

# Hilfswerk leiten oder Dienstleistungsbetrieb managen?

**Stringent führen trotz divergenter  
Vorgaben**

**Dalia Schipper,  
Co-Direktorin Caritas Bern**

# Die Situation Caritas Bern

- ▶ Gegründet 1986 als Fachstelle Diakonie der kath. Landeskirche:
  - ▶ Patenschaftsprojekte, Diakonische Arbeiten, Freiwilligenkoordination, Spenden....
- ▶ Rechtsform: Verein – Vereinsvorstand - Delegiertenversammlung

## Bedeutung NPO

- ▶ Das war einmal...
  - ▶ NPO füllen Lücken im Sozialgefüge der Schweiz
  - ▶ Öffentliche Hand delegiert Aufgaben an NPO
- ▶ Heute
  - ▶ Vergabe von öffentlichen Aufträgen via Ausschreibungen
  - ▶ Kostenprimat, Wettbewerb
  - ▶ Business

## Entwicklung der Leistungen Caritas Bern

	2008	2012	2016	2017
<b>Arbeitsvermittlung</b>	<b>57</b>	<b>75</b>	<b>94</b>	<b>105</b>
<b>Dolmetschstunden</b>	<b>11'223</b>	<b>18'922</b>	<b>28'933</b>	<b>29'111</b>
<b>Anzahl Klienten Sozialdienst</b>	<b>482</b>	<b>1037</b>	<b>1649</b>	<b>1910</b>
<b>Freiwillige</b>	<b>115</b>	<b>217</b>	<b>361</b>	<b>410</b>
<b>Personal</b>		<b>70 / 48</b>	<b>112/78</b>	<b>136 / 90</b>

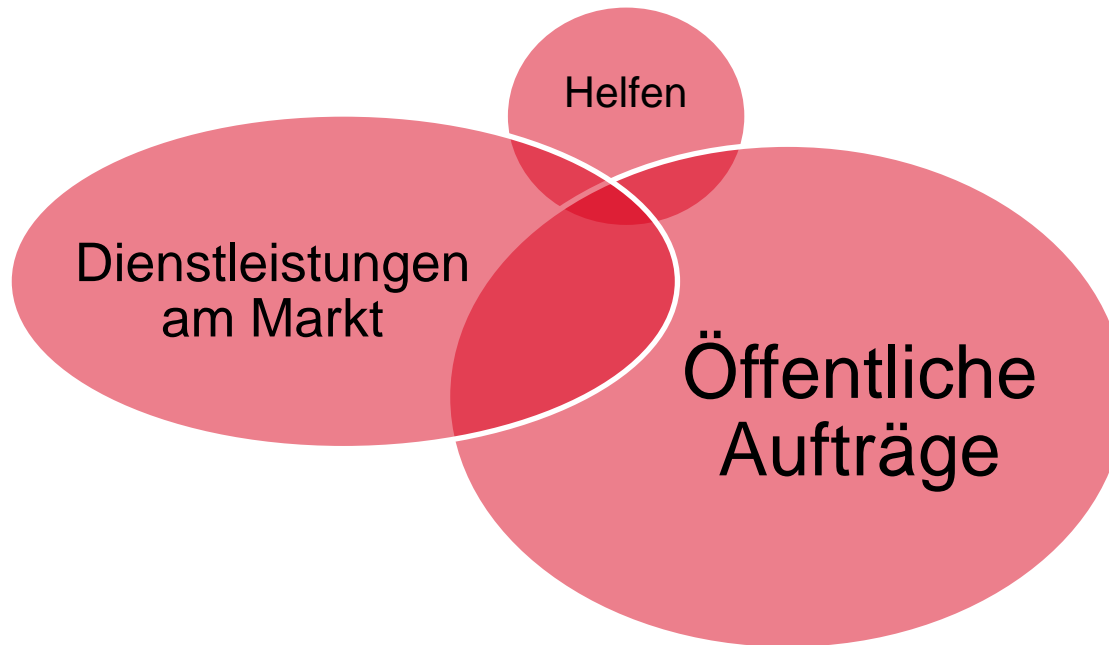
# Entwicklung Finanzen

	2008	2012	2016	2017
<b>Umsatz (ohne WSH)</b>	<b>6.3 Mio</b>	<b>9.3 Mio</b>	<b>13.5 Mio</b>	<b>15.3 Mio</b>
<b>Leistungs- verträge</b>		<b>28.5 Mio</b>	<b>40.6 Mio</b>	<b>45.1 Mio</b>

