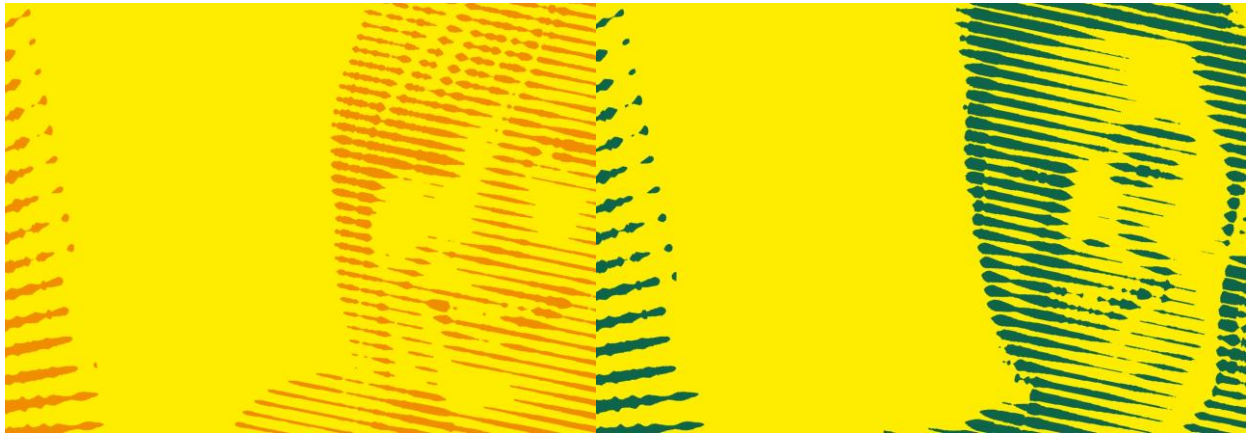


Fusion light



Zertifikatsarbeit eingereicht von:
Giuliana Lamberti
Agnesstrasse 4
8004 Zürich

Zürich, 19. Juni 2009

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Ziel meiner Arbeit	3
1.3	Fragestellung	3
2.	Darstellung meiner Institution, Arbeit und Funktion	4
2.1	Organisation / Trägerschaft	4
2.2	Meine Funktion und Arbeit	4
2.2.1	Job Shop	4
2.2.2	Leitstelle.ch	5
3.	Bearbeitung der Fragestellung anhand Theoretischer Bezüge und eigener Reflexionen	6
3.1	Fusion von Nonprofit-Organisationen: Definition, Formen, Ziele	6
3.1.1	Definition	6
3.1.2	Formen	6
3.1.3	Ziele	7
3.2	Die ersten 100 Tage Fusion Job Shop / Leitstelle	8
3.2.1	Ist Fusion gleich Fusion?	8
3.2.2	Fressen oder gefressen werden?	8
3.2.3	Die personelle Konstellation ein Erfolgsfaktor?	9
3.2.4	Verschiedene Standorte: Chance oder Problem?	9
3.2.5	Folgt die Struktur wirklich der Strategie?	10
3.2.6	Ist Information und Projektkommunikation wichtig?	10
3.2.7	Wer zahlt, befiehlt auch?	11
4.	Praktische Umsetzung der Fusion Job Shop/Leitstelle: was kommt zuerst?	11
4.1	Die 7 Wesenselemente nach Friedrich Glasl	11
4.1.2	Die 7 Wesenselemente der Organisation Job Shop/Leitstelle	12
4.2	Corporate Identity	14
4.2.1	Priorität Nr. 1: Personelle Ressourcen sinnvoll eingesetzt	15
4.2.2	Priorität Nr. 2: Gemeinsamer Standort	18
4.2.3	Priorität Nr. 3: Corporate Design	19
5.	Ergebnis	20
6.	Literaturverzeichnis	22

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Im Juni letzten Jahres wurde ich von einer bevorstehenden Fusion zwischen dem Job Shop, der Dienstleistung die ich 1996 aufgebaut habe und seitdem leite und der Leitstelle, einem Pilotprojekt, informiert. Alles kam plötzlich und unerwartet und wurde auf oberster Ebene, zwischen dem Geldgeber, dem Sozialdepartement der Stadt Zürich und der Trägerschaft (Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich) diskutiert. Es war mir sofort klar, dass ich dieses Vorhaben nicht beeinflussen konnte, aber dass es meine Arbeit massgeblich tangieren würde.

Auslöser waren die bevorstehenden Verhandlungen für die Kontraktperiode 2009 bis 2012. Dabei wurde die etablierte Dienstleistung Job Shop vollumfänglich eingekauft. Anders verhielt es sich bei der Informationsplattform Leitstelle. Die von der Trägerschaft beantragte Kontraktsumme wurde abgelehnt. Die Begründung lag einerseits bei der Höhe der gewünschten Subventionen und andererseits bei dem noch nicht ersichtlichen Bedarf dieses Angebots für Jugendliche der Stadt Zürich. So entstand die Idee, diese beiden Angebote zu fusionieren und somit Geld einzusparen.

Da die Zeit drängte, wurde die Trägerschaft aufgefordert, innerhalb weniger Wochen einen Businessplan zu erstellen und dem Sozialdepartement zur Prüfung vorzulegen. Darin befand sich eine Marktabschätzung, Entwicklungsziele der beiden Angebote, eine Auflistung der personellen Ressourcen und die Indikatoren und Kennzahlen ebenfalls der beiden Angebote. Das Gesamtpaket sah Einsparungen von jährlich Fr. 110'000.-- vor.

An diesem Punkt ist wichtig zu sagen, dass mein Einfluss auf den Businessplan nur gering war. Ausserdem unterstützt das Sozialdepartement dieses Vorhaben mit dem Vorbehalt, dass die Leitstelle für die nächsten vier Jahre als „verlängerter Pilot“ betrachtet wird und knüpft die Leistungen an den bisherigen Standort der Leitstelle.

1.2 Ziel meiner Arbeit

Ich möchte in meiner Arbeit die Startbedingungen analysieren und daraus Schlüsse für die nächsten bzw. ersten Schritte ziehen. Dazu gehört die optimale Einsetzung der personellen Ressourcen, die Frage nach geeigneten Räumlichkeiten an geeignetem Standort und wie der gemeinsame Werbeauftritt gestaltet werden soll.

1.3 Fragestellung

Folgende Punkte möchte ich klären:

1. Wie sieht die Fusion einer etablierten Dienstleistung mit einem Pilotprojekt aus?
2. Wie setze ich die bestehenden personellen Ressourcen optimal ein?
3. Ist der Standort der Leitstelle tatsächlich für beide Angebote ideal oder wie müssen die gemeinsamen Räumlichkeiten aussehen?
4. Wie sieht das neue Corporate Design aus?

