



DON BOSCO
MISSION BONN

Profilschärfung und Wirkungsorientierung

Die Grundsatzstrategie von Don Bosco Mission Bonn

2016-2020

Inhalt

Vorwort	3
1. Unser Auftrag.....	4
2. Analyse.....	6
2.1 Umfeldanalyse.....	6
2.2 Organisationsanalyse.....	10
3. Strategie	13
3.1 Strategische Leitsätze	13
3.2 Ziele	15
3.3 Strategische Partner	18
4. Umsetzung und Evaluierung.....	20
Schlusswort.....	21

Vorwort

Eine Grundsatzstrategie zeigt an, wie eine Organisation sich und ihre Umwelt (Arbeitsfelder und Märkte) wahrnimmt, bewertet und sich inhaltlich und strukturell darauf einstellt, um ihren Auftrag zu erfüllen.

Das vorliegende Dokument soll uns anhand zentraler Leitfragen Orientierungspunkte für unser Handeln in den kommenden fünf Jahren bieten. Es soll sowohl nach innen, gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gegenüber Gremien und der Deutschen Provinz als Träger, als auch nach außen hin ein Leitfaden für die Schwerpunkte unserer Arbeit sein. Dabei soll die Grundsatzstrategie dazu dienen, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren und uns eine Hilfe zur Entlastung von Aufgaben sein, die nicht unseren strategischen Zielen folgen.

Es ist das erste Mal, dass wir eine Gesamtstrategie vorlegen. Ansätze hierzu existieren jedoch schon länger und Teilstrategien für einzelne Bereiche sind vorhanden oder befinden sich in Arbeit. Diese finden in der vorliegenden Grundsatzstrategie ihren übergeordneten Rahmen.

Die Entwicklung der Grundsatzstrategie folgt der Überzeugung, dass nur mit einem stimmigen Gesamtbild teilstrategische Ausrichtungen überhaupt möglich sind und insbesondere die Steuerung in die angestrebte Richtung erfolgreich gelingen kann. Umgekehrt können Instrumente wie Controlling ohne strategische Ausrichtung nicht greifen.

Mit der Grundsatzstrategie lassen sich Entscheidungen im großen und im kleinen Umfang, in der täglichen Arbeit und in der konzeptionellen Planung für die Zukunft besser treffen. Auch die anschließende Überprüfung soll uns hierdurch besser gelingen.

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit unserer Mission und unserem satzungsmäßigem Auftrag. Nach einer Analyse unseres relevanten Umfelds sowie der Organisation in Kapitel 2, leiten wir anschließend in Kapitel 3.1 zentrale Leitsätze zur weiteren strategischen Planung ab. In Kapitel 3.2 entwickeln wir schließlich unseren Zielkatalog, aus dem sich die Projekte und Maßnahmen der kommenden fünf Jahre ableiten.

1. Unser Auftrag

Don Bosco Mission Bonn ist Teil des einzigartigen weltweiten Jugendwerks, das der Turiner Seelsorger Johannes Bosco vor über 150 Jahren ins Leben rief. Aus seinem Glauben heraus prägte er eine ganzheitliche Pädagogik der Vorsorge. Seine Güte und sein unermüdlicher Einsatz für bedürftige junge Menschen inspirieren heute viele Menschen, insbesondere über 15.000 Salesianer Don Boscós und 200.000 haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter und ebenso viele Freunde, Wohltäter und Stifter auf der ganzen Welt.

Wir sind eine Einrichtung der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscós, Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Sitz in München, zu der weitere 25 Niederlassungen und Einrichtungen der Jugendhilfe, der Jugendarbeit, Ausbildung und Jugendpastoral in Deutschland gehören.

Innerhalb des Gesamtprojekts der Salesianer Don Boscós in Deutschland ist es unser Auftrag, das weltkirchliche Engagement und Anliegen des Ordens bekannt zu machen, zu fördern und zu unterstützen.

Innerhalb der Weltkirche als Lern-, Gebets- und Solidargemeinschaft bekräftigen wir „mit Don Bosco die vorrangige Sorge um die ‚arme, verlassene und gefährdete Jugend‘, weil sie die Liebe und die Heilsbotschaft am meisten braucht. Wir arbeiten deshalb vorzugsweise dort, wo größere Armut herrscht.“¹

Unsere Option für die Jugend zielt darauf, sie zu ermutigen und zu befähigen, Protagonisten ihres eigenen Lebens zu sein. Wir nehmen dabei eine doppelte Perspektive ein: eine pädagogische auf das Individuum und eine anwaltschaftliche auf die Gesellschaft bezogene, sowohl im Ausland als auch in Deutschland.

Den Anspruch der Kongregation, dass jede Einrichtung eine Erziehungs- und Pastoralgemeinschaft ist, verwirklicht Don Bosco Mission Bonn in Form einer Werte- und Engagement-Gemeinschaft, die sich im Geiste Don Boscós mit und für junge Menschen einsetzt. Unsere Arbeit und unser Engagement gründet dabei auf der Grundannahme des christlichen Weltbildes, dass jeder Mensch von Gott geliebt und bedingungslos angenommen ist, woraus seine Würde und die Unverletzlichkeit seiner Person erwachsen sowie auf der Pädagogik Don Boscós. Unsere Förderer und Unterstützer, unsere Freiwilligen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen gemeinsam unsere Mission zugunsten bedürftiger Kinder und Jugendlicher. Unsere Arbeit ist eine Einladung und Einbindung in die Werte- und Engagementgemeinschaft im Geiste Don Boscós.

