

Strategien entwickeln in sozialen Institutionen



Fachtagung

Montag, 22. November 2021

Der Weg zu Ihrer Strategie

Orientieren Sie sich bei Ihren Tätigkeiten gerne an Best-Practice-Abläufen? Dann versuchen Sie dies doch auch bei der Strategieentwicklung. Vor der eigentlichen Entwicklung sind dabei verschiedene vorbereitende Schritte anzugehen und auch nach der Strategieentwicklung sind einige «Hausaufgaben» zu erledigen.

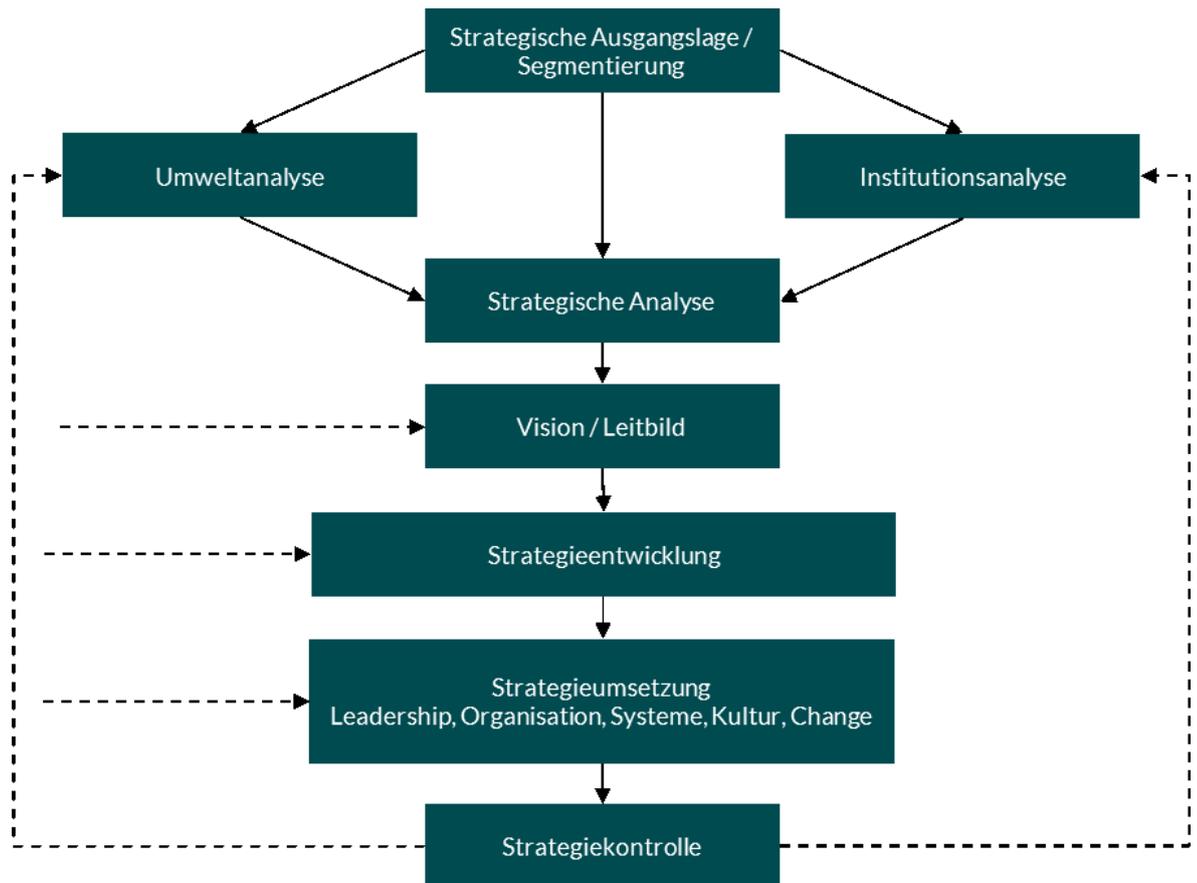


Abbildung 1: Idealtypischer Strategieprozess (Quelle: Lombriser, R. & Abplanalp, P., 2010)

Vorbereitende Schritte

Bevor Sie sich mit dem Formulieren Ihrer zukünftigen Strategie beginnen, müssen Sie sich einen Überblick über die IST-Situation sowie die zu erwartenden Entwicklungen verschaffen. Dabei handelt es sich nicht um eine Fleissarbeit, sondern um das Schaffen von wertvollen Grundlagen für Ihre strategischen Entscheidungen. Ein systematischer, ganzheitlicher Strategieprozess verhilft Ihrer Institution zu einer nachvollziehbaren, logisch hergeleiteten strategischen Ausrichtung.

