

Leitfaden «Strategisches Management in der Sozialhilfe»

Verfasst von

Daniel Rosch, Sabine Rimmele
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Matthias von Bergen
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Das Wichtigste in Kürze

Ziel dieses Leitfadens ist es, einen Überblick über das Thema «Strategisches Management in der Sozialhilfe» sowie ein Instrument zum Aufbau des Strategischen Managements in Sozialdiensten zu geben. In der Betriebswirtschaft wird der Begriff «Strategie» seit Ende der 60er-Jahre des 20. Jahrhunderts breit verwendet. Als Folge des verschärften Wettbewerbs begann sich damals das Strategische Management als eigenständige Disziplin zu formieren. Heute kann sich kein gewinnorientiertes Unternehmen mehr leisten, auf eine systematische Strategieentwicklung zu verzichten, wenn es längerfristig überleben will. Auch im Nonprofit-Bereich hat das Strategische Management in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen. Strategisches Management umfasst den Prozess, mit dem sich ein Unternehmen oder eine Institution Umweltveränderungen anpasst, in ökonomischer, politischer, sozialer, technologischer und rechtlicher Hinsicht (Roman Lombriser, Peter Abplanalp, 2005, S.17). Im Rahmen des Strategischen Managements legen Unternehmen, Organisationen und Verwaltungseinheiten ihre langfristige Ausrichtung fest. Diese bestimmt im Rahmen des «Nonprofit-Managements» für mehrere Jahre die Entwicklungsziele und Prioritäten bezüglich Kundinnen und Kunden, Produkten, Dienstleistungen, Ressourcen und Kompetenzen.

Dieser Leitfaden beschäftigt sich mit dem Strategischen Management im Bereich der Sozialhilfe. Er soll den Leiterinnen und Leitern des Bereichs Sozialhilfe Anregungen für die Gestaltung des Strategischen Managements auf der Ebene ihrer Abteilung liefern.

Der Grundlagenteil des Leitfadens geht zuerst auf die Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Management ein, ein weiteres Kapitel thematisiert die Zuständigkeit für das Strategische Management im Bereich der Sozialhilfe. Der Fokus liegt im Grundlagenteil auf dem Aufbau des Strategischen Managements. Der Aufbau des Strategischen Managements läuft phasenweise ab. Dabei kann man folgende drei Phasen unterscheiden: «Analyse der Ausgangssituation», «Strategieentwicklung» und «Strategieumsetzung». Der Leitfaden liefert den Leiterinnen und Leitern von Sozialdiensten konkrete Informationen zum Aufbau des Strategischen Managements in der Sozialhilfe.

Das Kapitel Umsetzungsbeispiel gibt konkrete Hinweise für die Gestaltung des Strategischen Managements im Bereich der Sozialhilfe. Es wird erläutert welche Hilfsmittel und Instrumente beim Aufbau verwendet werden können und welche Funktionen und Nutzen diese Instrumente haben.

Inhalt	Seite
Das Wichtigste in Kürze	40
Bedeutung und Funktion Strategisches Management in der Sozialhilfe	1 42
Wozu Strategisches Management in der Sozialhilfe?	1.1 42
Was ist Strategisches Management in der Sozialhilfe?	1.2 43
Grundlagen des Strategischen Managements in der Sozialhilfe	2 45
Abgrenzung zwischen Operativem und Strategischem Management	2.1 45
Zuständigkeit für das Strategische Management im Bereich der Sozialhilfe	2.2 45
Strategisches Management: Einblick in die Praxis in kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten	2.3 47
Schritte beim Aufbau einer Strategie im Bereich der Sozialhilfe	2.4 48
«Phase 1: Analyse der Ausgangssituation»	2.5 50
Strategische Ausgangslage – bisherige Strategien	2.5.1 50
«Blick nach innen – Analyse der Stärken und Schwächen der eigenen Organisation»	2.5.2 51
«Blick nach aussen: Analyse der Umwelt und der Rahmenbedingungen»	2.5.3 52
Die SWOT-Analyse als strategisches Analyse-Instrument	2.5.4 53
«Phase 2: Strategieentwicklung»	2.6 54
Erarbeitung der künftigen Vision	2.6.1 54
Strategieentwicklung	2.6.2 55
«Phase 3: Strategieumsetzung»	2.7 55
Strategieumsetzung und Strategiekontrolle	2.7.1 55
Kontinuierliche Weiterentwicklung des Strategischen Managements	2.7.2 56
Anwendungsteil – Hilfsmittel und Gestaltungstipps für den Strategieentwicklungsprozess in der Sozialhilfe	3 57
Hilfsmittel und Gestaltungstipps für die Analysephase	3.1 57
Definition der Kernaufgaben	3.1.1 57
Exemplarisches Beispiel SWOT-Analyse	3.1.2 58
Hilfsmittel und Gestaltungstipps für die Strategieentwicklungsphase	3.2 61
Checkliste «Strategieentwicklung»	3.2.1 61
Hilfsmittel und Gestaltungstipps zur Strategieumsetzung	3.3 62
Checkliste «Strategieumsetzung»	3.3.1 62
Traktandenliste Sitzung Strategisches Management	3.3.2 63
Literaturverzeichnis	63

1 Bedeutung und Funktion Strategisches Management in der Sozialhilfe

Ziel dieses Leitfadens ist es, einen Überblick über das Thema Strategisches Management in der Sozialhilfe sowie ein Instrument zum Aufbau des Strategischen Managements im Bereich der Sozialhilfe zu geben.

Die folgenden beiden Abschnitte stellen die beiden Konzepte ganz kurz vor und erläutern, warum Strategisches Management in der Sozialhilfe für Sozialdienste wichtig sein kann.

1.1 Wozu Strategisches Management in der Sozialhilfe?

Das Umfeld der Sozialhilfe ist geprägt durch eine hohe Dynamik und damit verbunden durch eine zunehmend hohe Komplexität.

Die für die Sozialhilfe zuständigen Verwaltungseinheiten sind folgenden Entwicklungen ausgesetzt:

- Steigende und vielfältigere Ansprüche: Die Problemlagen und Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe sind zunehmend heterogen und vielfältig. Dadurch steigen auch die Ansprüche an die Mitarbeitenden und die wichtigsten Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner der Sozialhilfe.
- Die Planung von Massnahmen wird durch kürzere Planungshorizonte in einem sich beschleunigendem Umfeld zunehmend komplexer.
- Die wachsende Differenzierung in den Angeboten übt Druck zur Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen im Sozialbereich tätigen Institutionen aus. (z.B. «Interinstitutionelle Zusammenarbeit» (IIZ)).
- Eine kritische Haltung der Öffentlichkeit gegenüber der Sozialhilfe und damit verbunden ein steigender Legitimationsdruck, welcher die Politik auf die Verwaltungseinheit ausübt (z.B. Auslagerung oder Regionalisierung von Dienstleistungen usw.).

Der folgende Abschnitt beschreibt was eine gute Strategie im Bereich der Sozialhilfe in einem Sozialen Dienst bewirken kann.

Umfeldanalyse

Eine Strategie unterstützt die systematische Analyse der sich wandelnden Umfelder, Umwelten, in welche die Verwaltungseinheit eingebettet ist (z.B. das politisch-gesellschaftliche Umfeld, Erwartungen von wichtigen Anspruchsgruppen) und leitet daraus Gefahren und Chancen rechtzeitig ab. Strategisches Management hilft die innere Wirklichkeit eines Sozialen Dienstes mit den äusseren Entwicklungen und Realitäten abzustimmen. Externe Bedarfslagen bedürfen einer internen Reaktion, in Form von spezifischem Wissen im Umgang mit neuen Problemlagen (z.B. veränderte Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten, der Politik, der Öffentlichkeit, anderer sozialer Institutionen, der Wirtschaft usw.) oder in Form von neuen oder angepassten Dienstleistungsangeboten.

Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation

Strategisches Management zeigt Ziele und Entwicklungslinien für die Verwaltungseinheit auf (z.B. in Bezug auf die Sozialhilfetätigkeit, die Zielgruppen, die Kooperationen usw.) Strategisches Management ermöglicht eine vom Tagesgeschäft unabhängige objektive Diskussion über Sinn, Zweck und Ziele der Sozialhilfe. Eine Strategie gibt langfristige Zielvorstellungen und Leitplanken für die Organisation vor.

Stärken und Schwächen der Organisation

Strategisches Management deckt die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation auf. Es dient als Entscheidungshilfe wo und wie Prioritäten gesetzt werden sollen und enthält Hinweise zur Ressourcen-

und Umsetzungsplanung. Kostspielige Doppelspurigkeiten werden so vermieden. Eine gute Strategie trägt zur Entwicklung von internen Strukturen und «Know-how» bei.

Kommunikation nach Aussen

Strategisches Management trägt zur Identifikation bei und dient als Mittel zur Koordination und Kommunikation. Eine Strategie vermittelt nach Aussen (z. B. gegenüber Partnerinnen und Partnern in der Öffentlichkeit und Politik) die Ziele, Leitlinien und Grundsätze der Verwaltungseinheit (Jürg Schneider, Christoph Minnig, Markus Freiburghaus, 2007, S. 41ff.).

