

Organisationsentwicklung im Main-Kinzig-Kreis:

Ein Leitbild für den Sozialen Dienst

Michael Lindner

Der Soziale Dienst im Jugendamt Main-Kinzig-Kreis in Hanau hat ein Leitbild erarbeitet. In einem Kontrakt mit dem Dezernenten wurde es zur verbindlichen Grundlage der Gestaltung des Bereiches und der Steuerung der Leistungserbringung. Der Leiter des Jugendamtes, Michael Lindner, beschreibt anschaulich, welche Funktionen einem Leitbild im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle zukommen und auf welche Weise ein Leitbild wirkungsvoll erarbeitet werden kann

Was ist ein Leitbild?

In einem Leitbild beantworten die Mitglieder einer Organisation die Fragen: "Wer sind wir, was wollen wir und wo wollen wir hin?"

Funktionen des Leitbildes

Das Leitbild als Mitteilung über Beschaffenheit und Ziele der Organisation bestimmt das Bild nach außen.

Jede Organisation hat unter der Schale der "offiziellen" Arbeitsabläufe und Strukturen informelle soziale Strukturen, Verhaltensmuster und Überzeugungssysteme, letzteres können wir als den kulturellen Kern der Organisation bezeichnen. Ein professionell erarbeitetes und umgesetztes Leitbild wirkt darauf ein und hat damit Steuerungsfunktion.

Die Erstellung des Leitbildes gemeinsam mit allen Beteiligten fördert Kooperation und Kommunikation und gibt der Organisationsentwicklung wichtige Impulse.

Ohne Ziel ist jeder Weg richtig!

Ausgangspunkt war die Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente durch Zielvereinbarung mit Teamgruppen und Mitarbeitergespräche. Dabei trat deutlich die fehlende Verständigung zwischen Führung der Institution und den MitarbeiterInnen des Sozialen Dienstes hervor, verbunden mit einer niedrig entwickelten Identifikation mit der Organisation. Folgen waren Orientierungslosigkeit und eine wachsende Entfremdung und Unzufriedenheit bei den MitarbeiterInnen. Es fehlte auch eine positive Außendarstellung und Vermittlung zu anderen Organisationsteilen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurde deshalb die Erstellung eines Leitbildes vereinbart die durch einen externen Moderator unterstützt werden sollte.

Die U-Prozedur: Der Umweg führt direkt zum Ziel!

Bekanntlich ist der Weg in's Verderben mit guten Vorsätzen gepflastert. So hilft es auch in Organisationen nicht, erkannte Fehler in bessere Absichten umzuwandeln. Zunächst ist kritisch zu erforschen, warum die bisherige Praxis so entwickelt wurde und Bestand hat. Dazu hat Friedrich Glasl die Methode der U-Prozedur entwickelt. (vgl. die Grafik)

Problemdiagnose und Zielfindung durch die "U-Prozedur" (Glasl)

1.		7.
Wie sind die Prozesse, Arbeitsabläufe, Mittel?	Technisch - instrumentelles	Wie können Abläufe zukünftig gestaltet werden?

	Subsystem	
2. ... und wie sind dabei die Funktionen, Rollen, Führung verteilt?	Soziales Subsystem	6. Was bedeutet das für neue Funktionen, Rollen...?
3. Welche Maximen liegen dem zugrunde, nach welchem Motto läuft dies ab?	Kulturelles Subsystem	5. Von welche Maximen und Motti wollen wir uns zukünftig leiten lassen?
	4. Wollen wir das so?	

So ging es voran

Das Leitbild wurde in zwei Tagungen im Abstand von vier Wochen von dem gesamten Sozialen Dienst unter Einschluß der Amtsleitung erarbeitet; während dieser Zeit arbeiteten wir mit externer Moderation.

Einführung

Nach einer Anwärmübung und damit verbundenen Zielklärung stellte der Moderator in einem kurzen Theorieeinschub den Begriff des Leitbildes vor und erläuterte dessen Funktion im Prozeß der Organisationsentwicklung. Die U-Prozedur wurde als Grundlage des methodischen Vorgehens akzeptiert.

Ist-Analyse

Es wurden Arbeitsgruppen zu drei Aspekten gebildet, welche die Grundstruktur auch für die weiteren Arbeitsschritte gaben::

- interne Organisation
- Verhältnis zu Adressaten
- Verhältnis zum Umfeld

Nach einer Arbeitsanleitung wurde der Ist-Zustand beschrieben. Die Ergebnisse wurden im Plenum vorgestellt auch in Form von kreativ-szenischen Darstellungen. Damit wurde ein Wechsel der Erkenntnisebene erreicht, neben die verbale Artikulation trat der Ausdruck und die Wahrnehmung von Gefühlen und inneren Bildern.

Gemeinsam, mit großem Ernst und doch zugleich gelockter Stimmung, wurden nun die aus den Beschreibungen abzuleitenden Motti formuliert.

Weg von.....Hin zu.....

Schließlich sah sich das Plenum mehreren Wandzeitungen mit der Aufzählung der uns leitenden Motti gegenüber, ein Abbild unserer Betriebskultur. Kräftezehrend, aber auch mit bisweilen heiterer Erleichterung folgte nun die ebenfalls gemeinsame Verständigung auf die Frage: was lassen wir zurück und was nehmen wir in eine neu zu gestaltende Kultur mit. In einem weiteren Verdichtungsschritt wurden die positiven Motti formuliert.