Strategische Ausgangslage / Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welchen Nutzen stiften Sie für welche Anspruchsgruppe(n)? ▪ Welche Leistungen bieten Sie welchen Leistungsempfängern/-innen an?
Umweltanalyse (externe Sicht)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Entwicklungen in Ihrem Umfeld sind für Ihre Institution relevant? (Demografie, Politik und Recht, Wertewandel, technischer Fortschritt, Ökologie etc.)
Analyse Ihrer Institution (interne Sicht)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hat sich Ihre Institution in den letzten fünf bis zehn Jahren entwickelt? (Zielgruppe, Personal, regionales Marktgebiet, Finanzen etc.) ▪ Zu welchen Anbietern stehen Sie in direktem Wettbewerb? ▪ Welche Fähigkeiten und Ressourcen zeichnen Ihre Institution heute aus? Welche fehlen Ihnen allenfalls? ▪ Was sind die besonderen Stärken und Schwächen Ihrer Institution?
Strategische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Einflüsse, Gegebenheiten und Entwicklungen aus der strategischen Ausgangslage, Umweltanalyse und Analyse Ihrer Institution weisen auf Chancen und Gefahren für Ihre Institution hin?

Abbildung 2: Mögliche Fragen im Strategieprozess (Quelle: in Anlehnung an Lombriser, R. & Abplanalp, P., 2010)

Auszug aus einer Umweltanalyse – externe Herausforderungen

Verschiedene Entwicklungen bringen Sozialinstitutionen, welche sich massgeblich durch die öffentliche Hand finanzieren, in eine grundlegend veränderte Ausgangslage. Zu beobachten sind unter anderem folgende Trends:

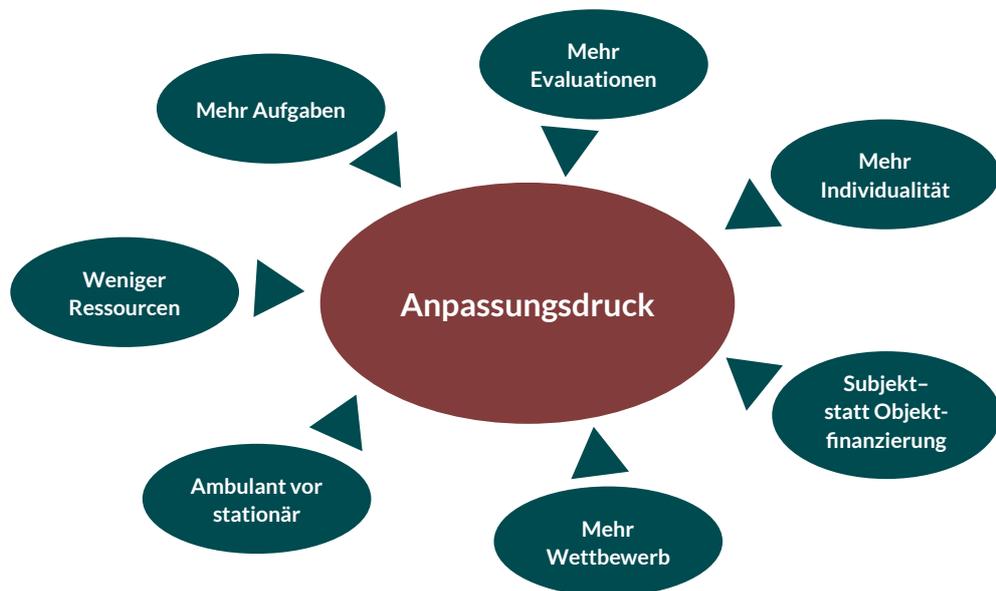


Abbildung 3: Externe Herausforderungen (in Anlehnung an Stöger, R. & Salcher, M., 2006)



Analyse Ihrer Institution – interne Herausforderungen

In jeder Institution ergeben sich interne Herausforderungen, welche stark von der individuellen Situation abhängig sind.

