

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Strategien entwickeln in sozialen Institutionen

Fachtagung vom 22. November 2021

**Anders denken.
Anders sein.**

Programm

- Begrüssung
- Der Weg zu Ihrer Strategie:
Herausforderungen und Lösungsansätze
- Kaffeepause/Austauschmöglichkeit
- Strategieentwicklung der Koosa:
Vorgehen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren
- Schlusswort

Der Weg zu Ihrer Strategie: Einstieg

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Strategien für soziale Institutionen

- Die Mehrheit der sozialen Institutionen besitzt eine gut strukturierte operative Planung und Budgetierung,
- die Notwendigkeit eines gemeinsamen Verständnis über langfristige zukünftige Entwicklungen wird bei ihnen zwar erkannt, aber...
- ...in die Behandlung strategischer Fragen wird selten genügend Zeit und Energie investiert
- wenn überhaupt, findet die strategische Planung nur ad-hoc und uneinheitlich statt: eine konsistente, abteilungsübergreifende Methodik fehlt

„Fressen oder gefressen werden?“



Neue Fragestellungen

Gestern

Welchen Lohn müssen wir zahlen, um Fachkräfte zu halten oder anzuziehen?

Wie erhalten wir die exzellente Qualität?

Welche zusätzlichen Leistungen oder Geschäftsfelder können wir erschliessen?

Wie bekommen wir mehr Geld vom Bund/Kanton oder aus Fundraising?

Wie können wir Kosten in der Verwaltung einsparen?

Wie lasten wir die Kapazität aus?

Morgen

Wie entwickeln wir unsere Fachkräfte, welche Perspektiven bieten wir?

Welches Qualitätsniveau erwartet unsere Zielgruppe? Was ist unser Klientel bereit, dafür zu bezahlen?

Auf welche Geschäftsfelder/Kunden/Aufträge konzentrieren wir uns?

Wie können wir durch Innovation den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen?

Welche Leistungen oder Prozesse können wir günstiger auslagern?

Welche Kapazität brauchen wir?

Führung im «Sandwich»



Strategie einer NPO

Was es nicht ist!



Was es ist!

