

## Varia

Im Forum/Gästebuch von [www.vitaminB.ch](http://www.vitaminB.ch) gefunden:

«In einer Zeit, in der Ehrenamtlichkeit nicht unbedingt sexy ist, kann vitaminB nur positiv sein. Sehr gutes und v.a. sympathisches Konzept. Tanxs!»

Marc Grünenfelder, Präsident Kinderkrippe Spielchische «Verein studierender Eltern beider Hochschulen» ([marc.gruenenfelder@bluwin.ch](mailto:marc.gruenenfelder@bluwin.ch))

### Fragen an vitamin B:

**Gibt es externe Hilfe und Beratung z.B. für Stellenbesetzung?**

Geht es um Rechtsfragen, wenden Sie sich an den VPOD (Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste, Abteilung Rechtsberatung, Sonnenbergstrasse 83, 8032 Zürich, T 01 266 52 52, [www.vpod.ethz.ch](http://www.vpod.ethz.ch) oder an den Beobachter (siehe unten). Salärfragen müssen sich nach Ihrem Fachfeld richten. Allenfalls erhalten Sie vergleichbare Saläreinstufungen von Ihrem Subventionsgeber (Stadt, Kanton, Bundesamt).

**Wer könnte eine Buchhaltung extern übernehmen und zu welchen Kosten?**

Bestellen Sie den Infolyer «Auslagern administrativer Arbeiten» bei vitamin B oder laden Sie ihn herunter unter [www.vitaminb.ch/ratgeber/bausteine](http://www.vitaminb.ch/ratgeber/bausteine)

**Unter welchen Voraussetzungen kann eine fristlose Kündigung ausgesprochen werden?**

Der Beobachter betreut sowohl eine hotline (01 448 76 01) wie eine online-Beratung: [www.beobachter.ch/arbeit](http://www.beobachter.ch/arbeit). Dort erhalten Sie kompetente Auskunft zu allen Fragen rund um das Arbeitsrecht.

## Info-Flyers

Folgende Info-Flyers können Sie bei vitamin B beziehen (Fax Nr. 01 368 58 81 oder [www.vitaminb.ch/ratgeber/bausteine](http://www.vitaminb.ch/ratgeber/bausteine)):

Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung. Definitionen verschiedener Beratungsformen, Qualitätsmerkmale, Tarifempfehlungen.

Ihr Internetauftritt – Kommunizieren leicht gemacht. Der Weg zu einer funktionalen und günstigen eigenen Website.

Das Auslagern verschiedener administrativer Arbeiten. Voraussetzungen, Auftragsgestaltung.

Schweizerische Gesellschaft der Fundraising-Fachleute: Angebote für Mitglieder, Überlegungen zum Fundraising.

## Langzeitbegleitung in B-Dur

Die Langzeit-Begleitung im B-Dur

Der folgende Bericht nimmt die Themen vom vergangenen Juni wieder auf und führt uns weiter auf dem Entwicklungsweg des Zentrums ELCH, aus dem Blickwinkel des Vorstandes. Wir danken den Vorstandsfrauen des Zentrums ELCH in Zürich-Affoltern, dass sie für die Leserschaft von B-Dur ihr Nähkästchen öffnen und uns teilhaben lassen an ihren Gedanken.

Ein neues Geschäftsreglement und die Folgen

Auf Anregung des Sozialdepartementes machten sich Vorstand und Geschäftsleitung des Zentrums ELCH an die Erarbeitung eines Geschäftsreglementes. Diese Arbeit hatte Folgen für das Zentrum. Ein Reglement muss klar und eindeutig sein. Das verlangt auch Präzision im Denken und miteinander Reden. Dabei kamen zahlreiche Unklarheiten in der Zusammenarbeit zutage, die bearbeitet sein wollten. Es ging nicht nur um Regeln sondern auch um das Verständnis der Zusammenarbeit, um ein Stück Organisationskultur.

