

Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management in sozialwirtschaftlichen Unternehmen

INAS-Fachkongress

12.-14. Februar 2020 in Bern

FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Prinz

Fachhochschule Oberösterreich Campus Linz

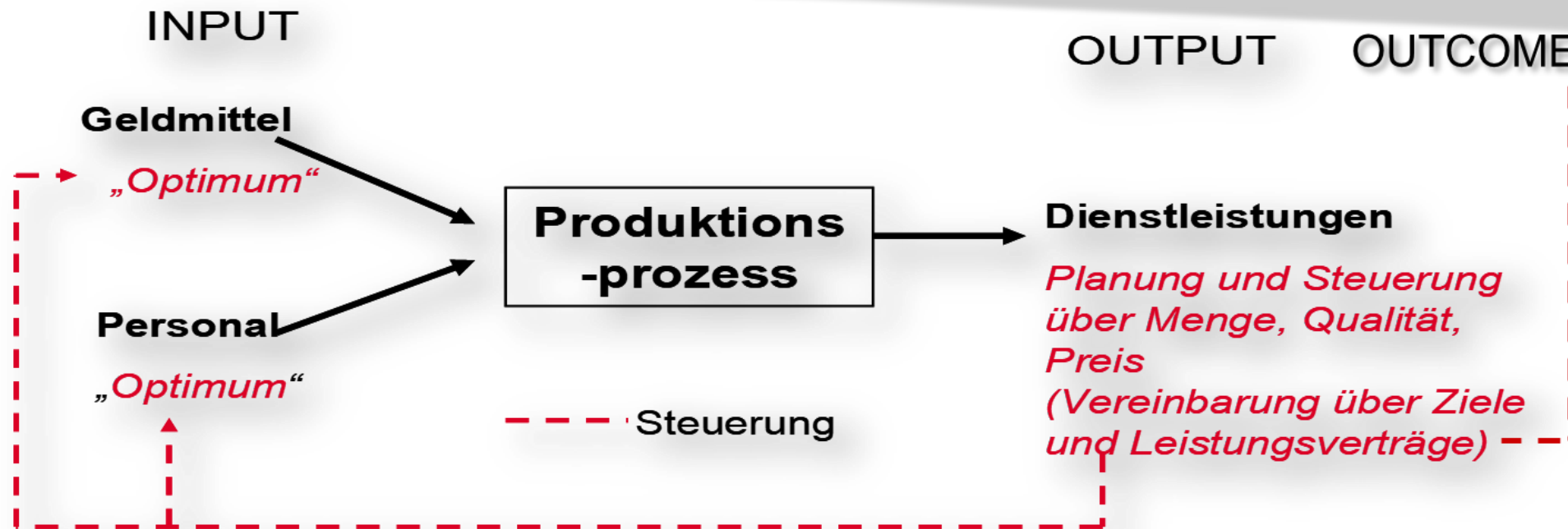
Department Gesundheits-, Sozial- und Public Management

Überblick



- Wirkungsorientierte Steuerung und Wirkungskettenlogik
 - Stakeholder-Analyse-Instrumente
 - Instrumente zur Wirkungsanalyse von Stakeholdern
- Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management: Beispiele
 - Wirkungsraumorientiertes Stakeholder-Management
 - Resümee und Ausblick

Wirkungsorientierte ersetzt Inputorientierte Steuerung



Wirkungskettenlogik und Impact Map



Wirkungskette mit Wirkungsdimensionen

Effizienz

Input: Ressourcenverbrauch, Investitionen in Projekte

Prozesse: Dienstleistungserstellung, logische Abfolge von Tätigkeiten

Output: Leistungsmengen, quantifizierbare Ergebnisse der Prozesse

Effektivität

Outcome: Wirkung beim Individuum bzw. bei Zielgruppe

Impact: Gesellschaftliche Wirkung bzw. Nutzen für die Gesellschaft

Effect: nachweisbare, objektivierte Wirkungen bei einzelnen Stakeholdern

Wirkungskette je Stakeholder = **Impact (Effect) Map**

Key-Stakeholder	Input	Prozess	Output	Outcome	Impact	Effect
...						
→		Wirkungs ziele			←	

Stakeholder



- Interessens- bzw. Anspruchsgruppen
- „...all jene Gruppen und Individuen, welche die Zielerreichung einer Organisation beeinflussen können oder von ihr beeinflusst werden.“
(Freeman, R.E. 1984)
- von der sozialen Dienstleistung Betroffene (Nutzen und Schaden)
- interne - externe, primäre - sekundäre, ... Stakeholder(analysen)
- Stakeholder-Typisierungen: Macht-Legitimität-Dringlichkeit
- Stakeholder-Management im Strategischen Management integriert
- Stakeholder-Theorie: deskriptiv, instrumentell, normativ
- Stakeholder-Dialog: bestimmte Stakeholdergruppen werden in die Prozesse (Dienstleistung, Nachhaltigkeit, Wirkungsziele etc.) miteinbezogen

Instrumente zur Wirkungsanalyse von Stakeholdern



Klassische Stakeholder-Analyse-Instrumente

- Brainstorming Stakeholder – begründete Exklusion / Inklusion
- Umfeldanalyse, SWOT-Analyse, PESTEL-Analyse etc. – finden sich in der strategischen Managementliteratur

