

# Fachtagung vom 13. September 2016

## Zukunftsperspektiven für Sozialinstitutionen



Fachtagung vom 13. September 2016

# Unser Strategieprozess – Nutzen und Stolpersteine

Referat und Diskussion

Edith Bieri, Direktorin Stiftung Rossfeld

rossfeld

13.09.2016

2

# Die Stiftung Rossfeld: Wer sind wir? Was machen wir?

Die Stiftung Schulungs- und Wohnheime Rossfeld besteht seit 56 Jahren.

Total 238 Mitarbeitende und 335 Menschen mit körperlicher Behinderung ab 5 Jahren in den vier Abteilungen:

- Regelschule und Internat für normalbegabte Kinder und Jugendliche und Ambulanter Dienst ganzer Kanton Bern
- Kaufmännische Berufsschule; einzige Kaufm. Ausbildung in der Deutschschweiz mit Abschluss Eidgenössisches Berufsattest (EBA) oder Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) und mit Internat und Lehrbetrieb
- Wohnheim für körperlich behinderte Erwachsene und Mietwohnungen
- Bürozentrum und Beschäftigung mit Kundenaufträgen

# Die Stiftung Rossfeld: Wer sind wir? Was machen wir?

- Die Stiftung hat Mitarbeitende aus über 30 verschiedenen Berufen
- Finanzierung Leistungsverträge durch Kanton, Bund (IV): 61% von 19 Mio.
- Die Stiftung hat einen 24-Stunden Betrieb
- Spezifisch für eine Sozialinstitution mit körperlich behinderten Personen ist Höhe Personalaufwand: seit den 60er-Jahren bei 80% von Budget
- Spezifisch auch: Grosse Verkehrsflächen für Rollstühle

# Ausgangslage 2010

- Stellenantritt 2009 = Change Management Direktion einleiten
- Auftrag von Stiftungsrat an neue Direktion:  
Inhaltliche Weiterentwicklung Stiftung, Netzwerke aufbauen, pflegen
- 2010, Strategieprozess eingeleitet
- Change Prozess in «Eigenregie»  
Ziel: gemeinsames Verständnis herstellen, Grundlagen sammeln  
zuhanden Stiftungsrat
- Workshop Stiftungsrat und Entscheid mit vier strategischen  
Stossrichtungen

# Vier strategische Stossrichtungen 2010 – 2015

1. Qualität der bestehenden Angebote sicherstellen, entwickeln
2. Neue Angebote im Bereich Wohnen-Ausbildung-Sport: Anerkennung Lehrbetrieb von Swiss Olympics, Nachwuchsförderung E-Hockey
3. Neue Angebote im ambulanten Bereich: Externe Patienten Therapie
4. Neue Wohnformen für verschiedene Bedürfnisse: Neubau von 33 Mietwohnungen für Menschen mit Behinderung

## Fokus auf Fragen:

- Angebotspalette erweitern: **Welche** Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung können wir im Angebot aufnehmen?
- Positionierung mit Spezialitäten festigen: **Was** macht uns einzigartig?
- Durchlässigkeit der Angebote ermöglichen: **Wie** können wir fließende, flexible Übergänge ermöglichen?

# Aktuelle Themen und Herausforderungen

- Messlatte bei Finanzierung ist: „**wirtschaftlich-zweckmässig-wirksam**“
- Personalrekrutierung, besonders im Bereich Pflege hoher Bedarf: Massnahmen auf allen Ausbildungsstufen und Ausbildungspartnern
- Wechsel von der Objekt- zur Subjektfinanzierung
- Selbstbestimmung Menschen mit Behinderung. Bsp. Assistenzbeitrag
- Qualität, Umgang mit Nähe und Distanz: Missbrauchsfälle im 2011 Auswirkungen auf Arbeit, Prävention, Massnahmen, Internetrisiken
- Medizinische/technologische Fortschritte = mehr Selbständigkeit: Neue Technologien wie Pflege/Haushalts-Roboter, selbstfahrende Autos, Steuerung Alltag über iPhone, Siri – Sprachassistent, usw.