¹ Konstitutionen der Gesellschaft des hl. Franz von Sales, K26

Unseren Auftrag erfüllen wir, indem wir

- durch finanzielle Förderung, Projektentwicklung und Partnerberatung die pädagogische Arbeit für benachteiligte Kinder und Jugendliche im Ausland unterstützen.
- in Deutschland für das Engagement zugunsten junger Menschen in Not werben – unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht, Herkunft und Glaube.
- in Deutschland eine Gemeinschaft von Förderern aufbauen und sie stärken.
- in der deutschen Öffentlichkeit Stimme für junge Menschen in Risikolagen, insbesondere für Straßenkinder, sind.
- junge Freiwillige in Deutschland durch ganzheitliche pädagogische Angebote zur aktiven Mitgestaltung von Gesellschaft und Kirche befähigen.
- Pädagogische und jugendpastorale Materialien und Medien zur Verbreitung des weltkirchlichen Anliegens Don Boscos in Kirche und Gesellschaft erstellen und verbreiten.
- die Strukturen der Salesianer Don Boscos in den Projektländern stärken – z.B. durch Qualifizierung, Aus- und Fortbildung der Ordensangehörigen und der Mitarbeiter.

2. Analyse

„Wo stehen wir?“

2.1 Umfeldanalyse

Mit Blick auf unsere Mission analysieren wir das für uns relevante Umfeld auf die wesentlichen Entwicklungstrends und leiten anschließend daraus die relevanten Schlussfolgerungen für unsere strategische Planung der kommenden Jahre ab. Dabei haben wir insgesamt sieben relevante Umfeldbereiche identifiziert: Jugend; Kirche und Orden; die Entwicklung der Kongregation und der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscos; die Entwicklung der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit; die Fragen strategischer Kooperationen; Entwicklungen auf dem Spendenmarkt und schließlich Veränderungen unserer Medien- und Kommunikationsgesellschaft.

Jugend

Das Thema Jugend ist gesellschaftlich hochrelevant. Sowohl in Deutschland als auch international sind eine Vielzahl gesellschaftlicher Frage- und Problemstellungen mit der Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen verknüpft: Bildung/Ausbildung, Jugendhilfe, Integration/Inklusion, Erziehung/Pädagogik, Zukunftsentwicklung, gesellschaftliche und politische Teilhabe, Werte u.v.m. Das Thema spricht viele Menschen in Deutschland an, sehr häufig positiv und empathisch, aber auch in Sorge um die Zukunft junger Menschen und der Gesellschaft.

Die Salesianer Don Boscos genießen mit ihrer Präventivpädagogik Reputation und Vertrauen, nicht zuletzt weil sie mit 1.800 Einrichtungen zu den großen Bildungsträgern weltweit gehören. Mit dem Einsatz für benachteiligte junge Menschen findet Don Bosco Mission Bonn in Deutschland einen starken Anknüpfungspunkt auf inhaltlich-fachlicher wie auf kommunikativer Ebene.

Katholische Kirche

Die Kirchen haben einen starken Rückhalt in der Gesellschaft als karitativer Dienstleister sowie als zivilgesellschaftlicher Akteur für Frieden und Menschenwürde. Vielen Spendern ist wichtig, dass wir eine christliche Organisation sind.

Die Katholische Kirche in Deutschland verändert sich. Dieser Wandel hat auch Auswirkungen auf Don Bosco Mission Bonn. Die wachsende Zahl kirchlich Distanzierter und auch der Kirche kritisch Verbundener ist eine der zentralen Herausforderungen. Welche Bedeutung Orden heute haben und auf welchen Feldern in Kirche und Gesellschaft sie aktiv sind, wird immer weniger wahrgenommen und verstanden. Don Bosco Mission Bonn bleibt davon nicht unberührt.

Menschen nehmen Don Bosco Mission Bonn und ihre Angebote auch auf der Grundlage ihrer Einstellungen zur Katholischen Kirche wahr. Die Verbindung mit der Katholischen Kirche bietet Chancen aber auch Risiken, die insbesondere bei Skandalen hervortreten. Zudem ist der Begriff „Mission“ in Deutschland häufig auch negativ konnotiert.

Salesianer Don Boscos

Auch die Kongregation der Salesianer Don Boscos ist in einem Wandel – sowohl weltweit als auch in Deutschland. Die Zahl der salesianischen Mitbrüder nimmt in vielen Ländern der Welt ab, doch in einigen Ländern (z.B. Indien) nimmt sie weiter zu. Die Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscos steht dabei vor besonderen Herausforderungen. Als Einrichtung der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscos ist auch die Don Bosco Mission Bonn direkt betroffen.

Don Bosco Mission Bonn hat ihre Zusammenarbeit mit der Deutschen Provinz und den anderen Einrichtungen zunehmend verstärkt, v.a. in den Bereichen Freiwilligendienste und Bildungsarbeit in Deutschland. In Deutschland bieten die Salesianer Don Boscos in ihren Niederlassungen und Einrichtungen vielfältige Dienste und Leistungen an. In einigen Handlungsfeldern sind inhaltliche oder/und organisatorische Überschneidungen, Gemeinsamkeiten bzw. Ergänzungen erkennbar, aus denen sich Chancen für Kooperation und damit Synergien für den Orden insgesamt ergeben.

Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit

Unsere weltweite Projektarbeit ist Ausdruck der weltkirchlichen Anliegen der Salesianer Don Boscos und steht im Kontext kirchlicher Entwicklungszusammenarbeit. Diese hat sich seit der Gründung von Don Bosco Mission Bonn im Jahre 1969 stets gewandelt. Neben gewachsenen Ansprüchen an Qualität, Wirkung und Transparenz ist vor allem die globale Verflechtung von immer komplexeren Problemlagen zu nennen. Obschon die Projektarbeit weiterhin größtenteils im Ausland erfolgt, gewinnt die entwicklungspolitische Projektarbeit in Deutschland an Relevanz, z.B. bei den Themenfeldern wie Flüchtlinge, Migranten und Nachhaltigkeit. Was früher wie heute die Maxime kirchlicher Entwicklungszusammenarbeit prägt, ist die unbedingte Nähe zum Menschen als dem Ebenbild Gottes. Dies kommt auch im pädagogisch-pastoralen Ansatz der Salesianer Don Boscos zum Ausdruck. Durch das weltumspannende Netz an salesianischen Partnern ist in allen Einrichtungen und Projekten der gleiche Ansatz handlungsleitend, mit Zuwendung und Unterstützung da zu sein für Kinder und Jugendliche in Notlagen im Sinne der präventiven Pädagogik Don Boscos.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, das Spannungsverhältnis zwischen den Anforderungen der Kooperationspartner in Deutschland, den Möglichkeiten von Don Bosco Mission Bonn und den Bedarfen der salesianischen Partner im Ausland auszutarieren. Die besonders unterstützungsbedürftigen salesianischen Partner verfügen häufig nicht über die notwendigen Strukturen und Bedingungen, um die Anforderungen unserer Kooperationspartner zu erfüllen. Um ihnen die notwendige Unterstützung dennoch zuteilwerden zu lassen, ist besonders hoher Aufwand und eine besondere Aufmerksamkeit unsererseits erforderlich. Weil Don Bosco Mission Bonn auch auf die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit ihrer Organisation zu achten hat, ist ein Mindestmaß an Projekten mit einem höherem Umsatz und besonderer Qualität (Leuchtturmprojekte) erforderlich, die vor allem mit strukturell starken und kompetenten Partnern gelingen.

Die Bildungsarbeit von Don Bosco Mission Bonn wurde in den vergangenen Jahren sukzessive auf- und ausgebaut. Dabei konkurrieren wir mit anderen (großen) Anbietern von sozialen Bildungsangeboten in Deutschland.

Strategische Kooperationen

Don Bosco Mission Bonn verfügt über ein stabiles Netzwerk an strategischen Partnern. Im Bereichen der institutionellen Förderung und des fachlichen Diskurses gibt es eine gute Kooperation mit den weltkirchlichen (z.B. Hilfswerke) und zivilgesellschaftlichen (z.B. Engagement Global) Akteuren. Insgesamt ist die Vernetzung in Kirche, Gesellschaft und Region stärker strategisch auszurichten.

Don Bosco Mission Bonn arbeitet eng mit der Partnerorganisation Don Bosco Mondo e.V. zusammen, weil beide Organisationen in gleichem Handlungsfeld für benachteiligte Kinder und Jugendliche aktiv sind. Es besteht eine fachliche Zusammenarbeit durch die gemeinsame Abteilung Programme und Projekte. Während Don Bosco Mission Bonn ihren thematischen Schwerpunkt auf Kinder und Jugendliche in Risikolagen gesetzt hat, legte Don Bosco Mondo einen thematischen Schwerpunkt ihrer Arbeit auf berufliche Bildung. Bei den Förderern ist Don Bosco Mondo verstärkt bei staatlichen Programmen aktiv, während Don Bosco Mission Bonn eng mit den kirchlichen Hilfswerken zusammen arbeitet. Auch in den Angeboten ergänzen sich Don Bosco Mondo und Don Bosco Mission Bonn, indem Mondo die Zusammenarbeit mit Unternehmen anbietet, Mission hingegen die Bildungsarbeit und in Zusammenarbeit mit der Deutschen Provinz das Volontariat anbietet. Synergien aus der Zusammenarbeit ergeben sich zudem bei strukturellen Investitionen wie Datenbank und IT sowie Hauswirtschaft. Bei aller Kooperation gibt es auch Konkurrenz um Partner, Projekte, Förderer und Aufmerksamkeit.

Durch die enge Zusammenarbeit von Don Bosco Mission Bonn und Don Bosco Mondo beeinflussen sich beide Partner nicht nur in den Bereichen der direkten Kooperation. Sie beeinflussen sich wechselseitig in allen Bereichen ihrer Arbeit.

Spendermarkt

Wir bewegen uns als katholische Hilfsorganisation auf dem Spendenmarkt und konkurrieren hier mit anderen konfessionellen und nicht-konfessionellen Hilfsorganisationen um Spenden und Aufmerksamkeit. Der Markt, auf dem Don Bosco Mission Bonn agiert, ist regional bisher hauptsächlich auf (West- und Süd-) Deutschland begrenzt. Folgende für uns negative Trends sind auf dem Spendermarkt erkennbar: Auf dem deutschen Spendenmarkt steigt die Konkurrenz weiter an. Die Anzahl werbender Organisationen ist stetig gestiegen. Der Deutsche Spendenrat rechnet mit einer Abnahme der Spenden in den nächsten Jahren. Der Aufwand zur Gewinnung neuer Spender steigt kontinuierlich an. In den vergangenen Jahren hat sich die Erwartungshaltung der Menschen gegenüber werbenden Organisationen verändert. Die Spender spenden zunehmend spezifisch für gezielte Projekte und wollen genauer wissen, was mit ihrer Spende geschehen soll. Hierdurch steigt der Aufwand bei der Spenderkommunikation und im Projektmanagement. Zugleich ist es schwieriger, freie Spenden für die Organisation zu generieren.

Weil ein direkter Zusammenhang zwischen Bekanntheit und Spendeneinnahmen besteht, ist die relativ geringe Bekanntheit von Don Bosco Mission eine Herausforderung im Fundraising.

Eine Chance liegt aus unserer Sicht hingegen in der zunehmenden Bedeutung des Großspenderfundraisings.

Kommunikation

Don Bosco ist in der deutschen Öffentlichkeit relativ unbekannt. Um Bekanntheit von Marken und Themen zu steigern, ist strategische Kommunikation erforderlich. Zudem verlangt die Veränderung der Mediennutzung und des allgemeinen Kommunikationsverhaltens auch von gemeinnützigen Organisationen ein anderes Informationsmanagement und schnelles Response. Die Ansprache von Spendern erfolgt zunehmend emotional.

