

STARKES STUDIUM.  
PRIMA ZUKUNFT.



## Strategieentwicklung in Sozialorganisationen

(Prof. Dr. Christoph Tiebel)

Campus Künzelsau  
Reinhold-Würth-Hochschule

## Gliederung

Sozialorganisationen: worüber reden wir?

Strategieentwicklung: Anforderungen und Realität der Sozialorganisationen

Von der Vision zum Handeln: Das Strategie Haus der Sozialorganisation

Die Basis:

- Erfolgsfaktoren
- Zahlen-Daten-Fakten
- ISE- und INNO-Projekte

Eine Moderationsmethode zur Zielfindung: Das gute, alte Portfolio

Ziele umsetzen mit dem Wertekompaß – der Balanced Score Card

Nachhaltigkeit der Strategieplanung durch die Jahresziel-Treffen

## Dritter Sektor, Sozialorganisationen

Worüber sprechen wir?

1. Sektor
2. Sektor
3. Sektor

...

## Dritter Sektor – Sozialorganisationen



1. – 2. – 3.



**Private  
Wirtschaft**

**Bloß kein Stress!!**

Ich bin

Beamter



**Gemeinnützige,  
soziale  
Wirtschaft ?**

© Prof. Dr. Tiesel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiesel@hs-heilbronn.de

## Dritter Sektor in Deutschland – Bestandsaufnahme

Bis jetzt gibt es keine einheitliche Definition des 3. Sektors.



Nicht Staat und nicht Markt.

Zwischen beiden.

Gegen beide.

Mit beiden.

© Prof. Dr. Tiesel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiesel@hs-heilbronn.de

## Sozialbetriebe im Spannungsfeld

- Nutzen- und Gewinnmaximierung
- Professionalisierung
- Motivation von Mitarbeitern über finanzielle Anreize
- Stakeholder: Finanziere, Mitarbeiter, Kunden
- Hierarchische Strukturen als wesentliches Steuerungsinstrument
- Unterstützung hilfsbedürftiger Menschen
- Viele ehrenamtliche Tätigkeiten
- Hohes Maß an intrinsischer Motivation
- Vielzahl von Gremien und Bezugsgruppen
- Gemeinsame Werte als verbindende Elemente



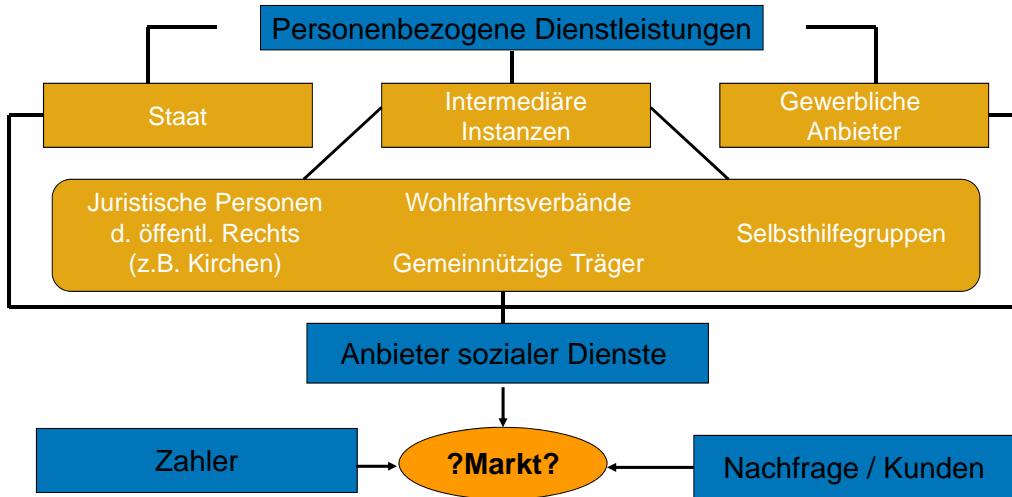
© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

