

Visionen, Ziele, Strategien – Teil 2

Strategien entwickeln aus der Kenntnis von Stärken und Entwicklungspotentialen und dem Marktumfeld

Im letzten Beitrag von PDLpraxis wurde deutlich, dass Strategien zunächst einmal aus der Vision und den daraus abgeleiteten Zielen entwickelt werden müssen. Um Strategien zu entwickeln, gibt es Methoden, die hier vorgestellt werden. In einem ersten Schritt werden Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen analysiert.

Ausgangspunkt: Analyse der Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen

Strategieentwicklung darf nicht erfolgen anhand ganz aktueller Fragestellungen und Herausforderungen. As wäre ein Verfahren nach dem Mott „nach dem Motto: “Wir wissen nicht was wir tun, aber das mit ganzer Kraft“. Dieser Aktionismus, basierend zum Beispiel auf aktuellem Personalnotstand oder einer regional bedingten Krankheitswelle har nichts mit Strategieentwicklung zu tun. Vielmehr sollten sich Leitungskräfte, Geschäftsführung, aber auch die Mitarbeiter gemeinsam Zeit nehmen, um sich analytisch der Herausforderung zu stellen.

Der eigene Pflege- und Betreuungsdienst		Die Umwelt und das Marktumfeld	
Stärken	Schwächen [= Entwicklungspotentiale]	Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Pflegedienst verfügt über eine aktuelle Internet-Seite und einen interessanten Auftritt bei Facebook ▪ Der Standort ist zentral in der Mitte der Kleinstadt, der Pflegedienst „wird gesehen“ ▪ Der Pflege- und Betreuungsdienst zahlt tariflich, und damit ca. 25% mehr als der Durchschnitt der Pflegedienste im Umfeld ▪ Der Pflege- und Betreuungsdienst hat einen guten Ruf ▪ usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Mitarbeiter sind im Durchschnitt 49,4 Jahre alt, und dabei „sehr erfahren“, aber sie nicht mehr so unter Zeitdruck arbeiten ▪ Unterbesetzung der Leitungsfunktion ▪ Kein „Nachwuchs“ für zukünftige Leitungskräfte aus den eigenen Reihen ▪ Der Anteil der Pflegefachkräfte geht immer mehr zurück (von einst 60% auf jetzt 42%) ▪ Hohe Fahrt- und Wegezeiten (32% im Gegensatz zum Durchschnitt von 25%) ▪ Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI werden von allen Pflegefachkräften durchgeführt ▪ usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mögliches Wachstum aufgrund der demografischen Entwicklung ▪ Tarifliche Bezahlung wird anerkannt in Vergütungsverhandlungen ▪ Tendenz zu größeren Pflegediensten, diese werden eher am Markt „überleben“ können ▪ Viele kleinere Pflegedienste werden (überwiegend aus Altersgründen) in den nächsten Jahren aufhören müssen ▪ usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Nachfrage nach Hauswirtschaft über den Entlastungsbetrag beschränkt die Möglichkeiten, Pflegekunden umfassend zu versorgen ▪ Das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG) begünstigt die Krankenhäuser im Wettbewerb um Pflegefachkräfte ▪ Der jetzt zu erlebende Pflege(fach)kraft-Mangel ist erst der Anfang, die Personalnot wird sich noch 20 Jahre + + + verschärfen ▪ Das Leistungsspektrum ist sehr kompliziert, und kaum ein Kunde „versteh das“ ▪ usw.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stärken und Schwächen können sich gegenseitig bedingen. ○ Sie entstehen im Pflegedienst selbst und können weitestgehend durch die Organisation und die 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Die Abwägung von Chancen und Risiken sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um Veränderungen rechtzeitig zu erkennen. ○ Bei Chancen und Risiken spricht man auch von der 	

<p>Struktur selbst beeinflusst werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sie setzen eine möglichst sensible subjektive Selbsteinschätzung voraus, die oft besser mit externer Unterstützung gefunden werden kann. 	<p>externen Analyse, von der Umweltanalyse. Diese Veränderungen können technischer Art sein, gesellschafts- oder sozialpolitisch, demografisch oder die Marktentwicklung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Die Veränderungen sollte ein Pflegedienst oder Träger vorwegnehmen und entsprechend seine Strategien anpassen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle 4 Aspekte der 2 gegensätzlichen Paare müssen für die weitere Analyse ausgewertet werden. Dabei macht sich Teamarbeit positiv bemerkbar, um subjektive Fehleinschätzungen zu vermeiden. 	

