patientinnen und Patienten mit komplexen Bedürfnissen das Spital, werden sie und ihre Angehörigen von einer Beratungsstelle bei ihren Behandlungsentscheidungen unterstützt. Die Beratungsstelle koordiniert die Betroffenen mit sämtlichen Organisationen im Netzwerk und stellt aus einem Fächer unterschiedlicher Angebote die optimale, individuelle Lösung für jeden einzelnen zusammen (siehe Abbildung).



Transsektorale, inter-organisationale Dienstleistungskoordination durch Case Management (Quelle: Gesundheitszentrum Unterengadin in Anlehnung an Baumberger, 2001)

Die koordinierte Betreuung verbessert die Lebensqualität der Menschen in der Region und entlastet auf der Basis des Leitgedankens „ambulant vor stationär“ das stationäre Pflegeangebot.

Dieser strukturelle Wandel der regionalen Gesundheitsversorgung ging mit weitreichenden Veränderungen der Management-Praxis der regionalen Manager-Community einher.

Schaffen neuer Management-Plattformen

Zu Beginn der 2000er-Jahre waren die Beziehungen zwischen den Organisationen des regionalen Gesund-

heits- und Sozialwesens von wenig Austausch und Vertrauen geprägt. Beispielsweise gab es zu dieser Zeit keine Management-Plattformen, um die Strukturen der regionalen Gesundheitsversorgung organisationsübergreifend zu reflektieren.
Diese Situation änderte sich, als sich die regionale Manager-Community zwischen 2002 und 2006 in sogenannten „Pflegekommissionen" zu vernetzen begann. Die Pflegekommissionen waren inter-organisationale, transsektorale Projektteams, die aus einem Vertreter des Regionalrats und den Präsidenten und Direktoren des Regionalspitals, der Spitex, des Thermalbads und des stationären Pflegezentrums bestanden. Die Pflegekommissionen ermöglichten es der Manager-Community erstmals, über Bruchstellen der regionalen Versorgung, über steigenden finanziellen Druck sowie über für einzelne Anbieter existenzbedrohende Umweltveränderungen gemeinsam nachzudenken und dadurch eine Vorstellungskraft für mögliche Vorteile neuer Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.
Die letzte Pflegekommission wurde mit der formellen Gründung des Gesundheitszentrums im Januar 2007 aufgelöst und in zahlreiche neue Management-Plattformen wie beispielsweise eine organisationsübergreifende Vorstands- und Geschäftsleitungssitzung überführt. Hinzu kam ab diesem Zeitpunkt eine robuste Projektmanagement-Architektur, mit der die Manager-Community die aus der Kooperationsidee abgeleiteten Umsetzungsinitiativen eng begleitete.

Von der Vision zur Realität: Experimentelle Gestaltung der Umsetzungsarbeiten

Auf die formelle Gründung des Gesundheitszentrums im Januar 2007 folgten konkrete Umsetzungsarbeiten. Dabei war es für die Manager-Community wichtig, in kleinen Schritten vorzugehen und eine Vielzahl von Integrationsprojekten zeitlich zu priorisieren. Dadurch sollte eine Überforderung des neuen Netzwerks vermieden werden. So entschied die Manager-Community, in den ersten beiden Jahren nur die Stabsdienste zusammenzuführen und die Integration der Bereiche mit direktem Patientenkontakt erst in einer zweiten Phase in Angriff zu nehmen. Um die Integration vor überzogenen Erwartungen seitens der Politik, der Bevölkerung und der Mitarbeitenden zu schützen, wurde die erste Phase explizit als „Pilot" kommuniziert. Die Umsetzung der einzelnen Initiativen gestaltete sich dabei als „Trial-and-Error"-Prozess. Beispielsweise musste die zentrale IT-Plattform mehrere Male adaptiert werden, da erst im Zeitablauf ersichtlich wurde, wie tief die Zusammenarbeit tatsächlich gehen würde.

