



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences

# Soziale Institutionen sind gefordert

*Standortbestimmung, Ausblick,  
Handlungsansätze*

*Prof. Daniel Iseli*

**Trägerschaftsveranstaltung SOCIALBERN  
«Mitglied einer Trägerschaft – was heisst das?»  
vom 9. November 2017**

# Aufgabenteilung Schweiz

Staatliche Ebene	Anzahl	Aufgaben	Anteil öffentliche Finanzen
<i>Bund*</i>	1	<i>Aussen-, Sicherheitspolitik, Zoll- und Geldwesen, Verteidigung, weitere gesetzlich übertragene Aufgaben</i>	25%
<i>Kantone</i>	26	<i>Gesundheitswesen, Bildungswesen, Sozialwesen, Kultur, Steuern</i>	33%
<i>Gemeinden</i>	2'400	<i>Schule, Soziales, Strassenbau, Energieversorgung, Ortsplanung, Steuern</i>	18%
<i>*Sozialversicherungen</i>		<i>AHV/IV, BVG, KUVG, ALV, EO, Mutterschaftsvers./Fam.zulagen</i>	23%

# Trends im Sozialbereich

## Finanzen

- ▶ *Ausgaben öffentliche Hand CH 2014:  
Soziale Sicherheit 39.6%*
- ▶ *Ausgaben Soziales Bund 2016:  
an 1. Stelle, 22.6 Mia (plus Sozialversicherungen 61.8 Mia.)*
- ▶ *Ausgaben Soziales Kantone 2015:  
an 2. Stelle, 17.8 Mia*
- ▶ *Ausgaben Gemeinden 2015:  
an 2. Stelle, 8.9 Mia*

## Sozialbereich ist Wachstumsbranche

- ▶ *finanziell:  
Soziale Sicherheit CH plus 3.3% im jährlichen Durchschnitt seit  
1990 (1990:15%, 2016: 25% des BIP )*

▶ *personell :*

*1995 -2013 plus 73%*

*Prognose bis 2030: plus 52%*

*2001 – 2008*

*Heime plus 15.6%, Sozialbereich ohne Heime + 18.1%*

*(Trendforscher P. Frei, Aarau: 2030 ist 1/3 der Beschäftigten  
in CH in der Sozialbranche)*

# Herausforderungen im Sozialbereich

(BSV Studie: Beschäftigung und Produktivität im Sozialbereich 2016)

## 1. Fachkräftemangel

*«verstärkt angespannt», besonders Pflege, Betreuung, Kita, Heilpädagogik*

## 2. Institutionen

**sind der grösste Hebel für «Produktionssteigerungen»**

- ▶ *betriebliche Abläufe*
- ▶ *Grösse: Zusammenschlüsse / Fusionen*
- ▶ *Konzentration Kerngeschäft – Auslagerungen*
- ▶ *Personal: Skills- und Grademix*
- ▶ *Angebotsdiversifizierung: betreutes Wohnen, Tages- und Nachtstrukturen*
- ▶ *neue Technologien*
- ▶ *Sozialraumorientierung*

### 3. Bund und Kantone können steuern über

- ▶ *Finanzierung, Anreize*
- ▶ *Subjektfinanzierung*
- ▶ *wettbewerbliche Elemente*
- ▶ *Innovation und Weiterbildung*  
*Wirkungsmessung*  
*Forschung und Entwicklung*  
*Good Practice im In- und Ausland*

# *Trends und Herausforderungen im Behindertenbereich*

## **Inklusion**

- ▶ *Umsetzung UN-Behindertenrechtskonvention und Behindertengleichstellungsgesetz*
- ▶ *grosse Kluft zwischen Inklusions-/Teilhabeforderungen und Realität: ist fachliche Herausforderung!*

## **Steuerung**

- ▶ *Kantone definieren Angebot und Qualität*
- ▶ *Rahmenbedingungen und Vorgaben ändern sich*
- ▶ *andere Leistungsabgeltungen*
- ▶ *Wettbewerb zwischen Anbietern; kommerzielle Anbieter?*
- ▶ *weniger Sicherheit und Planbarkeit*
- ▶ *«Behinderteninstitutionen sind wenig entwickelt im Qualitätsbereich - Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung»*

## **Dienstleistungen, Angebote**

- ▶ *Individualisierung, Selbstständigkeit, «Normalisierung» in Bildung, Wohnen, Arbeit (Nähe Arbeitsmarkt), Freizeit*
- ▶ *Grenzen stationär und ambulant aufheben, durchlässige Angebote*
- ▶ *Dienstleistungszentren mit diversifiziertem Angebot*
- ▶ *Entlastungsdienste*
- ▶ *neue und evtl. wegfallende Angebote wegen demografischem Wandel: Bevölkerungswachstum, Alter und Migration.*