In den Arbeitsfeldern von Don Bosco Mission Bonn ist Fachkompetenz von besonderer Relevanz. Bislang sind wir in gesellschaftlichen Debatten nicht ausreichend wahrnehmbar, weil wir uns zu wichtigen Fragen nicht deutlich und kompetent äußern.

2.2 Organisationsanalyse

Strukturen und Organisation

Don Bosco Mission Bonn hat seit 2003 einen umfassenden Transformationsprozess hinter sich. Mit dem Wechsel des Missionsprokurators von P. Karl Oerder zu Br. Jean Paul Muller wurde die Missionsprokur umfassend umgebaut: von einer auf den Prokurator zentrierten Organisation mit primärer Vermittlungsfunktion gegenüber den kath. Hilfswerken hin zu einer inhaltlich stärkeren Organisation mit erweitertem Fundraisingsinstrumentarium. Die Mitarbeiter der Projektabteilung wurden in ihren Zuständigkeiten und Aufgaben als Projektreferenten gestärkt. 2009 wurde die Projektabteilung mit der entsprechenden Abteilung von Don Bosco Mondo zu einer gemeinsamen Abteilung Programme und Projekte zusammengelegt. Das Volontariat wurde sukzessive aufgebaut bis eine stabile Größe von 25 Entsendungen pro Jahr erreicht wurde. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde ausgebaut. In 2006 wurde erstmals ein Referent für Öffentlichkeitsarbeit eingestellt. Ab 2006 wurde das Tätigkeitsfeld um Schulkampagnen erweitert. Seit 2011 wurden die genannten Bereiche Öffentlichkeitsarbeit, Bildung und Volontariat zu einer Abteilung gebündelt. Im gleichen Zeitraum wurde das Fundraising der Organisation ausgebaut und weiterentwickelt. Hierzu zählen der gezielte Auf- und Ausbau von Fundraisingkompetenzen im Haus, was die Abhängigkeit von externen Agenturen minimiert. Dazu gehört auch der Ausbau an Instrumenten und Angeboten wie dem Erbschaftsmarketing. Die Organisation hat sich in einem Marketingprozess umfassend beraten lassen und anschließend diversifizierte Kommunikationslinien ausgearbeitet, die Zielgruppen jeweils spezifisch ansprechen sollen.

Innerhalb der Organisations- und Personalstruktur hat es einen großen Umbruch seit 2003 gegeben. 2004 waren 10 Mitarbeiter bei Don Bosco Mission Bonn beschäftigt. Zum 31.12.2014 waren es 39 (26,7 VK). Von den Mitarbeitern, die 2003 bei Don Bosco Mission Bonn beschäftigt waren, sind heute noch 5 Mitarbeiter bei Don Bosco Mission Bonn tätig. Eine erste Zäsur war der Wechsel des Missionsprokurators von P. Karl Oerder zu Jean Paul Muller in 2003. Die Berufung von Jean Paul Muller zum Generalökonom stellte eine weitere Zäsur für Don Bosco Mission Bonn dar. Seit 2011 leitet Dr. Nelson Penedo als Geschäftsführer und stellvertretender Missionsprokurator, seit 2015 als Einrichtungsleiter die Geschäfte der Missionsprokur. Damit hat sich Don Bosco Mission Bonn weiter zu einer salesianischen Einrichtung entwickelt, die von Laien getragen und geleitet wird. Mit P. Clemens Schliermann ist seit 2012 auch weiterhin ein Salesianer Missionsprokurator.

Die Organisationsstrukturen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Seit 2011 wurden weitere Abteilungsstrukturen ausgebildet. 2011 wurde die Abteilung „Bildung, Kommunikation und Engagement“ geschaffen. Von 2011 bis zum 1.7.2015 gab es mit den Abteilungen „Programme und Projekte“, „Bildung, Kommunikation und Engagement“ und „Finanzen und Fundraising“ drei Abteilungen. Seit dem 1.6.2015 ist die Abteilung „Finanzen und Fundraising“ geteilt in die Abteilungen „Fundraising und Marketing“ und „Finanzen und zentrale Dienste“. Innerhalb der Abteilungen wurden zum Teil Substrukturen gebildet mit der Einrichtung von Teamleitern.

Neue und zunehmende Anforderungen von externen und internen Anspruchsgruppen machten deutlich, dass Regelungen und Strukturen an die veränderten Bedingungen angepasst werden müssen. Ein Konsolidierungsprozess wurde angestoßen, der Strukturen und Prozesse gleichermaßen neu organisiert. Der Prozess läuft zum Teil planmäßig und zum Teil unplanmäßig bzw. nicht zielgerichtet ab. In einzelnen Bereichen haben sich auch die

Prozesse deutlich verändert. Ein nächster großer Schritt steht mit der Einführung der neuen Fundraising- und CRM-Datenbank „VEWA“ an. Bis zum heutigen Tag sind die internen Struktur- und Prozessveränderungen nicht abgeschlossen.

Der Transformationsprozess läuft zeitlich in den einzelnen Bereichen unterschiedlich ab. Seit 2012 hat bei Don Bosco Mission Bonn ein intensiver Marketing- und Kommunikationsprozess stattgefunden. 2015 wurde damit begonnen, sich gezielt neuen Zielgruppen zuzuwenden. Bei den Privatpersonen ist die Herausforderung insbesondere die Bindung langjähriger Spender der bisherigen Missionsprokur und die Gewinnung neuer Spender mit einem veränderten Profil.

Die Abteilung Programme und Projekte befindet sich seit 2015 in einem intensiven internen Prozess, in dem Strukturen, Portfolio und Ziele analysiert und geklärt werden sollen. Hierdurch sind zeitweise Umsatzrückgänge nicht auszuschließen. Mittelfristig soll der Prozess dazu führen, die Aufgaben effizienter und effektiver umsetzen zu können.

