

Abstract

Titel: Konzeption eines Management-Cockpits für eine soziale Organisation

Kurzzusammenfassung: Die verändernden Rahmenbedingungen für soziale Einrichtungen in der Schweiz führen zu Handlungsbedarf. Es ist unabdingbar für soziale Organisationen, dass sie ihre Kosten und Erträge im Blick haben. Aufgrund dessen haben Instrumente, die der Steuerung einer Einheit dienen, eine grosse Bedeutung erhalten. Die Verfasserin fokussiert in der Bachelor Thesis das Management-Cockpit. Das Instrument dient nebst der Entscheidungsfindung der Informationsbeschaffung, -analyse sowie der Überprüfung.

Verfasser/-in: Natascha Conte

Herausgeber/-in: Prof. Dr. Wilfried Lux

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2015

Sprache: Deutsch

Zitation: Conte, N. (2015). *Konzeption eines Management-Cockpit für eine soziale Organisation*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Management-Cockpit, Balanced Scorecard, Strategiemsetzung, Soziale Organisation

Ausgangslage

Im Jahr 2008 haben sich die Rahmenbedingungen in der Schweiz für soziale Einrichtungen geändert. Bis ins Jahr 2008 war der Bund für die sozialen Organisationen zuständig. Das bedeutet, die Einrichtungen waren defizitgarantiert. Seither agieren die Einrichtungen im Auftrag des Kantons. Die Finanzierung erfolgt durch den Kanton, in der sogenannten Leistungsabgeltung. Diese Abgeltung erfolgt durch eine Pauschale je Verrechnungseinheit und je Nutzerin und Nutzer. Das Amt für Soziales erstellt seit dem Inkrafttreten der Leistungsvereinbarung Auswertungen, in denen die verschiedenen Einrichtungen verglichen werden. Diese Vergleiche haben einen Einfluss auf die Leistungsabgeltung. Dies zwingt soziale Organisationen auf ihre Wirtschaftlichkeit zu achten. Des Weiteren agieren soziale Organisationen mit sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Die Stakeholder, die verschiedene Anforderungen und Bedürfnisse an die Einrichtungen haben, reichen von den betreuten Klienten bis hin zum zuständigen Kanton. Dieses weite Spektrum an Anspruchsgruppen bildet eine weitere Herausforderung mit der soziale Einrichtungen konfrontiert werden. Die Erfüllung der unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse gestaltet sich umso schwieriger.

Ziel

Aufgrund der geschilderten, aktuellen Umstände ist es für die sozialen Einrichtungen unabdingbar, ihre Kosten und Erträge im Blick zu haben. Dem Management-Cockpit kommt demnach eine hohe Bedeutung zu, da es zur Steuerung einer Einheit dient. Es hat zum Ziel, dass einem Unternehmen alle relevanten Informationen übersichtlich zur Verfügung stehen. Nebst der Entscheidungsfindung dient es der Informationsbeschaffung, -analyse sowie der Überprüfung. Das Management-Cockpit ist das Bindeglied zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung. Es soll die Vision den Mitarbeitenden näher bringen, indem die Gesamtstrategie beispielsweise auf Teilziele heruntergebrochen und durch konkrete Massnahmen operationalisiert wird. Mithilfe des Modells wird die Transparenz in der Organisation erhöht. Zudem wird das Wesentliche aufgezeigt, damit die Nutzerinnen und Nutzer des Management-Cockpits effiziente Entscheidungsfindungen treffen können. Das Management-Cockpit ist ausserdem ein Messinstrument, das die aktuelle Situation darlegt. Dadurch ist in einer Organisation das Verständnis über die momentane Situation vorhanden. Zudem dient es als Frühwarnsystem, das hilft, rechtzeitig notwendige Massnahmen zu ergreifen. Das Management-Cockpit zeigt an, wo Abweichungen entstanden sind und gibt Auskunft, ob Handlungsbedarf besteht.

Vorgehen

Der eigentliche Cockpitaufbau erfolgt in fünf Schritten und wird in Abb. 1 veranschaulicht. Zur Zielerreichung hat die Verfasserin die einzelnen Schritte durchlaufen.