Um Antworten auf die Frage zu finden, was der Sozialdienst unternehmen muss, damit er auch in fünf oder zehn Jahren noch nutzbringend wirken kann, benötigt er den Einsatz von Instrumenten und Konzepten des Strategischen Managements. Wie oben erwähnt, lässt sich mit Hilfe des Strategischen Managements die grundlegende Entwicklungsrichtung des Sozialdienstes bestimmen.

1.2 Was ist Strategisches Management in der Sozialhilfe?

Der Begriff «Strategie» wird im Alltag häufig und in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Es mangelt dabei oft an Klarheit, was darunter verstanden wird. Dies führt zu unklaren Erwartungen und Abgrenzungsproblemen – besonders gegenüber operativen Tätigkeiten. Umgangssprachlich wird «strategisch» oft mit «wichtig» oder «politisch» gleichgesetzt. Es macht jedoch wenig Sinn, sämtliche für die Zukunft einer Unternehmung oder Institution wichtigen Entscheidungen strategisch zu nennen oder diejenigen als strategisch zu bezeichnen, mit denen langfristige Wirkungen verbunden sind. Auch Nichtstun kann langfristige Wirkungen haben (Aloys Gälweiler, 1987, S. 55ff.).

Etymologisch betrachtet entstammt der Begriff «Strategie» ursprünglich dem Militärjargon und bedeutet «Heer führen» (stratos: das Heer; agein: führen). In der Betriebswirtschaft wird der Begriff erst seit Ende der 60er-Jahre des 20. Jahrhunderts breit verwendet. Als Folge des verschärften Wettbewerbs begann sich damals das Strategische Management als eigenständige Disziplin zu formieren. Heute kann sich kein gewinnorientiertes Unternehmen mehr leisten, auf eine systematische Strategieentwicklung zu verzichten, wenn es längerfristig überleben will. Auch im Nonprofit-Bereich und im öffentlichen Sektor hat das Strategische Management in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen (Gudrun Sander, Elisabeth Bauer, 2006).

Strategisches Management umfasst den Prozess, mit dem sich ein Unternehmen oder eine Institution an Umweltveränderungen anpasst, in ökonomischer, politischer, sozialer, technologischer und rechtlicher Hinsicht (Roman Lombriser, Peter Abplanalp 2005, S.17). Im Rahmen des Strategischen Managements legen Unternehmen ihre langfristige Ausrichtung fest. Diese bestimmt im Rahmen des «Nonprofit Managements» für mehrere Jahre die Entwicklungsziele und (Investitions-)Prioritäten bezüglich Kundinnen und Kunden, Produkten, Dienstleistungen, Ressourcen und Kompetenzen. Damit beeinflusst eine Strategie im Idealfall den langfristigen Erfolg eines Unternehmens oder einer Institution.

Tabelle 1: Inhalte und zentrale Fragestellungen Strategisches Management im Bereich Sozialhilfe
(in Anlehnung an Johannes Rüegg-Sturm, 2003, S.40)

Themenbereich	Inhalte	Zentrale Fragestellungen
Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> · Identifikation der Zielgruppen · Bedürfnisse der Zielgruppen · Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> · Wer sind unsere relevanten Anspruchsgruppen (Klientinnen und Klienten, Behördenmitglieder, Mitarbeitende usw.)? · Was sind ihre Anliegen und Bedürfnisse? · Wie wollen wir die Beziehungen zu ihnen in Zukunft gestalten?
Leistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> · Definition der Leistungen · Nutzen der Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> · Welche Leistungen wollen wir (resp. müssen wir auf Grund der gesetzlichen Vorgaben) künftig anbieten? · Welchen Nutzen stiften wir damit für unsere Zielgruppen?
Fokus der Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> · Insourcing · Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> · Welchen Teil der Gesamtleistung (Nutzen für die Klienten) wollen wir selbst erbringen? · Welche Teilleistungen übergeben wir anderen Organisationen?
Kernkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> · Identifikation der Kernkompetenzen · Definition der Kernkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> · Welche Fähigkeiten besitzen wir bereits? · Welche Fähigkeiten müssen wir noch entwickeln?
Kooperationsfelder	<ul style="list-style-type: none"> · Definition · Auswahl · Aufbau 	<ul style="list-style-type: none"> · Mit welchen Organisationen wollen wir in Zukunft zusammenarbeiten? · Wie wollen wir die Zusammenarbeit gestalten?

Im Schweizer Sozialbereich beginnt sich das Bewusstsein für eine systematische und kontinuierliche Strategieentwicklung seit einigen Jahren zu entwickeln. Strategieentwicklungen in sozialen Einrichtungen sind in einem Umfeld unterschiedlichster Anspruchsgruppen situiert:

- Leistungsbeziehende (Klientinnen und Klienten),
- Leistungsermöglichende geben Rahmenbedingungen vor, stellen Mittel zur Verfügung und fordern Rechenschaft über deren Verwendung ein (z.B. öffentlichen Hand vor allem Kantone und Gemeinden, z.T. auch Stiftungen, gemeinnützige Vereine usw.),
- Leistungserbringende (insbesondere Sozialdienst, insbesondere Sozialarbeitende) (Vergleiche auch Schneider, Minnig & Freiburghaus, 2007, 216ff. Oder Sander & Bauer, 2006).

2 Grundlagen des Strategischen Managements in der Sozialhilfe

2.1 Abgrenzung zwischen Operativem und Strategischem Management

Die Abgrenzung und die Wechselbeziehungen zwischen Strategischem und Operativem Führungsbereich sind wichtig, weil eine Institution sonst Gefahr läuft, ständig zu Gunsten kurzfristiger Bedürfnisbefriedigung langfristig wichtige Erfolgspotentiale aufs Spiel zu setzen (Lombriser, Abplanalp, 2005, S. 30). Neben typologisch zuordenbaren Bereichen gibt es jedoch in vielen Bereichen eine Grauzone. Dies zeigt sich insbesondere in den Wechselbeziehungen zwischen strategischer und operativer Führung, in der beide Bereiche sich gegenseitig bedingen:

Ohne operative Grundlagen ist keine strategische Führung möglich; ohne strategische Führung wird gerudert statt gesteuert, und dies kann die Institution langfristig gefährden (sinngemäss nach: Schneider, Minnig, Freiburghaus, 2007 S. 41ff.).

Damit wird auch das Alltagsverständnis relativiert, dass also «strategisch» und «operativ» klar voneinander abzugrenzende Bereiche sind. Je nach Fragestellung kann ein Bereich operativ oder auch strategisch sein. Zum Beispiel kann die Anstellung von Mitarbeitenden je nach Auswirkung auf die Institution dem strategischen oder operativen Bereich zugeordnet werden.

Trotz der Überschneidungen können die folgenden Ziele und Aktivitäten dem strategischen bzw. dem operativen Management zugeordnet werden (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Management

Themenbereich	Ziel	Mögliche Aktivitäten
Strategisches Management	<p>«Das Richtige tun»:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Integration der Klientinnen und Klienten, Exklusion verhindern · Kompetenzen der Verwaltungseinheit weiterentwickeln · Erfolgreiche Kooperationen mit anderen Institutionen (z.B. regionale Arbeitsvermittlungstellen/RAV, Invalidenversicherung/IV, Arbeitsintegrationsangebote, Suchthilfeorganisationen usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> · Langfristige Ziele setzen · Geschäftsfelder weiterentwickeln · Wissen aufbauen · Personalentwicklung · usw.
Operatives Management	<p>«Die Dinge richtig tun»:</p> <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.

2.2 Zuständigkeit für das Strategische Management im Bereich der Sozialhilfe

In der Sozialhilfe ist der strategische Prozess Teil der Sozialpolitik des Gemeinwesens. Strategisches Management fügt sich in die allgemeine kommunale Sozialpolitik ein, ist spezialisiert auf Fragen der Sozialhilfe und orientiert sich an den sozialpolitischen Strategien der dafür verantwortlichen Behörde (in der Regel kommunale Exekutive, die in Legislaturplanungen Strategien formuliert).

Formal ist die Sozialhilfebehörde in aller Regel (auch) zuständig für die strategische Ausrichtung der Sozialhilfe und damit auch für das Strategische Management. Die operative Leitung des Sozialdienstes ist demgegenüber für das operative Management zuständig (siehe Tabelle 2).

Die Sozialhilfebehörde als strategisch verantwortliche Behörde setzt die Leitlinien in der Sozialhilfe fest. Sie kann dies jedoch nicht, ohne zu wissen, was sich an der Basis, in der alltäglichen Umsetzungspraxis für Fragen, Herausforderungen und Probleme stellen. Deshalb benötigt sie operatives Wissen. Dieses wird ihr in der Regel durch die operative Leitung des Sozialdienstes übermittelt. Es braucht somit eine Zusammenarbeit zwischen operativer Leitung und strategischer Verantwortung. Die konkrete Auseinandersetzung, was in welchem Gemeinwesen in welcher Situation operativ und strategisch ist, ist ein dauernder Aushandlungsprozess. Diese Notwendigkeit des Zusammenwirkens von Behörde und Verwaltungseinheit zeigt sich auch, wenn die beiden Bereiche in Bezug auf Ziele, Rolle und Mittel einander gegenübergestellt werden (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Aufgabenteilung zwischen Sozialbehörde und Sozialdienst

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

Im Nonprofit-Bereich – aber auch im Profitbereich – gehört es in aller Regel zur Aufgabe einer operativ verantwortlichen Geschäftsleitung, zumindest Impulse und Anregungen für eine Strategieentwicklung zu geben; zumeist aber auch, die Vorbereitung des Strategischen Managements zu übernehmen. Das muss unseres Erachtens auch für die Sozialhilfe gelten, zumal hier allermeist die Sozialhilfebehörde ein politisch gewähltes Laiengremium ist.