## Veränderte wirtschaftliche Grundlagen ... in Sozialorganisationen



© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

## System sozialer Dienstleistungserbringer



© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

## Begriff strategische Planung

... ist die **systematische**,  
auf die **langfristige**  
Existenzsicherung  
des Unternehmens  
ausgerichtete  
**Philosophie**

© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

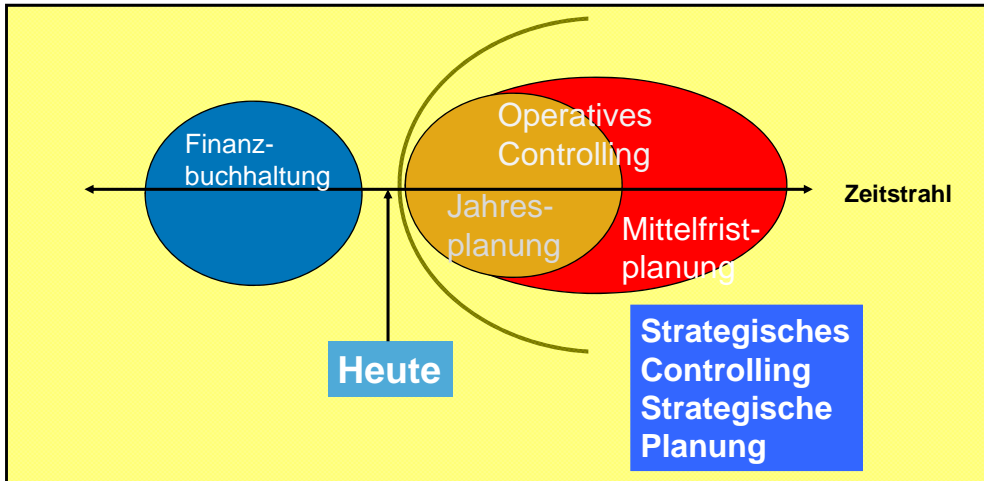
## Kernfragen der strategischen Planung

- ▶ Wo steht die Organisation derzeit? (**Situationsanalyse**)
- ▶ Was gefährdet die Leistungen oder kann es gefährden? (**Risikoanalyse**)
- ▶ Was macht der Wettbewerb anders? Was lernen wir daraus?  
(**Wettbewerbsanalyse**)
- ▶ Welche Gelegenheiten werden derzeit wahrgenommen und welche bieten sich in der Zukunft an? (**Analyse der Chancen**)
- ▶ Was kann gemacht werden, um erfolgreicher zu sein?  
(**Analyse der Schwächen**)

## Kernfragen der strategischen Planung

- ▶ Welches Ziel können wir realistischerweise erreichen?  
(**Zielsetzung**)
- ▶ Was sind die erfolgversprechenden Wege?  
(Erarbeitung alternativer **Vorgehensweisen**)
- ▶ Wie sollen wir das Ziel erreichen?  
(Formulierung möglicher Maßnahmen / **Maßnahmenkatalog**)
- ▶ Wie werden wir wissen, ob wir den richtigen Weg gehen und dem Ziel näher kommen? (**Erfolgskontrolle**)