Finanzielle Ressourcen

Die Ressourcen von Don Bosco Mission Bonn wurden stetig ausgebaut. Von 2003 bis 2014 ist der Umsatz von 6,03 Mio. € auf 11,89 Mio. € gestiegen. Die Spenden und ähnlichen Erträge betragen 2003 rund 5,7 Mio. €, es wurden 4,5 Mio. € in 747 Projekte weitergeleitet. 2014 lagen die Spenden und ähnlichen Erträge bei 11,6 Mio. €. Insgesamt 464 Projekte wurden mit rund 8,20 Mio. € gefördert.

Der Anteil freier Mittel ist ein wesentlicher Faktor zur Finanzierung der Einrichtung. Trotz stetig gestiegenem Umsatz sind die freien Mittel strapaziert. Entsprechend wurden Maßnahmen zur Stärkung der freien Mittel eingeleitet (Projektbegleitkosten, Einwerbung von Förderungen für Projekte im Volontariat und der Bildungsarbeit, Einzugsermächtigungen, Erbschaftsmarketing).

Die positive Entwicklung im Zuwendungsbereich gründet sich auf das große Vertrauen bei den Spendern, das sich auch in einem hohen Anteil langjähriger Spenderbindung ausdrückt. Auch die gute und fachliche Beziehung zu Hilfswerken und anderen Kooperationspartnern trägt zu diesem Verlauf bei. Dem gegenüber steht jedoch der allgemeine Trend einer abnehmenden Bereitschaft von Spendern, sich an Organisationen zu binden (das betrifft vor allem die Neuspenderakquise). Auch besteht das Risiko, einer starken Abhängigkeit von wenigen Kooperationspartnern (Hilfswerke, Stiftungen).

Personal

Im Bereich des Personals ist die Anzahl an Mitarbeitern von 12 (10,25 VK) in 2004 auf 39 (26,7 VK) in 2014 gestiegen. Der Anstieg ist Grund und Folge des größeren Umsatzes bzw. in der jüngsten Vergangenheit mit der Erwartung verbunden, dass sich daraus weitere Erhöhungen der Erträge ergeben. Don Bosco Mission Bonn hat im genannten Zeitraum zudem Tätigkeiten in Geschäftsfeldern aufgenommen, die unserem satzungsmäßigen Auftrag entsprechen, jedoch keinen oder nur einen relativ geringen Anteil am Umsatz haben. Hierzu zählen insbesondere das Volontariat und die Bildungsarbeit. Schließlich ist der Anstieg eine Folge der gestiegenen Erwartungen und den höheren Aufwand in unserer Arbeit.

Auch die Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter in seinem jeweiligen Arbeitsgebiet haben sich verändert. Dabei sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer zugleich Träger und Betroffene von Veränderungen. Sie bringen durch ihr Wissen und ihr Engagement neue Impulse in unsere Arbeit ein. Zugleich müssen sie sich mit den Veränderungen der Organisation selbst entwickeln.

Der mehrjährige Transformationsprozess führte auch zu einer besonderen Belastung der personellen Ressourcen von Don Bosco Mission Bonn. Die vorhandenen Ressourcen gerieten strukturell teilweise an ihr Limit. Viele Mitarbeiter leisten regelmäßig Mehrarbeit und es ist davon auszugehen, dass viele der Mehrarbeitsstunden nicht dokumentiert oder gemeldet werden. Dies kann als Ausdruck hoher Identifikation und Motivation der Mitarbeiter gedeutet werden. Es besteht jedoch das Risiko der Demotivation und der persönlichen Überbelastung.

Für die Organisation ist es wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich gut qualifiziert und mit der Idee und dem Werk Don Boscos identifiziert sind. Nicht zuletzt aufgrund der Veränderungen in unserer Gesellschaft ergeben sich neue Herausforderungen für die Personalentwicklung und die Personalgewinnung. Diese liegen vor allem in der Identifikation mit unserem Anliegen, fachlichen Qualifikation und den Veränderungen des Arbeitsmarkts hin zu einem stärkeren Arbeitnehmermarkt.

Dienstgemeinschaft

Der Transformationsprozess war primär als strategische Neuausrichtung in Bezug auf die Veränderungen in unserem relevanten Umfeld angelegt. Er zeigt jedoch auch umfassende Auswirkungen auf die Binnenverhältnisse der Organisation, insbesondere auf das Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf die Beziehungen innerhalb der Organisation: der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander, im Verhältnis zur Leitung sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Don Bosco Mission Bonn insgesamt.

Don Bosco Mission Bonn versteht sich als Dienstgemeinschaft aus salesianischen Mitbrüdern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Kultur innerhalb der Einrichtung ist durch eine wertschätzende und freundliche Atmosphäre geprägt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und bringen sich vielfach über das Maß des Arbeitsverhältnisses hinaus ein.

Es gibt jedoch auch die Sorge, dass Salesianität und Familiarität verloren gehen könnten. Ein Teil dieser Befürchtung wird mit der größeren Arbeitsteilung, der Professionalisierung und den oben beschriebenen Strukturveränderungen in Verbindung gebracht, ein Teil mit dem Weggang von prägenden Persönlichkeiten.