## **Öffnung der Institutionen, Sozialraumorientierung**

- ▶ *Kooperation und Vernetzung in Region / Gemeinde / Quartier*
- ▶ *Zusammenarbeit mit andern Institutionen, Fachstellen, Privaten, Freiwilligen*



## **Professionelle Führung**

- ▶ *Strategie*
- ▶ *Stakeholder-Management*
- ▶ *Trennung strategisch und operativ*
- ▶ *Ressourcenbewirtschaftung: Finanzen und Personal*
- ▶ *Risikomanagement (z.B. hohe Festkosten)*

## **Personal**

- ▶ *Quantität und Qualität*
- ▶ *Personalgewinnung, -entwicklung und -pflege*
- ▶ *interdisziplinäre Zusammenarbeit*

## **Qualität**

- ▶ *einerseits Nachweis für Finanzgeber*
- ▶ *andererseits entscheidende Frage: Wie kann die Qualität für Klientschaft tatsächlich verbessert werden?*

## «Kunden»

- ▶ *Wettbewerb*
- ▶ *Kampf um Kunden*
- ▶ *Standortfragen*
- ▶ *Verbesserungen im Alltag: Austausch, Selbstevaluation, Lernen, Reflexion in der Institution*
  
- ▶ **Kooperation und Fusion**
- ▶ *optimale Betriebsgrößen, kleine tragen grosse Risiken (z.B. feste Betriebskosten)*
- ▶ *Kanton hat Interesse die Zusammenarbeit mit Institutionen effizienter zu gestalten*

# *Konkrete Herausforderungen im Kanton Bern*

- ▶ *Entlastungspakete, Ausgabenwachstum bremsen*
- ▶ *Übertragung Heilpädagogische Schulen an ERZ*
- ▶ *Optimierung «Ergänzende Hilfen zur Erziehung»*
- ▶ *Berner Behindertenkonzept: Subjektfinanzierung*

# Fazit

- ▶ *Für Institutionen und ihre Verantwortlichen:  
Der Veränderungsdruck nimmt zu, einerseits engere Vorgaben, andererseits mehr unternehmerische Freiheit*
- ▶ *vielfältige Herausforderungen kommen auf die Branche zu*
- ▶ *Wettbewerb, Effizienz- und Kostenfragen werden zentral*
- ▶ *Wirkungsorientierung*
- ▶ *Drei Möglichkeiten: Qualitätsabbau oder Optimierung oder Innovation*
- ▶ *einen Weg zwischen Aktivismus und Passivität suchen*
- ▶ *der Wandel wird auch im Sozialbereich zum Alltag*
- ▶ *Strategie- und Organisationsentwicklung werden unumgänglich*
- ▶ *auf eigene Stärken besinnen, Positionierung im Markt*
- ▶ *auf den Weg machen zur lernenden Organisation*
- ▶

# *Handlungsansätze: Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse in der Organisationsentwicklung*

- 1. Analyse*
- 2. Zieldefinition und Strategie*
- 3. Projektorganisation und Ressourcen*
- 4. Kommunikation*
- 5. Lernen*
- 6. Prozesssteuerung*
- 7. Umsetzung*

# 1. Analyse

- ▶ *Keine Massnahme ohne Diagnose*
- ▶ *Umfassende Analyse (systemisch):  
Umfeldentwicklungen: Politik, Gesetzgebung, Forschung und Entwicklung, Region / Gemeinde  
Anspruchsgruppenanalyse: Öffentlichkeit, NGO / Verbände, Staat, Finanzweber, Kunden / Klientschaft / Angehörige, Mitarbeitende, Konkurrenz und Kooperationspartner, Zuweisende/ Abnehmende  
Innenanalyse: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken*
- ▶ *Fremdsicht einholen*
- ▶ *gemeinsames Problembewusstsein entwickeln, kommunizieren*
- ▶ *Diagnose, Prioritäten setzen*

 *Grundlage für Zukunftsgestaltung*

## 2. Zieldefinition und Strategie

- ▶ *Jede Organisation benötigt eine «Entwicklungsstrategie», auch wenn Rahmenbedingungen und Spielräume eng sind*
- ▶ *längerfristige Strategie, Leitlinien (3 bis 7 Jahre)*
- ▶ *klare, konkrete und überprüfbare Mittelfrist- und Projektziele*
- ▶ *hinunterbrechen in Jahresziele und Ziele für Mitarbeitende*