# Ausgangslage 2015

Neue unternehmerische Herausforderungen durch externe Faktoren:

- Finanzierungsumfeld verändert, Pauschalabgeltung
- Assistenzbeitrag Bund eingeführt, Auswirkungen auf Menschen mit körperlicher Behinderung
- Behindertenkonzept im Kanton greift
- Start Kt. Bern, Projekt VIBEL (Individuelle Bedarfsabklärung)
- Positionierung gefordert von Geldgebern
- Ökonomischer Druck wächst
- Ambulante Angebote in allen Altersgruppen und Bevölkerungsschichten gefordert

# Sinn oder Unsinn eines Strategieprozesses?

## Argumente dafür:

- Unterschiedliche Verständnisse abgleichen
- Mittelfristig Schwerpunkte und Prioritäten setzen
- Leitplanke für Daily Business
- Gemeinsame Ziele für alle ableiten

## Argumente dagegen:

- externe Faktoren ändern rasch
- Fokus auf Aktuelles wichtiger
- Ad hoc- Ideen nutzen
- Flexibel sein
- Zukunft nicht planbar

# Einleitung Strategieprozess

- Beratung Stiftungsrat: Fazit Strategie Überprüfung wichtig
- Offerten eingeholt
- Geprüft und entschieden:  
Ziel: vertiefter Strategieprozess  
Ziel: mit Sicht KMU
- Eine Methode als Grundlage:  
= gemeinsame Weiterbildung mit Theorie  
= Bewusster Entscheid im Kader:  
Anwendung Terminologie BWL/KMU



# Ziele Strategieprozess

- Bewusste Gestaltung Zukunft
- «Gewappnet» sein, auch wenn sich's anders entwickelt!
- Alltagsgeschäft mit strategischer Messlatte «täglich» justieren
- Entscheidungsgrundlagen Strategie 2020 zuhanden Stiftungsrat
- Neue Kadermitglieder im «Boot» haben, «Frischer Wind» nutzen
- Neue Stiftungsratsmitglieder, Gestaltung in Entwicklung wahrnehmen
- Knowhow aus operativem Geschäft nutzbar machen
- Fokus auf Kerngeschäft Abteilungen
- Aktuell Fokus stärker auf Finanzen
- Gemeinsames Verständnis zwischen Stiftungsrat und Kader herstellen

# Terminierung Strategieprozess

- Schritt 1: Situationsanalyse Okt. 2015 – Dez. 2015
- Schritt 2: Ausblick Dez. 2015 – Feb. 2016
- Schritt 3: Strategie März 2015 – April 2016
- Schritt 4: Entscheidung Stiftungsrat Juni 2016
- Schritt 5: Massnahmen/Masterplan Aug. 2016 – Ende 2017
- Schritt 6: Controlling

# Projektleitung, Team Strategieprozess

Projektleitung: Edith Bieri, Direktorin

Projektcoach: Christian Schepers «Forrer, Lombriser & Partner»

Projektteam: Abteilungsleitungen und Leiterin Finanzen & Controlling

Stiftungsrat: Ergebnisse & Meilensteine zur Genehmigung vorgelegt

Dez. 2015 – Juni 2016

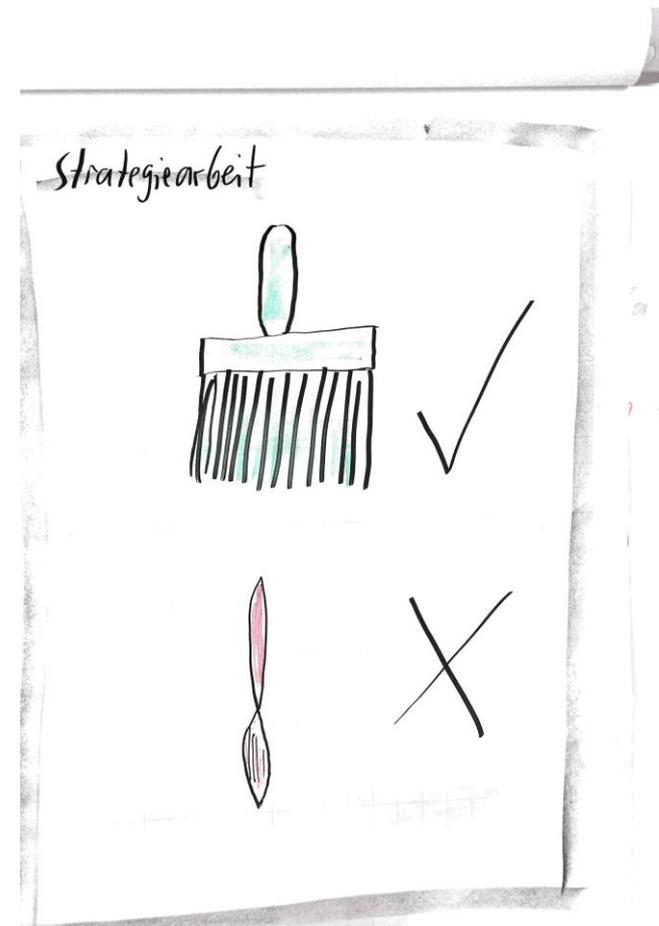
# Stolpersteine und Herausforderungen

Mit dem groben Pinsel gestalten

Balanceakt Strategieprozess und  
Daily Business managen, für alle!

