



Führung & Organisation in föderalistischen Strukturen
– Erfahrungen und Erkenntnisse (Auszug)
Werner Schärer, Direktor Pro Senectute Schweiz

Agenda

**PRO
SENECTUTE**
GEMEINSAM STÄRKER

- **Pro Senectute: Wer sind wir?**
- **Die Herausforderungen:**
 - **Föderalismus**
 - **Facharbeit**
 - **Politische Arbeit**
 - **Finanzierung**
 - **Marketing, Kommunikation**
 - **Strategiearbeit**
- **Zusammenfassung, Ausblick und Fragen**

Pro Senectute: wer sind wir?

1'000 Mitarbeitende
15'000
Freiwillige

130 regionale
Beratungsstellen

Gegründet
1917

Setzt sich **für**
ältere Menschen
und ihre
Angehörigen ein

700'000
Pensionierte und
ihre Angehörige

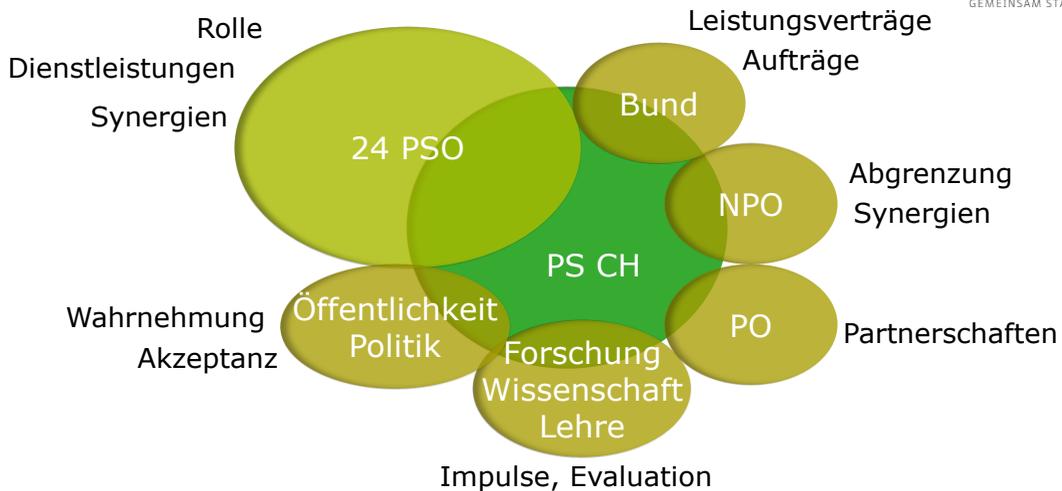
251 Mio.
Umsatz

NPO

Grösste
Altersorganisation

Seite 3 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Handlungsebenen PS Schweiz



Seite 4 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Föderalistische Leitplanken/Zwänge

Rechtlich selbständige Stiftungen/Vereine

- Lediglich Weisungsbefugnis der Dachorganisation wo Subventionen, einheitlicher Auftritt nicht erzwingbar

Unterschiedlichste Strukturen und Führungsverständnisse

- Grosse, kleine, ländliche, urbane Organisationen, unterschiedliche Angebote; Vollzeit-, Teilzeitleitung diverser beruflicher Herkunft

Unterschiedliche Kompetenzen der operativen Organe

- Stiftungsräte/Vereinsvorstände mit geringem bis grossem Einfluss auf das operative Geschäft

➡ **wichtigstes Instrument: Überzeugungsarbeit**

Lösungsansätze: Aufgabenteilung und Rollenpräzisierung

Aufgabenteilung

Zentrale Leistungen

Gemischte Leistungen

Dezentrale Leistungen

Rollenpräzisierung

Aufgabenkatalog mit detaillierten Zuordnungen bezüglich Federführung, Mitwirkung, Antragsrecht, Entscheid und Kontrolle

(wichtigster Erfolgsfaktor: Prozess – Vorgehensweise)

Wichtigste Fachaufgaben der Dachorganisation

Qualität und Vernetzung der Fachpersonen in der Organisation steigern

- Weiterbildungstagungen, Info- und Erfahrungsaustausch ermöglichen
- Plattformen einrichten und unterhalten

Innovationen anstossen

- Sich wandelnde Bedürfnisse erfassen, Prüfung und Entwicklung neuer Angebote

Grundsatzdiskussionen initiieren und Austausch mit Drittorganisationen

Seite 7 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Elemente der politischen Arbeit

Netzwerke aufbauen, Lobbying

- Bei PolitikerInnen, im nationalen Parlament

Organisationsstruktur anpassen

- Stelle für Grundlagenarbeit und Public Affairs

Vernehmlassungen zu alterspolitisch relevanten Themen

- Klar definierter Prozess um zu gesamtschweizerischen Positionen zu gelangen

Präsenz in der Öffentlichkeit erleichtert die politische Arbeit

- Medienpräsenz, Themen proaktiv angehen

Seite 8 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Finanzierung: Mehr Geld – aber wie?

