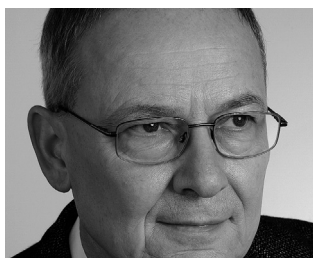


## INNOVATIONEN

# Soziale Unternehmen strategisch sichern



VON ANTON KONRAD RIEDL  
 Prof.(FH) Mag. Dr. Anton Konrad Riedl war lange Jahre tätig als Geschäftsführer von Sozial- und Gesundheitseinrichtungen, u. a. der österreichischen TAU.GRUPPE der Franziskanerinnen von Vöcklabruck, sowie als Berater und Trainer vorwiegend im Sozial- und Gesundheitsbereich. Seit 2007 hat er eine Professur für Strategisches und Innovations-Management an der Fachhochschule Oberösterreich  
 E-Mail anton.riedl@fh-linz.at

**Steigende Nachfrage bei knappen Ressourcen ist eine Herausforderung an die Innovationskraft und das strategische Denken der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Die Bedeutung des strategischen Managements zur Zukunftssicherung sozialer Unternehmen kann am Beispiel der Altenhilfe in ländlichen Regionen erläutert werden.**

Der soziale Wandel in den Ländern Europas wird in den nächsten Jahren ungebremst weitergehen. Die Gesellschaft wird laufend »umgebaut«. Eine strategische Analyse der Trends, der Potenziale und Defizite kann den Umbau der Institutionen und Dienste in der Sozialwirtschaft unterstützen. Innovative Problemlösungen sind gefragt, die zur Zukunftssicherung sozialer Unternehmen beitragen.

Ein zentrales Instrument zur Strategieentwicklung ist die STEP-Analyse, die soziokulturelle, technologische, ökonomische und politisch-rechtliche Segmente einbezieht. Sie untersucht systematisch die Umwelt einer Organisation mit den jeweiligen Trends und allgemeinen Rahmenbedingungen, die voraussichtlich einen starken Einfluss auf seine Organisation ausüben werden. Beispielsweise lassen sich für die Altenarbeit folgende generelle Trends feststellen, die an die Akteure spezifische Herausforderungen stellen (vgl. Beetz 2009, KDA 2010, Machold/Tamme 2009):

- Entvölkerung des flachen Landes, Binnenwanderung zu den Zentren: das Aufrechterhalten einer finanzier- und erreichbaren sozialen Infrastruktur in der Peripherie sichern
- Finanzierungsprobleme des Renten- und Pensionssystems: für eine längere Erwerbsphase die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen, wie Gesundheitsförderung, Prävention, Rehabilitation; neue Arbeitsplatzprofile und neue Organisationsformen der Arbeit aufbauen
- Wunsch der älteren Menschen nach Verbleib in der gewohnten Umgebung: neue Formen von Alltags-Dienstleistungen entwickeln
- Segmentierung der Bevölkerung:

vernetzende und gemeinschaftsfördernde Begegnungs-Plattformen selbstorganisierend und professionell unterstützt aufbauen, um Solidarität und Gemeinschaftssinn zu stärken (vgl. Beetz 2009)

- Gefahr der Überlastung der tragenden »Sandwich-Generation« der mittleren erwerbstätigen Generation (25- bis 65-Jährige), die für Kinder und Jugendliche sowie die hochbetagte Elterngeneration zu sorgen hat: Unterstützung durch (organisierte) Netzwerke sichern
  - (Zu) hohe persönliche Ansprüche an ein geglücktes Leben können die einzelne Person überfordern und zu subjektiver Unzufriedenheit (»wunschloses Unglück«) führen: Vorstellungen und Ansprüche an ein geglücktes Leben gesellschaftlich neu verhandeln und abgleichen (vgl. NEF, The Happy Planet Index 2.0 2009; BMWFJ, Familienbericht 2010)
  - Weitere Miniaturisierung von elektronischen und medizintechnischen Geräten: neue Organisations- und Versorgungsformen der medizinischen und Pflege-Dienste entwickeln.
  - Energie: erneuerbare Energiequellen für die Elektromobilität im Nahbereich des Wohnortes nützen
  - politischer Einfluss: »Graue Panther« (in großer Zahl) und junge Familien mit Kindern (»knappes Gut«) üben großen Einfluss auf die Gestaltung des Sozialsystems und des Staates aus
- An speziellen Trends hinsichtlich älterer Menschen (65+ -Jährige) kommen hinzu:
- die Menschen werden älter, es gibt mehr Singles: die Dienste dementsprechend anpassen
  - Vereinzelung und Vereinsamung der älteren Menschen durch mangelnde Mobilität und soziale Kontakte: Begegnungsplattformen schaffen
  - Langlebigkeit führt zu neuen Anforderungen an die medizinischen Dienstleistungen, chronische Krankheiten wie Herzinsuffizienz, Diabetes, Demenz werden noch bedeutsamer:

- Versorgungsstrukturen erneuern
- Lebenslanges Lernen sichert die geistige Wendigkeit und Wachheit der älteren Menschen und fördert die qualifizierte Inanspruchnahme der (technisch unterstützten) Dienstleistungen: Initiativen wie Seniorenakademien ausbauen
- Das Freizeitverhalten verändert sich mit den neu in den Ruhestand tretenden Seniorinnen: spezielle Reisen und Kulturveranstaltungen für die Bedürfnisse dieser Zielgruppe anbieten
- Die Renten- und Pensionsreformen in Europa werden Spuren in den Einkommen der Seniorenhaushalte hinterlassen; das Sparverhalten der Senioren könnte sich damit grundsätzlich ändern: gegen Altersarmut gezielt vorsorgen

Strategien können helfen, Organisationen das Überleben zu ermöglichen und ihre Zukunftschancen zu sichern. In den weiteren Schritten des strategischen Prozesses zur Umweltanalyse gilt es, die Anspruchsgruppen (z. B. mittels der Relevanzmatrix: Dimensionen Einfluss und Beeinflussbarkeit), Branche und Mitbewerber sowie Markt und Kunden zu analysieren.

Auf Basis einer internen Analyse der Organisation hinsichtlich Ressourcen und Fähigkeiten kann dann ihre Vernetzung mit der Umwelt untersucht werden (z. B. SWOT-Analyse, Portfolio der Leistungsbe-

reiche), um strategische Optionen zu beschreiben und die Positionierung zu wählen.

Strategisches Management schafft im Sinne einer Gesamt-Unternehmensführung die Grundlagen für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung und sichert damit die Zukunft. Dies erfordert Kommunikation, Aushandeln und Entscheiden mit den betei-

## »Strategisches Management verlangt ein systematisches Aushandeln und Entscheiden mit den beteiligten Anspruchsgruppen«

ligten und betroffenen Anspruchsgruppen. Dabei ist Rücksicht auf die Werthaltungen, Bedürfnisse, Anliegen und Interessen dieser Anspruchsgruppen zu nehmen. Ein sorgfältig geplanter Entscheidungsprozess des Managements unter Einbeziehung kompetenter Mitarbeitenden ist anzustreben. Dafür kann das Modell für den Prozess der Strategieentwicklung hilfreich sein (vgl. Abbildung).

### Innovationen finden, erfinden - und wirtschaftlich nutzen

»Innovation« ist ein vielfach gebrauchter, doch schillernder Begriff. Innovationen

schaffen die Grundlagen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens oder einer Dienstleistungsorganisation »am Markt«. Als Invention wird eine Erfindung oder neue Idee bezeichnet (lat. invenire = darauf kommen, (er-) finden). Werden Inventionen wirtschaftlich genutzt, spricht man von Innovationen (lat. innovare = erneuern). Dabei kann es sich um technologische, ökonomische, rechtliche und soziale Neuerungen

in der Form von Produkten, Dienstleistungen, Verfahren, Vertragsformen und Vertriebswegen handeln (siehe Corsten/Gössinger/Schneider 2006 10ff). Es gibt viele Inventionen, die mangels wirtschaftlichen Erfolges keine Innovationen werden.

Für die Zukunftssicherung sozialer Unternehmen ist die intensive Beschäftigung mit Fragestellungen bedeutsam wie: Welche Entwicklungen kommen voraussichtlich auf unsere Gesellschaften zu? Welchen Themen und Herausforderungen haben wir zu begegnen? Was sind mögliche strategische Lösungsansätze? Welche innovativen Lösungen sind gefragt?

## Trends antizipieren und rechtzeitig reagieren

In der Entwicklung von Strategien für Organisationen und Unternehmen lassen sich immer wieder drei gangbare Wege erkennen:

### Option »Beenden«

Bevor Neues begonnen werden kann, ist Altes zu verabschieden und zu beenden. Dies können insbesondere sein:

- Verlustbringer wie schienengebundene Mobilität in dünn besiedelten Räumen
- überlebte Dienstleistungen, etwa herkömmliche Postämter, Altenheime als Wohnform etc.
- Illusionen über letztlich erfolglose Strategien (z. B. bisherige Prinzipien der Raumplanung; vgl. Einig 2009)

### Option »Verbessern und Optimieren«

Im gegebenen Denk- und Handlungsrahmen werden Optimierungen und Verbesserungen angestrebt:

- Abläufe und Prozesse verbessern (z. B. integrierte Pflege- und Betreuungsdienste, integrierte medizinische Versorgung, Versorgung mit Inkontinenzmaterial)

- Verschwendung an Ressourcen (Zeit, Geld etc.) beseitigen (z. B. fehlende integrierte Pflegedienste mit Mehrfachanfahrten von Pflegepersonen bei unterschiedlichen, jedoch bündelbaren Leistungen)

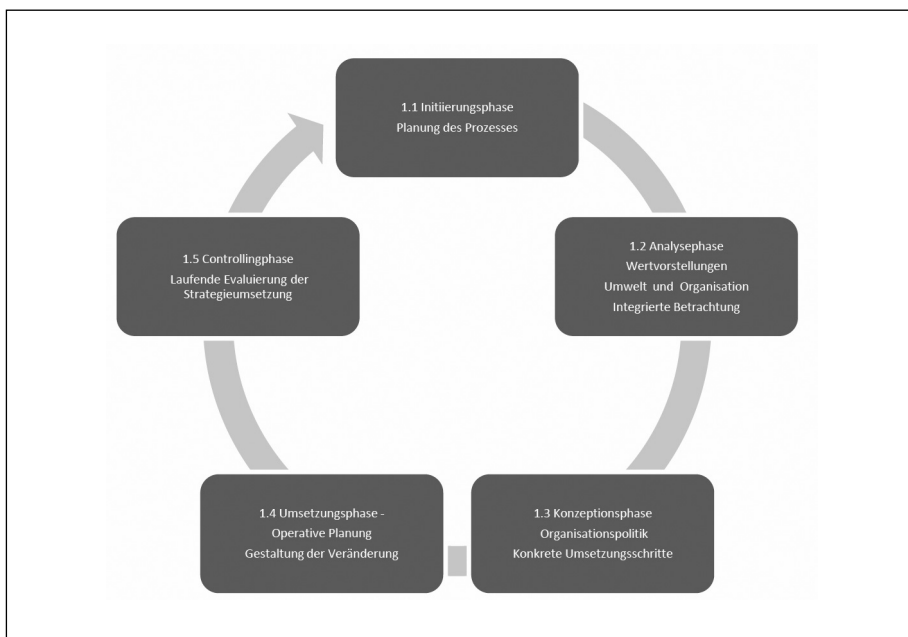
### Option »Neu Beginnen«

Der gewohnte Denk- und Handlungsrahmen wird verlassen und mittels innovativer Ansätze eine Weiterentwicklung des Betriebes/ der Organisation angestrebt. Neue Dienstleistungen werden entwickelt

- aufgrund der Bedürfnisse der Nachfrager
- aufgrund politischer Entscheidungen
- als Ergebnis von systematischen Innovationsprozessen
- als Ergebnis von Strategie-Entwicklungsprozessen

Als Innovationen können etwa neue Wohnformen für Senioren auf dem Lande (z. B. Senioren-Wohngemeinschaften im Dorf), die Wäscheversorgung durch eine Großwäscherei mithilfe der Logistik eines Pflegedienstes, eine organisierte fachärztliche Versorgung im Pflegeheim, die persönliche Medikamentenversorgung durch »Pillenmaschine« (siehe Brandl 2010) usw. angeführt werden.

Anton Konrad Riedl



Der Prozess der Strategieentwicklung für eine Unternehmung kann in fünf Schritten erfolgen. Darstellung in Anlehnung an Sander/Bauer 2006 19 ff.

Neben Konsequenzen für die gesamte Gesellschaft (Makroebene) und Konsequenzen für das Arbeitsfeld der Altenhilfe (Mesoebene) müssen auch Konsequenzen für die Sozialunternehmen (Mikroebene) gezogen werden. Aus den Trends und dem strategischen Management von Innovationen werden dabei die erforderlichen Handlungsfelder, Ziele und Strategien ableitbar: Wie kann das einzelne Sozialunternehmen den anstehenden oder sich abzeichnenden Herausforderungen begegnen? Wie können wir die Chancen nutzen, wie vorhandene Stärken ausspielen? Wie sind organisationsintern die Innovationsprozesse zu gestalten, um das soziale Unternehmen zukunftsfest zu machen?

### Beispiele für neue Dienstleistungsangebote in der Altenhilfe sind:

»Service-Points« zur Koordination der erforderlichen oder erwünschten Dienstleistungen nach dem Prinzip des »One Stop Shop« schaffen einen einfachen Zugang zu umfassenden Dienstleistungsangeboten.