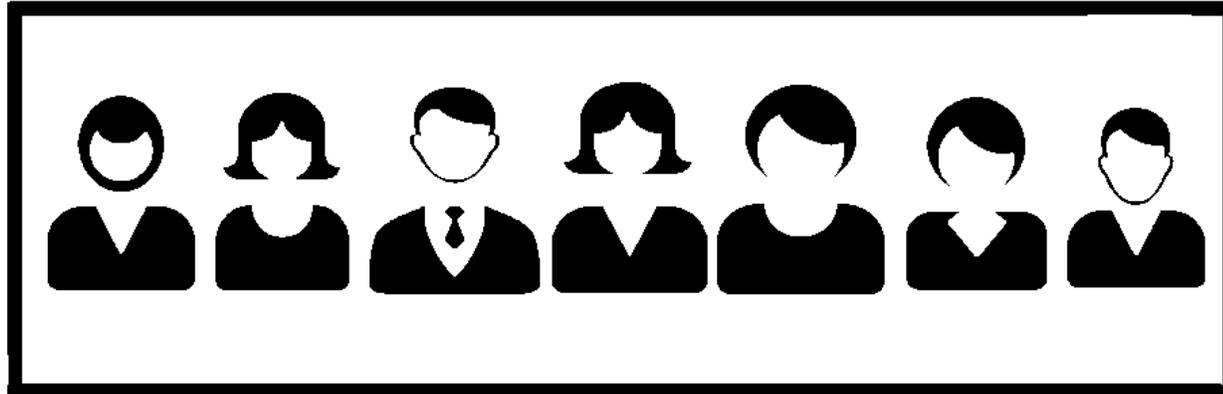


Der Weg zu Ihrer Strategie: Herausforderungen und Lösungsansätze

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Führungsgremien

Kompetenzen, Knowhow, Eigenschaften

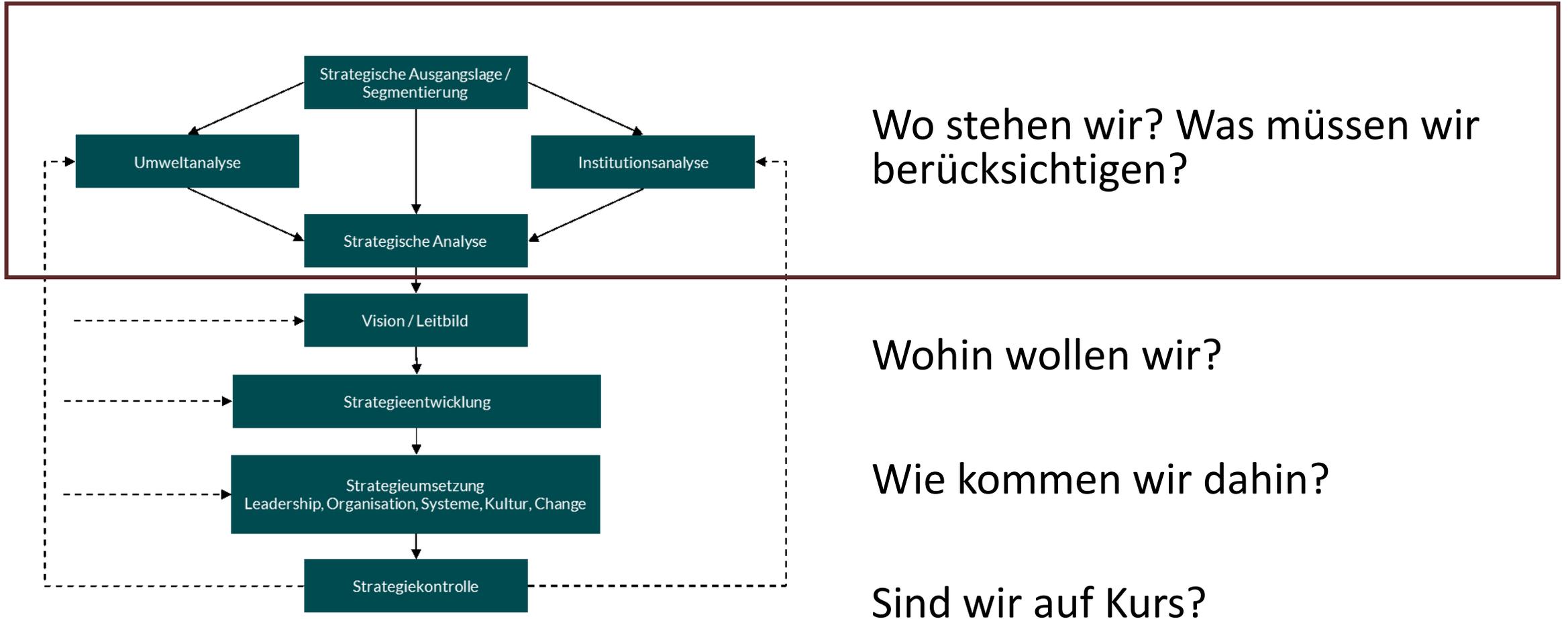


Führung	X			X	X	X	X
Ethik		X	X		X		
Strategie	X					X	
Sonderpädagogik		X			X	X	X
Beeinträchtigung		X		X	X		
Recht			X				X
Finanzen	X			X			
...							

Auswirkung des verstärkten Einbezugs



Idealtypischer Strategieprozess



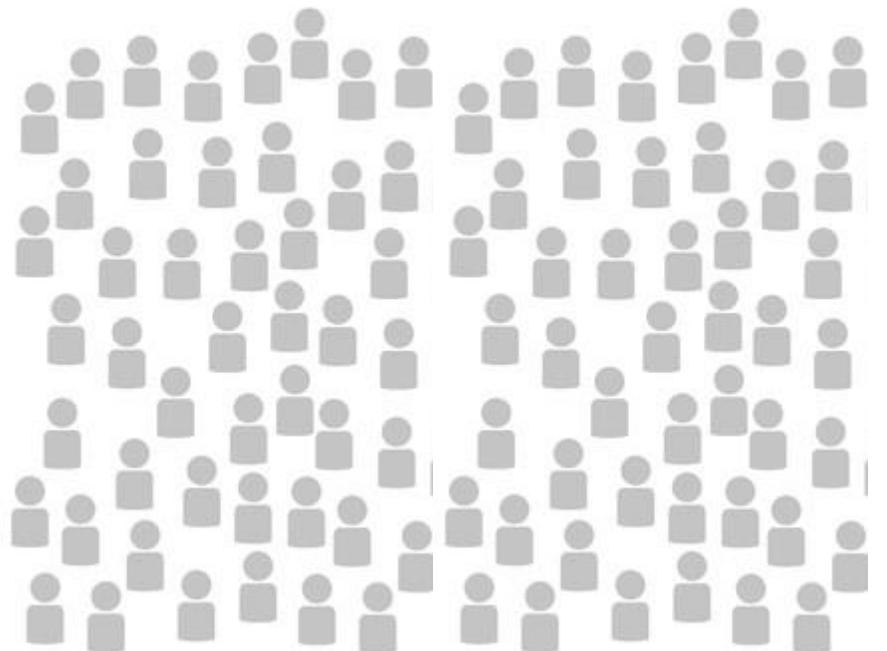
Wo stehen wir? Was müssen wir berücksichtigen?

Wohin wollen wir?

Wie kommen wir dahin?

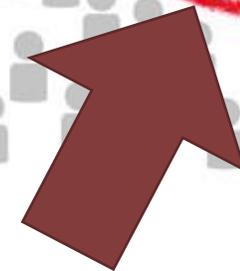
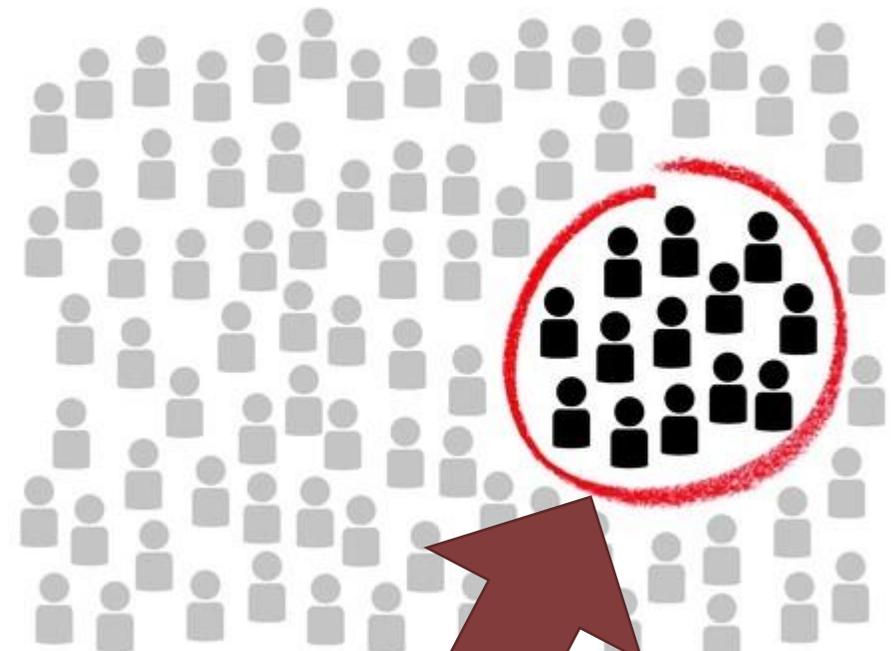
Sind wir auf Kurs?

Wer ist unsere Zielgruppe?



verfügbare Ressourcen

oder



verfügbare Ressourcen

Interne Faktoren: Institutionsanalyse

Führungsgremien

- Stiftungsrat/Vorstand wird nach Verfügbarkeit statt professionellen Kriterien besetzt
- Eindeutige Aussagen zur Gewichtung von Agogik und Wirtschaftlichkeit fehlen

Führung und Organisation

- Lückenhaftes strategisches Management, wenige valide Daten, wenige Informationen über Markt und Trends
- Schwach ausgeprägte Personalentwicklung
- Kaum aussagekräftige Kennzahlen für die operative Steuerung, fehlende Rentabilitätsaussagen zu steuerungsrelevanten Grössen (Angebote, Klientel, Aufträge etc.)