1. Spenden und Legate (Herbstsammlung – national orchestriert, Tool-box Legatemarketing)
2. Partnerschaften (Finanzierung von Tagungen, Publikationen, etc.)
3. Preise für Dienstleistungen, Waren anheben
4. Leistungsverträge mit Bund und Kantonen: Verwendung und Notwendigkeit der Subventionen optimal belegen
5. Effizienz steigern, Geld sparen z.B. mit Synergien: Günstiger gemeinsam einkaufen (IT; Versicherungen, Büroinfrastruktur, etc.)

Seite 9 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Marketing als zentrale Querschnittsaufgabe

Marketing/Kommunikation intern und extern zentral

- das Instrument zur Bekanntmachung der Leistungen

Image hinterfragen

- «gute Organisation mit ganz wichtigen Leistungen, etwas antiquiert und verstaubt»

Nur ein moderner Auftritt hat Wirkung

- Erscheinungsbild, «Visitenkarte» der Organisation

Neupositionierung notwendig

- Logo seit 1956 unverändert, Auftritt seither kaum verändert

Seite 10 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Neuer Auftritt: Wie erreicht?

1. Aufzeigen der Notwendigkeit
2. Projekt strategisch sauber aufgleisen, klares Projektziel
3. Zu Beginn Interviews, um Leute abzuholen (Informationen der Basis)
4. Bildung Steering Board (Integration kantonale Geschäftsleitende)
– Gemeinsame Entwicklung neuer Auftritt (Know-how aus Regionen integrieren)
5. Fortlaufende Präsentation in strategisch wichtigen Gremien

Vorbereitung, Projektlead, Kommunikation und v.a. viel Energie, Begeisterung der Leute entscheidend für Erfolg

Seite 11 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Strategiearbeit als zentrale Daueraufgabe

- Dachorganisation muss sich um Strategie kümmern
- Es braucht eine Vision, eine Strategie und eine Massnahmenplanung für die Gesamtorganisation
- Strategie und Massnahmenplanung sind auch für die Dachorganisation unerlässlich
- Entscheidend für den Erfolg ist der Prozess, wie man zur Strategie kommt. Der Einbezug der kantonalen/interkantonalen Organisationen und aller Hierarchiestufen ist notwendig
- Strategiearbeit muss rollend erfolgen

Seite 12 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Vision Gesamtorganisation (1)

- Pro Senectute ist die **bedeutendste und bekannteste Dienstleistungsorganisation** für ältere Menschen und ihre Angehörigen in der Schweiz und baut diese Position weiter aus.
- Sie ist mit kantonalen und interkantonalen Pro Senectute-Organisationen **schweizweit verankert** und deckt mit innovativen Dienstleistungen wichtige Bedürfnisse von älteren Menschen und deren Angehörigen ab.

Seite 13 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Vision Gesamtorganisation (2)

- Pro Senectute **gestaltet gesellschaftliche Entwicklungen vorausschauend** mit, damit die Rechte und die Würde älterer Menschen noch besser gewährleistet sind und die Solidarität zwischen den Generationen erhalten bleibt.
- Als Kompetenzzentrum und **erste Anlaufstelle für Altersfragen** ist Pro Senectute national präsent.

Seite 14 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Strategieumsetzung Dachorganisation

- Vorgehensweise von entscheidender Bedeutung
 - Gemeinsame Erfolgserlebnisse
 - Wenig Ziele, diese aber um so konsequenter umsetzen
- Beispiel für ein Finanzziel:
- Pro Senectute Schweiz verstärkt die Steuerung der Finanzen der Gesamtorganisation im Sinne einer erhöhten Qualität, Transparenz und nachhaltigen Entwicklung sowie der Effizienz
 - Massnahmenplanung zur Umsetzung

Seite 15 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016

Zusammenfassung, Ausblick, Fragen

- Spannungsfeld und Vorteile Föderalismus erkennen
- Professionalisierung im Dachverband
- Dachverband hat primär Dienstleistungs-, Vorbild- und Klammerfunktion
- Rollen der Akteure klar festlegen (nicht top down, sondern als gemeinsamer Prozess)
- Marketing/Kommunikation zusammen mit Public Affairs als Bindeglied und Visitenkarte der Organisation
- Strategie als Daueraufgabe

Seite 16 Führen in föderalen Strukturen / Werner Schärer / 21.01.2016