

Strategie: Erfolgreich navigieren in einer komplexen Welt



Thorsten Ritter (links) & Jörg Wolter
Geschäftsführende Gesellschafter,
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de

Schon der griechische Philosoph Aristoteles sagte vor über 2 000 Jahren: „Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel richtig setzen.“ Wir sind der Überzeugung: Eine gute Strategie ist entscheidend für den langfristigen Erfolg jeder Organisation. Strategien definieren die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens und zeigen Wege auf, die gegangen werden bzw. nicht gegangen werden. Eine Strategie ist somit eine Wahl-Entscheidung für JA beziehungsweise NEIN!

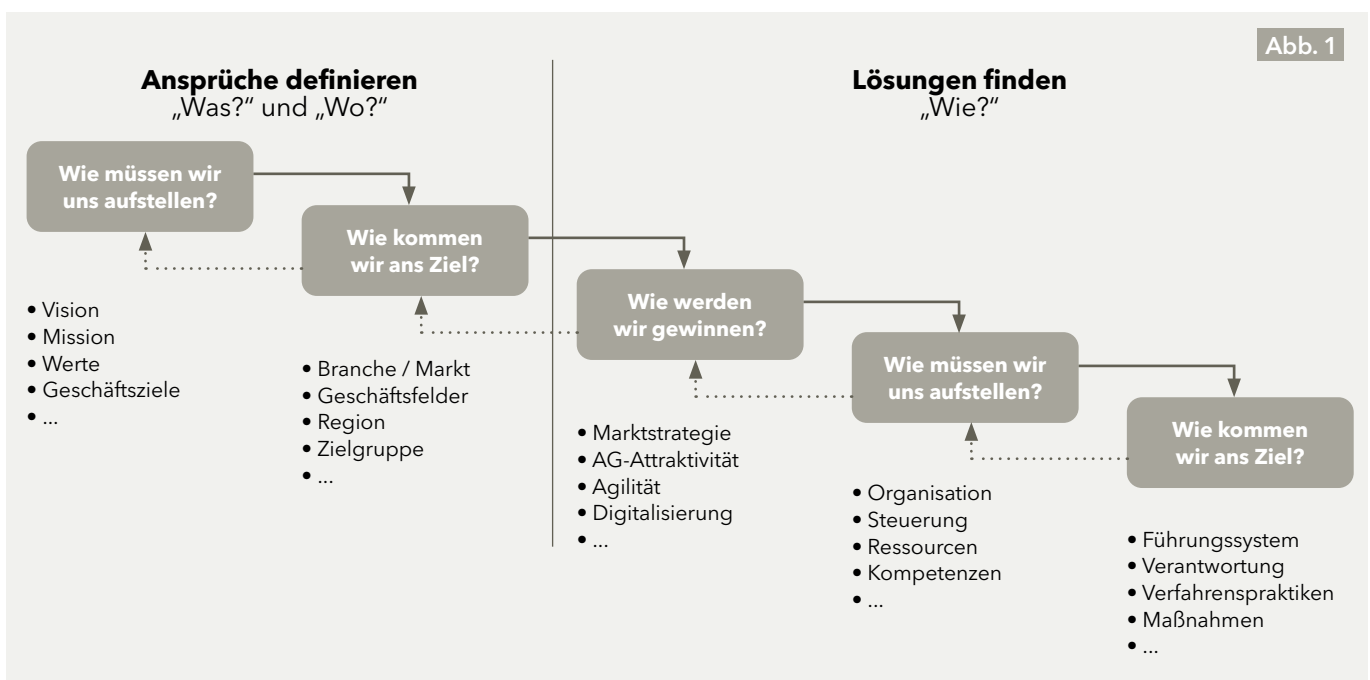
Hat das Leitungsteam, zumeist Geschäftsführung und Pflegedienstleitung, die strategische Ausrichtung formuliert, können auch Alltagsfragen klarer beantwortet werden.

- Welche neuen Geschäftsfelder, z.B. Tagespflege, bauen wir auf?
- Welche Kund:innen versorgen wir zukünftig?
- Welche Mitarbeiterprofile suchen wir zukünftig?
- An welchen Schulungen nehmen unsere Mitarbeitenden zukünftig teil?

Studien belegen den wirtschaftlichen Nutzen einer Strategie sowie weitere Vorteile:

- Krisen besser bewältigen
- Orientierung und Transparenz geben
- Komplexität reduzieren
- Ressourceneinsatz definieren.

Ungeachtet der genannten Vorteile scheuen sich viele Unternehmen, eine Strategie zu definieren und kontinuierlich fortzuschreiben. Der Strategie-Entwicklungsprozess wird häufig als zu komplex, umständlich und ineffizient angesehen.



Mit unserer Artikelserie möchten wir Ihnen die Besorgnis vor zu viel Komplexität nehmen und Sie Schritt für Schritt an das Thema heranzuführen.