Fünf leitende Motti

- Auf der Basis des politischen Auftrages schaffen wir Strukturen, die uns zielgerichtetes, verbindliches Handeln ermöglichen.
- Wir arbeiten effektiv, ressourcenbezogen und zielgerichtet
- Wir erfahren Wertschätzung, Anerkennung der Leistung, leistungsgerechte Bezahlung, angemessene personelle Unterstützung.
- Wir arbeiten an und in einem Netz, das uns unterstützt und Kräftepotentiale aktiviert.
- Wir leisten Hilfe zur Selbsthilfe, unterstützen Eltern in ihrer Erziehungsverantwortung und übernehmen erforderlichenfalls Verantwortung für Kinder und Jugendliche in gefährdenden Situationen.

Formulierung des Leitbildes

Die kommende Tagung begann mit der Präzisierung und Neuformulierung der Motti, die in dieser Form das Leitbild präsentieren. Dazu wurde zu jedem Motto eine Arbeitsgruppe gebildet. Die Gruppen leisteten mehr, als redaktionelle Arbeit. Die Formulierung wurden inhaltlich gewichtet und auf die Umsetzbarkeit hin geprüft. Im Plenum wurden die Ergebnisse bis zur Konsensfähigkeit diskutiert.

Konsequenzen

Unter den bereits oben genannten Aspekten arbeiteten Gruppen an der Frage der praktischen Konsequenzen, für alle verbunden mit der Frage, was möchten Sie in dieser Hinsicht in den nächsten fünf Jahren erreichen.

Die Diskussion über konkrete strategische Ziele war für viele ebenso neu, wie die auftauchenden Begriffe. Die Fülle der zum Teil hart erarbeiteten Formulierungen kann in der Kürze dieser Darstellung nicht wiedergegeben werden. Neben einer Reorganisation bereits bekannter Qualitätsmerkmale der Arbeit wurden neue Gedanken aufgenommen, wie die Orientierung an der Sinnbildung, die Unterstützung eines betriebswirtschaftlichen Berichtswesens und der Dialog mit der politischen Führungsebene über Zielsetzungen.

Umsetzungsstrategie

Zum Abschluß der zweiten Tagung erfolgte die Verständigung über eine Strategie der Umsetzung. Die Arbeitsgruppen arbeiteten weiter an konkreten Schritten. Bis zu einem Kontrakt mit dem Dezernenten sollten von jeder Arbeitsgruppe Maßnahmenpläne vorgestellt werden.

Interner Kontrakt

Nach sechs Wochen, die durch intensive Arbeit der Umsetzungsgruppen begleitet waren, wurde in einer Dienstbesprechung das Leitbild von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Amtsleiter unterzeichnet und erlangte somit Verbindlichkeit im internen Umgang und für die Organisation des laufenden Dienstbetriebes. Kernpunkt der Diskussion war die Frage der Verbindlichkeit, auch möglicher Konsequenzen der Nichteinhaltung. Dazu erfolgte eine Klärung durch den Amtsleiter; das Leitbild wird nicht formal Inhalt des Arbeitsvertrages, aber bestimmend für die Gestaltung der arbeitsvertraglichen Pflichten. Auch das Führungsverhalten ist daran zu messen.

Kontrakt mit Dezernenten

Die Kontraktierung des Leitbildes mit dem Dezernenten war die erste Gelegenheit in der Geschichte des Kreises, bei der ein derart intensiver und offener Dialog zwischen politischer Führung und Mitarbeiterenebene über Inhalte und Ziele der Arbeit stattfand. Eine Projektgruppe hatte ihm zuvor die Ergebnisse präsentiert und Gelegenheit zur inhaltlichen Vorbereitung

gegeben. In einem mehrstündigen Dialog wurde eine redaktionelle Veränderung vereinbart und die Konsequenzen der Vereinbarung diskutiert. Dabei nahm die Frage der leistungsgerechten Bezahlung breiten Raum ein. Über eine kritische Prüfung der tarifvertraglichen Eingruppierung hinaus wurden betriebliche Regelungen in Angriff genommen. Die personelle Ausstattung wird natürlich durch die Finanzlage begrenzt. Aber für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden durch einzelne neue Stellen Bewegungen erkennbar und für die politische Ebene Ziele und Zielerreichungs-messung neuer Aktivitäten deutlicher als zuvor.

Insbesondere begann der Dialog über die kommunalpolitische Gestaltung des Bereiches Jugendhilfe.

Das Leitbild ist Teil des Gesamtkonzeptes

Die Leitbildentwicklung ist Teil eines Gesamtkonzeptes der Organisations-entwicklung, die auf der Basis der Mitarbeiterbeteiligung durchgeführt wird und die in dem folgenden Bild umrissen wird:

Entwicklung neuer Steuerung im Jugendamt (Stand 10/97)				
Jugendhilfeplanung Operatives Controlling		Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente		Leitbildentwickl
			Mitarbeitergespräche Bewertung	