

Strategieentwicklung in Alters- und Pflegeheimen



Als Grundlage für die Diskussion der Unternehmensstrategie oder im Rahmen von IKS-Projekten begleitet Keller Unternehmensberatung AG Alters- und Pflegeheime in der Durchführung von SWOT-Analysen.

In der SWOT-Analyse werden die grössten unternehmenseigenen Stärken und Schwächen den von aussen auf das Unternehmen einwirkenden Chancen und Risiken gegenübergestellt. Dort, wo grosse Stärken auf grosse Chancen treffen, befinden sich die erfolgsversprechendsten strategischen Ausbaubereiche. Schnellstmögliche Korrekturen sind angezeigt, wenn grosse interne Schwächen auf grosse Risiken treffen.

Im Rahmen von unseren Beratungsarbeiten immer wieder genannte und typische Beispiele für Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen im Alters- und Pflegeheim sind:

Chancen:

- Wachstumsmarkt/Alterspyramide
- Wachstum im Demenzbereich
- spezialisierte Angebote in der Langzeitversorgung
- Gemeinde als guter Partner

Risiken:

- Rückgang des Pflegestufenmixes
- kürzere Aufenthalte

- Kumulation der Austritte (Todesfälle) in einer Periode
- tiefe Bettenauslastung
- Senkung der Maximaltarife/EL-Höchstgrenzen
- fehlendes Pflegepersonal
- Bettenüberkapazität im Versorgungsgebiet
- Epidemie; Brand; Stromausfall; Virus/Hacker intern und extern
- Einbruch/unbefugter Zutritt
- Stigmatisierung Pflegeheim/Mitarbeitende/Imagerisiko
- steigende Regulierungsdichte
- angespannte Finanzlage bei Gemeinden/Versicherungen

Stärken:

- Zusammensetzung/Führung/Arbeitsweise in der Trägerschaft
- gut motiviertes Führungsteam/Personal
- gute Betriebskultur/Anstellungs- und Arbeitsbedingungen
- hohe Arbeitsproduktivität in der Pflege
- neue Betriebsgebäude; solide Finanzierung
- unterdurchschnittliche Gestehungskosten in Pflege und Aufenthalt (Betreuung/Pension)
- gute interne und externe Kommunikation/Anlässe
- gute und hohe Medienpräsenz

Begleiten von Strategiediskussionen

Keller Unternehmensberatung AG begleitet Alters- und Pflegeheime regelmässig in Strategiediskussionen. Meistens handelt es sich dabei um eine Überprüfung und Weiterentwicklung der bestehenden Strategie sowie um Begleitunterstützung in der Strategieumsetzung. Dabei bringen wir unsere langjährige und spezialisierte Erfahrung im Langzeitbereich ein.

Moderierte Strategieworkshops und SWOT-Analysen führen wir je nach Wunsch des Kunden in der Regel als einfacher (z.B. ½tägiger) Workshop mit individueller Vorbereitung der Workshop-Teilnehmenden oder als 1 tägiger Workshop mit vorgängiger standardisierter oder betriebsspezifischer elektronischer Befragung der Workshop-Teilnehmenden und Mitarbeitenden durch.

Schwächen:

- eingeschränkte Führungsautonomie/Reaktionsfähigkeit mit bestehender Trägerschaftsform
- fehlendes Risikomanagement
- ungenügende Führungskennzahlen
- Lohnstruktur Pflege
- fachliche Zusammensetzung Pflege/Skill-Grade-Mix
- Altersstruktur Pflege/Personal
- Ergebnisqualität Pflege
- Schlechte Zusammenarbeit mit Spitex, Ärzten, Spital
- schlechte Menüqualität
- Betriebssicherheit IT; ungenügender Datenschutz
- Ungenügende betriebliche Sicherheit für Demenzpatienten
- keine Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen

Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch

Nächste Veranstaltungen

Seminar für Verwaltungsräte, Stiftungsräte, Vorstände und Geschäftsleitungsmitglieder von Alters- und Pflegeheimen