Angebot

- Keine klare strategische Positionierung im Angebot von Institutionen erkennbar
- Angebotserweiterungen im Sinne von Opportunitäten nutzen — ohne Blick auf Rentabilität, Synergieeffekte, Ressourcen sowie allfällige mögliche Kooperationen
- Ständiger Zielkonflikt zwischen sozialem Gedanken und Wirtschaftlichkeit

Prozesse

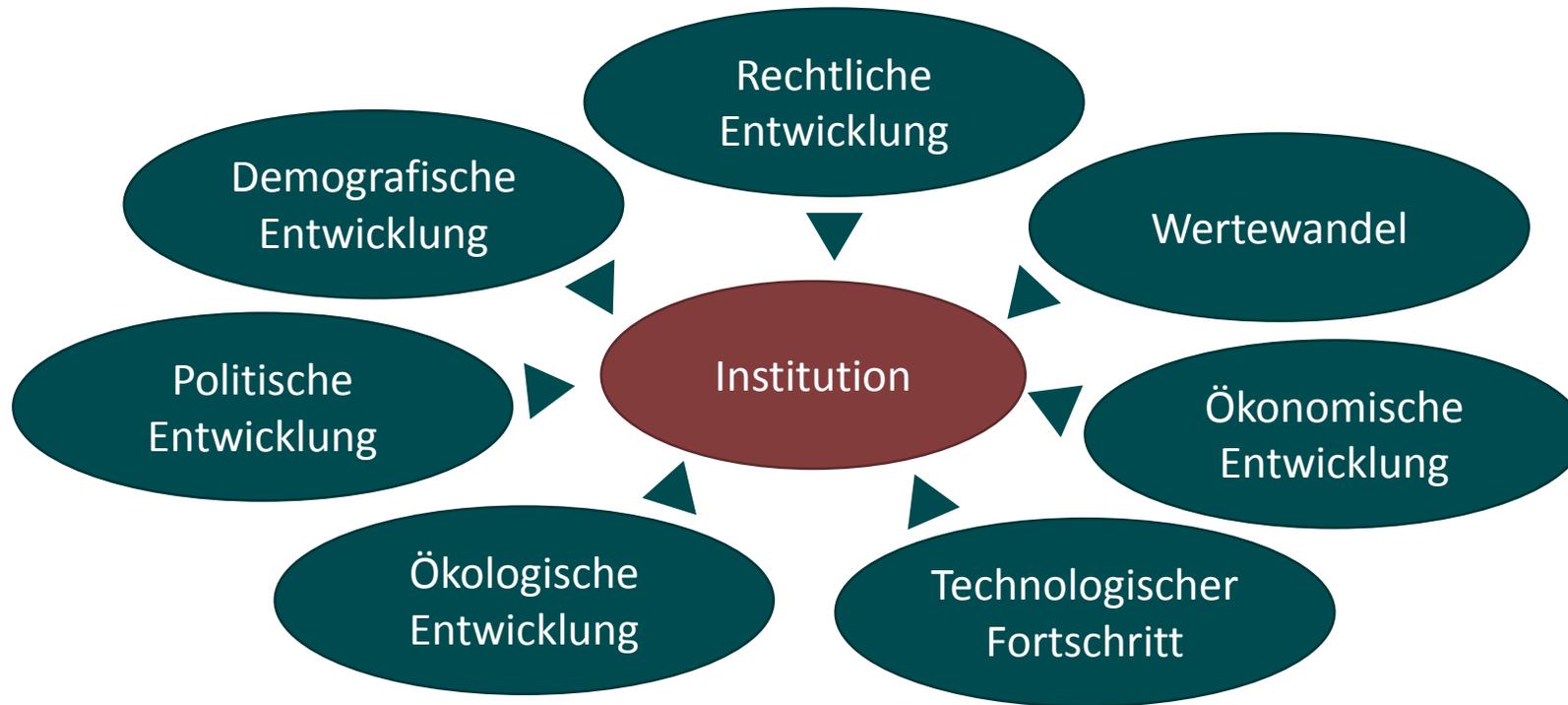
- Lückenhafte bis fehlende Prozessdokumentationen erschweren Prozess-optimierungen und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden
- Fehlendes Wissensmanagement führt zu Knowhow-Verlust bei Fluktuation

Interne Faktoren: Institutionsanalyse

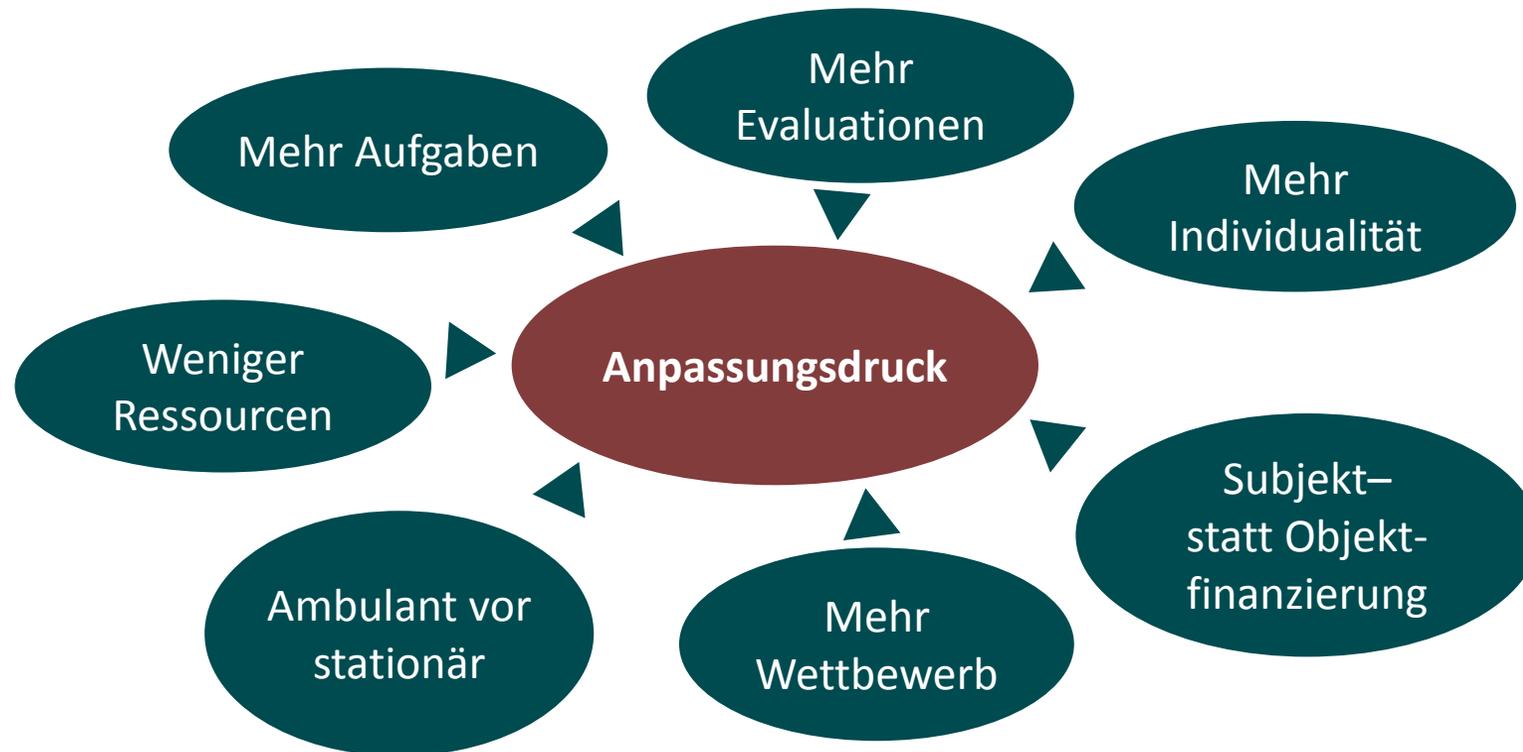
Beispiel Stärken und Schwächen Altersheim

