

Möglichkeiten und Grenzen des neuen St. Galler Management-Modells am Beispiel der "Offenen Jugendarbeit Zürich"

**Master-Thesis 2011 am Institut für Verwaltungs-Management,
ZHAW School of Management and Law**

Autor: Giacomo Dallo
Dozent: Stephan Loretan
Korreferent: Prof. Hanspeter Hongler
Ort, Datum: Zürich, 16. August 2011

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe.

Ort, Datum

Zürich, 16. August 2011

Unterschrift

Vorwort

Die gendergerechte Sprache ist eine wichtige Vorgabe in der Organisation "OJA – Offene Jugendarbeit Zürich". Deshalb werden innerhalb dieser Master-Thesis immer beide Geschlechter gleichermassen berücksichtigt. Diese Vorgabe wird unterschiedlich umgesetzt mit dem Ziel, die jeweiligen Textpassagen lesefreundlich zu gestalten. Wo nur ein Geschlecht erwähnt wird, ist auch explizit das entsprechende Geschlecht gemeint. In den Anhängen und bei den Quellen wird die interne Schreibweise der Organisation verwendet, welche von der gewählten Form dieser Master-Thesis abweichen kann.

Ich widme diese Master-Thesis meiner Frau Cornelia, die mich in den vergangenen zwei Jahren oft entbehren musste, meinem Sohn Ramon, der während meinem Studium zielstrebig seine Maturitätsprüfungen ansteuerte, und meiner Tochter Irina, die mich, wenn ich mich über den Aufwand beklagte, stets daran erinnerte, dass ich ihn freiwillig leiste. In diesem Sinn gebührt meiner Familie grosser Dank.

Bedanken möchte ich mich bei meinem ehemaligen Arbeitgeber, den "Zürcher Gemeinschaftszentren", und meinem ehemaligen Team des "GZ Riesbach", die mein Masterstudium unterstützt haben – im Wissen, dass dieses früher oder später meinen Abschied zur Folge haben würde. Genauso danke ich meiner neuen Arbeitgeberin, der "OJA – Offene Jugendarbeit Zürich", die mich auf allen Ebenen unterstützt hat. Der Vorstand, die Mitglieder der Geschäftsstelle, die Stellenleitungen und die Mitarbeitenden haben sich mit Engagement inhaltlich an meiner Master-Thesis beteiligt.

Ein herzlicher Dank geht an Marius Leutenegger für seine kritische Korrekturlesung, den besonderen sprachlichen Schliff und das amüsante Nachtessen. Meinem Korreferenten Hanspeter Hongler danke ich für die wertvollen fachlichen Rückmeldungen. Abschliessender und besonderer Dank gebührt meinem Dozenten, Herr Stephan Loretan, der mich zielgerichtet und mit wertvollen Empfehlungen begleitet und unterstützt hat.

Management Summary

Soziale Non-Profit-Organisationen (NPO) haben in der Schweiz eine lange Tradition und sind nach wie vor im schweizerischen Gesellschaftsgefüge fest verankert. Infolge der verschiedenen Verwaltungsreformen der letzten drei Jahrzehnte werden sie mit immer breiteren Ansprüchen konfrontiert. Staatliche Gelder werden nur noch mittels Leistungsvereinbarungen gesprochen. Die sozialen NPO müssen ihre knappen Ressourcen wirkungsvoll und effizient einsetzen, erreichte Zielsetzungen und erzielte Wirkungen ausweisen und immer häufiger nach betriebswirtschaftlichen Regeln geführt werden. Die "OJA – Offene Jugendarbeit Zürich" (OJA) betreibt seit 2002 10 Einrichtungen der offenen Jugendarbeit in der Stadt Zürich und ist täglich mit den beschriebenen Ansprüchen konfrontiert.

Wie für andere soziale NPO, stellen sich für die OJA diverse grundlegende Fragen: Welche Strategie verfolgt die Organisation und wie lässt sie sich erfolgreich und zielgerichtet führen? Anhand welcher Modelle kann die Organisation beschrieben und analysiert werden? Wie kann das Handeln nach innen und nach aussen kommuniziert und legitimiert werden? Von wem oder wovon wird das Handeln der Organisation beeinflusst, und in welcher Form beeinflusst die Organisation ihre Umwelt?

Das neue St. Galler Management-Modell (NSGMM) ist ein betriebswirtschaftliches Management-Modell, das in erster Linie für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurde. Die vorliegende Master-Thesis befasst sich mit den Fragen, inwiefern das NSGMM dazu beitragen kann, die grundlegenden Fragen der OJA zu beantworten und, ob sich das Modell dazu eignet, um die OJA bzw. eine soziale NPO erfolgreich und zielgerichtet zu führen.

Anhand der Anwendung am Beispiel der OJA wird deutlich, wie das NSGMM die wichtigen Fragen stellt und die Leitplanken setzt, damit im Sinn einer nachhaltigen Geschäftsführung richtungsweisende Entscheide gefällt werden können. Es bietet eine sinnvolle Übersicht über die meisten relevanten Aspekte einer Organisation bzw. eines Unternehmens und eignet sich somit, um eine soziale NPO zu analysieren und zu beschreiben. Durch die Darstellung der OJA anhand des NSGMM wird diese auch für Personen fern des Sozialbereichs greifbar.

Die Grenzen des NSGMM liegen im Bereich der Führung eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Wie sich in der Anwendung am Beispiel der OJA zeigt, gehen die vorgeschlagenen Ansätze des Modells dafür zu wenig in die Tiefe. Das NSGMM bietet sich jedoch als wertvolles Denkmuster und als Management-Landkarte an, mit deren Unterstützung – ergänzt durch weiterführende Ansätze und Instrumente – auch soziale NPO erfolgreich und zielgerichtet geführt werden können.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Literaturverzeichnis	IX
Quellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problem- und Fragestellung.....	1
1.3 Zielsetzungen und erwarteter Output.....	2
1.4 Aufbau der Master-Thesis	3
1.5 Methodik und Techniken für die Erforschung der Fragestellungen	3
1.6 Thesen zum neuen St. Galler Management-Modell und zur OJA.....	4
2 OJA – Offene Jugendarbeit Zürich	5
2.1 Auftrag der OJA.....	5
2.2 Soziokulturelle Animation	7
2.2.1 Die Animationsfunktion	9
2.2.2 Fokussierungsgebiete der soziokulturellen Arbeit.....	10
3 Das neue St. Galler Management-Modell	12
3.1 Umweltsphären eines Unternehmens.....	13
3.2 Anspruchsgruppen eines Unternehmens	14
3.3 Interaktionsthemen zwischen dem Unternehmen und seiner Anspruchsgruppen	15
3.4 Ordnungsmomente eines Unternehmens	16
3.4.1 Strategie eines Unternehmens	17

Inhaltsverzeichnis

3.4.2	Strukturen eines Unternehmens	19
3.4.3	Kultur eines Unternehmens	21
3.4.4	Routinisierung durch Ordnungsmomente	23
3.5	Prozesse eines Unternehmens	23
3.5.1	Managementprozesse	25
3.5.2	Geschäftsprozesse	25
3.5.3	Unterstützungsprozesse	25
3.6	Entwicklungsmodi eines Unternehmens	26
3.7	Zwischenfazit	28
4	Die OJA und das neue St. Galler Management-Modell	31
4.1	Ordnungsmoment – Strukturen der OJA	31
4.2	Umweltsphären der OJA	35
4.3	Anspruchsgruppen der OJA	38
4.3.1	Das Anspruchsgruppen-Konzept der OJA	39
4.3.2	Beispiele für die Konzeptanwendung	40
4.4	Interaktionsthemen zwischen der OJA und ihren Anspruchsgruppen	42
4.5	Ordnungsmomente der OJA	44
4.5.1	Strategie der OJA	44
4.5.2	Strategieentwicklung	47
4.5.3	Unternehmenskultur der OJA	48
4.6	Prozesse der OJA	50
4.7	Entwicklungsmodi der OJA	52
5	Führungsmodell der OJA	54
5.1.1	Die Führungskultur	56
5.1.2	Die Entscheidungskriterien	57
5.1.3	Der Regelkreislauf	59
5.1.4	Das Qualitätsmanagement	59

Inhaltsverzeichnis

6	Rückschlüsse und zukünftiger Handlungsbedarf für die OJA	61
	6.1.1 Würdigung der Thesen zu "Fragestellung 2"	61
	6.1.2 Handlungsbedarf für die Zukunft	62
7	Kritische Würdigung des neuen St. Galler Management-Modells	65
	7.1 Interview mit der Vereinspräsidentin der OJA	65
	7.2 Möglichkeiten und Grenzen des neuen St. Galler Management-Modells	66
	7.3 Schlussbetrachtung	68
	Anhang	A-1

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Zielgruppe, Wirkung, Angebot	5
Abb. 2-2:	Lebenswelt der Jugendlichen	5
Abb. 3-1:	Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick	12
Abb. 3-2:	Umweltsphären	13
Abb. 3-3:	Anspruchsgruppen	15
Abb. 3-4:	Interaktionsthemen	16
Abb. 3-5:	Ordnungsmomente	16
Abb. 3-6:	Inhaltliche Fragestellung einer Strategie	17
Abb. 3-7:	Entwicklung einer Strategie gemäss der "so genannten Design School"	18
Abb. 3-8:	Prozess der Strukturierung	20
Abb. 3-9:	Prozesse einer Unternehmung	24
Abb. 3-10:	Entwicklungsmodi einer Unternehmung	26
Abb. 3-11:	Ansatzpunkte/Kategorien der Unternehmensentwicklung	27
Abb. 4-1	Vereinfachtes Organigramm der OJA	31
Abb. 4-2:	SWOT-Analyse	38
Abb. 4-3:	Anspruchsgruppen-Landkarte	39
Abb. 4-4:	Relevanz-Matrix	40
Abb. 4-5:	Positionierung der OJA	46
Abb. 4-6:	Phasen der Strategieentwicklung und -umsetzung	47
Abb. 4-7:	Perspektiven der Strategie-Entwicklung	48
Abb. 4-8:	Prozesse der OJA	51
Abb. 5-1:	Führungsmodell der OJA	54
Abb. 5-2:	Führungskultur in der OJA	56
Abb. 5-3	Schema der Entscheidungskriterien 1	58
Abb. 5-4	Schema der Entscheidungskriterien 2	58
Abb. 5-5	Regelkreislauf	59

Tabellenverzeichnis

Tab. 4-1:	Ziel- und Massnahmenplan Anspruchsgruppen.....	41
Tab. 4-2:	Strategie der OJA.....	46
Tab. 6-1:	Handlungsbedarf in der OJA	64

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
NPO	Non-Profit-Organisationen
OJA	Offene Jugendarbeit Zürich
NSGMM	Das neue St. Galler Management-Modell
bzw.	beziehungsweise
SD	Sozialdepartement der Stadt Zürich
SKA	Soziokulturelle Animation
vgl.	vergleiche
S.	Seite(-n)
f	und folgende Seite
ff	und folgende Seiten
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
GWA	Gemeinwesenarbeit
zit.	zitiert
D.h. / d.h.	Das heisst / das heisst
ua.	unter anderem
et al.	und andere
SLK	Stellenleitungs-Konferenz
inkl.	inklusive
SEB	Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Literaturverzeichnis

- Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Management-Modell. 2. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Güldenbergh, S. und Eschenbach, R. /Hrsg.) (1998). Führungsinstrumente für Nonprofit-Organisationen – Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gillet, J-C. (1998). Animation – Der Sinn der Aktion. (Übersetzung aus dem Französischen Wettstein, Heinz). Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
Originalausgabe (1995). Animation et animateurs, Le sens de l'action. 1. Auflage. Paris: Éditions L' Harmattan.
- Herzka, M. (2010). Managementlehre aus der Praxis sozialer Organisationen. (Beitrag zum geplanten Sammelband *Sozialmanagement-Konzepte*, herausgegeben von Wöhrle, Armin). Augsburg: Ziel Verlag.
- Hongler, H. und Dallo, G. (2004). Soziale Arbeit in und in grösseren sozialen Systemen: Soziokulturelle Animation. (Unterrichtsskript). Fachhochschule Zürich, Schule für Soziale Arbeit.
- Kirchgässner H. (1983). Texte zur sozial-kulturellen Animation. Remscheid.
- Mintzberg, H. (1998). Strategy safari. London: Prentice-Hall Verlag.
- Moser, H., Müller, E., Wettstein, H. und Willener, A. (1999). Soziokulturelle Animation – Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze. 1. Auflage. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Müller-Stewens, G. und Lechner, Ch. (2005). Strategisches Management – Wie strategische Initiative zum Wandel führt. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. (2003-I). Kulturwandel in Organisationen. Diskussionsbeitrag (Nr. 49) Universität St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft.
- Rüegg-Stürm, J. (2008-I). "Hinter den Kulissen" des neuen St. Galler Management-Modells – Eckpfeiler eines systemischen Managements. St. Gallen: IFB-HSG.
- Rüegg-Stürm, J. (2008-II). Management im Kontext zunehmender Ungewissheit. St. Gallen: IFB-HSG.
- Sander, G. und Bauer, E. (2006). Strategieentwicklung kurz und klar – Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. 1. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Schwaninger, M. und Kaiser, Ch. (2006). Tragfähiger organisatorischer Wandel: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Organisations- und Veränderungsprojekten. Diskussionspapier (Nr. 54). Universität St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft.
- Schwaninger, M. und Körner, M. (2005). Integratives Management von Organisations- und Veränderungsprojekten. Diskussionsbeitrag (Nr. 51). Universität St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft.
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch. und Schauer R. (2009). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 6. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag
- Spierts, M. (1998). Balancieren und Stimulieren – Methodisches Handeln in der soziokulturellen Animation. (Übersetzung aus dem Niederländischen Hof, Theo und Willener, Alex). Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
Originalausgabe (1997). Balanceren en Stimuleren – Methodisches handelen in het sociaal-cultureel werk. 3. Auflage. Utrecht: Verlag De Tijdstroom.

Literaturverzeichnis

- Thommen, J.-P. (2008). Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 8. Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.
- Steiger, Th. und Lippmann, E. (2008). Handbuch – Angewandte Psychologie für Führungskräfte. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Vahs, D., (2009). Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Waibel, R., Käppeli, M. (2009). Betriebswirtschaft für Führungskräfte – Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns. 2., überarbeitete Auflage. Zürich: Versus Verlag
- Wandeler, B. (Hrsg.). (2010). Soziokulturelle Animation – Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion. 1. Auflage. Luzern: Interact Verlag.

Quellenverzeichnis

- Definition Soziokultur (1996), Sozialdepartement der Stadt Zürich.
- Protokoll Gemeindeabstimmung vom 13.06.1999 (1999), Stadt Zürich.
- Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen der OJA und dem Sozialdepartement (2009), Sozialdepartement der Stadt Zürich.
- Statuten "Verein OJA Offene Jugendarbeit" (2011), Verein OJA Zürich.
- Stellenbeschreibung – Geschäftsführung (2009), Verein OJA Zürich.
- Stellenbeschreibung – Leitung Finanzen & Personaladministration (2009), Verein OJA Zürich.
- Stellenbeschreibung – Leitung Administration (2009), Verein OJA Zürich.
- Protokoll Vorstandssitzung vom 10.05.2011 (2011), Verein OJA Zürich.
- Leistungsbezug 2009-2012 (verschiedene Einrichtungen) (2008), Sozialdepartement der Stadt Zürich.
- Stellenbeschreibung – StellenleiterIn (2009), Verein OJA Zürich.
- Gesamtarbeitsvertrag (2005), Verein OJA Zürich und VPOD.
- Berufskodex der Professionellen Sozialen Arbeit (2006), avenir social
- Entwurf Geschäftsreglement Betriebsrat (2011), Verein OJA Zürich.
- Stellenbeschreibung – MitarbeiterIn (2009), Verein OJA Zürich.
- Lohntabelle OJA Offen Jugendarbeit Zürich ab 1. April 2011 (2011), Verein OJA Zürich.
- Kontrakt 2009 bis 2012 (verschiedene Einrichtungen) (2008), Sozialdepartement der Stadt Zürich.
- Kontrakterneuerung Soziokultur 2013-2016 (2011), Sozialdepartement der Stadt Zürich.
- OJA-Reglement Finanzkompetenzen (2011), Verein OJA Zürich.
- OJA-Reglement Finanzkompetenzen (2011), Verein OJA Zürich.
- OJA-Reglement zum Fonds Praktika (2011), Verein OJA Zürich.
- OJA-Reglement zum Fonds Weiter-, Fort- und Ausbildung (2011), Verein OJA Zürich.
- OJA-Reglement zum Fonds Innovation und Finanzausgleich (2011), Verein OJA Zürich.
- Jahresbericht 2010 mit integriertem Jahresabschluss und Revisionsbericht (2011), Verein OJA Zürich.
- Jahresabschluss 2010 (2011), Verein OJA Zürich.
- Kostenstellen-Rechnung der Einrichtungen 2010 (2011), Verein OJA Zürich.
- Informationsschreiben "Zusammenarbeit Offene Jugendarbeit Wipkingen & Kreis 6" (2011), Verein OJA Zürich.
- Nutzungsreglement Planet 5 (2010), Soziale Einrichtungen & Betriebe und Verein OJA Zürich.
- Anstellungsprozess MitarbeiterIn (2011), Verein OJA Zürich.
- Anstellungsprozess PraktikantIn (2011), Verein OJA Zürich.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Autor dieser Master-Thesis trat am 1. Februar 2011 eine neue Stelle als Geschäftsführer der OJA an. Die OJA führt als privater, politisch und konfessionell neutraler Trägerverein im Auftrag der Stadt Zürich verschiedene Einrichtungen der offenen Jugendarbeit im ganzen Stadtgebiet¹. Die 10 Einrichtungen der OJA mit etwa 30 Mitarbeitenden in Teilzeitpensen sowie 8 Praktikantinnen und Praktikanten bieten niederschwellige² Angebote für Jugendliche an. Die OJA ist ausschliesslich durch Steuergelder finanziert. Ihr Auftrag wird durch Vierjahreskontrakte zwischen dem Kontraktmanagement des Sozialdepartements der Stadt Zürich (SD) und der OJA definiert und durch jährliche Reportings überprüft.

