



# OZL Kompass



## Unternehmensstrategie der «Stiftung Orte zum Leben»

Unsere Ziele für die Jahre 2023 bis 2026

## Liebe Mitarbeitende

Gerne überreichen wir Euch die überarbeitete Strategie der Stiftung Orte zum Leben für die Jahre 2023 bis 2026. Sie wurde in einer zweitägigen Strategiesitzung des neu formierten Stiftungsrates zusammen mit der Geschäftsleitung im Juni 2021 erstmals rollend überarbeitet und dient als Grundlage zur Unternehmensentwicklung.

Im dynamischen Branchenumfeld, mit sich stets verändernden Rahmenbedingungen wie UN-Behindertenrechtskonvention, Betreuungsgesetz, Qualitätsvorgaben, IBB Einstufungen, Fachkräftemangel, demografischer Wandel und nicht zuletzt die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, müssen wir für die Zukunft gerüstet sein. Mit den revidierten Unternehmenszielen wollen wir aktiv gestalten und gemeinsam «Orte zum Leben» auf die kommenden Herausforderungen ausrichten.

Die überarbeitete Unternehmensstrategie beruht auf einer umfassenden Analyse der gegenwärtigen Situation. Woher kommen wir? Was ist unser Auftrag? Was sind unsere Stärken und Schwächen, was Chancen und Gefahren? Und wo wollen wir hin? Konkret: Was sind die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen und mit welchen Veränderungen muss sich die Einrichtung in Zukunft befassen?

Die eigentlichen strategischen Ziele ergeben sich zum einen aus dieser Situationsanalyse, zum anderen aus unserem Leitbild. Die Strategie legt die zukünftigen Geschäftsfelder fest und macht Aussagen zu unseren Kernkompetenzen, gibt Hinweise auf die Positionierung im Markt und welche neuen Angebote gestaltet werden müssen, um sich auf die Bedürfnisse unserer Mitmenschen mit Beeinträchtigungen ausgerichtet, erfolgreich entwickeln zu können.

Mit der Erarbeitung der strategischen Grundlagen sichern wir den Fortbestand der Organisation und damit die Zukunft der Menschen mit Beeinträchtigungen, mit dem Ziel der kompetenten Teilhabe nachhaltig. Die Strategie, die Umsetzung und der Zielerreichungsgrad werden mit den verantwortlichen Personen in Stiftungsrat und erweiterter Geschäftsleitung weiterhin jährlich besprochen und rollend überarbeitet.

Wir erachten es dabei als wichtig, Euch einerseits die strategischen Ziele transparent und offen zu kommunizieren und andererseits, dass ein regelmässiger Wissensaustausch in der ganzen Stiftung stattfindet. Die weitere Entwicklung der Stiftung Orte zum Leben als führendes Kompetenzzentrum steht im Mittelpunkt unserer Strategie. Durch einen gemeinsamen Blick in die richtige Richtung können wir viel bewegen. Wir wollen deshalb fokussiert den eingeschlagenen Weg miteinander bestreiten und die erreichten Ziele und Erfolge zusammen feiern.

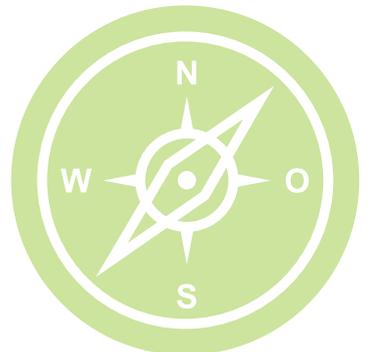
Vielen Dank für Euren täglichen Einsatz im Sinne und zum Wohle der uns anvertrauten Menschen.