2. Darstellung meiner Organisation, Funktion und Arbeit

2.1 Organisation / Trägerschaft

Der Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich ist ein privater Trägerverein. Für die operative Führung ist eine Geschäftsstelle zuständig, welche im Auftrag des Vorstandes und im Rahmen der institutionellen Vorgaben 11 Betriebe in verschiedenen Quartieren der Stadt Zürich führt. Nebst 9 Einrichtungen im Bereich der soziokulturellen Jugendarbeit gehören das Projekt Midnight Basketball, die Leitstelle.ch und der Job Shop dazu.

Die Finanzierung aller Betriebe ist durch das Sozialdepartement der Stadt Zürich gesichert. Dafür sind für die einzelnen Betriebe spezifische Leistungsvereinbarungen und Kontrakte erarbeitet und verabschiedet worden. Die Finanzierung der Geschäftsstelle und Beiträge an die Gesamtorganisation sind über definierte und berechnete Abgaben der einzelnen Betriebe geregelt.

2.2 Meine Funktion und Arbeit

Seit 1996 führe ich den Job Shop, eine Arbeits- und Lehrstellenvermittlung sowie Beratungsstelle für SchulabgängerInnen, die keine Anschlusslösung gefunden haben oder erwerbslos sind. Zu meinen Aufgaben gehören sowohl die Führung des Betriebs als auch die Beratung und Begleitung der Jugendlichen. IAls Stellenleiterin bin ich Ansprechperson für die Geschäftsstelle und das Sozialdepartement. Meine Mitarbeiterin ist für die Akquisition von Arbeitsaufträgen und die damit verbundene Kunden- und Auftragsbetreuung, als auch für die ganze Administration zuständig.

Seit dem 1. September hat sich meine Führungsaufgabe um das Team des Pilotprojekts Leitstelle erweitert. Dieses Team hat bis Ende September 2008 aus vier Personen bestanden. Ein Stellenleiter, der ab Oktober 2008 die Leitung Betriebe in der Geschäftsstelle der OJA übernommen hat, zwei PraktikantInnen welche Ende Jahr die Leitstelle.ch verlassen haben und eine Mitarbeiterin in Ausbildung, ihr Vertrag läuft Mitte 2009 ab.



2.2.1

Der Job Shop wurde 1996 gegründet. Unter dem Dach des damaligen Vereins Zürcher Jugendfoyer, der heutigen OJA Kreis 3&4, einer Jugendeinrichtung im Kreis 4 der Stadt Zürich, ist ein Angebot entstanden, das Jugendlichen ohne Beschäftigungs- und/oder Ausbildungsplatz stunden-, tage-, oder wochenweise Arbeit bei Firmen, gemeinnützigen Organisationen und Privaten vermittelt.

Durch die Vermittlung von kürzeren und längeren Arbeitsaufträgen, können die Jugendlichen ihr Sackgeld selber verdienen und zusätzlich einen Einblick in die Arbeitswelt erhalten. Sie werden auf die Erwartungen der ArbeitgeberInnen

aufmerksam gemacht und gleichzeitig unterstützen wir sie beim Schreiben von Bewerbungen oder bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche.

Unser Ziel ist, dass sie bei der Ausführung eines Auftrages jeweils die Gelegenheit erhalten sich zu positionieren. Das heisst, durch das gezielte Vermitteln in Firmen, können die ArbeitgeberInnen die Jugendlichen kennen lernen und eventuell bei einer Lehrlingsevaluation oder bei einer offenen Arbeitsstelle berücksichtigen. Da wir wissen wie schwierig es vor allem ausländische Jugendliche haben, eine Lehrstelle oder Arbeitsstelle zu finden, versuchen wir durch den persönlichen Kontakt Diskriminierungen und Vorurteilen entgegen zu wirken.

Nebst den Arbeitseinsätzen zeigen wir den Jugendlichen mögliche Übergangslösungen auf, wie Motivationssemester oder Berufsintegrationsprogramme. Durch die gute Zusammenarbeit mit Institutionen im Arbeits- und Ausbildungsbereich können wir sie dementsprechend weitervermitteln.

leitstelle.ch

2.2.2 **die informationsplattform für junge**

In den Kontrakten 2005 bis 2008 wurden die grossen Soziokulturellen Anbieter der Stadt Zürich vom Sozialdepartement der Stadt Zürich dazu verpflichtet, mindestens 10 Prozent ihrer Kontraktsumme in niederschwellige Angebote für Erwerbslose einfließen zu lassen. Daraufhin entwickelte der Verein OJA die Jugend-Informationsstelle Leitstelle.ch.

Sie bietet Jugendlichen und deren Bezugspersonen alle relevanten Informationen zu den Bereichen Arbeit, Ausbildung, Wohnen, Freizeit, Öffentlichkeit und Persönliches. BesucherInnen erhalten Unterstützung und Support bei individuellen Frage- und Problemstellungen und werden an die richtige Stelle verwiesen.

Ziel ist es, Jugendlichen einen möglichst selbstständigen Weg ins Erwachsenenleben zu ermöglichen, indem sie in der Flut verfügbarer Informationen die richtigen, für sie individuell relevanten Punkte finden. Bezugspersonen Jugendlicher (Eltern, LehrerInnen, LehrmeisterInnen, BeraterInnen usw.) steht die Dienstleistung ebenfalls zur Verfügung.

Informationen und Auskünfte sind über das Internetportal, telefonisch, per Email, MSN, Voip erhältlich. Seit 2007 wird zudem ein Ladenlokal im Zentrum der Zürcher Altstadt betrieben. Dort werden Informationssuchende persönlich bedient.

3. Bearbeitung der Fragestellung anhand Theoretischer Bezüge und eigener Reflexionen

Anhand theoretischer Grundlagen möchte ich den aktuellen Stand der Fusion zwischen der etablierten Dienstleistung Job Shop und dem Pilotprojekt Leitstelle analysieren und die ersten Schritte hin zu einer gemeinsamen Zukunft erarbeiten.

3.1 Fusion von Nonprofit-Organisationen: Definition, Formen, Ziele

Nachfolgend zitiere ich Prof. Dr. Peter Schwarz, Autor des Artikels „Fusionen von Nonprofit-Organisationen“, erschienen in der Fachzeitschrift für Verband- und Nonprofit-Management März 2005:

3.1.1. Definition

„Eine Fusion liegt dann vor, wenn die sich verbindenden Unternehmen nicht nur ihre wirtschaftliche, sondern auch ihre rechtliche Selbstständigkeit verlieren.“

3.1.2. Formen

1. Kooperationen im Sinne von - meist Institutionalisierte - Zusammenarbeit von zwei oder mehreren NPO (z.B. Arbeitsgemeinschaften, Netzwerke, strategische Allianzen, Dachverbände) oder von NPO mit Profit-Organisationen

Je nach Grad der Kooperationsintensität (Umfang und Wichtigkeit der den gemeinsamen Entscheidungen unterliegenden Teilaufgaben) begeben sich die Kooperationspartner in eine mehr oder weniger grosse wirtschaftliche Abhängigkeit von den Kooperationsentscheidungen, bleiben aber letztlich rechtlich selbstständige Einheiten. Die durch Kooperation erzeugte wirtschaftliche Abhängigkeit kann soweit gehen, dass die Kooperationspartner faktisch alleine nicht mehr überlebensfähig wären.

