



Newsletter November 2011

Haben Sie den Durchblick?

Liebe Leserinnen und Leser

Vor lauter Aufgaben und Termine ist es nicht immer leicht den Durchblick zu behalten. Wir müssen uns Ziele setzen und unsere Zeit planen. Wichtig dabei ist eine Strategie zu entwickeln um Aufgaben und Termine zu priorisieren. Im unserem Newsletter November 2011 versuchen wir, dem Durchblick einen Schritt näher zu kommen.

Herr Kurt Bischof, Geschäftsleiter der Stiftung Altersbetreuung Herisau, stellt sich der Frage, ob ein Pflegeheim wirklich eine Strategie braucht oder ob es nicht nur Luxus ist eine Strategie zu haben?

In unserer Reihe «Projektmanagement - Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern» zeigen wir Ihnen einen systematischen Ansatz zu Problemlösung. Bewertungen sind immer subjektiv, können aber durch systematisches Vorgehen objektiviert werden.

Abschliessend freuen wir uns, Ihnen unser eben erschienenes Buch zum Thema Projektmanagement vorzustellen. Wir wünschen Ihnen inspirierende Momente beim Lesen.

Marcel Schöni

Strategien - speziell für Pflegeheime? Seite 2

Systematische Problemlösung, aber wie? Seite 3

Was ist gutes Projektmanagement? Seite 4

Strategien – speziell für Pflegeheime?

Die Zukunftsstrategie der Stiftung Altersbetreuung Herisau

Eine klare Vision und eine gezielte Strategie werden die Stiftung Altersbetreuung Herisau (SAH) auf dem Weg zu ihrem Zukunftsziel leiten: Älteren Menschen aus der Region einen Lebensraum «mit besonderem Profil» und herausragender Qualität anbieten zu können.

Der Stiftungsrat hat professionellen Rat eingeholt, um diese Vision mit einer massgeschneiderten Strategie zu erreichen. «Strategieentwicklung für Alters- und Pflegeheime» ist ein Angebot der FHS St.Gallen und Forrer Lombriser & Partner (FLP). «Es entsprach genau den Interessen des Stiftungsrats und der Geschäftsleitung», wie Kurt Bischof, Geschäftsführer und Vorsitzender der SAH Geschäftsleitung, im Interview sagte.

Herr Bischof, braucht man strategisches Management in der Altersbetreuung? Ist das nicht etwas für Konzerne im weltweiten Wettbewerb?

Kurt Bischof: «Nein, auch ein Heim braucht eine prägnante Strategie. Oft wird unterschätzt, wie wichtig es ist, die Zukunft eines Heims vorausschauend, langfristig und bewusst zu gestalten. Die Gefahr ist gross, sich nicht früh genug auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.»

Was hat die Stiftung Altersbetreuung Herisau motiviert, an einem Strategieentwicklungsprojekt teilzunehmen?

«Eine Strategie ist uns sehr wichtig. Seit Jahren führen wir regelmässig jährlich eine Strategiesitzung mit dem Stiftungsrat und der

Geschäftsleitung durch. Wir möchten uns als Institution weiterentwickeln. Deshalb haben wir uns entschlossen, dies systematisch anzugehen und von Profis zu lernen. Das Angebot von FHS und FLP war eine Chance, den Strategieprozess mit fachlicher Begleitung durchzuführen.»

Die meisten Strategiekonzepte sind auf Industriebetriebe zugeschnitten. Strategien speziell für Heime sind eine seltene Ausnahme. Prof. Martina Merz-Staerke, Fachbereichsleiterin der FHS St. Gallen und Dr. Fritz Forrer, Lehrbeauftragter für Qualitäts- und Projektmanagement an der FHS St.Gallen, haben Erfahrung mit solchen Strategien. Sie leiteten für die SAH mehrere Workshops, um eine verständliche, praktikable und nützliche Zukunftsstrategie zu erarbeiten – mit wissenschaftlich fundierten Instrumenten.

