

## PROJEKT

# Freiwillig in die Waschstraße

VON ANDRÉ WOODTLI,  
PATRICIA WOLF, MICHAEL DOERK  
UND ELVIRA PORRINI

André Woodtli ist seit Mai 2008 Amtsvorsteher des Amtes für Jugend und Berufsberatung der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Er ist Germanist und leitete zuvor das Sozialpädagogische Zentrum Gfellergut in Zürich-Stettbach sowie die Schulen in Cham. Zudem lehrte er an der Fachhochschule Nordwestschweiz NPO-Management.  
[www.ajb.zh.ch](http://www.ajb.zh.ch)

Prof. Dr. Patricia Wolf ist Leiterin des Zukunftslabors CreaLab der Hochschule Luzern und Forschungskoordinatorin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie. Sie forscht schwerpunktmäßig in den Themenbereichen Innovations- und Wissensmanagement.  
[www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)

Prof. Michael Doerk ist Kernteammitglied des Zukunftslabors CreaLab der Hochschule Luzern sowie Dozent und Projektleiter am Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention. Neben seiner interdisziplinären Lehrtätigkeit forscht er im Bereich Ressourcenmanagement und Gender&Diversity.  
[www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)

Elvira Porrini ist Organisationsberaterin, Coach und Konfliktmanagerin. Sie leitet die Agentur X-CHALLENGE CONSULTING und beschäftigt sich zusammen mit diesem Team hauptsächlich mit Organisationen, die für die Öffentlichkeit zentrale Funktionen ausüben und sich mit Risiken konfrontiert sehen.  
[www.x-challenge.ch](http://www.x-challenge.ch)

**Der Kanton Zürich hat in den letzten Jahren eine Organisationsentwicklung der besonderen Art bewältigt: Nach dem Vorbild einer Autowachanlage wurden Abteilungen und Ämter durch das Projekt hindurch gelotst, die dann »gewaschen«, aber unbeschädigt wieder herauskommen sollten.**

Das Amt für Jugend und Berufsberatung ist Teil der Bildungsdirektion des Kantons Zürich und zuständig für die Kinder- und Jugendhilfe, die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung sowie die Vergabe von Ausbildungsbeiträgen (Stipendien und Darlehen). Diese Leistungen werden vorwiegend an dezentralen Standorten erbracht, verteilt auf vier Verwaltungsregionen. Zwischen 2010 und 2012 hat das Amt eine große Organisations- und Führungsentwicklung unternommen.

Für den Mitautor, André Woodtli, begann der Prozess direkt mit seinem Stellenantritt als Amtschef im Mai 2008. In den ersten Monaten versuchte er, mit Hilfe einer 100-Tage-Analyse die Situation des Amtes nachzuvollziehen und darzustellen.

Die SOS-Signale aus den Jugend- und Familienberatungen artikulierten u. a. fehlende Ressourcen, massive Überlastungen, unbefriedigende Anstellungsbedingungen sowie unklare Aufträge und Zuständigkeiten. Die Mitarbeitenden in den Jugend- und Familienberatungen waren unzufrieden, fühlten sich schlecht geführt und sich selbst überlassen.

Um die Hinter- oder Untergründe dieser Situation besser zu verstehen, wurde eine externe Firma damit beauftragt, eine Expertise zu erstellen, die dem Amtschef einen vertieften, insbesondere differenzierten Einblick in die Situation der verschiedenen Stellen in den Jugend- und Familienberatungen ermöglichen sollte.

## Außergewöhnliche Führungssituation

Zudem befand sich das Amt in einer außergewöhnlichen Situation, denn es war als Gesamtorganisation eigentlich noch in einem Entstehungsprozess. Jeder Bezirk im Kanton Zürich hatte vor 2012 ein eigenes Jugendsekretariat mit einer eigenen Miliz- oder Jugendkommission. Das Amt hatte zwar immer stärker Einfluss genommen auf die Arbeit, die an den dezentralen Standorten zu leisten war, aber es herrschten nach wie vor sehr grundsätzliche Unklarheiten darüber, wer letztlich das Sagen hat – Zuständigkeitsunsicherheiten oder gar Machtkämpfe waren naturgemäß an der Tagesordnung.

Basierend auf den Ergebnissen der externen Expertise wurde ein Masterplan erarbeitet. Eines der entworfenen Projekte war »IMPACT«. In diesem Projekt ging es um Management- und Führungsfragen. Es basiert auf der Idee einer Prozessmaschine, die intern-metaphorisch auch Autowaschanlage genannt wurde. Durch diese Maschine werden verschiedene Fahrzeuge gelotst und (nach Möglichkeit) unbeschädigt, aber gewaschen wieder herausbefördert. Eine Autowaschanlage führt – je nach Vorgabe – immer dasselbe Programm durch.

Und ein Prozess genau dieser Art sollte im Projekt IMPACT auf die Jugend- und Familienberatungen angewendet werden. Der »Waschvorgang« war einfach und klar strukturiert: Startveranstaltung, Analyse und Empfehlungen, Entwickeln von

Maßnahmen-Varianten, Entscheid über die Maßnahmen, Umsetzung und Evaluation. Bei allen Projekten war zudem die zuständige Stabsmitarbeiterin des Fachbereichs Kinder- und Jugendhilfe dabei.

Es ließen sich drei verschiedene Muster zur Immobilisierung des Amtes für Jugend und Berufsberatung erkennen:

- zentral vs. dezentral: Wer muss dafür sorgen, dass das Thema bearbeitet wird?
- fachliche Themen vs. Managementthemen: Um welche Themen geht es zuerst?
- Leadership-Orientierung vs. Expertenorientierung: Wer sagt, wo es lang gehen soll?

