

Jahresbericht Rapport annuel 2008



Mütter- und Väterberatung
Centre de Puériculture

Kanton Bern | Canton de Berne





Luzia Häfliger
Geschäftsleiterin
Directrice

Reorganisation und Optimierung: Die Mütter- und Väterberatung macht sich bereit für eine Zukunft mit klarem Profil. Luzia Häfliger ist seit dem 1. März 2008 verantwortliche Geschäftsleiterin und führt diesen Veränderungsprozess. Sie spricht über den aktuellen Stand, Geplantes und Engpässe, Ansprüche und Herausforderungen.

Frau Häfliger, was hat Sie an der Stelle als Geschäftsleiterin der Mütter- und Väterberatung des Kantons gereizt?

Ich finde es einerseits spannend und reizvoll, bei der Strukturreform der Mütter- und Väterberatung im Kanton Bern mitzuwirken und den Veränderungsprozess mitzugestalten. Hier habe ich die Chance, einen Neuaufbau zu leiten – mit allen Herausforderungen, die damit verbunden sind. Andererseits interessiert mich der Kernauftrag der Organisation: Eltern sollen in der alters- und entwicklungsangepassten Kinderpflege sowie in den Aktivitäten des täglichen Lebens unterstützt und in ihren Erziehungskompetenzen gestärkt werden. Die Förderung der Gesundheit, die Früherkennung von gesundheitlichen Problemen und Entwicklungsauffälligkeiten im Kleinkindalter werden in der Prävention zentraler und gesellschaftspolitisch wichtiger.

Was braucht es, um eine solche Strukturreform umzusetzen?

Im Mittelpunkt steht das Wohl des Kindes. Dieses wird unterstützt und gewährleistet durch eine professionelle Mütter- und Väterberatung, die den Eltern und Bezugspersonen im Umfeld des Kindes entspricht und ihnen eine qualitativ hohe Dienstleistung bringt; unabhängig davon, ob diese Eltern in der Stadt wohnen oder auf dem Land. Dieses gemeinsame Ziel spüre ich zum Glück ganz stark: Bei den Mütterberaterinnen, bei den designierten Regionalleitungen, im Vorstand. Das ist der tragende und verbindende Gedanke. Dieses gemeinsame Ziel gibt uns allen die Energie, die es braucht. Daneben braucht es eine hohe Motivation der Mitarbeitenden. Hier erlebe ich viel Engagement der Mitarbeitenden, grosse Flexibilität und Selbstorganisation, welche beeindruckend sind. Die Mitarbeitenden sind bereit, sich auf die Herausforderung und die Veränderung einzulassen, und halten mit Toleranz die Unsicherheit aus, die eine solche

Réorganisation et optimisation: les services de puériculture de notre canton planifient leur avenir et définissent clairement leur profil. Luzia Häfliger, directrice opérationnelle depuis le 1^{er} mars 2008, est chargée de piloter ce processus de transformation. Elle fait le point de la situation, des projets en cours, des exigences à satisfaire, des difficultés et défis à surmonter.

Madame Häfliger, qu'est-ce qui vous a donné envie de prendre la direction du Centre de Puériculture du canton de Berne?

D'une part, je trouve captivant de collaborer à la réforme des structures des services de puériculture et de participer à l'aménagement du processus de transformation. Une chance m'est ainsi offerte de mener un projet de réorganisation, avec tous les défis qui en découlent. D'autre part, je suis intéressée par la mission de base des services de puériculture: apporter aux parents un soutien et des conseils adaptés à l'âge et au stade de développement de leurs enfants, les aider à gérer le quotidien et à consolider leurs compétences éducatives. La promotion sanitaire, la détection précoce des problèmes de santé et des troubles du développement dès le plus jeune âge sont en effet des éléments centraux de la prévention et de la politique sociale.

Comment mener à bien à une telle réforme structurelle?

Le bien de l'enfant est au centre de nos préoccupations. Des services de puériculture professionnels doivent fournir aux parents et aux personnes de référence de l'enfant des prestations de haute qualité répondant à leurs besoins, et cela tant en milieu urbain que rural. Je ressens heureusement très fort une volonté commune de réaliser cet objectif: une même aspiration anime les consultantes, les responsables régionales désignées et le comité. Cette volonté collective et porteuse nous donne l'énergie requise pour aller de l'avant. S'y ajoutent une motivation et un engagement méritoires, une autonomie organisationnelle et une flexibilité réjouissantes des centres de puéricultures. Nos collaboratrices se sont montrées disposées à faire face vaillamment aux défis et aux changements qui les attendaient, aux inévitables incertitudes liées à la fusion, en sachant qu'il faudrait du temps jusqu'à ce que tout soit clarifié. Je tiens à les en remercier très chaleureusement.

