



Fachtagung Donnerstag, 25. April 2013, Au Premier, Zürich

Strategiearbeit in sozialen Institutionen: Aufwand und Nutzen?



Tagungsprogramm

- 13.45 Begrüssung und Einführung ins Thema (Fritz Forrer)
- 14.00 Erfahrungsbericht 1 aus der Praxis (mit Diskussion)
Die Strategieentwicklung und -umsetzung am Beispiel der Sozialen Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich (Michael Herzig)
- 14.50 *Kaffeepause*
- 15.10 Erfahrungsbericht 2 aus der Praxis (mit Diskussion)
Erfahrungen aus dem Strategieprozess eines Alters- und Pflegeheims (Christian Hug)
- 16.00 *Kurze Pause*
- 16.05 **Gemeinsamkeiten und Unterschiede - Erkenntnisse aus unseren Projekten** (Fritz Forrer und Andrea Brenner)
- 16.45 Apéro

Strategie-Entwicklung

Was ist Strategisches Management?

Strategie-Entwicklung (Situationsanalyse, Ausblick, Strategie)

- + **Umsetzung** (Entscheidung, Massnahmen, Controlling)
- + **Flexibilität** (Reaktionsfähigkeit, Change Management)
- + **Strategisches Denken** (Kultur)

➤ **Systematische Auseinandersetzung mit der zukünftigen Richtung der Organisation**



Strategie-Entwicklung

Bewusste Zukunftsgestaltung

Die Strategische Planung verändert Bezugspunkte:

- Bei der (Jahres-) **Budgetierung** geht man meistens von der **Fortschreibung** des erreichten IST-Zustandes aus
 - Bei der **Strategischen Planung** geht man hauptsächlich vom gewünschten SOLL-Zustand aus. Grössere Abweichungen von IST- zu SOLL-Zustand fordern zu **grundsätzlichen Überlegungen** heraus
 - Um den SOLL-Zustand gestalten zu können, bedarf es meist eines **längeren Zeitraums** und **grundlegender Veränderungen**
- **Von der Fortschreibung des Tagesgeschäfts zu bewusster Zukunftsgestaltung**

Strategie-Entwicklung

Für die Non-profit-Organisationen geeignet?

Gerade in Non-profit-Organisationen begegnet man dem Konzept der Strategieentwicklung mit typischen Vorurteilen, z.B....

- Strategisches Management ist „Hokuspokus“! Wie soll man in einer immer turbulenteren Welt überhaupt noch planen?
- Strategisches Management ist nur etwas für internationale Konzerne, um sich im globalen Wettbewerb zu positionieren. Non-profit-Organisationen haben ganz andere Probleme.
- Zudem ist die Strategie vom Gesetz oder der Politik her sowieso vorgegeben. Unsere Strategie ist die Erfüllung des Leistungsauftrages. Für „strategische Ideen“ haben wir gar keinen Spielraum!
- Strategische Planung ist viel zu kompliziert! Sie produziert nur Papier.

Strategie-Entwicklung

Non-profit-Organisation: operatives Management dominiert

- Die Mehrheit der Non-profit-Organisationen besitzt eine **gut strukturierte operative Planung** und **Budgetierung**,
- die **Notwendigkeit** eines gemeinsamen Verständnis über langfristige zukünftige Entwicklungen wird bei ihnen zwar **erkannt**, aber...
- ...in die Behandlung strategischer Fragen wird **selten genügend Zeit und Energie** investiert
- wenn überhaupt, findet die strategische Planung **nur ad-hoc** und **uneinheitlich** statt: eine konsistente, abteilungsübergreifende Methodik fehlt



Non-profit-Organisation und Strategisches Management: wo liegt das Problem?

- **Know-how, zeitliche und personelle Ressourcen** fehlen für Strategieanalyse, -entwicklung und -umsetzung,
- vorhandene **Strategiekonzepte** sind vorwiegend nur auf Grossfirmen ausgerichtet und somit **für Non-profit-Organisationen nicht geeignet**,
- die (wenigen) vorhanden Strategieinstrumente für Non-profit-Organisationen bestehen meist nur aus **oberflächlichen Checklisten** und berücksichtigen nicht die Besonderheiten im Strategieprozess bei Verwaltungen,
- geeignete **Ausbildungs-Seminare fehlen** weitgehend.

Strategie-Entwicklung

Gesucht ist...

... ein Strategisches Management für öffentliche Verwaltungen:

- einfach - verständlich – praktikabel - nützlich
- mit geringem Aufwand an Zeit und Geld!

