

Erstellung eines Handlungsleitfadens zur Strategischen Analyse für Unternehmen im Non-Profit Bereich

Anhand eines Fallbeispiels aus der Kinder- und Jugendhilfe

Björn Lohmann

Der Non-Profit Sektor stellt besondere Anforderungen an die strategische Ausrichtung von Organisationen, da die Gewinnmaximierung nicht das primäre Ziel ist. Vielmehr stehen soziale, gesellschaftliche oder gemeinnützige Zwecke im Vordergrund. Das Spannungsfeld wirkt sich vor allem auf die Strategien und die Ausrichtung der Organisationen aus. Die Aufgabe des Managements ist es, eine geeignete Strategie und passende Maßnahmen zu generieren und umzusetzen, um die eigene Mission unter dem wirtschaftlichen Druck zu erfüllen.

Gerade in der Kinder- und Jugendhilfe wird die Diskrepanz zwischen dem Umgang mit Geld, sowie dem Druck wirtschaftlich handlungsfähig zu sein, bei zeitgleicher Forderung pädagogisch sinnvolle und wertvolle Arbeit zu leisten, sichtbar. In Deutschland gibt es 38.785 Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Im Jahr 2020 wurden bereits 58 Mrd. € für die Durchführung von Angeboten in der Kinder- und Jugendhilfe ausgegeben. Die Einnahmen in der Kinder- und Jugendhilfe sind hingegen im Verhältnis zu den Ausgaben erheblich niedriger. So wurden im Jahr 2020 wurden knapp 3,2 Mrd.€ eingenommen.

Zeitgleich sind die Organisationen fundamentalen Umwälzungsprozessen ausgesetzt. Die Ereignisse beeinflussen den Unternehmensalltag entscheidend, lassen sich aber oft nur schwer vorhersagen. Die Komplexität der Unternehmensumwelt führt zu Unsicherheit, weil die eigenen Prognosen immer vager werden. Daraus resultiert, dass Problemlösungen von immer kürzerer Dauer sind. Die Schnelllebigkeit und die häufigen Veränderungen führen im schlimmsten Fall zu Planlosigkeit. Die Planlosigkeit wird durch die finanzielle Mittellosigkeit verstärkt. Die begrenzten Mittel müssen genutzt werden, um einfache, schnelle, sowie nachhaltige und wirksame Strategien zu finden.

Obwohl die Träger als reine Wirtschaftsunternehmen agieren, haben weniger als 10% der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe eine wirtschaftliche Grundausbildung. Hinzu kommt, dass in den Unternehmen diverse Analysemethoden bekannt sind, allerdings gar nicht zur Anwendung kommen. Die Ursachen liegen oftmals im Umfang der strategischen Analysen. Entweder wird ein hoher Personalaufwand benötigt, um eine umfangreiche Analyse zu erstellen. Oder der zeitliche Aufwand für die Erstellung einer Analyse wird als zu groß.

Aus diesem Grund widmet sich die vorliegende Arbeit der Erstellung eines Handlungsleitfadens zur strategischen Analyse für Unternehmen im Non-Profit Bereich unter der Berücksichtigung eines Fallbeispiels aus der Kinder- und Jugendhilfe.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zunächst die theoretische Grundlage der strategischen Analyse und des Non-Profit Managements beleuchtet. Dabei werden drei verschiedenen Analysemethoden vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit hin untersucht. Ein besonderes Augenmerk bei der Untersuchung liegt auf den spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten von Organisationen aus dem Non-Profit Sektor.

Anschließend werden die untersuchten Analysemethoden anhand einer Organisation aus der Kinder- und Jugendhilfe angewendet. Durch die Analyse der Organisation, sowie ihrem Umfeld und der Ableitung von Handlungsempfehlungen wird ein Handlungsleitfaden entwickelt, der als Orientierungshilfe für ähnliche Organisationen dienen kann. Das Ergebnis der Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, das strategische Management im Non-Profit Bereich zu professionalisieren.