

# SOZIAL WIRTSCHAFT *aktuell*

sozialwirtschaft.nomos.de

9 | 2024  
Mai

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

## Aktuelle Herausforderungen und Chancen für die Sozialwirtschaft

Auch die Sozialwirtschaft braucht Zukunftsimpulse. Eine Studie zu weltweiten Mikrotrends und Experten- und Expertinnenmeinungen als Ausgangspunkt zum Weiterdenken.

■ Birgitta Neumann

*Dass soziale Organisationen zunehmend unter wirtschaftlichen oder organisatorischen Druck geraten, ist nicht zu übersehen. Steigende Preise, hohe Investitions- und Personalkosten sowie eine unzureichende Refinanzierung der Leistungen – die aktuellen Entwicklungen gehen an die Substanz der Einrichtungen und Dienste. In einer Umfrage des Paritätischen Landesverbandes Baden-Württemberg vom Juni 2023 sieht nur ein Drittel der Träger seine Existenz derzeit als gesichert an. Knapp vier von zehn Trägern schätzen ihre gesamte Einrichtung als akut oder mittelfristig gefährdet ein.*

*Doch damit nicht genug: Neben der wirtschaftlichen Situation macht der immer deutlicher spürbare Fachkräftemangel der Branche zu schaffen. Fast täglich gibt es Meldungen über verkürzte Öffnungszeiten und Notgruppen in Kindertageseinrichtungen. Eine im Dezember veröffentlichte repräsentative Umfrage des Evangelischen Fachverbands für Teilhabe (BeB) ergab, dass 53 Prozent der befragten Wohnformen der Eingliederungshilfe aufgrund von Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung Plätze nicht wiederbesetzen konnten. In der Folge müssen Anfragen von Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung abgelehnt werden.*

### Raus aus der Krise!

Es ist allzu menschlich, angesichts dieser „Polykrise“ mit Bagatellisierung, Angst oder Verdrängung zu reagieren – der Soziologe Armin Nassehi diagnostiziert unserer Gesellschaft ein „Unbehagen“, das aus Tatenlosigkeit trotz Problembewusstseins resultiert. Ein anderes ebenfalls typisches Verhaltensmuster ist hektischer Aktionismus. Allerdings sind das keine geeigneten Lösungsansätze – weder im persönlichen Bereich noch im beruflichen Kontext. Stattdessen sollte man frühzeitig und genau hinsehen. Gesellschaftliche Umbrüche und Krisen kündigen sich an – sie kommen selten über Nacht. Das gilt auch für unternehmerische Problemlagen.

Hier einige Signale, die ernst genommen werden sollten:

### Interne Warnzeichen:

- sinkende Umsätze, rückläufige Gewinne und der Verzehr von Eigenkapital
- abnehmende Kundennachfrage und Belegungseinbrüche
- sich häufende Kundenbeschwerden oder Beanstandungen durch Aufsichtsbehörden
- zunehmende Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden, Überlastung, Konflikte, Abwanderung.

### In dieser Ausgabe

- Aktuelle Chancen und Herausforderungen für die Sozialwirtschaft
- Aufsicht versus Führung
- Recht *sozial*
- Lösungen für das Energie-Datenmanagement in Sozialgebäuden
- Nachrichten - Personalien - Termine



Nomos

Nomos  
eLibrary

<https://doi.org/10.5771/1619-2427-2024-9-1-1>

Generiert durch info@contec.de, am 25.03.2025, 15:50:27.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

## Externe Warnzeichen:

- Demografische und gesellschaftliche Veränderungen der Bedarfslage und Nachfrage
- Neue gesetzliche Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf bestehende Strukturen
- Neue Wettbewerber\*innen
- Steigende Kosten im Bereich von Personal und Sachmitteln bzw. Schwierigkeiten in der Einigung mit den Leistungsträgern.

Diese Warnzeichen gilt es, aktiv für sich zu nutzen – nur wer bereit ist, Veränderungen wahrzunehmen, zu akzeptieren und die Challenge anzunehmen, hat eine Chance, in der modernen VUCA-Welt zu bestehen. Diese ist unbeständig (Volatility), unsicher (Uncertainty), komplex (Complexity) und mehrdeutig (Ambiguity)

Der Schlüsselansatz ist die Definition einer „Strategie“. Sie schafft Orientierung für Organisationen, um die neuen Herausforderungen zu meistern, auch bei abnehmenden Ressourcen (finanzielle Mittel, Personal) handlungsfähig zu bleiben, ihr Leistungsangebot zu optimieren, den steigenden Ansprüchen ihrer Mitarbeitenden (z.B. eine bessere Work-Life-Balance oder hybrides Arbeiten) gerecht zu werden und gesellschaftliche wie politische Ansprüche (z.B. Nachhaltigkeitsziele) zu erfüllen.