Stellenleitende stellen oft Handlungsbedarf in einzelnen Bereichen fest (z.B. zunehmend nicht mehr in den Arbeitsmarkt integrierbare Personen, die das 55. Altersjahr überschritten haben), die sie nicht alleine verändern können. Der Prozess des Strategischen Managements ermöglicht, in einer Gesamtschau verschiedene Einzelprobleme zu betrachten und mittels Strategien, Veränderungen für die Zukunft zu initiieren. Damit ermöglicht er den Stellenleitenden Einflussnahme auf die Sozialpolitik zur Veränderung der Ist-Situation zugunsten der Klientel. Mit strategischen Überlegungen für die Zukunft der Sozialhilfe trägt der Sozialdienst zur sozialpolitischen Grundlagenarbeit bei und im Idealfall prägt er diese aufgrund seines Fachwissens und seiner Erfahrung mit.

Für Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter macht Strategisches Management aber nur dort Sinn, wo der Wille zur aktiven Gestaltung des Umfeldes vorhanden ist. Sozialhilfe kann aber auch ausschliesslich im Sinne einer verwaltungstechnischen Vollzugshandlung verstanden werden. Dann benötigt ein Dienst auch kein Strategisches Management. Demgegenüber wird Strategisches Management dort notwendig, wo ein Dienst als aktiver Gestalter proaktiv und antizipierend mitsteuern will.

Um einen solchen Prozess anzustossen, können folgende Projektphasen relevant sein:

- Entscheid der Sozialhilfebehörde, Strategisches Management einzuführen (in der Regel aufgrund eines Antrages des Dienstes); zugleich wären die notwendigen Ressourcen zu sprechen und die Projektgruppe zu bestimmen (Ausschuss aus Sozialhilfebehörde, operative Leitung Sozialhilfe, evtl. Mitarbeitende des Dienstes).
- Erster Strategieworkshop mit der Behörde (und evtl. Mitarbeitenden) zur Sammlung von Ideen und Inputs.
- Vorbereitungsarbeiten der Projektgruppe, jeweils mit Rückkoppelung bzw. Miteinbezug der Gesamtbehörde und von spezialisierten Mitarbeitenden (Feedbackschlaufen).
- Vernehmlassung (in Form eines Workshops oder schriftlich) der Mitarbeitenden, der Behörde und weiterer relevanter Akteure.
- Endfassung und Antragstellung an die Behörde zur Genehmigung der Strategien und mit Umsetzungsaufträgen.

Im vorliegenden Leitfaden beschränkt sich das Strategische Management auf die Sozialhilfe. Häufig sind Dienste aber polyvalent ausgestaltet. Diese sind in der Praxislandschaft sehr heterogen ausgestaltet. Empfehlenswert ist, wenn ein strategischer Prozess eingeleitet wird, alle Bereiche des Dienstes (z.B. Kinder- und Erwachsenenschutz, Jugendarbeit usw.) miteinzubeziehen, um eine einheitliche Strategie und somit eine kohärente Ausrichtung des Dienstes zu ermöglichen. Der Leitfaden kann somit auch analog für andere Geschäftsbereiche Anwendung finden.

2.3 Strategisches Management: Einblick in die Praxis in kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten

In der Studie «Kleine und mittelgrosse Sozialdienste im Fokus: Organisation, Leistungserbringung und Perspektiven» von Sabine Rimele und Nadine Näpfl (2011) wird deutlich, dass das Strategische Management für die befragten 19 Sozialdienste ein relevantes Thema ist. Insbesondere die Gestaltung der Schnittstelle Sozialhilfebehörde - Sozialdienst gibt immer wieder Anlass zu Diskussionen. Die Stellenleitenden der befragten Dienste interessieren sich dafür, wie andere Dienste diese Schnittstelle gestalten (z.B. Aufgabenteilung zwischen Sozialhilfebehörde und Dienst). Daher wurden in der Studie die Organisation der Schnittstelle Sozialhilfebehörde - Dienst und die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Akteuren detailliert untersucht.

Um die unterschiedlichen Kooperationsformen zu erfassen, wurde in der Studie die Kompetenz bezüglich Fallentscheidungen in der Sozialhilfe als Unterscheidungsmerkmal genommen. Im Wesentlichen zeigten sich drei Muster, die zu jeweils ungefähr einem Drittel bei den beteiligten Diensten zu beobachten sind:

- **Entscheidungskompetenz der Sozialhilfebehörde in allen Fällen:** Alle Anträge auf materielle Hilfe werden von dem Dienst vorbereitet und der Sozialhilfebehörde zur Beschlussfassung vorgelegt.
- **Entscheidungskompetenz der Sozialhilfebehörde in bestimmten Fällen (Nicht-Normfälle, Präzedenzfälle):** Entscheidungen über Fälle, für die klare Regelungen vorliegen, werden an den Dienst delegiert. Nicht-Normfälle oder Präzedenzfälle werden von der Verwaltungseinheit vorbereitet und der Sozialhilfebehörde zur Entscheidung vorgelegt.
- **Entscheidungskompetenz wird von der Sozialhilfebehörde über strategische Entscheidungen und Festlegung der Rahmenbedingungen wahrgenommen:** Die Entscheidungskompetenz für die Einzelfälle wird vollumfänglich dem Dienst übertragen.

Die Zusammenarbeit zwischen Sozialdienst und Sozialhilfebehörde verläuft unterschiedlich intensiv. Dabei lassen sich bezüglich des Austausches und der Sitzungskadenz wiederum drei Muster unterscheiden: In 33% der Fälle (6 von 18 Sozialdiensten) gibt es einen wöchentlichen Austausch, in 44% der Fälle

(8 von 18 Sozialdiensten) findet ein monatlicher Austausch statt, und die restlichen Fälle (23%, vier Sozialdienste) haben eine Sitzungskadenz von weniger als einmal pro Monat. Je nach Entscheidungskompetenz der Sozialhilfebehörden ist die Tendenz zu beobachten, dass die Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst unterschiedlich intensiv wahrgenommen wird: In den Gemeinden/Regionen, in denen die Sozialhilfebehörde Einzelfallbefugnisse hat, sind mindestens monatliche Treffen an der Tagesordnung. Teilweise werden Entscheidungen auch bilateral zwischen Sozialvorsteherin/Sozialvorsteher und Leitung des Sozialdienstes wöchentlich getroffen. In den Gemeinden/Regionen, in denen die Sozialhilfebehörde die Einzelfallentscheidungen an den Sozialdienst delegiert hat, ist die Sitzungskadenz tendenziell niedriger, es sind entweder monatliche Sitzungen oder vier bis acht Sitzungen pro Jahr. In allen Gemeinden/Regionen ist die Zusammenarbeit zwischen der Sozialhilfebehörde und dem Sozialdienst geregelt. Dabei wird deutlich, dass die Fachperspektive der Leitung der Sozialen Dienste fast überall eingebunden ist in die Arbeit der Sozialhilfebehörde. Im Weiteren sind bei der grossen Mehrheit (84%) der Gemeinden/Regionen Organisationsgrundlagen vorhanden, die die Zuständigkeitsgebiete und Entscheidungskompetenzen regeln (in 16 von 19 Sozialdiensten). Positiv hervorzuheben ist die Tatsache, dass sich in fast allen Gemeinden/Regionen ein Normfallsystem durchgesetzt hat. Dies bedeutet, dass Reglemente, Verfahrensweisen, Prozessbeschreibungen oder Standards als Grundlage vorliegen. 15 von 18 Befragten (83%) geben an, dass für ihren Sozialdienst strategische Ziele und Massnahmen definiert sind. 6 von 19 Sozialdiensten (32%) haben ein Leitbild entwickelt. Über die konkrete Gestaltung des Strategischen Managements bestehen jedoch noch offene Fragen. So stellen sich die Leitungen der Sozialen Dienste unter anderem folgende Fragen: Welche Prozesse und Abläufe gehören zum strategischen Management dazu? Wie kann das Strategische Management in einem Sozialen Dienst umgesetzt werden?

2.4 Schritte beim Aufbau einer Strategie im Bereich der Sozialhilfe

Der Strategieentwicklungsprozess lässt sich grundsätzlich in die drei Phasen «Analyse der Ausgangssituation», «Strategieentwicklung» und «Strategieumsetzung» unterteilen (Basis der nachstehenden Ausführungen bilden Lombriser, Abplanalp, 2005, und Schneider, Minnig, Freiburghaus, 2007, S. 49ff.). Die Tabelle 4 gibt einen Überblick über die verschiedenen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses.