2. Die Konzentration oder Fusion dagegen geht mit dem Verlust an rechtlicher Selbstständigkeit einher. Sie wird auch als Verschmelzung bezeichnet, wobei dieselbe - in teilweiser Präzisierung der obgenannten Definition - in zwei Formen auftritt.

a. Bei der **Absorption** wird die eine NPO A durch die andere NPO B "übernommen", A verliert ihre rechtliche Selbstständigkeit (B jedoch nicht). Je nach Gegebenheiten sind unterschiedliche Varianten anzutreffen:

- Bei einer **einfachen Absorption** sind Zweck, Strukturen und Leistungen der NPO B so gestaltet, dass sie die NPO A ohne wesentliche Anpassungen aufnehmen kann.

- In vielen Fällen muss jedoch auch die aufnehmende NPO B Anpassungsmassnahmen vollziehen, um A überhaupt integrieren zu können (z.B. Namen, Zweckformel, Mitgliedschaftsregeln, Aufbauorganisation, Corporate Identity). Diese **adaptive Absorption** nähert sich in ihrer Problematik der Kombination an und wird oft aus steuerlichen Gründen (Vermögensübertragung) gewählt.

b. In der **Kombination** dagegen gehen sowohl A wie B ihrer rechtlichen

Selbstständigkeit verlustig, da beide ihre gesamte Kapazität, ihre Ressourcen in eine neu zu gründende NPO C einbringen und sich einer einheitlichen (zentralen) Entscheidungsstruktur unterstellen.

3.1.3. Ziele

Fusionsentscheidungen (wie auch Kooperationsentscheidungen mit hoher Bindungsintensität) sind eindeutig strategischer Natur und bedürfen daher einer soliden, gut durchdachten Begründung. Als Ziele, welche in der Praxis Anlass zu Verschmelzungen geben, sind etwa zu nennen:

- **Wachstum aus Machtstreben**, insbesondere der professionellen Geschäftsleitung. "Die Förderung des Wachstums wiederum ist ein geeigneter Weg, um Voraussetzungen für die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse von Managern zu schaffen". Dieses Motiv ist im NPO-Bereich etwa dort anzutreffen, wo Wachstum durch eine Angebotserweiterung oder Diversifikation nicht (mehr) realisierbar ist (so etwa im gesundheits-/Sozialbereich aufgrund von Restriktionen der Finanzgeber/Kostenträger).
- **Wachstum als Erhöhung der Repräsentativität/Vertretungsmacht gegen aussen**. Vor allem in der politischen Interessenvertretung (gegenüber dem Staat oder anderen NPO) kann das "Gewicht" (z.B. Organisationsgrad), das ein Verband in Verhandlungen einbringt, ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Vor allem kleinere Verbände mit wenig (oft ungenügender) personeller Kapazität können nur durch Integration in ein "grösseres Ganzes" ihren Interessen eine nachhaltige Berücksichtigung verschaffen.
- **Aufbau von Synergie und leistungsfähigeren Potenzialen**. Durch den Zusammenschluss verfügt die "neue" NPO über Kapazitäten und Ressourcen, welche ihr z.B. aufgrund von sich ergänzendem Know-How, mehr Finanzmitteln und einer Vergrösserung des Marktes (Abnehmerkreises) eine qualitative und eventuell quantitative Entwicklung des Leistungsangebotes ermöglichen. Die fusionierte NPO kann Dinge tun, welche die Fähigkeiten der getrennt agierenden Partner übersteigen.
- **Kosteneinsparungen**: Durch die Ausweitung des Marktes (Mitglieder, Klienten) lassen sich die verfügbaren Ressourcen intensiver nutzen, besser auslasten. So kann z.B. die "aufgenommene" NPO A durch die Geschäftsstelle von B ohne Kapazitätserweiterung betreut werden. Oder fusionierte Behindertenheime können auf dem Beschaffungsmarkt vorteilhaftere Preise aushandeln usw.

Es leuchtet ein, dass diese Ziele sich in vielen Fällen ergänzen können und damit eine Fusion als rationalen Akt begründen lassen.“

3.2. Die ersten 100 Tage Fusion Job Shop / Leitstelle

Anhand eines Erfahrungsberichts (kursiv gleich Zitate) von Dr. Charles Giroud, Geschäftsführer der B'VM-Beratungsgruppe für Verband-Management in Bern möchte ich die Entstehungsgeschichte der Fusion Job Shop/Leitstelle und dabei gleichzeitig meine Gedanken und ersten Schritte als Führungsperson reflektieren:

3.2.1 Ist Fusion gleich Fusion?

Nicht jede Fusion ist eine Fusion im eigentlichen Sinne, d.h. der Zusammenschluss von zwei oder mehreren Organisationen verbunden mit dem Verlust bzw. der Aufgabe der juristischen Selbstständigkeit. Es gibt auch die Möglichkeit des Zusammenschlusses zu einer Dachorganisation im Sinne einer Kooperation rechtlich selbstständig bleibender NPO, die entweder die angestrebte Lösung darstellt oder eine Zwischenetappe auf dem Weg zur echten Fusion sein kann, die dann in einer definierten oder nicht definierten Zeitspanne realisiert werden kann soll.

Fazit: Meines Erachtens handelt es sich in unserem Falle, wie auch in Punkt 3.2.1. beschrieben, um eine Kooperation von einer etablierten Dienstleistung mit einem Pilotprojekt, beide unter dem gleichen Dach. Es liegt am neuen Team den Bedarf der Leitstelle durch eine sorgfältige Bedarfsanalyse unter Beweis zu stellen, denn davon hängt primär auch die weitere Finanzierung ab. Solange dieser Bedarf nicht vorgewiesen werden kann und die Pilotphase vorbei ist, kann eine echte Fusion nicht stattfinden.

3.2.2. Fressen oder gefressen werden?

Eine weitere unvermeidliche Frage ist die nach dem Fressen oder Gefressen werden - mit anderen Worten: Welcher der beteiligten Fusionspartner ist die übernehmende und damit unausgesprochen die stärkere Organisation, auf jeden Fall aber diejenige, die überlebt? Welche Organisation wird aus Schwäche bzw. aus welchen Gründen auch immer übernommen und verschwindet damit endgültig?

Die ersten Tage nachdem ich erfahren hatte, dass der Job Shop mit der Leitstelle fusionieren sollte waren die härtesten. Immer wieder kam mir zu Ohren, dass die Leitstelle, meine mit viel Herzblut aufgebaute Dienstleistung Job Shop fressen würde. Es war mir zwar nicht klar, warum man von dieser Annahme ausging, denn eigentlich war der Bedarf des Job Shops unumstritten. Das Sozialdepartement hatte das durch seine Zusage der von mir beantragten Kontraktsumme bewiesen.