Stärken (+++ / ++ / +)		Schwächen (--- / -- / -)	
+++	Im AH bleiben bis zum Tod, Verzicht auf Überweisung in andere Institutionen	---	Bauten und Infrastruktur (lange Entscheidungswege)
+++	Soziokulturelle Aktivitäten/Öffentlichkeitsarbeit	--	Politische Einbettung/Schwerfälligkeit des öffentlich-rechtlichen Überbaus, fehlender unternehmerischer Spielraum
+++	Fachbezogene konzeptionelle Kompetenzen	--	Aufnahmeprozedere, mangelnder Freiraum
++	Service Wohnen in den Altersheimen	--	Jahresbezogene Budgetierung
++	Defizitdeckung durch Stadt	-	Grösse als Innovationshandicap
++	Professionalität und Führung	-	Anmeldeprozedere (Schwerfälligkeit)
++	Einführung Wahlleistungen in den Altersheimen		
+	Verankerung im Quartier		
+	konkretes Beschwerdemanagement		

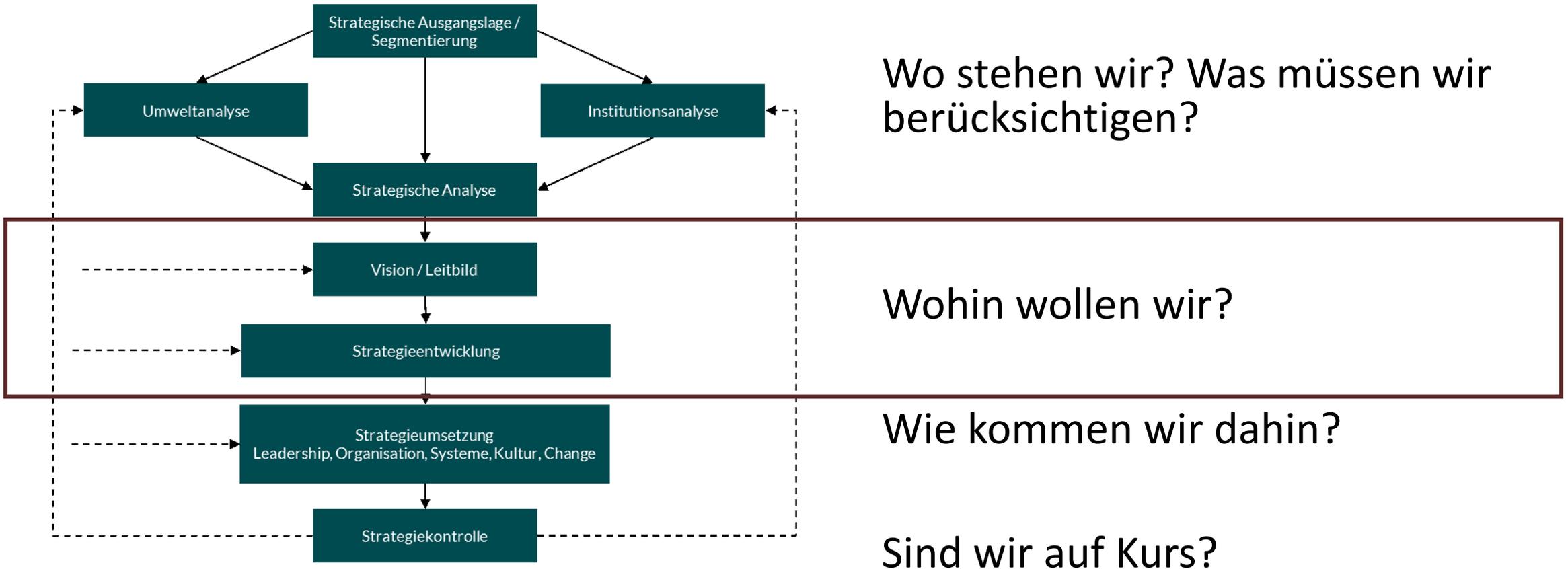
Externe Faktoren: Umweltanalyse



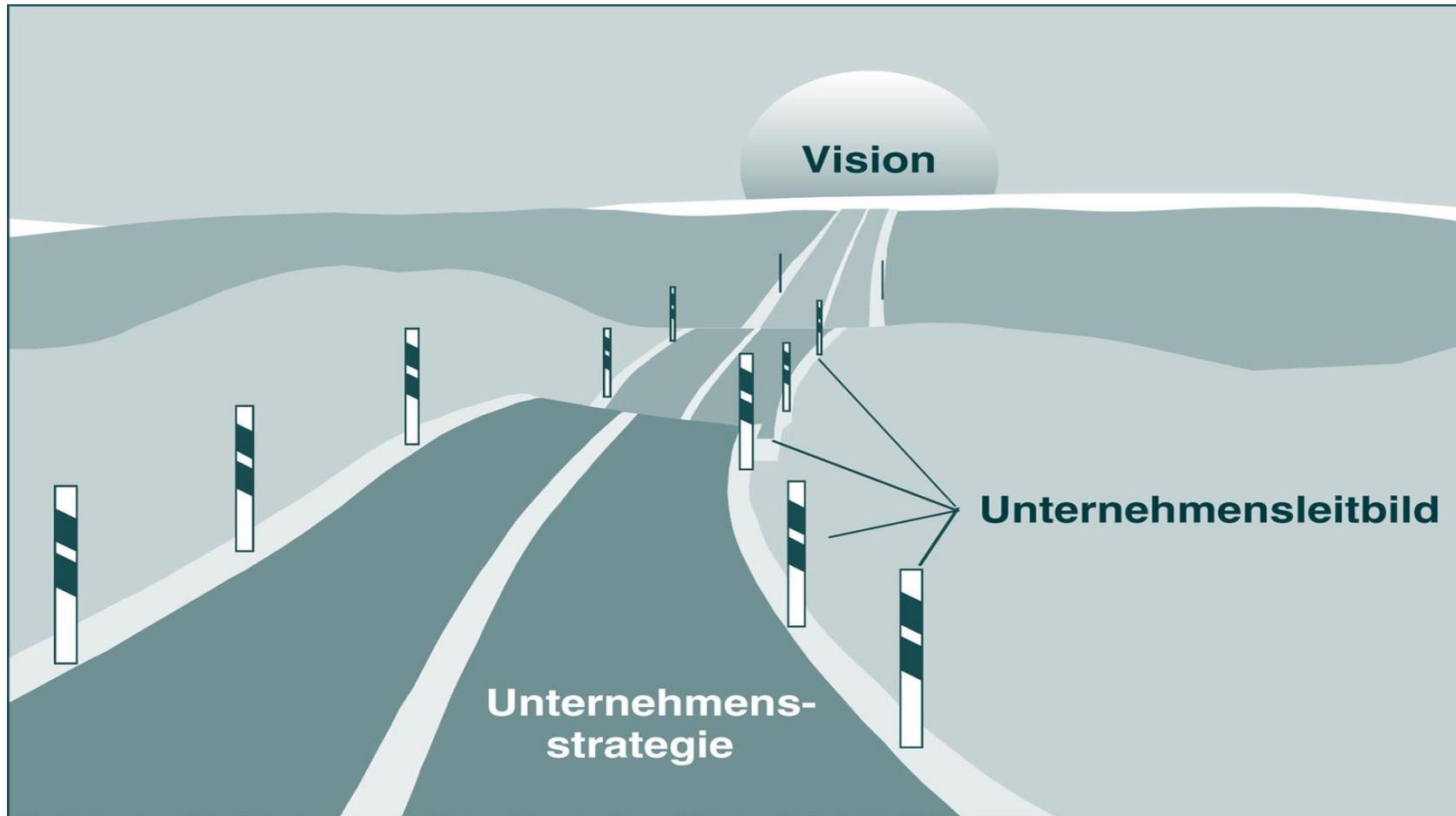
Externe Faktoren: Umweltanalyse



Idealtypischer Strategieprozess



Vision, Leitbild und Strategie



Vision

- Leitplanke für die Strategieentwicklung
- orientierende, motivierende, sinngebende und legitimierende Funktion
- auf die wichtigsten Anspruchsgruppen ausgerichtet
- Aussagen zur Philosophie der Institution
 - strategische Mission und Grundwerte
 - langfristige strategische Intention