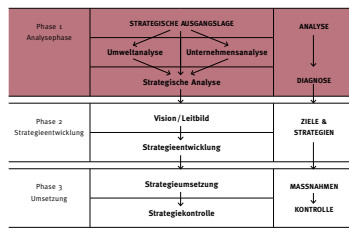
Abbildung 1: Phasen des Strategieentwicklungsprozesses



Nach einem kritischen Blick auf die strategische Ausgangslage («Analyse der bisherigen Strategie») werden zunächst die Organisation der Sozialhilfe («Blick gegen innen») und das Umfeld («Blick gegen aussen») analysiert. Aufbauend auf dieser «Analyse der Ausgangssituation» wird eine Strategie entwickelt, die sich in einer Vision oder einem Leitbild ausdrückt. Aus dieser Vision oder dem Leitbild werden konkrete Strategien abgeleitet, umgesetzt, kontrolliert und allenfalls wieder angepasst. Jede strategische Planung endet letztlich in ganz konkreten Tätigkeiten im Alltag. Die Strategieentwicklung basiert auf einer Prognosestellung. Prognosen sind fehleranfällig, weshalb der Prozess laufend überprüft werden muss (siehe Kapitel 2.7.1 und Kapitel 2.7.2). Hilfreich für die Prognosestellung kann das «Weak Signal Management» sein. Es geht davon aus, dass Veränderungen sich in der Umwelt ankündigen, ähnlich einem Signal, welches deutlicher wird, je näher man sich zur Quelle des Signals begibt. Es gilt die Vorboten dieser Signale aufzunehmen, zu interpretieren und laufend zu überprüfen (sinngemäss nach Igor Ansoff, in: Rolf Eschenbach, Sebastian Eschenbach & Hermann Kunesch, 2003, S. 63ff.).

Mit der Erkennung dieser Signale können Mitarbeitende der Sozialhilfe betraut werden. Sie sind mit dem Alltagsgeschäft vertraut und bemerken sich ankündigende Veränderungen am schnellsten. Die Signale können dann innerhalb des Dienstes eingeschätzt und bewertet werden und in das Strategische Management einfließen. Damit verknüpft sich gleichzeitig das Strategische Management mit dem Wissensmanagement.

2.5 «Phase 1: Analyse der Ausgangssituation»



Als erster Schritt des Strategieentwicklungsprozesses soll eine Analyse der strategischen Ausgangssituation stattfinden. Das folgende Kapitel beschreibt die Arbeitsschritte, die in diesem Teil des Prozesses stattfinden.

2.5.1 Strategische Ausgangslage – bisherige Strategien

Der erste Schritt im strategischen Management ist eine Auslegeordnung der bisher wichtigen Grössen im Bereich der Sozialhilfe. Gesucht wird hier nach der bisher formulierten oder auch nicht formulierten, evtl. organisch gewachsenen oder anders herleitbaren Strategie und den bisherigen Kernaufgaben. Ziel ist es, bisherige Aspekte der Strategie sichtbar zu machen, die im Rahmen der Strategieentwicklung wiederum berücksichtigt werden können. Tabelle 4 gibt einen Überblick, aus welchen Arbeitsschritten die Analyse der strategischen Ausgangslage besteht.

Tabelle 4: Übersicht Arbeitsschritte «Analyse der strategischen Ausgangslage»

Arbeitsschritt	Inhalt	Ziele	Anwendung auf Soziale Dienste
Analyse der bisherigen Strategie	<p>Diskussion strategischer Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Z.B. Situation der Klientinnen und Klienten (Problemlagen, Tendenzen, Fallzahlen, Fallstruktur) oder · Zusammenarbeit mit Sozialhilfebehörde, Zusammenarbeit mit Dritten (wird mit Dritten zusammengearbeitet? Wie?) 	Ableitung bisherige Vision/Mission	<p>Beispiel: «Die Sozialhilfe ist An-sprechstelle für sämtliche Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde xxx, die soziale oder finanzielle Probleme haben. Die Eigenständigkeit der Klientinnen und Klienten soll bestmöglich gewahrt werden. Die Sozialhilfe unterstützt die Klientinnen und Klienten dort, wo Hilfe angezeigt ist, gemäss dem Case-Management-Verfahren. Die Sozialhilfe arbeitet mit spezialisierten Institutionen zusammen und vermittelt an diese Klientinnen und Klienten für Teilaspekte der Problembehandlung weiter, ohne sich aus der Verantwortung zu nehmen (Koordinations-/Mentoringfunktion). In der materiellen Sozialhilfe wird vertieft die Subsidiarität abgeklärt (Anspruch von Sozialversicherungen usw.).»</p>

Arbeitsschritt	Inhalt	Ziele	Anwendung auf Soziale Dienste
	<p>Beurteilung der Personalressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Analyse der Struktur des Teams in der Sozialhilfe. Aktuelle Kultur (wertschätzend, konfliktiv, eher sachbezogen, eher beziehungsorientiert usw.) <p>Demografische Entwicklung des Gemeinwesens</p> <p>Finanzielle Grössen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aufwand und Finanzierung des Dienstes · Refinanzierung über Ausgleichszahlungen · Rückerstattung Sozialversicherungen, Rückerstattung Verwandtenunterstützung · Kosten für Zulagen (Integration, Arbeitsintegrationskosten) 	Ableitung bisherige Stossrichtung	<p>Beispiel: «... ein Gemeinwesen, in dem sämtliche Einwohnerinnen und Einwohner ein menschenwürdiges und qualitativ gutes Dasein (finanzielle Sicherheit, soziale Kontakte, körperliche und psychische Gesundheit, Lebensqualität, sozialräumliche Integration) haben. Die Sozialhilfe leistet hierzu xxx (evtl. mit Verweis auf gesetzlichen Auftrag im Sozialhilfegesetz bzw. Zusatzleistungen des Gemeinwesens).»</p>
Analyse bisherige Kernaufgaben	<p>Diskussion der Kernaufgaben anhand der Dimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Definition der Klientinnen- und Klientengruppen: Für welche Klientinnen und Klienten ist der Sozialdienst zuständig (z.B. Klienten mit Bedarf an persönlicher Beratung, Klienten mit Bedarf an finanzieller Hilfe). · Klientinnen- und Klientennutzen: Welchen Nutzen soll der Klient, die Klientin haben (z.B. finanzielle Sicherheit, Exklusionsvermeidung, Inklusionsleistung)? · Leistungspakete: Welche Leistungen will man erbringen? (z.B. wirtschaftliche Sozialhilfe, Sozialberatung) 	Schriftliche Definition der Kernaufgaben.	<p>Die strategische Kernaufgabe wird in der Regel in den massgebenden gesetzlichen Grundlagen (Sozialhilfegesetzgebung) und/oder in der Leistungsvereinbarung festgehalten.</p> <p>Beispiel: «Die strategische Kernaufgabe der Sozialhilfe der Gemeinde xxx besteht z.B. in der Exklusionsvermeidung, Inklusionsstützung und Inklusionsermöglichung von Einwohnerinnen und Einwohnern der Gemeinde xxx in Bereichen, welche nicht auch durch private oder andere öffentliche Institutionen angeboten werden.»</p>

2.5.2 «Blick nach innen – Analyse der Stärken und Schwächen der eigenen Organisation»

Bei der internen Organisationsanalyse steht die Ermittlung und Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen im Zentrum. Dabei werden die bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten analysiert. Ein bekanntes Instrument, das sich für die Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten eignet, ist das «7-S-Modell von McKinsey» (vergleiche Sander, Bauer 2006, S. 107f.). Das Modell ermöglicht eine systematische Analyse der eigenen Organisation, erfasst sowohl «harte» als auch «weiche» Faktoren und lässt sich gut auf die Gegebenheiten einzelner Organisationen anpassen. Im Folgenden wird es für den vorliegenden Kontext angepasst. Mögliche Ansatzpunkte für die Stärken-Schwächen-Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten sind die Strategie, die Strukturen, die Prozesse, die Fähigkeiten, das Personal, die Zusammenarbeit und die zentralen Werte. Die Tabelle 5 gibt einen Überblick, welche Fragestellungen bei der Analyse der Stärken und Schwächen eines Sozialdienstes relevant sein können.

Tabelle 5: Analyseraster Stärken/Schwächen der Organisation

Themenbereich	Inhalt/Fragestellungen
Strukturen	<p>Wie sehen die Strukturen aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Wo sind sie hilfreich? (Stärken) · Wo eher hinderlich? (Schwächen)
Prozesse	<p>Welches sind die wichtigsten Dienstleistungsprozesse?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Wie ist deren Qualität zu beurteilen? · Welche Stärken zeigen sich? · Welche Schwächen zeigen sich?
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> · Welche Fähigkeiten unserer Organisation sind besonders gut? · Wo haben wir allenfalls Optimierungsbedarf?
Personal	<ul style="list-style-type: none"> · Wo liegen Stärken und Schwächen unserer Mitarbeitenden? · Welche Art von Mitarbeitenden fehlt? · Wie ist die Orientierung in Bezug auf die Klientinnen und Klienten, die Auftraggeber/innen? · Verhalten der Mitarbeitenden untereinander, (allgemein, in Konfliktsituationen usw.). Welche Stärken/Schwächen hat diese Kultur? · Gibt es eine Orientierung an den Sozialhilfekosten? · Wie ist die Einheitlichkeit der Rechtsanwendung zu beurteilen? · Wie stark ist das Personal auf Innovation ausgerichtet? · Wie flexibel ist das Personal?
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> · Beurteilung der Führung und der Zusammenarbeit in der Organisation (Stärken und Schwächen)
Werte	<ul style="list-style-type: none"> · Welche Werte werden von allen Mitarbeitenden geteilt? · Wie wirken diese Werte? (z.B. sinnstiftend, motivierend, handlungsleitend?)