In den folgenden Wochen wurde zunehmend klarer, dass die Leitstelle nur durch eine Fusion mit dem Job Shop gerettet werden konnte und so beruhigte sich mein Herz. Vor allem wurde mir immer bewusster, dass diese Frage mit der Zeit in den Hintergrund treten musste. Die neue Aufgabe und Herausforderung für mich wird sein, die Leitstelle zu etablieren und beide Angebote gemeinsam erfolgreich weiter zu führen.

3.2.3 Die personelle Konstellation ein Erfolgsfaktor?

Durch Fusion entsteht aus bisher zwei Positionen jeweils eine verbleibende Position: Ein Präsident, ein (Haupt-)Geschäftsführer etc. Dabei stellt sich immer wieder die Frage, wer wird Nummer eins und wer wird (nur) Nummer zwei oder muss gar seinen Posten, sein Amt niederlegen. Diese Fragen lassen sich dann am besten lösen, wenn die eine oder andere Position vakant ist oder wird und dadurch nur noch ein Kandidat/eine Kandidatin verbleibt. Oftmals sind diese Probleme ein wichtiger Grund für das Scheitern von Fusionen, weil niemand ins zweite Glied treten will bzw. diese "Rückstufung" mit dem Eingeständnis von Schwäche oder Versagen verbindet.

In dieser Frage war das Glück auf meiner Seite. Der Stellenleiter der Leitstelle wechselte auf September 2008 in die Geschäftsstelle und wurde neuer Leiter Betriebe. Somit erübrigte sich die Frage, wer nun von uns zweien zurücktreten musste. Es wurde zwar noch diskutiert, ob eine externe Person in Frage käme aber diese Idee wurde dann nach kurzer Zeit verworfen.

Für mich persönlich war es schnell klar, dass ich die Leitung übernehmen wollte. Die Aussicht auf eine neue Herausforderung war, nach ersten Ängsten, sehr verlockend. Und die Gelegenheit, eine Fusion mit allem was dazu gehört durchzuführen, bietet sich nicht alle Tage.

3.2.4 Verschiedene Standorte: Chance oder Problem?

Bei Fusionen sind oft auch verschiedene Standorte der Geschäftsstellen mit im Spiel. Diese Tatsache kann zu ganz unterschiedlichen Überlegungen und Positionen führen:

1. Mehrere Standorte sind für die Betreuung der Mitglieder Kunden und Kundinnen von Vorteil. Damit verbunden ist die Tatsache, dass man sich nicht für einen bzw. gegen keinen Standort entscheiden muss. Dagegen hat diese Politik zur Folge, dass mögliche Synergien nicht wirklich genutzt werden, und dass die Kulturen der früher selbstständigen Organisationen als Subkulturen erhalten bleiben.

2. Der Entscheid für einen einzigen Standort ist einschneidender. Erstens verlangt er ein Bekenntnis zum einen, zum anderen oder zu einem neuen Sitz, zweitens müssen die bestehenden MitarbeiterInnen und die Strukturen und Systeme mit allen Konsequenzen tatsächlich zusammengeführt werden. Nur so können Synergien genutzt werden, die Fusion findet auch auf der operativen Ebene statt.

Wie bereits in der Ausgangslage erwähnt, knüpfte der Geldgeber die Leistungen an den bisherigen Standort der Leitstelle. Dies aus drei Gründen:

1. Es war klar, dass nicht zwei sondern nur eine Miete in frage käme.
2. Die Leitstelle war vor einem Jahr eröffnet worden und es wurde für den Umbau viel Geld investiert. Mit weiteren baulichen Massnahmen hätte der Job Shop integriert werden können.
3. Aus Platzmangel kam der Job Shop als gemeinsamer Standort nicht in Frage.

Ich plädierte allerdings für einen neuen, geminsamen Standort. Die Räumlichkeiten der Leitstelle sind sowohl aus Platzgründen als auch vom Standort her nicht ideal. Mehr dazu in Punkt 4.3.

3.2.5 Folgt die Struktur wirklich der Strategie?

Natürlich müsste die Struktur der Strategie folgen. In der Praxis ist es aber in Fusionen wie in anderen Projekten oft auch: die Struktur dominiert die Diskussionen! Struktur definiert, welche Position eine Person oder eine Gruppe innerhalb einer NPO innehat. Struktur bestimmt, welche Einflussmöglichkeiten mit einer Position verbunden sind, wie Macht und Einfluss ausgeübt werden können. Strukturdiskussionen nehmen gerade deswegen bei Fusionsprozessen eine ganz zentrale Stellung ein und sind zeitlich und inhaltlich nicht zu unterschätzen.

Die Vorgaben die ich beim Start der Fusion erhalten habe, waren primär struktureller Art. Also, wie viel Geld das neue Angebot kosten würde, wie die personellen Ressourcen eingesetzt würden und wo das Ganze stattfinden sollte. Ausserdem ging es vor allem darum, das Überleben der Leitstelle zu gewährleisten indem gespart wurde. Ich kann mich noch erinnern, dass sich die Diskussionen vor allem um „können wir uns eine IT-Person zu 40% oder zu 25% leisten“, und „wieviel Spenden müssen wir zusätzlich akquirieren damit die Kosten genug tief gehalten werden können“ drehten. Es wurden wenig Diskussionen darüber geführt, ob sich diese beiden Dienstleistungen auch wirklich ergänzen und welche Synergien zu einem Profit für beide Angebote und das Klientel sein könnte. Aber vor allem, ob die Jugendlichen der Stadt Zürich wirklich eine Leitstelle brauchen. Diese inhaltlichen Diskussionen und Bedarfserhebungen stehen uns noch bevor.

3.2.6. Ist Information und Projektkommunikation wichtig?

Gute, effiziente Sachlösungen sind zwar auch bei einer Fusion sehr wichtig. Ebenso wichtig - oder wahrscheinlich eben noch wichtiger - ist die Informations- und Kommunikationsarbeit rund um den Führungsprozess. Besondere Bedeutung erlangt die Information und Kommunikation in der Phase der Willensbildung, im Vorfeld der definitiven Entscheidungsfindung wo es gilt, die erarbeiteten Konzeptpapiere zu diskutieren und zu evaluieren.

In der Phase der Entscheidungsfindung hatte ich noch nicht die Führung beider Betriebe. Der Businessplan wurde von meinem damaligen Vorgesetzten erarbeitet und ich konnte als neu ernannte Stellenleiterin nur noch einige wenige, für mich unumgängliche Veränderungen anbringen. Aus Zeitdruck blieb sowohl eine Diskussion über den inhaltlichen Sinn und Zweck der Fusion, als auch eine Erarbeitung von fundierten und durchdiskutierten Konzeptpapieren aus. Diese Tatsache hat mich anfänglich sehr gestresst, zumal ich in einigen Punkten durchaus nicht einverstanden war. Mit der Zeit kamen die Lücken mehr und mehr an die Oberfläche und es lag an mir, die Fehler auszubügeln.

