



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Der Strategieprozess: Nutzen und Stolpersteine

Fachtagung, 21. Januar 2016

Sibylle Kraus



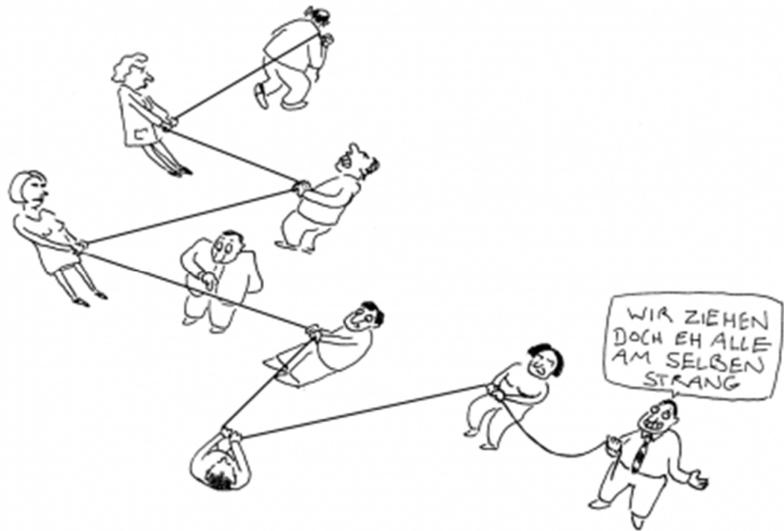
# 7%



LUNGENLIGA BEIDER BASEL



## Vermeintliche Einigkeit



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Was einmal ein sinnvolles Ziel war...



Ich will gross und stark werden, also esse und schlafe ich viel!



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

... kann Jahre später völlig sinnlos werden



Ich will gross und stark werden, also esse und schlafe ich viel!



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Outside-in und Inside-out?

### Outside-in als Normalfall

- (1) Attraktive existierende oder angestrebte Marktposition
- ↓
- (2) Wettbewerbsvorteile des Angebotes, die abzusichern oder aufzubauen sind
- ↓
- (3) Wettbewerbsvorteile der Ressourcen, die abzusichern oder aufzubauen sind