Für den Autor ist es wichtig, die Organisation möglichst schnell und möglichst differenziert zu erfassen, um Handlungsbedarf zu eruieren. Das Erfassen der Organisation ist auch wesentliche Voraussetzung, um die Organisation zu führen und nach innen und nach aussen vertreten zu können.

Durch die Anwendung im Rahmen einer Gruppenarbeit während des Masterstudiums an seinem letzten Arbeitsort lernte der Autor das NSGMM kennen. Der Ansatz und der Aufbau des Modells überzeugten in ihrer Logik. Deshalb soll im Rahmen dieser Master-Thesis eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Management-Modell stattfinden. Parallel dazu soll die OJA als Organisation anhand des NSGMM beschrieben und analysiert werden.

1.2 Problem- und Fragestellung

Der Autor braucht ein Management-Modell, mit dem er die Organisation OJA zielgerichtet und effizient führen kann. Das Modell muss einerseits den Anforderungen der Organisation genügen, indem es Ansätze und Instrumente bietet, mit denen die OJA erfolgreich geführt werden kann. Andererseits muss das Modell zum kulturellen Kontext der OJA passen und von den Mitarbeitenden verstanden und akzeptiert werden.

Das erste Betrachtungsobjekt ist das NSGMM; es versteht sich als integrierte Managementlehre, die alle für eine Unternehmung wesentlichen inneren und äusseren Faktoren berücksichtigt. Das zweite Betrachtungsobjekt ist die OJA selbst. Daraus folgernd befasst sich diese Master-Thesis im Wesentlichen mit zwei Fragestellungen:

¹ vgl. Leitbild Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich in Anhang 1

² Mit "niederschwellig" sind Angebote gemeint, zu denen Jugendliche einen einfachen, hürdenfreien Zugang haben und die auf Freiwilligkeit basieren.

Fragestellung 1: "Eignet sich das NSGMM zum Beschreiben und Führen einer sozialen NPO? Wo liegen die Grenzen des Modells? Wo braucht es ergänzende Ansätze und Instrumente?"

Fragestellung 2: "Wie bzw. mit welchem Management-Modell lässt sich die OJA erfolgreich führen? Welche Entwicklungen, Verbesserungen und Interventionen stehen an, damit die OJA langfristig als Organisation in der Jugendarbeit in der Stadt Zürich erfolgreich sein kann?"

Die Bearbeitung von "Fragestellung 2" erlaubt die praktische Überprüfung des NSGMM und dessen Möglichkeiten und Grenzen und damit die Bearbeitung von "Fragestellung 1". Parallel dazu sollen die Antworten auf "Fragestellung 2" der OJA einen direkten Nutzen für die zukünftige Führung der Organisation stiften. Damit stehen die beiden Fragestellungen in direktem Bezug zu einander.

1.3 Zielsetzungen und erwarteter Output

Das Hauptziel der Master-Thesis ist die kritische Würdigung des NSGMM in Bezug auf dessen Eignung zur Beschreibung und zur Führung von sozialen NPO. Das Fazit soll auch anderen, der OJA ähnlichen Organisationen einen Nutzen bringen.

Das Ziel für die Praxis des Autors ist es, ein Führungs-Modell zu erarbeiten, das eine effektive und effiziente Führung der Organisation OJA erlaubt und das in der Organisation eine hohe Akzeptanz genießt. Dazu sollen folgende Produkte erarbeitet werden:

- Instrumente, die es erlauben, die Organisation OJA auf allen Ebenen zu führen (Vorstand, Geschäftsführer und Geschäftsleitung, Stellenleitungen und Mitarbeitende)
- Instrumente, die es dem Vorstand und der Geschäftsleitung erlauben, eine Strategie zu entwickeln, zu implementieren und zu überprüfen, um die folgenden Fragen zu beantworten:
 1. Welche Anspruchsgruppen müssen und wollen wir mit welchen Zielen bearbeiten?
 2. Welche Kompetenzen brauchen wir für die Durchführung welcher Prozesse? Welche Kompetenzen haben wir schon, welche müssen wir verbessern und welche müssen noch aufgebaut werden?
- die Erfassung der aktuellen Strategie der OJA
- Grundlagen für die Erarbeitung der neuen Kontraktofferten 2013 bis 2016
- eine Aufstellung der wichtigsten Massnahmen, die in der OJA kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden müssen
- Instrumente, anhand derer die Organisation nach innen und nach aussen vorgestellt wird

1.4 Aufbau der Master-Thesis

- Noch in der Einleitung werden zu beiden Fragestellungen Thesen erarbeitet, die es in der Folge zu überprüfen gilt.
- In Kapitel 2 wird der Auftrag der OJA dargelegt und mit einem Querschnitt durch theoretische Ansätze der "Soziokulturellen Animation" ergänzt.
- In Kapitel 3 wird zuerst das NSGMM theoretisch aufgearbeitet und anschliessend ein Zwischenfazit über die Anwendbarkeit des NSGMM für eine soziale NPO gezogen.
- In Kapitel 4 wird die OJA entlang der 6 Grundkategorien des NSGMM analysiert und beschrieben. Anschliessend entwickelt der Autor in Kapitel 5 ein Führungsmodell, das in der OJA angewendet werden könnte. Kapitel 6 schliesst die Analyse der OJA mit einem Fazit zur Organisation ab. Die OJA wird in dieser Master-Thesis nicht umfassend beschrieben. Damit sich die Leserschaft aber ein nachvollziehbares Bild der betrachteten Organisation und der Rückschlüsse zum NSGMM machen kann, wird der Beschreibung der OJA gebührend Raum gewidmet.
- In der kritischen Würdigung in Kapitel 7 reflektiert der Autor – anhand der Anwendung des NSGMM an der OJA – die Möglichkeiten und Grenzen des NSGMM und dessen Anwendbarkeit für die OJA. Daraus werden Rückschlüsse für eine erfolgreiche Anwendung gezogen.

1.5 Methodik und Techniken für die Erforschung der Fragestellungen

Die Arbeit an den Fragestellungen und den Betrachtungsobjekten wird prozesshaft gestaltet. Deshalb werden die anzuwendenden Techniken im Verlauf der Arbeit nach Bedarf bestimmt. An dieser Stelle wird eine grobe Übersicht skizziert.

- Für das Zwischenfazit zum NSGMM beschränkt sich der Autor auf seine eigenen Einschätzungen und Beurteilungen.
- Für die Erfassung und Beschreibung der OJA werden verschiedene Techniken aus den Bereichen der Betriebswirtschafts- und der Organisationslehre sowie des strategischen Managements angewendet. Die gewählten Techniken werden in den entsprechenden Kapiteln beschrieben und deren Auswahl wird begründet.
- Alle Mitarbeitenden der OJA werden zu den Themen "Stärken der OJA", "Kultur der OJA" und "Führung in der OJA" schriftlich befragt.
- Eine erste Würdigung der Antworten wird an einem Plenum³ mit allen Mitarbeitenden vertieft.
- Die kritische Würdigung des NSGMM wird anhand der Erfahrungen des Autors bei dessen konkreter Anwendung am Beispiel der OJA erarbeitet. Ergänzend wird die Präsidentin der OJA interviewt und die Resultate werden ins Fazit einbezogen.

Bei den Befragungen und den Diskussionen im Plenum wird der Autor mehrere Rollen innehaben.

³ Das Plenum ist ein Arbeitsgefäss der OJA, das in Kapitel 4.1 beschrieben wird.

Er ist Autor diese Master-These, Forscher und Vorgesetzter (bzw. Untergebener beim Interview mit der Präsidentin). Dies kann zu Verzerrungen der Aussagen führen. Die Aussagen haben deshalb keinen Forschungscharakter. Vielmehr werden die Befragungen als aktive inhaltliche Auseinandersetzung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gestaltet. Aus diesem Grund werden die Befragungen nicht anonym durchgeführt.

1.6 Thesen zum neuen St. Galler Management-Modell und zur OJA

Auf den ersten Blick mögen die Anzahl Thesen pro Fragestellung dem tatsächlichen Gewicht der Betrachtungsobjekte in dieser Master-These widersprechen. Die höhere Anzahl und der höhere Differenzierungsgrad der Thesen für "Fragestellung 2" stehen jedoch im Dienste der Bearbeitung der Thesen aus "Fragestellung 1". Sie sollen einen möglichst konkreten Forschungsgegenstand aus der Praxis bilden, um die Anwendbarkeit des NSGMM zu überprüfen.

Thesen zu Fragestellung 1:

- Das NSGMM eignet sich, um eine soziale NPO zu erfassen, zu beschreiben und zu führen.
- Die Grundkategorien des NSGMM reichen aus, um eine soziale NPO umfassend zu erfassen, zu beschreiben und zu führen.
- Ergänzend zum NSGMM braucht es weiterreichende Instrumente, um eine genügende Vertiefung der Grundkategorien zu erreichen.

Thesen zu Fragestellung 2:

- Die OJA ist permanenten gesellschaftlichen Veränderungen ausgesetzt und bewegt sich in einem sich stets verändernden Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Ansprüchen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Daher muss sie sich als Organisation stetig den neuen Rahmenbedingungen anpassen und sowohl bestehende Dienstleistungen weiterentwickeln als auch neue Dienstleistungen schaffen. Es gelingt der OJA in ungenügender Masse, das in einer Einrichtung Entwickelte für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.
- Die Aufbauorganisation der OJA ist in angemessener Weise beschrieben und gut in der Organisation verankert.
- Die OJA ist genügend formalisiert. Alle gesetzlichen Vorgaben werden eingehalten. Das interne Regelwerk trägt den Erfordernissen der Organisation in genügendem Mass Rechnung.
- Die Ablauforganisation ist ungenügend beschrieben. Viele Prozesse funktionieren zwar in der Praxis, sind aber als solche ungenügend formal erfasst und beschrieben.
- Die OJA steht ökonomisch auf gesunden Füßen und hat einen angemessenen finanziellen Spielraum.
- Die Kultur und vor allem die Führungskultur sind wichtige Faktoren auf allen Stufen der Organisation und in der Arbeit mit den Anspruchsgruppen. Es gelingt der OJA nur in ungenügender Weise, eine kohärente Kultur zu leben und eine einheitliche Führungskultur umzusetzen.

2 OJA – Offene Jugendarbeit Zürich

Um die Beschreibung der OJA nach dem NSGMM richtig einordnen zu können, braucht es ein Verständnis über das Arbeitsfeld der OJA. Deshalb wird in diesem Kapitel in einem ersten Schritt der Auftrag und die Arbeitsweise der OJA beschrieben und in einem zweiten eine kurze Einführung in die Methode der "Soziokulturellen Animation" gegeben.

2.1 Auftrag der OJA

Die OJA hat den Auftrag, niederschwellige, bedarfsgerechte und wirkungsorientierte Jugendarbeit in den verschiedenen Quartieren der Stadt Zürich zu leisten. Die Zielgruppe, die Wirkungen, die bei dieser erzielt werden sollen, und das Angebot (Dienstleistung, Aktivität oder Projekt) stehen in

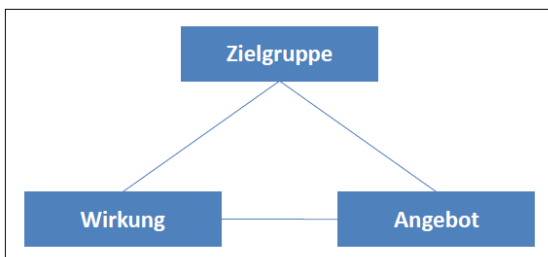


Abb. 2-1: Zielgruppe, Wirkung, Angebot

direktem Zusammenhang zueinander und müssen aufeinander abgestimmt sein. Jugendarbeiterinnen und -arbeiter müssen sich fragen, welches ihre jeweilige Zielgruppe ist, welche Wirkungen sie bei dieser erzielen wollen und mit welchem Angebot sie ihre Ziele am besten erreichen können – im Bewusstsein, dass Jugendliche nur mit Angeboten erreicht werden, die ihren Bedarf treffen.

Um die Aufgaben der Jugendarbeit zu verstehen, braucht es ein Verständnis über das Jugendalter. Das Jugendalter stellt für jeden Menschen eine wichtige Phase der Sozialisation dar. Junge Menschen lösen sich vom Elternhaus ab und sind auf der Suche nach einer eigenständigen Identität.



Abb. 2-2: Lebenswelt der Jugendlichen (Sozialraum und gesellschaftlicher Kontext)

Dieser keineswegs gradlinig verlaufende Prozess ist abhängig vom sozialen und kulturellen Kontext, in dem sich die Jugendlichen befinden und bewegen. Die Jugendlichen suchen und testen Möglichkeiten und Grenzen aus. Durch die Reibung an gesellschaftlichen Normen und Werten wird eine soziale und kulturelle Integration ermöglicht, die sowohl den heranwachsenden Menschen als auch die gesellschaftlichen Normen und Werte selbst verändert. Diese Entwicklung ist eingebettet in einem

dauernden Lernprozess, der oft in der Freizeit der Jugendlichen abläuft. Neben Elternhaus und Schule/Beruf ist die Freizeit ein wichtiges **Sozialisationsfeld** der Jugendlichen, in dem die Identifikation mit, aber auch die Abgrenzung von Peergroups sehr wichtig ist.

Für die Erfüllung ihres Auftrags bedient sich die Jugendarbeit im Wesentlichen der Methode der **Soziokulturellen Animation** (SKA). Deshalb bieten die Grundsätze und die vielfältigen Ziele der SKA einen weiteren Ansatz, um die Aufgabe der Jugendarbeit zu erklären. Folgend sind die zentralen Grundsätze und Ziele der SKA aufgelistet, die auch den professionellen Haltungen des Autors entsprechen (vgl. Hongler und Dallo, 2004: S. 4):

- SKA basiert auf einem demokratischen Gesellschaftsverständnis, das Teilhabe (Gerechtigkeit) und Teilnahme (Chancengleichheit) fördert und fordert. Deshalb ist das Fördern und Fordern von **Partizipation** eine der wichtigsten Zielsetzungen und gleichzeitig zentraler Grundsatz der SKA.
- SKA arbeitet **bedarfsorientiert**. Sie fragt nach dem Bedarf der Menschen, aber auch danach, was sie selber zu leisten bereit sind, um diesen Bedarf zu stillen. Deshalb setzt die SKA bei den Ressourcen und damit den Fähigkeiten der Menschen an.
- Die SKA bietet **Unterstützung** und **Beratung** an, wenn Menschen eigene Ideen verwirklichen und gemeinsame Projekte realisieren wollen.
- Die SKA baut auf die **Freiwilligkeit** der beteiligten Menschen auf. Durch die Freiwilligkeit agieren Menschen mit einer höheren intrinsischen Motivation, was eine wichtige Voraussetzung ist für den Erfolg von Aktivitäten, aber auch für die Lern- und Entwicklungsprozesse der Beteiligten. **Lernen** ist ein zentrales Querschnittsthema der SKA.
- Die SKA fördert **Integration**⁴. Integration ist nie ein eindimensionaler Prozess. Integration ist immer dann erfolgreich umgesetzt, wenn sich alle Beteiligten verändert und sich gegenseitig angepasst haben bzw. gemeinsam ein neues Verständnis entwickelt wurde.
- Die SKA arbeitet **präventiv** in Bezug auf verschiedene Themen (Gesundheit, Sucht, Vereinsamung, Gewalt usw.).