3.2.7 Wer zahlt, befiehlt auch?

Fusionen kosten Geld. Das ist eine Tatsache. Immer wieder kommt es vor, dass auch finanziell ungleich ausgestattete Partnerorganisationen gemeinsam in derartige Prozesse einsteigen. Die freundliche Übernahme der Kosten durch die finanziell stärkere(n) Organisation(en) ist auf den ersten Blick sympathisch. Bei näherer

Betrachtungsweise werden daraus im Verlauf der Fusionsverhandlungen aber bewusst oder unbewusst immer auch Forderungen abgeleitet, die einerseits den Prozess belasten und die wirkliche Partnerschaft auf harte Proben stellen.

Diese Frage erübrigt sich in unserem Fall. Die Finanzierung beider Betriebe ist vorläufig durch Leistungsvereinbarungen mit dem Sozialdepartement der Stadt Zürich gesichert. Die Frage nach finanziell stärkerer oder schwächerer Organisation stellte sich nicht. Forderungen können höchstens vom Sozialdepartement gestellt werden.

Wichtig in diesem Punkt ist zu erwähnen, dass sowohl die Trägerschaft als auch das Sozialdepartement, die hohen Kosten die bei einer Fusion verursacht werden, unterschätzt haben. Die nötigen Anschaffungen wie Möbel und Büromaterial, der neue Werbeauftritt, eventuelle Umbauten und weitere Spesen müssen durch Stiftungen finanziert werden. Für mich bedeutet das ein grosser Zeitaufwand bei der Akquisition von Gelder durch Spenden.

4. Praktische Umsetzung der Fusion Job Shop / Leitstelle: was kommt zuerst?

Im nächsten Kapitel möchte ich, anhand einer Ist- und Sollanalyse, das Potenzial der Organisation Job Shop/Leitstelle aufzeigen, Prioritäten setzen und die ersten Schritte planen.

4.1 Das Trigon-Organisationsmodell - Die 7 Wesenselemente

Nachfolgend zitiere ich Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber, in: Professionelle Prozessberatung, 2005, Seite 73.

„Die 7 Wesenselemente beschreiben – im Innen-System und zum Umfeld – ein ganzheitliches systemtheoretisches Konzept des Unternehmens. Sie lassen sich wiederum zu drei Subsystemen – das kulturelle, das soziale und das technisch-instrumentelle System – zusammenfassen.

Dieses Modell ist von Glasl und Von Sassen (1983) zwischen 1970 und 1980 entwickelt worden. Es entstand einerseits durch die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und anderen Organisationsmodellen z.B von French/Bell, Katz/Kahn, Peters/Watermann und Mintzberg, andererseits wurde es auch unabhängig davon erarbeitet.

Dieses Organisationsmodell versteht sich als ganzheitlich. Schon die Bezeichnung „Wesenselemente“ soll darauf hinweisen, dass es um Elemente eines umfassenderen Wesens geht. Jedes Organ für sich genommen kann nicht den Gesamtorganismus erklären; es erhält erst seinen Sinn durch den Gesamtorganismus. Die Elemente und ihre vielfältigen, wechselseitigen Beziehungen untereinander konstituieren eine Organisation, so wie ein Mensch von seinem Nerven-Sinnessystem, seinem rhythmischen System (Herz-Lunge) und seinem Stoffwechsel – und Gliedermassensystem konstituiert ist.“

4.1.2 Die 7 Wesenselemente der Organisation Job Shop/Leitstelle

Potentialdiagnose

■ = Job Shop
 ■ = Leitstelle
 ■ = Gemeinsam

Elemente / Aspekte der Organisation	20	40	60	80	100%
1. Identität					
Orientieren wir uns an den Bedürfnissen oder Problemen unserer KundInnen?	■	□	□	□	■
Wird der Daseinszweck im Unternehmen kommuniziert?	□	□	□	■	□
Welches Image hat unsere Organisation in der Umwelt?	■	■	□	□	■
2. Konzepte, Strategien					
Sind unsere grundsätzlichen Strategien klar?	■	■	□	■	□
Sind wir sensibel für Tendenzen in der Umwelt	□	□	□	■	□
Korrespondieren die Strategien mit vorhandenen Stärken?	□	□	■	■	□
3. Strukturen					
Ist unsere Organisation marktgerecht strukturiert	□	□	□	■	□
Kommunizieren die Bereiche ausreichend miteinander?	□	□	□	■	□
Verändern wir unsere Strukturen entsprechend neuen Anforderungen?	□	□	□	□	■

4. Menschen	
Treffen Fähigkeiten, Wissen, Können die Zukünftigen Anforderungen?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie sind die Einstellungen, das Verhalten, die Motivation zur Leistung?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist die Personalentwicklung aktiv und gezielt?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Funktionen	
Übernehmen die MitarbeiterInnen gerne Verantwortung?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sind Aufgaben klar definiert und mit Kompetenz ausgestattet?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Abläufe	
Sind die Abläufe gut aufeinander abgestimmt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Stehen Zweckmässigkeit und inhaltliche Güte im Vordergrund?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Wie ist die Qualität von Entscheidungen (gibt es Lücken, Doppelgleisigkeiten, etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie verlaufen Informationsprozesse?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Sachmittel	
In welchem Zustand sind Gebäude, Anlagen und Ausstattung?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie gut stehen wir finanziell da?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie gut fördert die räumliche Situation die Zusammenarbeit?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Wie in der Potential-Diagnose ersichtlich ist, liegen

die deutlichsten Stärken:

1. **Bei den finanziellen Ressourcen.** Diese sind durch einen Vierjahresvertrag mit dem Sozialdepartement gesichert.
2. **Bei den Strukturen.** Diese sind für beide Dienstleistungen erprobt und haben sich bewährt.
3. **Bei der Orientierung an den Bedürfnissen der KundInnen** (muss für die Leitstelle noch bewiesen werden).

die grössten Defizite:

1. **Bei den Menschen.** Die Verträge aller PraktikantInnen laufen Ende Jahr ab. Ausser der Mitarbeiterin in Ausbildung, die bis Ende Mai 2009 im Projekt Leitstelle angestellt ist, bleibt niemand mehr vorhanden. Das gleiche gilt für den Job Shop. Ende März 2009 wird die langjährige Mitarbeiterin, wegen ihrer neuen Rolle als Mutter, die Stelle verlassen. Es besteht also kein Team.
2. **Bei den Sachmittel.** Der vorgeschrieben Standort ist für beide Dienstleistungen und für unsere Zielgruppe nicht geeignet. Finanziell stehen wir mit dem Jahreskontrakt gut da, aber es hat nicht viel Spielraum für Unvorhergesehenes.
3. **Bei der Identität.** Es ist noch nicht klar wie der Inhalt aussehen soll und ob die Leitstelle dem Bedarf der Jugendlichen in der Stadt Zürich entspricht. Ausserdem ist die Fusion noch nicht vollzogen und im Aussen kommuniziert. Auf der Ebene des Corporate Design kommen zwei Logos zusammen die miteinander gar nichts zu tun haben und es gilt einen gemeinsamen Auftritt zu erarbeiten.
4. **Bei den Strategien.** Es gibt noch kein Konzept, in dem die Strategie der erweiterten Dienstleistung erarbeitet wurde.
5. **Bei den Abläufen.** Diese müssen mit dem neuen Team erarbeitet werden.