Wirkungsorientierte Stakeholder-Analyse-Instrumente

- Stakeholder-Analyse Kindertagesstätte (Nutzen, Macht...)
- Wirkungsorientierte Stakeholderanalyse (Betroffenheit, Einfluss, Haltung...)
- Einflussmatrix (Einfluss und Beeinflussbarkeit)
- Wesentlichkeitsmatrix (Bedeutung wesentlicher Aspekte)
- Relevanzmatrix (Einfluss)

Instrumente zur Wirkungsanalyse von Stakeholdern

Stakeholder-Analyse Kindertagesstätte

Wer hat Nutzen- erwartungen an die Arbeit des Unternehmens?	Welche Nutzen- erwartungen haben Anspruchs- gruppen?	Welche Macht- kompetenz haben Anspruchs- gruppen?	Welchen Willen zur Machtdurch- setzung haben die Anspruchs- gruppen?
Kinder	Tolle Freunde, Spielsachen, Unterneh- mungen	Gering, Einfluss über Zufriedenheit und Eltern	Gering, da Gestal- tungsmöglichkeit oft noch nicht erkannt wird
Eltern	Entwicklung des Kindes, Vorbereitung auf Schule, Unter- bringung, niedrige Elternbeiträge	Hoch, über Elternvertretung und Wahlrecht der Eltern	Gering, da nur kurze Verweil- dauer der Kinder und niedrige organisatorische Identifikation

Instrumente zur Wirkungsanalyse von Stakeholdern

Stakeholder-Analyse Fahrradwerkstätte

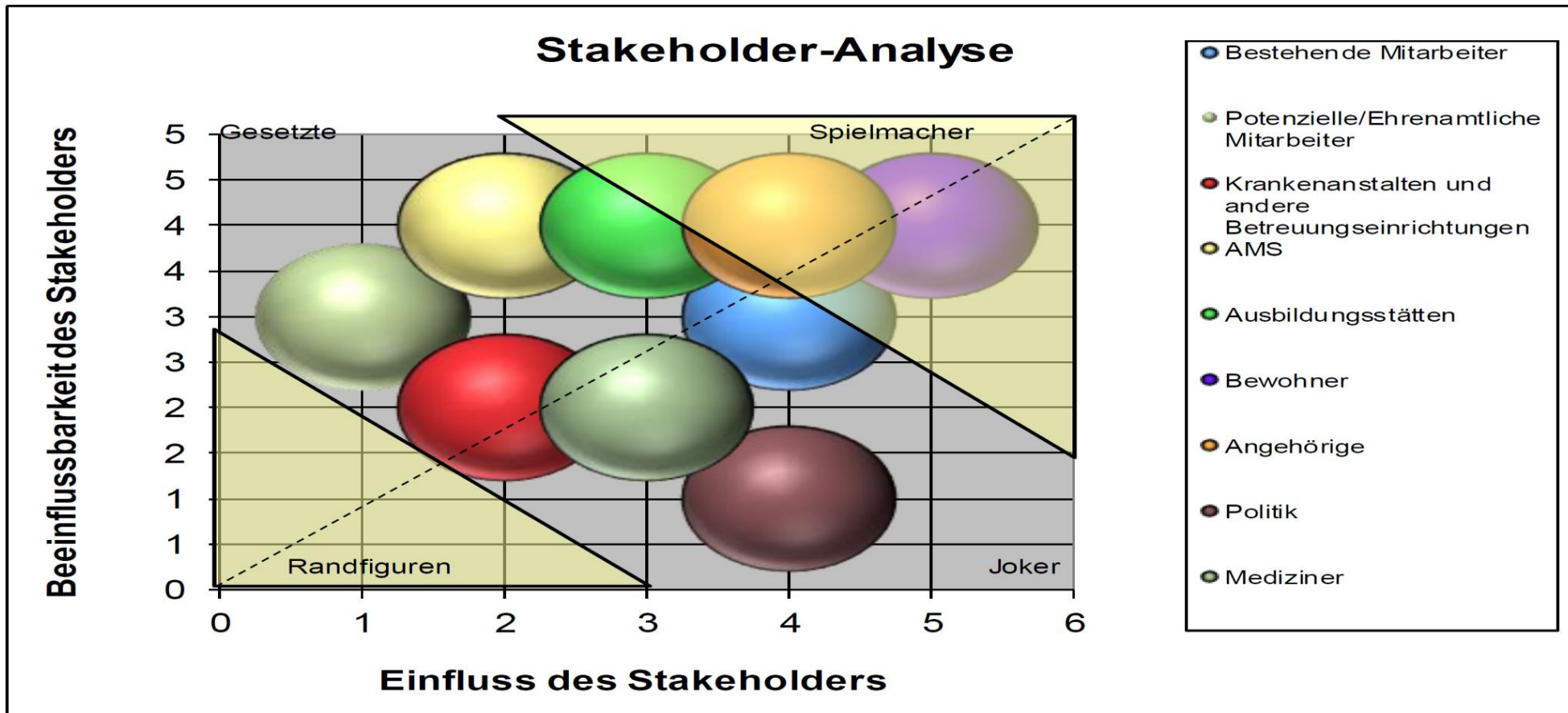


	Zielgruppe	Grad der Betroffenheit (Auswahl erforderlich)		Einfluss auf das Projekt (Auswahl erforderlich)		Haltung zum Projekt (Auswahl erforderlich)			Priorität
Geldgeber	AMS Landesgeschäftsstelle	mittel	2	groß	3	positiv	1	10	mittlere
	Land OÖ	klein	1	groß	3	positiv	1	9	mittlere
Zuweiser	AMS Regionalgeschäftsstelle/ Bezirksverwaltungsbehörde	groß	3	groß	3	neutral	2	13	hoch
Angehörige	Angehörige der KlientInnen	mittel	2	mittel	2	neutral	2	10	mittlere
Mitbewerber	Mitbewerber in OÖ	mittel	2	klein	1	neutral	2	8	mittlere