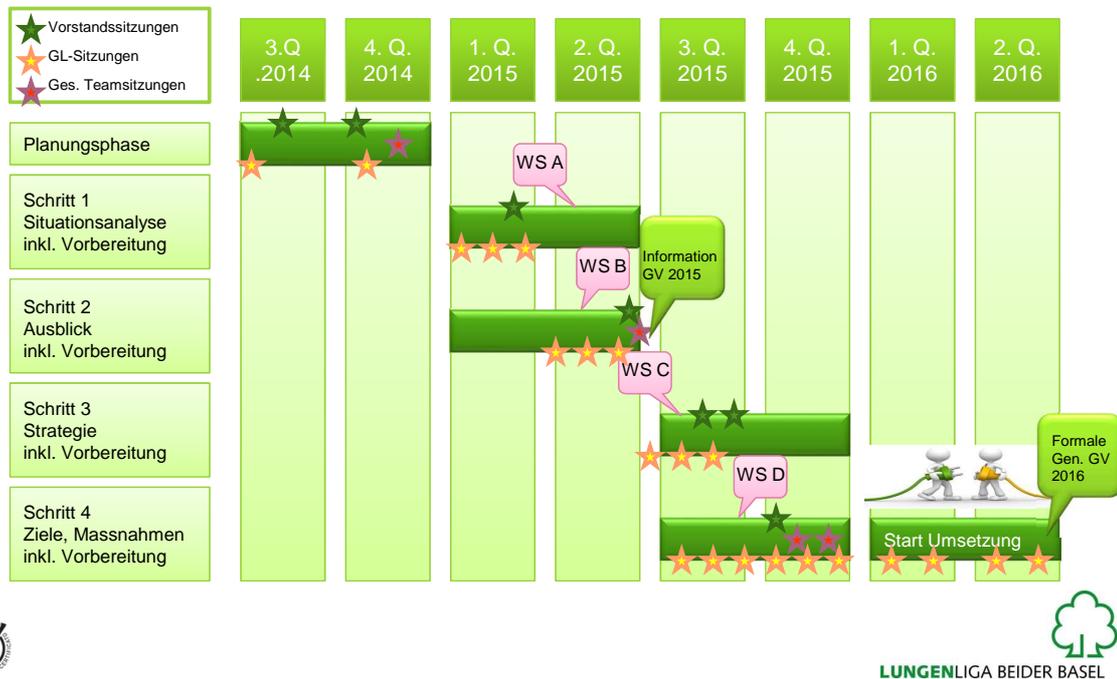
### Inside-in als Ausnahmefall

- (3) Attraktive erreichbare Marktposition
- ↑
- (2) Vorteilhafte neue Angebote, die mit der Ressourcenausstattung aufbau bar sind
- ↑
- (1) Existierende Wettbewerbsvorteile der Ressourcen



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Der Strategieprozess bei der Lungenliga beider Basel



## Der Strategieprozess bei der Lungenliga beider Basel

### Zusammensetzung der Strategiegruppe:

- Prof. Dr. med. Jörg Leuppi (Präsident, punktuelle Beteiligung)
- Dr. Roman Geeser (Vizepräsident)
- Sibylle Kraus (Geschäftsleiterin)
- Martin Böhringer (Bereichsleiter Sozialberatung)
- Margit Heintz (Bereichsleiterin Prävention und Gesundheitsförderung)
- Susann Laue (Bereichsleiterin Fachbereich CPAP/HV)
- Sibylle Schaller (Bereichsleiterin Fachbereich Sauerstoff)
- Agnes Thommen (Bereichsleiterin Finanzen, Stv. Geschäftsleiterin)
- Nicole Thummel (Leiterin HR)
- Eveline Z'Graggen (Bereichsleiterin Kurse & Gruppen)



---

# Machtverteilung in der Verbandspraxis

„Nach den Statuten unserer Organisation entscheidet der Präsident über die grossen Fragen und der Geschäftsführer über die kleinen.“

Über das, was gross und klein ist, entscheidet der Geschäftsführer...“

(In Anlehnung an ein Zitat aus Arno Sölter „Der Verbandsmanager“, Köln 1976, S. 266)



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

---

# Konfliktursachen im Strategieprozess

## Die üblichen Verdächtigen:

- **Komplexität** der Organisation: Wie viele Informationen braucht das Ehrenamt, um Managemententscheidungen nachvollziehen zu können?
- **Professionalisierungsdruck**: Wie wichtig ist das „how to do!“ gegenüber dem „what and why?“ in der Führung der Organisation?
- **Erfahrungshintergrund**: Welche Erfahrungen bringt der Vorstand mit, welche Erfahrungen die Geschäftsführer?
- **Motivation**: Warum und mit welcher Absicht wird jemand Vorstand/Präsident bzw. Geschäftsführer?



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Stress und Problemlösungsverhalten

## Auswirkungen von Stress

(Holsti 1978)

- **Abnehmende Aufnahmefähigkeit** (selektive Informationsfilter, Betonung der jüngsten Erfahrungen)
- **Kognitive Verhärtung** (geringe Mehrdeutigkeitstoleranz, Stereotypisierung, geringe Sensibilität für Standpunkte anderer Personen)
- **Verkürzung des Zeithorizonts** (kurzfristiges Denken, schlechtes Zeitmanagement)



