

# Führung und Stabsorganisation in der Privatwirtschaft

Autor(en): **Singh, Sanjay**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **169 (2003)**

Heft 4

PDF erstellt am: **17.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-68644>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Führung und Stabsorganisation in der Privatwirtschaft

Ende 2002 veräusserte die UBS ihren Anteil an der Privatklinikgruppe Hirslanden. Der zeitgerechten und umfassenden internen wie auch externen Kommunikation kam eine entscheidende Bedeutung zu. Der nachfolgende Artikel soll aufzeigen, wie das Kommunikationskonzept erarbeitet und durchgeführt wurde. Die Führungstätigkeiten weisen dabei grosse Gemeinsamkeiten mit dem im Militär bekannten Führungsrhythmus auf.

Sanjay Singh

## Ausgangslage

Mit 12 Kliniken, 3000 Mitarbeitenden und 1500 Belegärzten ist Hirslanden die führende Privatspitalgruppe in der Schweiz. Während über 50 Jahren war die UBS der Hauptaktionär von Hirslanden. Diese Beteiligung gehörte nie zu den Kerngeschäften der Bank. Ende 2002 entschied sich UBS, ihre Beteiligung an der Privatklinikgruppe Hirslanden zu veräussern. Der Verkauf erfolgte an Fonds, die von der englischen Finanzgesellschaft BC Partners verwaltet werden. Der seit langem erwartete und geplante Rückzug der UBS aus dem Gesundheitswesen erfolgte zum richtigen Zeitpunkt. Eine wichtige Wachstumsphase von Hirslanden ist im Jahre 2002 abgeschlossen worden. Verwaltungsrat und Management begrüsst und unterstützten diesen Schritt. Um mit diesem Besitzerwechsel auch bei den Ärzten und Mitarbeitenden positive Reaktionen auszulösen, wurde eine offene und motivierende Kommunikationsstrategie erarbeitet.

## Problemerkfassung CEO

Dr. Robert Bider, CEO von Hirslanden, erkannte die Kommunikation als wichtiges Teilproblem innerhalb des Übernahmeprozesses. Nur mit der vollumfänglichen Unterstützung sämtlicher Stakeholders (Ärzte, Mitarbeiter, Politik, Minderheitsaktionäre) war die Transaktion erfolgreich durchzuführen. Nachfolgende Tabelle zeigt einen Auszug aus der Problemerkfassung des CEO. Aufgabenumschreibung und Handlungsrichtlinien bildeten den Ausgangspunkt für die Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes durch den Assistenten und den Leiter der Unternehmenskommunikation.

## Beurteilung der Lage

Anschliessend wurde im Rahmen des Auftrages und der Problem-/Aufgabenstellung die Lage beurteilt. Wie in der militärischen Lagebeurteilung ging es dabei darum, die entscheidungsrelevanten Faktoren zu erkennen und daraus Konsequenzen abzuleiten sowie mögliche Lageentwicklungen

zu entwerfen. Die aus der Taktischen Führung bekannten fünf Faktorengruppen wurden wie folgt übernommen bzw. angepasst:

Militär	Bsp. Hirslanden
Auftrag	Auftrag
Zeitverhältnisse	Zeitverhältnisse
Umwelt/	Stakeholders (Mitarbei-
Feindliche	tende, Ärzte, Aktionäre,
Mittel	Politik und Wirtschaft)
Eigene Mittel	Eigene Mittel

Bei der Erarbeitung der Konsequenzen wurde nach dem bekannten Schema A-E-K (Aussage, Erkenntnis, Konsequenz) vorgegangen.

