



# Strategische Herausforderungen in Alters- und Pflegeheimen

WELCHE HERANGEHENSWEISE EIGNET SICH FÜR WELCHE FRAGESTELLUNG?  
STRUKTUR UND ABLAUF VON STRATEGIEPROJEKTEN

Fachtagung vom 9. November 2017  
Dr. Christian Schepers, Projektleiter

Alters- und Pflegeheime (APH) in der Schweiz sind mit einer Vielzahl von strategischen Herausforderungen konfrontiert. Im Vordergrund stehen:

1. Angebot
2. Personal
3. Kultur
4. Kosten vs. Pflegequalität

## ANGEBOT

Grundsätzlich besteht im Markt für Alters- und Pflegeleistungen Wettbewerb. Die Seniorinnen und Senioren können Angebot und Anbieter frei wählen. Sie sind nicht gezwungen, in ein Heim in der bisherigen Wohngemeinde einzutreten. Fraglos steht der Standort in den Überlegungen oft im Vordergrund. Nähe zum bisherigen Lebensmittelpunkt ist ein Entscheidungskriterium, aber nicht das einzige. Alters- und Pflegeheime müssen sich im Wettbewerb positionieren, um Kundinnen und Kunden anzuziehen. **Strategische Positionierung bedingt ein klares Profil.** Was bieten Sie an, was nicht? Vielen APH fällt es schwer, sich ein klares, unverwechselbares Profil zu geben.

## PERSONAL

Eine durch Curaviva veröffentlichte empirische Untersuchung aus dem Jahr 2016 weist darauf hin, dass die Pflege und Betreuung durch das Personal die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner noch stärker beeinflusst als das Angebot. Der Autor schreibt: «Die grundsätzliche Erkenntnis ist, dass in den meisten Fällen nicht die Angebotsbreite von den Bewohnern bemängelt wurde, also

nicht das, was die Leistungserstellung beinhaltet, sondern die Einflussfaktoren zur Beurteilung sich aus der Art und Weise der Dienstleistungserbringung ergaben. Dies wäre ein klarer Hinweis für die Institutionen das Dienstleistungsverständnis der Mitarbeitenden zu stärken.» (Knaup, S. 9) **Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, kompetentes und motiviertes Personal zu finden und zu halten.**

## KULTUR

Nach wie vor sind Pflegefachkräfte gesucht. Sie können sich ihre Stelle aussuchen und zögern nicht mit dem Wechsel des Arbeitgebers, wenn sie nicht zufrieden sind. **Ein wesentlicher Zufriedenheitsfaktor für die Mitarbeitenden ist die Unternehmenskultur:** Kommunikation, Wertschätzung, Zusammenarbeit, Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt Konstanz der – fähigen – obersten Leitung.

## KOSTEN VS. PFLEGEQUALITÄT

Sie können Prozesse optimieren und sich dabei zum Ziel setzen, Kosten und Qualität gleichzeitig zu verbessern. Lean-Management-Ansätze versuchen dies dadurch zu erreichen, dass Tätigkeiten, welche nichts Massgebliches zur Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner beitragen, weggelassen werden. **Doch der Optimierung nach Effizienzkriterien sind bei persönlichen Dienstleistungen wie Pflege und Betreuung Grenzen gesetzt.** Irgendwann zahlen Sie einen Preis, entweder durch höhere Kosten oder durch weniger Pflegequalität. Das ist eine strategische Entscheidung.

Wer in diesem Umfeld langfristig bestehen will, kann nicht einfach abwarten und reagieren. Sie müssen strategisch planen, nur allein schon um die Kräfte zu bündeln und die Ressourcen gezielt einzusetzen. Trotzdem verfügen längst nicht alle APH über einen formell definierten Strategieprozess. Und diejenigen, die einen haben, befolgen ihn häufig nicht konsequent oder erzielen keine nachhaltige Wirkung. Warum? Drei häufige Gründe sind:

1. Es fehlt vermeintlich die Zeit.
2. Trägerschaft und Heimleitung streiten sich um die Zuständigkeit.
3. Die Umsetzung misslingt oder bleibt wirkungslos.

## ZEITMANGEL

In der Regel ist die Heimleitung mehr als gut damit ausgelastet, neben der Führungsarbeit operative Probleme zu lösen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Trägerschaft üben ihr Amt meist nebenamtlich aus, nicht selten ehrenamtlich, und haben auch noch andere Verpflichtungen.