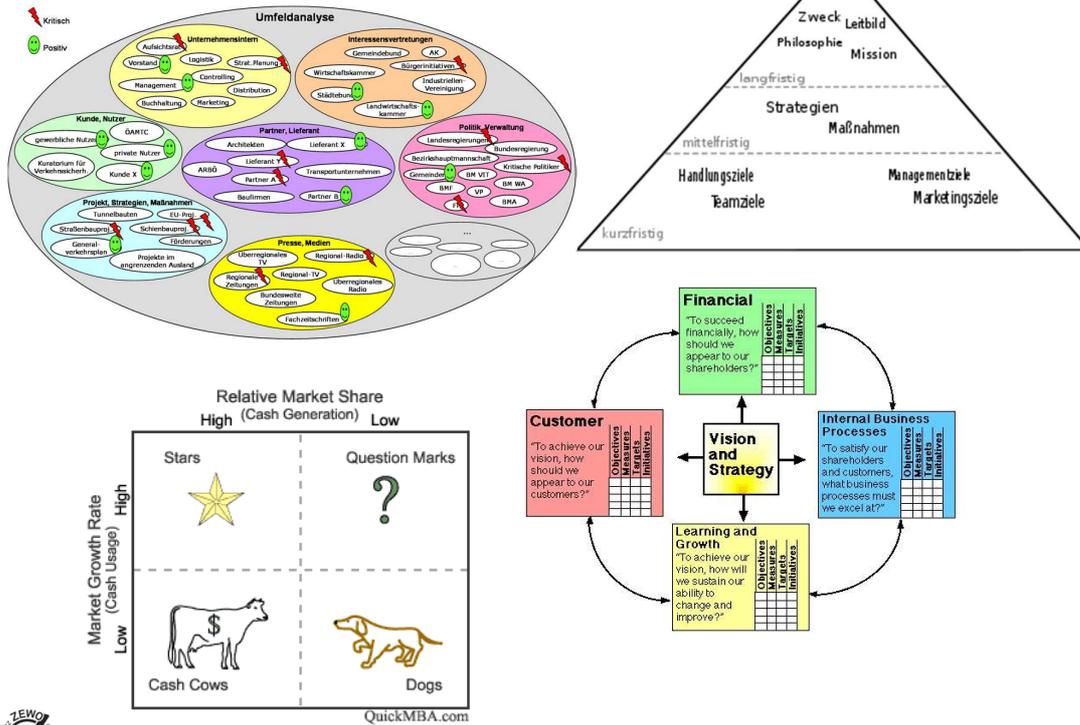
LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 1, die Situationsanalyse



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Dokumentenvielfalt ist gross



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 1: Situationsanalyse

## Leistungsumfeld

- ♦ Lungen- und Langzeitranke sind unsere wichtigste Kundengruppen für die Heimtherapie und die Sozialberatung
- ♦ Spitäler und Ärzte können gleichzeitig Wettbewerber sein
- ♦ Im Bereich Tabakprävention sind wir abhängig vom TPF, in der Sozialberatung vom BSV
- ♦ Die SGF sind Heimtherapie, Sozialberatung und Tabakprävention
- ♦ Die übrigen Leistungsbereiche (Kurse und Gruppen, Dienstl. Gesundheitsligen, Ferienhaus Bergfrieden) haben untergeordnete Bedeutung



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 1: Situationsanalyse

## Bisherige Entwicklung der Leistungsbereiche/SGF

- ◆ Heimtherapie ist 2014 für mehr als 80% der Erträge verantwortlich
- ◆ Die Erträge sind im 2014 um fast 20% gestiegen bei fast gleichbleibenden Kosten
- ◆ Nur knapp kostendeckend sind Kurse & Gruppen und Bergfrieden
- ◆ In der Tabakprävention ist es gelungen, 100% Kostendeckung herzustellen (2014)



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 1: Situationsanalyse

## Wettbewerbsstellung

### Heimtherapie

- ◆ Im Bereich CPAP hat die LLBB fast eine Monopolstellung
- ◆ Marktführerschaft dank hoher Servicequalität
- ◆ Im Bereich Sauerstoff hat die LLBB einen sehr hohen Marktanteil

### Sozialberatung

- ◆ Keine Konkurrenz, Zuständigkeit klar geregelt
- ◆ Kostenlose Hilfe für Bedürftige (auch für nicht BSV – Berechtigte)

### Tabakprävention (Unternehmen rauchfrei)

- ◆ LLBB ist grösster Anbieter, aber nicht dominant
- ◆ Bekanntheitsgrad des Hauptkonkurrenten ist deutlich besser

### Tabakprävention (Rauchfreie Lehre)

- ◆ LLBB ist marktbeherrschend
- ◆ Leistungsangebot ist Sympathieträger, spricht die junge Generation an