3. Strategie

3.1 Strategische Leitsätze

„Wie reagieren wir auf die zentralen strategischen Herausforderungen?“

Aus der Umfeld- und Organisationsanalyse leiten wir folgende sieben zentrale Leitsätze für die weitere strategische Planung ab:

1. **Als christliche werte- und glaubensbasierte Organisation** müssen unsere Werte in unserem Programm und unserem Handeln erkennbar sein. Das Selbstverständnis als christlich-solidarische Werte- und Engagementgemeinschaft im Geiste Don Boscos soll auch in Zukunft konsequent unser Handeln leiten, sowohl gegenüber den benachteiligten Kindern und Jugendlichen, den salesianischen Partnern, Spendern und Engagierten als auch gegenüber unseren haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
2. **Als soziale Organisation** haben wir einen gesellschaftlichen Auftrag. Der Einsatz für junge Menschen in Risikolagen ist und bleibt auch in Zukunft wichtig. Wir müssen sicherstellen, dass unsere Arbeit signifikant zur Verbesserung der Lebenssituation junger Menschen weltweit beiträgt.
3. **Als fachliche, öffentlich kommunizierende Organisation** müssen wir ein klares inhaltliches Profil zeigen, um auch in Zukunft erfolgreich sein und uns gegenüber der starken Konkurrenz behaupten zu können. Sowohl gegenüber der Öffentlichkeit als auch gegenüber unseren spezifischen Zielgruppen müssen wir vermitteln, was uns ausmacht und wofür wir eintreten.
4. **Als anwaltschaftliche Organisation** müssen wir konsequent und wirksam für die Belange von Kindern und Jugendlichen am Rand und außerhalb der Gesellschaft eintreten. Unsere Projekt- und Bildungsarbeit wie auch unsere Öffentlichkeitsarbeit sollen zur Befähigung junger Menschen als Protagonisten ihrer eigenen Entwicklung beitragen. Hiervon hängen auch unsere Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in unsere Organisation ab.
5. **Als wirkungsorientierte Organisation** müssen wir die Strukturen und Arbeitsprozesse so organisieren, dass sie zur bestmöglichen Erfüllung unseres Auftrags beitragen. Die Definition von Zielen und Prioritäten gibt den Kurs vor. Strukturen und Prozesse sind konsequent auf unsere Ziele hin auszurichten und müssen daraufhin regelmäßig überprüft werden. Die stetig steigenden Anforderungen und die wachsende Konkurrenz bei knappen Ressourcen machen es notwendig, strategische Kooperationen einzugehen. In Zusammenarbeit mit strategischen Partnern lässt sich mehr Wirkung in der Erfüllung unserer Mission erzielen. Einen wesentlichen strategischen Partner sehen wir in Don Bosco Mondo e.V. Die Zusammenarbeit von Don Bosco Mission Bonn und Don Bosco Mondo soll sich gegenseitig verstärken und komplementär ergänzen. Thematisch hilft hier die unterschiedliche Schwerpunktsetzung. Aufgrund der von beiden auch für die

Zukunft gewollt engen Zusammenarbeit, ist eine Abstimmung der Strategie untereinander wichtig.

6. **Als verantwortungsbewusste Organisation** müssen wir die qualitativen und wirtschaftlichen Interessen der Organisation genauso im Blick behalten wie die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch klare und vorausschauende Zielsetzung sowie gute Planung soll bestmögliche Wirkung erzielt und dabei eine Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Organisation vermieden werden. Wir müssen Verlässlichkeit und Vertrauen für die Partner, Förderer und Unterstützer sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten.

7. **Als lernende Organisation** stellen wir uns auf das sich permanent verändernde Umfeld ein. Dabei nutzen wir unsere Stärken, um sich ergebende Chancen zu ergreifen und Risiken zu vermeiden. Der Weg der kommenden Jahre führt die Entwicklung der letzten Jahre fort. Er führt hin zu proaktivem, strategisch planendem Handeln; hin zu diversifizierten Geschäftsfeldern und Zielgruppen; hin zu standardisierten, professionellen Prozessen bei gleichzeitigem Erhalt des persönlichen Miteinanders im Umgang mit Partnern, Spendern, Engagierten, Interessierten und Mitarbeitern.

3.2 Ziele

„Was wollen wir durch unsere Arbeit erreichen?“

Die strategischen Ziele verdeutlichen, welche Schwerpunkte wir in unserer Arbeit in den kommenden Jahren setzen wollen. Dabei gehen wir von unserem satzungsmäßigen Auftrag aus, das weltkirchliche Engagement und Anliegen des Ordens zu verbreiten, zu fördern und zu unterstützen.

Das vorrangige Ziel der nächsten fünf Jahre ist es, wirkungsorientiert die Qualität und Quantität unseres Beitrags zugunsten der weltweiten Hilfsprojekte für die benachteiligten Kinder und Jugendlichen zu steigern.

Dies wollen wir auf folgendem Weg erreichen:

1. Wir steigern unseren Beitrag zur Qualität der weltweiten Hilfsprojekte der Salesianer Don Boscos.

Dazu wollen wir bis Ende 2020 folgende Unterziele erreicht haben:

- Die Partnerkontakte sind intensiv und stabil. Wir intensivieren die Zusammenarbeit und die Qualität in der Beratung und Begleitung unserer Projektpartner. Unsere Projektpartner nehmen uns als wichtigen Partner bei der Planung, Begleitung und Umsetzung von Programmen und Projekten wahr.
- Wir steigern die Wirkung unserer Projektförderung und -begleitung.
- Don Bosco Mission Bonn ist eine zentrale Einrichtung des Ordens für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Projektarbeit.
- Unser fachliches Profil haben wir zu einem Kompetenzzentrum für „Youth at Risk“ weiterentwickelt.

2. Wir steigern unseren finanziellen Beitrag für die weltweiten Hilfsprojekte der Salesianer Don Boscos.

Dazu wollen wir bis Ende 2020 folgende Unterziele erreicht haben:

- Die Einnahmen und die Mittel für die unmittelbare Projektförderung sind gestiegen.
- Die Förderquote für unsere satzungsmäßigen Aufgaben liegt bei mindestens 75 Prozent.²
- Don Bosco Mission Bonn setzt 20 Prozent der eingenommen freien Mittel für die Projektförderung und -begleitung ein.