- »Multi Service Shops« (Machold/Tamme 2010, 168) kombinieren Dienstleistungen vor Ort, wie Lebensmittel-Nahversorgung, Post, Café- und Imbissbereich, Kleiderreinigung, Tankstelle etc. (Beispiel in Österreich: »Land lebt auf! - Ihr multifunktionaler Nahversorger«)
- Vermittlung des »Paradigmenwechsels« an alle Mitarbeitenden – hin zu neuen Formen der Dienstleistung und Organisation, mit Qualität, Effizienz und Effektivität

Insgesamt geht es um Neuerungen und marktfähige Innovationen. Hilfestellung könnte dabei ein Innovationszentrum für Seniorenunterstützung bieten, in dem Innovationen in allen drei Bereichen (Produkt und Dienstleistung, Verfahren und Prozesse sowie Soziales) wissenschaftlich beforscht und für die Praxis möglich werden.

### Fazit

Innovationen in der Sozialwirtschaft können dabei helfen, die gesellschaftlichen Umwälzungen im Sinne eines größeren Gemeinwohls zu bewältigen. Viele Innovationen sehen am Beispiel der Altenhilfe einfach und banal aus. Der Bewusstseinswandel, der bei vielen Akteuren (Entscheider, Mitarbeitende, Politik und Verwaltung) zur Umsetzung von Innovationen in der Gesellschaft nötig sein wird, stellt jedoch viele Verantwortliche vor große Herausforderungen.

Die Entscheidungsträger in den Betrieben der Sozialwirtschaft werden vorsorgen und den Innovations- und Strategieprozessen Ressourcen in Form von Aufmerksamkeit, Zeit und Finanzen widmen müssen, um die zukünftig erforderlichen neuen Dienstleistungsangebote rechtzeitig aufzubauen. Die Ressourcenknappheit unterstützt tendenziell neuartige, unkonventionelle Lösungen.

Gleichzeitig gibt es viele Chancen, Neues auszuprobieren und die differenzierten Kundenbedürfnisse abzudecken. Die dynamische Weiterentwicklung der Sozialwirtschaft bietet damit der nächsten Generation an Führungskräften die Möglichkeit, ihr persönliches Engagement und Potenzial einzusetzen und sich im Dienst für die Klienten und die Gesellschaft zu verwickeln. ♦

### Literatur:

**Beetz, Stephan:** Regionale Dimensionen des Alterns und der Umbau der kommunalen Daseinsvorsorge. Entwicklungen am Beispiel ländlicher Räume, S. 114-132, in: Neu, Claudia (Hg.): Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung, Wiesbaden 2009.

**Brandl, Paul:** Wertschöpfung durch optimierte Prozesse, in: Sozialwirtschaft 2/2010, S. 10-13.

**Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hg.):** Freiwilliges Engagement in Österreich, Teil 1. Freiwilligenbericht, Wien 2009.

**Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (Hg.):** 5. Familienbericht 1999–2009. Die Familie an der Wende zum 21. Jahrhundert, Wien 2010.

**Corsten, Hans/Gössinger, Ralf/Schneider, Herfried:** Grundlagen des Innovationsmanagements, München 2006.

**Einig, Klaus:** Koordination der Anpassung der Daseinsvorsorge an den Demografischen Wandel durch Meta-Regulierung und Netzwerkgovernance, S. 39-66, in: Neu, Claudia (Hg.): Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung, Wiesbaden 2009.

**Europäische Kommission (Hg.):** Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQF) Luxemburg 2008.

**Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (Hg.):** Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern, Stuttgart, Wien 2005.

**KDA – Kuratorium Deutsche Altenhilfe (Hg.):** ProAlter 2/2010 (Schwerpunktthema: Ländliche Regionen altersgerecht gestalten).

»Land lebt auf!«: Internet <http://www.landlebtauf.at>.

**Machold, Ingrid/Tamme, Oliver:** Land am Rand? Soziale und wirtschaftliche Infrastrukturentwicklung im ländlichen Raum in Österreich, S. 154-169, in: Neu, Claudia (Hg.): Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung, Wiesbaden 2009.

**Neu, Claudia (Hg.):** Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung, Wiesbaden 2009.

**nef - the new economics foundation (Hg.):** The Happy Planet Index 2.0. Why good lives don't have to cost the Earth, London 2009. Internet <http://www.neweconomics.org>.

**Riedl, Anton K.:** Soziale Innovationen strategisch umsetzen. kontraste, 8/2009, S. 17-21.

**Sander, Gudrun/Bauer, Elisabeth:** Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 2006.

**Zangemeister, Christoph (Hg.):** Innovationsmanagement für Dienstleistungen: Leitfaden, Instrumente, Umsetzungshilfen, Köln 2008.