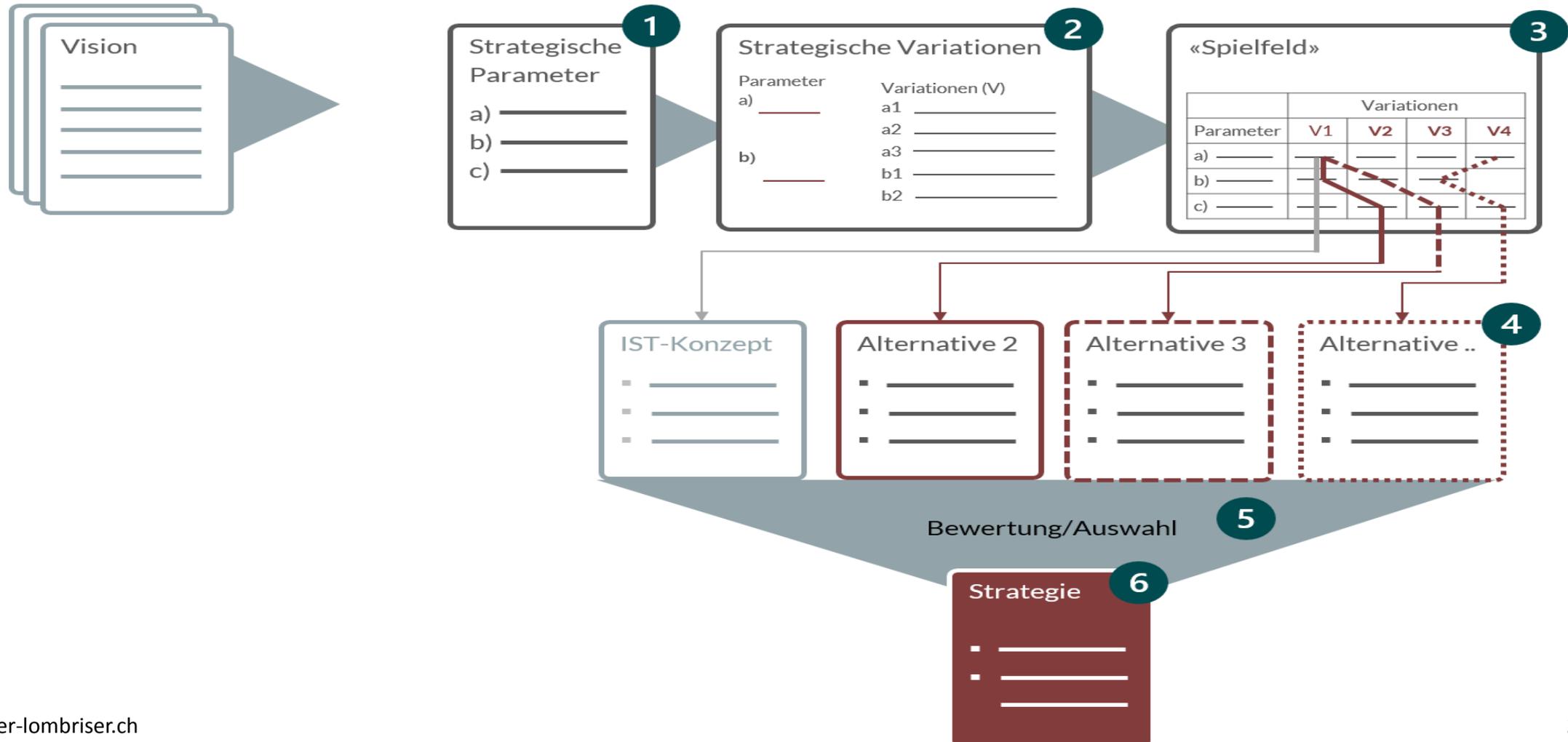
Leitbild

- Wer sind wir?
- Was machen wir?
- Wozu machen wir es?
- Wie machen wir es?



Kommunikation an Belegschaft
und Öffentlichkeit

Strategieentwicklung



3.2 Strategische Themen

- ◆ Kundinnen und Kunden (Zielgruppen vs. alle Bevölkerungs- und Einkommenschichten)
- ◆ Marketing
- ◆ Allianzmanagement
- ◆ Gestaltung Infrastruktur / Bausubstanz
- ◆ Preisgestaltung
- ◆ Weiterentwicklung der Wohnform Altersheim
- ◆ Attraktivität des Arbeitsplatzes Altersheim
- ◆ Förderung und gezielte Qualifizierung aller Mitarbeitenden
- ◆ Soziokulturelle Aktivitäten inkl. Vernetzung mit dem Quartier
- ◆ Angebote (Erweiterung der Wohnformen, vermehrte ambulante Leistungen, ...)
- ◆ Unternehmensgrösse

Schlagzeile (Strategische Steuergrösse):

- ◆ **Finanzierung**
- ◆ **Infrastruktur und Personal**
- ◆ **Unternehmensgrösse**
- ◆ **Marketing**

3.3 Strategisches Spielfeld

Steuergrösse	(V)	Variationen
Finanzierung / Tarifgestaltung	F-Ist	Wie heute (Einkommens- und Vermögensabhängigkeit =E&V)
	F1	Fixer Tagesstarif (Hotellerie)
	F2	Leistungsgerechte Tarife für Betreuung + Pflege
	F3	Mischung von Fixtarifen und E&V-Tarifen
	F4	Tagesangebote als zusätzliche Ertragsmöglichkeit
Infrastruktur / Personal	IP-Ist	Wie heute
	I1	Keine Neu- und Umbauten
	I2	Schnellere Neu- und Umbauten
	P1	Pflegenotstand (quantitativer und qualitativer Personalmangel)
	P2	Gutes Personalangebot dank attraktiven Berufschancen
Unternehmensgrösse	U-Ist	8 Institutionen (600 Betten)
	U1	Reduktion auf 5 Institutionen (400 Betten)
	U2	Erhöhung auf 10 Institutionen (800 Betten)
	U3	Reduktion auf 7 Institutionen (520 Betten)
Marketing	M-Ist	Punktuelle PR- und Marketingaktivitäten, gute Medienkontakte
	M1	Stärkere Systematisierung der Aktivitäten
	M2	Reduktion der Aktivitäten

Legende: V = Kurzbezeichnung der Variation

Schlagzeile

- ◆ **Relativ breites strategisches Spielfeld innerhalb der Verwaltungsstrukturen und innerhalb der finanziellen Möglichkeiten**

3.4 Strategische Alternativen

Alternativen	(V)	Variationen
Ist-Konzept	F-Ist	Wie heute
	I-Ist	Bauten/ Infrastruktur wie heute
	P-Ist	Wie heute
	U-Ist	8 Institutionen (600 Betten)
	M-Ist	Punktuelle PR- und Marketingaktivitäten, gute Medienkontakte
Alternative A: LEAN	F-Ist	Wie heute
	I1	Keine Neu- und Umbauten
	P1	Pflegenotstand
	U1	Reduktion auf 5 Institutionen (400 Betten)
	M2	Reduktion der Aktivitäten
Alternative B: FIX	F1/2	Fixer Tarif, leistungsgerechte Pfl egetaxen
	I2	Schnellere Neu- und Umbauten
	P2	Gutes Personalangebot dank attraktiven Berufschancen
	U2	Erhöhung auf 10 Institutionen (800 Betten)
	M1	Stärkere Systematisierung der Aktivitäten
Alternative C: OPTI+	F1	Fixer Tagestarif (Hotellerie)
	I-Ist	Bauten: Wie heute
	P2	Gutes Personalangebot dank attraktiven Berufschancen
	U-Ist	8 Institutionen (600 Betten)
	M1	Stärker Systematisierung der Aktivitäten
Alternative D: PERS+	F1	Fixer Tagestarif
	I-Ist	Infrastruktur wie heute
	P2	Gutes Personalangebot dank attraktiven Berufschancen
	U3	Reduktion auf 7 Institutionen (520 Betten)
	M1	Stärkere Systematisierung der Aktivitäten