Strategie-Entscheidungs-Kaskade

Roger L. Martin brachte den Strategieprozess in seinem Buch „Playing to Win“ mit fünf Fragen auf den Punkt (siehe Abb. 1). Die Antworten auf diese Fragen bieten eine erste Orientierung und helfen, die eigenen Ansprüche zu formulieren sowie stimmige Lösungsräume zu definieren. Strategie wird somit zu einer Reihe von zusammenhängenden und wirkungsvollen Entscheidungen, die Unternehmen in die Lage versetzen zu gewinnen.

Strategie-Framework

Um den strategie-relevanten Themen eine Heimat zu geben, haben wir ein Strategie-Framework entwickelt. Das Strategie-Framework vereint das Unternehmens-Leitbild, die eigentlichen Strategieelemente sowie Eckpunkte der Umsetzung (siehe Abb. 2).

Leitbild: Ein Leitbild beschreibt das Selbstverständnis und die Grundsätze des Unternehmens. Die drei Bestandteile beantworten hierbei verschiedene Fragestellungen.

- **Mission:** Wofür sind wir da?
- **Vision:** Wo wollen wir hin?
- **Werte:** Wie wollen wir arbeiten?

Gute Leitbilder haben Wirkungen nach innen und nach außen. Nach innen schaffen sie Identifikation, Orientierung und Motivation. Nach außen werben sie für die Organisation z.B. bei Bewerber:innen und Kund:innen.

Strategie-Elemente: Die Strategie-Elemente beantworten die Frage: Wie wollen wir es erreichen? Hier werden sechs Themenfelder berücksichtigt.

1. **Marktstrategie:** Die Marktstrategie legt fest, auf welchen Märkten ein Unternehmen mit welchen Produkten präsent ist. Neben den klassischen Marktstrategien, sollte gleichfalls die Marktpositionierung berücksichtigt werden.



Unternehmen haben hier verschiedene Möglichkeiten, z.B. Positionierung über Spezialisierung, über Qualität oder über einen Zusatznutzen. Eine weitere Entscheidung ist die Wahl der Innovationsstrategie. Als Pionierstrategie bezeichnet man die Strategie von Unternehmen, zuerst in ein neues Marktsegment einzutreten. Dies war z.B. in Zeiten der Pandemie das Corona-Testzentrum. Dieser frühzeitige Einstieg kann viele Vorteile schaffen, z.B. Sicherung von Ressourcen, Kostenvorteile etc.

2. **Geschäftsfeldstrategie:** Die internen und äußeren Rahmenbedingungen zum Betrieb z.B. eines ambulanten Pflegedienstes und einer Tagespflege unterscheiden sich maßgeblich. Dies zeigt sich u.a. in den Themen: Wettbewerbssituation, Kundengewinnung und Mitarbeiterkompetenzen. Daher kann es sein, dass Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern folglich mehrere Geschäftsfeld-Strategien benötigen. Dieser Aspekt muss bei der Ausgestaltung berücksichtigt werden.
3. **Funktionalstrategie:** Während sich die Geschäftsfeldstrategie mit den wertschöpfenden Tätigkeiten beschäftigt, leiten sich Funktionalstrategien von diesen ab. Bei den betrachteten Funktionen handelt es sich um unterstützende Aufgaben, z.B. Personal, Informationstechnik, Vertrieb/Marketing. Strategische Personalentscheidungen beantworten u.a. Fragen zur zukünftigen Personalplanung, Personalentwicklung sowie zum Recruiting.

Somit helfen sie, Fehlentwicklungen zu vermeiden und Ressourcen zu optimieren.

4. **Geschäftsziele:** Eine gute Strategie definiert die strategischen Geschäftsziele. Die Beschreibung erfolgt SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert). Hier liefert die Balanced-Score-Card mit ihren vier Perspektiven eine gute Strukturierungsmöglichkeit.
5. **Governance:** Nachfolgend wollen wir unter Governance alle Elemente verstehen, mit denen die Organisation gesteuert wird. Hierzu zählen u.a. Meetingstrukturen sowie Kennzahlen zur Steuerung der Organisation.
6. **Organisation:** Die Aufbauorganisation legt fest, wie ein Unternehmen aufgebaut ist und welche Hierarchien, betrieblichen Funktionen und Aufgabenbereiche es gibt und in welcher Beziehung diese zueinanderstehen. Der Aufbauorganisation kommt insbesondere in Organisationen mit mehreren Geschäftsfeldern und mehreren Standorten eine besondere Bedeutung zu. Sie beantwortet u.a. die Fragestellung: Welche Aufgaben werden zentral bzw. dezentral erbracht?