Die **Zielgruppe** der OJA sind Jugendliche zwischen 10 und 22 Jahren, wobei Interessen und Verhalten in dieser Altersspanne so heterogen sind, dass eine Unterteilung nötig ist. Die Jugendlichen werden deshalb in die Alterskategorien 10 bis 12 Jahre, 13 bis 17 Jahre und ab 18 Jahre eingeteilt.

In der folgenden unvollständigen Aufzählung werden die **Dienstleistungen** der OJA beschrieben:

- Einrichtungen mit Jugendläden haben Öffnungszeiten, während denen die Jugendlichen die

⁴ Mit Integration ist nicht allein die Integration von Migrantinnen und Migranten in der hiesigen Gesellschaft gemeint, sie wird viel umfassender verstanden. Integration geschieht überall dort, wo unterschiedliche Werte, Normen, Kulturen, Verhalten und Identitäten vorhanden sind und es in einem integrativen Prozess zu einer Eingliederung in ein grösseres Ganzes kommt. Heranwachsende Jugendliche lösen sich, unabhängig ihrer nationalen oder sozialen Zugehörigkeit, vom Elternhaus ab und suchen ihre eigene Identität und ihren Platz in der Gesellschaft. Durch diesen Prozess verändern sich nicht nur die Jugendlichen, sondern verändert sich immer auch die Gesellschaft als Ganzes.

Einrichtung besuchen, mit den Mitarbeitenden ins Gespräch kommen und ihre Wünsche und Ideen deponieren können. Für weiterreichende Aktivitäten müssen andere Räume im Quartier erschlossen werden. Die Mitarbeitenden unterstützen die Jugendlichen in gemeinsamer Planung und Realisierung, die Ideen umzusetzen.

- Einrichtungen mit Jugendtreffs bieten die gleiche Dienstleistung an, mit dem Unterschied, dass ihnen grössere und multifunktional eingerichtete Räume zur Verfügung stehen, die sich für die Durchführung von Veranstaltungen, Workshops usw. eignen.
- Die meisten Einrichtungen sind in "Aufsuchender Jugendarbeit" in ihren Quartieren unterwegs und treffen die Jugendlichen dort, wo diese sich im öffentlichen Raum aufhalten. So können sie sich ein klares Bild der jeweiligen Situationen verschaffen.
- Die OJA organisiert mit Jugendlichen Veranstaltungen aller Art. Diese reichen vom einfachen Filmabend mit minimaler Vorbereitung bis zu einem "Openair" mit langer Vorbereitungszeit. Organisiert die OJA ohne Jugendliche eine Veranstaltung, dann mit dem Ziel, die Jugendlichen zu aktivieren, damit sie sich das nächste Mal beteiligen.
- Die OJA unterstützt Jugendliche bei der Produktion von Filmen, Videoclips, Songs, CDs usw.
- Die OJA betreibt in verschiedenen Quartieren das "Midnight-Sports" am Samstagabend und weitere Sportaktivitäten unter der Woche. Dazu werden Turnhallen bespielt, die das Schul- und Sportdepartement zur Verfügung stellt.
- Die Einrichtungen organisieren Workshops und Kurse aller Art.
- Die OJA thematisiert jugendrelevante Themen, z.B. mittels Podiumsveranstaltungen, und bezieht wenn immer möglich die Jugendlichen mit ein.
- Die Einrichtungen vernetzen sich mit anderen Anbietern, Vereinen und Organisationen im Quartier und pflegen Kontakte zum Gewerbe, um Ressourcen zugunsten der Jugendlichen zu generieren.
- Die OJA arbeitet mit der Schule und bei Bedarf mit den Eltern zusammen.
- Die Einrichtung "Job Shop / Info Shop" vermittelt Jugendlichen Arbeitseinsätze, unterstützt sie bei der Lehrstellen- oder Arbeitssuche und bietet eine Plattform für jugendrelevante Informationen aller Art.

2.2 Soziokulturelle Animation

Soziokulturelle Animation ist innerhalb der Sozialen Arbeit ein relativ junger Ansatz. Der handlungsbezogene Begriff stammt ursprünglich aus dem französischen Sprachraum (Frankreich, Belgien und Westschweiz). In 1970er- und 1980er-Jahren befassten sich die UNESCO und der Europarat⁵ im Rahmen intensiver Kulturdiskussionen mit den stimulierenden Möglichkeiten der Anima-

⁵ Definition des Europarats: "Animation ist jener Antrieb für das geistige, physische und emotionale Leben der Menschen in einem Gebiet oder in einer Gemeinde, der sie bewegt, einen grösseren Spielraum von Erfahrungen sich anzueignen, durch die sie ein höheres Mass an Selbst-Verwirklichung, Selbst-Ausdruck erlangen und das Bewusstsein, zu einer Gemeinschaft zu gehören, auf deren Entwicklung sie einen Einfluss ausüben können. Ein Stimulus dieser Art erwächst selten spontan in der modernen städtischen und

tion für die Herausforderungen des immer schnelleren kulturellen Wandels. Parallel dazu verbreitete sich die SKA im spanischen Sprachraum. In Südamerika ging die Verbreitung mit einer ausgedehnten Alphabetisierungsbewegung einher; sie verfolgte das Ziel, durch Bildung die Teilhabe der Menschen zu erhöhen. Unter dem Begriff "sozial-kulturelle Arbeit" (social cultureel werk) wurde in Holland ein Diskurs geführt und eine Praxis implementiert, die ab 1995 auch das Verständnis und die Ausrichtung in der Schweiz und vor allem in Zürich prägten. In Deutschland setzte sich der Begriff **Soziokultur** durch, der eine eher gesellschaftliche Praxis beschreibt und vom SD übernommen wurde (vgl. Hongler und Dallo, 2004; 2ff).

SKA ist in der Stadt Zürich seit den 1970er-Jahren ein Begriff und wurde vor allem von den heutigen Zürcher Gemeinschaftszentren⁶ und den Jugendtreffs als Arbeitsmethode eingesetzt. Die Jugendtreffs in den verschiedenen Quartieren entstanden mehrheitlich in der Folge der Jugendunruhen der 1980er-Jahre. Jugendtreffs und Gemeinschaftszentren wurden von privaten Trägerschaften (Vereinen oder Stiftungen) geführt und von der Stadt Zürich mit Steuergeldern subventioniert. Im Rahmen der wirkungsorientierten Verwaltungsreform Mitte der 1990er-Jahre entwickelte die Stadt Zürich ein Kontraktsystem, das es erlaubte, mit den soziokulturellen Anbietern Kontrakte mit Leistungsvereinbarungen abzuschliessen. Für die Erarbeitung der Grundlage für die Leistungsvereinbarungen entwickelte die Stadt das Projekt "Soziokultur", in dem unter anderem der Begriff⁷ aus Sicht der Stadt Zürich definiert wurde. Die "Soziokultur" wurde am 13. Juni 1999 durch eine Gemeindeabstimmung in der Gemeindeordnung der Stadt Zürich⁸ verankert.

In den folgenden Ausführungen wird zuerst anhand der Funktion der Animation ein theoretischer Ansatz der SKA vorgestellt, bevor mit den Fokussierungsgebieten der Blick auf die Einsatzfelder gelegt wird.

auch nicht in der ländlichen Gesellschaft und er muss als etwas, das zu den normalen Lebensumständen des Alltags dazu tritt, geschaffen werden." (Kirchgässner, 1983).

⁶ Damals hiessen die Gemeinschaftszentren noch Freizeitanlagen.

⁷ "Soziokultur ist die Kultur der Gemeinschaft. Sie gehört ebenso zur umfassenden Kultur wie die so genannte hohe Kultur (zum Beispiel das Schauspielhaus) oder die alternative und die kommerzielle Kultur. Soziokultur umfasst alles, was die soziale und kulturelle Integration von einzelnen und Gruppen fördert und damit die Lebensqualität in den Quartieren verbessert. Sie wirkt präventiv und fördert die öffentliche Auseinandersetzung über gesellschaftspolitische Themen nach demokratischen Spielregeln.

Soziokultur ist sozialen Zielen verpflichtet. Sie entsteht dort, wo Menschen persönliche und soziale Fähigkeiten zur Gestaltung gemeinschaftlicher Anliegen und Ziele einsetzen.

Wer im Bereich der Soziokultur aktiv wird, übernimmt Verantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen und das Zusammenleben in der Stadt und trägt damit zu einer kritischen und engagierten Öffentlichkeit bei.

Soziokultur lässt Gemeinschaften entstehen: Nachbarschaften, Bürgerinnen- und Bürgerinitiativen, Selbsthilfegruppen, Vereine. Diese sind für die einzelnen Bürgerinnen und Bürger Orte, in denen sie sich zugehörig fühlen." (Quelle: Definition Soziokultur, 1996: S. 1)

⁸ Quelle: Protokoll Gemeindeabstimmung vom 13.06.1999, 1999: S.1ff

2.2.1 Die Animationsfunktion

Gillet⁹ betont, dass "... die Animationsfunktion eine kollektive Funktion ist und nicht eine Zuschreibung, die allein für den Animator¹⁰ einer Gruppe reserviert ist". (Gillet, 1998: S. 89). Die Animationsfunktion bildet die Gesamtheit der Verknüpfung aller Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die von der Gesamtheit aller Mitglieder einer Gruppe übernommen werden. Die Animatorinnen und Animatoren spielen in ihrer Stellung, meistens als bezahlte Fachpersonen, eine zentrale Rolle im Leben einer Gruppe, indem sie einen wichtigen Faktor für den Erfolg der Gruppe und der gemeinsamen Erfahrung darstellen. Allerdings können Gruppenmitglieder, je nach Motivation, Fähigkeiten und ihrer Position in der Gruppe Rollen und Aufgaben der Animatorin oder des Animators übernehmen. In diesen Ausführungen wird deutlich, wie Gillets Ansatz der Animationsfunktion ausgeprägt auf die Arbeit mit Gruppen fokussiert ist (vgl. Gillet, 1998: S. 89f).

Die Animationsfunktion wird in drei Unterfunktionen aufgeteilt:

- Die **Produktionsfunktion** betrifft die Umsetzung der eigentlichen Aktion bzw. des Projekts einer Gruppe. Die Animatorin oder der Animator unterstützt die Gruppe in ihren Aktivitäten, bei denen das "Erzeugen", das "Erarbeiten", das "Verwirklichen" usw. zentrale Bedeutung einnehmen. Die Ziele einer Gruppe beeinflussen ihre Aktivitäten, wobei das Wissen und die Fähigkeiten aller Gruppenmitglieder eine wichtige Rolle spielen. In dieser Funktion sind alle Ideen, Meinungen, Anregungen und Kritiken, die zur Erreichung des Ziels führen, wichtig und wertvoll.
Die Aktion kann Verschiedenes beinhalten: Spiel-, Sport- und Freizeit-Aktivitäten, kreative Betätigung, gemeinschaftliches Engagement für bessere Lebensqualität, interessenbezogene Aktionen zur Lösung eines Problems im Wohnumfeld usw. (vgl. Gillet, 1998: S. 90f).
- Die **Erleichterungsfunktion** verfolgt das Ziel, die Produktion zu unterstützen. Einerseits ist die Information der Beteiligten in Bezug auf die Möglichkeiten, auf die Rahmenbedingungen, auf die Ausgangslage usw. ein wichtiges Element. Andererseits befasst sich die Erleichterungsfunktion mit der Organisations- und Verhaltensweise einer Gruppe, mit der Verteilung und Verknüpfung von Rollen, mit der Aufgabenteilung und der Kommunikation und mit der Art der Leitung und der Machtverteilung.
Diese Aktivitäten sind dazu bestimmt, das Innenleben der Gruppe aufrechtzuerhalten, die Teilnahme zu fördern, Ziele zu definieren, Entscheide zu unterstützen, die Aufgabenteilung zu definieren und ganz generell zur Einigung zu kommen (vgl. Gillet, 1998: S. 91ff).
- Die **Aufklärungsfunktion** "... zielt darauf hin, die menschlichen Beziehungen transparenter zu machen, um der Gruppe einen Zusammenhalt zu geben, rund um sozio-affektive Faktoren wie die Anziehungskraft der gemeinsamen Ziele und der Zugehörigkeit eines jeden zur

⁹ J.-C. Gillet ist ein Vertreter der französischen Ausprägung von SKA und hat diese massgeblich beeinflusst.

¹⁰ Gemeint sind soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren. In Abgrenzung zu Animatorinnen und Animatoren, wie sie aus Ferienresidenzen bekannt sind und die vorwiegend unterhaltende Aktivitäten anbieten, verfolgen die soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihren Aktivitäten und Dienstleistungen immer Ziele, die über die eigentliche Aktivitäten hinausgehen (vgl. Kapitel 2.1 "Auftrag der OJA").

Gruppe, die jedem Teilnehmer seine Identifikation ermöglicht". (Gillet, 1998: S. 93).

In der Aufklärungsfunktion werden Themen wie Zufriedenheit, Identifikation, Normen, Werte, Autorität und Konflikte bearbeitet. Entscheidend ist die Erkenntnis der einzelnen Mitglieder und der Gruppe, dass sie beispielsweise durch das Beeinflussen bzw. Gestalten der Spielregeln die eigene Motivation und Zufriedenheit massgeblich beeinflussen können (vgl. Gillet, 1998: S. 93ff).

2.2.2 Fokussierungsgebiete der soziokulturellen Arbeit

Die soziokulturell Tätigen (im Falle der OJA fokussiert auf die Jugendarbeit) werden mit vielen unterschiedlichen und teilweise kontroversen Erwartungen, Wünschen und Themen konfrontiert. Um diesem Umstand gerecht zu werden, müssen sie ein breites Angebot an Aktivitäten und Dienstleistungen bewirtschaften, das folgenden Kriterien entspricht (vgl. Spierts, 1998: S. 187f):

- Die Angebote werden im Sozialraum der Zielgruppen (Wohnumgebung, Quartier, Stadtteil, Lebenswelt) umgesetzt.
- Die Angebote haben einen informellen Charakter, die Teilnahme ist freiwillig – folglich soll der Zugang möglichst tiefe Hürden aufweisen.
- Die Angebote sind flexibel auf den Bedarf ausgerichtet.
- Die Angebote beziehen möglichst viele kulturelle und Alltagsgewohnheiten der Zielgruppen ein und setzen dadurch bei den Ressourcen der Teilnehmenden an.

Die soziokulturelle Arbeit lässt sich nach Spierts¹¹ in 4 Fokussierungsgebiete einteilen, die in Interaktion zueinander stehen, sich aber nicht trennscharf voneinander unterscheiden lassen:

- **Erholung und Freizeit** umfasst eine breite Palette an Aktivitäten, durch die Menschen elementare Bedürfnisse wie Entspannung sowie körperliche und geistige Erholung, Geselligkeit, soziale Kontakte, Unterhaltung, Spass, Genuss usw. befriedigen. Die Aktivitäten umfassen Spiel, Sport, alle Arten von Veranstaltungen, aber auch Spielplätze und zielgruppengerichtete Treffpunkte. Solche Aktivitäten sind für viele Menschen und vor allem für Jugendliche oft der erste Schritt, um sich für ihre Anliegen in ihrem Umfeld zu engagieren (vgl. Spierts, 1998: S. 191ff).
- **Bildung und Erziehung** lassen sich in der soziokulturellen Arbeit nur schwer abgrenzen, weil das Lernen in den anderen drei Fokussierungsgebieten immer auch ein integraler Bestandteil darstellt. Spierts unterscheidet zwei Arten von Lernen. Das "spontane Lernen" geschieht unbewusst und steht nicht im Zentrum. Wenn Jugendliche beispielsweise eine Party organisieren, steht für sie der Spass im Vordergrund. Dass sie dabei wertvolles Wissen und wichtige Kompetenzen erwerben, ist ihnen meistens nicht bewusst. Das "intentionale Lernen" setzt eine bewusste Lernabsicht voraus – beispielsweise, wenn Jugendliche einen Trommel-Workshop besuchen (vgl. Spierts, 1998: S. 196ff).

¹¹ M. Spierts war und ist einer der wichtigsten Exponenten der holländisch geprägten SKA. Das Kontraktssystem für die Soziokultur der Stadt Zürich ist auf den 4 Fokussierungsgebieten von Spierts aufgebaut.