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 1: Situationsanalyse

## Fähigkeiten und Ressourcen

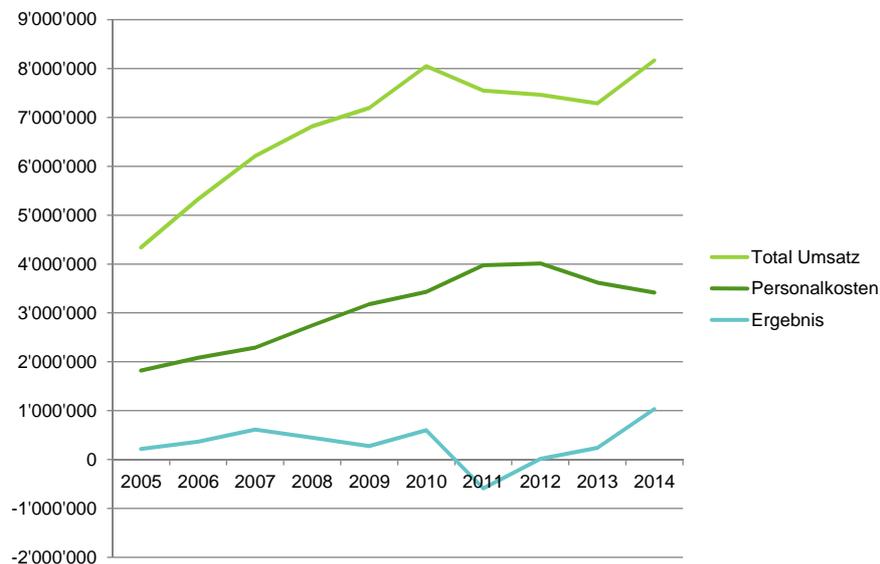
- ◆ Kernkompetenzen: hohe Fachlichkeit, hohe Identifikation der Mitarbeitenden, hohes Dienstleistungsverständnis der Mitarbeitenden
- ◆ Kompetenzlücken: Innovationsvermögen und Zugang zu Fundraising



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 1: Situationsanalyse

## Finanzen/Ergebnisse



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 1: Situationsanalyse

## Stärken/Schwächen

- ◆ Hohe Fachlichkeit wird anerkannt und geschätzt durch Geldgeber (BSV, TPF, KK...)
  - ◆ Marktführerschaft (Marktanteil, Qualität und Service) in allen Leistungsbereichen
- ABER
- ◆ Hohe Abhängigkeit durch Klumpenrisiken bei CPAP (kleiner werdende Margen, Konkurrenz durch neue Therapieformen)



# Schritt 1: Situationsanalyse

## Strategische Schlüsselfragen

- ◆ Wie können wir zukünftig Ärzte und Zuweiser an uns binden (stärker und weiterhin)?
- ◆ Wie können wir den Betrieb effizient gestalten?
- ◆ In welchen SGF sind wir in Zukunft tätig?
- ◆ Wie können wir als Arbeitgeber attraktiv bleiben?



# Schritt 1: Situationsanalyse

## Einflussfaktoren

- ◆ Den grössten Einfluss hat das politische Umfeld (Finanzen)
- ◆ Demographische Entwicklung
- ◆ Medizinische Entwicklung
- ◆ Fachkräftemangel im Gesundheitswesen
- ◆ Möglicher Eintritt neuer Konkurrenten
- ◆ Allgemeine technologische Entwicklungen (ermöglicht neue Zugänge zu Klienten, neue Leistungsangebote, neue Therapieformen)



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 2, der Ausblick



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 2: Ausblick

### Bereits getroffene Dispositionen und wichtige Entscheide

- ◆ Kündigung des Kooperationsvertrags mit der Krebsliga
- ◆ Standortfrage, Liegenschaften, Auftrag an Studenten der FHNW zur Prüfung der Standortfrage, ein Standort und dezentrale Versorgung
- ◆ Verstärkte Zusammenarbeit mit NWCH-Ligen wird angestrebt, Matrix für konkrete Massnahmen ist erstellt
- ◆ Zusammenarbeit mit der LLS
- ◆ Hauptvertragsnehmer mit BSV und tarifessuisse ist die LLS
- ◆ Finanzierung, Beiträge an LLS ist in Diskussion



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 2: Ausblick

### Nachfrage-/Bedarfsentwicklung

#### Heimtherapie

- ◆ Sowohl Nachfrage als auch Anzahl Klienten werden weiterhin wachsen
- ◆ Umsatz pro Klient wird kleiner (KK-Tarife)
- ◆ Marktvolumen und Anzahl Klienten wird weiterhin wachsen (Lungenerkrankungen nehmen zu, die Bevölkerung wird älter)
- ◆ Anspruch auf Individualität wird zunehmen

#### Sozialberatung

- ◆ Das Marktvolumen bleibt unverändert, weil das Mengenwachstum durch das BSV reglementiert ist

#### Tabakprävention (Unternehmen rauchfrei)

- ◆ Marktwachstum um ein Drittel bis 2017 weil TPF Finanzierung zugesagt hat.