Quelle: Prinz, unveröff. Innovationsprojekt FH OÖ Campus Linz, 2020

Instrumente zur Wirkungsanalyse von Stakeholdern

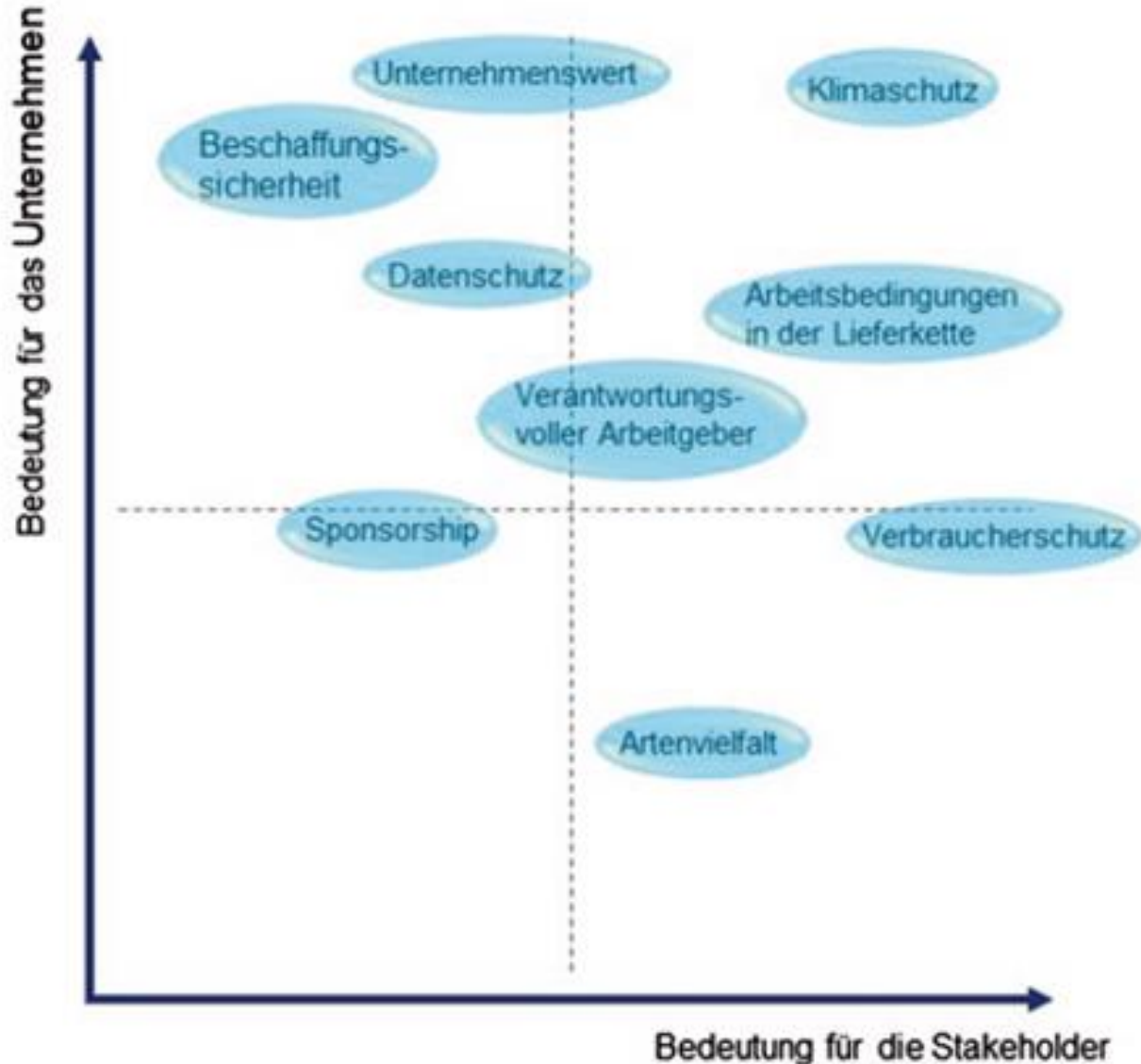
Einflussmatrix – Bsp. Hilfeverband in der Pflege



