



Fachtagung vom 8. November 2018

Die Rolle von Vorstand und GL in der Strategiearbeit

Anregungen und Instrumente für die Praxis

Strategieentwicklung

Strategieprozess



Idealtypisches Vorgehen mit vier Workshops

Beispiel: NPO*Star-Methode



Vereinfachte Analyse - besser als keine

SWOT-Matrix

Stärken	
Bewertung	Stärken
+++	hohe Qualität der Führung 1
+++	grosses Know-how der Mitarbeitenden 2
+++	Hohe Mitarbeitenden-Zufriedenheit, gute Anstellungsbedingungen 3
+++	hohe Reputation und Akzeptanz in der Gesellschaft 4
+++	hohe Anzahl freiwilliger Helfer 5
+++	optimaler Standort und zeitgemässe Infrastruktur 6
+++	hohe Qualität der Leistungserbringung 7
+++	gute Betriebskultur und Zusammenarbeit 8
+++	hohe Zufriedenheit der Bewohner 9
+++	gut funktionierende interne (administrative) Prozesse 10
+++	bewährtes Einstufungsverfahren / Pflegestufen 11
+++	gute Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden 12
+++	gute Wohnungs- Situation 13
+++	geringe Wohnungs- Auslastung 14
+++	kurze Entscheidungswege 15

Schwächen	
Bewertung	Schwächen
---	steigende Probleme im Zusammenhang mit stark Pflegebedürftigen (Raum und Personal) 16
---	begrenzt ausbaufähiger Standort 17
---	wenig Selbstbestimmungsmöglichkeiten für Heimbewohner aufgrund starrer Strukturen 18
---	starker Anstieg des Personalaufwandes 19
---	schwach kontrolliert/Benchmarking durch Stiftungsgesamt (u.a. Finanzkontrolle) 20
---	geringe Beschäftigung/Aktivierung für die Bewohner durch freiwillige, nicht professionelle Angehörige 21
---	Betriebsergebnis ungenügend 22
---	Betrieb hängt an wenig Fachpersonal 23
---	unzureichende Selbstverpflichtungsregelungen 24

Chancen	
Bewertung	Chancen
+++	Ausbaumöglichkeit vorhanden <i>(am Standort und aufgrund kantonaler Möglichkeiten)</i> 15
+++	Möglichkeit von Partnerschaften und Kooperationen <i>(Kommunikation, Spiel, etc.)</i> 26
+++	einfachere Personalrekrutierung da attraktiver Arbeitgeber 27
+++	steigender Bedarf aufgrund demographischer Entwicklung (steigender Anteil Hochaltriger) 28
+++	geringe Konkurrenz im nahen Umfeld 29
+++	aktuelle Vermögenssituation schafft finanzielle Spielräume 30

Gefahren	
Bewertung	Gefahren
---	Sparmassnahmen Kanton Bern <i>(~ 100'000'000 - 7. 100'000.-)</i> 31
---	zunehmender Fachpersonalmangel und schwierige Personalrekrutierung 32
---	enger finanzieller Spielraum für Infrastrukturerneuerungen und Instandstellungen 33
---	Zunahme von staatlichen Regulierungen 34
---	geringe Ausbaumöglichkeit aufgrund beschränkter Platzmöglichkeiten 35
---	Ressourcen-Engpass aufgrund Pflegestufenanstieg <i>(u.a. Inanspruchnahme)</i> 36
---	Wegfall der Freiwilligen <i>Wahl an geringerer Beherrschung führen</i> 37
---	Alterung der Bewohnerstruktur, u.a. aufgrund späterer Eintritte (Spitex) 38
---	grosse Selbstständigkeit des Heimleiters <i>(siehe Selbstverpflichtung)</i> 39
---	Zunahme alternativer Wohnformen 40
---	Partnerschaften führen zu Risikogewinn 41
---	Überlastung der Mitarbeitenden 42

