

SCHWEIZERISCHER DACHVERBAND STATIONÄRE SUCHTHILFE SDSS

Dachorganisation

ART74

Dr. RAin Jacqueline Chopard, Geschäftsleiterin SDSS/ART74, Kirchenfeldstr. 24, 3005 Bern
Tel. 031/352 27 70 Fax 031/352 27 71 Natel 078/754 30 64 E-Mail sdss.art74@bluewin.ch

ARBEITSPAPIER Leitbild-Entwicklung

Einleitung

Das **Leitbild** kann sowohl dem Management als auch der gesamten Mitgliedschaft einer Organisation als **Orientierungs-** und **Identifikationshilfe** dienen. Durch dessen Einsatz soll eine ganzheitliche Auffassung von „Behindertenbetreuung“ unterstützt werden. Jedes Mitglied soll am gleichen Strang ziehen und zwar in die vom Leitbild vorstrukturierte Richtung der festgelegten Ziele.

Die Identifikation jedes Mitgliedes mit der „Behinderten-Organisation“ wird gefördert und es entsteht eine „**Kultur der Organisation**“, welche als (geistige) tragende Säule des Erfolges dient. Durch das **gelebte Leitbild** erfährt die **Motivation** der Mitglieder aufgrund der stärkeren Identifikation eine Steigerung, was sich positiv auf die Zielerreichung der Behindertenorganisation auswirkt.

So gesehen hat der Einsatz eines Leitbildes eine **strategische Bedeutung**, die darin liegt, dass langfristig klar zu den Werten und Einstellungen der Organisation zu seiner Umwelt und den Mitgliedern Stellung genommen wird. Es gilt der Leitsatz:

„Wir wissen, was und wie etwas zu tun ist, denn wir sind im Bilde“.

Ausgangspunkt für den Entwicklungsprozess des Leitbildes ist das breite Bewusstsein in der NPO, dass man sich als Organisation, die in einem rasch entwickelnden Umfeld tätig ist, verstärkt mit der **Zukunft auseinandersetzen** muss.

Die relativ lange Zeitdauer des **Entwicklungsprozesses** von rund **einem Jahr** erscheint vorerst als Nachteil, der jedoch durch den rascheren Umsetzungsprozess vielfach wettgemacht werden kann.

Die Existenz des Leitbildes allein ist kein Grund für leitbildkonformes Verhalten. Erst durch ernsthaftes Bemühen, die Leitsätze umzusetzen, können das Leitbild und dessen Gedanken zum **Leben erweckt** werden.

Was ist ein Leitbild?

Das Leitbild ist ein System von Grundsätzen. Es setzt den Rahmen für die künftige Entwicklung einer Institution und ist Leitplanke für das tägliche Handeln.

Die Grundsätze enthalten Aussagen zu den Themen:

Leistungen

- Wichtigste Tätigkeiten, Dienstleistungen, Klientel
- Prioritäten und Stossrichtungen aller Bereiche
- Anforderungen an die Leistungserbringung

Organisation, Personal

- Aufbau- und Ablauforganisation, Koordination, Information
- Personalauswahl, -beurteilung, -förderung, Aus- und Weiterbildung

Aussenbeziehungen

- Öffentliche Stellen (BSV, BAG, Kanton, Gemeinden)
- Trägerschaft
- Klientel, Konkurrenz
- Interessengruppen
- Öffentlichkeit / Medien

Funktionen und Ziele eines Leitbildes

Funktionen

- Das Leitbild setzt **Prioritäten** bei den Aufgaben der Organisation und steuert den Einsatz personeller und finanzieller Mittel. Es trägt zur Verbindung zwischen Aufgabenplanung und Mittelbewirtschaftung bei.
- Das Leitbild enthält **Vorgaben** der zu erbringenden Leistungen.
- Es wirkt als **PR-Instrument** gegenüber den verschiedenen externen Partnern und der Öffentlichkeit.

Ziele

- Formulieren von **Grundsätzen**.
- Umsetzung und **Konkretisierung** des Auftrages der Trägerschaft.
- **Klärung** der Anforderungen durch intensive Auseinandersetzung mit der Umwelt, insbesondere den Bedürfnissen des Klientels und der Mitglieder.
- Entwickeln von strategischen Erfolgspositionen (**SEP**).
- Festlegen der **Grundausrichtung** der Organisation (2-5 Jahre).