**Markus Guldemann**  
Stiftungsratspräsident



**Martin P. Leuzinger**  
Geschäftsleiter







## Themen

<b>1. Vision: Wo wollen wir hin?</b>	<b>6</b>
<b>2. Mission: Was ist unser Auftrag?</b>	<b>6</b>
<b>3. Leitbild</b>	<b>7–8</b>
<b>4. Führungsverhalten</b>	<b>9–10</b>
<b>5. Die Dimensionen unserer Unternehmensstrategie</b>	<b>12–15</b>
5.1 Kunden	12
5.2 Finanzen	12–13
5.3 Prozesse	13–14
5.4 Mitarbeitende	14–15
<b>6. Strategielandkarte 2023–2026</b>	<b>16–17</b>
<b>7. Strategische Ziele</b>	<b>19–22</b>
7.1 Kunden	19
7.2 Finanzen	19–20
7.3 Prozesse	20–21
7.4 Mitarbeitende	21–22



# 1. Vision: Wo wollen wir hin?

- Als führendes Kompetenzzentrum schaffen wir Orte zum Leben und bieten Dienstleistungen für und mit Menschen mit Beeinträchtigung an.

# 2. Mission: Was ist unser Auftrag?

- Wir schaffen und ermöglichen den Zugang zu vielfältigen und attraktiven Wohn- und Freizeitangeboten sowie Tagesstrukturen.
- Wir stellen den Mitarbeitenden einen zukunftsorientierten Arbeitsplatz mit Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung.
- Wir handeln nachhaltig wirtschaftlich und entwickeln unser Unternehmen weiter zur Erfüllung unseres Auftrags.
- Wir setzen auf eine optimale Infrastruktur und moderne Arbeitsmittel, um zeitliche und materielle Ressourcen für den Klienten zielgerichtet zu nutzen.



## 3. Leitbild

### **Vision: Wo wollen wir hin?**

- Als führendes Kompetenzzentrum schaffen wir Orte zum Leben und bieten Dienstleistungen für und mit Menschen mit Beeinträchtigung an.

### **Unsere Umsetzung im Alltag: Wie machen wir es?**

- Menschen mit Beeinträchtigung stehen im Zentrum und finden in der Stiftung «Orte zum Leben».
- Wir verfolgen innovative Ansätze bei unseren Dienstleistungen.
- Wir profilieren uns mit differenzierten und begehrten Arbeits-, Beschäftigungs-, Ausbildungs- und Wohnangeboten.
- Als lernende Organisation werden wir den hohen Ansprüchen im sozialen und wirtschaftlichen Umfeld gerecht.

### **Unsere Haltung: Unsere Umgangsformen**

- Wir leben nach innen und aussen Wertschätzung, Solidarität und Transparenz.
- Wir ermöglichen erwachsenen Menschen mit Beeinträchtigung ein würdevolles Leben und eine kompetente Teilhabe.
- Betreuung und Begleitung finden so lange statt, wie die agogische und pflegerische Versorgung möglich und verantwortbar ist.

### **Unser Personal: Das Fundament unseres Erfolgs**

- Wir sind uns bewusst, dass gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Grundstein für unseren Erfolg bilden.
- Unsere Mitarbeitenden verfügen über hohe Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz und ermöglichen uns, unterschiedliche Angebote professionell erbringen zu können.



- Unsere Führungskultur basiert auf Eigenverantwortung, Kooperation und lösungsorientiertem Denken und Handeln.
- Unsere moderne Infrastruktur erfüllt die Anforderungen, die wir an unser Kompetenzzentrum stellen und unterstützt unsere Mitarbeitenden bei der Erfüllung unserer heutigen und künftigen Aufgaben.

### **Wirtschaftlichkeit: Die Investition in unseren Auftrag**

- Wir setzen die uns zur Verfügung stehenden Mittel nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gezielt und nachhaltig ein.
- Die Erträge aus unseren Eigenprodukten und Dienstleistungen bilden eine bedeutende Einnahmequelle.

### **Qualität: Die Garantien für unsere Auftraggeber**

- Im Markt differenzieren wir uns als kompetenter Dienstleister und setzen als Branchenleader Standards.
- Mit unserem Qualitätsmanagement erfüllen wir die ISO-Norm 9001 und die Aargauer Qualitätsstandards.