Verkürztes Vorgehen

Beispiel: 3 Workshops, je 1/2 Tag



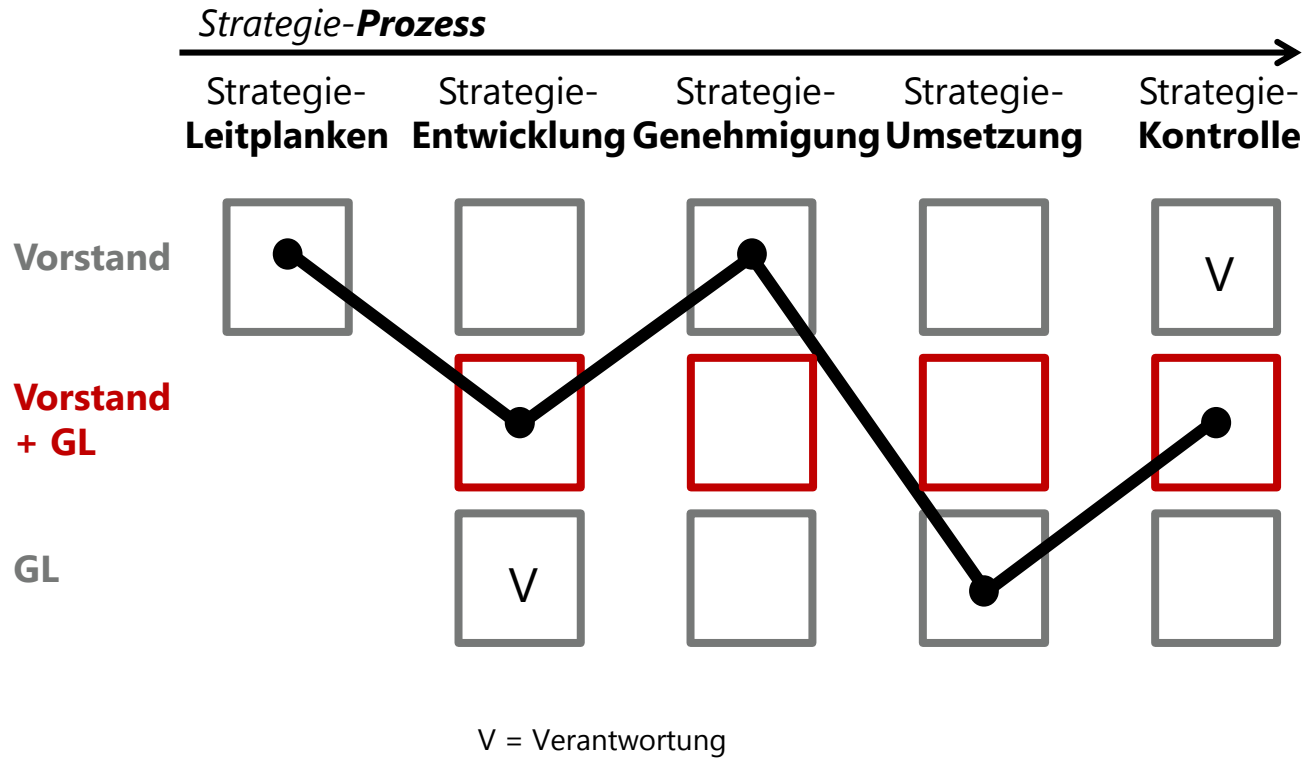
Komprimiert auf eineinhalb Tage

Beispiel: Strategieklausur in zwei Tagen



Das «schiefe W»