- Welche Personen leiten Ihre Institution strategisch und operativ?
- Wie gut ergänzen sich diese Personen hinsichtlich Branchenwissen, Kompetenzen und Eigenschaften?
- Welche Voraussetzungen hat Ihre Institution bezüglich Infrastruktur, Standort, IT usw.?
- Verfügt Ihre Institution über einen quantitativ und qualitativ guten Personalbestand?

In der Praxis zeigen sich beispielsweise folgende Problemfelder:

Führungsgremien	<ul style="list-style-type: none">▪ Stiftungsrat/Vorstand wird nach Verfügbarkeit statt professionellen Kriterien besetzt▪ Eindeutige Aussagen zur Gewichtung von Agogik und Wirtschaftlichkeit fehlen
Führung und Organisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Lückenhaftes strategisches Management, wenige valide Daten, wenige Informationen über Markt und Trends▪ Schwach ausgeprägte Personalentwicklung▪ Kaum aussagekräftige Kennzahlen für die operative Steuerung, fehlende Rentabilitätsaussagen zu steuerungsrelevanten Grössen (Angebote, Klientel, Aufträge etc.)
Angebot	<ul style="list-style-type: none">▪ Keine klare strategische Positionierung im Angebot von Institutionen erkennbar▪ Angebotserweiterungen im Sinne von Opportunitäten nutzen – ohne Blick auf Rentabilität, Synergieeffekte, Ressourcen sowie allfällige mögliche Kooperationen▪ Ständiger Zielkonflikt zwischen sozialem Gedanken und Wirtschaftlichkeit
Prozesse	<ul style="list-style-type: none">▪ Lückenhafte bis fehlende Prozessdokumentationen erschweren Prozessoptimierungen und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden▪ Fehlendes Wissensmanagement führt zu Knowhow-Verlust bei Fluktuation

Abbildung 4: Interne Problemfelder (Quelle: eigene Darstellung)

Um internen Problemfelder anzugehen, ist es notwendig, die Strategie sowie allenfalls die Organisationsstruktur («structure follows strategy») zu überarbeiten oder anzupassen. Die nötigen Umstellungen können viel Zeit in Anspruch nehmen, weshalb Sie sie zeitnah angehen sollten.

Finden Sie das für Sie passende Hilfsmittel

Wenn Sie sich vertieft mit dem Thema Strategieentwicklung auseinandersetzen, finden Sie viele verschiedene Ansätze und Instrumente. Einige davon sind auf einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess ausgelegt, andere wiederum können Ihnen in einzelnen Teilschritten helfen. Oft ist es schwierig, den Überblick über die Optionen zu behalten und mit diesen Hilfsmitteln die Komplexität auch wirklich zu reduzieren statt zu erhöhen. Mögliche Kriterien für die Auswahl eines Hilfsmittels können sein:

- Das Instrument lässt sich auf NPOs adaptieren.
- Das Hilfsmittel ist für die im Strategieprozess beteiligten Personen verständlich.
- Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist angemessen.
- Das Instrument bietet einen echten Mehrwert.

Wenn Sie sich für mehr Informationen zu einzelnen Strategie-Instrumenten interessieren, finden Sie auf unserem Blog (www.forrer-lombriser.ch/blog) eine Beitragsreihe «strategische Instrumente» mit einer Kurzübersicht sowie Vor- und Nachteile von verschiedenen Hilfsmitteln.

Vision und Leitbild

Eine Vision dient als Leitplanke für die Strategieentwicklung. Die Vision hat zudem eine orientierende, motivierende, sinngebende und legitimierende Funktion. Komponenten einer Vision sind Aussagen zur Philosophie der Institution (strategische Mission und Grundwerte) sowie zur langfristigen strategischen Intention. Formulieren Sie ihre Vision ganzheitlich und auf die wichtigsten Anspruchsgruppen ausgerichtet.

Verankern Sie Ihre Vision in einem Leitbild. Dieses richtet sich an Ihre Belegschaft sowie an die Öffentlichkeit und ist dadurch auch ein Instrument zur Imagebildung. Das Leitbild beantwortet verschiedene Fragen:

- Wer sind wir?
- Was machen wir?
- Wozu machen wir es?
- Wie machen wir es?