Das Vorgehen des Vorstandes

Das Sammeln bereits vorhandener Reglemente anderer Vereine diente zum Anwärmen. Der Prozess der Erarbeitung der einzelnen Abschnitte führte zum Entschluss, sich für die Störungen «zwischen den Zeilen» mehr Zeit zu nehmen. Der Vorstand plante deshalb eine eintägige Retraite zusammen mit den Geschäftsleiterinnen. Als externe Moderatorin konnte eine ausgebildete Mitarbeiterin des Jugendsekretariates verpflichtet werden. Das sparte Mittel und garantierte dennoch eine professionelle Führung. Die Retraite brachte Klärungen und eine gemeinsame Haltung. Das zog eine zweite Retraite mit Geschäftsleitung und Gruppenleiterinnen nach sich, an der mit derselben Arbeitsanlage ebenfalls ein gemeinsames Verständnis in der Zusammenarbeit erstritten und entwickelt wurde. Mit allen Bemühungen konnte nicht verhindert werden, dass einige wenige Mitarbeiterinnen das Zentrum ELCH verliessen, weil sie ihren Platz unter veränderten Bedingungen nicht mehr fanden. Das stellt hohe Anforderungen an den Vorstand.

Was enthält ein Geschäftsreglement?

Die Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Ebenen der Organisation sind darin umschrieben. Im Fall ELCH sind das der Vorstand und die Geschäftsleitung. Im einzelnen sind die verschiedenen Ressorts wie z.B. Personalführung, Vertretung nach aussen, Finanzen und Ziele definiert. Die Entscheidungsmodalitäten im Vorstand sind festgelegt, die GL-Mitglieder verfügen über ein Pflichtenheft und der Kommunikationsfluss ist geregelt.

Und das Leitbild?

Das zweiseitige Dokument steht. Jetzt soll es noch ein ansprechendes Kleid erhalten. Seine Verwendung hat bis jetzt zwei Zielrichtungen. Nach innen dient es als Leitplanke für alle Mitarbeiterinnen, nach aussen wird es im Kontakt mit aktuellen und potentiellen Gönnern und Gönnerinnen eingesetzt.

Blick in die Zukunft

Der Vorstand hat sich zum Ziel gesetzt, im Jahr 2001 alle seine Papiere und Dokumente zu überprüfen, miteinander abzugleichen und auch äusserlich auf eine Linie zu bringen.

Die Ernte

Oberflächlich gesehen geht es um Paragraphen und auch sonst um trockene Materie. Aber die Umschreibung der Arbeitsaufteilung innerhalb einer Organisation führt immer zu einem tiefergreifenden Prozess. Wer sich diesem Organisationsentwicklungsprozess mit genügend Zeit und Aufmerksamkeit widmet, erfährt eine qualitative Verbesserung in allen Aspekten der Arbeit. Das schlägt sich nieder in der Freude über das Erreichte. Und – eigentlich das Wichtigste – strahlt aus auf die Qualität der Dienstleistung.

Gaby Belz

**Hinweis: Unter [www.vitaminb.ch/forum](http://www.vitaminb.ch/forum) Ihr Leitbild finden Sie das Leitbild des Zentrums ELCH. Oder Sie bestellen ein ausgedrucktes Exemplar per Fax: 01 368 58 81.**

## vitamin B

Unterstützung für ehrenamtliche Vorstände

Impressum

vitamin B-Dur, Universitätstrasse 69, 8006 Zürich  
Fax 01 368 58 81, [info@vitaminb.ch](mailto:info@vitaminb.ch), [www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch)

Auflage: 6000 Ex.

Newsletter von vitamin B –

Unterstützung für ehrenamtliche Vorstände

Ein Projekt von Migros-Kulturprozent in Zusammenarbeit mit dem Sozialdepartement der Stadt Zürich

Der nächste vitamin B-Dur erscheint im Februar 2001

MIGROS  
Kulturprozent

Mit dem Kulturprozent nimmt die Migros gesellschaftliche Verantwortung wahr. Als freiwilliges Engagement für mehr Lebensqualität unterstützt das Kulturprozent kulturelle und gesellschaftliche Projekte. Unsere Projekte stärken Selbsthilfe und Eigenverantwortung, fördern Solidarität und Integration. Die Migros unterstützt innovative Projekte, die aktuellen Diskussionen neue Impulse geben.