Wir hoffen, es ist uns gelungen, Sie vom Nutzen einer Strategie zu überzeugen und Sie für den weiteren Prozess zu begeistern. In der nächsten Ausgabe sprechen wir über den Strategie-Entwicklungsprozess und geben Ihnen Hilfsmittel für die Analyse an die Hand. 📌

Strategie-Entwicklungsprozess: Vorher wissen, was am Ende rauskommt



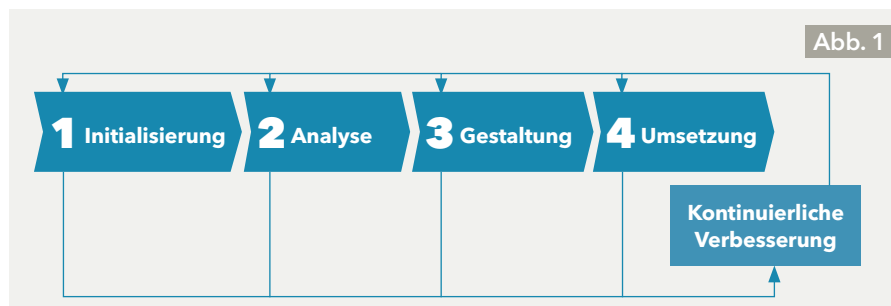
Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de

Der Strategie-Entwicklungsprozess verläuft typischerweise in vier Phasen (Abb. 1). In der **Initialisierungsphase** erfolgt die Planung des Strategie-Entwicklungsprozesses. Folgende W-Fragen werden beantwortet:

- **Wer** sind die Beteiligten bei der Strategie-Entwicklung? Die Beantwortung schafft Klarheit hinsichtlich der Kriterien: Einflussnahme, Beteiligungsgrad, Perspektivenvielfalt sowie Fähigkeitenvielfalt.
- **Wann**: zeitliche Dimensionen. Es werden Antworten hinsichtlich des Startzeitpunktes, der Dauer des Planungsprozesses sowie des Planungshorizonts (meist ein bis drei Jahre) formuliert.
- **Womit**: Welche Ressourcen und welche Methoden kommen bei der Strategieformulierung zum Einsatz?
- **Was**: Welches sind die erwarteten Ergebnisse (u.a. Strukturierungsgrad, Darstellungsweise) und wie werden diese erarbeitet?
- **Wie**: Beantworte Fragen zur Transparenz des Prozesses, zu Entscheidungsfindung und Kommunikation.

In der **Analysephase** erfolgt die Prüfung des aktuellen Marktumfeldes sowie der internen Organisation. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse werden in der **Gestaltungsphase** Alternativen erarbeitet, bewertet und entschieden. In der **Umsetzungsphase** erfolgen die Kommunikation und Realisierung der verabschiedeten



Strategie. Die **kontinuierliche Verbesserung** erfolgt nicht nur im Rückblick, sondern parallel in allen Phasen.

Analysephase

Rahmenbedingungen ändern sich permanent. Die Praxis zeigt, dass dieser Phase zumeist zu wenig Beachtung geschenkt wird. Dabei ist eine detaillierte Analyse die Basis für eine erfolgreiche Strategie. In der Untersuchung der Rahmenbedingungen werden Werkzeuge zur externen sowie internen Analyse unterschieden. Die **PESTEL-Analyse** (Abb.2) ist ein wirksames strategisches Instrument, um verschiedene externe Faktoren zu untersuchen, die ein Unternehmen beeinflussen können. Der Name „PESTEL“ steht für politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Faktoren. Die Analyse ermöglicht es Unternehmen, die aktuellen und potenziellen Auswirkungen jedes dieser Faktoren auf ihr Geschäft

und ihre Branche zu bewerten. Beispielsweise haben politische Faktoren oder regulatorische Änderungen wie Tariftreue, Pflegemindestlohn massive Auswirkungen auf den Pflegemarkt und das eigene Unternehmen. Ökologische Faktoren wie Klimawandel und Nachhaltigkeit können zu Veränderungen in der Branche und in der Wahrnehmung des Unternehmens durch die Öffentlichkeit führen. Ein weiteres Beispiel für die Auswirkungen externer Rahmenbedingungen auf den Pflegedienst ist u.a. die Änderung der HKP-Richtlinie zur Versorgung von chronischen und schwer heilenden Wunden. Welche Effekte haben diese und weitere Faktoren auf den eigenen Pflegedienst? Durch die Verwendung der PESTEL-Analyse kann ein Unternehmen bessere Entscheidungen treffen und Strategien entwickeln, um mit diesen Faktoren umzugehen und sich den Herausforderungen anzupassen.