## ZUSTÄNDIGKEITSKONFLIKT

Eigentlich ist die Sache klar: das Gremium, welches die Trägerschaft repräsentiert – Vorstand (vgl. Vereinsstatuten, ZGB Art. 60ff.), Stiftungsrat (vgl. Stiftungsurkunde, ZGB Art. 80 ff.), Verwaltungsrat (vgl. OR Art. 716a) oder Gemeinderat – ist das «strategische Gremium» und deshalb zuständig für die Strategie. Auf der anderen Seite hat die Heimleitung die nötige detaillierte Kenntnis der Gegebenheiten im Heim und im engeren Umfeld.

## UMSETZUNGSSCHWÄCHE

Mangelhafte Umsetzung einer Strategie gibt es in verschiedenen Ausprägungen. Entweder wird die Umsetzung gar nicht gestartet («Papiertiger») oder die Umstände ändern sich vermeintlich so schnell, dass die Strategie schon vor dem Abschluss der Implementierung überholt ist. Oder diejenigen, welche die Umsetzung in die Hand nehmen müssten, finden entweder keine Zeit oder sind nicht motiviert.

Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen:

1. Wie lösen Sie das Zeitproblem?
2. Wie arbeiten Trägerschaft und Heimleitung zweckmässig zusammen?
3. Wie stellen Sie sicher, dass die Strategie wirkt?

## LÖSUNG DES ZEITPROBLEMS

Die Strategie-Entwicklung erscheint zeitaufwendig. Sie umfasst:

- a. Beschaffen und Analysieren von Informationen
- b. Entwickeln von Alternativen
- c. Auswählen und Vorschlagen einer präferierten Alternative

Bei der Strategie-Entwicklung gehen Sie idealtypisch wie folgt vor (vgl. [www.kmu-star.ch](http://www.kmu-star.ch)): Sie führen einen zweistündigen Kick-off-Workshop und vier ganztägige Workshops durch (vgl. Abbildung auf der nächsten Seite). Die Teilnehmenden erhalten jeweils einen Vorbereitungsauftrag, dessen Ergebnisse an den Workshops gemeinsam bereinigt und weiterentwickelt werden. In den Workshops werden folgende Themen behandelt:

### Workshop 1:

Erfassen der IST-Situation der Organisation (u.a. Stärken und Schwächen) und Erarbeiten der strategischen Schlüsselfragen

### Workshop 2:

Festhalten des Ausblicks der Organisation (u.a. Chancen und Gefahren) und Skizzieren von möglichen Szenarien

### Workshop 3a:

Entwickeln von strategischen Alternativen auf Basis eines morphologischen Kastens

### Workshop 3b:

Bewerten der strategischen Alternativen auf Basis von Modellrechnungen und Definieren von strategischen Stossrichtungen und Zielen.



Abbildung: Idealtypischer Strategieprozess nach KMU\*STAR

Der zeitliche Aufwand für die Teilnahme an den Workshops und die notwendigen Vorbereitungen liegt bei ca. sieben Arbeitstagen je Teilnehmerin und Teilnehmer. **Das ist gut investierte Zeit, denn es geht um die Zukunftsgestaltung des APH.**

Wenn Ihnen diese Zeit nicht zur Verfügung steht, können Sie einzelne Arbeitsschritte vereinfachen, komprimieren oder ganz weglassen. Sie können die Inhalte der Workshops 1 und 2 in Form einer vereinfachten SWOT (Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren)-Matrix erarbeiten. Wir empfehlen jedoch, nicht auf die Analyse zu verzichten. Sonst fehlt Ihnen die fundierte Basis und Sie können Ihre Wahl nicht begründen. Ausserdem müssen sich die massgeblichen Personen über IST-Situation und Ausblick einig sein, sonst finden Sie später kaum einen Konsens über die Strategie.

Im besten Fall können Sie die Strategieentwicklung in drei halbtägigen Workshops oder einer Wochenend-Strategie-Klausur durchführen.

Mit Vorbereitungsarbeiten ergibt sich so ein Zeitaufwand von drei bis vier Arbeitstagen je Workshopteilnehmerin und -teilnehmer. Die Vorbereitung ist unerlässlich, kann aber auf die Workshopteilnehmenden verteilt werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Qualität der Strategie leidet, wenn Sie zu wenig Zeit für die Entwicklung aufwenden. Oft kommen wesentliche Erkenntnisse erst zustande, indem sich das Team wiederholt mit denselben Fragen beschäftigt. Wenn es sich einrichten lässt, sind mehrere kurze Workshops einem längeren vorzuziehen, weil dies eine Nachbereitung und neuerliche Vorbereitung ermöglicht.