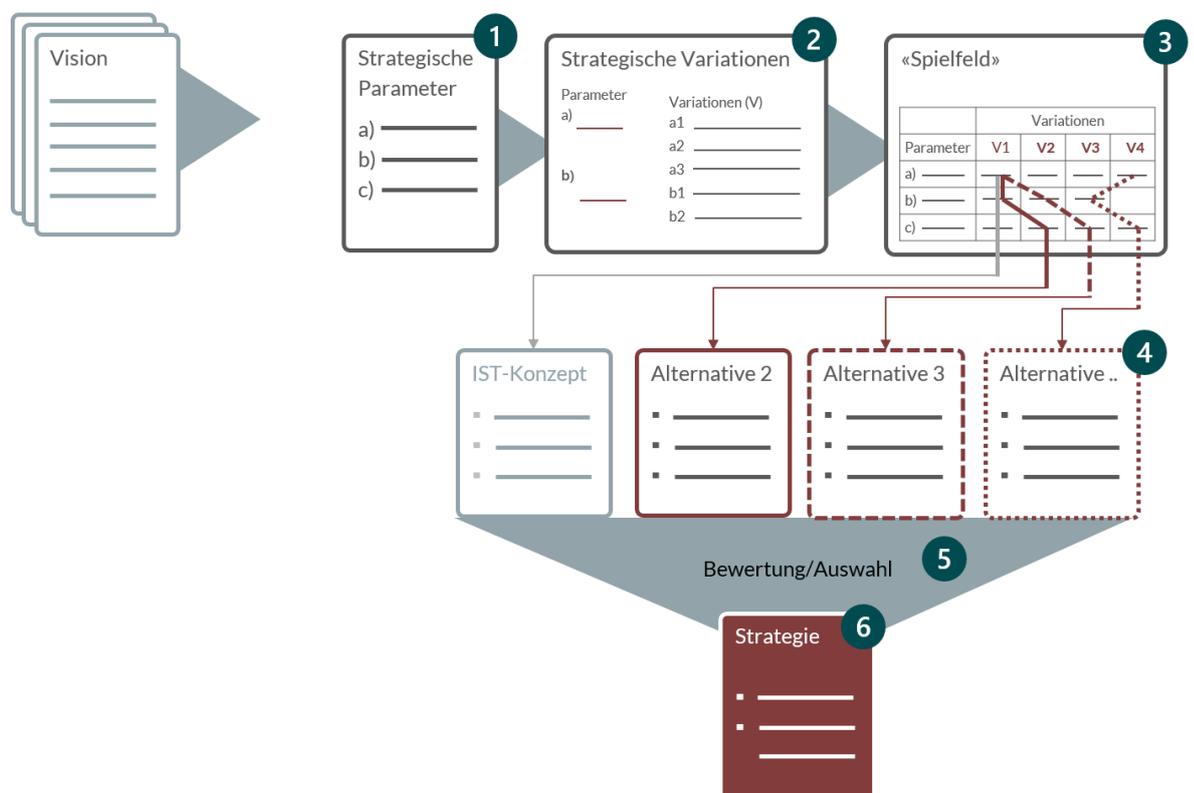


Abbildung 5: Von der Vision zur Strategie (Quelle: eigene Darstellung)

Strategieentwicklung

Der Prozessschritt der Strategieentwicklung umfasst mehr als nur das Niederschreiben von strategischen Überlegungen in einem Strategiepapier. Auch wenn sich aufgrund der vorbereitenden Schritte eine Strategie aufzudrängen scheint, ist es sinnvoll, wenn Sie mehrere Strategievarianten entwickeln und bewerten. So gelangen Sie zu einer systematisch hergeleiteten Strategie:

1. Welche strategischen Themen bzw. Parameter ergeben sich aus Ihrer vorangehenden Analyse?
2. Wie lassen sich diese strategischen Parameter variieren?
3. Listen Sie die Parameter und Variationen in einer Tabelle / Matrix auf und überlegen Sie sich, welche Kombinationen möglich sind (z.B. Fokus, Wachstum).
4. Halten Sie diese Kombinationen von Variationen als sich deutlich voneinander unterscheidende strategische Alternativen fest.
5. Bewerten Sie die strategischen Alternativen anhand von verschiedenen Kriterien (z.B. Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Visionskonformität).
6. Formulieren Sie für die am besten bewertete Alternative strategische Ziele und Stossrichtungen.