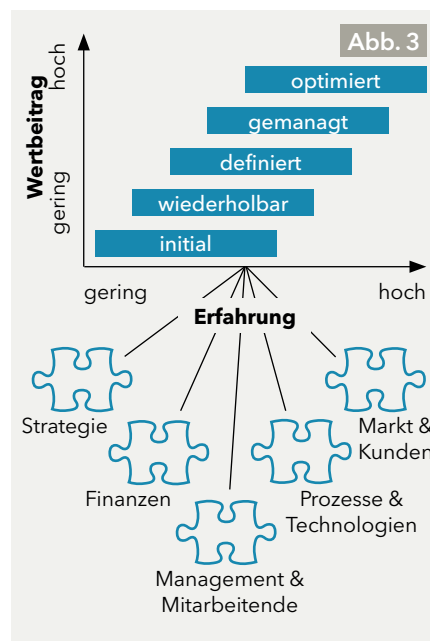
Abb. 2

P	Political	<ul style="list-style-type: none"> • Politischer Wille – Ambulant vor Stationär
E	Economic	<ul style="list-style-type: none"> • Weiter steigende Löhne in Tarifstrukturen
S	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Wachsende Nachfrage durch demografische Entwicklung
T	Technological	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung
E	Environmental	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Energiekosten
L	Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Regional unterschiedliche Vergütungsvereinbarungen

Methoden, die genutzt werden können: „Sie müssen nicht der Beste sein – Sie sollten nur besser sein als Ihr Wettbewerb.“ Eine **Konkurrenzanalyse** ist eine Untersuchung der Stärken und Schwächen von direkten Mitbewerbern des Pflegedienstes. Ziel ist, Informationen über die Konkurrenz zu sammeln und zu analysieren, um Entscheidungen zu treffen, die den eigenen Pflegedienst wettbewerbsfähiger machen. Eine Konkurrenzanalyse umfasst eine Untersuchung des Leistungsspektrums sowie der nach außen dargestellten Alleinstellungsmerkmale. Die Ergebnisse einer Konkurrenzanalyse helfen, eigene Stärken und Schwächen in Bezug auf die Konkurrenz zu identifizieren. So kann das Unternehmen seine Strategie anpassen, um besser auf die Bedürfnisse seiner Kund:innen und die Herausforderungen des Marktes zu reagieren. Positioniert sich z.B. ein Wettbewerber als attraktiver Arbeitgeber mit besonderen Arbeitgeberleistungen, können Sie prüfen, ob Sie Ihre eigenen Arbeitgeberleistungen entsprechend anpassen sollten, um neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Wichtige Informationsquellen für die Konkurrenzanalyse sind u.a. der AOK-Pflegenavigator (Identifizierung der Wettbewerber im regionalen Umfeld) sowie die Internetseite des Wettbewerbers. Die kommunalen Demografietypen der Bertelsmann Stiftung können helfen, künftige Herausforderungen, Potenziale, Handlungsansätze regionaler Strukturen zu verstehen. Diese Fakten sind besonders bei Wachstumsstrategien zu berücksichtigen. Die Analyse kann auch genutzt werden, um potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren. Bedenken Sie: Jeder Wettbewerber kann morgen schon ein Partner sein!

Ein weiteres strategisches Analysewerkzeug stellt die **SWOT-Analyse** dar. Sie ist in vier Hauptteile unterteilt: **Stärken:** Die internen Faktoren, die dem Pflegedienst einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen geben. Dies können z.B. Mitarbeiterloyalität, Digitalisierungsgrad, Kundenbindung oder die eigene Marken sein. **Schwächen:** Die internen Faktoren, die den Pflegedienst daran hindern, seine Ziele zu erreichen. Dies können beispielsweise unzureichende Mitarbeiterkapazitäten, mangelnde Führungsfähigkeit, schlechte Infrastruktur oder ineffektive Prozesse sein.



Chancen: Die externen Faktoren, die der Pflegedienst zukünftig nutzen kann, um seine Ziele zu erreichen. Dies können beispielsweise neue Märkte, Trends oder Technologien sein. **Bedrohungen:** Die externen Faktoren, die den Pflegedienst daran hindern können, seine Ziele zu erreichen. Dies können beispielsweise Wettbewerber, politische und rechtliche Rahmenbedingungen oder technologische Herausforderungen sein.

Die SWOT-Analyse hilft Pflegediensten, ihre interne und externe Umgebung besser zu verstehen und Strategien zu entwickeln, um auf Herausforderungen zu reagieren und Chancen zu nutzen. Wichtige Informationsquellen für die Sammlung von Daten und Informationen sind u.a. BWA- und Jahresberichte, Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen, aber auch ein zweiter Blick von außen. Binden Sie alle Mitarbeiter-Hierarchien bei der Identifizierung der unternehmensinternen Stärken und Schwächen ein.

Speziell für Pflegedienste haben wir ein **Reifegradmodell** (Abb. 3) entwickelt. Dieses strategische Analysewerkzeug untersucht die Themen: Strategie, Finanzen, Management und Mitarbeitende, Prozesse und Technologien sowie Markt und Kund:innen. Durch diesen ganzheitlichen Blick von außen werden Stärken und Schwächen detailliert aufgedeckt. Gleichzeitig hilft die Erhebung des Reifegrades nicht nur dabei, den eigenen Zustand zu messen, sondern diesen mit Wettbewerbern zu vergleichen. Wichtige Informationsquellen für uns sind u.a. BWA, Kunden- und Mitarbeiter-Kennzahlen sowie Ergebnisse aus Interviews.