## ZUSAMMENARBEIT VON TRÄGERSCHAFT UND HEIMLEITUNG

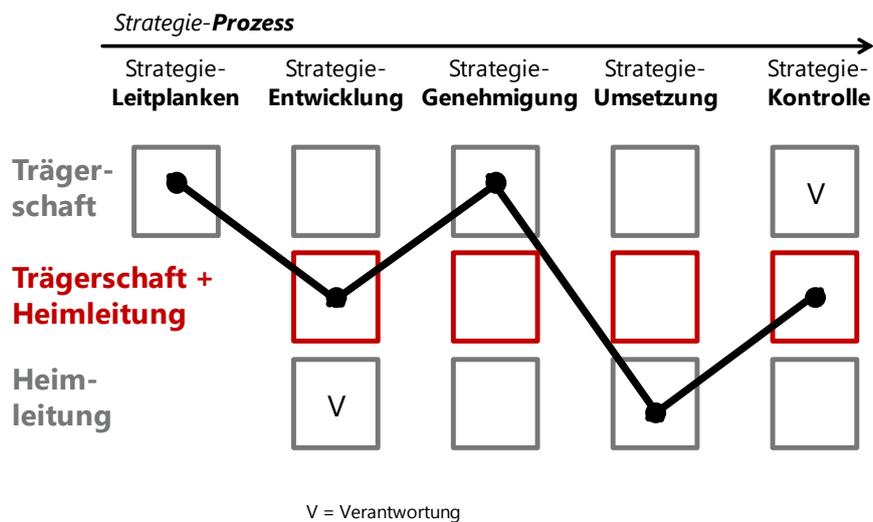


Abbildung: Zusammenarbeit von Trägerschaft und Heimleitung (in Anlehnung an Lombriser, S. 35)

Grundsätzlich empfehlen wir, dass das Trägerschafts-Gremium in der Strategiearbeit die Rolle eines «konstruktiven Sparringpartners» einnimmt (vgl. obenstehende Abbildung). Vorstand, Stiftungsrat, Verwaltungsrat oder Gemeinderat geben die grundsätzliche Marschrichtung vor. Die Heimleitung entwickelt innerhalb der gesetzten Leitplanken einen Strategievorschlag, der mit der Trägerschaft in einem partnerschaftlichen Dialog intensiv diskutiert wird. Die Trägerschaft prüft die Vorschläge auf Plausibilität und bringt konstruktiv eigene Ideen ein. Falls genügend Zeit investiert wird, findet dies in einem iterativen Prozess statt, bei dem die Heimleitung erste Ergebnisse justiert und dann wiederum mit der Trägerschaft diskutiert. Die Genehmigung der Strategie bleibt der Trägerschaft vorbehalten. Die Vorteile einer solchen Zusammenarbeit sind:

- Die Interessen des Trägers werden durch Leitplanken berücksichtigt.
- Wille und Ideen der Trägerschaft fließen in die Strategie ein.
- Der strategische Beitrag der Trägerschaft ist auch ohne detaillierte Kenntnis des Heims und des Umfelds möglich.
- Eine hohe Identifikation der Trägerschaft mit der Strategie.
- Ein kooperativer Dialog zwischen Trägerschaft und Heimleitung fördert echtes strategische Denken.
- Das kollektive Know-how von Trägerschaft und Heimleitung wird durch Perspektivenvielfalt ausgeschöpft.
- Die Trennung von strategischer und operativer Ebene bleibt gewahrt.
- Die Heimleitung bringt detaillierte Kenntnis des APH und des Umfelds massgeblich ein.

In organisatorischer Hinsicht gibt es die Möglichkeit, das Strategieteam durch ein oder zwei Mitglieder der Trägerschaft zusammen mit den Mitgliedern der Heimleitung zu besetzen. Insgesamt sollte die Zahl von sieben Teammitgliedern nicht überschritten werden. Ideal sind fünf Teilnehmende.

Alternativ kann die Trägerschaft im Anschluss an einen Workshop der Heimleitung für ein bis zwei Stunden an der Diskussion teilnehmen und danach eine separate Trägerschafts-Sitzung abhalten. In jedem Fall hat es sich bewährt, die Trägerschaft als Ganzes über wesentliche Zwischenergebnisse der Strategieentwicklung zu informieren, deren Einverständnis und allenfalls Anregungen und Wünsche einzuholen. So reduzieren Sie das Risiko, dass die Strategie später nicht genehmigt wird.