- Mit **Kunst und Kultur** sollen die kulturelle Betätigung und Bildung sowie Kunsterlebnisse stimuliert werden. Dies geschieht durch das Initiieren, Fördern und Unterstützen von kulturellen Veranstaltungen sowie von Kunst- und Kulturprojekten. Eine weitere Möglichkeit bilden die Verwendung kreativer und gestalterischer Arbeitsformen innerhalb der soziokulturellen Aktivitäten (vgl. Spierts, 1998: S. 204ff).
- Der **Gemeinwesenaufbau**¹² setzt bei den Problemlagen der Einwohnerinnen und Einwohner an. Die soziokulturelle Arbeit unterstützt die Menschen, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und sich für ihre Anliegen einzusetzen. Bei kontroversen Interessenlagen regt die soziokulturelle Arbeit Prozesse der Interessenabwägung an und begleitet diese nach Bedarf. Hintergrund für den Gemeinwesenaufbau bilden unter anderem der gesellschaftliche Wandel und die Ansprüche an Teilhabe und Teilnahme. Die Arbeit im Gemeinwesenaufbau hat einen starken Bezug zur Aufklärungsfunktion von Gillet (vgl. Spierts, 1998: S. 211ff).

In Anlehnung an die 4 Fokussierungsgebiete der Soziokulturellen Arbeit nach Spierts hat das SD das Leistungssystem aufgebaut, das seit 2003 die Grundlage für die Kontrakte mit den Anbietenden der Soziokultur dient.

¹² In Deutschland und in der Schweiz hat sich der Begriff der Gemeinwesenarbeit (GWA) als Methode durchgesetzt. Der Diskurs bezüglich SKA und GWA wird kontrovers geführt. Für die einen ist die GWA eine eigenständige Methode, die sich klar von der SKA abgrenzt. Spierts und andere (auch der Autor dieser Master-Thesis) vertreten die Meinung, dass die Grundsätze und Zielsetzungen der GWA weitgehend Bestandteil des Werkzeugkoffers der SKA sind.

3 Das neue St. Galler Management-Modell

In Kapitel 3 wird das NSGMM vorgestellt. Im Hinblick auf die Anwendbarkeit auf die Organisation OJA wird den verschiedenen Grundkategorien unterschiedliches Gewicht beigemessen. Dies kann teilweise von der Gewichtung im NSGMM selbst abweichen. Abb. 3-1 zeigt das NSGMM im Überblick. Die Legende benennt die 6 Grundkategorien des Modells.

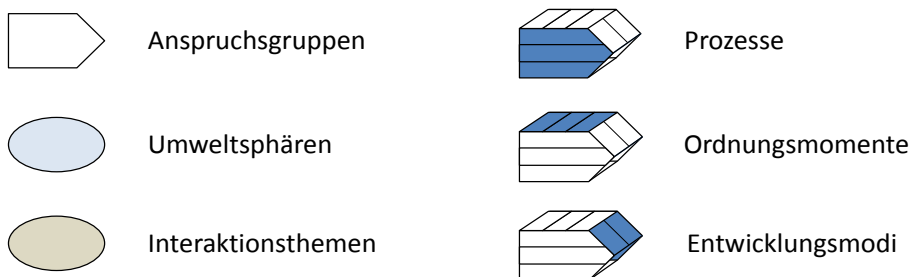
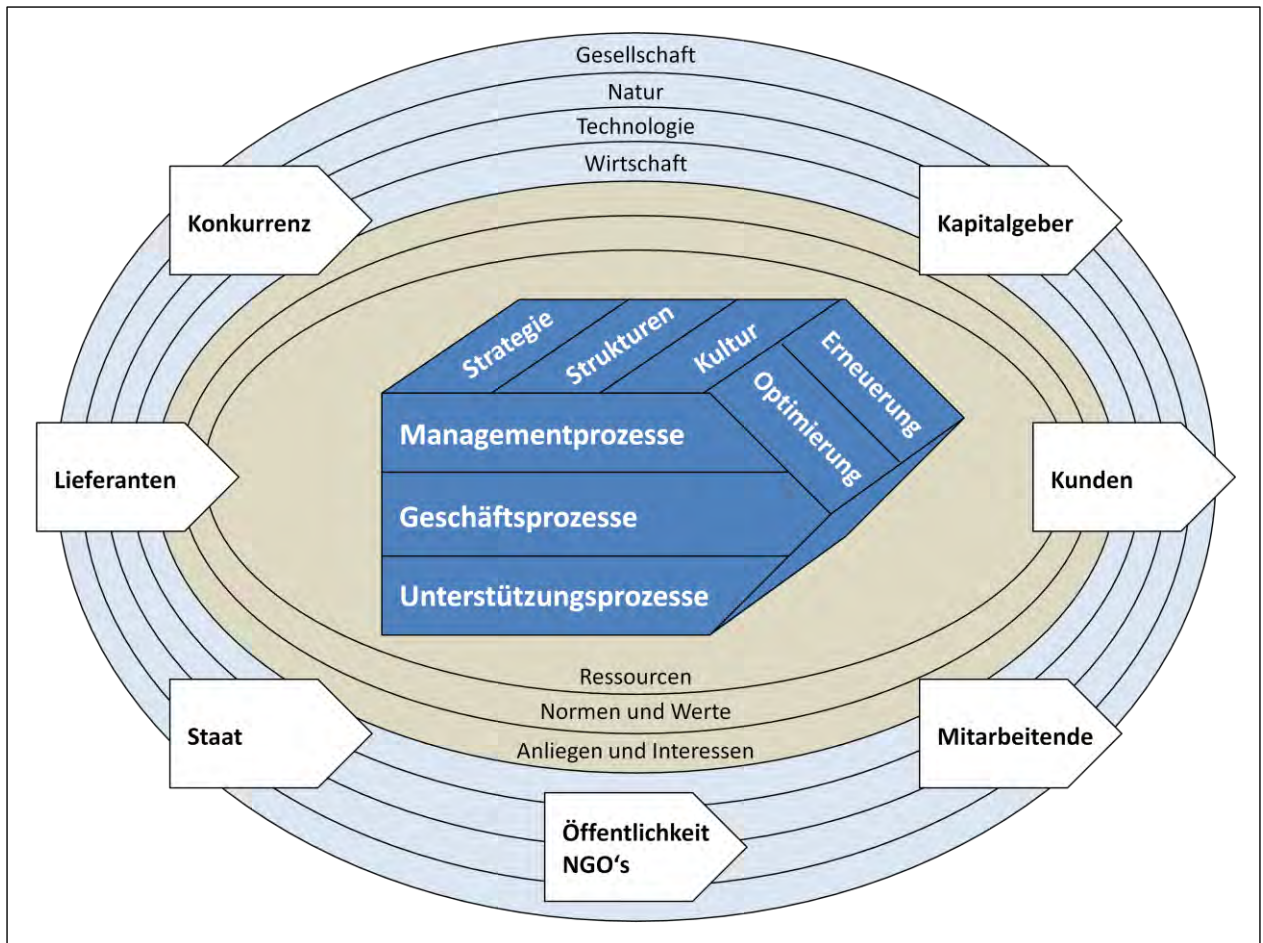


Abb. 3-1: Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick (Rüegg-Stürm, 2003: S. 22)

Unternehmen sind **wirtschaftliche Systeme**, die zum Ziel haben, langfristig ihre Existenz zu sichern, indem sie langfristig durch den Verkauf ihrer Produkte und Leistungen mehr Gelderträge generieren, als sie ausgeben. Damit stehen Unternehmen in einem permanenten Wettbewerb um knappe Ressourcen, um Qualität und Preis der Produkte bzw. Dienstleistungen und zunehmend um den Faktor Geschwindigkeit. Ziel jedes Unternehmens ist es, Kernkompetenzen aufzubauen, die gegenüber der Konkurrenz einen Effektivitäts- und Effizienzvorteil erzeugen und damit den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sichern (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 20f).

Unternehmen sind auch **soziotechnische Systeme**, weil Menschen in komplexen Prozessen der Arbeitsteilung Dienstleistungen generieren, die bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen (ebenfalls Menschen) einen Nutzen stiften, und, weil daraus ein Geflecht von Ansprüchen, Interessen und Abhängigkeiten entsteht, in welche die beteiligten Menschen auf verschiedene Weise einwirken (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 20).

Das NSGMM unterscheidet 6 Grundkategorien. Die "Umweltsphären", die "Anspruchsgruppen" und die "Interaktionsthemen" beziehen sich auf das äussere Umfeld, in dem sich ein Unternehmen befindet und wie es mit diesem interagiert. Die "Ordnungsmomente", die "Prozesse" und die "Entwicklungsmodi" beziehen sich auf das Unternehmen selbst. Wobei "Interaktionsthemen" sich auch auf Themen innerhalb der Organisation beziehen und die äusseren und die inneren Kategorien in einer permanenten Wechselbeziehung zueinander stehen.

3.1 Umweltsphären eines Unternehmens

Dass NSGMM beschreibt 4 Umweltsphären in die ein Unternehmen eingebettet ist und zu denen es in Wechselbeziehung steht. Die 4 Umweltsphären lassen sich nicht klar voneinander unterscheiden. Vielmehr bieten sie Strukturierungshilfen, mit denen die für ein Unternehmen wesentlichen Entwicklungen geortet werden können (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 25ff).

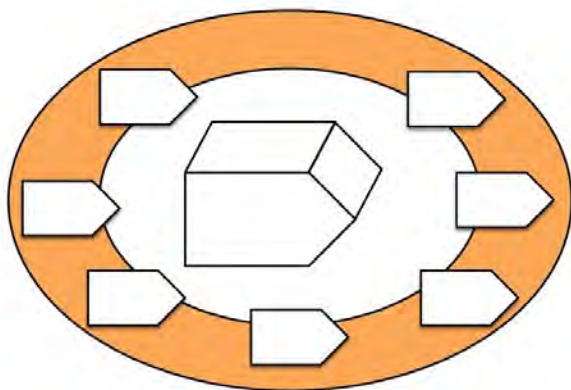


Abb. 3-2: Umweltsphären

Die **Gesellschaft** ist die umfassendste Umweltsphäre, denn sie beeinflusst die Wahrnehmung und die Diskussionen bezüglich der 3 anderen Umweltsphären massgeblich. Die Gesellschaft selbst lässt sich in Unterkategorien aufteilen. Die "Staatsform" beschreibt, in welcher Art und Weise politische Meinungsbildung ermöglicht wird, welche Rolle der Staat einnimmt, welche Normen Gültigkeit haben, welche rechtlichen Rahmenbedingungen vorliegen, welche öffentliche

Infrastruktur angeboten wird und welches politische Kräftefeld vorherrscht. Die Altersstruktur, der Bildungsstand und die Leistungsbereitschaft der Bevölkerung, die Einkommens- und Vermögensverhältnisse sowie die sozialen Probleme und Spannungsfelder umschreiben die "gesellschaftliche Zusammensetzung". Die "Gesinnung" einer Gesellschaft lässt sich anhand der Offenheit der Bevölkerung gegenüber neuen Entwicklungen und kulturell Fremdem sowie deren Bereitschaft, Wagnisse und Risiken einzugehen, erkennen (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 25).

Die Wahrnehmung der **Natur** hängt davon ab, wie eine Gesellschaft darüber debattiert und mit welchen Normen und Werten sie der Natur begegnet. Für die meisten Unternehmen war und ist die Natur die wichtigste Lieferantin von Ressourcen (von Rohstoffen, Bodenflächen, Pflanzen, Tieren usw.). Aber auch Rahmenbedingung wie die Topographie, das Klima, sowie Land- und Wasserwege beeinflussen Möglichkeiten und Grenzen eines Unternehmens (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 25). Zunehmend, doch wahrscheinlich immer noch in ungenügender Masse, spielen Umweltbelastung und Umweltschutz eine wesentliche Rolle.

Die **Technologie** bzw. die technologische Entwicklung hat Einfluss auf jedes Unternehmen. Einerseits wirkt diese nach innen in dem Sinn, als technologische Hilfsmittel in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens genutzt werden, um sowohl Kernkompetenzen als auch effizienzfördernde Abläufe zu generieren. Andererseits wirken sich technologische Entwicklungen, die der potenziellen Kundschaft zur Verfügung stehen, auf die Absatzmöglichkeiten eines Unternehmens aus (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 26).

Die Umweltsphäre **Wirtschaft** hängt eng mit gesellschaftlichen Aspekten zusammen. Entsprechend haben politische Systeme und Prozesse, volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen, Infrastruktur (z.B. Verkehr und Telekommunikation), aber auch Werte und Normen einer Gesellschaft wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaft. Gemäss Rüegg-Stürm ist "... die Wirtschaft mit Beschäftigungs-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkten ... gewissermassen der ureigentliche Nährboden einer Unternehmung, mit dem wann immer möglich eine nachhaltige tragfähige symbiotische Beziehung einzugehen ist". (2003: S. 26).

3.2 Anspruchsgruppen eines Unternehmens

Ein Unternehmen, das mit seinen Geschäftstätigkeiten einen gesellschaftlichen Nutzen erbringt, steht immer in regem Austausch mit seinen unterschiedlichen Anspruchsgruppen. In Abb. 3-1 sind links die Kategorien von Anspruchsgruppen aufgeführt, welche die Rahmenbedingungen beeinflussen oder die Ressourcen bereitstellen. Rechts sind Anspruchsgruppen aufgeführt, die von der Wertschöpfung des Unternehmens betroffen sind bzw. davon beeinflusst werden. Um langfristig erfolgreich zu sein, sollte ein Unternehmen das Ziel verfolgen, in einem fairen Austausch mit all

seinen Anspruchsgruppen zu stehen. "Fair" wird in diesem Kontext als Mischung zwischen langfristig gerecht und ausgewogen verstanden (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 29).

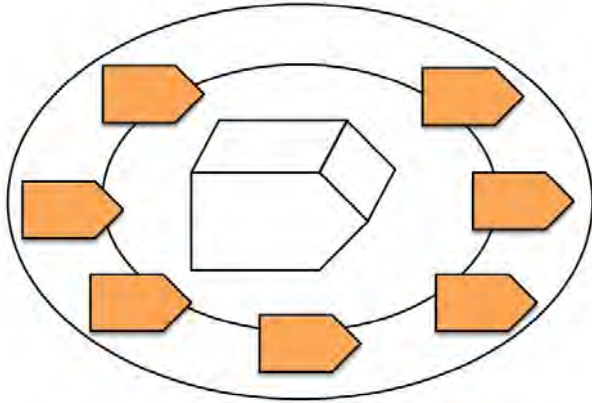


Abb. 3-3: Anspruchsgruppen

Ein Unternehmen muss sich in Bezug auf seine Anspruchsgruppen auf drei Ebenen Gedanken machen. Erstens muss ein Unternehmen wissen, welche Anspruchsgruppen (Menschen, Organisationen und Institutionen) von seiner Wertschöpfung profitieren bzw. auf welche Anspruchsgruppen es seine Wertschöpfung ausrichten will. Ein Unternehmen muss sich auch im Klaren sein, für welche Anspruchsgruppen seine Tätigkeit einen Schaden bedeuten könnte.

Zweitens müssen die Anspruchsgruppen nach inhaltlichen Themen differenziert werden. Auf der Ebene der Jugendlichen, die von der Wertschöpfung der OJA betroffen sein können, ist es wichtig, die Jugendlichen nach verschiedenen Kriterien zu unterscheiden. So bilden beispielsweise Bildungsstand, soziale Schicht, persönliche Interessen und Finanzkraft der Jugendlichen im Einzugsgebiet einer OJA-Einrichtung wichtige Aspekte, die in die Angebotsplanung einbezogen werden müssen.

Drittens kann eine Differenzierung aus einem strategischen oder normativ-kritischen Blickwinkel unternommen werden. Beim **strategischen Ansatz** (oder Stakeholder-Value-Ansatz) ist die Auswahl der Anspruchsgruppen darauf ausgerichtet, die langfristige Lebensfähigkeit und die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Entsprechend werden Anspruchsgruppen anvisiert, die das Unternehmen positiv beeinflussen können. Beim **normativ-kritischen Ansatz** (oder ethischen Ansatz) werden alle Menschen als (gleich-)berechtigte Anspruchsgruppen anerkannt, unabhängig davon, welchen Einfluss sie im Positiven und im Negativen auf das Unternehmen haben. In der Praxis werden meist Mischformen des strategischen und normativ-kritischen Ansatz umgesetzt, die je nach Ausrichtung oder Auftrag eines Unternehmens unterschiedlich gewichtet in Erscheinung treten (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 29ff).