Welche Analysewerkzeuge Sie auch immer nutzen. Aktualisieren Sie die Analyse bei jeder neuen Strategieentwicklung. Nur so können Sie die relevanten Änderungen in der Branche und im Markt berücksichtigen und sicherstellen, dass die Strategie Ihres Pflegedienstes weiterhin relevant und effektiv bleibt. 📍

Strategie-Gestaltung: Mitarbeitende tun das, wovon sie überzeugt sind

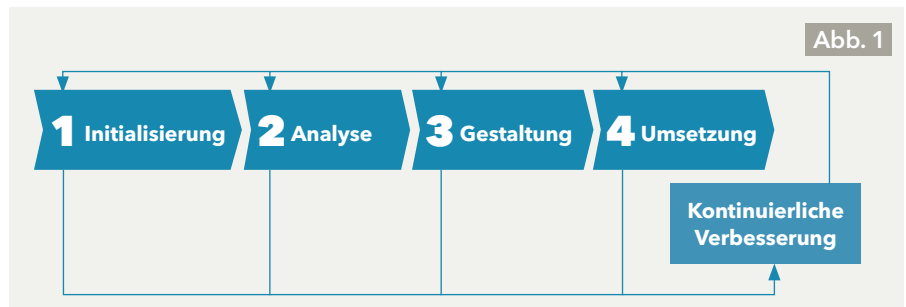


Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de

Teil 1 und 2 unserer Serie „Strategie“ befassten sich mit Grundlagen, Nutzendimensionen einer Unternehmensstrategie, unserem linkka-Strategie-Framework, dem Strategie-Entwicklungsprozess sowie den Phasen „Initialisierung“/„Analyse“ (Abb. 1). Bei der Ausgestaltung einer Unternehmensstrategie sind verschiedene Aspekte zu beachten. Hier einige wichtige Punkte:

- **Unternehmensziele:** Klare und messbare Ziele sollten definiert werden, welche die langfristige Vision des Unternehmens widerspiegeln. Diese Ziele sollten herausfordernd, aber dennoch erreichbar sein.
- **Umfeldanalyse:** Eine gründliche Analyse des externen und internen Umfelds ist entscheidend. Externe Faktoren wie Marktbedingungen, Wettbewerb, rechtliche Rahmenbedingungen und technologische Entwicklungen müssen berücksichtigt werden. Gleichzeitig müssen interne Faktoren wie Stärken, Schwächen, Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens bewertet werden.
- **Wettbewerbsstrategie:** Basierend auf der Umfeldanalyse sollte eine klare Wettbewerbsstrategie entwickelt werden. Diese legt fest, wie das Unternehmen sich im Vergleich zu seinen Konkurrenten differenzieren und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erlangen kann.
- **Zielgruppenanalyse:** Wichtig ist, die Bedürfnisse, Vorlieben und



Verhaltensweisen der Zielgruppe zu verstehen. So kann der Pflegedienst seine Dienstleistungen und Marketingaktivitäten gezielt auf die Bedürfnisse der Kund:innen ausrichten.

- **Ressourcenplanung:** Die Strategie muss realistisch sein und die verfügbaren Ressourcen des Unternehmens berücksichtigen. Dazu gehören finanzielle Mittel, Personal, Technologie und Infrastruktur. Es ist wichtig sicherzustellen, dass genügend Ressourcen vorhanden sind, um die Strategie umzusetzen.
- **Umsetzungsplanung:** Eine detaillierte Planung der Umsetzung der Strategie ist entscheidend. Es sollten klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden und ein Zeitrahmen für die Umsetzung der strategischen Maßnahmen erstellt werden. Die Umsetzung sollte regelmäßig überwacht und angepasst werden, um sicherzustellen, dass die Strategie erfolgreich umgesetzt wird.

- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Eine gute Strategie sollte flexibel sein und sich an veränderte Umstände anpassen können. Das Geschäftsumfeld ist ständigen Veränderungen unterworfen, daher ist es wichtig, die Strategie regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um aktuellen Anforderungen gerecht zu werden.

Diese Punkte dienen als allgemeine Leitlinien, die bei der Gestaltung der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen sind. Wichtig: Jeder Pflegedienst ist einzigartig und erfordert eine maßgeschneiderte Strategie, die auf die spezifischen Bedürfnisse, Ziele und Rahmenbedingungen des Unternehmens abgestimmt sind.