## Der Übergang von der Buchhaltung zum Controlling ist ein Wechsel der Denkrichtung



## Anforderungen für einen Transfer in Sozialorganisationen



## Strategieprozeß: Vision und individuelles Handeln



© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

## Merkmale erfolgreicher Sozialbetriebe




© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

15



|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Campus Künzelsau<br/>Reinhold-Würth-Hochschule</p> <p>Ist-Analyse:<br/>Datenkranz<br/>erheben:<br/>SWOT</p> <p>und gleich<br/>umsetzen:<br/>ISE und<br/>INNO</p> <p>© Prof. Dr.</p> | <b>Wirtschaftliche Analyse der Sozialorganisation</b>     |  |
|  | Verweise auf das Berichtssystem möglich, wenn vorhanden ! |  |
|  | <b>Stärken- und Schwächenanalyse</b>                      |  |
|  | <b>Stärken</b>  | <b>Schwächen</b>                         |
|  | Was läuft gut?  | Was ist schwierig?                       |
|  | Was sind unsere Stärken?                                  | Wo liegen unsere Barrieren?              |
|  | Worauf sind wir stolz?                                    | Welche Störungen behindern uns?          |
|  | Was gibt uns Energie?                                     | Was fehlt uns?                           |
|  | Wo stehen wir momentan?                                   | Was können wir nicht?                    |
|  | <b>Chancen- und Risikenbewertung</b>                      |  |
|  | <b>Chancen</b>  | <b>Risiken</b>                           |
|  | Was sind unsere Zukunftschancen?                          | Wo lauern künftig Gefahren?              |
|  | Was können wir ausbauen?                                  | Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? |
| Was können wir aus unserem Umfeld nutzen?  | Was sind kritische Faktoren?                              |  |
| Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es?   | Womit müssen wir rechnen?                                 |  |
| <b>Marktbeobachtung</b>  |   |  |
| <b>Individuelle Zielsetzung</b>  |   |  |
| <b>Projekte</b>  |   |  |
| ISE-Projekte   | INNO-Projekte   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |

Campus Künzelsau  
Reinhold-Würth-Hochschule

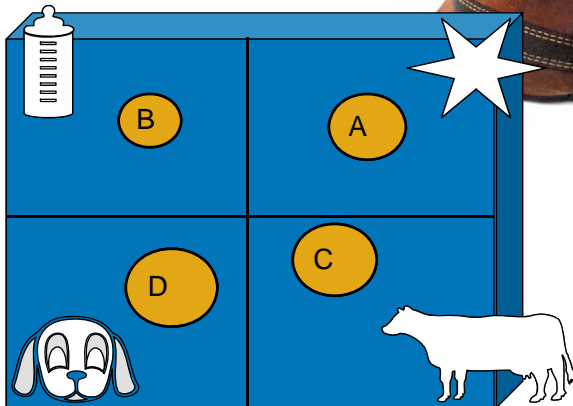



## Portfolio-Darstellung: ein alter Hut!

hoch

**Umweltfaktoren**  
„Chancen-Risiko-Kalkül“  
Externe Größe

niedrig





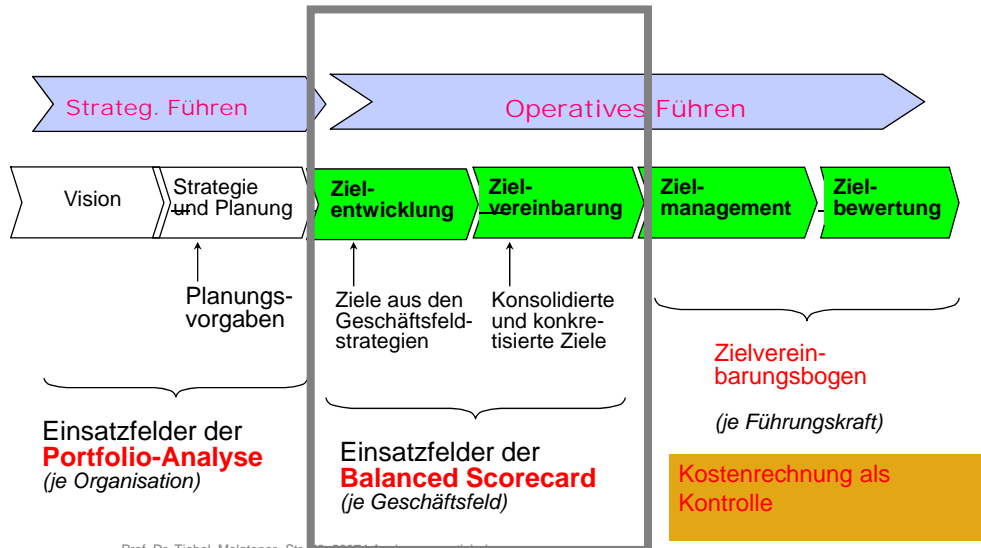
**Strategien:**

- Halten
- Ausbauen
- Melken
- Aussteigen

niedrig                      hoch

**Unternehmungsfaktoren**  
„Stärken-Schwächen-Profil“

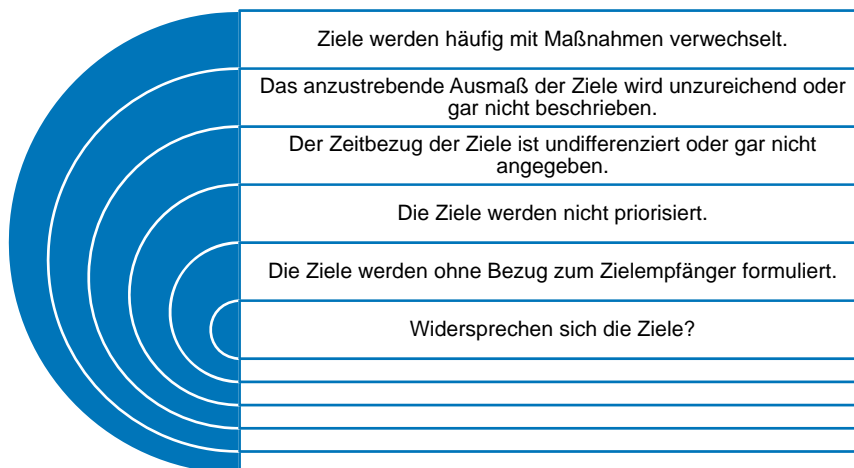
© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS    Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de    17



Prof. Dr. Tiebel, Melatener-Str.

© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

## Probleme bei der Formulierung von Zielen

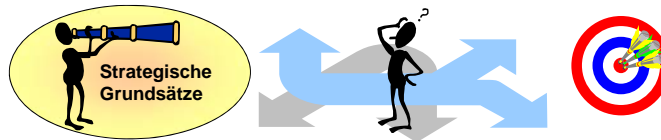


© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

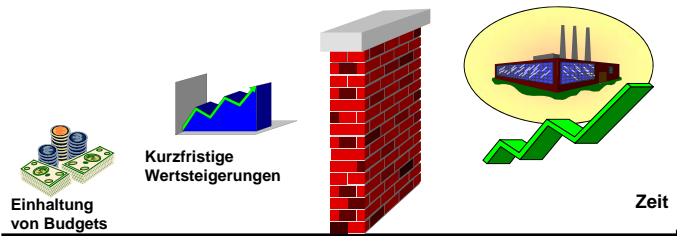
## Probleme der strategischen Umsetzung (1)

Die Unklarheit über die operative Umsetzung und die Ausrichtung an der Erreichung kurzfristiger Ziele verhindern die Implementierung der Strategien

### Fehlende Implementierung



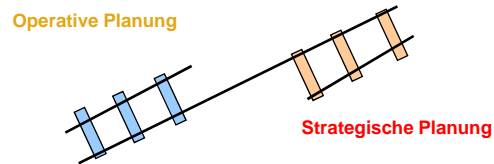
### Keine langfristigen Zielsetzungen



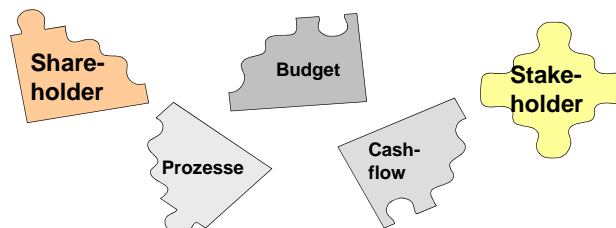
## Probleme der strategischen Umsetzung (2)

Durch die Steuerung der Budgets hinsichtlich ihrer Einhaltung wird nicht ihr Beitrag zur strategischen Zielerfüllung bewertet

### Fehlende Verknüpfung der Planungsebenen



### Fehlende ganzheitliche Betrachtung

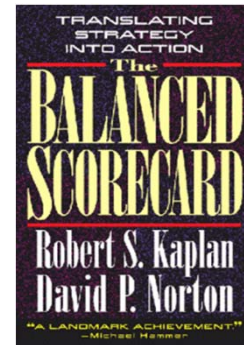


## Die Absicht der Balanced Scorecard

### **BSC, Was ist das?**

Die Absicht der Balanced Scorecard...