## SICHERSTELLEN DER WIRKUNG

Eine Strategie wird umgesetzt, indem konkrete Massnahmen definiert werden. Die Massnahmenliste muss die verantwortliche Person benennen und den Zeitpunkt der Fertigstellung. Verantwortlich ist immer nur eine Person und nicht «alle»; «laufend» ist als Zeitangabe zu vermeiden. Wenn es sich um eine grundlegende Neuausrichtung oder ein umfassendes Massnahmenprogramm handelt, empfiehlt sich eine Projektorganisation. Indem Sie die Strategieumsetzung aus der Linienorganisation herauslösen, schaffen Sie mehr Verbindlichkeit, und Sie stellen definierte Ressourcen zur Verfügung. Die Strategieumsetzung liegt in der Verantwortung der Heimleitung. Wenn die Strategie in der Linie umgesetzt wird, sollte ein entsprechendes stehendes Traktandum in der Heimleitungssitzung eingeplant werden. Bei dieser Lösung besteht aber immer die latente Gefahr,

dass die Besprechung der Strategieumsetzung angesichts drängender operativer Probleme und mangels Zeit auf der Strecke bleibt. Das führt schnell zu einem völligen Versanden, weil die Beteiligten weder Fortschritt noch Früchte erkennen und das Vertrauen in die Richtigkeit und den Erfolg der Strategie verlieren.

Das Umfeld, in welchem Sie sich als APH bewegen, ändert sich normalerweise in Mehrjahreszeiträumen. Ausgeschlossen sind substanzielle Veränderungen aber nicht. Zu denken ist an die Neuwahl des zuständigen Gemeinde- oder Stadtratsmitglieds. Oder in einer Nachbargemeinde wird ein neues APH eröffnet oder ein bestehendes saniert und strategisch neu ausgerichtet. Auf jeden Fall ist es empfehlenswert, den Planungshorizont für die Umsetzung kurz zu setzen.

Das kann auf der anderen Seite nicht bedeuten, dass Sie mit einem zeitlich gedrängten Massnahmenplan die Umsetzungsverantwortlichen überfordern. Sie sollten bei der Massnahmenentwicklung Augenmass bewahren. Wenn das Massnahmenprogramm überfrachtet ist, bleibt nichts übrig, als es zu reduzieren. Dazu müssen Sie Massnahmen zeitlich priorisieren und allenfalls auch auf weniger wichtige (Wunsch-)Massnahmen ganz verzichten. Ob ein Massnahmenprogramm leistbar ist, wissen vor allem diejenigen, die es umsetzen sollen. Deshalb sind sie in geeigneter Form in die Planung einzubeziehen.

Damit kommen wir zum vierten Umsetzungs Hindernis – der fehlenden Motivation der Umsetzungsverantwortlichen. Oft wird geraten, der Strategieumsetzung ein Change-Management zur Seite zu stellen. Aber auch ein noch so ausgeklügeltes Change-Management wird grundsätzliche materielle Bedenken nicht aus dem Weg räumen können. Wenn sich die Umsetzungsverantwortlichen nicht mit der Strategie identifizieren, werden

sie sie nicht motiviert umsetzen. Gleichwohl ist dem Change-Management Beachtung zu schenken, gerade bei substanziellen und umfassenden Kursänderungen. Planen Sie insbesondere kurzfristig realisierbare Erfolge («quick win»). Das steigert die Überzeugung der Machbarkeit und stärkt die Motivation für die weiteren Schritte.

## BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Wenn Sie Widerstände erst gar nicht aufkommen lassen wollen, ist jedoch etwas anderes entscheidend. Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten. Lassen Sie die Schlüsselpersonen bereits bei der Entwicklung der Strategie partizipieren. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder Sie nehmen diese Personen in das Strategie-Entwicklungsteam mit auf. Das ermöglicht eine sehr direkte Beteiligung, hat aber zwei wichtige Nachteile. Erstens

wird das Team damit meist zu gross. Und wenn ein Team zu viele Mitglieder hat, lähmt das den Prozess und erschwert die Konsensbildung. Zweitens kann die Kreativität in der Strategieentwicklung beeinträchtigt werden, wenn zu viele Interessengruppen am Tisch sitzen.