Das SWOT-Modell in der Matrix-Darstellung für einen Pflegedienst

Im zweiten Schritt werden die gegensätzlichen Paare mit ihren Aspekten in einer Matrix gegenübergestellt. Durch diese Analyse ergeben sich Möglichkeiten, strategische Überlegungen zu entwickeln. Daraus entstehen dann die für den Pflege- und Betreuungsdienst formulierten **Ziele**.

in den grauen Feldern ergeben sich aufgrund der Analyse Ansätze für Maßnahmen im Rahmen von strategischen Optionen. Es handelt sich wiederum um Beispiele, die noch vielfältiger ausgestaltet werden müssten.

SWOT-Analyse		Interne Analyse des Pflegedienstes oder des Trägers	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse (Umweltanalyse)	Chancen	<p><u>Verknüpfung von Chancen und Stärken</u></p> <p>Hier sollen die Chancen aufgegriffen werden, die zu den Stärken des Pflegedienstes passen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Der Markt wird analysiert und kleinere Dienste werden konkret angesprochen, um diese abzulösen bevor große Konzerne auf die Idee kommen) ○ Mitarbeiter-orientierte Arbeitszeitmodelle weiterentwickeln, um möglichst viel vom Wachstum mitnehmen zu können 	<p><u>Verknüpfung von Schwächen und Chancen</u></p> <p>Die Schwächen des Pflegedienstes sollten weitgehend eliminiert werden, um die Chancen ergreifen zu können, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Potentielle jüngere Mitarbeiter ansprechen und deren Besonderheiten berücksichtigen (Generation Y und Z) ○ Kiez-orientierte Modelle der Versorgung (kurze Fahrt- und Wegezeiten, Pflegefachkräfte machen nur noch Behandlungspflege, Betreuungskräfte und Pflegekräfte fahren die anderen Touren)
	Risiken	<p><u>Verknüpfung von Stärken und Risiken</u></p> <p>Die Stärken des Pflegedienstes sollten genutzt werden, um die Risiken abzuschwächen oder auszugleichen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Der eigene gute Ruf kann in der Personalgewinnung eingesetzt werden und soziale Medien können dabei intensiv genutzt werden ○ Die Vorteile, in einem ambulanten Dienst zu arbeiten, müssen in der Kommunikation herausgestellt werden, im Gegensatz zu WGs, Krankenhaus, und stationären Einrichtungen 	<p><u>Beachtung von Schwächen und Risiken</u></p> <p>Hier ergeben sich die größten „Angriffsflächen“ für den Wettbewerb: Deshalb sollten „Verteidigungsstrategien“ entwickelt werden, um nicht von den Schwächen bedroht zu werden, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Beratung wird als Chance begriffen, und Pflegefachkräfte auf die Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI spezialisiert ○ Dienstfahrzeuge sollten auch privat genutzt werden können, einige Mitarbeiter dürfen von zuhause aus ihren Dienst beginnen

© 2008 + 2019 Thomas Sießegger, adaptiert für Pflegedienste nach einer Darstellung in wikipedia

Die hier in diesem Beispiel genannten Maßnahmen sind immer noch keine Strategien. Vielmehr verdichtet sich aus der Möglichkeit, die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen zusammenzubringen, die Formulierung von strategischen Optionen. Die Formulierung dieser ist nicht einfach. Das hier sind Beispiele. Vielleicht kommen Sie auf ganz andere Schlüsse?

Aus den Strategien ergeben sich dann die Maßnahmen und Aktionen.

PDLpraxis-Tipp + Checkliste

Mögliche Aspekte für die Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Pflege- und Betreuungsdienstes

- 1.) Struktur: Leitungs-Quote, Verwaltungs-Quote, Pflegefachkraft-Quote, flexible Arbeitszeitmodelle
- 2.) Führung (Verhalten, Mitarbeiter-Orientierung, Geschäftsführung, PDL → Mitarbeiter)
- 3.) Kommunikation (z.B. Regelung Mitarbeiter-Gespräche, Zielvereinbarungen, Dienstbesprechungen, ...)
- 4.) Kontinuierliche und weitsichtige Personalentwicklung zukünftiger Führungskräfte
- 5.) EDV-gestützte Personal-Einsatz-Planung mit SOLL-IST-Vergleichen
- 6.) Corporate Identity (CI), z.B. einheitlicher Fuhrpark, Dienstkleidung, Logo, ..
- 7.) Optimieren und Vereinheitlichen der Prozesse, wie Aufnahme eines Patienten, Ablage der Patienten-Stammdaten, ...
- 8.) Qualitätsmanagement
- 9.) Ruf, Image, ...
- 10.) Leistungsangebot
- 11.) Mitarbeiter-Zufriedenheit
- 12.) Pünktlichkeit
- 13.) Sauberkeit
-

Thomas Siessegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und
Sachverständiger für ambulante Pflege- und
Betreuungsdienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de