Stakeholder	Stakeholder-Analyse Lehrlingsausbildung für Personen mit Beeinträchtigungen																				
	Faktor	Bemerkung	Faktor	Bemerkung	Faktor	Bemerkung	Organisatorische Schlagkraft	Finanzielle Ressourcen	Personelle Schlagkraft	Professionalität	Fachliche Kompetenz	Öffentliche Resonanz	Rechtliche Einflusspotentiale	Erfahrung mit ähnl. Projekten	Abgeleitete Massnahmen	Verantwortlichkeit	Termin	Faktor	Bemerkung	Faktor	Bemerkung
Magistrat	5	Politische Führungskraft gibt unter anderem die Budgets und Ziele vor; Magistratsbedienstete sind verpflichtet die Vorgaben auszuführen	4	Anspruch Jugendliche (u.a. mit besonderen Förderbedarf) auszubilden; Jugendliche sind den Ausbildungsanforderungen gewachsen	3	grosses Branchen-Know-How, Risiko: zur Verfügung gestellte finanzielle Mittel könnten eingespart werden	klare Stärke	klare Stärke	Stärke	klare Stärke	klare Stärke	Stärke	Stärke	klare Stärke	Stärkere Konzentration auf Optimierung der Prozesse	Bürgermeister		positiven Einfluss	grosser Nachhaltigkeitsgedanke	positiven Einfluss	Durch Arbeitssicherungsmaßnahmen können die Sozialkosten die durch die schlechte soziale Lage der betroffenen Personen entstehen gesenkt werden

Instrumente zur Wirkungsanalyse von Stakeholdern

Wesentlichkeitsmatrix



Bestimmung der Wesentlichkeit:

1. Aspekte identifizieren, 2. Priorisierung, 3. Validierung, 4. Überprüfung.

Wesentliche Priorisierungen werden mit externen Stakeholdern diskutiert.

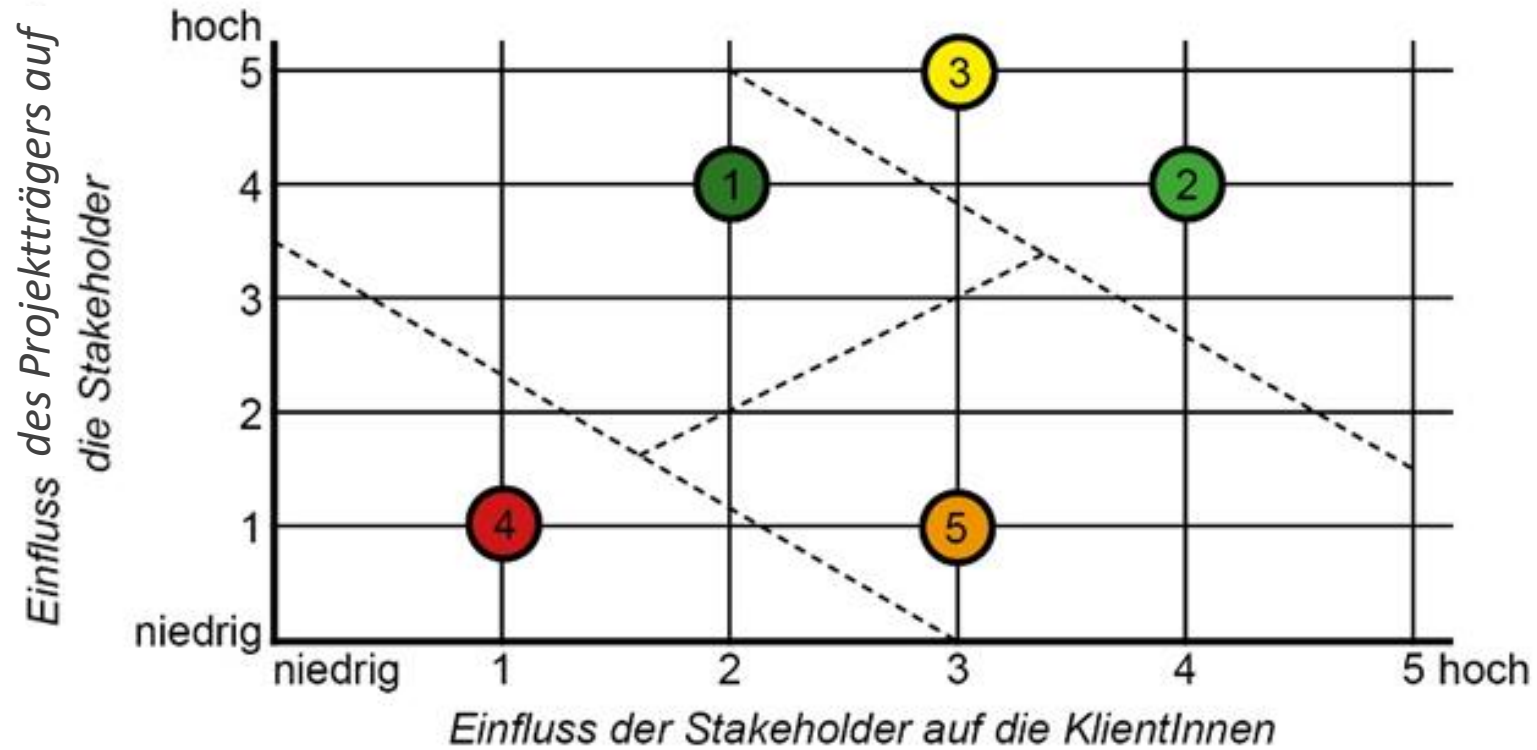
Y-Achse: Priorisierung der Wirkungsaspekte aus Organisationssicht

X-Achse: Sichtweise der externen Stakeholder und gesellschaftliche Erwartungen

Quelle: Prinz, unveröff. Innovationsprojekt FH OÖ Campus Linz, 2020

Instrumente zur Wirkungsanalyse von Stakeholdern

Relevanzmatrix



Legende:

- | | | |
|-----------------------------|-----------------|-------------------------------|
| 1... KlientInnen | ● Dunkelgrün... | Positive Einstellung (1) |
| 2... MitarbeiterInnen | ● Hellgrün... | Eher positive Einstellung (2) |
| 3... Angehörige | ● Gelb... | Neutrale Einstellung (3) |
| 4... Transportdienste | ● Orange... | Eher negative Einstellung (4) |
| 5... Bezirkshauptmannschaft | ● Rot... | Negative Einstellung (5) |

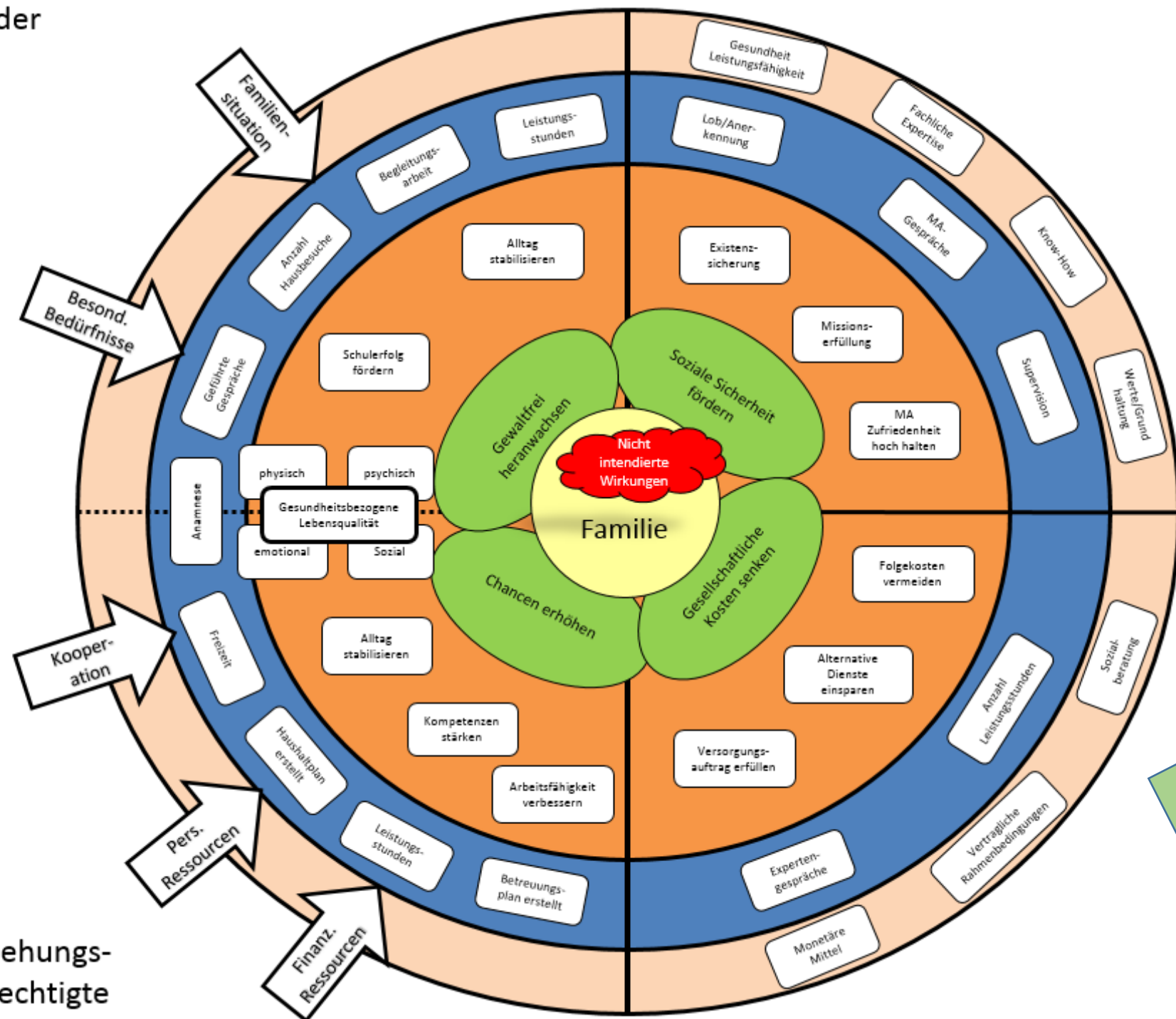
Quelle: Steinmair, MA-Arbeit, 2020, nach Sander/Bauer, 2006, S. 70)

Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management

Beispiel Mobile Familienhilfe

Kinder

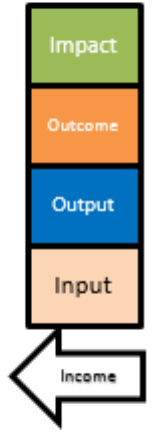
Erziehungsberechtigte



Caritas



Legende:



Wirkungsdimensionen hinterlegt mit Indikatoren und Kennzahlen

SHV

Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management

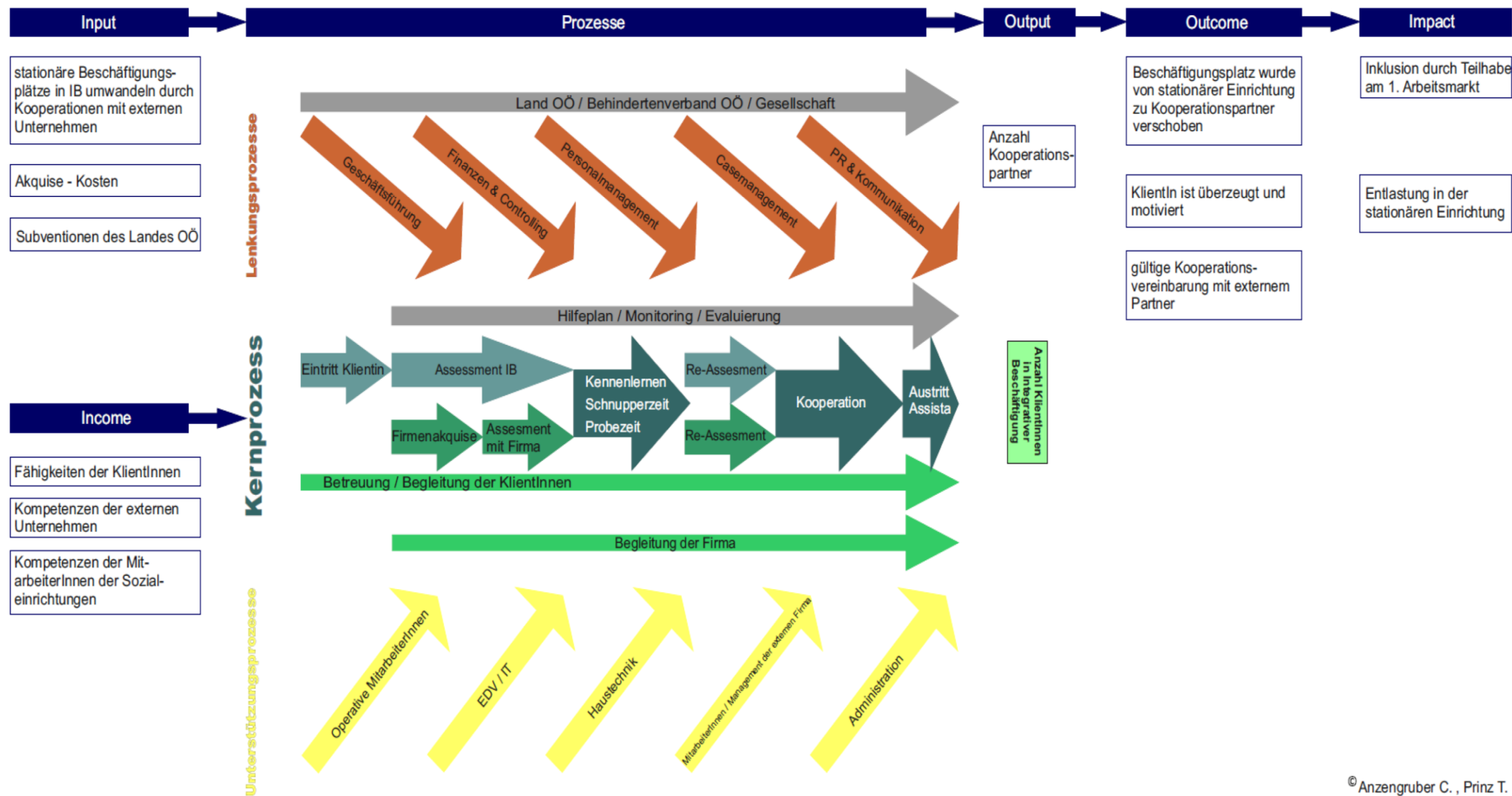
Innovative Ansätze



- **Prozessbasiertes** wirkungsorientiertes Stakeholder-Management
- Prozesslandkarte der Sozialwirtschaft
- **Wirkungsraumorientiertes** Stakeholder-Management