3.3 Interaktionsthemen zwischen dem Unternehmen und seiner Anspruchsgruppen

Anhand der Interaktionsthemen kristallisiert sich die Austauschbeziehung zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt (Umweltsphären und Anspruchsgruppen). Die Interaktionsthemen werden in drei Unterkategorien eingeteilt, die jedoch eng miteinander verknüpft sind. Anspruchs-

gruppen tragen ihre **Anliegen und Interessen** an ein Unternehmen heran – oder aber das Unternehmen bemüht sich um die Anliegen und Interessen von Anspruchsgruppen, in dem es versucht,

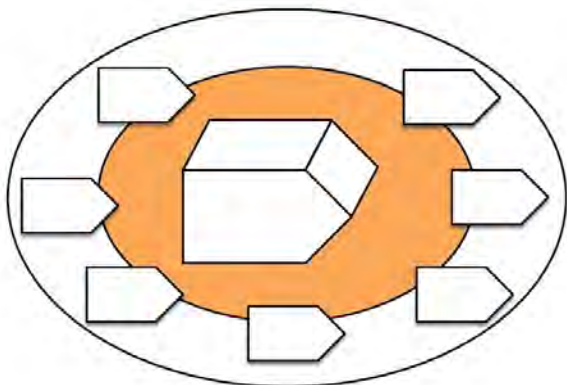


Abb. 3-4: Interaktionsthemen

mit seiner Tätigkeit den Anspruchsgruppen einen Nutzen zu stiften. Dafür braucht ein Unternehmen verschiedene **Ressourcen**; damit ist es ebenfalls von verschiedenen Anspruchsgruppen abhängig. Ein Unternehmen ist somit oft mit kontroversen Interessen und Anliegen seiner verschiedenen Anspruchsgruppen konfrontiert. Die Austauschbeziehungen unterstehen dem jeweils aktuellen Diskurs über Technologie, Natur und Wirtschaft, der in einem gesellschaftlichen Kontext von **Normen und Werten** geführt

wird. Die Normen und Werte können während des Diskurses, z.B. nach besonderen Ereignissen, jederzeit ändern. Diese Rahmenbedingungen fordern von einem Unternehmen einen ethischen Reflexions- und Legitimierungsprozess darüber, unter welchen Bedingungen und mit welchen Aktivitäten es bereit ist, für welche Anspruchsgruppen welchen Nutzen zu stiften. Dies führt zu einem normativen Orientierungsrahmen innerhalb der Organisation selbst, auf dessen Grundlage das Unternehmen "eine tragfähige strategische Positionierung im Beziehungsgeflecht aller Anspruchsgruppen vornehmen muss." (Rüegg-Stürm, 2003: S. 33ff).

3.4 Ordnungsmomente eines Unternehmens

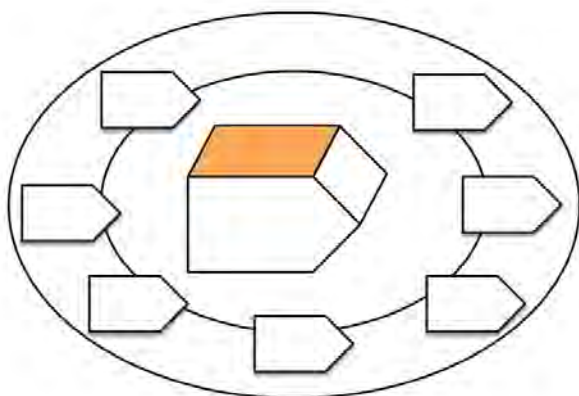


Abb. 3-5: Ordnungsmomente

Um ökonomisch langfristig erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen 3 zentrale Aufgaben wahrnehmen. Es muss in der Lage sein, immer wieder von neuem eine strategische Ausrichtung zu erarbeiten. Dafür muss es erstens die Fragen nach dem "Was" (Effektivität) und dem "Wie" (Effizienz) seiner Leistungen und Wertschöpfungsprozesse beantworten. Zweitens gilt es Strukturen zu erarbeiten, die eine laufende Feinabstimmung und Koordination der Aktivitäten ermöglichen. Und drittens muss das Unter-

nehmen die Fragen nach dem gemeinsamen Sinnhorizont bzw. nach dem "Warum" und dem "Wozu" der Ausrichtung seiner Tätigkeiten beantworten. Den Sinnhorizont braucht es, "damit die Mit-

glieder einer Unternehmung über die strategischen und strukturellen Festlegungen hinaus im Einzelfall im Sinne des Ganzen agieren können ..." (Rüegg-Stürm, 2003: S. 37). Der Sinnhorizont unterstützt und befähigt die Menschen, in unregelmäßigen Situationen im Sinn der Organisation zu handeln, mehrdeutige oder widersprüchliche Informationen und Ereignisse zu verstehen und sinnvoll einzuordnen sowie sich für die Aufgaben des Unternehmens zu begeistern.

Es gilt zu berücksichtigen, dass überall, wo Menschen zusammenarbeiten, auch deren individuelle Interessen und Ziele im Spiel sind. Die Entwicklung einer Strategie und die Festlegung der unternehmerischen Ziele werden entsprechend durch mikropolitische Aushandlungsprozesse begleitet, innerhalb derer die unterschiedlichsten Eigeninteressen einfließen und auch Koalitionen gebildet werden (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 39f).

3.4.1 Strategie eines Unternehmens



Abb. 3-6: Inhaltliche Fragestellung einer Strategie (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 40)

Das strategische Management befasst sich mit den Voraussetzungen für einen langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Für eine Strategie können Zeithorizonte von 3, 5 oder 10 Jahren gewählt werden. Damit unterscheidet sich das Erarbeiten einer Strategie von der operativen Abwicklung der aktuellen Geschäftsaktivitäten und somit der laufenden Aufträge und Projekte. Für eine tragfähige Strategie, müssen sowohl die inhaltlichen als auch die

Fragen des Vorgehens geklärt und beantwortet werden. Auf der inhaltlichen Ebene einer Strategie gilt es die 5 Themenkomplexe in Abb. 3.6 zu bearbeiten (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 40ff):

- Ein Unternehmen muss sich darüber Klarheit verschaffen, welches seine wichtigsten Anspruchsgruppen und deren Anliegen und Bedürfnisse sind. Dazu muss es die wesentlichen Zielgruppen auf den Abnehmer-, Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmärkten identifizieren.
- Ein Unternehmen muss festlegen, mit welchem Leistungsangebot in welchem Preissegment es bei den identifizierten Zielgruppen den erwarteten Nutzen stiften will.
- Ein Unternehmen muss entscheiden, auf welchen Teil einer Gesamtwertschöpfungskette es sich in seiner Produktion konzentrieren will und welche Teilleistungen es anderen Marktteilnehmern überlässt.
- Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, die innerhalb von definierten Kooperationsfeldern gewählt werden müssen.

- Ein Unternehmen muss die Frage klären, mit welchen Kernkompetenzen es auf dem Markt langfristig der Konkurrenz überlegen sein kann, und ob es diese Kernkompetenzen bereits besitzt oder zuerst noch aufbauen muss. Kernkompetenzen sind Fähigkeiten, die selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar sind (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 44f).

Die fünf Themenkomplexe sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen einander gegenseitig. Sie müssen deshalb parallel bearbeitet werden, damit man die gesuchten Antworten erhält und die Ziele definieren kann, die dem Unternehmen ein strategisches Orientierungswissen geben. Wie oben erwähnt, braucht es für eine erfolgreiche Strategie neben den inhaltlichen Unternehmenszielen auch eine klar definierte Vorgehensweise (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 39ff).

Rüegg-Stürm weist darauf hin, dass es zur Theorie der Strategieentwicklung viele verschiedene Schulen und entsprechend kontrovers geführte Diskurse gibt. Im NSGMM wird der Ansatz der "so genannten Design School" in Abb. 3-7 verwendet, der die externe (Outside-in-Perspektive) und die interne (Inside-out-Perspektive) Analyse unterscheidet (vgl. 2003: S. 43f).

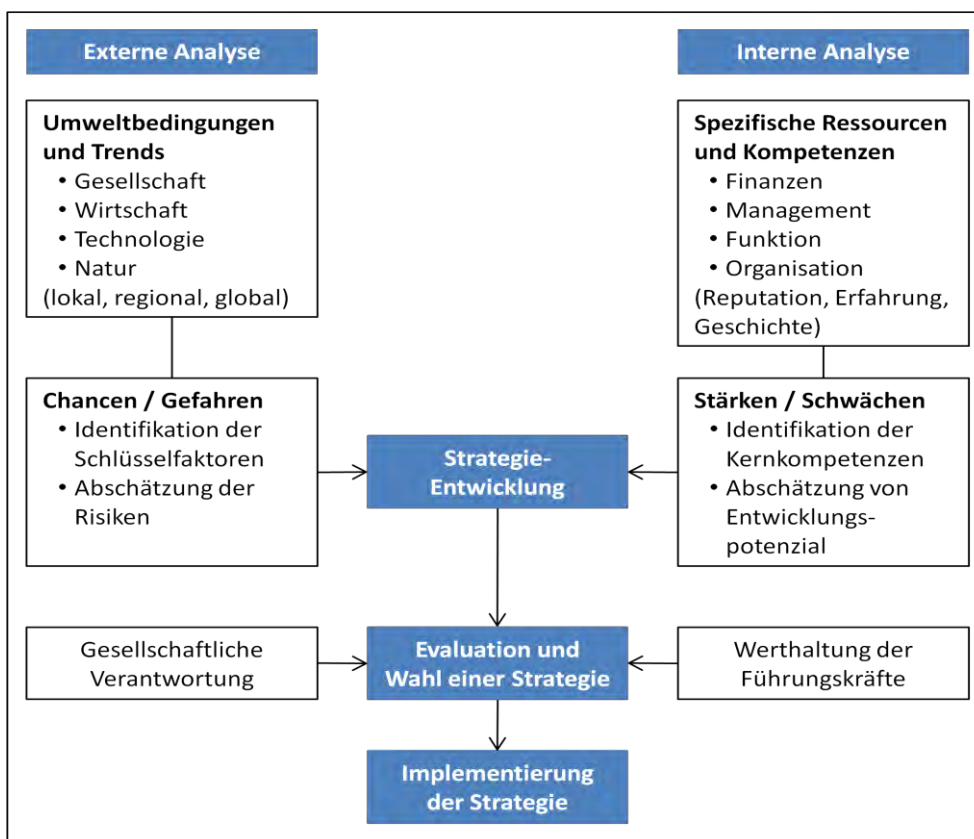


Abb. 3-7: Entwicklung einer Strategie gemäss der "so genannten Design School" (Quelle: Mintzberg, 1998: S. 26. zit. nach Rüegg-Stürm, 2003: S. 43)

Die **Outside-in-Perspektive** ist auch bekannt als **Market-based View**. Diese richtet den Blick auf die Bedingungen und die Trends in den Umweltsphären. Ein Unternehmen muss sich mit den

Rahmenbedingungen und den Entwicklungen in der eigenen Branche und dem Potential sowie den Chancen und Risiken des Umfelds auseinandersetzen. Es geht darum, einen möglichst attraktiven Markt zu finden, darauf basierend eine erfolgsversprechende Wettbewerbsstrategie zu definieren und sich in geeigneter Weise von der Konkurrenz im eigenen Geschäftsfeld abzugrenzen (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 44). Porter unterscheidet drei Wettbewerbsstrategien: 1. die absolute Kostenführerschaft, 2. die Qualitätsführerschaft (Differenzierung), 3. Marktnischenstrategie (Konzentration auf Schwerpunkte) (vgl. Waibel und Käppeli, 2009: S. 107).

Die **Inside-out-Perspektive**, auch bekannt als **Resource-based View**, hat ab Anfang der 1990er-Jahre an Bedeutung gewonnen. Wie der Name der Perspektive verrät, wird das Unternehmen selbst analysiert. Untersucht werden die bestehenden und gewachsenen Fähigkeiten und Ressourcen, die dem Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Mit Ressourcen sind "handelbare, materielle und immaterielle Mittel (Güter und Rechte) gemeint, die benötigt werden, um wertschöpfende Aufgaben effektiv und effizient vollziehen zu können." (Rüegg-Stürm, 2003: S. 45).

3.4.2 Strukturen eines Unternehmens

Die immer schnelleren und günstigeren Möglichkeiten, physische Güter zu transportieren und Daten zu übermitteln, haben die Märkte stetig wachsen lassen und "zur heutigen weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung und Globalisierung der Märkte geführt." (Rüegg-Stürm, 2003: S. 47). Durch die **Differenzierung** ihrer Geschäftsfelder können Unternehmen mittels Spezialisierung und Arbeitsteilung Effizienzvorteile schaffen mit dem Ziel, den Kundennutzen mit der höchstmöglichen Effektivität zu erbringen. Das heisst, Unternehmen müssen in der Lage sein, mit möglichst wenig Ressourcen eine möglichst hohe Leistung zu erbringen und dabei den Bedarf der Anspruchsgruppen so genau wie möglich zu treffen. Die Differenzierung erfordert aber die **Integration** der Teilstücke einer Produktionskette (Unternehmens-intern wie auch Unternehmens-übergreifend) zu einem sinnvollen Ganzen und somit einen Koordinationsaufwand. Das Ziel eines Unternehmens muss sein, durch die Effizienzgewinne einer Differenzierung höhere Gewinne zu generieren, als die Kosten für den Koordinationsaufwand betragen (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: 47ff).

Anhand der **Aufbaustruktur** kann aufgezeigt werden, wie ein Unternehmen strukturell aufgestellt ist und nach welcher Logik es seine Aufgaben und Aktivitäten organisiert hat. Die Aufbaustruktur wird mit Hilfe von Organigrammen graphisch dargestellt. Es werden die 3 folgenden Organisationsformen unterschieden:

- Die **funktionale Organisation** unterteilt die Organisation nach ihren wichtigsten Funktionen (Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing und Verkauf, Personal, Finanzen, Facility Management, Beteiligungen usw.)

- Die **divisionale Organisation** oder **Spartenorganisation** unterteilt eine Organisation nach ihren produktbezogenen Tätigkeitsbereichen (Beispiel einer Verbundtechnik-Firma: Schrauben, Nägel, Schweissen und Löten, Dreikomponenten-Verbundtechnik usw.)
- Die **regionale Organisation** oder **Länderorganisation** unterteilt eine Organisation nach ihren geografischen Standorten (Zürich, St. Gallen, Schaffhausen, Basel usw. oder Schweiz, Deutschland, Österreich, Europa, Afrika, Südost-Asien, USA usw.)

In der Praxis werden die 3 Organisationsformen oft vermischt. So kann auf einer Hierarchiestufe eine funktionale oder eine regionale Organisationsform gewählt werden, während auf der nächsten Hierarchiestufe eine divisionale Organisationsform angewendet wird (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 49f).

Die **Ablaufstruktur** oder **Prozessstruktur** beschreibt die zeitliche Abfolge der Aufgaben und Aktivitäten eines Unternehmens. Diese Form der Unternehmensstruktur verfolgt den Zweck, die Abläufe einer Produktionskette optimal aufeinander abzustimmen, um die höchst mögliche Effektivität und Effizienz zu erreichen. Die Ablaufstruktur wird besonders dann eingesetzt, wenn die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens über die Geschwindigkeit und die Pünktlichkeit seiner Dienstleistungen entschieden wird. So muss eine Ablauforganisation gewährleisten, dass die richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden, damit das Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort der richtigen Anspruchsgruppe in der gewünschten Qualität geliefert werden kann (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 51f).

Aufbau- und Ablaufstruktur sind Resultate organisatorischer Festlegungen, die durch Entscheidungen bestimmt und mit Hilfe verschiedenster Organisationsinstrumente dargestellt und beschrieben werden. Mit Organisationsinstrumenten sind Organigramme, Prozessbeschreibungen, Aufgabenportfolios und Stellenbeschreibungen mit Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Handbücher, Reglemente usw. gemeint. Die Festlegungen bestimmen über Formen der

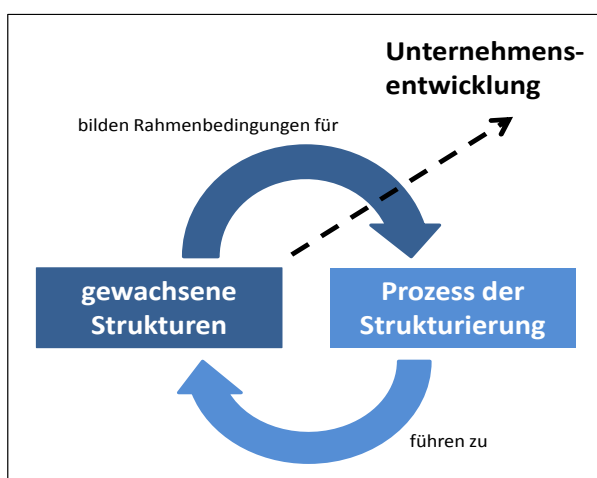


Abb. 3-8: Prozess der Strukturierung
(vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 53)

Führung, der Arbeitsteilung und der Koordination innerhalb eines Unternehmens und ordnen die sachliche und zeitliche Gliederung der Abläufe und Aktivitäten. Reine Prozessstrukturen sind in der Praxis selten anzutreffen. Meistens werden Mischformen von Aufbau und Ablaufstrukturen angewendet. Die Strukturen werden praktisch nie von Grund auf neu erarbeitet. In der Praxis ist es ein Kreislauf – wie in Abb. 3-8 dargestellt. Gewachsene Strukturen bilden die Rahmenbedingungen für den Prozess neuer Strukturierungsak-

tivitäten, deren Implementierung zu neuen gewachsenen Strukturen führen. So ist der Kreislauf geschlossen und kann neu beginnen (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 51ff).