## Den Wandel annehmen und in Bewegung kommen

Strategie klingt erst einmal ziemlich „groß“ und „langwierig“. Aber das muss nicht sein und passt auch nicht zur disruptiven Dynamik unserer Gegenwart. Vielmehr geht es darum, sich – rechtzeitig – auf den Weg zu machen und nach einer Lösung zu suchen, die zur eigenen Organisation passt. Jede Organisation so, wie sie kann. Jede auf ihre Weise. Je nach Situation und den vorhandenen organisatorischen Ressourcen kommen unterschiedliche Lösungsansätze in Frage. Es muss nicht immer der große Masterplan sein. Oft hilft es schon, sich auf einen Teilaspekt zu fokussieren und die Veränderung in einem definierten Bereich vorzunehmen: Welches Problem ist besonders akut? Wo besteht besonders dringender Handlungsbedarf?

Das kann beispielsweise eine Personalstrategie sein, mit dem Ziel, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern

und sich auf dem immer stärker umkämpften Arbeitgebermarkt zu positionieren. Bei einer anderen Organisation steht wohlmöglich eher das Angebotsportfolio im Fokus und die Frage, ob dieses noch zeitgemäß ist und eine Chance auf dem Markt hat.

Wichtig ist, überhaupt in Bewegung zu kommen und über den eigenen Tellerrand zu schauen. Der Blickwinkel muss verändert werden: Wie entwickelt sich der Markt, welche Bedarfe werden entstehen, welche werden wegfallen, welche sich verändern? Wie würde jemand, der von außen auf das Leistungsangebot schaut, dieses beurteilen? Welche externen Einflüsse haben maßgeblichen Einfluss auf das Angebot? Diese Fragen werden erfahrungsgemäß bei vielen Trägern nur bedingt, teils „aus dem Bauch heraus“ beantwortet, oft begründet mit zu wenig Zeit und zu vielen operativen Anforderungen im internen Alltag. Daraus resultiert, dass Veränderungen überwiegend aus den bestehenden Strukturen heraus erfolgen, und das oft genug eher situativ. Fitte Organisationen orientieren sich am Markt – nicht der Markt an den Ressourcen und Strukturen einer bestehenden Organisation.

Am Anfang einer jeden gelungenen Strategie – egal ob für das Gesamtunternehmen oder für Teilbereiche – sollte daher immer eine Situationsanalyse stehen. Es gilt, einen Schritt zurückzutreten, auf die Meta-Ebene zu wechseln und zu überlegen, worin ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Mitbewerber\*innen bestehen könnte. Auf dieser Basis muss dann eine Reihe von Entscheidungen getroffen werden, um diesen einzigartigen Wert zu schaffen. Kurz gesagt, Strategie ist nichts anderes als eine wohl überlegte Entscheidung, welche Dinge man tun muss, (weiter) tun will und welche nicht.

Wohlbermerkt: Dies ist der Idealfall. Es muss nicht immer der umfassende Prozess sein, eine „Light-Variante“ funktioniert ebenfalls. In einer so komplexen und schnelllebigen Welt ist es wichtig, Prioritäten zu setzen und sich auf die Bereiche zu konzentrieren, die den größten Einfluss haben. Statt sich in umfangreichen Betrachtungen und Defiziten zu verlieren, kann es effektiver sein, iterativ vorzugehen: Man setzt kleine, aber bedeutsame Schritte, evaluiert die Ergebnisse und baut weitere strategische Schritte darauf auf

## Ein idealtypischer Strategie-Prozess umfasst sieben Phasen:

### 1. Situationsanalyse:

- Umfeld (politisch, rechtlich, gesellschaftlich, technologisch, ökonomisch, ökologisch); Marktsituation (Nachfrage, Wettbewerber\*innen, Partner\*innen)
- Entwicklung der „Marktvolumina“ und Wirtschaftlichkeit pro „Segment“ (Hilfefeld in einer Region)

### 2. Wo wollen wir uns durchsetzen?

- Im Fokus: der Markt (Zielgruppe, Regionen, Hilfefelder, Leistungen)
- Identifizierung von Opportunitäten (Leistungs- und Wachstumskonzept)
- Radikale oder innovative Ansätze?
- Priorisierte Opportunitäten

### 3. Wie wollen wir uns durchsetzen?

- Detailliertes Leistungsportfolio
- Segment oder Fachbereichs-Strategien (Ziele pro Hilfefeld und Region, resultierende Aufgaben)
- Ggf. Kommunikationskonzept (Markenambitionen und resultierende Aufgaben: Von ... Nach)

### 4. Wie setzen wir das intern um?

- Voraussetzungen der Organisation und Infrastruktur (Organisations- und Kooperationskonzept)
- Notwendige Ressourcen und Kompetenzen (z. B. Mitarbeitende, Prozesse, Systeme)
- Funktionale Prioritäten (Personal, Finanzierung)