### **Öffentlichkeit und Umwelt: Für Orte zum Leben von morgen**

- Als öffentliche Unternehmung sind wir uns der Verantwortung in der Gesellschaft bewusst und handeln entsprechend.
- Bei allen unseren Tätigkeiten achten wir auf umweltschonende Verfahren und die sparsame Nutzung der Ressourcen.





## 4. Führungsverhalten

### Wir sind Vorbild in allen Situationen

- Wir sind unserer Unternehmung und unseren Arbeitskolleg\*innen gegenüber loyal und verlässlich.
- Wir übernehmen Verantwortung, handeln verantwortungsbewusst gegenüber Mensch, Natur und den uns anvertrauten Sachen.
- Wir sind authentisch und kommunizieren direkt, sachlich und informieren stufen- und situationsgerecht.
- Wir stehen zu den eigenen Schwächen und nehmen Kritik konstruktiv und sachbezogen entgegen.

### Wir motivieren uns gegenseitig

- Wir leben einen positiven Umgang, um das Erreichen von hoch gesteckten Zielen zu ermöglichen.
- Wir schaffen ein motivierendes Umfeld, in welchem auch Humor seinen Platz haben darf.
- Wir definieren Ziele SMART und feiern die Erfolge zusammen.
- Wir schaffen das Gleichgewicht zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und gewähren einander Handlungsfreiheit.



## **Wir definieren Wertschätzung als Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit**

- Wir respektieren und anerkennen uns gegenseitig als wertvolle Menschen.
- Wir begegnen uns offen, ehrlich und empathisch auch in herausfordernden Situationen.
- Wir anerkennen Leistungen, gegenseitiges Potenzial und sprechen Lob aus.
- Wir erkennen, besprechen und bereinigen Differenzen mit den involvierten Personen direkt und zeitnah.

## **Wir setzen auf Förderung und Weiterentwicklung**

- Wir nutzen den kreativen Freiraum für Ideen, Initiativen und Innovationen.
- Wir sind bereit, unsere Mitarbeitenden für weitere Entwicklungsschritte zu befähigen und fördern sie in den notwendigen Kompetenzen.
- Wir fördern mittels informeller und formeller Gefässe das aktive Mitwirken des Personals.
- Wir verfügen über die notwendigen Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen und bilden uns entsprechend weiter.





eni

Lerchenweg 13

 **Orte zum Leben**

Autowerkstatt  
Anliegerkafee  
Gartenunterhalt



# 5. Die Dimensionen unserer Unternehmensstrategie

## 5.1 Kunden

- Wir sind ein Kompetenzzentrum und eine öffentlich anerkannte Einrichtung an verschiedenen Standorten im Kanton Aargau mit bedarfsgerechten Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigung auf der Grundlage des Betreuungsgesetzes und der UN-Behindertenrechtskonvention.
- Die Bedürfnisse unserer Klienten sind für uns zentral, weshalb wir ständig an der Umsetzung eines optimierten, bedarfsgerechten, sinnstiftenden und attraktiven Leistungsangebotes arbeiten.
- Unser Auftrag besteht darin, Lebens- und Arbeitsräume zu gestalten, Entwicklungen zuzulassen und zu fördern, dass unsere Klienten bei uns mit einer hohen Zufriedenheit bis zum Lebensende im Sinne von kompetenter Teilnahme und Teilhabe leben können.
- Unsere hohe Kundenzufriedenheit erreichen wir mit qualitativ hochstehenden und individuellen Angeboten, einer ausgeprägten Dienstleistungsmentalität und einer proaktiven Kommunikation.
- Unsere Kunden profitieren von mehreren und gut erschlossenen Standorten.
- Wir sind Marktführer im definierten Markt in Bezug auf Innovation, Qualität und Breite des Angebots.

## 5.2 Finanzen

- Die Erträge generieren wir mit einer optimalen Auslastung in den Bereichen Wohnen und Tagesstätte und Arbeit und den Vergütungen für Produkte und Dienstleistungen, Infrastruktur-Leistungen sowie mit Spenden.