### 3. Projektorganisation und Ressourcen

- ▶ *klarer Auftrag von strategischer Ebene*
- ▶ *Ressourcen (Zeit, Geld) planen und bereit stellen*
- ▶ *Projektplanung:  
detailliert und sorgfältig («Je genauer man plant, desto härter trifft einen der Zufall». F. Dürrenmatt)*
- ▶ *angepasste Projektorganisation mit eindeutigen Rollen-, Funktionen- und Aufgabenzuordnungen*
- ▶ *fachlich, methodisch und psychosozial gutes Projektmanagement einsetzen*
- ▶ *handverlesene Zusammensetzung des Projektteams:  
Kompetenzen, Vertretungen verschiedener Zielgruppen,  
Schlüsselpersonen*
- ▶ *klare und sorgfältige Rückbindung an die Linie*



## 4. Kommunikation

- ▶ *Kommunikationskonzept:  
Ziele, Inhalte und Art der Information und Kommunikation  
frühzeitig festlegen*
- ▶ *zielgruppengerecht kommunizieren*
- ▶ *zeitgerecht informieren*
- ▶ *transparent; offene Fragen, Unsicherheiten und schlechte  
Nachrichten ehrlich und rasch kommunizieren*
- ▶ *direkter Austausch statt Hochglanz*

## 5. Lernen

- ▶ *mit Lernen den Veränderungsprozess unterstützen*
- ▶ *Qualifizierung und Personalentwicklung*
- ▶ *Lernen ermöglichen, Know-How entwickeln*
- ▶ *Einstellungen und Haltungen verändern*
- ▶ *Projektlernen, Pilotversuche*
- ▶ *Lernschlaufen und Reflexion planen und etablieren, Qualität verbessern*