### Auszug aus der Problemerkfassung des CEO

Teilproblem	Kommunikation
Bedeutung/Dringlichkeit	■ UBS bedeutet für Ärzte, Mitarbeiter und Politik Sicherheit. Damit die Transaktion positiv aufgenommen wird, ist eine zeitgerechte, umfassende und aktive Kommunikation entscheidend.
Aufgabenumschreibung	■ Erarbeiten eines Ablaufplanes (wer wird wann, wie und durch wen informiert, und wem wird was mitgeteilt) ■ Formulieren der verschiedenen Mitteilungen. ■ Inhaltliche und organisatorische Vorbereitung der notwendigen Informationsveranstaltungen.
Handlungsrichtlinien	■ Durchsetzung der Geheimhaltung. Nur Informationen an den bezeichneten Personenkreis. ■ Ärzteräte sind vorgängig zu informieren. ■ Mitarbeiter werden persönlich informiert und sollen nicht zuerst über die Medien davon erfahren. ■ Die Kommunikation hat offensiv mit Pressekonferenz und Informationsveranstaltungen zu erfolgen.
Stabsgliederung	■ Assistent ■ Leiter Unternehmenskommunikation ■ Generalsekretär
Sofortmassnahmen	keine

### Beispiel Auftragsanalyse:

Aussage	Erkenntnis	Konsequenz
Positive Aufnahme der Transaktion ist entscheidend für die weitere erfolgreiche Geschäftstätigkeit.	Vertrauen der Stakeholders in die Direktion muss gefestigt bleiben.	Mitarbeiter und Ärzte sind persönlich durch die Klinikdirektoren zu informieren.  Gesundheitsdirektoren/innen sind durch die Konzernleitung zu informieren.

### Beispiel Analyse der Zeitverhältnisse:

Aussage	Erkenntnis	Konsequenz
Klinikdirektoren sind nicht informiert.	Klinikdirektoren sind mind. 2 Tage vor Bekanntgabe der Transaktion zu informieren, um ihrerseits ihre Mitarbeitenden und Ärzte informieren zu können.	Direktorenmeeting H-2.  Abgabe eines vollständigen Information Package mit vorbereiteter Präsentation, Q&A-Liste, Ablaufplan

## Entschlussfassung

Anschliessend an die Beurteilung der Lage und Koordinationssitzungen (militärisch: Abspracherapport) mit UBS und BC Partners wurden dem CEO verschiedene Varianten präsentiert. Er formulierte den Entschluss wie folgt:

Die Kommunikation der Transaktion soll durch Konzernleitung und Direktoren einheitlich und überzeugend erfolgen. Es geht darum:

- bis zum Schluss die Geheimhaltung durchzusetzen;
- möglichst wenige Personen vorgängig informieren;
- mit einer zeitgerechten, umfassenden und motivierenden Information jegliche Unruhe oder andere geschäftsschädigende Entwicklungen verhindern sowie die Mitarbeitenden, Belegärzte und die politischen Instanzen für unsere Sache gewinnen;
- vorgängig die Präsidenten und die Mitglieder der Ärzteräte informieren und motivieren;

## Hohe Auszeichnung für Schweizer Fliegerfoto

Die weltweit verbreitete, renommierte Luftfahrtzeitschrift

«Aviation Week & Space Technology» vergibt alljährlich Auszeichnungen für gute Fotos aus dem Bereich der Luft- und Raumfahrt. Das jeweils beste Bild wird als «Best of the Best» bezeichnet. In der Ausgabe vom 20. Dezember 2002 wurden die Auszeichnungen für das Jahr 2002 veröffentlicht. Die höchste Auszeichnung –



«Best of the Best» – ging an einen Schweizer Luftwaffenoffizier, an Major Aldo Wicki. Das prämierte Bild ist eine Nachtaufnahme eines F/A-18 am Boden (siehe Umschlagbild in dieser Nummer).

Major Aldo Wicki ist Berufsoffizier der Luftwaffe. Er ist in Payerne stationiert. Er fliegt als Berufsbordoperateur im F/A-18 und ist als F/A-18-Simulator-Instruktor tätig. Der «Best of the Best»-Award krönt eine langjährige Tätigkeit als Berufsbordfotograf in der Luftwaffe (bis 1996) und als talentierter Spezialist für Bilder von Flugzeugen in der Luft und am Boden. LÄ

chenden Reaktionen. Da alles reibungslos verlief und keine negativen Reaktionen erfolgten, wurde auf weitere Massnahmen verzichtet. Diese Besprechung kann mit dem bekannten militärischen Lagerreport verglichen werden.