2.5.3 «Blick nach aussen: Analyse der Umwelt und der Rahmenbedingungen»

Bei der Umfeldanalyse (oder Umweltanalyse) wird untersucht, in welche relevanten gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen, ökonomischen und ökologischen Gegebenheiten und Entwicklungen die Organisation eingebettet ist und welche Veränderungen für die Organisation relevant sind.

Durch die Analyse der relevanten Umfeldler und Umwelten, in welche die Sozialhilfe eingebettet ist, werden Entwicklungen herausgefiltert und Annahmen über künftige Veränderungen getroffen. Idealerweise findet die Umweltanalyse systematisch und kontinuierlich – oder mindestens regelmässig – statt. Aus der Analyse können Entwicklungen erkannt und Chancen und Gefahren für die eigene Organisation abgeleitet werden. Zur Umfeld-/Umweltanalyse gehört auch die Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen, den sogenannten «Stakeholdern». Die folgenden Aspekte können für eine umfangreiche Umweltanalyse relevant sein (gemäss Cuno Pümpin, 1992, S. 194f.).

- **Gesellschaftliche Entwicklungstendenzen:** Bevölkerungsentwicklung (z.B. demografische Entwicklungen, Migration), sozialpsychologische Strömungen (z.B. Einstellung zur Arbeit, Gesundheitsbewusstsein, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft usw.)
- **Ökonomische Entwicklungen:** Entwicklung des Volkseinkommens, Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit, Konjunkturschwankungen, Entwicklung der Wirtschaftssektoren, Entwicklung der Finanzmärkte usw.)
- **Politik und Recht:** Entwicklungstendenzen im Sozialhilfe-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht, in der Wirtschaftspolitik, parteipolitische Entwicklungen usw.)
- **Anspruchsgruppen (Leistungserbringende, Leistungsermöglichende, Leistungsbeziehende):** Analyse der wichtigsten Anspruchsgruppen der Organisation, welche Beziehungen sie mit ihnen einget, welche Bedürfnisse bestehen und welche Entwicklungen zu erwarten sind. Im Fokus steht dabei immer das

Ziel, die Erwartungen der relevanten Zielgruppen heute und in Zukunft zu erfüllen. Zu den Anspruchsgruppen gehören neben den (auch potenziellen) Klientinnen und Klienten z.B. die Öffentlichkeit, die Politik, die Partnerorganisationen, usw.

Tabelle 6 gibt einen Überblick, welche Fragestellungen bei einer Umfeldanalyse im Bereich der Sozialhilfe von Interesse sein können.

Tabelle 6: Fragenkatalog Umfeld-/Umweltanalyse

Themenbereich	Inhalt/Fragestellungen
Soziale Umweltsphäre	<p>Gesellschaftliche Entwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Gesellschaftliche Entwicklungen und Trends mit Auswirkungen auf die Sozialhilfe (z.B. Migration, Familienstrukturen, Entsolidarisierung der Verhältnisse, zunehmender Druck seitens des Arbeitssystems, Existenzängste, Diffundierung des «sozialen Kitts») · Demografische Entwicklung und Auswirkungen auf die Sozialhilfe <p>Gemeinde- oder regionsspezifische Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Definition des Sozialraums (Einzugsgebiet) · Charakterisierung des Sozialraums (z.B. bezüglich Bevölkerungszusammensetzung, vorhandene Ressourcen im Gebiet, besondere Problemlagen usw.) · Relevante Trends im Sozialraum · Entwicklung Sozialhilfeempfängerinnen- und Sozialhilfeempfängerzahl im Sozialraum
Ökonomische Umweltsphäre	<ul style="list-style-type: none"> · Ökonomische Entwicklungen mit direkten Auswirkungen auf die Sozialhilfe (z.B. Entwicklung öffentliche Finanzen, Arbeitslosigkeit usw.) · Ökonomische Entwicklung in Bezug auf das Individuum (z.B. Druckanstieg auf das Individuum durch Entkoppelung von wirtschaftlicher Entwicklung und Erwerbsarbeit) · Technologische Entwicklung für Klientinnen und Klienten (z.B. neue Technologien führen zum Verschwinden von niederschweligen Arbeitsplätzen und damit zu verstärkter Belastung in der Sozialhilfe).
Politik & Recht	<ul style="list-style-type: none"> · Entwicklung der Sozialpolitik auf Gemeindeebene, kantonaler Ebene und nationaler Ebene · Entwicklung des Sozialhilfe-, Erwachsenen- und Kinderschutzrechts auf kantonaler Ebene · Entwicklungen des Sozialversicherungsrechts (z.B. Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung, Migration) · Einschätzungen der Öffentlichkeit bzw. der Medien
Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> · Definition der wichtigsten Anspruchsgruppen (z.B. Klienten, Mitarbeitende, Auftraggeber, andere soziale Institutionen, Lieferanten/Zuweiser usw.) · Definition der wichtigsten Kooperationspartner (z.B. Institutionen im Bereich Suchthilfe, Arbeitsintegration, RAV, evtl. auch private Unternehmen, Sozialdienste von Spitälern, Psychiatrie usw.) und deren Nutzen für die Sozialhilfe · Externe Einschätzung (z.B. wie schätzen die Anspruchsgruppen und Kooperationspartner den Sozialdienst ein?)

2.5.4 Die SWOT-Analyse als strategisches Analyse-Instrument

Die SWOT-Analyse ist ein stark verbreitetes, häufig verwendetes strategisches Analyse-Instrument und wird in vielen Lehrbüchern des Strategischen Managements beschrieben (vergleiche Lombriser, Abplanalp, 2005, S. 186ff., oder Sander, Bauer, 2006, S. 116ff.). Die nachfolgenden Beschreibungen der SWOT-Analyse entstammen diesen Publikationen. Bei der SWOT-Analyse steht S für «Strengths» (Stärken), W für «Weaknesses» (Schwächen), O für «Opportunities» (Chancen) und T für «Threats» (Gefahren). Eine SWOT-Analyse stellt die organisationsbezogenen Stärken und Schwächen den umweltbezogenen Chancen und Gefahren gegenüber. Ziel der SWOT-Analyse ist es, die Ergebnisse der Organisationsanalyse (siehe Kapitel 2.5.2) und der Umweltanalyse (siehe Kapitel 2.5.3) miteinander zu verknüpfen und daraus unterschiedliche mögliche Strategieoptionen abzuleiten. Durch das Verknüpfen der Informationen wird der strategische Handlungsbedarf der Organisation aufgezeigt. Die SWOT-Analyse stellt somit

die Verbindung zwischen der «Analyse der Ausgangssituation» und der «Strategieentwicklungsphase» dar und wird in der Literatur deshalb «Brücke zur Strategieentwicklung» genannt.

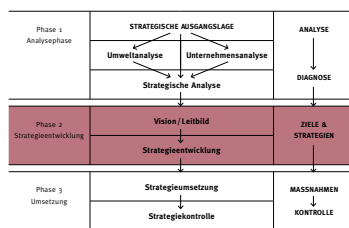
Nutzen der SWOT-Analyse:

- Verknüpfung von Organisationsanalyse und Umweltanalyse.
- Handlungsfelder der Organisation werden sichtbar und können miteinander verglichen werden
- Ableitung von strategischen Optionen.

Grenzen der SWOT-Analyse:

- Das Instrument gibt keine Hilfestellung bei der Auswahl und Gewichtung der Einflussfaktoren.
- Wie bei einer SWOT-Analyse vorgegangen wird und welche Faktoren bei der Durchführung berücksichtigt werden sollen, wird im Umsetzungsteil dieses Leitfadens (siehe Kapitel 3.1.2) beschrieben.

2.6 «Phase 2: Strategieentwicklung»



Aus der Zusammenführung der strategischen Ausgangslage im Rahmen der SWOT-Analyse werden bereits Elemente herausgearbeitet, welche für eine künftige Strategieentwicklung berücksichtigt werden müssen. In einem nächsten Schritt ist zu überlegen, wohin die Sozialhilfe aufgrund der strategischen Ausgangslage in Zukunft hinsteuern soll. Dies erfolgt im Rahmen des Leitbildprozesses und wird in der Strategieentwicklung konkretisiert.

2.6.1 Erarbeitung der künftigen Vision

Eine Vision soll der längerfristigen Ausrichtung der Organisation einen Sinn geben und damit die Kräfte auf eine Stossrichtung hin bündeln. Der Konsens über die Vision kann in einem Dienst sinnstiftend wirken und Kräfte und Energie für eine noch bessere Umsetzung der Aufgaben im Alltag mobilisieren. Die Vision wird häufig in einem Leitbild festgehalten. Dieses dient der Positionierung der Organisation und ermöglicht die Kommunikation wichtiger Aspekte der Organisation gegen innen und aussen.

Die Elemente eines Leitbildes können unterschiedlich sein und je nach Bedarf angepasst werden:

- **Mission:** Zweck, Nutzen der Organisation
- **Grundwerte:** z.B. in Form von allgemeinen Handlungsleitlinien (insbesondere Beratungsgrundsätze), Verhaltensgrundsätzen usw.
- **Strategische Absichten:** Ziele, Meilensteine usw.
- **Grundstrategien:** Welche Produkte bzw. Leistungen sollen angeboten werden? welche Anspruchsgruppenbedürfnisse sollen damit befriedigt werden?
- **Kernkompetenzen:** z.B. Rahmenbedingungen, die für den Erfolg besonders wichtig sind, z.B. Strukturen, Kooperationen mit externen Partnern

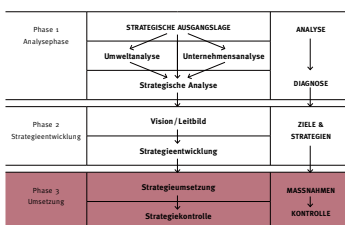
Die Vision und das Leitbild sind wie das gesamte Strategische Management Teile der strategischen Führung, welche der Unterstützung der operativen Führung bedarf. Für einen Leitbildprozess empfiehlt es sich, analog zu den Projektphasen des Strategischen Managements vorzugehen (siehe Kapitel 2.4) und dabei möglichst viele Mitarbeitende miteinzubeziehen.

Die Kunst des Leitbildes besteht darin, dass es spezifisch eine Organisation und ihre Merkmale beschreibt, damit sie erkennbar und gegenüber anderen Organisationen abgrenzbar wird. Ein Leitbild sollte kurz und prägnant sein. Das Dilemma findet sich zwischen kurzen und für beinahe alle Organisationen gültigen Grundsätzen («Lightbild») und langatmigen, umfassenden Ausführungen («Leidbild»).

2.6.2 Strategieentwicklung

Anhand der SWOT-Analyse werden verschiedene Strategien sichtbar, welche verschiedene Handlungsoptionen eröffnen. Um zu einer einheitlichen und kohärenten Strategie zu gelangen, bedarf es einer inhaltlichen oder/und zeitlichen Priorisierung und Bewertung der einzelnen Strategien und gleichzeitig einer Konkretisierung. Um zu dieser Konkretisierung und schlussendlich zum Handlungsplan zu kommen, lohnt es sich, dass die Verantwortlichen eine Reihe von Überlegungen anstellen. Dabei kann zwischen grundsätzlichen und spezifischeren Überlegungen unterschieden werden. Zu den grundsätzlichen Überlegungen, die im Rahmen einer Strategieentwicklung angestellt werden können, gehören Fragen zu Entwicklungstendenzen des Sozialdienstes, deren zukünftige Ausrichtung oder der Umgang mit den Anspruchsgruppen. Zu den spezifischeren Überlegungen gehören die Entwicklung des Dienstleistungsangebots, die Kooperation mit den Partnerorganisationen u.a. Der Umsetzungsteil dieses Leitfadens (Kapitel 3.2.1) enthält eine Checkliste «Strategieentwicklung», in der verschiedene Aspekte aufgelistet sind. Mit der Beantwortung dieser grundsätzlichen und spezifischen Fragen werden auch die bestehenden Problemlagen (z.B. Perspektive für Erwerbslose, die älter als 55 Jahre alt sind und kaum mehr in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden können, Umgang mit abschlägigen Invalidenversicherungsentcheiden oder Umgang mit jugendlichen Erwerbslosen) im gesamten Kontext der Umwelt und der Institution unter Miteinbezug der strategisch Verantwortlichen erörtert und in einem ersten skizzenhaften Handlungsplan, der die wesentlichen strategischen Meilensteine und strategischen Ziele beinhaltet, festgehalten.

2.7 «Phase 3: Strategieumsetzung»



Die Arbeiten zur Formulierung einer Strategie können unterschiedlich angegangen werden. Es empfiehlt sich, bei einer erstmaligen Formulierung genügend Zeit einzusetzen und alle wichtigen Akteure in die Strategieentwicklung miteinzubeziehen (vergleiche Kapitel 2.2).

2.7.1 Strategieumsetzung und Strategiekontrolle

Werden die Strategien und ein erster Handlungsplan beschlossen, geht es an das Umsetzen der Strategie. Dabei gibt es für die operativ Verantwortlichen – evtl. in Zusammenarbeit mit Teilen der strategisch Verantwortlichen – eine Vielzahl von Umsetzungsarbeiten. Dazu gehört die Definition von Zielen, Massnahmen, Verantwortlichkeiten und Terminen. Der Umsetzungsteil dieses Leitfadens (Kapitel 3) enthält eine Checkliste, in der die Arbeitsschritte der Strategieumsetzung detailliert beschrieben werden. Dieser Prozess kann gleichgeschaltet werden mit der Festlegung der Jahresziele, die in der Regel durch die Behörde zu genehmigen sind. Termine müssen sodann festgelegt werden, unter Umständen ist auch festzuhalten, wann welche Elemente in die Sozialberichterstattung fließen bzw. die Öffentlichkeit zu informieren ist. Die Sitzung findet idealerweise koordiniert mit der Auswertung der vergangenen Jahresziele und strategischen Ziele statt; dies dürfte in der Regel im ersten Quartal eines Jahres Thema

sein. Daneben sind aufgrund der Auswertung der bisherigen strategischen Ziele die aktuellen Ziele anzupassen und auch Ziele für das kommende Jahr zu definieren. Im Rahmen der Legislaturplanung kann sodann eine ausführlichere Gesamtschau stattfinden. Vorbereitet werden diese Sitzungen federführend durch einen Ausschuss der Behörde und der operativen Leitung der Sozialhilfe und evtl. zusätzliche Fachpersonen (z.B. Buchhaltung). Es werden diejenigen Fragen, die strategisch am wichtigsten sind, für die Sitzung mit der gesamten Behörde vorgemerkt. Möglich sind hier aber auch Workshops mit der Gesamtbehörde zu zentralen Aspekten. Nach Abschluss des Budgetprozesses muss die Planung der Jahres- und strategischen Ziele angepasst werden, sofern das Budget von den Eingaben abweicht. Als nächster Schritt sollte sodann die Umsetzung der Ziele auf der operativen und strategischen Ebene stattfinden. Die gesetzten Ziele sind regelmässig durch die operativ Verantwortlichen (siehe Kapitel 2.2) auf ihre Zielerreichung zu überprüfen (Ist-Soll-Analyse); allenfalls müssen dann bereits die einzelne Strategie oder einzelne Massnahmen in Zusammenarbeit mit der Behörde angepasst werden (Controllingprozess).

2.7.2 Kontinuierliche Weiterentwicklung des Strategischen Managements

Bei einer Anpassung des Strategischen Managements sind in der Regel nur die Bereiche der eigenen Organisation («Blick nach innen») und der Umwelt («Blick nach aussen») auf Veränderungen zu überprüfen bzw. nachzuführen. Diese Überprüfung kann Änderungen der Strategien zur Folge haben. Dieser Aufwand ist im Vergleich zur erstmaligen Erarbeitung geringer. Bei dieser Weiterentwicklung des Strategischen Managements startet man den Strategieentwicklungsprozess von neuem.

3 Anwendungsteil – Hilfsmittel und Gestaltungstipps für den Strategieentwicklungsprozess in der Sozialhilfe

Das dritte Kapitel des Leitfadens stellt konkrete Hilfsmittel und Instrumente für den Strategieentwicklungsprozess in der Sozialhilfe zur Verfügung. Es wird beispielhaft erläutert, welche Instrumente in den jeweiligen Phasen des Prozesses verwendet werden können und auf was bei einer Strategieentwicklung in der Sozialhilfe geachtet werden soll.

3.1 Hilfsmittel und Gestaltungstipps für die Analysephase

Das folgende Kapitel beschreibt die Instrumente und Hilfsmittel, die bei der «Analyse der Ausgangssituation» eingesetzt werden können.

3.1.1 Definition der Kernaufgaben

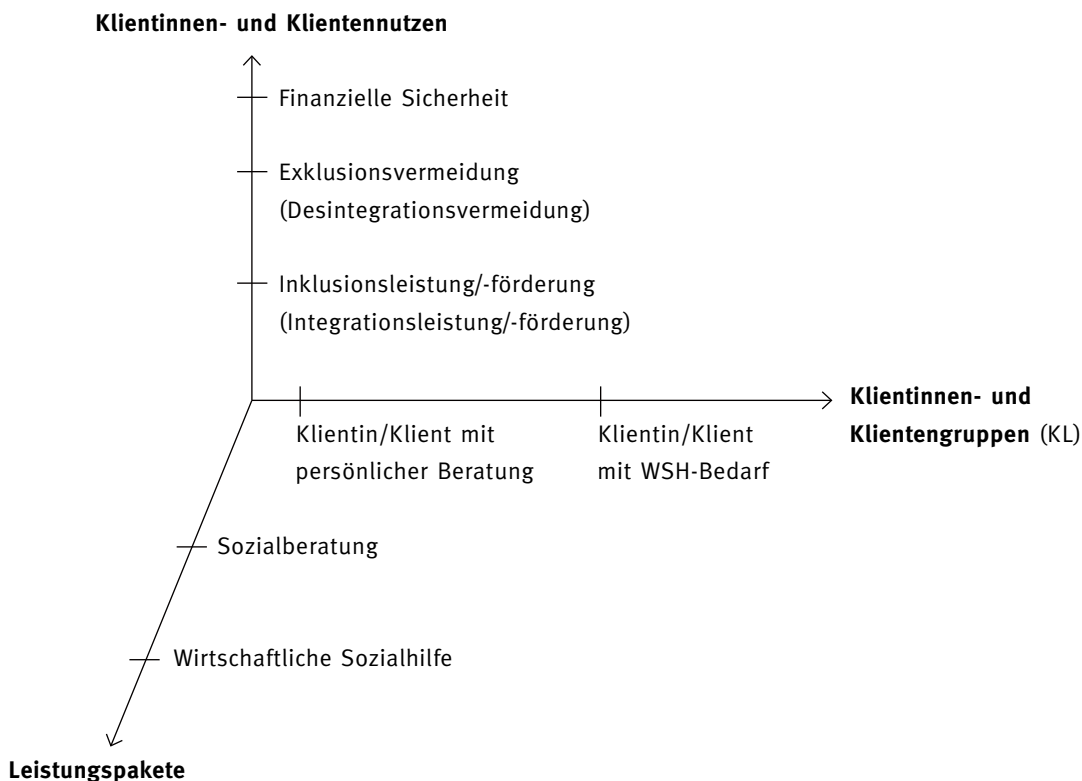
Ziel dieses Arbeitsschrittes in der Analysephase ist es, im Bereich der wirtschaftlichen und der persönlichen Sozialhilfe die Kernaufgaben zu definieren.

Bei der Definition der Kernaufgaben sollten folgende drei Fragen beantwortet werden:

1. Welche Dienstleistungen/Leistungspakete sollen angeboten werden?
2. Welche Klienten möchte man mit den Dienstleistungen ansprechen?
3. Welchen Nutzen sollen die Klienten von den Dienstleistungen haben?

Abbildung 2 zeigt auf, wie die Kernaufgaben anhand dieser drei Dimensionen definiert werden können.

Abbildung 2: Dimensionen für die Definition der Kernaufgaben



In einem zweiten Arbeitsschritt können die Kernaufgaben schriftlich formuliert werden. Tabelle 7 gibt hierzu ein exemplarisches Beispiel.

Tabelle 7: Schriftliche Formulierung der Kernaufgaben

	Definition der Klientinnen- und Klientengruppe	Definition der Leistungs- pakete	Definition des Klientinnen- und Klientennutzens
Sozialhilfe	Z.B. Personen mit persönlichen und/oder finanziellen Schwierigkeiten, die nicht schutzbedürftig sind	Z.B. immaterielle und materielle Hilfe leisten (gemäss Produkten)	Z.B. Inklusionsförderung, Exklusionsvermeidung, finanzielle Sicherheit

3.1.2 Exemplarisches Beispiel SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse als Instrument der Strategieanalyse wurde in Kapitel 2.5.3. vorgestellt. In diesem Kapitel wird beschrieben, wie man bei der Durchführung einer SWOT-Analyse konkret vorgeht, und es wird ein exemplarisches Beispiel einer SWOT-Analyse gegeben.

Die SWOT-Analyse wird üblicherweise in einer Vier-Felder-Matrixstruktur dargestellt (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Übersicht SWOT-Analyse

(in Anlehnung an Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner, 2005, S. 225)

Ergebnisse Umweltanalyse Ergebnisse Organisationsanalyse	«Opportunities» (Chancen) <ul style="list-style-type: none"> · Chance 1 (O₁) · Chance 2 (O₂) · Chance 3 (O₃) · usw. (O_x) 	«Threats» (Gefahren) <ul style="list-style-type: none"> · Gefahr 1 (T₁) · Gefahr 2 (T₂) · Gefahr 3 (T₃) · usw. (T_x)
	«Strengths» (Stärken) <ul style="list-style-type: none"> · Stärke 1 (S₁) · Stärke 2 (S₂) · Stärke 3 (S₃) · usw. (S_x) 	Stärken-Chancen-Strategien (SO-Strategien): <ul style="list-style-type: none"> · Stärken benutzen, um Chancen im Umfeld zu nutzen (z.B. Entwicklung neuer Leistungen)
«Weaknesses» (Schwächen) <ul style="list-style-type: none"> · Schwäche 1 (W₁) · Schwäche 2 (W₂) · Schwäche 3 (W₃) · usw. (W_x) 	Schwächen-Chancen-Strategien (WO-Strategien): <ul style="list-style-type: none"> · Chancen nutzen, um Schwächen zu reduzieren (z.B. bessere Vernetzung) 	Schwächen-Gefahren-Strategien (WT-Strategien): <ul style="list-style-type: none"> · Durch den Abbau innerer Schwächen Gefahren im Umfeld reduzieren (z.B. Auslagerungen, Optimierung Abläufe)

Eine SWOT-Analyse läuft in folgenden Arbeitsschritten ab (sinngemäss nach Lombriser, Abplanalp, 2005, S. 186ff., und Sander, Bauer, 2006, S. 116ff.):

Als Erstes wird eine zweidimensionale Matrix mit den beiden Achsen «Organisationsanalyse» (in Abbildung 3 rot) und «Umweltanalyse» (in Abbildung 3 blau) erstellt. So entstehen die vier Felder «Stärken», «Schwächen», «Chancen», «Gefahren» (in Abbildung 3 dunkelgrau).

Als Nächstes werden in die vier grauen Felder «Stärken», «Schwächen», «Chancen», «Gefahren» alle oder zumindest die wichtigsten Ergebnisse eingetragen, die im Zuge der Organisations- bzw. Umweltanalyse eruiert worden sind.

Nun werden die Ergebnisse der Organisations- und Umweltanalyse miteinander verknüpft. Für diesen Arbeitsschritt müssen folgende vier Fragen beantwortet werden: 1. Welche Stärken passen zu welchen Chancen (SO-Kombinationen)? 2. Welche Stärken passen zu welchen Gefahren (ST-Kombinationen?) 3. Welche Schwächen passen zu welchen Chancen (WO-Kombinationen)? 4. Welche Schwächen passen zu welchen Gefahren (WT-Kombinationen)?

Aus der Vier-Felder-Tafel ergeben sich nun vier verschiedene «Strategietypen»:

- **SO-Strategien:** Bei diesen Strategien werden die internen Stärken genutzt, um die externen Chancen zu realisieren. Typische Beispiele sind Expansion/Entwicklung neuer Dienstleistungen.
- Bei **ST-Strategien** können die internen Stärken genutzt werden, um die externen Gefahren zu minimieren. Typische Beispiele sind hier Kooperationen mit Partnerorganisationen.
- Bei **WO-Strategien** können externe Chancen genutzt werden, um interne Schwächen zu minimieren. Typische Beispiele betreffen hier Kooperationen.
- Mit **WT-Strategien** wird versucht, interne Schwächen und externe Gefahren zu minimieren. Die Kombination von internen Schwächen und externen Gefahren ist bedrohend für eine Organisation und Analyseergebnisse in diesem Feld haben gemäss Sander, Gudrun und Bauer Elisabeth (2006) «höchste Priorität und erfordern ein rasches Handeln». Typische Beispiele für WT-Strategien sind Schliessung, Outsourcing oder Erhöhung der Effizienz.

Die Bewertung, ob etwas als Chance oder Gefahr bzw. als Stärke oder Schwäche beurteilt wird, ist oftmals nicht eindeutig und hängt massgeblich von der Einschätzung der involvierten Personen ab. Welche Schwäche bzw. Stärke zu welcher Strategie führt, bedarf in einem ersten Schritt eines offenen und kreativen Austausches der Beteiligten. In einem zweiten Schritt wird das Ergebnis in Bezug zu den Umsetzungsmöglichkeiten (z.B. Zuständigkeit der Gemeinde, des Kantons oder Bundes) gestellt. Bei diesem Prozess kann auch das Denken in einzelnen Szenarien (z.B. mögliche Auswirkungen des neuen Erwachsenenschutzrechts auf die kommunale Sozialhilfe) hilfreich sein (sogenannte «Szenariotechnik»).

Abbildung 4: Exemplarisches Umsetzungsbeispiel einer SWOT-Analyse in einem Sozialen Dienst (eigene Darstellung)

<p style="text-align: center;">Umweltfaktoren</p> <p style="text-align: center;">Unternehmensfaktoren</p>	<p>«Opportunities» (Chancen)</p> <ul style="list-style-type: none"> · O1: Thematisierung Sozialhilfe in den Medien · O2: Thema Frühförderung wird öffentlich thematisiert und besitzt hohe Relevanz · O3: Zunehmendes Angebot in der Arbeitsintegration · O4: ... 	<p>«Threats» (Gefahren)</p> <ul style="list-style-type: none"> · T1: Spardruck wird grösser · T2: Sozialhilfe muss im System der sozialen Sicherheit mehr Aufgaben übernehmen > mehr Klienten · T3: Steigende Arbeitslosigkeit · T4: ...
	<p>«Strengths» (Stärken)</p> <ul style="list-style-type: none"> · S1: Qualität (Professionalität Dienst) · S2: Gesetzlicher Auftrag · S3: Stabile Personalsituation · S4: Gute Zusammenarbeit/naher Kontakt innerhalb der Gemeinde · S5: erfolgreiche Kooperationen mit anderen Institutionen (z.B. RAV, IV, Arbeitsintegrationsangebote, Suchthilfeorganisationen usw.) · S6: ... 	<p>SO-Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Erarbeitung eines Konzeptes Frühförderung auf Gemeindeebene (S4*O2) · Kontakt mit neuen Arbeitsintegrationsangeboten aufnehmen. Zusammenarbeitsverträge abschliessen (S5*O3)
<p>«Weaknesses» (Schwächen)</p> <ul style="list-style-type: none"> · W1: Abhängigkeit Politik · W2: Pflichtklienten · W3: Überlastung des Personals (hohe Fallbelastung) · W4: ... 	<p>WO-Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Gezielte Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Tag der offenen Tür, Sozialberichterstattung zuhanden der Öffentlichkeit/Behörden) Ziel: Vertrauensbildung bei Klienten und Behörden (W1, W2*O1) 	<p>WT-Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Strategien zur Entlastung des Personals (z.B. Fallsteuerungssystem, Personalausbau), um der drohenden Mehrbelastung des Personals entgegenzuwirken (W3*T2)

Abbildung 5: Exemplarisches Umsetzungsbeispiel einer SWOT-Analyse in einer Hausgemeinschaft für körperlich behinderte Menschen (übernommen aus Sander, Bauer, 2006, S. 118)

Umweltfaktoren	«Opportunities» (Chancen) <ul style="list-style-type: none"> · O1: Wachsende Nachfrage nach Wohnformen für Behinderte mit hohem Selbständigkeitsgrad · O2: Wenig Konkurrenzangebote 	«Threats» (Gefahren) <ul style="list-style-type: none"> · T1: Unklare Finanzierungsgrundlage für teilzeitbetreute Wohnformen · T2: Unsichere Subventionslage (neuer Finanzausgleich)
Unternehmensfaktoren	«Strengths» (Stärken) <ul style="list-style-type: none"> · S1: Innovativer Stiftungsrat · S2: Eigenkapital der Stiftung · S3: Gute lokale Verankerung der Stiftung · S4: Professionelles Team · S5: Guter Standort · S6: Gute Infrastruktur 	«Weaknesses» (Schwächen) <ul style="list-style-type: none"> · W1: Kleines Klientensegment · W2: Keine Tagesstruktur · W3: Fehlende Anschlussmöglichkeiten für Behinderte mit gewachsenem Selbständigkeitsgrad
	SO-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> · Wohnangebot ausbauen und differenzieren 	ST-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> · Fundraising (Spenden) verstärken · Öffentlichkeitsarbeit intensivieren · Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen für Lobbying (neuer Finanzausgleich)
	WO-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> · Anschlussmöglichkeiten ausbauen, d.h. minimal betreute Satellitenwohnungen in der Stadt eröffnen 	WT-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> · Auswahlkriterien für Aufnahmen von Bewohnerinnen und Bewohnern überprüfen

3.2 Hilfsmittel und Gestaltungstipps für die Strategieentwicklungsphase

Das folgende Kapitel beschreibt die Instrumente und Hilfsmittel, die in der «Strategieentwicklungsphase» eingesetzt werden können.

3.2.1 Checkliste «Strategieentwicklung»

Um von der «Analyse der Ausgangssituation» (Ist-Analyse) zu einem konkreten Handlungsplan zu kommen, bedarf es eines Konkretisierungsschrittes und der Priorisierung der Anliegen. Ein mögliches Vorgehen besteht darin, dass die Verantwortlichen sich eine Reihe von Fragen stellen. Die Checkliste zur Strategieentwicklung in Tabelle 8 bietet einen Überblick über die Fragen, die sich die Verantwortlichen im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses stellen können. Dieser Fragenkatalog ist als Anregung zu verstehen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tabelle 8: Checkliste «Strategieentwicklung»

Themenbereich	Konkrete Fragestellungen	Ziel
Grundsätzliche Fragen	<ul style="list-style-type: none"> · Welches sind grundlegende Entwicklungsrichtungen unserer Organisation? · Wie wollen wir uns strategisch positionieren? · Wie sehen wir unseren Dienst in 5 Jahren? · Wie gehen wir mit den wichtigsten Anspruchsgruppen (Klientinnen und Klienten, Mitarbeitende, Gemeinde und Politik, Partner) um? 	Ableiten des Handlungsplans
Spezifische Fragen	<ul style="list-style-type: none"> · Welche zusätzlichen Leistungen wollen/sollten wir anbieten bzw. welche wollen wir nicht mehr anbieten, und welchen Nutzen stiften wir damit bei unseren Klientinnen und Klienten? Wo liegt der Fokus unserer Aktivitäten und in welchem Zeitrahmen? · Wo bieten wir unsere Leistungen an? Welches sind die für uns relevanten Sozialräume? · Wo wollen wir mit wem kooperieren? Wie gestalten wir die Kooperation mit Partnerorganisationen? · Welches sind herausragende Fähigkeiten, über die unser Dienst verfügt und welche müssten neu/verstärkt ausgebaut werden? 	

3.3 Hilfsmittel und Gestaltungstipps zur Strategieumsetzung

Das folgende Kapitel beschreibt die Instrumente und Hilfsmittel, die in der «Phase Strategieumsetzung» eingesetzt werden können.

3.3.1 Checkliste «Strategieumsetzung»

Bei der Umsetzung der Strategie ergibt sich für die operativen und eventuell für die strategisch verantwortlichen Personen eine Anzahl von Aufgaben. Tabelle 9 beschreibt diese Aufgaben und will im Sinne einer Checkliste Ideen geben, welche Arbeitsschritte im Rahmen einer Strategieumsetzung wichtig sein können. Die Checkliste ist als Anregung zu verstehen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die einzelnen Arbeitsschritte richten sich nach den Bedürfnissen vor Ort.

Tabelle 9: Checkliste «Strategieumsetzung»

Inhalt	Arbeitsschritte
Umsetzung der Strategie	· Definition von Detailzielen und Verantwortlichkeiten: Strategische Ziele in Detailziele unterteilen und Verantwortliche dafür auf strategischer und/oder operativer Ebene bestimmen
	· Definition der Meilensteine (Etappeierung des Projektes)
	· Definition und Überprüfung der finanziellen und personellen Ressourcen für das Strategische Management
	· Definition und Überprüfung von Erfolgsfaktoren und Kernkompetenzen: Allfällige notwendige Änderung von wichtigen Erfolgsfaktoren, allenfalls sogar der Kernkompetenz
	· Auswirkungen auf die Kooperationspartner/innen: Insbesondere politisch relevante Akteure (Leistungsmöglichende). Welche Akteure sind künftig besonders wichtig? Müssen allenfalls neue Kooperationen eingegangen werden?
	· Öffentlichkeitsarbeit: Prüfung, ob Öffentlichkeitsarbeit notwendig ist.
	· Definition des Überprüfungsrythmus: In welchem Zeitabstand soll das Projekt überprüft werden?
	· Personelle Ressourcen beantragen: Evtl. Antragstellung zur Freigabe der Ressourcen oder der Projektumsetzung bei der Sozialhilfebehörde.

3.3.2 Traktandenliste Sitzung Strategisches Management

Es empfiehlt sich, regelmässig – idealerweise jährlich – das Strategische Management zu prüfen und anzupassen. Die Tabelle 10 zeigt auf, wie eine solche Sitzung aussehen und welche Traktanden diskutiert werden könnten.

Tabelle 10: Beispiel Traktandenliste Sitzung Strategisches Management

Inhalt	Traktandenliste
Sitzung strategisches Management	<ul style="list-style-type: none"> · Auswertung Jahresziele 2010 (evtl. inkl. Auswertung Rechnung 2009); Auswirkung auf Strategisches Management · Anpassung strategische Ziele und Jahresziele 2011 · Definition neuer strategischer Ziele aufgrund der Anpassung des strategischen Managements und daraus ableitend der Jahresziele für 2012 · Auswirkungen auf den Budgetprozess 2011 für das Jahr 2012 · Definition von Meilensteinen in der Zusammenarbeit mit der strategischen Ebene

Literaturverzeichnis

- Ansoff, Igor (2003). In: Rolf Eschenbach, Sebastian Eschenbach & Hermann Kunesch. *Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich* (4., überarb. und erw. Aufl., S. 63-76). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gälweiler, Aloys (1987). *Strategische Unternehmensführung*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Lombriser, Roman; Abplanalp, Peter A. (2005). *Strategisches Management*. (4. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.
- Porter, Michael E. (2000). *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (6. Aufl.). Frankfurt a.M.: Campus.
- Pümpin, Cuno (1992). *Strategische Erfolgspositionen, Methoden der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Bern: Haupt Verlag.
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Stevens (2005). *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der St. Galler General Management Navigator* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rimmele, Sabine; Näpfl, Nadine (2011). *Kleine und mittelgrosse Sozialdienste im Fokus: Organisation, Leistungserbringung und Perspektiven. Bericht zuhanden des Praxispartners SKOS und der Kommission für Technologie und Innovation KTI*. Veröffentlicht unter: <http://www.hslu.ch/s-som-sozialdienste>.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt Verlag.
- Sander, Gudrun; Bauer, Elisabeth (2006). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag.
- Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.