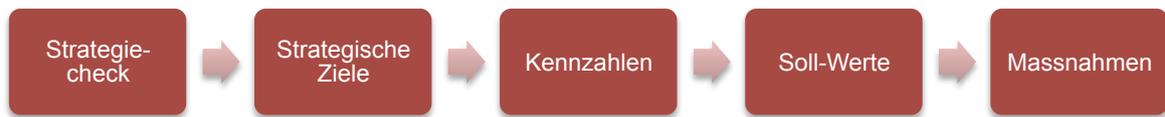


Abb. 1: Aufbau des Management-Cockpits.

Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Weissman et al. (2012, S. 48).

Für die Umsetzung wurde ein multimethodales Vorgehen angewandt. Nebst einer ausführlichen Literaturrecherche haben qualitative Befragungen stattgefunden. Mithilfe der Experteninterviews konnte die Verfasserin die theoretische Grundlage mit praxisnahen Beispielen erweitern. Zudem wurde die Theorie mit den Erfahrungen der Experten ergänzt. Ferner hat die Autorin eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Bei der quantitativen Befragung wurden die Mitarbeitenden in die Konzeption des Management-Cockpits miteinbezogen. Zum einen diente die Befragung der umfassenden Situationsanalyse. Zum anderen hatte die Mitarbeiterbefragung zum Ziel, die Mitarbeitende in die Strategieumsetzung zu involvieren. Sowohl bei der Strategieentwicklung als auch bei der Strategieumsetzung sollte nebst der strategischen Eben auch die operative Ebene mitwirken. Bei der operativen Ebene muss darauf geachtet werden, dass jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter involviert werden, die die Strategie anschliessend umsetzen müssen. Demzufolge wurde beim Cockpitaufbau auf den Einbezug der involvierten Mitarbeitenden geachtet. Die Verfasserin hat bei der Definition der strategischen Ziele und bei der Festlegung der Kennzahlen sowie deren Soll-Werte stets die beteiligten Mitarbeitenden involviert.

Erkenntnisse

Die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Management-Cockpit ist eine konkrete Unternehmensstrategie. Die Strategieentwicklung sollte aufgrund einer Unternehmens- und Umweltanalyse erfolgen. In einer sogenannten strategischen Analyse werden die aktuellen Koordinaten ermittelt. Sowohl die internen als auch die externen Faktoren sollten einem Unternehmen jederzeit bekannt sein. Basierend auf der strategischen Analyse findet anschliessend die Strategieentwicklung statt. Diese bildet wiederum die Grundlage für die Strategieumsetzung. Die blosse Entwicklung einer Strategie schafft noch keinen Wert, stattdessen ist eine erfolgreiche Verwirklichung der Strategie notwendig. Das Ziel der Strategieumsetzung besteht darin, die abstrakte Strategie in

konkrete Handlungen zu transformieren. Dies wird mittels Festlegung von Massnahmen erreicht, die der Strategieumsetzung im Unternehmen dienen. Abb. 2 zeigt den Zusammenhang zwischen der strategischen Analyse, der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung auf sowie mögliche Konzepte.



Abb. 2: Strategieentwicklung.
Quelle: eigene Darstellung.

Das Management-Cockpit ist ein zusätzliches Instrument, das der Strategieumsetzung dient. Im Gegensatz zu den anderen Modellen legt das Management-Cockpit den Fokus auf die Darstellungsform von Informationen. Im Cockpit werden Zahlen und grafische Elemente kombiniert, damit den Anwenderinnen und den Anwendern die benötigten Informationen in einer übersichtlichen Darstellung zur Verfügung gestellt werden. Meist dienen bekannte Darstellungsformen wie beispielsweise Ampeldarstellungen, Regler oder Rundinstrumente der Übersichtlichkeit. Nebst der übersichtlichen Darstellung sollten die Daten in komprimierter und individualisierter Form erscheinen. Mithilfe von individualisierten Sichten kann das Cockpit anwenderbezogen gestaltet werden, da die benötigten Informationen von Benutzer zu Benutzer stark variieren.

Wichtigste Literaturquellen

- Gladen, W. (2011). *Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen* (5. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.

- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2010). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategie umsetzen* (5. überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: Versus Verlag AG.
- Lux, W. (2010). *Performance Management. Effiziente Strategieentwicklung und -umsetzung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Preissler, P. R. (2008). *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Taschner, A. (2013). *Management Reporting. Erfolgsfaktor internes Berichtswesen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weissman, A., Augsten, T. & Artmann, A. (2012). *Das Unternehmenscockpit. Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.