Prozessorientierter Impact Map - Ansatz

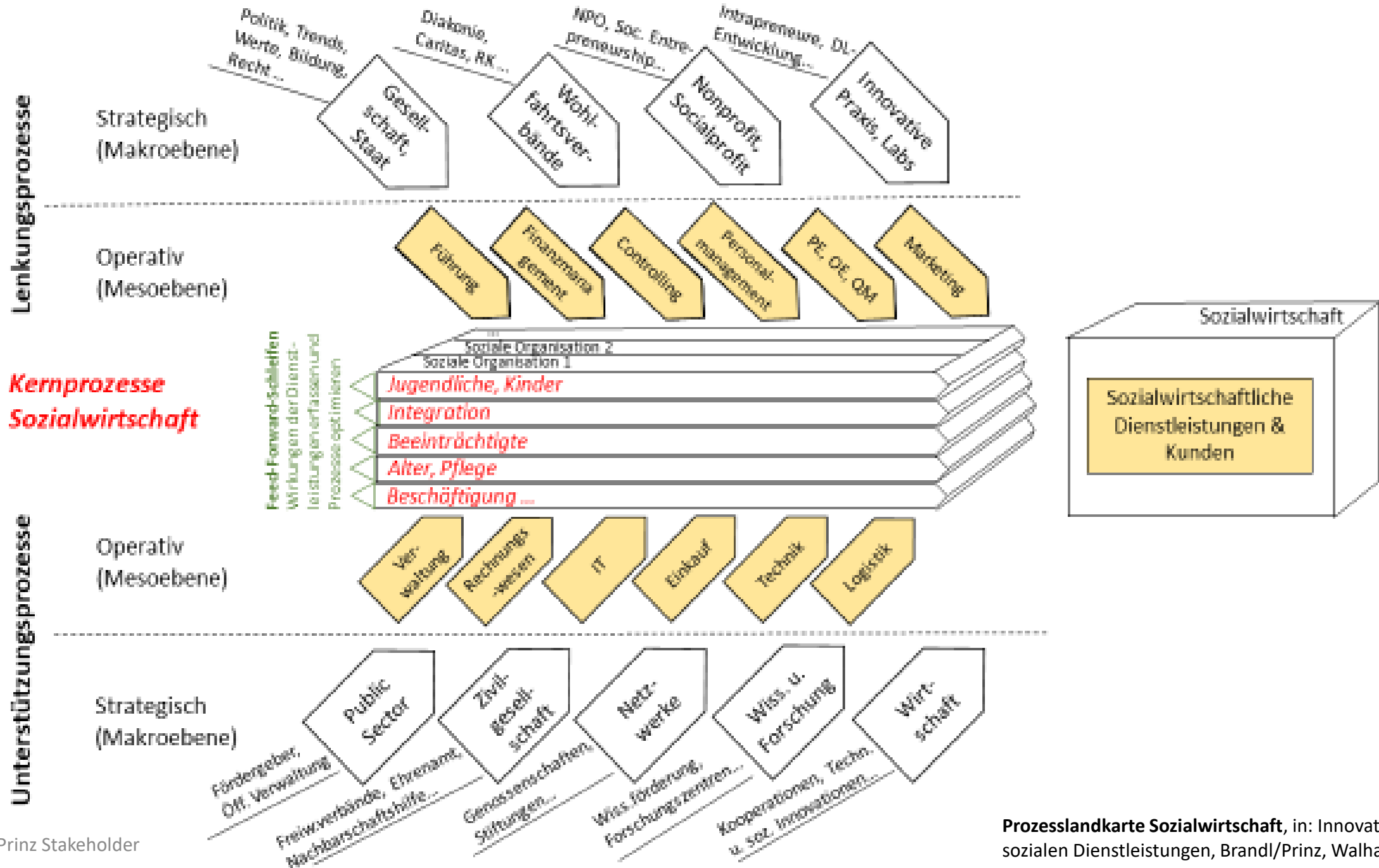
Prozesslandkarte Integrative Beschäftigung



Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management

Prozesslandkarte Sozialwirtschaftlicher

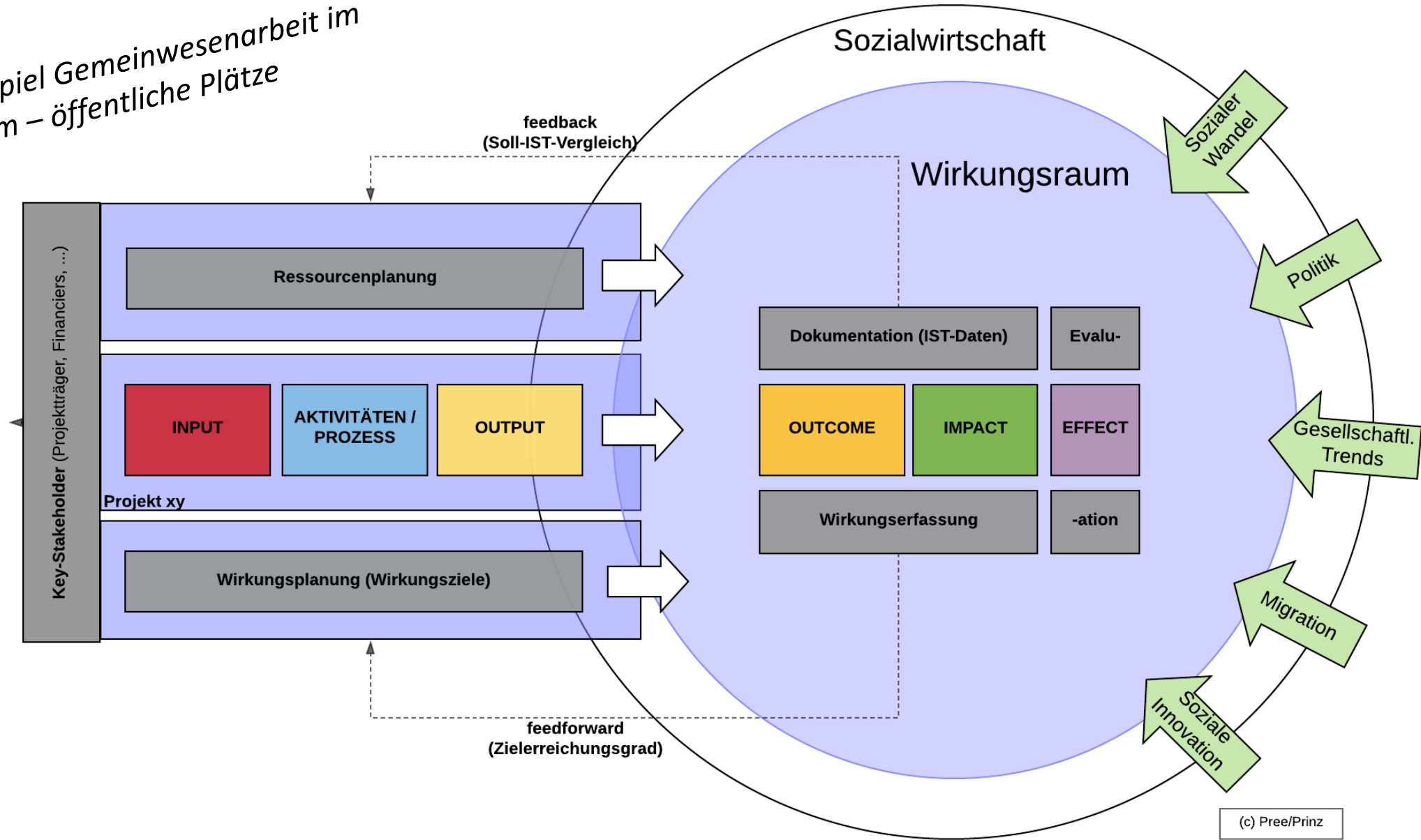
Prinz Stakeholder



Prozesslandkarte Sozialwirtschaft, in: Innovationen bei sozialen Dienstleistungen, Brandl/Prinz, Walhalla 2020

Wirkungs(raum)orientiertes Stakeholder-Management

... am Beispiel Gemeinwesenarbeit im Sozialraum – öffentliche Plätze



Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management

Steuerung

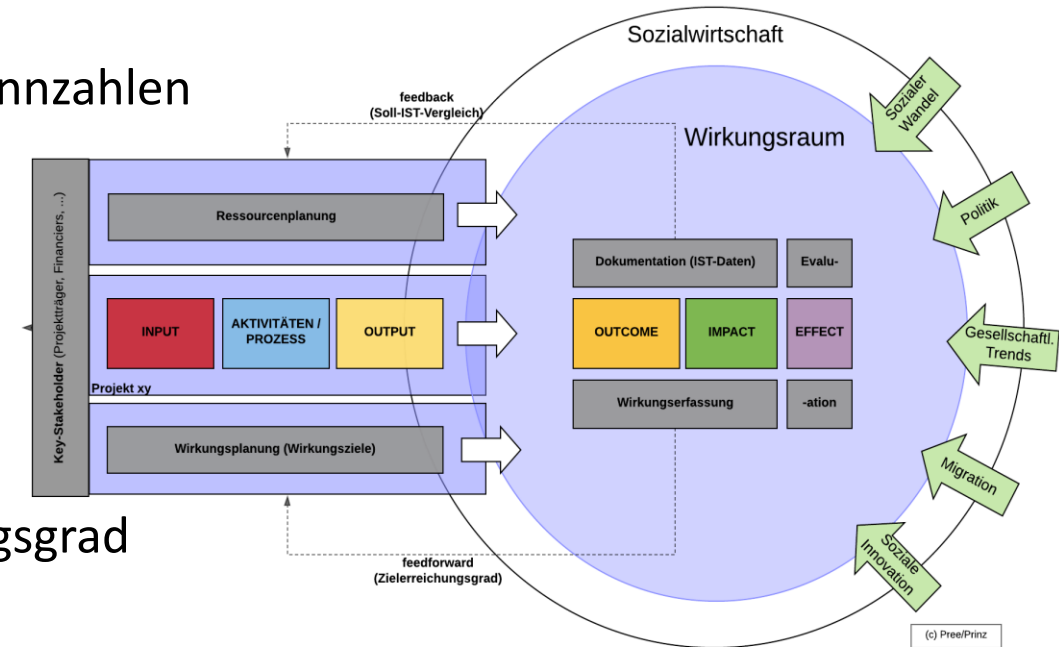
- Plan**
1. Stakeholderanalyse => Key-Stakeholder
 2. Wirkungskette je Key-Stakeholder (Fokus: Dienstleistung)
 3. Konzertierter Outcome je Key-Stakeholder / Impact abschätzen / Umfeldanalyse / Wirkungsraum einschätzen

- Do**
4. Dokumentation, Wirkungsmessung mit Indikatoren/Kennzahlen
 5. Recherche wiss. Studien, Statistiken etc.
 6. Evaluation

- Check**
7. Abweichungsanalyse: Soll-Ist-Vergleich / Zielerreichungsgrad
 8. Ist-Korrektur-Analysen
 9. Wirkungszielreflexion

- Act**
10. Maßnahmen setzen -> Management

Wirkungs(raum)orientiertes Stakeholder-Management



Resümee und Ausblick



- Im Management integrierte wirkungsorientierte Steuerung ist in sozialen Organisationen im Auf-/Ausbau → der Wirkungszug kommt in Fahrt
- Fördergeber/Stakeholder müssen in´s Boot geholt werden
- Konzept seitens NPOs/Sozialwirtschaft wichtig, bevor Fördergeber Vorgaben entwickeln und der Sozialwirtschaft Wirkungsdenken vorgeben
- Wirkungsmessung, -evaluation wird wichtiger
 - SROI-Projektvergabe nicht zielführend
 - Sozialökonomische Wirkungsevaluation (Kränzl/Lehner/Prinz, Walhalla 2019)
- Wirkungsorientiertes Berichtswesen: Social Reporting Standards (SRS)