- Die Kosten setzen sich hauptsächlich aus den Personal-, Material- und Infrastrukturaufwänden zusammen.
- Wir sind wirtschaftlich erfolgreich und erarbeiten einen notwendigen Gewinn, damit eine zukunftsorientierte und zielgerichtete Wachstumsstrategie der Stiftung möglich wird.
- Um Leistungen auf Top-Niveau effizient erbringen zu können, investieren wir in qualifizierte, motivierte Mitarbeitende und in eine auf die Prozesse optimierte und wirtschaftliche Infrastruktur.
- Wir überwachen den wirtschaftlichen Erfolg mit einem transparenten und zielgerichteten, rollenden Controlling.

### 5.3 Prozesse

- Die zentralen Dienstleister wie das HR, QM, Projektmanagement, Finanz- und Rechnungswesen, Marketing, Facility Management, die Organisationsentwicklung und IT gewährleisten eine standortübergreifende und nutzenoptimierte Administration in den Geschäftsbereichen und ermöglichen auf der Basis von Stabilität und Kontinuität eine Steigerung der Wertschöpfung und eine nachhaltige Wachstumsstrategie der Unternehmung.
- Potenzielle Kunden, welche unsere Angebote und Dienstleistungen nutzen können, werden gezielt akquiriert und entsprechende Kooperationen eingegangen.
- Auf der Basis einer lernenden Organisation erreichen wir einen Wettbewerbsvorteil bei der Akquise von Mitarbeitenden wie aber auch bei Kunden, indem wir unser Know-how nutzen, die Prozesse gezielt überprüfen, verbessern und vereinfachen.



- Mit der Digitalisierung generieren wir gezielt einen Mehrwert für die Klienten.
- Mit digitalen Lösungen vereinfachen wir den täglichen administrativen Aufwand und eliminieren Verschwendungen, um die persönliche Zeit mit den Klienten zu erhöhen und gegenüber unseren Kunden eine hohe Dienstleistungsfähigkeit mit einer definierten und nachvollziehbaren Qualität anzubieten.
- Unser Qualitätsmanagement erfüllt die ISO-Norm 9001 und die Aargauer Qualitätsstandards; unterstützend setzen wir im Alltag für die kontinuierliche Verbesserung etablierte Methoden wie Lean und/oder Kaizen etc. ein.
- Wir wollen als Unternehmen im Marktgebiet wahrgenommen werden, dafür ist ein professionelles und nutzenorientiertes Marketing erforderlich.
- Zur Verbesserung des Markenimages übernimmt das Qualitätsmanagement die Messung von Fehlern und Verschwendungen sowie das Coaching zur Lösungsfindung und -durchsetzung.

## 5.4 Mitarbeitende

- Unsere Personalpolitik basiert auf einer zukunfts- und dienstleistungsorientierten HR-Strategie, welche die notwendigen Personalressourcen für die Erreichung der unternehmerischen Zielsetzungen sicherstellt und gleichzeitig zukunftsorientierte Arbeitsmodelle für die Erreichung der beruflichen und privaten Ziele der Mitarbeitenden zulässt.
- Durch das Erkennen und Nutzen von Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden fördern wir die gezielte Karriereplanung jedes einzelnen Mitarbeitenden auf der Basis des Talentmanagementsystems und sind somit im Markt ein begehrter Arbeitgeber und können gleichzeitig die Fluktuation minimieren.



- Wir pflegen einen kooperativen Führungsstil mit Zielsetzungen nach SMART und verlangen Eigeninitiative sowie Eigenverantwortung innerhalb der festgelegten Kompetenzen.
- Durch kurze Entscheidungswege sind wir als Unternehmen flexibel und kundenorientiert.
- Die Aus- und Weiterbildungen zur Erweiterung der Orientierungs-, Fach- und Führungskompetenzen sowie die Anforderungen an die Infrastruktur werden auf die strategischen Ziele rollend abgestimmt.
- Wir unterhalten einen kostenneutralen Ausbildungs-Campus, wo wir unsere eigenen wie auch externe Mitarbeitende in der Orientierungs-, Fach- und Führungskompetenz gezielt, praxisnah und nachhaltig weiterentwickeln können.
- Das BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) verfolgt das Ziel, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern und soll ein Bestandteil von Unternehmenskultur/-philosophie, Organisationsentwicklung und Personalmanagement/-entwicklung sein.
- Unsere interne Kommunikation basiert auf den heutigen und zukünftigen Kommunikationsmitteln und garantiert Professionalität, Transparenz und Aktualität.