“...ist Strategie in Meßgrößen umzusetzen, die Ihre Vision präzise und effektiv in ein Unternehmen zu kommunizieren.”



## Vision und Strategie

### **Vision**

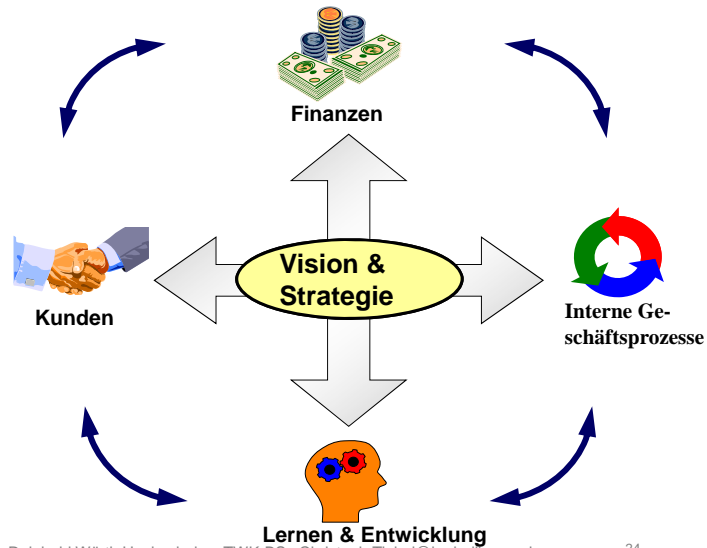
- ▶ beschreibt Zielgruppen
- ▶ Kernkompetenzen
- ▶ Leistungsschwerpunkte

### **Strategie**

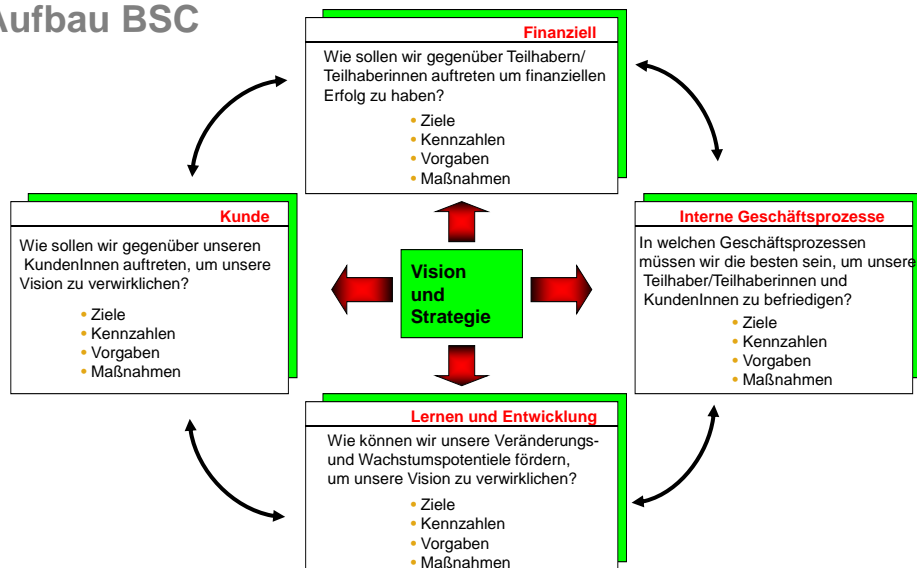
- ▶ definiert, wie das Unternehmen die gesteckten Ziele erreichen will

## Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Ausgewogenheit der BSC bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und erhebt den Anspruch eines umfassenden Steuerungskonzepts