Aus den Defiziten die aufgelistet wurden, haben drei Themen für mich Priorität. Dazu gehören das Personal, der Standort und der Werbeauftritt. Sie gehören alle zur Corporate Identity.

4.2 Corporate Identity

1. Was ist Corporate Identity?

„Corporate

Der Begriff „Corporate“ stammt aus der englischen Sprache und bedeutet Kooperation, Verein, Gruppe, Unternehmen oder Zusammenschluss. Ausserdem steht das Wort auch für vereint, gemeinsam, gesamt und körperschaftlich. Es geht also um eine Organisation oder eine Gemeinschaft als Ganzes.

Identity

Der englische Begriff „Identity“ wird allgemein mit „Identität“, aber auch mit „Gleichheit oder Übereinstimmung“ übersetzt. Der Begriff „Identität ist von lateinischen Wort „idem“ abgeleitet, das übersetzt „dasselbe“ bedeutet.

Corporate Identity (CI) ist also die englische Bezeichnung für die Unternehmensidentität oder Unternehmenspersönlichkeit.

2. Definitionen

Im ganzheitlichen Ansatz, in dem Corporate Identity (CI) als Instrument verstanden wird, mit dem bestimmte Unternehmensziele erreicht werden sollen, entsteht CI durch den strategisch geplanten Zusammenhang von Erscheinungsbild, Verhalten und Kommunikation.

Der Autor Stephan Heller (Heller 1998, S. 18) gibt nachstehende Erklärung zum Thema: „Was ist Corporate Identity“?: „Corporate Identity ist Ausdruck der Unternehmenspersönlichkeit. In ihr spiegelt sich das Selbstverständnis des Unternehmens wider. Zentrale Elemente der CI sind Verhalten, Design, Kommunikation und Leistung. Um ein einheitliches Bild der Unternehmenspersönlichkeit zu erhalten, müssen alle Handlungsfelder aufeinander abgestimmt werden. Nach innen und aussen, formal und inhaltlich.“

3. Elemente der Corporate Identity

Die Entwicklung einer Corporate Identity ist kein planloser Aktionismus, sondern ein umfangreiches, sorgfältiges Konzept, dem folgende Fragen zugrunde liegen, die das Unternehmen für sich beantworten muss:

- *Wie sehen wir uns?*
- *Wie werden wir von anderen gesehen?*
- *Wie würden wir uns gerne sehen?“*

<http://v.hdm-stuttgart.de/projekte/websitepr/cicd.php>

Ich sollte also beim Corporate-Identity-Konzept darauf achten alle Bestandteile, Design, Kommunikation und Verhalten, zu berücksichtigen, um ein einheitliches, durchgängiges Bild der Projektpersönlichkeit zu gewährleisten, denn „erst der abgestimmte und strategisch ausgerichtete Einsatz aller Aktivitäten kann eine individuelle, einheitliche und widerspruchsfreie Identität ausdrücken.

4.2.1 Priorität Nr. 1: Personelle Ressourcen sinnvoll eingesetzt

„In der Begegnung mit den KundInnen ist in Dienstleistungsorganisationen auch die Arbeitsteilung nur begrenzt durchzuführen. Es hat sich herumgesprochen, dass es besser ist, „ein Gesicht zum/r KundIn hin“ zu zeigen als wenn KundInnen ständig von anderen SpezialistInnen bedient werden.“

Vgl Harald Fasching, Reinhard Lange: Sozial Managen, 2005, Friedrich Glasl: Von der Dienstleistung zur professionellen Arbeit, Seite 41

Dieses Fazit gilt sowohl für die Leitstelle als auch für die Akquisition/Administration Job Shop. Bei beiden Dienstleistungen braucht es für KundInnen und Firmen eine

Ansprechperson, welche Kontinuität, eine persönliche Beziehung und Vertrauen gewährleistet. Dazu möchte ich kurz schildern, wie die Arbeitspensen im Businessplan aufgelistet wurden und wie ich mir das neue Team vorstelle.

Laut Businessplan, der von meinen Vorgesetzten eingereicht wurde, sollten die Aufgaben und die Arbeitspensen wie folgt aufgeteilt werden:

Stellenleitung	90 %	Gesamte fachliche, personelle, organisatorische und finanzielle Führung (30%). Praktikums- und Ausbildungsanleitung (20%) Beratungsbereich Job Shop (40%)
Fachmitarbeit IT/Web	25%	Bewirtschaftung und laufende Anpassung www.leitstelle.ch , inkl. Troubleshooting
Akquisition/Administration Job Shop	60%	Administrative und organisatorische Aufgaben im Bereich Arbeitsvermittlung: Akquisition von Arbeitsaufträgen, Vermittlung an Jugendliche, Abrechnung der Aufträge
PraktikantInnen und Auszubildende	300%	Gewährleisten (begleitet und betreut) in Doppelpräsenz die Öffnungszeiten der Leitstelle
Einsatzplatz für Erwerbslose	100%	Je nach personeller Besetzung und Bedarf, kann ein Einsatzplatz für eineN ErwerbsloseN MitarbeiterIn geschaffen werden

„Wie schaffe ich das“ war meine erste Reaktion auf die 300 % PraktikantInnen. Mir gingen gleich alle Aufgaben durch den Kopf, die ich als erstes in Angriff nehmen musste und konnte mir, auch mit viel positivem Denken nicht vorstellen, mein Ziel mit diesem Personalmodell zu erreichen. Wo blieb da die Kontinuität, wo die Verantwortlichkeiten. Wie würde ich mit der grossen Fluktuation, dem Now How das andauernd wieder verloren gehen würde, umgehen müssen. Und dann erst die Bedarfserhebung die uns bevor stand, die Vernetzung mit anderen Institutionen Wer würde da Ansprechperson sein?

Die Philosophie meines Vorgängers war, dass der stetige Wechsel von MitarbeiterInnen dem Betrieb gut tun würde. Jede/r PraktikantIn könnte beim Stellenantritt die ganzen Adressen der Webseite neu durchschauen und auf Fehler kontrollieren. Ausserdem wären die 40 Stunden Öffnungszeiten in Doppelpräsenz gewährleistet.