Fusion zwangsläufig mit sich bringt, weil die Klärung Zeit braucht. Und dafür bedanke ich mich bei allen ganz herzlich.

Gab und gibt es in diesem Prozess auch Schwierigkeiten?

Ja klar. Zum Beispiel die knapp bemessenen personellen Ressourcen für die Umsetzung der Strukturreform oder meine vorübergehende direkte Führung von fast 100 Mitarbeitenden. Ich musste damit umgehen, dass ich durch die räumliche Distanz und die zeitlich knappen Ressourcen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nach Präsenz vor Ort nur teilweise gerecht werden konnte. Eine grosse Herausforderung war und ist die Kommunikation; denn die dezentrale Organisationsform ist dem schnellen und direkten Austausch nicht förderlich – gerade in einem Veränderungsprozess ist dies jedoch sehr wichtig. Die Regionalleitungen werden diesbezüglich eine wichtige unterstützende Funktion haben.

Wo steht die Fusion heute?

Die Regionen sind eingeteilt, die Aufgaben und Kompetenzen von Geschäftsleitung, Regionalleitung und Mütterberaterinnen sind definiert. Die Mütter- und Väterberatung wird in vier Regionen eingeteilt – und bei drei von vier steht die Regionalleitung bereits fest: Bern Mittelland mit Ursula Dolder, Emmental-Oberaargau mit Marguerite Haslebacher, Oberland mit Monika Steffen. Im Frühjahr 2009 wird noch die Stelle der Regionalleitung Jura bernois-Seeland besetzt. Die Regionalleitungen nehmen ihre Arbeit Anfang Mai 2009 auf. Mit ihrer Nähe zur Region sind sie wichtige Sensorinnen, welche die regionalen Bedürfnisse wahrnehmen und eingeben. Die neue Einteilung wirkt sich aus auf die Verteilung der Stellenprozente, zudem müssen einige Mitarbeitende ihren Arbeitsort wechseln. Der Regionalisierungsprozess wird im Sommer 2009 abgeschlossen sein und dann der Öffentlichkeit vorgestellt.

Wie kam die neue Einteilung konkret zustande?

Die Grundlagen für die Regionalisierung, für die Aufbau- und Ablauforganisation wurden in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden an eintägigen Workshops erarbeitet. Da kamen 26 unterschiedlichste Vorstellungen und Haltungen zur Organisation und zu den Dienstleistungen zusammen – ein riesiges Potenzial an Erfahrungen und neuen Horizonten. Aber natürlich wurden auch Unterschiede sichtbar. Darin liegt jetzt die grosse gemeinsame Aufgabe und Herausforderung: Wir müssen – wenn wir eine Organisation sein wollen – eine gemeinsame Haltung entwickeln und diese Vielfalt nutzen. Nur so

Une telle restructuration ne va sûrement pas sans difficultés?

Bien entendu, ne serait-ce qu'en raison des ressources humaines relativement limitées dont nous disposons pour la mener à chef et parce que je dois momentanément assumer la conduite d'une équipe dispersée, composée d'une centaine de collaboratrices. Pour des raisons d'éloignement et de disponibilités temporelles, il ne m'a pas été possible d'être sur place à chaque fois que les unes et les autres l'auraient souhaité. La question de la communication a été et continuera d'être un grand défi, comme c'est le cas dans toute forme d'organisation décentralisée, peu propice aux échanges rapides et directs, alors même que ceux-ci s'avèrent très importants lorsqu'un processus de transformation est en cours. A l'avenir, les directions régionales exerceront à cet égard une précieuse fonction de soutien.

Où en est la fusion aujourd'hui?

La subdivision régionale est chose faite, les tâches et compétences respectives de la direction, des responsables régionales et des consultantes ont elles aussi été définies. Les centres de puériculture sont désormais répartis en quatre régions. Trois responsables régionales sont déjà nommées: Ursula Dolder pour la région Berne Mittelland, Marguerite Haslebacher pour l'Emmental et la Haute-Argovie et Monika Steffen pour l'Oberland bernois. Le poste de responsable de la région Jura bernois-Seeland sera pourvu dans le courant du printemps 2009. Les titulaires prendront leurs fonctions début mai 2009. Elles auront notamment pour tâche d'identifier les besoins régionaux spécifiques et de veiller à leur prise en compte. Cette redistribution ne manque pas d'avoir certaines répercussions sur la répartition des pourcentages de postes; quelques collaboratrices seront amenées à changer de lieu de travail. La procédure de régionalisation s'achèvera en été 2009 et son résultat sera ensuite présenté au public.