3.4.3 Kultur eines Unternehmens

Wie bereits eingangs Kapitel 3.4 erläutert, ist der gemeinsame **Sinnhorizont** in einem Unternehmen wichtig, damit die Mitarbeitenden die bestehenden, die sich verändernden und die neu hinzukommenden Regeln, Vorgaben und Festlegungen verstehen und einordnen können. Der gemeinsame Sinnhorizont bildet die Grundlage, damit die Mitarbeitenden die jeweiligen Festlegungen angemessen im Alltag anwenden können. Ein ausgeprägter gemeinsamer Sinnhorizont hilft den Mitarbeitenden eines Unternehmens auch mehrdeutige, widersprüchliche und schwer verständliche Informationen und Geschehnisse zu verarbeiten und sinnvoll einzuordnen, um im Sinne des Unternehmens handlungsfähig zu bleiben (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 54f).

Gemäss Rüegg-Stürm konstituiert sich der gemeinsame Sinnhorizont über Wirkmomente, die materieller Natur (z.B. Firmenbanner, Logos, Internet-Auftritte usw.) oder immaterieller Natur sein können. Zu den immateriellen Wirkmomenten gehören verschiedene Elemente wie gemeinsame Erfahrungen, ungeschriebene Regeln und Erwartungen sowie gemeinsame Haltungen, die in einem Unternehmen Ordnung stiften und die Kultur eines Unternehmens prägen oder gar ausmachen (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 55).

Gemäss Rüegg-Stürm umfasst die Kultur "... im Wesentlichen alle symbolischen Bezugspunkte und Gewissheiten, an denen wir Menschen uns im alltäglichen Reden und Handeln in einer selbstverständlichen Weise orientieren und auf die wir uns verlassen können." (2003: S. 55).

Eine Unternehmenskultur wird durch verschiedene Elemente geprägt, die einen Bezugsrahmen schaffen, auf dem die Individuen im Alltag zurückgreifen und an dem sie sich orientieren können. Durch das Anwenden wird der Bezugsrahmen immer wieder aufs Neue bearbeitet und reproduziert, was zu einer Verstärkung, aber auch zu einer Veränderung der Unternehmenskultur beitragen kann. Elemente einer Unternehmenskultur sind (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 55):

- Normen und Werte sowie Einstellungen und Haltungen, die in einem Wechselspiel einerseits zu einer Grundüberzeugung führen und andererseits von der Grundüberzeugung geprägt werden.
- Eingespielte Muster in Bezug auf Denkansätze, Interpretationen, Auslegungs- und Argumentationsweise, Kommunikations- und Entscheidungsabläufe usw.
- Unterschiedlichste Regelungen (z.B. geschlechtsgerechte Sprachregelung, vorgegebenes Corporate Design usw.).
- Geschichten und Mythen einer Organisation (Erfolge, verbindende Ereignisse, mit positiven Gefühlen verbundene Veränderungen, aber auch Scheitern und Bruchstellen).

Eine Unternehmenskultur darf nicht als einheitliche Ausprägung im ganzen Unternehmen verstanden werden. Jedes mittlere und grössere Unternehmen ist aufgeteilt in Abteilungen oder Zweigbetriebe. Je nach Aufgaben einer Abteilung werden unterschiedliche Ansprüche an die Produkte bzw. die Resultate gestellt und daher auch unterschiedliche Erwartungen an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die Abläufe entlang der Wertschöpfungsketten gekoppelt. In der Abteilung "Marketing" eines Unternehmens werden beispielsweise Eigenschaften wie Kreativität, Originalität, Einfallsreichtum und Mut, neue Wege zu beschreiten, gefordert. In der medizinaltechnischen Abteilung des gleichen Unternehmens, die künstliche Kniegelenke produziert, werden Eigenschaften wie Präzision, Verlässlichkeit, absolute Sauberkeit, Sorgfalt und Disziplin in Bezug auf Abläufe und Zusammenarbeit gefordert. Es ist selbstredend, dass sich in den beiden Abteilungen, beeinflusst durch die unterschiedlichen Arbeitsprozesse, eine eigene Abteilungskultur entwickeln und implementieren wird (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 57).

Die Unternehmenskultur wird von den Mitarbeitenden in der täglichen Arbeit laufend beobachtet. Dies kann unbewusst stattfinden, indem Mitarbeitende automatisch ihre Tätigkeiten, ihre Handlungen und ihre Entscheide nach dem übergeordneten Ganzen ausrichten. Die Beobachtung kann aber auch bewusst stattfinden und sich unter anderem in folgenden Fragen manifestieren, die ein Unternehmen regelmässig bearbeiten oder beantworten sollte (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 57f):

- **Identität** (Fragen nach der Aufgabe, dem Auftrag, den Zielsetzungen, der methodischen Arbeitsweisen, dem Grundverständnis usw.)
- **Führung und Kommunikation** (Fragen nach der Führungskultur, dem Führungsverständnis, der gelebten Führung im Alltag, den Kommunikationskanälen, der Transparenz, der Verschwiegenheit, dem Unausgesprochenen usw.)
- **Arbeitsteilung und Arbeitsgestaltung** (Fragen nach den Grundsätzen der Arbeitsaufteilung, nach der Organisation der Zusammenarbeit und der Schnittstellen usw.)
- **Umgang mit den Menschen** (Fragen nach dem Umgang mit Kundinnen und Kunden, mit den Mitarbeitenden auf den verschiedenen Hierarchiestufen usw.)

Gemäss Rüegg-Stürm bilden sich aus der Beantwortung dieser Fragen "Standard-Beschreibungen", die je nach Abteilung oder Zweigbetrieb unterschiedlich ausfallen und die Form einer "lokalen Theorie" annehmen können. Haben sich in den verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Unternehmenskulturen oder eben "lokale Theorien" entwickelt, tauchen diese bei den Schnittstellen und den Berührungspunkten der einzelnen Abteilungen auf. Ein Unternehmen sollte den Reibungsflächen dieser Schnittstellen Aufmerksamkeit schenken. Denn hier können destruktive Konflikte entstehen, oder aber die Reibungsflächen werden vom Unternehmen für wertvolle konstruktive Kulturbildungsprozesse genutzt (2003: S. 58f).

3.4.4 Routinisierung durch Ordnungsmomente

Die Prozesse zur Bildung einer Unternehmensstrategie, zur Erarbeitung einer Unternehmensstruktur und zur Entwicklung einer Unternehmenskultur sind herausfordernd, vielschichtig, komplex und zeitaufwändig. Daraus entwickeln sich die Ausrichtung und die Festlegungen eines Unternehmens, die über einen längeren Zeitraum hinaus konstant bleiben sollen. Dies schafft die Voraussetzung, um bei neuen Aufträgen oder Aufgaben, aber auch bei komplexen Entwicklungen auf die bestehenden Ordnungsmomente aufbauen zu können und die Aushandlungen nicht jedes Mal grundsätzlich neu führen zu müssen. Gemäss Rüegg-Stürm entwickelt sich daraus – und immer dann, wenn sich bei wiederkehrenden Herausforderungen und Aufgaben ähnliche Denk-, Vorgehens- und Verhaltensmuster sowie ein gleicher Bezugsrahmen erkennen lassen – eine **Routinisierung** der organisationalen Handlungen. Die Routinisierung bietet Vorteile wie die Steigerung der Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit sowie der Qualität, birgt aber auch die Gefahr der blinden Flecken, wenn eingespielte Abläufe nur noch unbewusst abgewickelt und nicht mehr hinterfragt werden. Daraus kann sich eine Resistenz gegen Veränderung und Erneuerung entwickeln, die für ein Unternehmen existenzbedrohend sein kann (vgl. 2003: S. 61ff).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es für ein Unternehmen überlebenswichtig ist, die erforderlichen Ressourcen in die Ordnungsmomente zu investieren, um durch die Entwicklung eines gemeinsamen Sinnhorizonts und die Routiniesierung der organisationalen Abläufe erfolgreich auf immer komplexeren und schnelleren Märkten bestehen zu können. Ebenso wichtig ist es für das Unternehmen, kritisch in der Betrachtung der eigenen Ordnungsmomente zu sein und offen für Veränderungen, neue Entwicklungen und neue Sichtweisen zu bleiben.

3.5 Prozesse eines Unternehmens

In den letzten Jahrzehnten haben die Ablaufstrukturen – und damit der Fokus auf die Prozesse eines Unternehmens – im Verhältnis zu den Aufbaustrukturen stark an Bedeutung gewonnen. Die Gründe dafür sind:

- Die Anforderungen der Kundinnen und Kunden bzw. der Anspruchsgruppen sind stetig gestiegen.
- Viele wichtige Märkte wurden dereguliert und haben sich globalisiert.
- Der Kapitalmarkt hat immer mehr an Bedeutung gewonnen.
- Die Informations- und Kommunikationstechnologie entwickelt sich immer schneller.
- Die Transportmöglichkeiten haben sich ständig erweitert und markant verbilligt.
- Der Wettbewerb hat sich enorm intensiviert.

Durch diese Entwicklungen hat neben der **Qualität** der **Zeitwettbewerb** als wichtiges Wettbewerbskriterium immer mehr an Bedeutung gewonnen. Unternehmen, die im Zeitwettbewerb bestehen wollen, müssen darauf bedacht sein, ihre

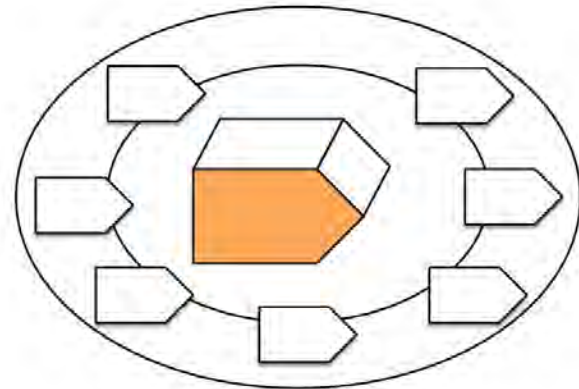


Abb. 3-9: Prozesse einer Unternehmung

Abläufe entlang der Wertschöpfungskette immer effizienter und effektiver zu gestalten. Die Effektivität kann durch die Stärkung der eigenen Kern-Kernkompetenzen oder durch die Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf die eigenen Kernkompetenzen erhöht werden. Die Effizienz kann dadurch erhöht werden, dass die Abläufe bzw. die Prozesse so aufeinander abgestimmt werden, dass Verluste und Fehlleistungen minimiert werden (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 65).

Ein **Prozess** ist "...eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) ..." (Rüegg-Stürm, 2003: S. 66). Er lässt sich anhand von 5 Elementen beschreiben (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 66f):

- Die **Aufgabenkette** beschreibt in einer Folge von Abläufen die zentralen Aufgaben eines Prozesses.
- Eine **Aufgabe** ist eine Funktion, die von Mensch oder Maschine ausgeführt wird.
- Ein **Informationssystem** unterstützt die Erfüllung der Aufgabe durch unterschiedliche Anwendungen.
- Die **Prozessführung** definiert die zeitliche Abfolge der Aufgaben, legt Prioritäten fest und organisiert die Feinabstimmung.
- Mit der **Prozessentwicklung** werden Prozesse gestaltet und weiterentwickelt.

Gemäss NSGMM lassen sich die Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens in 3 Kategorien einteilen (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 68f):

- Die **Managementprozesse** umfassen alle Aufgaben der Führung eines Unternehmens (Strategie, Steuerung, Planung, Wirkungskontrolle, Sicherung der Koordination und der Qualität usw.).
- Die **Geschäftsprozesse** beschreiben die Kernaktivitäten, mit denen das Unternehmen den Nutzen für die Kunden erzeugt.
- Die **Unterstützungsprozesse** umfassen die Bereitstellung der Infrastruktur und das Erbringen der Dienstleistungen, die es braucht, um die Geschäftsprozesse effektiv und effizient abzuwickeln.

3.5.1 Managementprozesse

Die Managementprozesse lassen sich ihrerseits in 3 generische Kategorien unterteilen. Durch die **normativen Orientierungsprozesse** orientiert sich ein Unternehmen an den gesellschaftlichen Normen und Werten und verfolgt das Ziel, mit Hilfe moralischer Eigenwerte eine ethische Legitimation der Tätigkeiten des Unternehmens herzustellen. Durch die **strategischen Entwicklungsprozesse** richtet sich ein Unternehmen nach den wettbewerbsrelevanten Trends und Entwicklungen auf dem Markt und verfolgt das Ziel, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und damit den langfristigen Erfolg zu sichern. Durch die **operativen Führungsprozesse** befasst sich ein Unternehmen mit der Bewältigung der Aufgaben im Alltagsgeschäft mit dem Ziel, im Umgang mit knappen Ressourcen effiziente Abläufe zu gewährleisten. Zu den operativen Führungsprozessen gehören die Mitarbeiterführung, die finanzielle Führung, das Qualitätsmanagement und das Prozessmanagement (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 70ff). Das Prozessmanagement unterstützt die Geschäfts- und die Unterstützungsprozesse und lässt sich in zwei Aufgabenbereiche unterteilen: das **strategische Prozessmanagement** bzw. die **Prozessentwicklung** und das **operative Prozessmanagement** bzw. die **Prozessführung** (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 76ff).

3.5.2 Geschäftsprozesse

Die Geschäftsprozesse stellen die wesentlichen Aktivitäten dar, die dem Unternehmen die Existenzberechtigung geben. Rüegg-Stürm definiert das folgendermassen: "Geschäftsprozesse verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind." (2003: S. 74). Das NSGMM unterteilt die Geschäftsprozesse in 3 Prozesskategorien (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 74):

- Die **Kundenprozesse** befassen sich mit dem Beziehungsgeflecht zu den Kundinnen und Kunden. Dazu gehören Aktivitäten wie Marktforschung und -bearbeitung, Aufbau, Vertiefung und Weiterentwicklung der Beziehungen und der Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden.
- Die **Leistungserstellungs-Prozesse** (ua. Beschaffung, Logistik, Produktion) und alle damit verbundenen Aktivitäten dienen dazu, ein mit der Kundin bzw. dem Kunden vereinbartes Produkt in der vereinbarten Zeit und in der festgelegten Qualität zu erstellen.
- Die **Prozesse der Leistungsinnovation** (ua. Forschung & Entwicklung) umfassen alle Teilprozesse, die zur Entwicklung neuer oder zur Weiterentwicklung bestehender Produkte und Leistungen führen und somit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ausmachen.

3.5.3 Unterstützungsprozesse

Die Unterstützungsprozesse unterstützen die effektive und effiziente Umsetzung der Geschäftsprozesse. Sie bestehen ua. aus folgenden Teilprozessen (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 75f):

- Mit den Prozessen der **Personalarbeit** bzw. **Personalmanagements** wird das Ziel verfolgt, die benötigte Anzahl Mitarbeitenden mit der geforderten Qualifizierung, mit hoher Motivation, zur richtigen Zeit, für die erforderliche Zeitdauer am richtigen Ort zur Verfügung zu haben.
- Mit den Prozessen der **Bildungsarbeit** werden ua. die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, die Erhöhung der Kompetenzen eines Unternehmens und der Aufbau einer Lernkultur unterstützt.
- Die Prozesse der **Infrastrukturbewirtschaftung** dienen der möglichst kostengünstigen Bereitstellung der für die Geschäftsprozesse notwendigen Infrastruktur.
- Mit den Prozessen der **Informationsbewältigung** wird das Ziel verfolgt, Informationen zu erfassen und so aufzubereiten, dass sie zur Führung und Steuerung des Unternehmens, der Prozesse und aller Aktivitäten dienen.
- Die **Kommunikations**-Prozesse dienen dem Aufbau und der Pflege der Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen.
- Mit den Prozessen der **Risikobewältigung** wird das Ziel verfolgt, Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu bearbeiten (eliminieren, minimieren oder akzeptieren).
- Die Prozesse des **Rechts** unterstützen ein Unternehmen bei der juristischen Begleitung aller ihrer Geschäftstätigkeiten.