Jedes dieser drei Muster verfügte über ausreichend viel Potenzial und organisationale Übung, um Entwicklungen zu verzögern, in Frage zu stellen oder ganz zu stoppen.

Die Ergebnisse der Aktivitäten in den einzelnen Jugend- und Familienberatungen waren sehr unterschiedlich. Einige Jugend- und Familienberatungen wurden im Prozess sozusagen mündig, selbstbewusst – ihnen ist es gelungen, eine komplette Haltungsänderung zu vollziehen. Bei anderen Jugend- und Familienberatungen hat die Leitung sich neu orientiert. Wiederum andere waren bereits vor dem Prozess gut aufgestellt und haben sich in ihren Arbeitsweisen bestätigt gefühlt. In einigen damals höchst belasteten Jugend- und Familienberatungen mussten kurzfristig Kriseninterventionen durchgeführt werden.

**»Das Projekt wurde paradox angeschoben: ›Mitarbeitende für Mehrbelastungen gesucht«**

In jeder Jugend- und Familienberatung, die am Prozess teilgenommen hat, fand ein Entwicklungsprozess statt. Aufgrund von Auswirkungen einer Sparaktion im Rahmen des Sanierungsprogramm 2010 musste das Amt die Projekte in 2011 leider verkleinern. Die Prozessmaschine steht allerdings inzwischen wieder zur Verfügung, sodass interessierte Jugend- und Familienbe-

ratungen das Programm nun wieder in Anspruch nehmen könnten.

Abgesehen von der Arbeit in den Jugend- und Familienberatungen wurden die grundsätzlichen Führungsthemen auf Amtsebene angegangen. Es ging darum, die Führungsgrundsätze zu klären. Das war nicht ganz einfach: Die Jugend- und Familienberatungen meldeten auf der einen Seite wiederholt, welche Unterstützung ihnen zur Problembehandlung fehlte. Auf der anderen Seite zeigte sich im Prozess, dass die Jugend- und Familienberatungen die Möglichkeiten zur lokalen Gestaltung dieser anspruchsvollen Aufgaben noch nicht optimal nutzten.

Letzten Endes ist es gelungen, Aussagen aus den Jugend- und Familienberatungen wie »Man sieht uns nicht, uns geht es nicht gut!« zu beseitigen. Die Jugend- und Familienberatungen sind aus ihren Opferrollen ausgestiegen. Die Führungspersonen sagen jetzt nicht mehr, es seien zu wenige Ressourcen vorhanden, sondern sie sehen, dass sie zu viele Aufgaben haben, und sie schauen, was sie leisten können. Die alte Betrachtungsweise aus der Perspektive des Opfers wurde im Projekt IMPACT überwunden.

## Mehrwertabschöpfung im Cockpit

Alle Beratenden, die Fachbereichsleiterin und der Amtschef trafen sich zur gemeinsamen Projektsteuerung und Projektentwicklung zweimonatlich in Sitzungen des sogenannten Projekt-Cockpits. Hier wurde das Erlebte besprochen und gemeinsam Maßnahmen vereinbart. Aufgrund dieser Arbeitsor-

ganisation ist es sehr gut gelungen ist, eine kontinuierliche Mehrwertabschöpfung zugunsten der gesamten Organisation zu installieren: Die Erkenntnisse aus den einzelnen Projekten wurden im Cockpit im Hinblick darauf reflektiert, was diese für die Gesamtorganisation bedeuten und was dementsprechend zu tun sei. Mit dieser Form der episodischen Organisationsentwicklung wurde

versucht, am Einzelnen, am Kleinen eine große Entwicklung festzumachen.

Diese Arbeitsorganisation verhinderte vermutlich auch große Widerstände oder Machtkämpfe im Amt oder zwischen dem Amt und den Jugend- und Familienberatungen. Die Personen im Cockpit bildeten eine Einheit im ständigen Austausch und konnten so nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Die Auseinandersetzungen waren konstruktiv. Bei einigen Themen wurden im Prozess Spielregeln wie beispielsweise eine »rote Karte« definiert. Diese konnte ein Driver einsetzen, wenn er oder sie nicht vorwärts kam, die Rolle als Treiber nicht übernehmen konnte. Sie bewirkte eine Eskalation in der Linie, es folgten Entscheidungen und Kommunikationsprozesse wurden auf den Weg gebracht, worauf die Driver wieder arbeitsfähig wurden.

## Zwei mögliche Lehren für andere Organisationen

Das Projekt IMPACT enthält aus der Perspektive von Organisationsentwicklung zwei besonders innovative Vorgehensweisen, die für andere Organisationen mit einem ähnlichen Vorhaben nachahmenswert sind:

- Zum einen die konsequent installierte Mehrwertabschöpfung von Teilprojekten in die Gesamtorganisation. Aus der Zusammenarbeit und der Reflexion mit den verschiedenen Beratenden, das hat dieser Fall gezeigt, profitiert ein Beratungskunde am meisten, wenn diese stetig dialogisch angelegt sind. Gleichzeitig lernen die Beratenden viel über die Organisation dazu.
- Zum anderen ist die Freiwilligkeit ein innovativer Teil. Stellt man die Teilnahme an einem Projekt zur Organisationsentwicklung frei, dann können die Anti-Zentrale-Reflexe nicht greifen, da die eigene Zustimmung am Anfang steht.

Für den Amtsleiter André Woodtli ist der Abschluss des Projekts im Jahre 2012 nicht das Ende der Organisationsentwicklung. Im Gegenteil, für ihn ist es wichtig, dass die Organisation darin fit ist, sich auch organisatorisch immer wieder neu zu erfinden und neuen Mustern – wenn es keine produktiven Bewegungsmuster sind – wiederum auf die Schliche zu kommen. ■