# vitamin B

Unterstützung für ehrenamtliche Vorstände

## Liebe Leserinnen und Leser

Der Start scheint geglückt, die Erwartungen sind sehr gross – dies unser Fazit nach drei Monaten «vitamin B». Die Menge an positiven Rückmeldungen und Echos war überwältigend, ebenso der BesucherInnenstrom zum Eröffnungsevent vom 7. September; ein Zeichen, dass wir mit dem Projekt richtig liegen, dass der Mix von Information und Vernetzung dem Wunsch ehrenamtlicher Vorstände entspricht. Seit der Lancierung im Juni haben über 4000 Personen die Website [www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch) besucht. Die Informations-Veranstaltungen des vitamin Bazar waren in Kürze ausgebucht und werden doppelt geführt; pro Thema meldeten sich 60 bis 100 Personen an – für uns eine grosse Verantwortung, aber auch ein riesiges Potenzial für einen fruchtbaren Austausch, welcher auch auf [www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch) weiter zum Tragen kommen wird. Schauen Sie doch mal hinein, platzieren Sie Ihren Wunsch oder Ihre Frage auf der Pinwand oder geben Sie jemand anderem einen wertvollen Tipp! Besuchen Sie die Portraitgalerie und stellen Ihren Verein den anderen vor! Bilder, nämlich Leitbilder, sind auch das Thema dieser Nummer: Das Bild, das wir von unserer Organisation nach aussen geben oder das wir von anderen wahrnehmen, bestimmt massgeblich, wie unsere Arbeit in der Öffentlichkeit verstanden und unterstützt wird. Und nicht nur das: Innehalten, sich gemeinsam auf das Wesentliche zu konzentrieren und anderes wegzulassen – kurz, der Organisation ein prägnantes Leitbild zu geben, ist in der heutigen Zeit, die von Mobilität und Geschwindigkeit geprägt ist und wo Kommunikation und Innovation durch Internet eine zusätzliche Beschleunigung erfahren, äusserst zentral: Es bündelt die Energien, erhöht die Effektivität der Organisation und zeigt der Öffentlichkeit ein klares Gesicht. Dazu möchten wir Sie ermuntern: Halten Sie inne, schauen Sie genau hin, geben Sie Konturen zu erkennen. Überprüfen Sie Ihre bisherige Tätigkeit und Leitbilder und nehmen Sie, wenn nötig, Korrekturen vor. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Spass bei der Lektüre des vorliegenden B-Dur.

Für die Trägerschaft von vitamin B

Irene Forster  
Sozialdepartement der Stadt Zürich

Ein Projekt von  
Migros-Kulturprozent  
in Zusammenarbeit  
mit dem  
Sozialdepartement  
der Stadt Zürich

## Leitbildentwicklung – eine Anleitung mit Vor- und Nachgedanken

### 1. Das Leitbild als Teil des Regelwerkes

Das Leitbild dient der Ausrichtung der Kräfte, es ist identitätsstiftend. Es kann beim Fundraising und in der PR sowie bei Finanzierungsverhandlungen als Legitimationsgrundlage eingesetzt werden. Ein nützlicher Nebeneffekt besteht darin, dass bei der Erarbeitung des Leitbildes vieles klar und deutlich ausformuliert werden muss. Das kann Konflikte an die Oberfläche bringen, weil man sich festlegen muss. Sind die Differenzen ausdiskutiert, so herrscht in der Regel mehr Klarheit und Orientierung im Vorstand und bei den Mitarbeitenden. Ein Leitbild muss periodisch an der praktizierten Wirklichkeit geeicht und allenfalls dieser angepasst werden, sonst verliert es in den Ordnern.

Bausteine	Funktion, Ziele
Statuten	Das juristische Grundgerüst einer Organisation gemäss ZGB Artikel 60-79 bzw. 80-89. Zweck des Vereins/der Stiftung, struktureller Aufbau der Körperschaft, Aufgaben und Kompetenzen. Ist verbindlich.
Reglement	Feinorganisation bei grösseren Vereinen und Stiftungen (Vorstands-, Geschäftsleitungs-, Betriebskommissions-Reglement, etc.)
Leitbild	Ideeller und ethischer Hintergrund einer Organisation mit den wesentlichen Aufgaben, der angestrebten Form der Kontaktpflege mit KlientInnen, mit dem Fachumfeld, mit AuftraggeberInnen, etc., sowie die angestrebte Vereins- resp. Unternehmenskultur.
Organigramm	Schematisch / grafischer Aufbau der Organisation mit Über-, Bei- und Unterstellungen.
Funktionendiagramm	Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen FunktionsträgerInnen sowie die Informationsflüsse zwischen Personen, Gremien, Abteilungen.
Konzepte	Grundlagen für das fachliche Handeln in den Angeboten. Die Konzepte müssen mit dem Leitbild in einem inneren Zusammenhang stehen, also dieselben Werte vertreten.
Strategiepapiere	Organisationsziele für einen grösseren Zeitraum (3-5 Jahre) sowie die Wege, die zu diesen Zielen führen sollen.
Jahresprogramme	Einjahresplanung mit konkreten Aufgaben, Terminen, Kontrollen.