#### Tabakprävention (Rauchfreie Lehre)

- ◆ Finanzierung durch TPF nur noch bis Mitte 2015, danach Finanzierung bis Mitte 2016 durch kant. Ligen gesichert, Weiterführung angedacht (kein Ertrag)



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 2: Ausblick

### Erfolgsfaktoren

- ◆ Erfolgsentscheidend sind fachl. kompetente Mitarbeitende, enge Vernetzung mit Entscheidungsträgern und Geldgebern, enge Anbindung der Zuweiser, aussagekräftiges MIS



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 2: Ausblick

### Konkurrenzentwicklung

#### Heimtherapie

- ◆ Konkurrenz hat in den letzten 5 Jahren deutlich zugenommen, vor allem im CPAP-Bereich. Muss unbedingt im Auge behalten werden.
- ◆ Konkurrenz (Firmen) agiert nicht über den Service, sondern versucht die Zuweiser zu gewinnen.

#### Sozialberatung

- ◆ Keine Konkurrenz, Markt ist durch uns besetzt

#### Tabakprävention

- ◆ UR und RL bewegt sich auf angebotsgesteuertem Markt und konkurrieren eher mit anderen Themen.
- ◆ Grosse Unsicherheit durch Projektträger RL LLSG und strategische finanzielle Ausrichtung



LUNGENLIGA BEIDER BASEL



# Schritt 3, Strategie

## Strategische Themen

- Angebot
- Zielgruppen
- Regionen
- Standorte
- Finanzierung
- Allianzen/Kooperationen
- Zuweiser-Management
- Servicequalität
- Kommunikation
- Innovationsmanagement
- Arbeitgeberattraktivität
- Interessenvertretung
- Infrastruktur inkl. IT
- Zugangskanäle
- Unternehmenskultur



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 3, Strategie

## Strategische Alternativen

Das **Ist-Konzept** ist zwar bezüglich Wirtschaftlichkeit sehr gut. Die Realisierbarkeit ist aber nur eingeschränkt gegeben (weil die Mitarbeitenden schon jetzt stark beansprucht sind und neue Mitarbeitende schwer zu finden sind). Und die strategischen Aspekte sind schlecht erfüllt.

Alternative **«Fokussieren»** schneidet bezüglich Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit gut ab. Es ist strategisch aber eine statische Lösung, die nicht in die Zukunft weist und nicht der Vision der LLBB als moderne führende Gesundheitsorganisation entspricht.

Alternative **«Maximal»** deckt die strategischen Aspekte gut ab. Sie ist aber sehr anspruchsvoll zu realisieren und beinhaltet die Gefahr, sich zu übernehmen (v.a. mit Blick auf das Personal). Sie schneidet ausserdem bezüglich Wirtschaftlichkeit am schlechtesten ab.

Alternative **«Selektiver Ausbau»** ist wirtschaftlich gut, ist mit verfügbaren Ressourcen und entsprechendem Einsatz realisierbar. Sie entspricht sehr gut der Vision der LLBB als moderne führende Gesundheitsorganisation.



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Schritt 3, Strategie

## Strategische Alternativen



- Alternative «**Selektiver Ausbau**» ist unsere Strategie. Sie ist wirtschaftlich gut, mit verfügbaren Ressourcen und entsprechendem Einsatz realisierbar und entspricht sehr gut der Vision als moderne führende Gesundheitsorganisation.



# Schritt 4, Ziele und Massnahmen definieren



---

## Strategische Planung bedingt Ziele, denn...



---

## Klare Ziele? Dann kann die Planung beginnen



---

# Schritt 4, Ziele, Strategie, Massnahmen

Definition der strategischen Ziele 2016 - 2020



---

# Schritt 4, Ziele, Strategie, Massnahmen

## Angebot

- ☞ Das bestehende Angebot bleibt grundsätzlich erhalten, Heimventilation wird ausgebaut. Kurse & Gruppen werden unter BSV-Rahmenbedingungen neu aufgebaut. Wir fokussieren auf das Kerngeschäft durch Verkauf Bergfrieden und Einstellen der Dienstleistungen für andere Gesundheitsligen. Tabakprävention definieren wir neu und breiter als Prävention und Gesundheitsförderung.