# Professionalisierung

- ▶ Investition in Management:  
Aufbau/Aufgabenteilung, Abläufe,  
Führung, Controlling, Sicherheit
- ▶ Von den sozialdiakonischen  
Mitarbeitenden zu kostenbewussten  
Innovatoren.
- ▶ Und die strategische Führung ?

# ? Identifikation ?



## Mitarbeitende - Tendenz

- ▶ Wir helfen Menschen.
- ▶ Weniger Lohn, mehr Sinnhaftigkeit.
- ▶ Wider den Sozialabbau.
- ▶ Lieber Familien zusammenführen als Arbeitspotenzial abklären.



## Kanton Bern - Politik

- ▶ Sparen Sozialhilfe + Flüchtlinge
- ▶ Arbeitsintegration!
- ▶ Neue Asyl- und Flüchtlingsstrategie
  - ▶ Zweiteilung wird beibehalten (Regelstruktur – Flüchtlinge)
  - ▶ Weniger Anbieter, weniger Schnittstellen
  - ▶ Schneller, billiger, besser
  - ▶ Beschaffung via Ausschreibung

## **Knacknuss Strategie: Was machen wir??**

- ▶ Reduktion auf Hilfswerk?
- ▶ An eine andere Organisation anbinden und zusammen bieten?
- ▶ Konzentration auf Dienstleistungen am Markt?
- ▶ Alleine bewerben?

## Und mit wem? Vorstand

- Zusammengesetzt aus Delegierten der Landeskirche
- ↑ Langjährige Mitgliedschaften, hohe Verbindlichkeiten zu caritativen Fragen
- ↓ Risikobereitschaft und strategische Diskussion

# GL

- ▶ **Leiterin Flüchtlingsdienst** (wird so verschwinden)
- ▶ **Leiterin Integrative Angebote** (hat gekündigt)
- ▶ **Leiterin Zentrale Dienste**
- ▶ **Direktorin** (längere Krankheitsabwesenheit)
- ▶ **Leiterin Projekte und Entwicklung** (extern)

# Strategieprozess mit FLP

- ▶ Laufende Prozessinfo an Vorstand;
- ▶ Szenarienerarbeitung in der GL (regelmässige Rückkoppelung an FLP);
- ▶ Szenarienbewertung und –auswahl anlässlich durch FLP moderiertem Workshop mit GL und Präsidentin Vorstand;
- ▶ Durch FLP moderierten Strategieworkshop mit Vorstand:
  - ✓ Entscheid gefällt
  - ✓ Denkbar mutigstes Szenario gewählt
  - ✓ Ressourcen gesprochen

# Vermutete Erfolgsfaktoren

- ▶ Hohe inhaltliche Einigkeit in der GL.
- ▶ Hohe formale Einigkeit dank rasanter gemeinsamer Managemententwicklung.
- ▶ Übersetzung Strategieanforderungen gelungen.
- ▶ Prozess gut designt.

# Anstehende Führungsanforderungen

- ▶ Arbeiten im Silo-Alltag vs. Konzeptentwicklung out of the box.
- ▶ Schneller – besser – billiger vs. Wir helfen Menschen.
- ▶ Angst um eigenen Arbeitsplatz vs. hohe Anforderungen an Weiterentwicklung für neue Arbeitsplätze.

# Stützmassnahmen

- ▶ Co-Direktion eingerichtet
- ▶ HR ausgebaut
- ▶ Ausbau Leitung Flüchtlingsdienst
- ▶ Teamentwicklung GL
- ▶ Führungsunterstützung mittleres Kader



Wir helfen Menschen.

# Der Befreiungsschlag....



Besten Dank!  
D.schipper@caritas-bern.ch