### Fazit

Die Anwendung eines strukturierten Führungsprozesses wie aus dem Militär bekannt, kann auch in der Wirtschaft erfolgreich angewendet werden. Eine Problemerkennung mit einer klaren Aufgabenumschreibung und verständlichen Handlungsrichtlinien schafft die Basis für die Arbeit des Stabes. Die systematische Beurteilung der Lage ist auch bei einem zivilen Führungsproblem von absoluter Notwendigkeit, um Konsequenzen abzuleiten, welche die Grundlage für das Entwickeln von verschiedenen Varianten bilden. Während des ganzen Übernahmeprozesses war bei der Bearbeitung sämtlicher Teilprobleme die Geheimhaltung sehr wichtig. Nur ein kleiner Kreis von Personen war informiert. Das konsequente Durchsetzen von Geheimhaltungsvorschriften ist sowohl bei der Planung von militärischen Operationen wie auch geschäftlichen Aktivitäten erfolgsentscheidend. ■

- die Gesundheitsdirektoren/innen an unseren Standorten informieren;
- in den Kliniken Informationsveranstaltungen für die Mitarbeitenden durchführen;
- an den wichtigsten Standorten Informationsveranstaltungen für die Belegärzte durchführen;
- mit einer Pressekonferenz in Zürich die Medien informieren;
- verbindliche Antworten auf alle möglichen Fragen formulieren. Zur Verfügung steht eine «Questions-and-Answers-List».

Nach der Entschlussfassung erarbeitete der Teilstab Kommunikation einen genauen Ablaufplan und formulierte die einzelnen Aufträge an die Direktoren.

### Ablauf der letzten Woche

Nachdem die Verhandlungen in die Endphase gingen, wurde mit der Umsetzung des Kommunikationskonzeptes gestartet. Die letzten fünf Tage liefen wie folgt ab:

*Montag, 28. Oktober 2002*

Die Klinikdirektoren werden kurzfristig zu einer Sitzung (militärisch: Befehlsgebungsrapport) auf den späteren Nachmit-

tag nach Zürich eingeladen. Zu diesem Zeitpunkt war der genaue Abschluss der Transaktion noch nicht bekannt. Man rechnete aber mit einer Vertragsunterzeichnung in den folgenden drei Tagen. Die Konzernleitung informierte die Direktoren über den bevorstehenden Besitzerwechsel. Ebenfalls wurden ihnen die Aufgaben innerhalb des Kommunikationskonzeptes bekannt gegeben.

*Donnerstag, 31. Oktober 2002*

Am Morgen war klar, dass die Vertragsunterzeichnung mit grösster Wahrscheinlichkeit in der Nacht auf Freitag, 1. November 2002, erfolgen würde. Die Direktoren wurden in einer Telefonkonferenz um die Mittagszeit informiert, sie hätten bereit zu sein, ab Freitag, 6.30 Uhr, die entsprechenden Kommunikationsaufgaben in ihren Kliniken wahrzunehmen.

*Freitag, 1. November 2002*

Der Vertrag wurde um 7.00 Uhr unterzeichnet. Fünf Minuten später erhielten die Klinikdirektoren die Anweisung, die Aktionen auszulösen, und es wurden die ersten Pressemitteilungen verschickt. Um 11.00 Uhr fand dann die Medienkonferenz in Zürich statt. Um 15.00 Uhr präsentierte der Assistent des CEO der Konzernleitung den Zwischenstand der Tätigkeiten der Kliniken und informierte über die entspre-



Sanjay Singh,  
Major i Gst,  
Kdt Geb S Stabskp 6,  
Betriebsökonom  
HWV,  
Assistent CEO Hirs-  
landen  
8634 Hombrechtikon.



- >>> Qualitätsprodukte für den täglichen Einsatz
- >>> Bedienerfreundliche Arbeitsplätze
- >>> Wirtschaftliche und ökologische Unterhaltslösungen

### Marcel Boschung AG

Maschinenfabrik - CH 3185 Schmitten  
T +41 26 497 85 85 Fax +41 26 497 85 90  
sales.mechanical@boschung.com  
www.boschung.com