3.6 Bewertung

Kriterien	Ist-Konzept		Alternative A		Alternative B		Alternative C		Alternative D	
	Wie heute		LEAN		FIX		OPTI+		PERS+	
Zeitspanne	2024	2029	2024	2029	2024	2029	2024	2029	2024	2029
Wirtschaftlichkeit	-		-		++		+		0	
Ertrag / Erlös	38.8	41.0	38.8	28.8	38.8	52.7	38.8	45.6	38.8	36.3
Kosten / Aufwand	46.2	48.9	46.2	34.1	46.2	52.7	46.2	47.1	46.2	40.4
Kostendeck.grad / Ertragsanteil	84%	84%	84%	84%	84%	100%	84%	97%	84%	90%
Realisierbarkeit	+		+		0		+		+	
Machbarkeit	+		+		+		+		+	
Investitionsintensität	+		+		-		+		+	
Finanzierbarkeit	+		+		0		+		++	
Strategische Aspekte	+		--		+		0		--	
Visions- und Auftragskonform?	+		--		+		+		0	
Risikoresistent?	0		-		+		0		--	
Optionen offen?	+		-		+		+		--	
Gesamtbeurteilung	0/+		-		+		+		0/-	
Bewertungsraster: ++ sehr gut; + gut; 0 weder gut noch schlecht; - schlecht; -- sehr schlecht										

Schlagzeile

- ◆ Kostendeckungsgrad bei Alternative D annehmbar, bei Ist-Konzept problematisch
- ◆ Ökonomisch und nachfragebezogen ist Alternative B und C zu bevorzugen

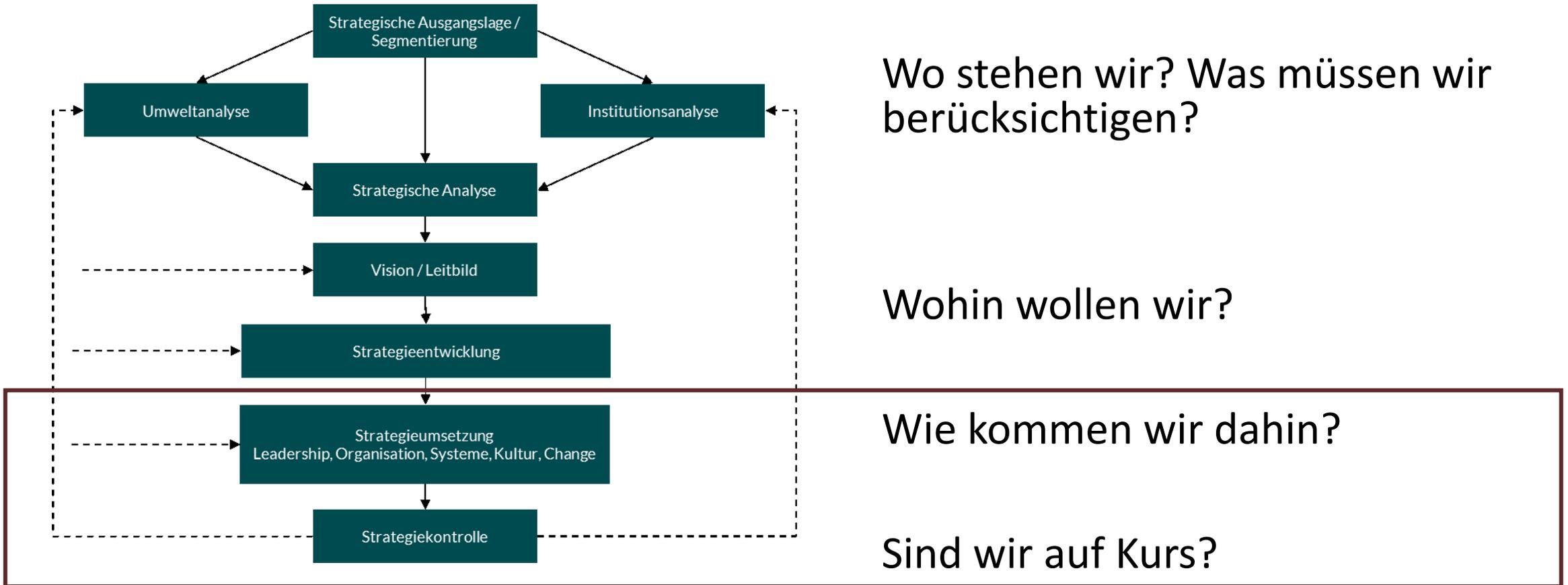
3.7 Auswahl

- Ist-Konzept:** Einkommens- und vermögensabhängiges Tarifsysteem ist veraltet und generiert zu wenig Einkünfte. Keine zukunftsfähige Lösung.
- Alternative A:** Weiterer Ausbau der Spitex sowie Reduktion von Investitionsbeiträgen (Veraltete Bausubstanz, mangelnde Attraktivität) haben zusätzlichen Abbau von Plätzen zur Folge.
- Alternative B:** Erweiterung des Angebots reduziert die Wartezeiten noch mehr. Dadurch erhöhen sich die Investitionen markant.
- Alternative C:** Erfüllt strategische Vorgaben des Departements, Verkürzung der Wartezeiten.
- Alternative D:** Durch Ausbau der Spitex reduzieren sich die Wartezeiten und Plätze können abgebaut werden.

Schlagzeile

- ◆ **Alternative C ist die vernunftgesteuerte Strategie**
- ◆ **Bezogen auf die Nachfrage wäre Alternative B interessant.**
- ◆ **Darum ist in der eine kombinierte Variante BC anzustreben.**

Idealtypischer Strategieprozess



Strategieumsetzung

Strategische Ziele	Massnahmen	Priorität	Verantwortlichkeit	Termin

Strategiekontrolle: dringend vor wichtig?