3.6 Entwicklungsmodi eines Unternehmens

Jedes Unternehmen ist in höherem oder niedrigerem Masse einem permanenten Wandel ausgesetzt. Der Wandel kann sowohl durch externe als auch durch unternehmensinterne Faktoren ausgelöst werden. Neue Technologien, Veränderungen in politischen Mehrheitsverhältnissen, sich

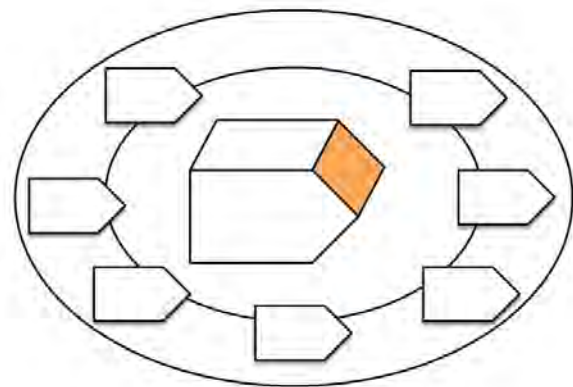


Abb. 3-10: Entwicklungsmodi einer Unternehmung

verändernde Rahmenbedingungen der Finanzierung, Naturereignisse, aber auch sich wandelnde Bedarfslagen der Anspruchsgruppen sind Beispiele für externe Faktoren. Personalwechsel ist ein Beispiel für einen internen Faktor. Interne Faktoren sind häufig durch den Einfluss der externen ausgelöst. Strategieänderungen auf Grund sich verändernder Umweltfaktoren und die damit verbundene Notwendigkeit, sich neue Kompetenzen anzueignen, bilden oft die Ausgangslage für organisationale Veränderungen eines Unternehmens.

Jedes Unternehmen muss sich dem Wandel stellen, um auf dem Markt langfristig erfolgreich und konkurrenzfähig zu bleiben. So verstanden ist Wandel eine wichtige Voraussetzung für die Stabilität eines Unternehmens. "Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung muss daher gleichermas-

sen durch Stabilität und Veränderung, durch Verunsicherung und erneute Vergewisserung, durch Wertschätzung der Tradition und durch unerschrockenes Beschreiten neuer Wege geprägt sein." (Rüegg-Stürm, 2003: S. 80).

Organisationaler Wandel findet einerseits auf der Sachebene und damit entlang der Wertschöpfung, andererseits auf der Beziehungsebene und damit entlang der Zusammenarbeit statt. Auf der Sachebene handelt es sich meistens um Veränderungen der Routine. Abläufe werden umgestellt und Aktivitäten verändert, abgesetzt oder neu eingeführt. Oft werden neue Technologien zur Unterstützung oder zur Effizienzsteigerung eingesetzt. Auf der Beziehungsebene ist der Wandel tiefgreifender. Dieser betrifft oft das gesamte Referenzschema des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden. Zugehörigkeit und Beziehungen, Werte und Identifikation, Haltungen und Einstellungen (Selbstverständnisse) werden in Frage gestellt und müssen in tiefgreifenden Veränderungsprozessen wieder erarbeitet bzw. hergestellt werden (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 81f).

Wandel kann auf drei Ebenen unterschieden werden. Beim **Umfang** spielt die Anzahl der Aufgaben-, Tätigkeitsbereiche und Abläufe sowie die Anzahl der Mitarbeitenden, die durch eine Veränderung tangiert werden, eine Rolle. Bei der **Tragweite** liegt das Kriterium darin, wie tiefgreifend eine Veränderung in Bezug auf Strukturen, organisationalen Abläufe und das kulturelle Selbstverständnis ist. Bei der **Intensität** richten wir den Blick auf die Geschwindigkeit, mit der eine Veränderung stattfindet. Je breiter, tiefgreifender und schneller eine Veränderung ist, desto einschneidender ist dies für ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 82f).

Das NSGMM unterscheidet zwischen den beiden Entwicklungsmodi **Optimierung** und **Erneuerung**. Rüegg-Stürm versteht "Optimierung" als Phase der kontinuierlichen (evolutionären) Verbesserung von Bestehendem und "Erneuerung" als Phase radikalen Wandels, der zu grundlegenden Veränderungen führt. In der Regel wechseln sich diese Phasen in der Praxis eines Unternehmens



Abb. 3-11: Ansatzpunkte/Kategorien der Unternehmensentwicklung (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 85)

ab und lassen sich nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen (vgl. 2003: S. 83f).

Um Veränderungen zu beurteilen, werden im NSGMM die 5 in Abb. 3-11 aufgeführten Kategorien/Ansatzpunkte angewendet, die das kollektive Selbstverständnis bzw. die Identität und den gemeinsamen Sinnhorizont eines Unternehmens ausmachen. "Unternehmenszweck und Leistungsangebot" beinhalten die Mission bzw. die zentralen Aufgaben des Unternehmens. Die

Kategorien "Anspruchsgruppen und Interaktionsformen" sowie die "Formen der Führung und Zusammenarbeit" beschreiben Ansätze der Beziehungsebenen, die intern in der Organisation sowie zwischen der Organisation und der Umwelt wirksam sind. Die "Prozessarchitektur" und die "Prozessmuster der einzelnen Prozesse" hingegen sind Ansatzpunkte, mit denen die Abläufe der einzelnen Wertschöpfungsprozesse beschrieben bzw. sichtbar gemacht werden können (vgl. Rüegg-Stürm, 2003: S. 85f).

3.7 Zwischenfazit

Nach einer vertieften Auseinandersetzung mit dem NSGMM kommt der Autor zur Einschätzung, dass sich das Modell bestens eignet, um eine soziale Non-Profit-Organisation zu erfassen und zu beschreiben. Die 6 zentralen Grundkategorien, die in Kapitel 3 vorgestellt wurden, erlauben eine umfassende Sicht auf ein Unternehmen und sein Umfeld. Die wichtigste Stärke des Modells ist die Überschaubarkeit. Sie wird erreicht, indem alle Themen eines Unternehmens in die 6 Grundkategorien eingeordnet und dann bildlich dargestellt werden. Das NSGMM fokussiert aufs Wesentliche. Als logische Folge der Komprimierung bleiben die Ausführungen bei den Grundkategorien meistens an der Oberfläche. Hier liegen die Grenzen des NSGMM. Daraus lässt sich folgern, dass sich das Modell sehr gut als Raster eignet, um eine umfassende Übersicht zu bekommen. Die vertiefte Bearbeitung der einzelnen Grundkategorien verlangt jedoch nach der Anwendung weiterer Instrumente, die sich auf die jeweiligen Themen beziehen (z.B. Instrumente aus dem strategischen Management, aus der Organisationslehre usw.). Im nächsten Schritt wird eine kurze Einschätzung zu jeder einzelnen Begriffskategorie in Bezug auf die bevorstehende Analyse der OJA gezogen.

Umweltsphären

Die Begriffskategorien sind knapp und konzentriert beschrieben. Bei den Umweltsphären braucht es ergänzende Instrumente, welche die Erfassung, die Bewertung und die Bearbeitung der Veränderungen erlauben.

Anspruchsgruppen

Für die Analyse der Anspruchsgruppen reichen die Ausführungen im NSGMM nicht aus. Das Modell fokussiert auf die wesentlichen Aspekte, die es zu beachten gibt, liefert aber kein eigentliches Instrument, um die Anspruchsgruppen systematisch zu erfassen und zu bearbeiten. Zudem reicht der Begriff Anspruchsgruppen für eine NPO nicht aus. Der Einbezug des Begriffs "Zielgruppe" ist insofern wichtig, als das NPO ihre finanziellen Mittel meistens erhalten, um einer spezifisch definierten Zielgruppe einen Nutzen zu stiften, auch wenn gleichzeitig mehrere Anspruchsgruppen von der Wertschöpfung betroffen sind.

Interaktionsthemen

Bei den Interaktionsthemen braucht es keine ergänzenden Instrumente. Wichtig ist, die Interaktionsthemen systematisch zu erfassen und zu bearbeiten. Um die eigene Wahrnehmung mit der Wahrnehmung Dritter abzugleichen, braucht es regelmässigen Austausch zwischen den internen und externen Anspruchsgruppen.

Ordnungsmomente und Prozesse

Die Ordnungsmomente und die Prozesse werden im NSGMM ausführlich beschrieben und vertieft behandelt. Allerdings wird der Fokus auf den Zweck, die Ziele und die Zusammenhänge der Themen gelegt, was als Referenzraster zwar wichtig ist, aber nicht ausreicht. Für das Bearbeiten der einzelnen Themen, z.B. das Erarbeiten einer Strategie, braucht es weiterführende Theorie und gezielt einsetzbare Instrumente. Dasselbe gilt für das Bearbeiten von Prozessen.

Entwicklungsmodi

Die Stärke des NSGMM ist die einleuchtende Unterscheidung zwischen "Optimierung" und "Erneuerung". Diese Differenzierung hilft sowohl beim Erfassen und Bewerten von Entwicklungen, die in Gange sind, als auch bei Entscheidungen über anzugehende Veränderungsprozesse. Für die Analyse der Organisation OJA im Rahmen dieser Master-Thesis bedarf es keiner vertiefenden Theorie und auch keiner weiteren Instrumente. Bei geplanten Veränderungsprozessen ist es allerdings unerlässlich, sich vertiefter mit Theorien aus dem Change- und Wissensmanagement sowie der Führungspsychologie auseinanderzusetzen.

NPO sind juristisch meistens als Verein oder als Stiftung konstituiert und werden in der Regel von Privaten getragen. Sie erbringen Leistungen, die vom Staat, mittels Spenden oder Mitgliederbeiträgen finanziert sind und die einen mehr oder weniger bestimmten Bedarf bei spezifischen Leistungsempfängern abdecken. Oft haben sie eine Mischform zwischen ehrenamtlichen und angestellten Mitarbeitenden (vgl. Schwarz et al., 2009: S. 19f). Entsprechend befasst sich "Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen" sowohl vertieft mit dem Milizsystem und den Zusammenhängen zwischen ehrenamtlichen, hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitenden als auch mit den besonderen Formen der Finanzierung (vgl. Schwarz et al. 2006: S. 244ff). Herzka weist darauf hin, wie sich bei NPO zudem die Aspekte der Willensbildung, des Marketings und der Kommunikation von denen der privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden (2010: S. 4f). Bei der Beschreibung und der Analyse der OJA wird sich zeigen müssen, inwiefern mit dem NSGMM dem genügend Rechnung getragen werden kann.

Zusammenfassend werden die Thesen zu "Fragestellung 1"¹³ bis hierher bestätigt. Das NSGMM eignet sich für die Beschreibung sozialer NPO, und die beschriebenen Grundkategorien reichen mit dem aktuellen Wissenstand aus. Genau so deutlich zeigt sich, dass es für die vertiefte Bearbeitung der Grundkategorien weiterreichender Theorien und Instrumente bedarf. Es muss sich noch zeigen, inwiefern sich das NSGMM zum Führen einer sozialen NPO eignet und wie die besonderen Formen der Finanzierung und der Personalstruktur erfasst werden können.

Die für die Erfassung und Beschreibung der Organisation OJA gewählten weiterreichenden Theorien und Instrumente werden nicht in einem eigenständigen Kapitel beschrieben, sondern direkt in den jeweiligen Grundkategorien im vierten Kapitel eingebaut.

¹³ "Eignet sich das SGMM zum Beschreiben und Führen einer sozialen Non-Profit-Organisation? Wo liegen die Grenzen des Modells? Wo braucht es ergänzende Ansätze und Instrumente?"

4 Die OJA und das neue St. Galler Management-Modell

Nach der vertieften Auseinandersetzung mit dem NSGMM wird dieses in Kapitel 4 anhand der OJA angewendet. Die folgende Erfassung der OJA nach dem NSGMM ist eine Mischung aus Beschreibung, Interpretation und Analyse des Autors einerseits und aus der Erarbeitung weiterer Modelle, Instrumente und Arbeitsgrundlagen für die OJA andererseits. Als Folge dieses Vorgehens werden bereits im Kapitel selbst Rückschlüsse gezogen.

Gemäss Aufbau des NSGMM müsste die Beschreibung der OJA anhand der äusseren Grundkategorien beginnen. Für die Leserschaft jedoch wären die Ausführungen teilweise schwer verständlich, ohne Kenntnisse über die Organisation selbst zu haben. Deshalb werden im Kapitel 4.1 zuerst die Strukturen der OJA beschrieben und analysiert, was als Grundlage für die Ausführungen in allen anderen Grundkategorien dient.

4.1 Ordnungsmoment – Strukturen der OJA

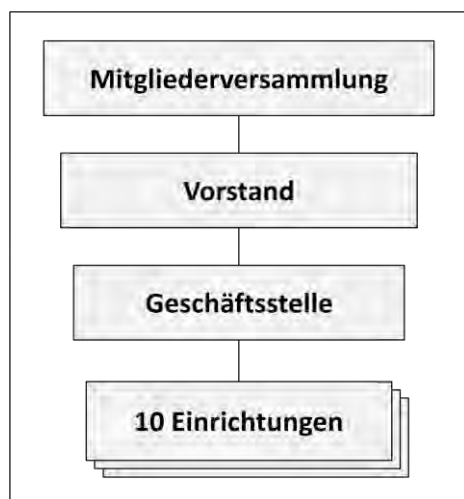


Abb. 4-1 Vereinfachtes Organigramm der OJA

Um die Strukturen der OJA zu erfassen, wurde mehrheitlich das Verfahren der Dokumentenanalyse angewendet (vgl. Vahs, 2009: S. 473f). Wie aus dem Organigramm in Abb. 4-1 ersichtlich, hat die OJA über die gesamte Organisation gesehen eine Aufbaustruktur¹⁴. Bis zur Ebene Geschäftsstelle ist die OJA mit einer funktionalen Organisation (nach Funktionen) aufgebaut. Für die 10 Einrichtungen ist eine regionale Organisation (nach geografischen Gebieten – im Fall der OJA sind dies die entsprechenden Quartiere der Stadt Zürich) implementiert. Die organisatorischen und strukturellen Festlegungen werden von verschiedenen Stellen und in unterschiedlichen Arbeitsgefässen erarbeitet und definiert.

Die **Mitgliederversammlung** ist das oberste Organ des Vereins. Sie genehmigt das Leitbild, erlässt und ändert die Statuten, entlastet die Organe, wählt den Vorstand, das Präsidium sowie die Kontrollstelle, genehmigt das Budget, die Jahresrechnung sowie den Jahresbericht und fasst die Beschlüsse zu den Anträgen der Mitglieder¹⁵.

¹⁴ vgl. "Leitbild Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich" in Anhang 1

¹⁵ Quelle: Statuten "Verein OJA Offene Jugendarbeit", 2011: S. 2

Der **Vorstand** ist als oberstes Führungsorgan des Vereins zuständig für dessen strategische Leitung, für die Beschaffung der Mittel, für die Vorbereitung und Ausführung der Geschäfte der Mitgliederversammlung sowie für die Aufnahme der Mitglieder. Der Vorstand konstituiert sich selbst und besteht aus ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern. Weitere Aufgaben des Vorstands sind die Einstellung und Entlassung der Geschäftsleitung, die Erstellung des Pflichtenhefts der Geschäftsleitung und die Genehmigung der Aufbau- und Ablauforganisation. Durch das Einsetzen eines Ausschusses kann der Vorstand auch operative Geschäfte bearbeiten und beeinflussen¹⁶.

Die **Geschäftsleitung** führt das Controlling (die Steuerung) über das Erfüllen der kontraktrelevanten Leistungserbringungen und ist für die personelle, fachliche und betriebswirtschaftliche Führung der Organisation zuständig. Der Geschäftsleitung sitzt die Geschäftsführung vor. Zweites Mitglied der Geschäftsleitung ist die Leitung Finanzen & Personaladministration. Die wichtigsten Geschäfte werden nach dem "Vier-Augen-Prinzip" bearbeitet. Die entsprechenden Dokumente und Schriftstücke benötigen die Unterschrift beider Geschäftsleitungsmitglieder¹⁷.

Die **Geschäftsstelle** besteht aus der Geschäftsleitung und der Administration. Ihre Aufgabe ist es, sämtliche Führungs-(Management-) und Unterstützungsprozesse zu identifizieren, zu gestalten und zu führen, um damit die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Einrichtungen eine bedarfsgerechte und wirkungsorientierte Jugendarbeit leisten und den Leistungsauftrag erfüllen können.¹⁸

Die **Einrichtungen** erbringen die in den Leistungsaufträgen vereinbarten Leistungen. Jede Einrichtung hat einen eigenen Leistungsauftrag¹⁹. Die Erfüllung der Leistungsaufträge stellt die eigentlichen Geschäftsprozesse (Kernprozesse) der OJA dar. Die Stellenleitungen sind für das Erreichen der Ziele und damit für die Erfüllung der Leistungsaufträge zuständig und verantwortlich. Die Stellenleitungen werden von der Geschäftsleitung geführt und können für die Erfüllung ihrer Aufgabe auf deren Unterstützung zurückgreifen. Sie sind mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ausgestattet²⁰.