Wie haben Sie die Unterstützung der Experten erlebt?

Kurt Bischof: «Der gesamte Prozess der Strategieentwicklung war sehr logisch und verständlich aufgebaut. Wir gingen Schritt für Schritt vor. Zunächst analysierten wir die aktuelle Situation mit ihren Stärken und Schwächen. Danach fassten wir zukunftsentscheidende Faktoren ins Auge. Vor diesem Hintergrund entstand in sechs Monaten die SAH-Zukunftsstrategie. Dabei wurden keine Papierberge produziert, sondern die Ergebnisse der einzelnen Schritte übersichtlich dokumentiert. So differenziert und detailliert, wie wir es uns wünschten. Ohne das Know-how der beiden Experten wäre unsere Herangehensweise wahrscheinlich weniger systematisch gewesen. Die externe Sicht war

eine Bereicherung für uns. Doch als Institution müssen wir selbst wissen, was und wohin wir wollen.»

Die Experten legten grossen Wert darauf, ein gemeinsames Strategieverständnis im Führungsteam der SAH zu entwickeln. Die gesamte Geschäftsleitung war an der Strategiearbeit beteiligt, unterstreicht Kurt Bischof. «Dadurch ist die Identifikation mit den strategischen Zielen sehr hoch.»

Welchen Nutzen hat Ihnen das Strategieprojekt gebracht?

Kurt Bischof: «Wir haben unsere Zukunftsziele bis zu Jahr 2016 erarbeitet und unsere Prioritäten gesetzt.» Dies gelte es nun mithilfe der Strategie Schritt für Schritt praktisch umzusetzen, betont Kurt Bischof. Ihm ist im Lauf des Projekts klar geworden: «Eine Strategie für ein Heim ist kein Luxus, den man sich leistet, sondern ein Muss. Mit der klaren Strategie können wir besser unseren Alltag gestalten. Immer wieder überlegen wir bewusst, ob die Aufgaben, die wir angehen, mit unserer Strategie übereinstimmen.»

Dank der Strategie entwickeln die Mitarbeitenden ein «Wir-Gefühl». Darin sieht Herr Bischof eine grosse Errungenschaft. Denn entscheidend sind die Menschen, die eine Strategie im Alltag umsetzen. «Das Strategiepapier muss zum Leben erwachen», so Kurt Bischofs Fazit – zum Wohl der Bewohnerinnen und Bewohner.

Kurt Bischof

Geschäftsführer, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Stiftung Altersbetreuung Herisau

«Eine Strategie für ein Heim
ist kein Luxus,
den man sich leistet,
sondern ein Muss.»



Systematische Problemlösung, aber wie?



Bewertungen sind immer subjektiv, können aber durch systematisches Vorgehen objektiviert werden.



Bei diesem Text handelt es sich um einen gekürzten Auszug aus unserem Buch „Projektmanagement - Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern“, erschienen im Versus Verlag Zürich, August 2011.

Problemlösung

Im letzten Newsletter sind wir auf die Startsituation eines Projektes eingegangen. Jetzt fokussieren wir auf den eigentlichen Problemlösungszyklus, die Lösungssuche kann beginnen. Oft werden mehrere Lösungsvarianten erarbeitet. Dazu sind verschiedenste Kreativitätstechniken entwickelt worden. Grob werden diese in intuitiv-kreative (z.B. Brainstorming, Brainwriting, Analogien) und analytisch-systematische (z.B. Morphologischer Kasten, Entscheidungsbaum) Methoden unterteilt. Welche Methode zur Bearbeitung welcher Problemstellung angewandt wird, hängt unter anderem vom konkreten Problem, von der Vertrautheit mit der Methode, von der Grösse und dem Profil des Projektteams sowie der Unternehmenskultur ab.