Donnerstag/Freitag, 15./16. September 2016, Nottwil, Seminarhotel Sempachersee

Donnerstag/Freitag, 19./20. Januar 2017, Thalwil, Hotel Sedartis

Weitere Informationen finden Sie unter www.hebes.ch/vrseminar



Die SWOT-Analyse gibt Sicherheit, die strategischen Herausforderungen richtig anzugehen

Interview mit Richard Widmer, Delegierter der Sunnhalde-Kommission, Alters- und Pflegeheim Sunnhalde Unterriggenenthal

Herr Widmer, was waren die Beweggründe für die Einführung eines Internen Kontrollsystems (IKS) im Alters- und Pflegeheim Sunnhalde?

Ein IKS – angepasst an die Betriebsgrösse – erhöht die Sicherheit in den relevanten betrieblichen Prozessen. Ein IKS hilft insbesondere in denjenigen Bereichen Fehler zu vermeiden, die direkt und indirekt mit der Rechnungslegung im Zusammenhang stehen. Das IKS hilft auch, die wirklich relevanten Prozesse zu erkennen, damit dort entsprechende Sicherheitsmassnahmen (Kontrollen) eingeführt werden können.



Warum hat das Alters- und Pflegeheim Sunnhalde praktisch gleichzeitig mit der Realisierung des IKS-Systems eine SWOT-Analyse durchgeführt?

Das klassische IKS bezieht sich vor allem auf die Rechnungslegung. Mit einer SWOT-Analyse erhält man einen viel breiteren Überblick über den Betrieb. Es werden alle relevanten Faktoren miteinbezogen, also nicht nur diejenigen, die mit der Rechnungslegung zu tun haben. Die SWOT-Analyse betrifft die Unternehmung als Ganzes und schliesst auch das Umfeld mit ein.

Schlafen Sie nach Vorliegen des Chancen-Risiko- und Stärken-Schwächen-Profiles besser oder schlechter als zuvor?

Ich habe auch vor der Analyse recht gut geschlafen. Die systematische Auseinandersetzung mit dem Unternehmensprofil und das Wissen um die Stärken und Schwächen gibt aber doch eine grössere Sicherheit, die strategischen Herausforderungen richtig anzugehen und das Unternehmen zielgerichtet zu steuern. In diesem Sinne kann ich getroster in die Zukunft blicken.

Können Sie einige Ausführungen machen, welche strategischen Massnahmen aufgrund der SWOT-Analyse in die Umsetzung gehen?

Die Analyse hat nicht radikal neue Erkenntnisse gebracht, aber unsere intuitiven Annahmen gestärkt. Auch werden wir die Schwerpunkte etwas anders setzen als bisher. Besonders deutlich zeigte sich, dass unsere Infrastruktur zu einem grossen Teil erneuert werden muss. Dieses mehrjährige Grossprojekt haben wir nun zielstrebig an die Hand genommen. Aber auch kleinere Massnahmen wie die Stärkung der Öffentlichkeitsarbeit oder die bessere Einbindung unserer strategischen Partner stehen auf der kurzfristigen Agenda.

Gibt es Erkenntnisse aus den Projektarbeiten, die Sie gerne auch Ihren Branchenkolleginnen und -kollegen mitgeben möchten?

Die grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen – wie dies eben mittels einer SWOT-Analyse gemacht wird – ist sehr zu empfehlen. Besonders wertvoll ist, dass mit diesem Vorgehen die langfristigen, strategischen Herausforderungen angegangen werden. Diese werden im hektischen Tagesgeschäft oft vergessen, sind aber von existentieller Bedeutung. Wichtig ist jedoch, dass es nicht bei der Analyse bleibt, sondern dass – selbstverständlich nur dort wo angezeigt – konkrete Projekte gestartet und Massnahmen geplant und umgesetzt werden.

Herr Widmer, herzlichen Dank für das Interview!