3. Wir positionieren uns als anwaltschaftliche Organisation für benachteiligte Kinder und Jugendliche.

² Gemeint ist hier der Anteil an Aufwendungen für die Projektförderung sowie für Volontariat und Bildungsarbeit an den Gesamtaufwendungen.

Dazu wollen wir bis Ende 2020 folgende Unterziele erreicht haben:

- Don Bosco Mission Bonn ist als Anwalt für „Youth at Risk“ positioniert.
- Wir haben eine Agenda der Anwaltschaft entwickelt, die unsere zentralen Botschaften und Forderungen für Straßenkinder und Jugendliche in Risikolagen enthält.
- Unsere Kampagnen motivieren und mobilisieren insbesondere junge Menschen, sich im Sinne Don Boscos solidarisch mit Kindern und Jugendlichen auf der ganzen Welt zu zeigen, und tragen zur Profilbildung von Don Bosco Mission Bonn bei.
- Durch unsere Bildungsarbeit und unseren Freiwilligendienst haben junge Menschen in Deutschland Menschen in andere Lebenssituationen weltweit kennengelernt und fühlen mit ihnen. Sie setzen sich solidarisch für sie ein, insbesondere für benachteiligte Kinder und Jugendliche. Ihre Erfahrungen und ihre Ideen wollen wir nutzen und lassen sie in unsere Arbeit einfließen.

4. Wir verbessern die Wirkung unserer externen Kommunikation.

Dazu wollen wir bis Ende 2020 folgende Unterziele erreicht haben:

- Unsere externe Kommunikation ist thematisch fokussiert und konsequent auf Zielgruppen und deren Bedürfnisse ausgerichtet.
- Don Bosco Mission ist als das Kompetenzzentrum für Straßenkinder bekannt.
- Die Bekanntheit unserer Organisation und unserer Anliegen ist sowohl regional als auch überregional gestiegen.
- Wir konnten neue Zielgruppen über das weltkirchliche Engagement der Salesianer Don Boscos informieren und zur Unterstützung des Anliegens bewegen.

5. Wir steigern die Qualität unserer Beziehungen.

Dazu wollen wir bis Ende 2020 folgende Unterziele erreicht haben:

- Wir sind Teil einer lebendigen und aktiven Werte- und Engagementgemeinschaft, welche in Don Bosco Mission Bonn einen Animator erlebt und positiv bewertet. Die Werte- und Engagementgemeinschaft ist gewachsen.
- Wir haben neue Zielgruppen erschlossen. Unsere Spenderbasis ist jünger und vielfältiger geworden.
- Für unsere Werte- und Engagementgemeinschaft konnten neue Kooperationspartner und Großspender gewonnen werden. Die Zusammenarbeit mit den bestehenden Kooperationspartnern und Großspendern wurde vertieft.
- Aktive und ehemalige Freiwillige finden bei uns Möglichkeiten, sich weiter im Sinne Don Boscos für benachteiligte Kinder und Jugendliche zu engagieren.

6. Wir sind eine stabile und lebendige Dienstgemeinschaft.

Dazu wollen wir bis Ende 2020 folgende Unterziele erreicht haben:

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich mit der Idee, den Werten und dem Werk Don Boscos. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich der Dienstgemeinschaft von Don Bosco Mission Bonn zugehörig.
- Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gemäß eines Personalentwicklungskonzepts gezielt fachlich und persönlich weiterentwickelt.

7. Wir steigern die Qualität und Effektivität unserer Arbeitsprozesse.

Dazu wollen wir bis Ende 2020 folgende Unterziele erreicht haben:

- Wir konzentrieren unsere Maßnahmen und die eingesetzten Mittel in allen Bereichen unserer Arbeit konsequent auf unsere Ziele. Die Maßnahmen sind untereinander abgestimmt und verzahnt.
- Die Personal- und Sachkosten sind strukturell ausgeglichen finanziert.
- Unsere Arbeitsabläufe sind auf die Bedürfnisse unserer Projektpartner, Kooperationspartner, Spender und Förderer ausgerichtet und sind dabei so effizient wie möglich.
- Unsere Arbeitsprozesse sind 2020 effizienter gestaltet. Arbeitsprozesse sind weitestgehend standardisiert. Die Anzahl der Prozessbeteiligten und der Prozessschritte sind auf das notwendige Maß reduziert.

3.3 Strategische Partner

„Mit wem erreichen wir unsere Ziele?“

Don Bosco Mission Bonn arbeitet mit einer Reihe von Partnern strategisch zusammen. Die strategischen Partnerschaften werden zur Erfüllung unseres Auftrags weiter ausgebaut und gefestigt. Grundlage für jede Zusammenarbeit ist die salesianische Pädagogik und Spiritualität sowie unsere strategische Ausrichtung im Sinne dieses Papiers.

Die Salesianer Don Boscos stellen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit die benachteiligten jungen Menschen, die sie „ins Leben, also in Selbst- und Fremdwahrnehmung, in tragfähige Beziehungen und Lebensqualitäten sowie in Ausbildung und Beruf hinein begleiten wollen.“³

Zu unseren strategischen Partnern zählen insbesondere:

Freunde und Förderer

Auf dem Weg zur Verwirklichung unserer Vision sind wir auf viele Unterstützer angewiesen. Diese finden wir in Privatpersonen, in Großspendern, in kirchlichen Hilfswerken, Stiftungen, Pfarreien und vielen weiteren Freunden und Förderern unserer Arbeit im Geiste Don Boscos.

Einrichtungen der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscos

Die Deutsche Provinz ist nicht nur unser Träger, sondern mit ihren Einrichtungen auch ein wichtiger Partner bei der Planung und Umsetzung zentraler Anliegen. Hierzu zählen bisher die Kooperation im Freiwilligendienst, in der Öffentlichkeitsarbeit und im Fundraising. Zukünftig soll die Zusammenarbeit auch auf weitere Bereiche ausgebaut werden.