### 5. Risikobewertung

- Strategische und operative Risiken und mögliche Gegenmaßnahmen

### 6. Zusammenfassung: Strategie

- Ziele, Schwerpunkte, Wachstumstreiber
- Volles Potenzial / aggregierte Planergebnisse
- Hauptunterschiede zu den Vorjahren

### 7. Finanz- und Strategieplanung

- Finanz-/Budgetplanung
- Kennzahlentwicklung (KPIs), erste Runde der Zielplanung

bzw. passt die Strategie entsprechend an. So bleibt man flexibel und kann schnell auf Veränderungen reagieren. Anstatt sich starr an einen langfristigen, vordefinierten Plan zu halten, sollten Organisationen ausreichend flexibel sein, um auf veränderte Anforderungen und Entwicklungen zu reagieren.

Ein nützliches Instrument ist eine **SWOT-Gap-Analyse** (s. Anmerkung). Allerdings sollten die Ergebnisse durch eine Gegenprobe, z.B. eine interne Fachgruppe oder Ähnliches, validiert werden, um blinde Flecken zu vermeiden. Darauf aufbauend lassen sich notwendige Ziele und Maßnahmen definieren. Aber auch hier gilt die Regel: Lösen Sie sich vom operativen Alltag und betrachten Sie die Situation aus einer Art Vogelperspektive, um neue und weitreichende Erkenntnisse zu gewinnen.

### Partizipation und Agilität als Erfolgsfaktor für den Wandel

Eine Strategie, die soziale Organisationen nicht nur aus dem Krisenmodus herausholt, sondern sie auch langfristig erfolgreich sein lässt, wird nicht hinter verschlossenen Türen und im kleinen Kreis des meist homogenen Top-Managements entwickelt. Strategieprozesse zu öffnen, heißt, auch Mitarbeitende so weit wie möglich mit einzubeziehen. Um diese an den notwendigen Veränderungsprozessen zu beteiligen und in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, empfiehlt sich ein kollaborativer Ansatz. Die Führungsebene sollte deshalb

- das Engagement, das Fachwissen und die Kreativität der Mitarbeitenden nutzen und fördern,
- eine werteorientierte Unternehmenskultur ermöglichen und Mitbestimmung sichern,
- eine transparente interne Kommunikation sicherstellen sowie
- die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden fördern.

Kommunikation und Kollaboration sind unerlässlich, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind und gemeinsam auf die Ziele hinarbeiten. Durch regelmäßiges Feedback und offene Diskussionen können Ideen und Ansätze verfeinert werden, was zu einer effektiveren Strategie führt.

Viele Unternehmen zögern, sich auf einen Strategieprozess einzulassen, sei es aus Sorge vor der Arbeitsbelastung oder der Befürchtung, keine Antworten auf mögliche Fragestellungen zu finden. Wir möchten Sie dazu motivieren, es trotzdem anzugehen. Es ist essenziell, sich über den operativen Alltag hinaus mit den Herausforderungen der Zukunft auseinanderzusetzen. Das Unternehmen und seine Mitarbeitenden benötigen Orientierung auf ein gemeinsames Ziel. Ohne eine Strategie agieren Sie nur im Moment, ohne den Blick auf den Horizont zu richten.

### Anmerkung

*Unter einer SWOT-Gap-Analyse im Management versteht man die Kombination aus einer SWOT-Analyse und einer Gap-Analyse (Lückenanalyse).*

*Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument, das dazu dient, die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens oder Projekts zu identifizieren.*

*Die Gap-Analyse hingegen konzentriert sich darauf, die Lücke zwischen dem aktuellen Zustand und dem gewünschten Zielzustand zu identifizieren. Sie wird verwendet, um zu erkennen, welche Bereiche verbessert werden müssen, um die Unternehmensziele zu erreichen.*

*Die SWOT-Gap-Analyse kombiniert diese beiden Ansätze, indem sie nicht nur die gegenwärtigen Stärken und Schwächen sowie zukünftigen Chancen und Risiken aufzeigt, sondern auch die Lücken zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Zustand analysiert. Dadurch können Unternehmen strategische Pläne entwickeln, um ihre Ziele effektiver zu erreichen.*

### Autorin



**Birgitta Neumann** leitet bei contec den Geschäftsbereich Sozialwirtschaft und verantwortet damit die Beratung für Unternehmen der Eingliederungs- und der Kinder- und Jugendhilfe. Darüber hinaus ist sie Mitglied der contec-Geschäftsleitung. Birgitta Neumann ist u. a. spezialisiert auf die strategische Neuausrichtung und Positionierung sozialer Einrichtungen im Wettbewerbsumfeld.

Kontakt: [b.neumann@contec.de](mailto:b.neumann@contec.de).