Kollektivierung der Zusammenarbeit

Praktiken des Kollektivierens halfen, die entstehende Kooperation zwischen den beteiligten Organisationen, der Politik und der regionalen Bevölkerung solide abzustützen. Für die Mitarbeitenden wurde beispielsweise eine organisationsübergreifende Bereichsleitersitzung eingeführt, in der Management-Verantwortliche über die Integration informiert wurden und ihre Rückmeldungen zum Prozess einbringen konnten. Anstelle einer heute typischen Arbeitsgruppe „Austrittsmanagament" im Spital wurde eine transsektorale Arbeitsgruppe „Versorgungsmanagement" im Gesundheitszentrum eingerichtet, die alle Übergänge und Schnittstellenprozesse von Wellness bis Palliativmedizin analysierte und optimierte. Für die regionalen Politiker im Stiftungsrat des Gesundheitszentrums war es wichtig, transparent über die Kooperation und ihre Ergebnisse informiert zu werden. Dafür entwickelte die Geschäftsleitung eigens die sogenannten „gelben Bibeln" – Ringbücher mit einem gelben Deckblatt. Die gelben Bibeln fassten alle relevanten Informationen über die abgelaufene Periode kompakt zusammen und wurden rechtzeitig vor der nächsten Sitzung verschickt. Die Bevölkerung wurde unter anderem durch Artikel im regionalen Tourismus-Magazin „Allegra" und regelmässige „Tage der offenen Türe" über die Leistungen ihres neuen Gesundheitszentrums informiert.

Fazit

Pioniere werden in unserer Gesellschaft für ihren innovativen Geist bewundert. In diesem Beitrag zeigen wir, dass sich Pionierorganisationen weder über visionäre Eigenschaften ihrer „Leader" noch über bestimmte organisationale Strukturmerkmale definieren, sondern über eine innovationsförderliche Management-Praxis. Eine solche Praxis ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet. Erstens ermöglicht es die gezielte Formierung neuer Manager-Communities in Verbindung mit dem Aufbau neuartiger Management-Plattformen zu sich selbst regelmässig radikal auf Distanz zu gehen und dadurch Vorstellungskraft für Neues zu entwickeln. Zweitens erlauben es diese Manager-Communities und Management-Plattformen, attraktive Opportunitäten in ausgewählten Entwicklungsinitiativen zu konkretisieren, und diese experimentell und revisionsfreundlich auf ihre Umsetzbarkeit zu testen. Und schliesslich bilden diese Manager-Communities und Management-Plattformen eine zentrale Voraussetzung, um neue Ideen und Initiativen auf breiter Basis zu skalieren, zu verankern und die hierzu erforderliche Unterstützung in ihren Organisationen und ihren relevanten Umfeldern zu mobilisieren.

Literatur

Giddens, A. (1984): The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press.
Noda, T. & Bower, J. L. (1996): Strategy making as iterated processes of resource allocation. Strategic Management Journal, 17 (Special Issue): 159-192.
Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2015): Das St. Galler Management-Modell. Bern: Haupt.

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Daniel Bartl
Assistenzprofessor für Organization Studies, Forschungszentrum Organization Studies

Daniel Bazzi
M.A. HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Pietro Beritelli
Titular-Professor für Tourismus, Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Thomas Bieger
Direktor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Simon Grand
Assistenzprofessor für Strategisches Management, Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Organization Studies

Nadia Hafner
M.A. HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. med. Joachim Koppenberg
Direktor des Ospidal Scuol und Geschäftsleitungsmitglied Gesundheitszentrum Unterengadin

Dr. Marc Krautzberger
Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Christian Laesser
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner
Assistenzprofessor für Healthcare Management, Forschungszentrum Organization Studies

Dieter Pfister
lic. phil., Leiter Bauherren-Programm, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Kuno Schedler
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Roland Scherer
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Prof. Dr. Thomas Schumacher
Leiter Forschungsprogramm Systemisches Management, Forschungszentrum Organization Studies

Dr. Andreas Wittmer
Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Kristina Zumbusch
Vizedirektorin, Forschungszentrum Regional Science

Daniel Zwicker-Schwarm
Projektleiter, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

Titelbild: Schweiz Tourismus/
Pierre Gauchat
Schweiz Tourismus/Herbert Leupin, S. 4
Universitätsarchiv St. Gallen, HSGH
022/001676, 022/001152, S. 6
Universitätsarchiv St. Gallen, HSGH
022/001208, S. 7
Schweiz Tourismus, S. 10
Schweiz Tourismus/Hans Aeschbach, S. 14
Universitätsarchiv St. Gallen, HSGH
022/461-2, S. 16
Schweiz Tourismus/Alois Carigiet, S. 18
pixabay, S. 28
Bilddatenbank der EU, S. 30

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
Fon +41 71 224 25 25
Fax +41 71 224 25 36
www.imp.unisg.ch