

# **Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen**

## **Ein Leitfaden für die Praxis**

Dr. Rudolf Bäscher · Johannes Ermatinger, lic. oec. HSG

*Versus · Zürich*

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Strategiekonzept für Sozialinstitutionen

### 1 Strategieentwicklung

1.1 Strategieentwicklung: Luxus oder Notwendigkeit? .....	15
1.1.1 Grundverständnis Strategie .....	15
1.1.2 Strategieentwicklung: Kein Luxus, sondern Notwendigkeit! .....	17
1.2 Leitplanken für die Strategieentwicklung .....	20
1.2.1 Grundsätze zur Strategieentwicklung .....	20
1.2.2 Spielregeln für die Strategieentwicklung .....	21
1.2.3 Strategieentwicklung: Methodik des Projektmanagements .....	22
1.3 Die vier Phasen einer Strategieentwicklung .....	24
1.3.1 Analyse .....	25
1.3.2 Konzeption .....	26
1.3.3 Umsetzung .....	26
1.3.4 Controlling .....	27

### 2 Aufgaben, Vorgehen und Instrumente bei einer Strategieentwicklung

2.1 Analyse .....	29
2.1.1 Herausforderungen der Zukunft: Mögliche Zukunftsszenarien .....	30
2.1.2 Persönliche Motive und Interessen .....	32
2.1.3 Identität .....	34
2.1.4 Auftrag für selektive Analysen .....	36

2.2	Konzeption	38
2.2.1	Beschreibung strategischer Stoßrichtungen	38
2.2.2	Vorbereitung zur Nutzwertanalyse: Bewertungskriterien festlegen	41
2.2.3	Nutzwertanalyse: Bewertung strategischer Stoßrichtungen	43
2.2.4	Sounding Board	45
2.2.5	Strategieformulierung	45
2.3	Umsetzung	47
2.3.1	Strategisches Programm ausarbeiten	47
2.3.2	Erstellen einer Balanced Scorecard (BSC)	49
2.4	Controlling	51
2.4.1	Operatives Controlling	52
2.4.2	Strategisches Controlling	52

## Teil II Fünf Fallstudien

### 1 Wohnheim für behinderte Menschen «Meiersgut»

1.1	Das «Meiersgut» und seine strategischen Probleme	55
1.2	Das Projekt	56
1.3	Die Analyseergebnisse	58
1.4	Das strategische Konzept	60
1.5	Die Umsetzung	61
1.6	«Lessons learned»	63

### 2 Geschützte Werkstatt «Handiwork»

2.1	«Handiwork» und ihre strategischen Probleme	77
2.2	Das Projekt	80
2.3	Die Analyseergebnisse	81
2.4	Das strategische Konzept	81
2.5	Die Umsetzung	81
2.6	«Lessons learned»	81

### 3 Suchteinrichtung «Sonnenweg»

3.1	Der «Sonnenweg» und seine strategischen Probleme	10
3.2	Das Projekt	10
3.3	Die Analyseergebnisse	10
3.4	Das strategische Konzept	10
3.5	Die Umsetzung	10
3.6	«Lessons learned»	10

**4 Sonderschulheim «Regenbogen»**

4.1 Der «Regenbogen» und seine strategischen Probleme .....	123
4.2 Das Projekt .....	124
4.3 Die Analyseergebnisse .....	125
4.4 Das strategische Konzept .....	127
4.5 «Lessons learned» .....	129

**5 Alters- und Pflegeheim «Sternenhimmel»**

5.1 Der «Sternenhimmel» und seine strategischen Probleme .....	149
5.2 Das Projekt .....	150
5.3 Die Analyseergebnisse .....	152
5.4 Das strategische Konzept .....	154
5.5 «Lessons learned» .....	157

**Teil III Vertiefende Analyseinstrumente****1 Analyseinstrumente**

1.1 Definition strategischer Geschäftsfelder .....	176
1.2 Definition strategischer Geschäftseinheiten .....	177
1.3 Konkurrenzanalyse .....	178
1.4 Stärken-Schwächen-Analyse .....	179
1.5 Chancen-Gefahren-Analyse .....	184
1.6 Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil .....	187

**2 Fallstudien – Vertiefende Analysen**

2.1 Behindertenwohnheim «Meiersgut» – Vertiefende Analyse .....	194
2.2 Geschützte Werkstatt «Handiwork» – Vertiefende Analyse .....	206
2.3 Suchteinrichtung «Sonnenweg» – Vertiefende Analyse .....	218
2.4 Sonderschulheim «Regenbogen» – Vertiefende Analyse .....	231
2.5 Alters- und Pflegeheim «Sternenhimmel» – Vertiefende Analyse .....	245

<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>259</b>
--------------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>261</b>
-----------------------------------	------------

<b>Autoren .....</b>	<b>271</b>
----------------------	------------