Nach der Strategieentwicklung

Nun ist der kreative Teil im Wesentlichen vorbei und für Sie beginnt der anstrengende, aber sehr wichtige Prozessteil der Umsetzung. Während die Entwicklung der Strategie in der Regel nur wenig Zeit benötigt, erfordert die Umsetzung wesentlich mehr Zeit und Personalressourcen. Je nach erarbeiteter Strategie ist auch ein Kulturwandel in Ihrer Organisation notwendig. Deshalb ist es wichtig, dass es Ihnen gelingt, die Vision und Strategie mit den formulierten Zielsetzungen verständlich und überzeugend darzulegen. Folgende Prozessschritte kommen nach der Strategieentwicklung auf Sie zu:

Entscheid	<ul style="list-style-type: none">▪ Gemäss Art. 716a ZGB ist der Verwaltungsrat für die Oberleitung einer Gesellschaft verantwortlich. Dies gilt sinngemäss auch für soziale Institutionen und ihre strategischen Führungsgremien. Deshalb ist es wichtig, dass Sie die erarbeitete Strategie genehmigen lassen, bevor Sie mit den Umsetzungsarbeiten beginnen.
Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none">▪ Leiten Sie ausgehend von Ihren strategischen Zielen strategische Initiativen (zeitlich befristete Projekte zur Erreichung strategischer Ziele) und operative (direkte und unterstützende) Massnahmen ab.▪ Weisen Sie sämtlichen Initiativen und Massnahmen eine Priorisierung, Verantwortlichkeit und Terminierung zu.▪ Berücksichtigen Sie die Massnahmen wenn möglich in den individuellen Jahreszielen der verantwortlichen Führungskräfte.
Strategiekontrolle	<ul style="list-style-type: none">▪ Dringendes verdrängt oft Wichtiges. Strategische Aktivitäten drohen im Tagesgeschäft unterzugehen. Dies lässt sich vermeiden, indem Sie die Umsetzung Ihres Massnahmenprogramms regelmässig in einem Massnahmen-Review mit dem Strategieteam überprüfen.

Abbildung 6: Prozessschritte nach der Strategieentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

Praxistipps für die Strategieentwicklung

Seit über 10 Jahren unterstützen wir soziale Institutionen als Prozessbegleiter und Sparringpartner bei der Erarbeitung ihrer Strategie. Aus unseren Erfahrungen lassen sich einige zentrale Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen für den Strategieprozess ableiten.

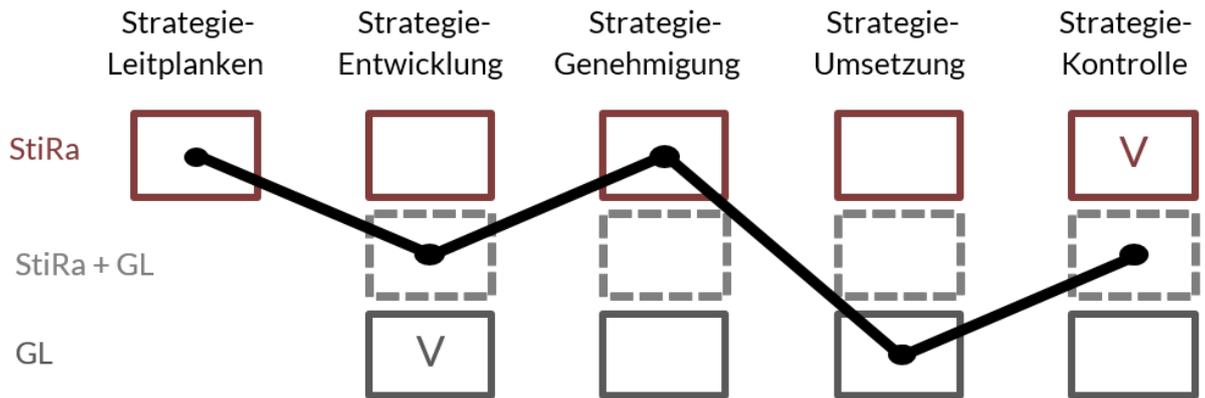
Kann der Strategieentwicklungsprozess verkürzt werden?