Beste Strategien: Mitarbeitende

Sie wissen, was eine Strategie leisten muss, wie Sie vorgehen sollten. Doch wie schaffen Sie es, dass eine Strategie entwickelt wird, die Herz und Kopf

der Mitarbeitenden erreicht? In der Praxis erleben wir, dass die meisten Unternehmensstrategien im kleinen Kreis des Topmanagements, ggf. mit externer Unterstützung, entstehen. Empfehlung: Durch die Einbindung der Mitarbeitenden in einen integrativen Entwicklungsprozess wird die Strategie Ihres Pflegedienstes zur Strategie der Mitarbeitenden. Die Vorteile:

- **Kundenwissen:** Mitarbeitende kennen die Bedürfnisse externer und interner Anspruchsgruppen am besten z.B. Kund:innen, Angehörige, Ärzt:innen, Einsatzplanung.
- **Wettbewerbsvorteile:** Internes, praxisnahes Wissen der Mitarbeitenden liefert zumeist unternehmensspezifische Lösungen und somit einzigartige Wettbewerbsvorteile.
- **Kompetenzaufbau:** Durch die Einbindung der Mitarbeitenden wird strategisches Denken und Handeln im Unternehmen auf allen Hierarchieebenen aufgebaut.
- **Methodenkompetenz:** Strategische Methoden wie PESTEL-Analyse,

SWOT-Analyse, Ansoff-Matrix werden vermittelt, erlernt, angewandt.

- **Unternehmenssprache:** Durch die gemeinsame Erarbeitung der Strategie entsteht eine Kultur des Dialogs, einer gemeinsamen Sprache – Begriffe werden eindeutig.

Der wichtigste Vorteil ist jedoch die höhere Motivation, die größere Energie bei der Umsetzung der Strategie: Denn Mitarbeitende tun das, wovon sie überzeugt sind – und am meisten sind wir von den Ergebnissen überzeugt, die wir selber mit-erarbeitet haben. Dieser Ansatz erspart darüber hinaus die Kosten und ggf. Frustration für die Vermittlung der Strategie. Nachfolgende Sätze bleiben Ihnen ggf. erspart: „Der Chef und der externe Berater haben acht Wochen gebraucht, um die Strategie zu erarbeiten. Ich habe auf der Weihnachtsfeier 30 Minuten gebraucht, um sie nicht zu verstehen.“ Durch die Einbindung der Mitarbeitenden bleibt die strategische Gesamtverantwortung dennoch bei der Unternehmensleitung.

Diese konzentriert sich jedoch auf die Definition strategischer Leitplanken (u.a. finanzieller Ziele und Vorgaben), die Auswahl stimmiger Schlüsselpersonen oder die Begleitung des Prozesses durch richtige Frage- und Aufgabenstellungen. Auch kann es in definierten Fällen notwendig sein, dass strategische Entscheidungen ausschließlich durch die Geschäftsleitung entschieden werden. Dies kann z.B. bei Akquisitionen der Fall sein.

Jährliches Strategiemeeting

Insbesondere in kleinen Organisationen kann die Strategieentwicklung in einem jährlich stattfindenden Format erfolgen. Dieses haben wir an einem Praxisbeispiel eines Pflegedienstes in Abb. 2 skizziert. Durch gute Vorbereitung liefert das dargestellte Meeting-Format die notwendigen strategischen Eckpunkte und Ergebnisse.

- Leitbild (Mission, Vision, Werten) bestätigen oder anpassen
- Marktstrategie (Ansoff-Matrix) definiert
- Geschäftsfeldstrategie definiert
- Funktionalstrategie definiert
- Geschäftsziele Folgejahr/e definiert
- Steuerungsstrukturen definiert
- Organisationsstruktur definiert
- Strategische Projekte und Maßnahmen formuliert.

Abb. 2

Titel des Meetings	Strategiemeeting
Ergebnis	- Gemeinsames Verständnis zum Status des laufenden Geschäftsjahres - Anpassung/Fortschreibung Strategie - Zielplanung des Folgejahres
Ort	Meetingraum – möglichst auswärts
Frequenz	jährlich
Tag	Samstag/max. Teilnehmerzahl, wenig Unterbrechungen
Uhrzeit	z.B. 9 Uhr bis 17 Uhr
Dauer	8 Stunden
Teilnehmende	Verantwortlicher Geschäftsbereich (Geschäftsführung, Bereichsleitung) PDL, Stellv. PDL, Büroraum, zentrale Funktion
Vorgehen	- Reflexion, laufendes Jahr (Zahlen, Fakten, Emotionen...) - Vorstellung aktuelle Strategie - Aktualisierte Analyse (extern, intern) - Anpassung/Fortbeschreibung Strategie - Planung Folgejahr (Zahlen, Projekte, Maßnahmen...)
Nutzen	- Ausgangslage verstehen - Strategie, Projekte, Maßnahmen entscheiden - Ressourceneinsatz abstimmen - Teambuilding fördern

Auch hier gilt: Die Einbindung einer breiten Mitarbeiterbasis schafft eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse. Bedenken, Hinweise, Meinungen können zeitnah berücksichtigt und im Dialog geklärt werden. Viele der skizzierten Ergebnisse können unmittelbar gemeinsam erarbeitet werden. Insbesondere strategische Projekte, Maßnahmen und Initiativen sollen zeitnah detailliert ausgearbeitet, präsentiert und entschieden werden. Mit der Formulierung und Verabschiedung konkreter Strategien ist der Kern des Strategieentwicklungsprozesses abgeschlossen. Doch jetzt stellen sich Ihnen die eigentlichen Herausforderungen: Wie können wir die Strategie in konkretes Alltagshandeln überführen? Hiermit beschäftigen wir uns im letzten Artikel unserer Reihe. 📍

Strategie-Umsetzung: „Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht“



Foto: Privat

Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de

Sie haben Ihre Strategie sowie die Maßnahmen zur Umsetzung formuliert. Gratulation! Doch was sind die nächsten Schritte und wie konsequent gehen sie diese?