## Standort

- ☞ Wir konzentrieren uns ab 2017 auf einen Standort in Basel-Stadt mit einer Präsenz für alle Bereiche in Basel-Landschaft. Die Räumlichkeiten in Liestal verkaufen oder vermieten wir.



## Schritt 4, Ziele, Strategie, Massnahmen

### Finanzierung

- ☞ Wir stärken unsere Finanzierung durch vermehrte Spendengenerierung in Eigenregie (abgestimmt auf die LLS) sowie durch Ausbau des Mitgliederstamms.

### Allianzen und Kooperationen

- ☞ Wir bauen Allianzen und Kooperationen gezielt aus. Wir verstärken die Zusammenarbeit mit den Lungenligen NWCH. Wir überprüfen die Zusammenarbeit mit der LLS im Rahmen der Organisationsentwicklung.

### Servicequalität

- ☞ Wir halten die bestehende sehr gute Servicequalität aufrecht und entwickeln sie weiter durch gemeinsame Sprechstunden mit Pneumologen und Nutzen von Möglichkeiten, die E-Health bietet.



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 4, Ziele, Strategie, Massnahmen

### Kommunikation

- ☞ Wir bauen die strategische Kommunikation aus, indem wir gemeinsam mit den Lungenligen NWCH eine Fachperson anstellen und/oder intern das Know-how ausbauen.

### Attraktivität als Arbeitgeber

- ☞ Wir stärken unsere Leistungsfähigkeit und unsere Attraktivität als Arbeitgeber, indem wir Überlastung durch Ausbau der Personalressourcen vermeiden. Wir führen in der LLBB systematisch und flächendeckend betriebliches Gesundheitsmanagement ein.



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Schritt 4, Ziele, Strategie, Massnahmen

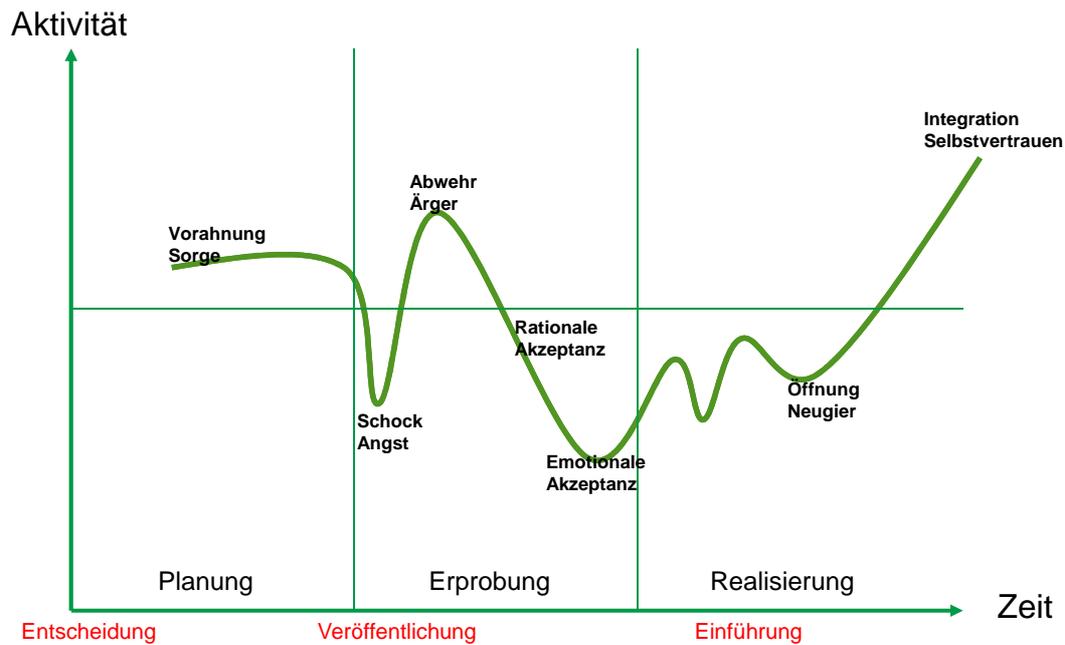


LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Teaminformation



LUNGENLIGA BEIDER BASEL



Nach Stefan Roth, 2001



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Teaminformation am 11. November 2015