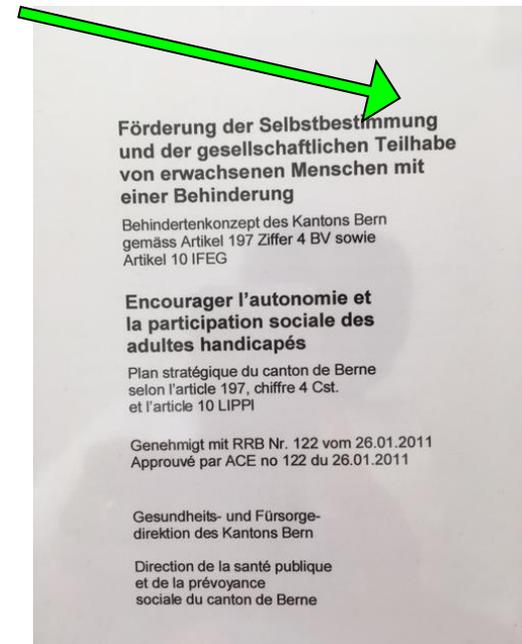
Blick in Zukunft bedeutet:

= «Kunst» des Schätzens



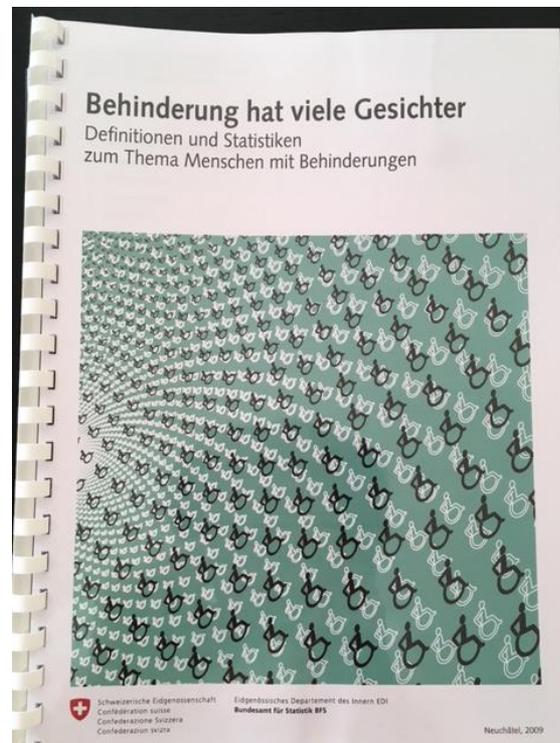
# Stolpersteine und Herausforderungen

- Aktuelles Zahlenmaterial CH zu Behinderung nur marginal vorhanden, z.B.
  - (fast) keine statistischen Grundlagen zu (körperlichen) Behinderungen,
  - Behindertenkonzept Kt. Bern, qualitativer Rahmen
  - Bedarfsanalyse und -planung  
Kanton Bern im Aufbau
  - IV-Statistik erfasst IV-Bezüger
- Kanton Bern Finanzplanung offen:  
Zukünftiges Volumen und Entwicklung  
VIBEL ist Rahmen nicht abschätzbar



# Stolpersteine und Herausforderungen

Grundlagen eher qualitativer Art, wie:



# Stolpersteine und Herausforderungen

- In Entwürfen denken
- Kritisch/selbstkritisch hinterfragen
- Über «Gartenzaun» hinaus denken
- Mutig laut denken und «spintisieren»
- Ergebnisse reflektieren
- Realitätsprüfung vornehmen
- Mutig Mix wagen
- Risikoüberprüfungen
- Auf Wesentliches fokussieren



# Entscheid und Umsetzung Massnahmen

Der Stiftungsrat:

- Entscheidet über die strategische Stossrichtung 2020
- Er erteilt der Direktion den Auftrag zur Umsetzung, Projektauftrag
- Er konstituiert die Steuergruppe zur „Strategieumsetzung“ mit Vizepräsident und Direktion
- Aussergewöhnliche, strategische Massnahmen im Finanz-, Personal-, Organisations- oder Angebotsbereich werden dem Stiftungsrat zur Genehmigung vorgelegt

# Strategie 2020 – Stossrichtungen

- ◆ **Positionierung:**

Wir bieten weiterhin «**Alles aus einer Hand**» und richten uns an den individuellen Integrationsbedürfnissen aus. Dazu optimieren und modularisieren wir die bestehenden Angebote und forcieren ambulante Angebote.