Meine Vorstellung, wie die Arbeitspensen eingeteilt werden müssten um nach innen und nach aussen Stabilität zu gewährleisten, sieht folgendermassen aus:

Stellenleitung	80 %	Gesamte fachliche, personelle, organisatorische und finanzielle Führung (30%). Praktikums- und Ausbildungsanleitung (10%)
----------------	------	--

		Beratungsbereich Job Shop (40%)
Fachmitarbeit IT/Web	20%	Bewirtschaftung und laufende Anpassung www.leitstelle.ch , inkl. Troubleshooting, EDV Support
Akquisition/Administration Job Shop	70%	Administrative und organisatorische Aufgaben im Bereich Arbeitsvermittlung: Akquisition von Arbeitsaufträgen, Vermittlung an Jugendliche, Abrechnung der Aufträge
Letstelle	60%	Projektmitarbeiter
PraktikantIn	60%	Sowohl in der Leitstelle als auch im Job Shop
Einsatzplatz für Erwerbslose	80%	Je nach personeller Besetzung und Bedarf, kann ein Einsatzplatz für eine/n Erwerbslose/n MitarbeiterIn geschaffen werden

1. Bei der Leitstelle habe ich die 300 % PraktikantInnen in eine 60% Stelle ProjektmitarbeiterIn umgewandelt. Zum Stellenbeschrieb gehört dazu, dass eine Bedarfserhebung durchgeführt, ein Netzwerk aufgebaut und die Leitstelle in allen Beratungsstellen und Schulen der Stadt Zürich bekannt gemacht werden muss. Es bleibt Geld für eine/n PraktikantIn.
2. Die 90% der Stellenleitung habe ich auf 80% reduziert da die Praxisanleitung von 3 auf 1 PraktikantIn wesentlich kleiner ist. Die 10% gehen zu Gunsten des Job Shops Akquisition/Administration.
3. Die Stelle Job Shop Administration/Akquisition habe ich auf 70% erhöht mit der Begründung, dass wir neu im Kontrakt 6000 vermittelte Arbeitsstunden im angeboten haben, die durch intensive Akquisition erreicht werden müssen. Alle zusätzlichen Stunden gelten als Gewinn und können reinvestiert werden.
4. Die Stellenprozente der Fachmitarbeiterin IT habe ich in Absprache mit der neuen Mitarbeiterin 5% gekürzt. Aus ihrer Sicht sollte eine 20%-Anstellung genügen, alle Arbeiten in diesem Bereich zu gewährleisten.
5. Ein/e PraktikantIn wird dann in Betracht gezogen, wenn das Team zusammen gestellt und konsolidiert ist. Dasselbe gilt für den Einsatzplatz für Erwerbslose.

4.2.2 Priorität Nr. 2: Gemeinsamer Standort

*„Der Entscheid für einen einzigen Standort ist einschneidender... „
Professor Dr. Peter Schwarz, Fusionen von Nonprofit-Organisationen, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-management, März 200*

Der neue Standort und die Arbeitsplätze eines Betriebes tragen massgeblich zu deren Erfolg bei. Unter diesem Aspekt sind für die Zusammenlegung von Job Shop/Leitstelle folgende Punkte zu berücksichtigen:

Wesentliche Punkte	Job Shop	Leitstelle	Neuer Standort
1. Stockwerk	Das Gebäude ist auf Stelzen und nur mit einer Metalltreppe zugänglich	Im Erdgeschoss, Ladencharakter und gut zugänglich	Erdgeschoss von Vorteil, ohne architektonischen Hürden. Keine geschlossenen Türen die mit Knopfdruck von innen geöffnet werden müssen.
2. Lage	Geografisch zentral und bekannt	Geografisch zentral, Strasse eher unbekannt	Geografisch zentral und bekannt
3. Öff. Verkehrsmittel	Mit den ÖV gut erreichbar	Mit den ÖV gut erreichbar	Mit den ÖV gut erreichbar
4. Frequenz	Von Jugendlichen gut frequentiert da gemeinsam in den Räumen des Jugendtreffs, schlechte Passantenlage	Von Jugendlichen wenig frequentiert, schlechte Passantenlage	Von Jugendlichen gut frequentiert, gute Passantenlage
5. Räumlichkeiten	Bereits jetzt in engen räumlichen Verhältnissen	Nicht geeignet für weitere bauliche Massnahmen oder zusätzliche Arbeitsplätze	Genug Räume für zwei Betriebe
6. Computerplätze	Beschränkt Raum für weitere Computerplätze	Genug Computerplätze	Computerplätze für Jugendliche
7. Miete	Miete sehr tief	Miete sehr hoch	Erschwingliche Miete

Die Auflistung zeigt klar, dass sich weder die Räume des Job Shops noch die der Leitstelle für eine Zusammenführung eignen. Ein neuer Sitz drängt sich auf. Hinzu kommt, dass die hohen Mietkosten des Standort Leitstelle im jetzigen Zeitpunkt ein Risiko darstellen. Solange die Leitstelle ein Pilotprojekt ist, muss die Miete so hoch sein, dass sie eventuell vom Job Shop alleine getragen werden kann.

4.2.3 Priorität Nr. 3: Corporate Design

Nachfolgend zitiere ich die Hochschule für Medien, Stuttgart:

„Corporate Design ist der fortlaufende Gestaltungs- und Kommunikationsprozess mit dem Ziel, ein klares und eindeutiges, positives Abbild der Corporate Identity eines Unternehmens bei seiner Zielgruppe zu schaffen.“ Die Grundidee des Corporate Design ist es, das Leitbild eines Unternehmens durch Design-Massnahmen nach innen und aussen optisch identifizierbar zu machen.

1. Wozu benötigt man ein Corporate Design?

Um sich in der Flut von Werbemassnahmen und Information durchzusetzen, ist ein konsequentes Auftreten notwendig.

Das kann ein Erscheinungsbild leisten:

- **Visualisierung:** *Innere Haltung und Wertvorstellungen des Unternehmens*
- *Profilierung im Umfeld: Das visuelle Erscheinungsbild ist das Instrument, mit dem ein Unternehmen oder eine Institution sich in der Öffentlichkeit am deutlichsten wahrnehmbar von anderen unterscheiden kann.*
- **Vertrauensfördernd, glaubwürdig:** *Eine durchgängige Gestaltung aller kommunikativen Massnahmen führt zu Kontinuität im auftreten nach innen und aussen.*
- **Synergieeffekte:** *Die Variationen konstanter Gestaltungselemente (wie das Logo, die Hausfarbe, die Schrift usw.) erhöht den Bekanntheitsgrad und den Wiedererkennungswert. Die Effizienz von Einzel- und Werbemassnahmen wird erhöht. Solche Aktionen können eindeutig einem Initiator zugeordnet werden.*
- **Identifikation:** *MitarbeiterInnen werden motiviert. Gutes Design steigert Wohlbefinden und Sympathie der MitarbeiterInnen.*

2. Anforderungen an das Corporate Design

Ein funktionales Erscheinungsbild soll folgende Kriterien erfüllen:

- *Aufmerksamkeit*
- *Prägnanz*
- *Eigenständigkeit*
- *Wiedererkennungswert*
- *Langlebigkeit*
- *Variationen und Ausbaufähigkeit*
- *Ästhetik*
- *Modernität (zeitgemässes Empfinden)*
- *Emotionale Steuerung*

3. Bestandteile

- *Logo*
- *Hausfarbe*
- *Hausschrift*
- *Gestaltungsraster*

Diese vier Bestandteile werden konstante Gestaltungselemente genannt. Sie dienen als einheitliche Konstanten zum erkennen und unterscheiden des Unternehmens.