Don Bosco Mondo e.V.

Seit der Gründung von Don Bosco Mondo (ehem. Jugend Dritte Welt e.V.) im Jahr 1980 arbeiten beide Organisationen an einem Standort eng zusammen. Längst folgt die Kooperation dem Bewusstsein, dass wir gemeinsam erfolgreicher für die Anliegen Don Boscos wirken können. Dabei geht die Zusammenarbeit von dem Prinzip der Einheit in Vielfalt aus. Mit der Kooperationsvereinbarung haben wir ein Fundament für die zukünftig noch engere Zusammenarbeit geschaffen. Die Kooperationsvereinbarung soll Sicherheit und Orientierung für eine gedeihliche Zukunft geben. Sie hat zum Ziel, das Verbindende zu definieren und zu betonen, das Synergien, breitere Bewusstseinsbildung, größere Effizienz und Nachhaltigkeit sowie die Bildung einer gemeinsamen Identität als Teil der Don Bosco Bewegung schafft.

Generalat

³ Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscos (Hrsg.): Arbeiten im Geiste Don Boscos – Unsere Leitlinien, München, 4. überarbeitete Auflage 2009, S. 18.

Der Generalobere hat Don Bosco Mission Bonn als Einrichtung 1969 kanonisch errichtet, mit der Zielsetzung, als Internationale Missionsprokur der Salesianer Don Boscós die weltweiten Hilfsprojekte der Salesianer Don Boscós zu unterstützen und zu fördern. Don Bosco Mission Bonn erhält seinen Auftrag und seine grundsätzliche Zielsetzung von der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscós im Einvernehmen mit dem Generaloberen.

Die Zusammenarbeit mit dem Generalat in Rom ist für uns auch darüber hinaus auf der salesianischen Weltebene von großer Bedeutung. Im Generalat haben wir einen wichtigen Unterstützer unserer Anliegen in der salesianischen Welt. Mit der Koordination des Generalats lassen sich allgemein gültige Richtlinien und Qualitätsstandards global diskutieren und einführen. Das Generalat ist für uns auch eine wichtige Quelle valider Informationen aus erster Hand.

SDB-Provinzen

Die salesianischen Provinzen weltweit sind mit Ihren Einrichtungen der institutionelle Partner in der Projektförderung. Die Zusammenarbeit mit Projektpartnern geht dabei stets von den Bedürfnissen der benachteiligten jungen Menschen aus.

Don Bosco Mission Bonn pflegt einen offenen und dialogischen Umgang mit seinen Projektpartnern aus der salesianischen Familie. Die eingegangenen Partnerschaften sollen nachhaltig sein und langfristig bestehen. Entsprechend stellen die Beratung und Begleitung von Projektpartnern wesentliche Aufgaben der Arbeit im Dienst der salesianischen Gemeinschaft für die Jugend dieser Welt dar.

Die internationalen salesianischen Missionsprokuren (G5)

Die Zusammenarbeit mit den internationalen salesianischen Missionsprokuren in Turin, Madrid, New Rochelle und Delhi ist Voraussetzung für koordiniertes Helfen. In der Abstimmung untereinander kann die Unterstützung der salesianischen Provinzen weltweit bedarfsgerecht und gezielt erfolgen. Der Prozess „P&P 2015“ sowie die vorliegende strategische Ausrichtung von Don Bosco Mission Bonn helfen bei der Abstimmung in der Zusammenarbeit untereinander.

4. Umsetzung und Evaluierung

„Wie wissen wir, ob wir auf dem richtigen Weg sind?“

Eine Strategie alleine reicht nicht. Wichtig für den Erfolg der Strategie ist vielmehr deren Umsetzung in der Praxis. Um unsere Ziele bis 2020 erreichen zu können, entwickelt Don Bosco Mission Bonn zunächst verschiedene Projekte und Maßnahmen für die kommenden zwei Jahre. Die Maßnahmen werden laufend auf ihre Wirksamkeit bei der Zielerreichung überprüft.

Um die strategische Entwicklung zu unterstützen, werden wir unser Controlling um neue Instrumente, Kennzahlen und ein zentrales Berichtswesen erweitern, um die Erreichung der hier aufgestellten Ziele zu evaluieren. Die Instrumente sollen uns helfen unsere Strategie in Handeln umzusetzen. Dabei wollen wir stets alle Dimensionen unserer Ziele im Blick behalten.

Die Strategie wird regelmäßig auf ihre Stimmigkeit und Gültigkeit überprüft. Wir prüfen jährlich, ob wir die Maßnahmen und Projekte umsetzen, die wir uns vorgenommen haben oder was die Gründe dafür sind, wenn dies nicht geschieht und passen gegebenenfalls unsere Strategie an.

Schlusswort

Die vorliegende Grundsatzstrategie ist die Basis für die fortlaufenden Prozesse der strategischen Planung in Form von Teilstrategien. Die hier formulierten Leitsätze und Ziele müssen in konkrete Projekte und Maßnahmen überführt werden. Ergeben sich in unseren Arbeitsfeldern und Märkten relevante Veränderungen, sind unsere Grundsatz- wie auch Teilstrategien auf ihre Validität, Qualität und Handlungsorientierung zu überprüfen.

Entsprechend wird auch unser Dokument zur Grundsatzstrategie regelmäßig überprüft und fortgeschrieben werden. In diesem Sinne bildet unsere Strategie „Profilschärfung und Transformation“ den Auftakt und die Grundlage für die zukünftige strategische Planung. Sie leistet damit das, was ihre Aufgabe ist: sie gibt Orientierung für unser zukünftiges Handeln, damit das Leben junger Menschen gelingt.

Bonn, den 26. Januar 2016

Dr. Nelson Penedo
Geschäftsführer