Comment la nouvelle répartition régionale a-t-elle été opérée?

Les éléments fondamentaux de la régionalisation, de l'organisation structurelle et des modalités opérationnelles ont été mis au point avec le concours des collaboratrices dans le cadre de 26 ateliers de travail d'une journée, au cours desquels ont été exprimés autant de points de vue sur le devenir de l'organisation et ses prestations de services: un remarquable potentiel d'avenir, à la fois fruit de multiples expériences et ouverture sur de nouveaux horizons. Il va de soi que tous les avis exprimés n'étaient pas convergents. C'est précisément là que réside l'enjeu de l'ambitieuse mission que nous nous

können wir unseren Kundinnen und Kunden Dienstleistungen anbieten, die zwar im Oberland ähnlich sind wie in der Stadt Bern und doch ihren regionalen Charakter bewahren. Diese Fusion bietet uns die Chance zur klaren Positionierung im Frühbereich. Als EINE Organisation, als EINE professionelle Partnerin. Ich bin überzeugt, dass wir diese Chance packen.

Was dürfen die Mitarbeitenden von Ihnen erwarten?

Ich werde die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst nehmen und mit ihnen im Dialog sein. Sie dürfen gute Anstellungsbedingungen, Stabilität und Orientierung erwarten. Für Stabilität sorgen auch die Regionalleitungen, die die Mitarbeiterinnen vor Ort führen und unterstützen. Die Mitarbeitenden wollen verstehen, was passiert; mein Job hat also viel mit Kommunikation zu tun. Sie dürfen erwarten, dass ich ihnen in diesem Prozess die Zusammenhänge und die Strukturen erkläre und als Gesprächspartnerin zur Verfügung stehe. Ich werde den gesamten Prozess partizipativ gestalten, soweit dies möglich ist. Denn eine solche Strukturreform kann nur gelingen, wenn sie auf breiter Ebene akzeptiert wird.

Wie erleben Sie die Arbeit als Geschäftsleiterin ganz persönlich?

Diese Fusion war und ist eine spannende Erfahrung, die mich sehr gefordert hat – ich würde mich jederzeit wieder dafür entscheiden. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit dem neuen Führungsteam und auf die gemeinsame Weiterführung des eingeschlagenen Weges. Ich wünsche uns allen viel Kraft, Erfolg und genügend Ressourcen. Packen wir diese einmalige Chance.

sommes fixée: du moment que nous nous regroupons au sein d'une seule et même organisation, nous devons impérativement développer une position collective, tout en mettant à profit notre diversité. C'est ce qui nous permettra de proposer dans tout le canton des prestations de services certes similaires, mais adaptées au contexte et aux spécificités régionales. Cette fusion nous donne l'opportunité d'asseoir notre position dans le domaine de la petite enfance, en tant qu'organisation et partenaire de poids. Je suis convaincue que nous saurons saisir cette chance.

Qu'est-ce que les collaboratrices peuvent attendre de vous?

Je suis fermement décidée à prendre leurs besoins au sérieux et à dialoguer avec elles. Elles peuvent compter sur des conditions d'emploi stables et attrayantes, ainsi que sur des informations régulières. La stabilité sera également assurée par les responsables régionales qui dirigeront et soutiendront les collaboratrices sur le terrain. Dans l'exercice de ma fonction, la communication revêt un rôle primordial, car nos collaboratrices veulent comprendre ce qui se passe. C'est pourquoi, je me dois de leur expliquer les tenants et aboutissants de ce processus de restructuration et d'être à leur écoute. Je vais, dans toute la mesure du possible, aménager l'ensemble du processus sur un mode participatif. Une telle réforme structurelle ne peut en effet aboutir que si elle est acceptée à vaste échelle.

Sur un plan plus personnel, comment percevez-vous votre travail de directrice?

Cette fusion est pour moi une expérience passionnante. Elle a exigé de ma part un très grand investissement et je n'ai jamais regretté d'avoir accepté ce poste. Je me réjouis à l'idée d'entretenir de fructueux liens de collaboration avec la nouvelle équipe dirigeante et de poursuivre avec elle la voie commune que nous nous sommes tracée. Je nous souhaite à toutes et à tous beaucoup d'ardeur au travail et des ressources suffisantes pour nous mener au succès. Saisissons ensemble la chance unique qui nous est donnée de mener à bien un projet prometteur!