

Strategisches Management in der Sozialhilfe

Daniel Rosch
lic. iur./dipl. Sozialarbeiter FH/
MAS in Nonprofit-Management

Prof. (FH) Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Institut Sozialarbeit und Recht

Tagung Management als Herausforderung vom 23. Feb. 2011

Welche Kultur haben/wollen wir?

- Modell **preussische** Verwaltung → verwalten,
ausführen, reagieren
- Modell **gestaltende** Verwaltung → gestalten,
beeinflussen, antizipieren, agieren
- Soziale Arbeit als Profession sieht sich eher
verwirklicht im zweiten Modell / Soziale Arbeit ist auch
Sozialpolitik
- Gestaltende Verwaltung benötigt auch Ressourcen,
d.h. **1. strategischer Entscheid!**

Weshalb Strategisches Management ? I

- Steigende/vielfältigere Ansprüche
- Kürzere, komplexere Planungshorizonte
- Differenzierung des Angebots erzwingt
Zusammenarbeit
- Kritische Haltung der Öffentlichkeit

Weshalb Strategisches Management ? II

Hauptziel:

- Analyse der Umwelt
- der eigenen Organisation
- Positionierung der eigenen Organisation, dass diese
auch noch in 5 bis 10 Jahren nutzbringend wirkt.

Positive Nebeneffekte: Objektiviert Diskussion über Sinn, Zweck und Ziele der Sozialhilfe ermöglichen:

- Vereinheitlichte Haltung & Rechtsanwendung
- Erhöhte Identifikation der Mitarbeitenden zur
Entwicklung einer internen Struktur und von Know-
how
- Handlungsspielräume und Entwicklungspotentiale

Weshalb Strategisches Management ? III

→ Weniger rudern, mehr steuern!

→ für Gesamtdienst, aber auch einzelne
Verwaltungseinheiten möglich

Was ist Strategisches Management? I

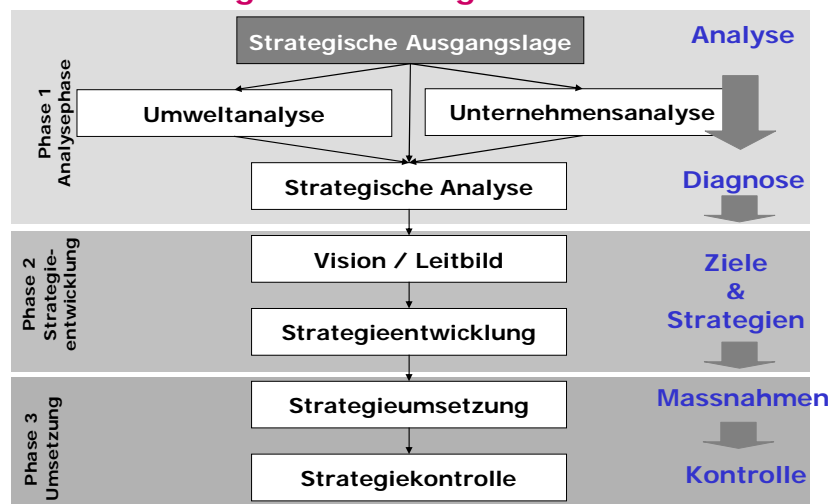
Strategisches Management gibt Auskunft über langfristige
Entwicklungsziele folgender 5 Themenkomplexe:

- **Anspruchsgruppen** (Bedürfnisse, Identifikation der
Zielgruppen, Kommunikation),
 - Leistungsbeziehende (Klientinnen und Klienten),
 - Leistungermöglichende
 - Leistungserbringende (Verwaltungseinheit der Sozialhilfe,
insb. Sozialarbeitende)
- **Leistungsangebot** (Definition der Leistungen und deren
Nutzen),
- Fokus der **Wertschöpfung** (Insourcing, Outsourcing),
- **Kernkompetenzen** und
- **Kooperationsfelder** (Definition, Auswahl und Aufbau)

Was ist Strategisches Management? II

	Ziel	Mögliche Aktivitäten
Strategisches Management	„Das Richtige Tun“ <ul style="list-style-type: none"> - Integration der Klient/innen, Exklusion verhindern - Kompetenzen der Verwaltungseinheit weiterentwickeln - erfolgreiche Kooperationen mit anderen Institutionen (z.B. RAV, IV, Arbeitsintegrationsangebote, Suchthilfeorganisationen etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Ziele setzen - Geschäftsfelder weiterentwickeln - Wissen aufbauen - Personalentwicklung - usw.
Operatives Management	„Die Dinge richtig tun“ <ul style="list-style-type: none"> - kurzfristige Erfolge erzielen - nutzbringend arbeiten - wirtschaftlich arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurzfristige Ziele - PR-Aktivitäten - Abläufe optimieren - effiziente Arbeitsweise gewährleisten - Personaleinstellung - usw.