Zusammenarbeit von Vorstand und GL



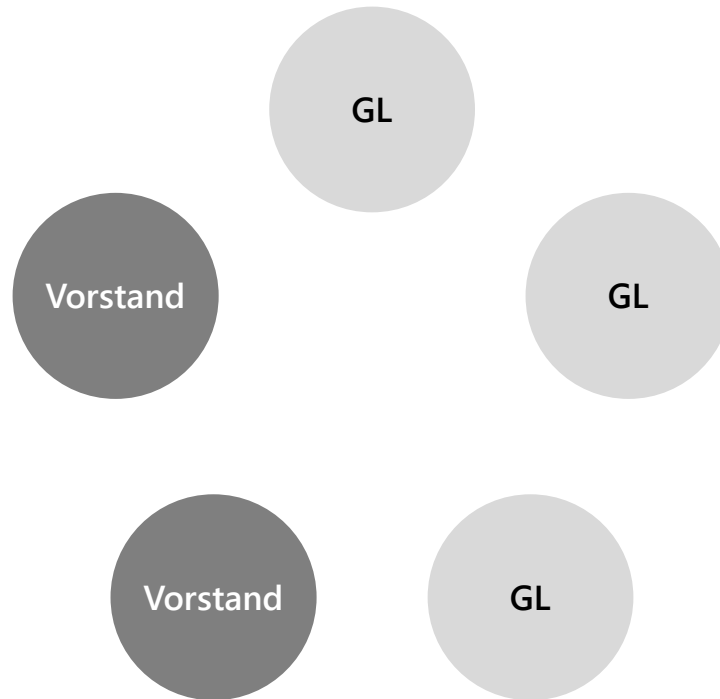
Vorstand und GL Hand in Hand

Vorteile

- Interessen des Vorstands durch Leitplanken berücksichtigt
- Wille und Ideen des Vorstands fließen ein
- Identifikation des Vorstands mit Strategie
- Kenntnis der Genossenschaft und des Umfelds durch GL eingebracht
- Kollektives Know-how wird ausgeschöpft
- Dialog fördert strategisches Denken
- Trennung von strategischer und operativer Ebene bleibt gewahrt

Gemischte Besetzung des Strategieteams

Idealtypische Zusammensetzung



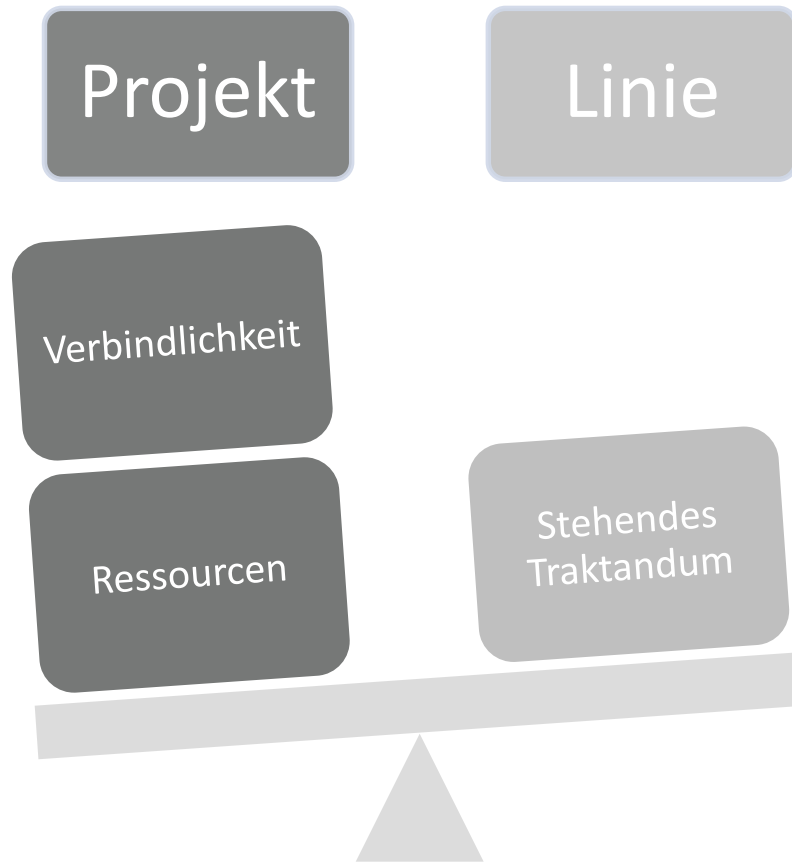
Vorstand über wesentliche Zwischenergebnisse informieren

Ablauf mit Vernehmlassungen



Projektorganisation verspricht Vorteile

Organisation der Umsetzung



Priorisierung manchmal unvermeidbar

Anpassungsmöglichkeiten des Massnahmenplans

- zeitlich verschieben
- Umfang reduzieren
- ganz verzichten

Erfahrungen aus der Praxis

- Investieren Sie genügend Zeit
- Vorstand und GL müssen zusammenspannen
- Projektorganisation für die Umsetzung
- Beziehen Sie die Betroffenen in die Massnahmenplanung ein