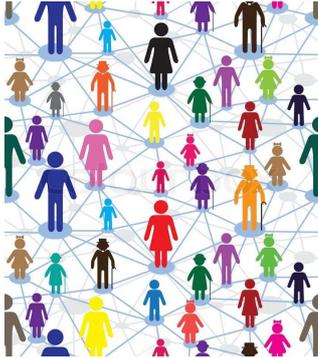
### Was bleibt gleich!

- ☞ *Es werden keine Stellen abgebaut!*
- ☞ *Alle Angebote bleiben in beiden Kantonen BL & BS erhalten*
- ☞ *Der Lungenliga geht es finanziell gut!*



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Teaminformation am 11. November 2015

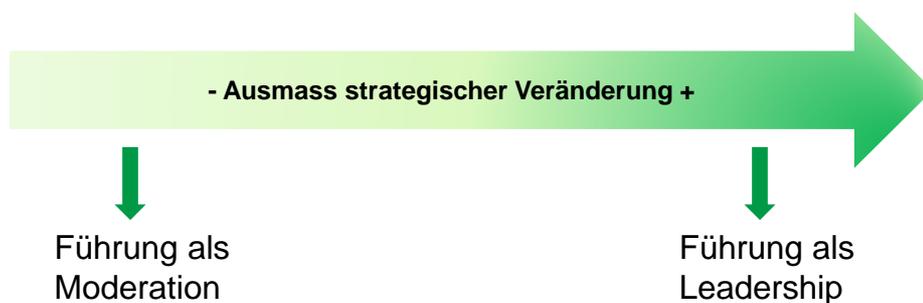


LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Leadership im Strategieprozess

### Ausgangslage:

Führungsanforderungen sind unterschiedlich, je nachdem wie viel Veränderungen mit der Strategiekklärung oder –entwicklung verbunden sind.



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Führung in Changeprozessen

- Hochfrequente Kommunikation
- Die verfolgten Ziele regelmässig mit den Mitarbeitern abstimmen
- Gefühle berücksichtigen und ihnen Raum geben
- Experimentieren positiv besetzen
- Agil handeln, schnell entscheiden, beweglich bleiben
- Mitarbeitenden klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse geben
- Spielerische Anpassung, falls etwas nicht nach Plan läuft
- Adaptives Vorgehen, zu starre Planung vermeiden
- Feedback einholen und geben
- Den eigenen Stress reduzieren und das eigene veränderte Führungsverhalten berücksichtigen



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Kosten für die Strategieerarbeitung



CHF 49'500.– für externe Begleitung und Entschädigung Strategieteam über 1 Jahr



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

---

## Lessons learnt I

1. Klare Methodik
2. Externe Moderation
3. Transparente Projektorganisation
4. Nicht nur einatmen!
5. Alles Wissen ist in der Organisation vorhanden (keine externen Analysen)
6. Einbezug von Schlüsselpersonen
7. Regelmässiger Einbezug der internen Stakeholders, je nachdem auch externe
8. Genügend Zeit und Ressourcen
9. Regelmässige Kommunikation



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

---

## Lessons learnt II

1. Messbarkeit und strategisches Controlling
2. Klärung der Finanzierung
3. Umsetzung in Mittelfrist-/Jahresplanung sowie Bezugnahme in allen Anträgen und Formularen für Mitarbeitergespräche
4. Strategieumsetzung ist mindestens so anspruchsvoll wie die Strategieerarbeitung