Was ist Strategisches Management? III



Hochschule Luzern
Soziale Arbeit

Strategisches Management als politikbezogene Arbeit I

- Teil der Sozialpolitik des Gemeinwesens
- Formal Sozialhilfebehörde zuständig
- Operativ/strategisch als Feld eines dauernden Aushandlungsprozesses (Interdependenz)

Daniel Rosch, 20119

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit

Strategisches Management als politikbezogene Arbeit II

Kommunale Politik (Sozialbehörde)	Verwaltungseinheit (Dienst)
Akteure: Sozialbehörde, Gemeinderat, zuständige Kommission	Akteure: Leitung Dienst, Geschäftsleiter/in
Ziele: werden politisch bestimmt (z.B. Grundsätze der Sozialhilfe, der Eingliederung in Arbeitsprozess etc.)	Ziele: Entwicklung der Institution, Aufbau von Erfolgspotenzialen, bedarfsorientierte Leistungen erbringen
Rolle: Auftraggeber	Rolle: Leistungserbringer, Auftragnehmer
Mittel: Reglemente, Aufsicht, Leistungsvereinbarungen, finanzielle Mittel, Kommunikation	Mittel: Managementinstrumente zur Steuerung der Einheit, Einsatz der personellen Ressourcen
Zielüberprüfung: Evaluationen	Zielüberprüfung: Controlling
Hauptpunkt: Rahmenbedingungen müssen richtig gesetzt werden, damit Dienst seine Aufgaben erfüllen kann.	Hauptpunkt: politisch gesetzte Rahmenbedingungen bilden den Rahmen für die Tätigkeit; Änderung der Rahmenbedingungen ist über Lobbying möglich

Daniel Rosch, 201110

Aufgabe des/r Geschäftsleiters/in in Bezug auf das strategische Management

- Impulse/Anregungen bis Vorbereitung Strategisches Management,
- Einflussnahme auf Projektphasen (Miteinbezug von wem/wann Feedbackschlaufen etc.)
 - Mitarbeitende
 - Behörde/Ausschuss
- (Teil-) Umsetzung der Strategie
 - Handlungsplan & Controlling
 - Umsetzung für Verwaltungseinheit (personell, finanziell)


Instrument Strategisches Management

- Strategische Ausgangslage
 - Bisherige „Strategie“ & strategische Aspekte
 - Kernaufgaben/-dienstleistungen
- Analyse Umwelt/Umfeld
 - Gesellschaftliche Entwicklungen
 - Ökonomische Entwicklungen
 - Politik & Recht
 - Anspruchsgruppen (Leistungserbringende, -ermöglichende, -beziehende)



Hochschule Luzern
Soziale Arbeit

Instrument Strategisches Management




	Stärken	Schwächen
Strukturen		
Prozesse		
Fähigkeiten		
Personal		
Zusammenarbeit		
Werte		

Daniel Rosch, 201113

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit

Instrument Strategisches Management



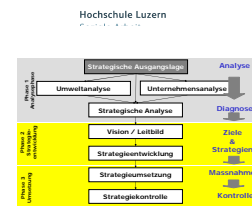
- Kreativer Prozess zu den Strategien:
 - Was ist eine Stärke/Schwäche resp. Chance/Gefahr?
 - Welche lassen sich wie kombinieren für eine zukunftsfähige Strategie?

→ Diskussion von Utopien ohne Scheuklappen („Szenarien“) mit anschließender Reduktion auf das sog. „Machbare“.

Daniel Rosch, 201114

Strategieentwicklung & -umsetzung

- Inhaltliche und zeitliche Priorisierung und Bewertung der Strategien
- Konkretisierung der Strategie mit Indikatoren.
- Handlungsplan, Meilensteine, Ressourcen bereitstellen, Controlling etc.



Medikamentenbeipackzettel: Strategisches Management

- Strategisches Management ist ein Instrument
- Instrumente sind generalisierte, handlungsanleitende Arbeitshilfen und keine Betty-Bossi-Rezepte.
- Benötigen jeweils eine Adaption an die konkreten Verhältnisse und nicht eine Übernahme telquel.

→ Die Hochschule Luzern hilft Ihnen gerne dabei!

Kontakt: oliver.kessler@hslu.ch
daniel.rosch@hslu.ch

Einstiegsfrage Plenum

- Was versprechen Sie sich vom Strategischen Management in ihrem Arbeitsfeld?
- Was könnten mögliche Stolpersteine sein?
- Was könnte strategisches Management positiv verändern?