Wie entsteht ein Leitbild

Ausgangslage klären

- Interpretation des Auftrages der Trägerschaft
- Kultur der Organisation ermitteln
- Umfeldanalyse (Einflussfaktoren, mögliche Entwicklung)
- Strategische Erfolgspositionen
- Mittel- und langfristige Ziele setzen

Leitbildinhalte erarbeiten

Variante A: **Bearbeitung von Statements**

Es werden Sätze entworfen, die so lange bearbeitet werden, bis sich alle Betroffenen mit der Formulierung einverstanden erklären.

1. **Grundvoraussetzung für die Leitbilderarbeitung schaffen:**
 - Wer sind wir?
 - Was verstehen wir unter einem Leitbild?
 - Antworten werden als Grundsatz festgehalten.
2. **Charakterisierung der Bereiche:**
 - Ist die Aussage akzeptiert, welche die Organisation charakterisieren soll?
 - Wie definieren wir Drogensucht?
 - Was verstehen wir unter abstinenzorientiert?
 - Was unter Arbeitswelt? etc.
 - Antworten werden als Grundsatz festgehalten.
3. **Grundsätze zu strategisch wichtigen Bereichen:**
 - Mögliche Bereiche:
 - Funktionen, Aufgaben, Personal, Strukturen, Arbeitsplätze, Informationen, Abläufe etc.
4. **Gesamtsicht:**
 - Das aus einzelnen Sätzen zusammengefügte Leitbild wird daraufhin überprüft, ob es als Gesamtes tatsächlich das Bild vermittelt, das die Erstellenden vor Augen gehabt haben.

Variante B: **Bearbeitung von Bereichen**

1. In einem ersten Schritt werden diejenigen Bereiche **bezeichnet**, zu denen im Leitbild Aussagen gemacht werden sollen.
2. Dann folgt die **Definition von Stichworten** pro Bereich, die später in die Formulierung der Grundsätze eingehen sollen.
3. **Formulierung der Leitbild-Sätze** für alle Bereiche.

4. Ausmerzen inhaltlicher **Widersprüche und Doppelspurigkeiten**; Überprüfen der inhaltlichen **Vollständigkeit**.
5. **Redaktionelle Überprüfung** (einheitlicher Sprachstil etc.).

Leitbild verabschieden

- Diskussion, Vernehmlassung, Anpassung, Genehmigung und Verabschiedung.

Umsetzung planen

- Leitbild-Grundsätze nach **Prioritäten** entsprechend ihrer Bedeutung für die **aktuelle Situation** der Organisation ordnen und zeitlich gestaffelt umsetzen.
- **Jahresthema** formulieren (Basis: eines oder mehrere Leitbild-Grundsätze).
- Messbare terminierte **Massnahmen** aus den Leitbild-Grundsätzen entsprechend dem gewählten Weg ableiten und realisieren.

Leitbild-Umsetzung überwachen und steuern

- **Controlling** der Umsetzung und **Frühwarnung** für die periodische Überprüfung der massgebenden Ausgangsprämissen.
- **Konklusio** und **Steuerungsmassnahmen** anordnen.

Einsatzmöglichkeiten

Veränderungen

Neben der **Neugründung** einer Organisation immer dann, wenn bedeutende Veränderungen im sozialen, politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld einwirken und eine Klärung der langfristigen Ziele und Schwerpunkte erforderlich machen.

Stärken der Leitbild-Entwicklung

- Zwingt zu einer intensiven **Auseinandersetzung** mit der Aussen- und Innenwelt einer Institution und
- ist ein **partizipativer Prozess**.
- **Kanalisiert Kräfte** und Aktivitäten.
- Wirkt als **Orientierungshilfe**.

Voraussetzungen und Instrumente

Die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes ist nur möglich, wenn:

- Alle Mitglieder das fertiggestellte Leitbild tatkräftig durch konkrete Massnahmen **umsetzen**.

Nützliche Arbeitsinstrumente und Techniken

- Projektmanagement
- Auftrags-, Stärken/Schwächen-, Problem-, Kraftfeld-, Risikoanalysen
- Einflussanalyse, Konsequenzenanalyse
- Fragebogen
- Szenariotechnik

Zeitplan

Leitbildentwicklungsprozess während des Jahres 2001

Projektmanagement erstellt	März
Versch. Analysen erstellt	August
Leitbild-Sätze formuliert	Oktober
Widersprüche und Doppelspurigkeiten ausgemerzt; Redaktionelle Überarbeitung abgeschlossen	November

Leitbildverabschiedung

Diskussion, Vernehmlassung, Anpassung, Genehmigung und Verabschiedung	Ende November 2001
--	-----------------------

Dr. Jacqueline Chopard
Geschäftsleiterin SDSS/ART74