4. Printmedien vs. Internet

Das Design repräsentiert auch im Internet die Persönlichkeit des Unternehmens und darf nicht vernachlässigt werden. Die Webseiten müssen nach dem Corporate Design gestaltet werden, dürfen aber nicht nur eine Online-Ausgabe der Unternehmensbroschüren sein, sondern müssen BenutzerInnen einen Mehrwert bieten.“

<http://v.hdm-stuttgart.de/projekte/websitepr/cicd.php>

Fazit: Es ist für mich ganz klar, dass ich in dieser Frage professionelle Unterstützung brauche. Das heisst für mich die Zusammenarbeit mit einem Grafiker zu suchen, um den ganzen Werbeauftritt neu zu gestalten. Diese Person muss auch Erfahrung in Fusionen aufweisen können, denn es stellen sich mehrere Fragen. Dazu gehören der Name, das Logo und das Redesign der bestehenden Homepages aber auch die Respektierung der Corporate Identity der Trägerschaft.

Meine Gedanken dazu sind folgende:

Wie in den Punkten 2.2.1 und 2.2.2 ersichtlich ist, sind die beiden Namen und die Logos sehr unterschiedlich.

- Der Name und das Logo des Job Shops kann und darf nicht so schnell über Bord geworfen werden, da es eine zwölfjährige Existenz aufweisen kann. Dieser Namen ist bei vielen Jugendlichen, bei Institutionen im Arbeits- und Bildungsbereich der Stadt und des Kantons Zürich und bei vielen KMU's bekannt.
- Der Name Leitstelle gibt es seit 4 Jahren, jedoch erst seit einem Jahr mit Räumlichkeiten und eigener Adresse. Vorher bestand die Leitstelle nur aus einem Internetportal. Das aufgeben dieser Bezeichnung ist für mich denkbar.

Ich kann mir vorstellen, dass es einen übergeordneten Namen geben kann und daneben die bestehenden. Ich kann mir aber auch vorstellen einen ganz neuen Namen für beide Dienstleistungen zu suchen, auch wenn das riskanter ist. Das wird sich im Laufe der nächsten Monate zeigen. Was das Internet anbelangt, so brauchen beide Webseiten eine Aufbesserung und Neugestaltung ihres Auftritts.

5. Ergebnis

Es ist mir klar, dass ich in den letzten 9 Monaten die ganze Fusion nur auf struktureller Ebene durchgeführt habe. Ich wurde im September letzten Jahres mit einer Fusion und einem Businessplan konfrontiert, in dem der Inhalt so gut wie fehlte. Und es blieb mir nichts anderes übrig, als zuerst einmal an den Strukturen zu arbeiten, weil die Situation keine Zeit für das Ausarbeiten der Inhalte erlaubte. Spätestens bei der Erarbeitung des Corporate Design wird sich das fehlen der Inhaltlichen Diskussionen als Dilemma erweisen: es fehlt die klare Vision und eine entsprechende Strategie für die Umsetzung

Wegen der Dringlichkeit dieser Zusammenführung wurde auf Trägerschaftsebene unterschätzt, was die Zusammenführung zweier Betriebe finanziell, strukturell und

Zertifikatsarbeit Führen in Nonprofit-Organisationen, AEB Luzern, Giuliana Lamberti, Juni 2009 20

inhaltlich bedeutet. Daraus habe ich gelernt, dass es bei Fusionen wichtig ist, sich im Vorfeld Zeit zu nehmen um zuerst einmal am Inhalt und an den möglichen Synergien zu arbeiten und sich mit den Kosten auseinander zu setzen. Das verhindert ein böses Erwachen.

Im Laufe der Arbeit ist mir auch klar geworden, und das scheint mir eine wichtige Erkenntnis, dass ohne Ziele, Visionen und Konzepte eine Corporate Identity unmöglich erarbeitet werden kann. Ohne diese wichtigen Voraussetzungen ist die Theorie nicht umsetzbar.

Es ist mir auch absolut bewusst, dass mangels eines Teams alle wichtigen Entscheidungen von mir getroffen wurden. Das wird sich ab jetzt ändern und es ist offensichtlich, dass nun eine andere Kategorie Führung gefragt ist. Es geht darum, das neu zusammengestellte Team ins Boot zu holen, den Inhalt gemeinsam zu erarbeiten, die Abläufe zu definieren und eine gemeinsame Vision zu schaffen: die Corporate Identity. Und auf das freue ich mich sehr.

P.S.: Mittlerweile habe ich günstige, schöne Räume im Erdgeschoss an idealer Lage im Zentrum von Zürich gefunden, die durch bauliche Massnahmen für unser Ziel sehr geeignet sind. Weiter habe ich drei neue MitarbeiterInnen angestellt. Eine Marketingspezialistin für den Job Shop, ein Sozialarbeiter und Projektmitarbeiter für die Leitstelle und eine IT-Spezialistin. Ein Grafiker mit Erfahrung in Fusionen wurde beauftragt, unser neuer Werbeauftritt zu gestalten und ab Anfang Juli sind die Räume für die neue Dienstleistung fertig und der Umzug bereits organisiert.

Wichtig ist noch zu erwähnen, dass mir als Coach Frau Elvira Benz, Organisationsberaterin, Shelter AG Zürich (www.shelterteam.ch), durch den ganzen Prozess zur Verfügung stand.



JOB SHOP INFO
INFO SHOP JOB

Tel 044 454 30 95
job-shop@oja.ch
www.job-shop.ch

Tel 044 454 30 93
info-shop@oja.ch
www.info-shop.ch



GIULIANA LAMBERTI
Stellenleiterin

Rotachstrasse 24
CH-8003 Zürich
Tel 044 454 30 94
giuliana.lamberti@oja.ch

6. Literaturverzeichnis

Aus dem Internet: Professor Dr. Peter Schwarz, Fusionen von Nonprofit-Organisationen, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-management, März 2005
www.bvemberatung.net/download.php?id=19

Aus dem Internet: Professor Dr. Charles Giroud, Fussionen von Nonprofit-Organisaitonen, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Managment, März 2005,
www.bvemberatung.net/download.php?id=19

Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber: Professionelle Prozessberatung, 2005, Seite 73.

Harald Fasching, Reinhard Lange: Sozial Managen, 2005, Friedrich Glasl: Von der Dienstleistung zur professionellen Arbeit, Seite 41.

Aus dem Internet: <http://v.hdm-stuttgart.de/projekte/websitepr/cicd.php>

Aus dem Internet: Frank Fischer www.grafik-illustration.de

*Alle Zitate die ich in meiner Arbeit verwendet habe sind kursiv gesetzt. GL