- ◆ **Zielgruppen:**

Unsere Zielgruppe weiten **wir auf Menschen im AHV-Alter** aus. Im Bereich Ausbildung sprechen wir neu auch Menschen mit Sinnesbehinderung an.

- ◆ **Angebot:**

Wir **modularisieren** das Angebot in allen Bereichen.

Im Schulheim bauen wir die Integration Regelschule aus, in der Ausbildung das Jobcoaching, im Wohnen das Wohncoaching/-training und die ambulante Pflege & Betreuung sowie Kurzaufenthalter als stationäres Angebot, in der Arbeit die Arbeitsintegration/das Arbeitstraining.

Wir führen den heutigen Lehrbetrieb mit dem Bereich Arbeit zusammen.

- ◆ **Marktbearbeitung:**

Wir intensivieren das **Zuweisermanagement und bauen Marketing & Kommunikation** aus. Wir fördern das Rossfeld als **Begegnungsort**.

- ◆ **Kooperationen:**

Wir kooperieren gezielt mit zuweisenden **Stellen und komplementären Anbietern**.

- ◆ **Wir bieten weiterhin «Alles aus einer Hand» und richten uns an den individuellen Integrationsbedürfnissen aus. Dazu optimieren und modularisieren wir die bestehenden Angebote und forcieren ambulante Angebote**

# Aktuelle Strategie 2020 – Vision

1. Die Stiftung Rossfeld bietet «*Alles aus einer Hand*» an: Schule, Ausbildung, Wohnen, Arbeit, **Therapie, ambulante Angebote**
2. Die Stiftung Rossfeld positioniert sich als Anbieterin für Menschen mit Schwerpunkt körperlicher Behinderung in **jedem Lebensalter**
3. Die Angebote der Stiftung Rossfeld haben einen hohen Nutzen, mit einer ausgeprägten Bedürfnisorientierung, für Klienten und Kunden (Arbeit) und fördern dadurch die **individuelle Inklusion**
4. Die Stiftung Rossfeld sucht und prüft **zukunftsweisende** neue Angebote
5. Die Stiftung Rossfeld ist solide finanziert, wirtschaftet **nachhaltig und unternehmerisch**
6. Die Stiftung Rossfeld ist **DER attraktivste Anbieter** in der Branche innerhalb der Deutschschweiz
7. Die Stiftung Rossfeld ist ein **verbindlicher, kompetenter Partner und Spezialist** für Zuweiser, Kunden Finanzierer und Abnehmer
8. Die Stiftung Rossfeld wird von Innen und Aussen **positiv wahrgenommen**. Wir kommunizieren klar, stufengerecht, prägnant, spezifisch, wertschätzend
9. Die Stiftung Rossfeld steht für eine **hohe Qualität nach standardisierten Verfahren**
10. Die Tätigkeit in der Stiftung Rossfeld ist für Arbeitnehmerinnen **attraktiv, sinnhaft**, nachhaltig und erstrebenswert fürs berufliche Portfolio
11. In der Stiftung Rossfeld werden **Querschnittsthemen** über alle SGE, Kunden und Klienten kompetent ausgestaltet und gefördert
12. Die Stiftung Rossfeld ist **Begegnungsort** und führt Menschen zusammen

- ◆ Die Stiftung Rossfeld bietet «*Alles aus einer Hand*» an: Schule, Ausbildung, Wohnen, Arbeit, Therapie, ambulante Angebote
- ◆ Die Stiftung Rossfeld positioniert sich als Anbieterin für Menschen mit Schwerpunkt körperlicher Behinderung in jedem Lebensalter

# Nutzen Strategieprozess

- Gemeinsames Verständnis
- Klarheit in «Fahrt» Richtung»
- Umwege sind «programmiert»
- Diffuses sichtbar machen
- Prioritäten setzen
- Positionierung Angebote
- Finanzströme gezielt steuern



# Nutzen Strategie

- Entwicklung und Innovationen gezielter einleiten
- Kleine und grössere Pilotprojekt begründet starten können
- Strategie als Grundlage Kommunikation und Marketing
- Daily Business und Mehrjahresplanung gleichwertig
- Steuerung der vielfältigen Nutzer- und Dialoggruppen



# Wir helfen Träume verwirklichen für ein selbstbestimmtes Leben!



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Unser Strategieprozess - Nutzen und Stolpersteine

## Fragen?