Das Leitbild nimmt in dieser Tabelle eine Sonderrolle ein: es repräsentiert neben den eher sachorientierten, rationalen Elementen auch die emotionale Seite, ohne die sich niemand freiwillig engagiert oder mit Begeisterung tätig ist. Hier geht es um Visionen, Welt- und Menschenbilder, und um die Motivation aller Beteiligten, miteinander an derselben Sache zu stricken. Nicht ohne Sinn ist deshalb der Name «Leit-Bild»: zusammengesetzt aus einem eher analytischen «Leiten» und einem ganzheitlichen, nicht bis ins letzte erklärbaren Bild dessen was wir gerne erreichen möchten mit unserem Verein oder Stiftung.

### 2. Die Aussagen im Leitbild

Im Gegensatz zu den Statuten soll das Leitbild sprachlich ausgefeilt und grafisch bearbeitet sein – Schönheit ist da durchaus ein anwendbarer Begriff. Gleichzeitig müssen die Aussagen im Leitbild aber präzise, fassbar, nachvollziehbar sein für die LeserInnen. Also nicht: «Im Jugendtreff ABC können sich alle Jugendlichen der Gemeinde aufhalten», sondern «Der Jugendtreff ABC ist offen für Jugendliche unabhängig ihrer Nationalität, Hautfarbe, Religion oder ihres Geschlechts. Wir sind uns der hohen Anforderungen dieses integrativen Anspruchs bewusst – der fachlich begründbare Umgang mit Konflikten geniesst bei den Mitarbeitenden stets hohe Priorität.»

### Das Inhaltsverzeichnis des Leitbildes könnte z.B. so aussehen:

1. Allgemeines – Warum es den Verein / die Stiftung überhaupt braucht
2. Unsere Dienstleistungen und Angebote
3. Was wir unter Qualität verstehen, und wie wir sie überprüfen
4. Was uns wichtig ist in der Zusammenarbeit nach innen und nach aussen
5. Einsatz und Überprüfung des Leitbildes

Machen Sie Ihre Vorarbeit für andere zugänglich und profitieren Sie von den Ergebnissen anderer Vereine und Stiftungen!  
 Sie finden das Leitbild des Vereins Zentrum ELCH in der Website von vitamin B unter [www.vitaminb.ch/forum/IhrLeitbild](http://www.vitaminb.ch/forum/IhrLeitbild). Dort ist auch Platz für Ihr Leitbild. Bitte senden Sie es als Attachment an [info@vitaminb.ch](mailto:info@vitaminb.ch) oder per Post an vitamin B, Universitätstrasse 69, 8006 Zürich.

### 3. Die Entstehung des Leitbildes

In der Regel kommt das Bedürfnis nach einem Leitbild auf, nachdem die wichtigsten strukturellen Grundlagen gelegt sind und man sich wieder dem Inhaltlichen zuwenden kann. Ein idealtypischer Ablauf kann so aussehen:

- Bilden einer kleinen Steuergruppe (nicht mehr als vier Personen, um flexibel und ohne bürokratischen Aufwand arbeiten zu können), bestehend aus mehreren Ebenen (Vertretung Vorstand, Geschäftsleitung, Mitarbeitende).
- Erstellen einer Vorgehensplanung mit Verantwortlichkeiten und Terminen.
- Sammeln aller relevanten Unterlagen (Regelwerk, Geschichte der Organisation, Interviews mit PionierInnen, Vorstandsprotokolle, etc.). Zusammenstellen: «Wo kommen wir her?»
- Erhebung der Leitbild-Vorstellungen in den verschiedenen Ebenen der Organisation (Vorstand, Mitarbeitende, ev. KundInnen mit stellvertretenden Interviews, ev. fachliches Umfeld): «Wer sind wir? Wer wollen wir sein?». Je nach Zeitrahmen kann diese Phase in einer Retraite – mit Abstand zum Alltag – gute Ergebnisse zeitigen, dann allerdings nur mit ehrenamtlichen und festen Mitarbeitenden. Interviews mit dem Umfeld können später dazugenommen werden: «Wie werden wir von aussen gesehen? Was wird von uns erwartet?». Die Steuergruppe moderiert den Prozess oder zieht eine aussenstehende Fachperson bei.
- Aus dem gesamten Material stellt die Steuergruppe einen ersten Leitbild-Entwurf nach obigem Muster zusammen und gibt ihn in den verschiedenen Gremien zur Vernehmlassung.
- Nach Ablauf der Vernehmlassungsfrist bewertet die Steuergruppe abweichende Meinungen und Wünsche. Bei grossen Abweichungen ist noch

