



# Strategiearbeit in Sozialen Institutionen Aufwand und Nutzen

## Erfahrungen aus einem Strategieprozess eines Alters- und Pflegeheims

Fachtagung vom Donnerstag 25. April 2013  
Restaurant Au Premier, 8001 Zürich



## **Wer sind wir?**

**Genossenschaft Alterssiedlung und Altersheim Romanshorn (seit 1964)**

**Alters- und Pflegeheim mit 85 Betten im Dorfteil «Holzenstein»**

**Seniorenzentrum im Dorfzentrum**

**(altersgerechte Wohnungen, kleine Cafeteria, Spitex im gleichen Haus)  
mit 44 Wohnungen (1.5 – 4.5 Zimmer)**



## Kennzahlen

<b>Umsatz 2012</b>	<b>Fr. 5'478'722.01</b>
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>Fr. 782'238.31</b>
<b>Auslastung Alters- und Pflegeheim</b>	<b>94.5 %</b>
<b>durchschnittliche Aufenthaltsdauer</b>	<b>7.7 Jahre</b>
<b>Altersdurchschnitt</b>	<b>89.0 Jahre</b>
<b>Warteliste (sofortiger Eintritt)</b>	<b>25 Personen (davon 9 Ehepaare)</b>
<b>Seniorenzentrum</b>	<b>voll vermietet</b>



## **Generelle Ausgangslage**

**Aufgrund der demografischen Entwicklung nimmt der Anteil der betagten BewohnerInnen in nächster Zukunft erheblich zu. Bis zum Jahre 2020 muss mit einem 20%igen Anstieg der über 65- jährigen gerechnet werden.**

**Die durchschnittliche Lebenserwartung dürfte weiter steigen.**

**Speziell in Romanshorn nimmt der Anteil der betagten BewohnerInnen zu (auch durch Zuzüge) .**

**Es muss davon ausgegangen werden, dass sich der Bedarf an Wohnraum für betagte Menschen erhöht.**





## **Spezielle Ausgangslage**

**Altersarbeit ist in Romanshorn gewaltigen Veränderungen ausgesetzt:**

- **ambulante Dienste werden stetig ausgebaut (Spitex, Mahlzeitendienst)**
- **neue Wohnungen sind grossmehrheitlich altersgerecht (Lift, schwellenlos)**
- **Eintritt ins Alters- und Pflegeheim erfolgt immer später**
- **Durchschnittsalter erhöht sich stetig**
- **durchschnittliche Aufenthaltsdauer nimmt ab**
- **Warteliste reduziert sich**

**Der Kauf einer Landparzelle löste im Vorstand Diskussionen über die weitere Entwicklung des Alters- und Pflegeheims «Haus Holzenstein» aus.**





## **Fragen, die im Vorstand auftauchten und uns zu einer Strategieentwicklung bewegten**

- **Wie sieht die Zukunft der Genossenschaft Alterssiedlung und Altersheim Romanshorn aus?**
- **Ist in Zukunft noch ein Bedarf nach einem Altersheim vorhanden?**
- **Wie müssen wir auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren?**
- **Liegen wir auf Kurs, trotz aktuell guter Belegung und gesunden Finanzen?**
- **Haben aktuelle Entscheidungen (Kauf Land, Renovation Zimmer etc.) einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung?**
- **Wie sind wir im Markt positioniert?**
- **etc.**



## **Zusammensetzung Strategieteam**

**(Vorgabe war ein ausgeglichenes Team mit dem Ziel, möglichst viel Wissen und Erfahrung einzubringen um die Akzeptanz der Entscheidungen zu gewährleisten)**

- Strategische Ebene (Mitglieder Vorstand)**
- Operative Ebene (Heimkader)**
  
- Präsident, Aktuar, Kassier**
- Heimleiter, Leitung Pflegedienst, Leitung Hausdienst**





## **Grösste Herausforderungen im Rahmen der Strategieerarbeitung**

- **Gemeinsame Überlegungen machen (weg vom Alltagsgeschäft hin zur Zukunftsplanung)**
- **Überprüfung der eigenen Denkmuster**
- **Überprüfung der eigenen Gewichtung und Wahrnehmung (was erscheint mir in der Altersarbeit wichtig und wie nehme ich meinen Anteil in dieser Arbeit wahr)**
- **zielgerichtete sowie disziplinierte Diskussionen und Entscheidungsfindungen**
- **Überprüfung eigener Wertvorstellung bezüglich dem Alter**



## **Grösste Herausforderungen im Rahmen der Strategieerarbeitung**

### **Bereitschaft**

- **die eigene Beurteilung einer Sachlage hinterfragen zu lassen**
- **für neue Ansichten, neue Beurteilungen etc. offen zu sein**
- **eigenes Menschenbild, eigene Wert- und Normvorstellungen zu hinterfragen**
- **sich in einen Gruppenprozess zu integrieren**
- **«quer zu denken»**
- **sich Zeit zu nehmen, zu überlegen, diskutieren, «unproduktiv» zu sein etc.**
- **sich mit anderen Menschen und anderen Vorstellungen auseinanderzusetzen**



## **Lehren und Erfahrungen aus der Strategiearbeit**

- **eine fachliche Begleitung ist unabdingbar (Leitung Diskussionen, Zielbeibehaltung)**
- **eine Strategieentwicklung ohne Strategie (klare Vorgaben, klare Ziele, Festlegung der einzelnen Schritte etc.) ist nicht möglich**
- **der zeitliche Aufwand darf nicht unterschätzt werden!**
- **die fachliche Begleitung übernimmt keine Entscheidungen**
- **während der Strategiearbeit gibt es Krisen (was machen wir hier eigentlich?)**
- **der Weg ist das Ziel (und manchmal ist es Dritten gegenüber schwierig, den eingeschlagenen Weg zu erklären)**



## **Kurzzusammenfassung der Strategiearbeit der Genossenschaft Alterssiedlung und Altersheim Romanshorn , Sofortmassnahmen**

- **Der bisher eingeschlagene Weg hat sich nach heutiger Beurteilung als richtig erwiesen.**
- **Der Entschluss, das Seniorenzentrum abzutreten, ist im Hinblick auf die zu erwartende Entwicklung am Markt sinnvoll.**
- **Der Kauf der Landreserve in Holzenstein ist sinnvoll und lässt eine weitere Entwicklung zu.**
- **Im Hinblick auf eine gute Auslastung ist es angebracht, ein Marketingkonzept zu erstellen.**
- **Den personellen Abhängigkeiten in Führung, Leitung und Personal muss entgegengewirkt werden.**



## **Kurzzusammenfassung der Strategiearbeit der Genossenschaft Alterssiedlung und Altersheim Romanshorn Längerfristige Massnahmen**

- auf dem neuerworbenen Land kann ein Erweiterungsbau geprüft werden
- beim Erweiterungsbau kann ein neues Angebot integriert werden
- das neue Angebot wurde während der Strategiearbeit eingehend diskutiert, jedoch nicht ausdiskutiert

**Dieser Teil der Strategiearbeit erweist sich in der Umsetzung als besonders schwierig**