Eine andere Möglichkeit der Partizipation sind Verankerungsveranstaltungen (vgl. Abbildung unten). In einer etwa zweistündigen Veranstaltung präsentiert das Strategieteam Zwischenergebnisse des Strategieprozesses einer Gruppe von Schlüsselmitarbeitenden, insbesondere solchen, denen in der Umsetzung eine tragende Rolle zugeordnet ist. Es werden Verständnisfragen geklärt und Inputs aufgenommen, die dann durch das Strategieteam in der weiteren Bearbeitung berücksichtigt werden können – aber nicht müssen. Ein solches Vorgehen setzt natürlich grosses Vertrauen in die Mitarbeitenden und die Souveränität des Strategieteams voraus.

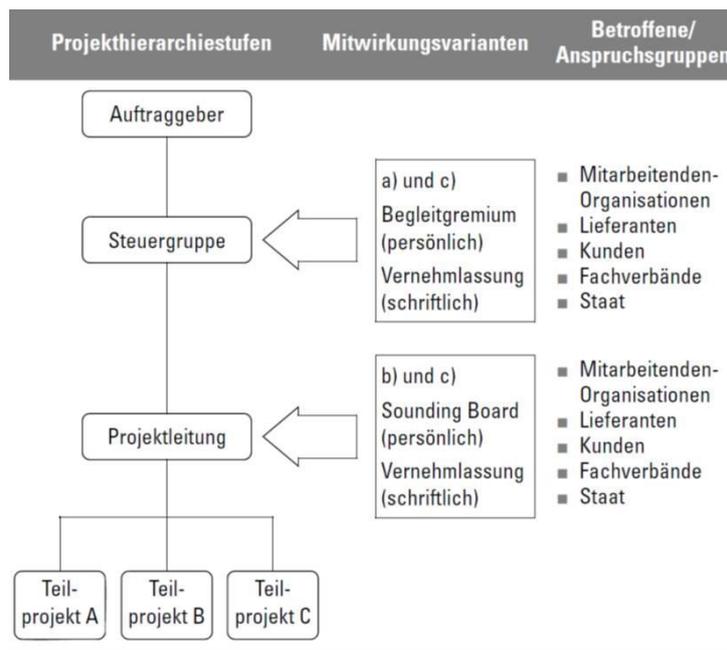


Abbildung: Mitwirkungsvarianten (Forrer, S. 51)

Minimal sind die Mitarbeitenden über den Prozess zu informieren. Es gilt gut abzuwägen, ob Verankerungsveranstaltungen opportun und mit Ihrer Unternehmenskultur kompatibel sind. Wenn Sie sich dafür entscheiden, sind die Vorschläge und Bedenken im Strategieteam ernsthaft zu diskutieren, und Sie müssen auch Rückmeldung geben. Zu vermeiden ist in jedem Fall ein Pro-forma-Einbezug. Es liegt auf der Hand, dass Verankerungsveranstaltungen den Zeitaufwand deutlich erhöhen.

## ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die strategischen Herausforderungen für APH legen nahe, strategisch zu planen, nur allein schon um die Kräfte zu bündeln und die Ressourcen gezielt einzusetzen. Erfolgsvoraussetzung ist zunächst die Qualität der Strategieinhalte. Dazu müssen Sie Zeit investieren, aber Sie können in gewissen Umfang vereinfachen und komprimieren. In der Frage der Zuständigkeit für die Strategiearbeit gibt es kein Entweder-oder. Es hat sich bewährt, dass die Trägerschaft Leitplanken vorgibt, die Heimleitung innerhalb dieses Spielraums die Inhalte vorschlägt und das Trägerschafts-Gremium die Rolle eines konstruktiven Sparringpartners einnimmt. Damit die Umsetzung nicht versandet, empfiehlt es sich in den meisten Fällen, für die Strategieumsetzung eine Projektorganisation zu bilden und bereits bei der Strategieentwicklung die Mitarbeitenden, welche für die Umsetzung eine Schlüsselrolle übernehmen sollen, in geeigneter Form einzubeziehen.

## Literatur

- Forrer, F. & Schöni, M. (2011): Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag
- Knaup, D. (2016). Untersuchung von Verschwendungen und personenbezogenen Merkmalen als Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit betagter Bewohner der stationären Langzeitbetreuung. Empirische Studie. 2016. Veröffentlicht unter [https://www.curaviva.ch/files/76HJJ15/daniel\\_knaup\\_empirische\\_untersuchung2016.pdf](https://www.curaviva.ch/files/76HJJ15/daniel_knaup_empirische_untersuchung2016.pdf)
- Lombriser, R. (2015). Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU. Bern: Haupt-Verlag.
- Lombriser, R., Abplanalp, P.A. & Wernigk, K. (2011). Strategien für KMU – Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU\*STAR-Navigator. (2. Auflage). Zürich: Versus Verlag