Die Wahrheit ist: Nur zehn Prozent der Unternehmen setzen ihre Strategie konsequent um. Die anderen 90 Prozent scheitern an verschiedenen Barrieren (Abb. 1). Doch welches sind die Erfolgsfaktoren, welche eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung ihrer Strategie spielen. Nachfolgend die wichtigsten Aspekte:

- **Klare Vision und Zielsetzung:** Eine klare und eindeutige Vision sowie klare strategische Ziele sind essenziell für die Umsetzung einer Strategie. Sie geben die Richtung vor und bieten eine klare Ausrichtung für alle Mitarbeitenden.
- **Führung und Management-Engagement:** Das Engagement der Unternehmensführung und des Managements ist entscheidend. Die Führungskräfte sollten die Strategie aktiv unterstützen, Ressourcen bereitstellen und das Unternehmen auf die Umsetzung fokussieren.
- **Einbindung der Mitarbeiter:innen:** Die Einbindung aller Mitarbeitenden ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Die Strategie sollte transparent kommuniziert werden und die Mitarbeiter:innen sollten verstehen,

Nur zehn Prozent der Unternehmen setzen ihre Strategie konsequent um.

wie ihre Arbeit zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt. Ein kontinuierlicher Dialog und die Schaffung einer Kultur des Engagements und der Zusammenarbeit sind entscheidend.

- **Ressourcenallokation:** Eine angemessene Ressourcenallokation ist wichtig, um die Umsetzung der Strategie zu unterstützen. Dies beinhaltet sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass genügend Ressourcen vorhanden sind, um die strategischen Initiativen umzusetzen. Hier empfehlen wir die Bündelung und Steuerung der Initiativen und Ressourcen in einem übergreifenden Projekt. Kennen und nutzen Sie bewährte Projektmanagement-Methodiken wie PMBOK-Guide, IPMA ICB oder PRINCE2.
- **Kontinuierliches Monitoring und Anpassung:** Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert ein kontinuierliches Monitoring der Fortschritte und eine regelmäßige Anpassung der Strategie, wenn sich die

Marktbedingungen oder interne Faktoren ändern. Eine agile Herangehensweise ermöglicht es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und die Strategie entsprechend anzupassen.

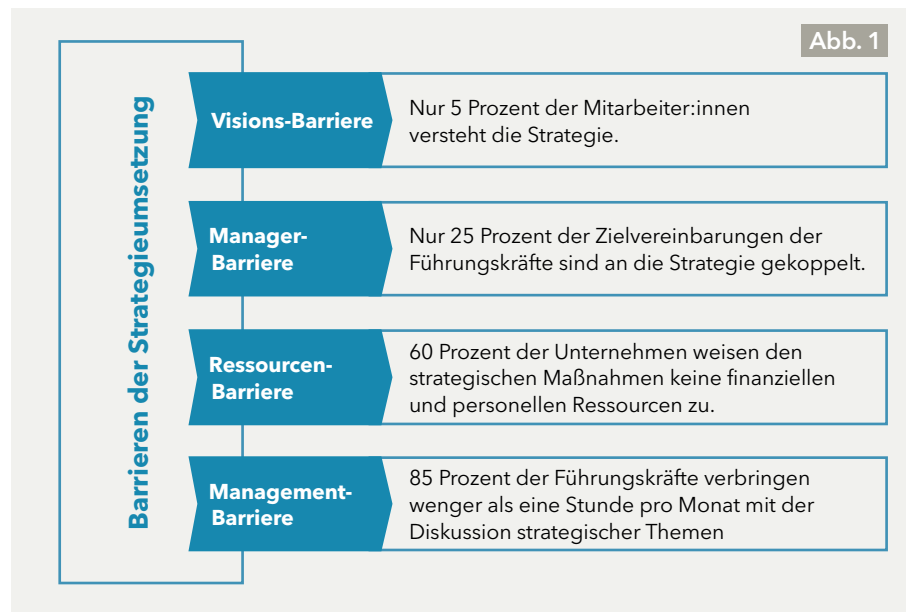
- **Anreizsysteme und Belohnungen:** Die Implementierung geeigneter Anreizsysteme und Belohnungen kann die Motivation der Mitarbeitenden zur aktiven Beteiligung an der Umsetzung der Strategie steigern. Dies müssen nicht zwingend finanzielle Anreize sein, Anerkennung, Karriereentwicklungsmöglichkeiten oder andere Formen der Wertschätzung sollten schwerpunktmäßig genutzt werden.
- **Change Management (Veränderungsmanagement):** Die Umsetzung einer neuen Strategie erfordert oft Veränderungen in der Organisation. Ein effektives Change Management ist wichtig, um Widerstände zu überwinden, Mitarbeitende zu unterstützen und die Akzeptanz für die Veränderungen sicherzustellen.