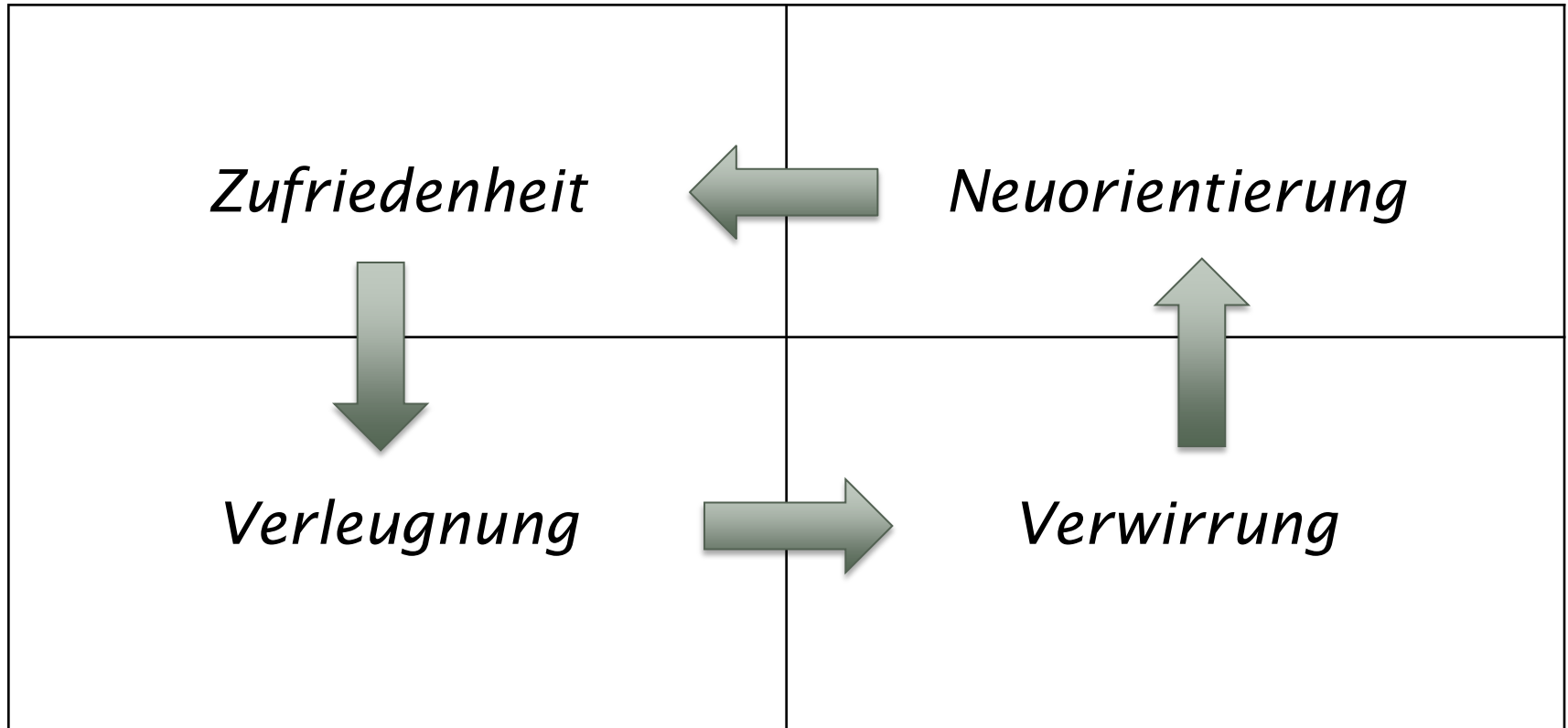
## 6. Prozesssteuerung

- ▶ *kontinuierliches Monitoring und Controlling: harte (Meilensteine, Projektziele) und weiche Faktoren (Motivation, Zufriedenheit)*
- ▶ *Prozessschlaufen sind normal*
- ▶ *sorgfältiges Projekt- und Prozessmanagement (Prozesskompetenz)*
- ▶ *Flexibilität*
- ▶ *Sorgfalt mit bestehendem Know-How (die «Alten» fragen)*
- ▶ *Bereitschaft zu lernen muss auch bei Auftraggebenden, Projekt- und Prozessverantwortlichen vorhanden sein*

## 7. Umsetzung

- ▶ *konkrete Massnahmen umsetzen ist das «A und O»*
- ▶ *Klarheit betr. Personalentscheidungen*
- ▶ *Umsetzung ist die Hauptarbeit:  
benötigt entsprechende Ressourcen, Aufwand, Zeit*
- ▶ *Führungsverantwortliche prägen (neue) Kultur*
- ▶ *periodische Evaluation, Standortbestimmung, Controlling*

# Veränderungsfenster (nach Weisbord)



# Herausforderung Fusion

- ▶ *Es braucht Druck (von aussen oder von innen)*
- ▶ *Gründe:*
  - Reformen, z.B. neue Aufgaben übernehmen, Leistungsgrenzen erfahren, Qualitätsvorgaben erfüllen*
  - Management- und Supportprozesse zusammen legen*
- ▶ *Ziele*
  - Effizienz: Einsparungen*
  - Qualität: Angebotsdifferenzierung, technologische Entwicklungen (IT)*
  - Marktpräsenz, Einfluss: Einfluss und Macht erhöhen, Konkurrenz abbauen*
  - Günstigere Entwicklungsperspektiven für Zukunft*

## *Grundlegende Unterschiede zu Fusionen in Privatwirtschaft:*

- ▶ *mehrere beteiligte Institutionen und Behörden  
(Vieleckverhältnis)*
- ▶ *„Pre-Merger“-Phase bis zum Entscheid:  
dauert lange, öffentliche Diskussion, politische Taktgeber*

## *Vergleichbar mit der Privatwirtschaft sind:*

- ▶ *Professionalität des Projekt-Managements einer Fusion*
- ▶ *Integration als Herausforderung nach dem formalen  
Zusammenschluss*

# Phasen im Fusionsprozess (Modell Iseli)





## *Kritische Punkte*

- ▶ *Anlass und Motivation*
- ▶ *enges Denken, Eigeninteressen der Beteiligten*
- ▶ *Offenheit, keine vorgefassten Lösungen oder einschränkenden Bedingungen*
- ▶ *Einbezug gesetzlicher Auftrag- und Finanzgeber (Gemeinden, Kanton)*
- ▶ *externe Unterstützung prüfen*

# Literatur

- Bauer, E. & Sander G. (2010): Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern*
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2016): Beschäftigung und Produktivität im Sozialbereich. Forschungsbericht Nr. 16/16. Bern*
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2014). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt*
- Glasl, Friedrich, Kalcher, Trude & Piber, Hannes (Hrsg.) (2014). Professionelle Prozessberatung das Trigonmodell der sieben OE-Basisprozesse (3. Aufl.). Bern*
- Gerkhardt, M. & Frey, Dieter (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/06*
- Grossmann, R. u.a. (2007). Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim.*
- Huber A. u.a. (Hrsg.) (2004). Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden.*

# Kontakt

*Prof. Daniel Iseli*

*Dozent, stv. Abteilungsleiter Weiterbildung, Dienstleistung, Forschung*

*Berner Fachhochschule, Soziale Arbeit*

*Hallerstrasse 10*

*3012 Bern*

*031 848 36 64 direkt / 00 Zentrale*

*daniel.iseli@bfh.ch*