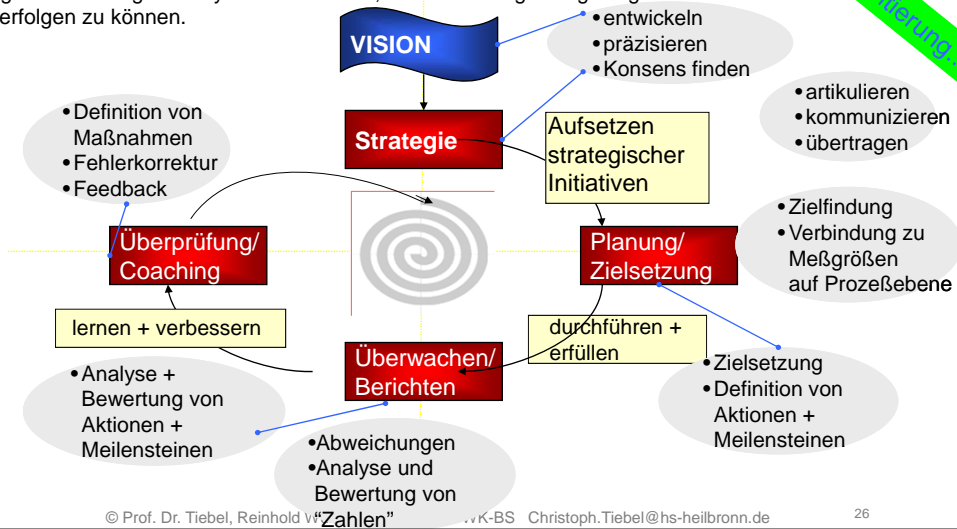


## Aufbau BSC



## Installation des BSC-Prozesses

Die BSC ist mehr als ein taktisches oder operatives Meßsystem. Sie wird als ein strategisches Managementsystem verwendet, um die Strategie langfristig umsetzen und verfolgen zu können.



## Typische Fehler

**Charakteristische Fehler können den Erfolg der Balanced Scorecard in einem Unternehmen gefährden**



|   |   |
|---|---|
| <p><b><u>Zeitdruck</u></b><br/>Die Ziele müssen so lange erarbeitet werden, bis sie von allen Beteiligten überzeugend vertreten werden.</p> | <p><b><u>Verwechslungsgefahr</u></b><br/>Die BSC muß als Strategierealisierungs-, und nicht als Generierungsinstrument verstanden werden.</p> |
| <p><b><u>Unrealistische Ziele</u></b><br/>Die Ziele müssen von den jeweils betroffenen Akteuren auch erreicht werden können.</p>            | <p><b><u>Mangelnde Objektivität</u></b><br/>Zur Beurteilung der Zielerreichung müssen objektive Bewertungsverfahren gefunden werden.</p>      |

## Methodik: Jahreszieltreffen als org. Rahmen

### Einmal im Jahr findet eine dreitägige Klausurtagung statt:

- ▶ Sind die **Ziele** erreicht?
- ▶ Sind die **Bedingungen** erfüllt?
- ▶ Wurden die **Prämissen** eingehalten
- ▶ Gibt es **neue Anforderungen**?
- ▶ Welche **Maßnahmen** sind als nächste erforderlich?
- ▶ Wer braucht welche **Dokumentation**?
- ▶ Wann und wie wird die Projektgruppe **entlastet**?
- ▶ Wann und wie werden die **Projektergebnisse** übergeben?
- ▶ Wer ist für die weitere **Betreuung** verantwortlich?

Kleiner Fortbildungsblock zu aktuellen Fragen der Führung&Strategie!

© Prof. Dr. Tiebel, Reinhold Würth Hochschule – TWK-BS Christoph.Tiebel@hs-heilbronn.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Prof. Dr. Tiebel GmbH  
Fluhstr. 22  
D – 87534 Oberstaufen  
Telefon: (0049) 8386 98 028 11  
Mail: ctiebel@tiebel.org



Reinhold Würth University  
Daimler - Str. 35  
D - 74653 Künzelsau  
Telefon: (0049) 79401306233  
Mail: christoph.tiebel@hs-heilbronn.de