# 6. Strategielandkarte 2023 bis 2026



um schaffen wir Orte zum Leben  
mit Menschen mit Beeinträchtigung an.

Arbeitsplätze mit  
Infrastruktur  
stellen

Zur Weiterentwicklung des  
Unternehmens nachhaltig und  
wirtschaftlich handeln

### Wirtschaftlichkeit sichern!

mit optimaler  
Entscheidung und  
Risiken sichern

Finanzielle Risiken mit  
Controlling bewerten und  
minimieren

Qualität  
steigern

Betriebswirtschaftlich  
handeln und sinnvoll  
wachsen

Unsere Entwicklung mit  
gezielten Partnerschaften  
unterstützen

Wertschöpfung  
steigern

Sich als lernende Organisation  
mit Qualitätsmanagement  
kontinuierlich verbessern

### Unternehmerisches & innovatives Handeln fördern!

Durch Gewinne  
unternehmerische  
Handlungsfreiheit schaffen

### Weiterentwickeln

Die Gesundheit der  
Mitarbeitenden als Teil unserer  
Unternehmenskultur vorleben

Eigeninitiative und  
Eigenverantwortung  
fordern und fördern



# 7. Strategische Ziele

## 7.1 Kunden

- Der Hauptfokus liegt auf unserem **primären Kundensegment**, die Klientel, an welchem wir alle unsere Marketing- und Vertriebsanstrengungen orientieren und dem wir Dienstleistungen zugunsten des **sekundären Kundensegments** aus Industrie und Wirtschaft unterordnen.
- Wir setzen unsere **Produkt-/Marktstrategie** bzw. das Marktbearbeitungskonzept zielgerichtet um und überarbeiten die Strategie jährlich und rollend über 4 Jahre, damit wir die Veränderungen im Markt rechtzeitig erkennen und in unsere Konzepte übernehmen können.
- Aufbauend auf der Produkt-/Marktstrategie wird das **Vertriebskonzept** umgesetzt und jährlich rollend über 4 Jahre überarbeitet. Es soll uns kontrolliertes und zielführendes Unternehmenswachstum im festgelegten geografischen Marktgebiet ermöglichen und unsere Marktführerschaft sichern bzw. weiterentwickeln.
- Die **Kunden- und Politnetzwerke** werden gezielt gemäss dem Vertriebskonzept bzw. kantonalen Rahmenvertrag erweitert, gepflegt und für die proaktive Akquisition genutzt.
- Ausgewählte Dienstleistungen und Produkte gemäss Produkt-/Marktstrategie und dem Vertriebskonzept werden etabliert und bedarfsgerecht ergänzt.
- Zusätzlich zur Etablierung unserer **Zentralen Dienstleistungen** wie HR, Campus, QM, Projektmanagement, Finanz- und Rechnungswesen und IT sollen diese schrittweise ab dem Jahr 2023 externen Institutionen gezielt angeboten und erfolgreich aufgebaut werden, sofern dadurch ein Mehrwert für die Stiftung erzielt werden kann.



## 7.2 Finanzen

- Wir halten die budgetierten Kosten ein, reagieren flexibel auf Umsatzenschwankungen mit zusätzlichen Massnahmen durch agile, schlanke Prozesse und Strukturen.
- Unser Ziel ist die Erreichung eines positiven Saldos des Rücklagefonds bis am 31.12.2023.
- Auf der Basis der Produkt-/Marktstrategie erreichen wir in allen Bereichen eine Vollauslastung bzw. > 98% gemessen an den im Leistungsvertrag bewilligten Plätze.
- Der Erlös von Produktion und Dienstleistungen (exkl. Leistungsvereinbarung Abteilung Sonderschule, Heime und Werkstätte) im Bereich Arbeit wirft einen positiven Deckungsbeitrag ab, der vollumfänglich zugunsten des Kernauftrags eingesetzt wird.
- Unsere Investitionen in Produkte, Dienstleistungen, Mitarbeitende und Infrastruktur werden jährlich budgetiert und dahingehend überprüft, dass die strategischen Ziele erreicht und die Zukunft der Stiftung gesichert werden kann.