Wenn es keine Fehler gibt,  
sind es Simulationsprojekte



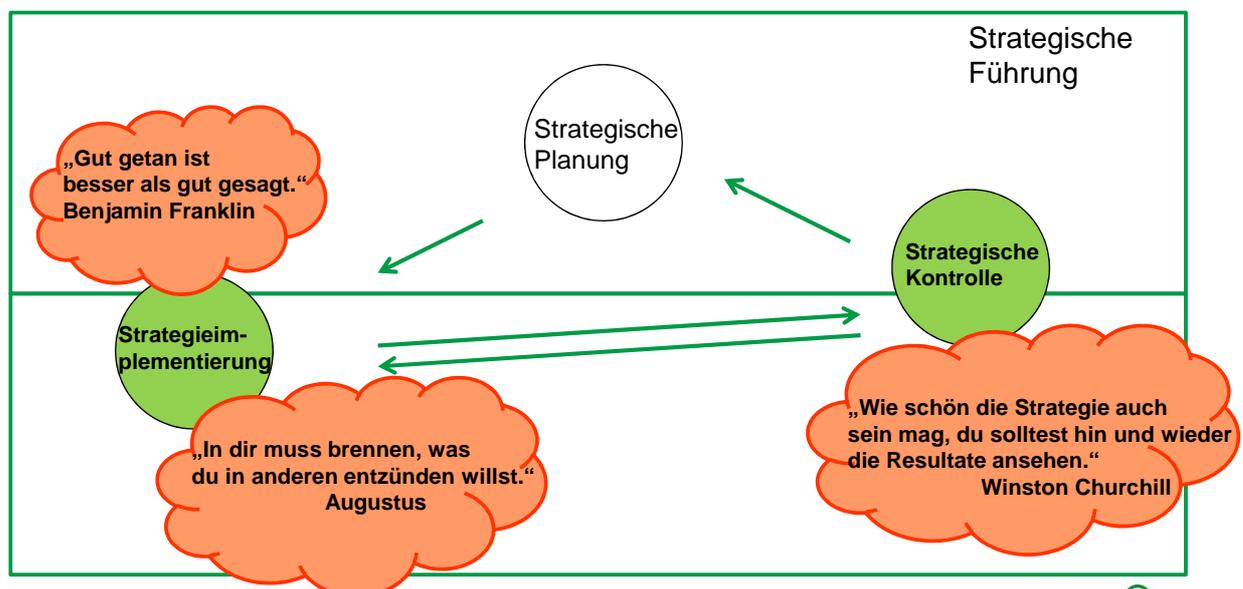
LUNGENLIGA BEIDER BASEL

# Nächste Schritte



LUNGENLIGA BEIDER BASEL

## Strategieimplementierung und Kontrolle



→ = zentrale Einflüsse



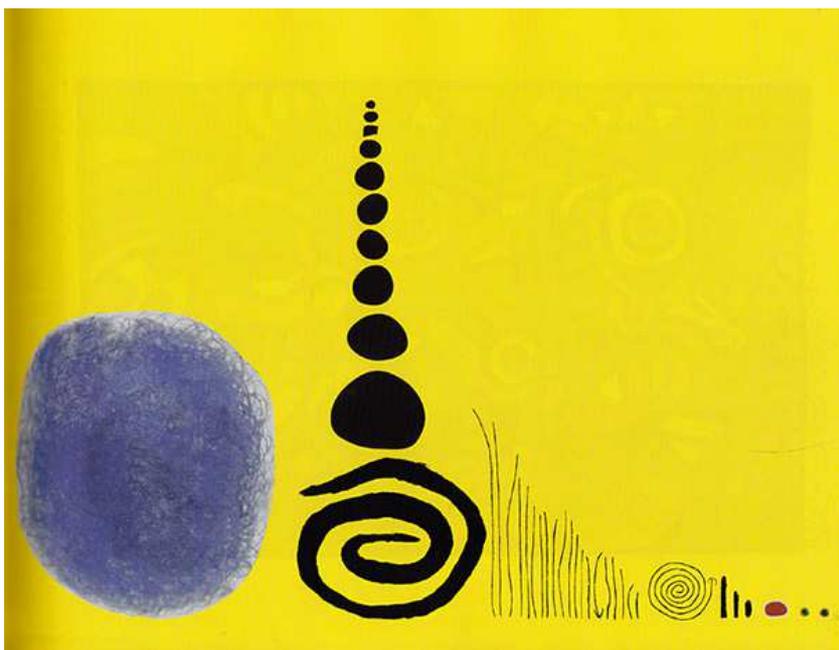
LUNGENLIGA BEIDER BASEL



artwallpaper.us



LUNGENLIGA BEIDER BASEL



LUNGENLIGA BEIDER BASEL