Für die Strategieentwicklung empfehlen wir einen mehrstufigen Prozess. Üblicherweise erarbeiten unsere Kundinnen und Kunden ihre Strategie im Rahmen von vier Workshops, welchen jeweils ein Vorbereitungsauftrag vorausgeht. Nicht alle Institutionen wollen und können Ressourcen in dem dafür benötigten Umfang bereitstellen. In solchen Fällen wird gemeinsam mit einer Institution eine kurze SWOT-Analyse erarbeitet und davon ausgehend strategische Ziele und Massnahmen abgeleitet. Eine Kürzung des Entwicklungsprozesses ist somit grundsätzlich möglich, die abgeleiteten Strategien weisen jedoch nicht die gleiche Qualität bezüglich roter Faden, Konkretheit, Faktenbasiertheit und Nachvollziehbarkeit auf. Der Entwicklungsprozess ist zudem auch immer ein wichtiger Verankerungsprozess bei den beteiligten Führungskräften, welche später die Strategieumsetzung, Weiterentwicklung der Institution und Begeisterung der Mitarbeitenden für die neue Ausrichtung vorantreiben sollen.

Rollen im Strategieprozess

Damit Sie den Strategieentwicklungsprozess effizient gestalten können, empfehlen wir Ihnen, ein Strategieteam mit fünf bis sieben Personen zu bestimmen. Sinnvollerweise ist darin nicht nur die Geschäftsleitung der Institution, sondern auch ein bis zwei Personen aus dem strategischen Gremium vertreten. So gewährleisten Sie bereits bei der Erarbeitung der Strategie die Verankerung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Strategiegenehmigung durch den Stiftungsrat, Vorstand o.ä. Sollte Ihre Institution über eine sehr grosse Geschäftsleitung verfügen, ist sicherzustellen, dass die für die Umsetzung der Strategie verantwortlichen Führungskräfte adäquat in den Prozess einbezogen werden.

Strategie-Prozess



V = Verantwortung

Abbildung 7: Rollen im Strategieprozess (Quelle: eigene Darstellung)

Fokussieren Sie sich

Achten Sie nicht nur auf einen klaren Fokus im Prozess, sondern setzen Sie auch beim Angebot Ihrer Institution Schwerpunkte. In unserer schnelllebigen Welt eröffnen sich uns viele Chancen, die Institution und ihr Angebot weiterzuentwickeln. Dies birgt die Gefahr, dass Ihre Institution zum «Gemischtwarenladen» wird. Stellen Sie sich weiter Fragen wie: Machen wir die richtigen Dinge richtig? Bieten wir Dienstleistungen an, welche sinnvoller in einer Kooperation erbracht werden sollten, damit wir uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren können?

Zum Schluss

Abschliessend möchten wir Ihnen ein paar allgemeine Erfolgsfaktoren und Stolpersteine mit auf den Weg geben und wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude bei der Zukunftsgestaltung Ihrer Institution.

Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> Systematischer Strategieprozess Verantwortlichkeit auf oberster Führungsebene Keine Wechsel im Strategieteam Einplanen der Ressourcen für den Strategieprozess Sorgfältige Situationsanalyse Berücksichtigen der strategierelevanten Perspektiven und kulturellen Gegebenheiten Realistische, verbindliche Umsetzungsmassnahmen Angemessene Kommunikation Führungskonsequenz Periodisches Controlling 	<p>... im Strategieprozess:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zu breiter Einbezug Fehlende Fokussierung und Priorisierung Mangelhafte Projektmanagement-Kompetenz <p>... in der Strategieumsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> Ungenügende Führungskonsequenz Zeitbedarf für Umsetzung ist grösser als geplant Aufgaben sind nicht genügend konkretisiert Ungenügende Koordination der Umsetzungsaktivitäten Mangelhafte Kontrolle der Umsetzung Unerwartete Ereignisse und Probleme

Abbildung 8: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine (Quelle: eigene Darstellung)

Quellen:

Curaviva Schweiz (2021). Das Coronavirus: Die Herausforderungen aus Sicht der Pflege- und sozialen Institutionen. Abgerufen von <https://www.curaviva.ch/Home/Das-Coronavirus-Rueck-und-Ausblick/PILYm/>

Curaviva Schweiz (2019). Wirtschaftlichkeit von Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Abgerufen von <https://www.curaviva.ch/Im-Fokus/Wirtschaftlichkeit/PMXK6/>

Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2010). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien Umsetzen. Zürich: Versus.

Lombriser, R. & Forrer, F. (Ohne Datum). NPO*STAR-Navigator. Strategieentwicklung in Non-Profit-Organisationen. (erhältlich bei der Forrer Lombriser & Partner AG)

Stöger, R. & Salcher, M. (2006). NPOs erfolgreich führen. Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Forrer Lombriser & Partner

Strategie- und
Organisationspartner

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