Die Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren bietet eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie.

Aus der Praxis wissen wir, dass insbesondere die personellen Ressourcen in den ambulanten Pflegediensten limitiert sind. Die Pflegedienstleitung, deren Stellvertretung sowie weitere

Büromitarbeitende sind zumeist in eine Vielzahl der geplanten strategischen Initiativen eingebunden: Aufbau neuer Geschäftsfelder, Kundengewinnung- und -steuerung, Mitarbeitergewinnung und -steuerung, Einführung einer neuen Software usw. Daher stellt die kontinuierliche Priorisierung und Steuerung dieser begrenzten personellen Ressourcen eine zentrale Herausforderung dar. Hier einige Ansätze und Methoden, wie dies gelingen kann:

- **Priorisierung der Ziele:** Identifizieren Sie die strategischen Ziele, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. Priorisieren Sie diese Ziele basierend auf ihrer Bedeutung und Auswirkung auf das Unternehmen. Dadurch können Sie die Ressourcen auf die wichtigsten Ziele konzentrieren.
- **Budgetierung:** Entwickeln Sie ein Budget, das die Umsetzung der Strategie unterstützt. Berücksichtigen Sie dabei die finanziellen Ressourcen, die für die Umsetzung der strategischen Ziele erforderlich sind. Verteilen Sie das Budget auf die verschiedenen Geschäftsfelder und Initiativen entsprechend ihrer Priorität.
- **Ressourcenzuweisung:** Weisen Sie die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen den verschiedenen strategischen Initiativen zu. Berücksichtigen Sie dabei die Anforderungen und den Umfang jeder Initiative sowie die Fähigkeiten und Kapazitäten Ihrer Mitarbeiter:innen.
- **Kritische Ressourcen identifizieren:** Identifizieren Sie die Ressourcen, die besonders wichtig für die Umsetzung der Strategie sind. Dies können spezialisierte Mitarbeiter:innen oder bestimmte externe Fähigkeiten wie z.B. IT-Unterstützung sein. Stellen Sie sicher, dass diese kritischen Ressourcen langfristig geplant, angemessen zugewiesen und geschützt werden.
- **Flexibilität bewahren:** Behalten Sie bei der Ressourcenallokation eine gewisse Flexibilität bei. Manchmal



können unvorhergesehene Änderungen auftreten, die eine Anpassung der Ressourcenverteilung erfordern. Seien Sie bereit, die Ressourcen entsprechend anzupassen, um auf neue Anforderungen oder Chancen reagieren zu können. Arbeiten Sie mit mindestens zehn Prozent Zeit-Reserven.

- **Erfolgskontrolle:** Überwachen Sie regelmäßig die Ergebnisse der strategischen Initiativen und Projekte. Stellen Sie sicher, dass die zugewiesenen Ressourcen effektiv genutzt werden und die gewünschten Wirkungen erzielen. Bei Bedarf können Sie die Ressourcen umverteilen oder neu zuweisen, um die Ergebnisse zu verbessern.

- **Kommunikation und Transparenz:** Kommunizieren Sie die Ressourcenallokation transparent im Unternehmen. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter:innen verstehen, wie die Ressourcen verteilt wurden und warum bestimmte Entscheidungen getroffen wurden. Klare Kommunikation schafft Vertrauen und erhöht die Akzeptanz für die Ressourcenallokation.

In unserer Artikelserie „Strategie“ haben wir Ihnen den gesamten Entwicklungsprozess von der Initialisierung, über Analyse und Gestaltung bis hin zur Umsetzung skizziert. Strategieentwicklung sollte immer als ein kontinuierlicher, interaktiver Prozess verstanden werden.

Zumeist gehen Strategieanpassungen mit notwendigen Kulturveränderungen einher. Es braucht Zeit, bis die gewünschten neuen Prozesse in den Köpfen der Mitarbeitenden und in der Organisation verankert sind. Dies erfordert von allen Beteiligten Hartnäckigkeit, Ausdauer und Vertrauen. Doch beachten Sie unsere Hinweise, ist der Nutzen für Ihr Pflegeunternehmen groß und es heißt vielleicht bald: Willkommen im Zehn-Prozent-Club der erfolgreichen Strategen! 📍

Zumeist gehen Strategieanpassungen mit notwendigen Kulturveränderungen einher.