Bewertung von Varianten

Nachdem Sie mit Ihrem Team mehrere Lösungsvarianten erarbeitet haben, sind diese zu bewerten. Ideal ist, wenn mehrere Varianten vorliegen, die alle Muss-Ziele erfüllen. Bewertungen sind immer subjektiv, können aber durch systematisches Vorgehen objektiviert werden, zum Beispiel mit einer sogenannten Nutzwertanalyse (vgl. Abbildung).

Wer die Bewertung vornimmt, wird idealerweise bereits bei der Klärung der Kompetenzen in der Planungsphase definiert. Entscheidend für die Zuordnung der Bewertungskompetenz ist das Führungsverständnis der betreffenden Organisation, aber auch, ob es sich um eine Variantenentscheidung auf Stufe Arbeitspaket, Teilprojekt oder Gesamtprojekt handelt. Die bevorzugte Variante ist der Steuergruppe vor allem bei Variantenentscheidungen auf Stufe Teil- oder Gesamtprojekt im Rahmen einer Meilenstein-Sitzung zur Genehmigung vorzulegen.

Ziele		Lösungsvariante A			Lösungsvariante B		Lösungsvariante C	
		G	EG	G x EG	EG	G x EG	EG	G x EG
Muss-Ziele	1	40%	4	1.60	3	1.20	1	0.40
	2	25%	3	0.75	5	1.25	2	0.50
	3	20%	5	1.00	1	0.20	4	0.80
Wunsch-Ziele	1	10%	4	0.40	3	0.30	3	0.30
	2	5%	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Total		100%		3.90		3.05		2.15

Legende:

G = Gewichtung der Ziele (Skala: 1 - 100%; Total = 100%)

EG = Erfüllungsgrad (Skala 1 - 5; 1 = geringer Erfüllungsgrad; 5 = hoher Erfüllungsgrad)

Wodurch zeichnet sich gutes Projektmanagement aus?

Projektmanagement,
Mit knappen Ressourcen
Projekte sicher steuern.

Zu viele Projekte

Projekte gibt es viele, zu viele, vor allem solche, die nicht zu Ende geführt, nicht konsequent, gar nicht umgesetzt oder deren Ziele nicht erreicht werden. Je nach Quelle sind dies bis zu fünfzig Prozent aller Projekte! Dies gilt gleichermaßen für Projekte in Dienstleistungsunternehmen wie für solche der öffentlichen Hand und von Produktionsunternehmen.

Erfahrungen

Im Laufe der letzten zwölf Monate haben wir intensiv an der systematischen Aufarbeitung unserer fünfzehnjährigen Projektmanagement-Erfahrungen gearbeitet. Diese sind nun kurz und kompakt zusammengefügt in unserem Buch Projektmanagement - Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern.

Mit dem Versus-Verlag ist es uns gelungen, einen renommierten Verlag zu finden, der auf betriebs- und volkswirtschaftliche Bücher spezialisiert ist. Versus verlegt unsere Erkenntnisse im Rahmen seiner Reihe Versus Kompakt. Nach der Vorstellung an der Frankfurter Buchmesse 2011 ist das Buch nun im Fachhandel erhältlich.

Versus Kompakt

Die Reihe Versus Kompakt richtet sich an alle, die sich mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand gründlich in ein Thema einlesen und das erworbene Wissen sofort umsetzen möchten. Unser Buch bietet, neben einer Übersicht über das Thema Projektmanagement, fokussiert Hilfestellung, um Projekte mit optimiertem Aufwand erfolgreich abzuwickeln. Es werden jene Projektmanagementthemen behandelt, die sich in der Projektmanagementrealität als kritische Erfolgsfaktoren herausgestellt haben. Ein besonderes Augenmerk wird deshalb auf die weichen, zwischenmenschlichen Aspekte gelegt.

Wenn Sie an unserem Buch interessiert sind, besuchen Sie den Versus Verlag unter www.versus-verlag.ch oder kontaktieren Sie uns unter info@forrer-lombriser.ch.



Forrer Lombriser & Partner AG
Poststrasse 14, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65
Telefax 071 272 65 66
info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch