KOMPETENZEN

Manager müssen planen

Norbert Lieb und Angelika Zick

Mit den Veränderungen innerhalb der Einrichtungen der Wohlfahrtspflege und der damit einhergehenden Professionalisierung der Unternehmensführung bekommen die Managementanforderungen der Führungskräfte eine neue Dimension. Zum fachlichen Expertenwissen hinzukommen müssen Führungskompetenzen, insbesondere im Hinblick auf die strategische Planung für die Gesamtorganisation.

Viele Führungskräfte in sozialen Einrichtungen vertreten immer noch die Ansicht, Management sei etwas, das jeder Pädagoge oder Betriebswirt sowieso beherrsche und daher nicht der besonderen Aufmerksamkeit bedürfe.

Inwieweit die methodische Arbeit eines Managers tatsächlich einen wesentlichen Beitrag innerhalb der strategischen Planung leistet, lässt sich am Beispiel einer Einrichtung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen eindrucksvoll zeigen. Strategische Planung orientiert sich nicht mehr nur am Zeithorizont, sondern an den Erfolgspotenzialen einer Einrichtung. Von daher gesehen bedeutet strategisches Planen, heute die Voraussetzungen für Erfolge von morgen zu schaffen. Prozessual kann strategische Planung in die aufeinander folgenden Phasen der Informationsgewinnung (Situationsanalyse) und der daraus resultierenden Informationsverarbeitung (Strategieentwicklung) unterteilt werden.

- Situationsanalyse: Die Situationsanalyse bildet den Ausgangspunkt jeglicher Planungsaktivitäten. Hierbei kommt der Umweltanalyse die Aufgabe zu, alle für die Einrichtung relevanten Chancen und Risiken, die sich aus der Umwelt ergeben, zu ermitteln und ihre mutmaßliche Entwicklung zu prognostizieren. Wichtig ist hierbei, dass Veränderungen frühzeitig erkannt werden, um genügend zeitlichen Spielraum für geplante und abgestimmte Reaktionen zu haben. Als Typen der Umwelt lassen sich die weitere (Makroumwelt) und die engere Umwelt (Mikroumwelt) unterscheiden. Die Segmente der Makroumwelt beinhalten zum Beispiel volkswirtschaftliche Aspekte (wie Wachstum, Vollbeschäftigung), politisch-rechtliche Entwicklungen (wie Sozialrecht, Verwaltungsreform) sowie demografische und gesellschaftliche Trends. Demgegenüber bilden (potenzielle) Kunden, Konkurrenten und Finanzierungsträger die zentralen Felder der Mikroumwelt. Die systematische Analyse der internen Ressourcen der Einrichtung dient der Aufdeckung von Stärken und Schwächen. Als Ansatzpunkte gelten die historische Entwicklung (Wachstum, Geschäftsfelder, Führungskräfte etc.), die Aufbauorganisation (Trägerschaft, Rechtsform, Finanz- und Personalstruktur etc.) und die Ablauforganisation in den Kernfunktionen Betreuung, Förderung und Pflege (Wohnen und Tagestruktur), Verwaltung sowie Technik/Hauswirtschaft. Der Identifikation und Bewertung der strategischen Potenziale folgt zur Veranschaulichung die Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profils. Dieses Profil soll sowohl erfolgsrelevante Schwachstellen im Sinne künftiger Verbesserungspotenziale als auch bereits vorhandene Fähigkeiten aufzeigen, die es, im Verhältnis zu den Wettbewerbern abzusichern und auszubauen gilt (Kreikebaum 1997, 46). Aus den Ergebnissen der Situationsanalyse ergibt sich also ein erster Eindruck über die Entwicklung der Einrichtung auf der Basis der bisher verfolgten Ziele und Strategien (Ulrich/Fluri 1995, 119).
- Strategieentwicklung: Auf der Grundlage der Ergebnisse der Situationsanalyse sind durch das Management der Einrichtung strategische Handlungsprogramme zu entwickeln, zu beurteilen und diejenigen auszuwählen, die realisiert werden sollen. Dabei hat eine Einrichtung prinzipiell zwei strategische Ebenen: die Einrichtungs- und die Wettbewerbsstrategie. Die Einrichtungsstrategie legt die generelle Stoßrichtung der Entwicklung einer Einrichtung als Ganzes, mit mehreren überschaubaren und weitgehend autonomen Subsystemen (= Geschäftseinheiten) fest. Mit der

Angelika Zick ist im Controlling einer Einrichtung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen tätig. Nebenberuflich übt sie einen Lehrauftrag im Bereich Organisation und Management aus.

Dr. Norbert Lieb absolvierte eine kaufmännische Ausbildung, später studierte er Betriebswirtschaftslehre. Mit einem Thema zur Managemententwicklung im Krankenhaus promovierte er an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.
E-Mail Norbert.Lieb@t-online.de

https://doi.org/10.5771/1613-0707-2006-4-30
Generiert durch IP '18.118.137.67', am 15.10.2024, 14:48:41.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Einrichtungsstrategie wird das Ziel verfolgt, eine möglichst große Übereinstimmung zwischen den Anforderungen (Risiken und Chancen) der Umwelt und den Möglichkeiten (Stärken und Schwächen) der Einrichtung herzustellen. Demgegenüber ist eine gut durchdachte Wettbewerbsstrategie ein wichtiges Instrument zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen. In der Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb stehen einer Einrichtung prinzipiell drei Strategietypen zur Verfügung, um eine gefestigte Marktposition zu schaffen:

– Kostenführerschaft, also eine Strategie der niedrigen Kosten gegenüber der Konkurrenz
– Leistungs- und Qualitätsführerschaft, darunter sind Strategien der Leistungsdifferenzierung gegenüber der Konkurrenz zu verstehen und
– Konzentration auf Schwerpunkte, also eine Ausrichtung auf Nischen-, Verdrängungs- und/oder Kooperationsstrategien

Eine Einrichtung, die jeden Strategietyp verfolgt aber keinen verwirklichen kann, bleibt zwischen den Stühlen sitzen. Sie verfügt über keinen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den Konkurrenten (Porter 1999, 34).