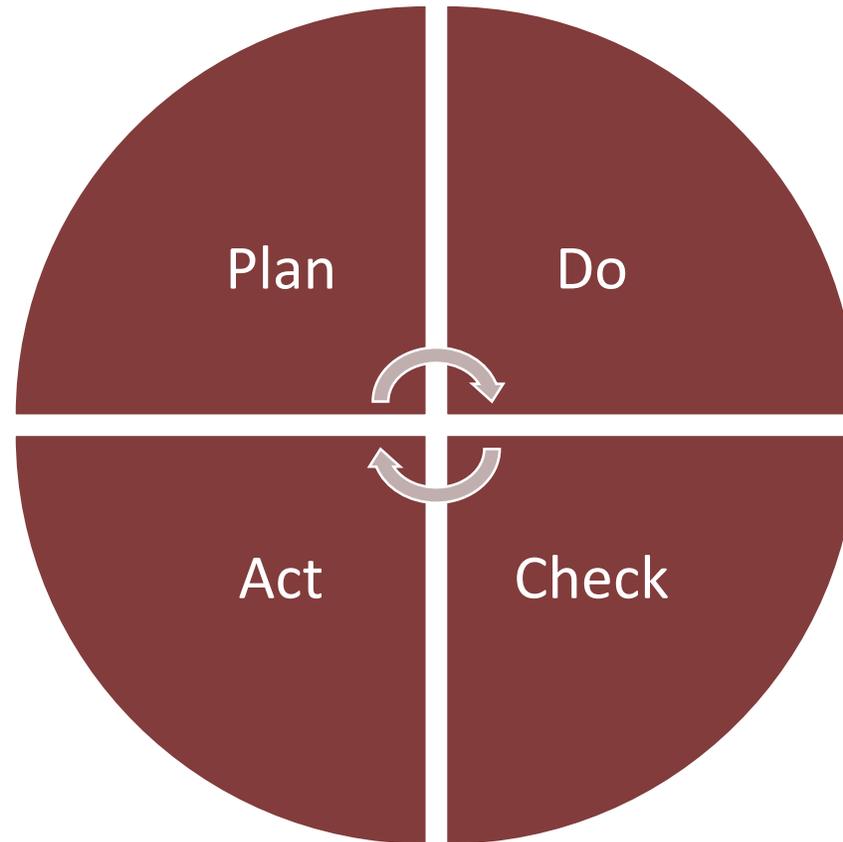


Strategiekontrolle

- Sind wir auf Kurs?
- Welche Korrekturmaßnahmen sind notwendig, damit wir wieder auf Kurs sind?
- Haben sich Entwicklungen ergeben, welche eine Anpassung unseres Massnahmenplans oder unserer Strategie notwendig machen?



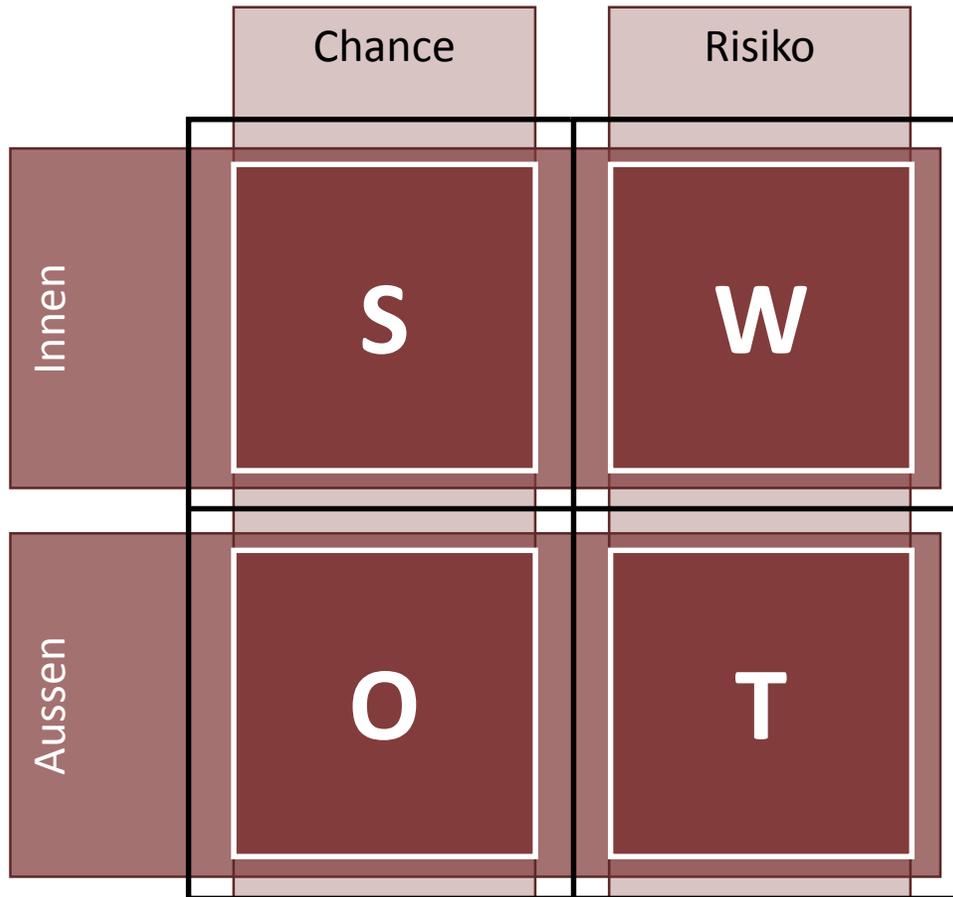
Strategiekontrolle



Schlusswort

Zusammenfassung

Kann der Strategieprozess verkürzt werden?



Strategische Ziele	Massnahmen	Priorität	Verantwortlichkeit	Termin

Fokussieren Sie sich



Erfolgsfaktoren

- Systematischer Strategieprozess
- Verantwortlichkeiten auf oberster Führungsebene
- Keine Wechsel im Strategieteam
- Einplanen der Ressourcen für den Strategieprozess
- Sorgfältige Situationsanalyse
- Berücksichtigen der strategierelevanten Perspektiven und kulturellen Gegebenheiten
- Realistische, verbindliche Umsetzungsmassnahmen
- Angemessene Kommunikation
- Führungskonsequenz
- Periodisches Controlling



Stolpersteine

- Zu breiter Einbezug
- Fehlende Fokussierung und Priorisierung
- Mangelhafte Projektmanagement-Kompetenz
- Ungenügende Führungskonsequenz
- Zeitbedarf für Unterstützung ist grösser als geplant
- Aufgaben sind nicht genügend konkretisiert
- Ungenügende Koordination der Umsetzungsaktivitäten
- Mangelhafte Kontrolle der Umsetzung
- Unerwartete Ereignisse und Probleme
- Interne Widerstände (Unternehmenskultur)



**Forrer
Lombriser
& Partner**

Rückfragen und Kontakt

Marcel Schöni
schoeni@forrer-lombriser.ch

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, Postfach 634
9001 St.Gallen