## 7.3 Prozesse

- Das Qualitätsmanagement stellt sicher, dass mit Risiken stufengerecht und kundenorientiert, basierend auf der ISO-Norm 9001 und den Aargauer Qualitätsstandards, umgegangen wird und setzt für die Zielerreichung im ganzen Unternehmen die etablierten Methoden Lean und/oder Kaizen ein.
- Mit einer Ressourcen-Strategie sollen die Ressourcen in den Bereichen Organisationsentwicklung, QM, IT (Hard- und Software) aufeinander abgestimmt



und wirkungsvoll eingesetzt werden, um den administrativen Aufwand bei den Klienten und den zentralen Diensten zu minimieren. So sollen die zentralen Dienste im Alltag wirkungsvoll als Dienstleister agieren.

- Die Stiftung ist in der Branche ein betriebswirtschaftliches Vorbild bezüglich der Digitalisierung zugunsten der Klienten.
- Im Rhythmus von zwei Jahren werden messbare Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, ausgewertet und mit überprüfbaren Massnahmen nachhaltige Verbesserungen und/oder Optimierungen erreicht.
- Jährlich werden messbare Kunden- und Klientenbefragungen, alle zwei Jahre eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt, ausgewertet und mit überprüfbaren Massnahmen nachhaltige Verbesserungen und/oder Optimierungen erreicht.

#### **7.4 Mitarbeitende**

- Die HR-Strategie legt die Grundlage für den attraktivsten Arbeitgeber in der Branche bzw. im definierten Marktgebiet und unterstützt, dass durch die vorhandenen oder entwickelten Orientierungs-, Fach- und Führungskompetenzen die definierten strategischen Ziele aller Dimensionen erreicht werden können und die Fluktuation der Mitarbeitenden  $< 10\%$  ist.
- Die HR-Strategie wird jährlich und rollend über 4 Jahre überprüft, damit die Veränderungen im Arbeitsmarkt rechtzeitig erkannt und die notwendigen Massnahmen definiert und zeitnah umgesetzt werden können.



- Das Talentmanagementkonzept ist das führende Instrument, welches die Potenziale aller Mitarbeitenden erkennt, gezielte Weiterbildungen ermöglicht und somit einen Mehrwert für die Unternehmung wie aber auch für die Mitarbeitenden langfristig schafft.
- Damit externe Ausbildungskosten minimiert und zum Aufbau des eigenen Campus verwendet werden können, soll der bestehende Campus an Attraktivität gewinnen, indem er nebst dem heutigen Angebot Fachkompetenz mit neuen Angeboten erweitert wird.
- Das BGM-Konzept (Betriebliches Gesundheitsmanagement) soll dazu dienen, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten, die Unternehmenskultur/-philosophie, Organisationsentwicklung und Personalmanagement/-entwicklung zu prägen, damit die krankheitsbedingten Fehlzeiten  $< 3\%$  und die unfallbedingten Fehlzeiten  $< 0,5\%$  pro Jahr erreicht werden können.
- Auf der Basis der heutigen Technologien (z.B. Apps) wird der interne Kommunikationsfluss bezüglich Professionalität, Transparenz und Aktualität unter der Berücksichtigung der heutigen und zukünftigen Arbeitszeitmodelle bis im Jahr 2023 aufgebaut.



N

W

E

S



Stiftung Orte zum Leben  
Tiliastrasse 2  
Postfach  
5600 Lenzburg 1

[info@ozl.ch](mailto:info@ozl.ch)

Tel. 062 885 50 50  
Fax 062 885 50 79



[www.ozl.ch](http://www.ozl.ch)