einmal eine kürzere Gesprächsrunde notwendig, kleinere Korrekturen können eingeflochten werden.

- Das Leitbild steht! Wie und gegen über wem soll es eingesetzt werden? Welches äussere Kleid wollen Sie ihm verpassen? Wie hoch soll die Auflage sein? Wie wollen sie es vorstellen?
- Nach innen: benutzen Sie die «Geburt» des Leitbildes, um die Mitglieder der Organisation noch besser zusammenzuschweissen, indem Sie in Teams und Vorstand und allfälligen weiteren Gremien darüber diskutieren, wie die Anliegen des Leitbildes konkret umgesetzt werden. Das Leitbild gehört übrigens obligatorisch in die Unterlagen jeder neu angestellten Mitarbeiterin, jedes neuen Mitarbeiters.
- Nach aussen: Die Vorstellung des Leitbildes kann Anlass für einen PR- bzw. Lobbying-Event bilden. Laden Sie das Quartier zu einem Frühstück oder Apéro ein und stellen Sie das Leitbild auf kreative Weise vor. Lassen Sie sich von einer kritischen Stimme dazu befragen.
- Last not least: bleiben Sie verbunden mit Ihrem Leitbild. Einmal jährlich, sollten Sie es – und sich selber – einer kritischen Überprüfung unterziehen: «Setzen wir unsere Leitbilder um? Hat die Richtung unterdessen geändert? Was braucht es weniger? Was mehr?»

Zum Schluss folgende Anregung: Sammeln Sie Leitbilder anderer Organisationen und lassen Sie sich davon anregen. Das Rad wurde bereits erfunden, aber jedes Gefährt braucht eine angepasste Ausführung. Warum nicht auch das Leitbild eines profit-orientierten Betriebes, einer grossen Firma dazunehmen – der Blick in andere Gärten bringt meistens neue Gedanken.

Gaby Belz  
 Organisationsberaterin BSO

## Gelungener Bazar-Auftakt

Korben knallten zwar keine – aber sonst bot der Abend alles, was zu einem gelungenen Eröffnungsevent gehört: Über 300 ehrenamtlich Freiwillige folgten der Einladung zum Start der Veranstaltungsreihe vitamin Bazar im Migros-Hochhaus am Zürcher Limmatplatz. Jana Caniga, Leiterin des Migros-Kulturprozents, begrüßte alle Anwesenden und begründete das Engagement der Migros. «Mit vitamin B wollen wir die ehrenamtliche Tätigkeit, ohne die das soziale System in der heutigen Form nicht möglich wäre, konkret unterstützen».

Stadträtin Monika Stocker, Vorsteherin des Sozialdepartementes Zürich, betonte in ihrer Ansprache die dringende Notwendigkeit, ehrenamtlich tätige Personen zu unterstützen und forderte zum Schluss alle auf, von vitamin B Gebrauch zu machen und sich an den umliegenden Tischen über Fundraising, Organisationsberatung, Internetauftritte und Outsourcing von administrativen Arbeiten zu informieren oder auf den bereitgestellten PC's auf [www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch) zu surfen. Dieser Aufforderung wurde sogleich Folge geleistet und im Nu waren alle Dokumentationsunterlagen weg – viele gingen leider leer aus. Die ungezwungene und fröhliche Atmosphäre und die anregenden Gespräche und Begegnungen machten aber mehrheitlich die fehlenden Infos an den Ständen wett. Ein gelungener Auftakt, der optimistisch in die "vitamin B-Zukunft" blicken lässt!

Jeanette Zahner

