

# Strategieerarbeitung und –umsetzung in den SEB

Wohnen und Obdach

Sucht und Drogen

Kinderbetreuung

Arbeitsintegration

Kritischer Rückblick und Bilanz



**Stadt Zürich**

Soziale Einrichtungen und Betriebe

# Ausgangslage

- Heterogene Organisation mit vier Geschäftsbereichen mit unterschiedlichen Leistungen für verschiedene Zielgruppen
- Strategischer Rahmen ebenso heterogen: einzelne Vorgaben/Rechtsgrundlagen sind Gemeindebeschlüsse, andere Gemeinderats- oder Stadtratsbeschlüsse
- Gemeinsames Führungs- und Managementsystem: Leitbild, Führungsprinzipien, Personalpolitik, Prozess- und Qualitätsmanagement, Kompetenzordnung etc.

# Anlass

- „Schlechtes Gewissen“, keine kohärente Strategie zu haben
- Gewissheit, dass sich die Rahmenbedingungen mittelfristig ändern werden und kurzfristig ändern könnten
  - > strategische Vorgaben, insbesondere finanzielle
  - > Nachfrage-Veränderungen
  - > Umfeld-Veränderungen
- Wille, vorausschauend zu denken und zu handeln

# Vorentscheide

- 4 Geschäftsbereichsstrategien anstelle einer SEB-Strategie
- Getrennte Inhalte, gemeinsames Vorgehen
- Ein knappes halbes Jahr Zeit für den gesamten Prozess
- City Star
- Setting:
  - WS mit Gruppen à je vier Leitungspersonen pro GB
  - Zwischenschritte unabhängig voneinander in den GB
  - kein vorgängiger Resultatabgleich
  - Direktor fungiert als „Über-Ich“

# Resultate des Strategieprozesses

- Strategie AI: Konsolidieren und wachsen
- Strategie KB: Wachsen, um Marktanteil zu halten
- Strategie W&O: Dienstleistungen bündeln
- Strategie S&D: Angebot anpassen und neu organisieren