Etablierung strategischer Planung

Eine unter wissenschaftlichen Bedingungen durchgeführte Situationsanalyse einer Einrichtung der Eingliederungshilfe zeigt deutlich, dass vor allem die Anspruchsgruppe der Kunden und der Mitarbeiter eine hohe Einflussnahme auf die Tätigkeit dieser Einrichtung ausüben. Diese Beziehung beruht auf Gegenseitigkeit. Auch die Beeinflussbarkeit der Einrichtung der Eingliederungshilfe ist bei diesen beiden Anspruchsgruppen nicht zu unterschätzen. Folgt man den gewonnenen Analyseergebnissen, so liegt es für das Management nahe, den Schwerpunkt der strategischen Planung in den Segmenten Kunden und Mitarbeiter anzusiedeln.

Aktuell wird in der Eingliederungshilfe die langfristige Ausrichtung weg von zentralen Kompetenzzentren (mit einer Rundumversorgung), hin zu dezentralen kleinen Wohneinheiten (mit einem hohen Maß an Selbstständigkeit der behinderten Menschen) kontrovers diskutiert. Auch die Möglichkeit Leistungen der Eingliederungshilfe über ein Persönliches Budget zu beziehen, führt dazu, dass sich aus der Vergangenheit bekannte Rahmenbedingungen verändern. Doch welche Schritte sind in derartigen Situationen im Zuge der strategischen Planung vom Management vorzunehmen?

- Kundenanalyse und Kundenstrategien: Prinzipiell ist davon auszugehen, dass eine kundenorientierte Leistungserbringung nicht nur die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung berücksichtigen muss. Weitere Subsysteme wie beispielsweise die Finanzierungsträger kommen ins Betrachtungsfeld der Kundenanalyse. Neben der gegenwärtigen Situation sind aber auch langfristige Veränderungen zu prognostizieren. Die in der Abbildung skizzierten zu erwartenden Veränderungen müssen durch das Management bei der Bestimmung der strategischen Handlungsprogramme (= Strategien) berücksichtigt werden. Denkbar sind unter anderem folgende Reaktionsmöglichkeiten:
  – Die Zunahme der Menschen mit Behinderungen im Rentenalter erfordert die Erbringung von Dienstleistungen im Bereich der Lebens- und Freizeitgestaltung von Senioren.
  – Die geforderte Selbstbestimmung der Menschen mit Behinderungen ist nur durch eine entsprechende Anpassung der Leistungsangebote möglich.
  – Eine Steigerung der Pflegebedürftigkeit erfordert dagegen die Untersuchung der bestehenden Pflegestandards sowie der Fachlichkeit der in diesen Bereichen tätigen Mitarbeiter.
  – Die Verringerung der Anzahl von vollstationären Unterbringungen erfordert dezentrale Wohneinheiten oder die Überführung von bereits betreuten Personen in die ambulante Betreuung.
- Mitarbeiteranalyse und Mitarbeiterstrategien: Damit die strategischen Programme innerhalb der Einrichtung zielgerichtet umgesetzt werden können, sind die Potenziale der Mitarbeiter in den Prozess der strategischen Planung zu integrieren. Insbesondere müssen vom Management die langfristigen Handlungsprogramme nachvollziehbar gemacht werden, denn eine Strategie ist nur so gut, wie sie von den betroffenen Mitarbeitern akzeptiert wird. Eine Partizipation der Mitarbeiter in den Strategieplanungs- und -bestimmungsprozess ist zwingend (Kirchner/Kirchner 2001, 120). Um die Mitarbeiter von Anfang an in die strategische Planung zu involvieren, könnte beispielsweise eine Strategieklausur für die Mitarbeiter der mittleren Leitungsebene durchgeführt werden. Dadurch wird bei den Mitarbeitern das Bewusstsein geschaffen: Eine kurzfristige und einseitige Bearbeitung von Problemen wird langfristig nicht zum Erfolg führen.

Fazit

Durch die gegenwärtigen sozial- und gesellschaftspolitischen Veränderungen befinden sich Einrichtungen der Eingliederungshilfe in Situationen, die ein Fortschreiben bestehender Handlungsfelder in die Zukunft nicht mehr erlauben.

Eine strategische Planung, welche die Chancen und Risiken der Umwelt sowie die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation berücksichtigt, hat sich zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor etabliert. In diesem Kontext wird klar, dass dem Management ein Metapotenzial im Prozess der strategischen Planung zukommt.

Gelingt es dem Management nicht, die Einrichtung als Ganzes zu sehen oder die innerhalb einer Einrichtung tätigen Mitarbeiter in eine Richtung zu lenken, so wird langfristig die Überlebensfähigkeit der Organisation nicht mehr gesichert sein. ◆

Literatur

Kirchner, H./Kirchner, W. (2001): Change-Management im Krankenhaus: strategische Neuorientierung für Non-Profit-Unternehmungen. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer Verlag.

Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung. 6. Auflage. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Auflage. Frankfurt/Main; New York: Campus.

Ulrich, Peter/Fluri, Edgar (1995): Management: eine konzentrierte Einführung. 7. Auflage. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.

https://doi.org/10.5771/1613-0707-2006-4-30
Generiert durch IP '18.118.137.67', am 15.10.2024, 14:48:41.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.