Ein **Gesamtarbeitsvertrag (GAV)**²¹ zwischen der OJA und dem VPOD²² verfolgt und gewährleistet eine verantwortungsvolle Personalpolitik, stärkt das gegenseitige Vertrauen, legt zeitgemässe

¹⁶ Quelle: Statuten "Verein OJA Offene Jugendarbeit", 2011: S. 2f

¹⁷ Quellen: Stellenbeschreibung – Geschäftsführung, 2009: S. 1f / Protokoll Vorstandssitzung vom 10.5.2011, 2011: S. 1ff

¹⁸ Quellen: Stellenbeschreibung – Geschäftsführung, 2009: S. 1f / Stellenbeschreibung Leitung Finanzen & Personaladministration, 2009: S. 1f / Stellebeschreibung – Administration, 2009: S. 1f

¹⁹ Quellen: Leistungsbezug 2009 bis 2012 (verschiedene Einrichtungen), 2008: S. 1ff

²⁰ Quelle: Stellenbeschreibung – StellenleiterIn, 2009: S. 1f

²¹ Quelle: Gesamtarbeitsvertrag, 2005: S. 1ff

²² Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste

und sozial arbeitsverträgliche Rechte und Pflichten fest und regelt ein einheitliches Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten. Das Anstellungsreglement und der Berufskodex der Sozialen Arbeit²³ sind integrierender Bestandteile des GAV bzw. der Anstellungsverträge. Der GAV verfolgt eine Personalpolitik, die zielgerichtet, sozial und verantwortungsvoll ist, für die tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann sorgt, jegliche Form von Diskriminierung ausschliesst und gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung trägt. Der **Betriebsrat** ist ein neu geschaffenes Gremium, das in Zusammenarbeit mit Vorstand und Geschäftsstelle die korrekte Umsetzung des GAV in der OJA begleitet. 2011 muss das Geschäftsreglement des Betriebsrats von Vorstand und Betriebsrat erarbeitet und in Kraft gesetzt werden²⁴.

Die **Personalführung** der OJA weist einen hohen Formalisierungsgrad auf. **Stellenbeschriebe**²⁵ für alle Hierarchiestufen und Funktionen beschreiben Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der jeweiligen Stellen. Die Mitarbeitenden werden auf allen Ebenen durch Zielvereinbarungen geführt. Das Lohnsystem ist an jenes der Stadt Zürich angelehnt und sieht für Frau und Mann für gleiche Arbeit mit gleicher Qualifikation den gleichen Lohn vor²⁶.

Verschiedene **Reglemente, Positionspapiere und Merkblätter** regeln Bereiche der Führung, der inhaltlichen Ausrichtung, der Qualitätssicherung und der Sicherheit²⁷. Lücken weist die Personalführung bei folgenden Instrumenten auf: standardisierte Einführungs-, Probezeit- und Qualifikations-Prozesse für Stellenleitungen (inkl. Überarbeitung des Begrüßungsmorgens, der zur Einführung der neuen Mitarbeitenden in die Organisationsstruktur der OJA dient).

An den monatlichen **Stellenleitungs-Konferenzen** (SLK) nehmen alle Stellenleitungen sowie alle Mitglieder der Geschäftsstelle teil. Die SLK sind für die Genannten obligatorisch. Bei Bedarf nehmen Vorstandsmitglieder ebenfalls an den Sitzungen teil. Es gibt zurzeit kein Reglement, das Aufgaben, Kompetenzen und Zielsetzungen der SLK beschreibt. Der Autor erachtet die SLK als Führungs- und Fachgremium. Für eine langfristig zielgerichtete Zusammenarbeit muss sich das Gremium über die Aufgaben der SLK verständigen und einigen.

An den **Plenen** nehmen alle Mitarbeitenden der Einrichtungen und der Geschäftsstelle teil. Diese werden 3 bis 4 Mal jährlich durchgeführt und sind obligatorisch. Bei Bedarf nehmen Vorstandsmitglieder ebenfalls an den Plenen teil. Die Plenen werden schwerpunktmässig für die organisationsweite Erarbeitung von Fachthemen eingesetzt. Teilweise werden auch Führungsthemen bearbei-

²³ Quelle: Berufskodex der Professionellen Sozialer Arbeit, 2006: S. 1ff

²⁴ Quelle: Entwurf Geschäftsreglement Betriebsrat, 2011: S. 1ff

²⁵ Quelle: Stellenbeschreibung – MitarbeiterIn, 2009: S. 1f

²⁶ Quelle: Lohntabelle OJA Offene Jugendarbeit Zürich ab 1. April 2011, 2011: S. 1

²⁷ vgl. "Inhaltsverzeichnis Reglemente, Positionspapiere und Merkblätter" in Anhang 3

tet. Analog den SLK gibt es keinen Beschrieb über Aufgabe und Zielsetzungen der Plenen.

Für die Erarbeitung und Bearbeitung von Themen, die für die gesamte Organisation relevant sind, werden hierarchie- und einrichtungsübergreifende **Arbeitsgruppen** eingesetzt, die mit einem definierten Auftrag und innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen vorgegebene Ziele verfolgen.

Die **Rahmenkontrakte**²⁸ beschreiben die formalen Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Leistungen erbracht werden müssen. Sie werden für 4 Jahre abgeschlossen. Die **Leistungsvereinbarungen**²⁹ sind Bestandteil der Rahmenkontrakte und definieren Art und Umfang der Leistung sowie die zu erreichenden Ziele und Wirkungen. Indikatoren gewährleisten den SOLL-/IST-Vergleich und damit die Messung der Zielerreichung. In einem jährlichen Reporting geben die Einrichtungen Rechenschaft über ihre Leistungen und die erreichten Ziele ab und beschreiben die Entwicklungen und Schwerpunkte für das folgende Jahr.

Alle 4 Jahre müssen die Einrichtungen mittels **Offerten** ihre Leistungen auf der Basis von Vorgaben des Sozialdepartements neu offerieren. Im Entwicklungsplan werden ein Rückblick auf die in der laufenden Kontraktperiode erreichten Ziele, die Entwicklung und der zukünftige Bedarf im Einzugsgebiet, die Positionierung der Einrichtung, die Schwerpunkte für die kommende Kontraktperiode, die zu erreichenden Ziele und die konkreten Angebote, mit denen die Einrichtungen auf den Bedarf reagieren wollen, beschrieben. 2011 müssen die Offerten für die Rahmenkontrakte und die Leistungsvereinbarungen 2013 bis 2016 erarbeitet und eingereicht werden³⁰.

Die **rechtliche Grundlage** für die Rahmenkontrakte bildet die Gemeindeabstimmung zur "Soziokultur" vom 13. Juni 1999. Die Verabschiedung der Kontrakte liegt in der Verantwortung des Gemeinderats (Legislative), der aber bei den grossen privaten Organisationen in den letzten 12 Jahren darauf verzichtete, auf die Kontrakte der einzelnen Einrichtungen Einfluss zu nehmen. Er übertrug dem Stadtrat (Exekutive) die Kompetenz, die Kontrakte abzuschliessen. Neu wird der Gemeinderat die Kontrakte 2013 bis 2016 wieder einzeln behandeln und beschliessen³¹, wenn auch noch nicht klar ist, in welchem Detaillierungsgrad. Durch die neue Ausgangslage muss die OJA neben der Exekutive auch das politische Feld der Legislative verstärkt und gezielt bearbeiten.

Die **Finanzen** der OJA sind gesund, und das Rechnungswesen wird vorbildlich geführt³². Das aktuelle Vermögen und die Rückstellung erlauben eine Finanzierung aller bestehenden Verbindlich-

²⁸ Quellen: Kontrakt 2009 bis 2012 (verschiedene Einrichtungen), 2008: S. 1ff

²⁹ Quellen: Leistungsbezug 2009 bis 2012 (verschiedene Einrichtungen), 2008: S. 1ff

³⁰ Quellen: Kontrakterneuerung Soziokultur 2013 – 2016, 2011: S. C2 und C3f

³¹ Quelle: Kontrakterneuerung Soziokultur 2013 bis 2016, 2011: S. 1

³² Quelle: Jahresbericht 2010 mit integriertem Jahresabschluss und Revisionsbericht, 2011: S. 1ff

keiten und bieten der OJA einen angemessenen unternehmerischen Handlungsspielraum³³. Diverse Reglemente unterstützen das Finanzwesen³⁴. Ende 2010 haben die OJA im Umfang von durchschnittlich 2 Wochen pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter Überstunden ins neue Jahr übertragen³⁵. Ziel ist es, die Überstunden bis Ende 2012 auf durchschnittlich eine Woche zu reduzieren.

Die OJA ist von einem einzigen Auftraggeber abhängig; das birgt ein hohes Risiko, wenn der Auftraggeber nicht mehr bereit ist, die Aufträge zu erteilen und zu finanzieren. Die OJA akzeptiert dieses Risiko. Sollte die Stadt Zürich im Grundsatz nicht mehr bereit sein, eine offene Jugendarbeit zu finanzieren, entfällt die Daseinsberechtigung der OJA. Die wesentlichen Risiken der OJA liegen in der Einflussnahme der Legislative bei den Kontrakten der einzelnen Einrichtungen und in der möglichen Konkurrenzierung durch andere Anbieter.

Folgend werden 2 Beispiele für aktuelle strukturelle Veränderungen bei Einrichtungen geschildert:

- Per 01.01.2012 fusionieren die beiden Einrichtungen "OJA Kreis 6" und "OJA Wipkingen". Beide Einrichtungen haben eine niedrige Kontraktsumme und arbeiten je mit einem Zweier-Team. Die Einrichtungen liegen geographisch nahe beieinander, haben mehrheitlich die gleichen Vernetzungspartner und werden teilweise von den gleichen Jugendlichen besucht. Mit der Fusion bestärkt die OJA ihre Haltung, aus Gründen der Effizienz nur noch Teams mit mindestens 3 Mitarbeitenden führen zu wollen³⁶.
- Der "Planet 5" ist ein Jugendkulturlokal, das von 2 Organisationen betrieben wird. Neben der OJA, die im Planet 5 die niederschwellige Jugendarbeit leistet und jugendkulturelle Anlässe organisiert und durchführt, betreiben die "Sozialen Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich" (SEB) ein Restaurant, das als Arbeitsintegrations-Programm für erwerbslose Jugendliche geführt wird. Geplant war, die jugendkulturellen Anlässe gemeinsam durchzuführen, was aber in der Praxis nicht funktioniert hat. Die SEB waren auf Mindestumsätze angewiesen, die mit Jugendanlässen nicht erreicht werden konnten. Als Reaktion darauf wurde ein neues Nutzungsreglement³⁷ erarbeitet, das die getrennte Nutzung der Räumlichkeiten regelt und beiden Organisationen die Grundlage bietet, ihre unterschiedlichen Aufträge erfüllen zu können. 2012 setzt die OJA Kreis 5 die neuen Regelungen um.

4.2 Umweltsphären der OJA

Nachdem der Leserschaft die Organisation OJA vorgestellt wurde, wird die weitere Beschreibung

³³ Quelle: Jahresabschluss 2010, 2011: S. 1

³⁴ Quellen: OJA-Reglement Finanzkompetenzen, 2011: S. 1ff / OJA-Reglement Finanzkompetenzen, 2011: S. 1ff / OJA-Reglement zum Fonds Praktika, 2011: S. 1ff / OJA-Reglement zum Fonds Weiter-, Fort- und Ausbildung, 2011: S. 1ff / OJA-Reglement zum Fonds Innovation und Finanzausgleich (2011), Verein OJA Zürich.

³⁵ Quellen: Kostenstellen-Rechnung der Einrichtungen 2010, 2011: S. 1ff

³⁶ Quelle: Informationsschreiben "Zusammenlegung Offene Jugendarbeit Wipkingen & Kreis 6", 2011: S. 1f

³⁷ Quelle: Nutzungsreglement, 2010: S. 1ff

nach der Logik des NSGMM fortgeführt. Entlang der Umweltsphären nach dem NSGMM werden im Folgenden Entwicklungen beschrieben, mit denen die OJA in der unmittelbaren Arbeit mit den Jugendlichen schnell und direkt in Berührung kam und kommt:

Gesellschaft

- Der Krieg in Ex-Jugoslawien hat als geopolitisches Ereignis die Inhalte der Jugendarbeit in der Stadt Zürich in den letzten 15 Jahren massgebend beeinflusst. Kinder und Jugendliche aus Ex-Jugoslawien begannen bald nach ihrem Eintreffen in der Schweiz, die Einrichtungen der Jugendarbeit zu besuchen und zu nutzen. Dadurch brachten sie ihre persönlichen Schicksale direkt in die Jugendarbeit ein. Das hat erhebliche Anforderungen an die OJA gestellt, aber auch die grosse Chance geboten, erfolgreiche Unterstützungs- und Integrationsarbeit zu leisten. Im Nachhinein lässt sich festhalten, dass die OJA (und natürlich auch andere Anbieter) zusätzliche für die Gesellschaft wertvolle Arbeit leistete, ohne dafür zusätzliche Mittel zu erhalten. Ein aktives Vorgehen der OJA bei künftigen Ereignissen könnte sein, frühzeitig aufzuzeigen, was auf die Stadt Zürich zukommt, was die OJA leisten kann, welchen zusätzlichen Nutzen sie dank ihren Kompetenzen erbringen kann, aber auch welche finanziellen Mittel sie dafür benötigt.

Wirtschaft

- Das kontinuierliche Wachstum der Freizeitindustrie seit den 1990er-Jahren und die Deregulierung im Gastgewerbe haben dazu geführt, dass Jugendliche praktisch rund um die Uhr über ein immenses Angebot an Freizeitaktivitäten verfügen. Oft nutzen deshalb jene Jugendlichen die Dienstleistungen der OJA, die sich aus ökonomischen Gründen die Angebote der Freizeitindustrie nicht leisten können – also die sozial schwachen. Dafür hat sich den Jugendlichen ein attraktives Feld eröffnet, auf dem sie aktiv mitwirken können. Für Partys und Konzertveranstaltungen (insbesondere Openairs) lassen sich heute viel einfacher Räume und öffentliche Plätze erschliessen.

Technologie

- Die technologische Entwicklung der Telekommunikation und des Internets haben die Arbeitsweise der OJA stark beeinflusst und verändert. Die praktisch hundertprozentige Durchdringung des Marktes durch die Mobiltelefone und die Möglichkeit, SMS zu senden, haben die Kommunikation und die Mobilität der Jugendlichen massgeblich beeinflusst. Die Social Networks, allen voran Facebook, MySpace und Netlog³⁸, haben dazu geführt, dass sich Jugendliche ein soziales Netz aufbauen, ohne ihre Zimmer bzw. ihre PC-Station physisch zu verlassen. Früher wurden Veranstaltungen mit Jugendlichen ausschliesslich an Sitzungen organisiert. Heute findet die Zusammenarbeit vermehrt an Sitzungen und auf Facebook statt. Hinzu kommt eine neue wichtige Funktion der OJA-Mitarbeitenden. Sie üben, wenn auch in begrenztem Masse, eine Art soziale Kontrolle im Netz aus, indem sie Entwicklungen und Verhalten bei verschiedenen Jugendlichen und Jugendgruppen wahrnehmen und mit ihnen über ihren Auftritt im Netz sprechen. Damit leisten sie wertvolle Präventionsarbeit.

³⁸ Facebook hat sich kontinuierlich zum wichtigsten Social Network der Jugendlichen entwickelt. MySpace wird vorwiegend von kulturell Interessierten verwendet und setzt höhere Kenntnisse in der Bewirtschaftung voraus. Netlog wird mehrheitlich von jüngeren Jugendlichen verwendet und besucht.

Natur

- Erstaunlicherweise können kaum direkte Einflüsse der Entwicklungen in der Umweltsphäre Natur auf die OJA beobachtet werden. Das Bestreben zu einer nachhaltigen Arbeitsweise ist bei den Mitarbeitenden erkenn- und spürbar, jedoch mit klarem Bezug auf die Umweltsphären Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie.

Für die Organisation OJA fehlt die **Politik** als eigenständige Umweltsphäre. Diese ist zwar in der Umweltsphäre Gesellschaft enthalten. Für die OJA ist die Politik jedoch so entscheidend, dass sie als eigene Umweltsphäre geführt werden sollte.

Politik

- Eine für die OJA zentrale Veränderung in den politischen Prozessen der Stadt Zürich ist die Tatsache, dass der Gemeinderat (Legislative) 2012 erstmals seit 12 Jahren die neuen Kontrakte der Einrichtungen einzeln bearbeiten und verabschieden wird. In den letzten 12 Jahren hatte der Gemeinderat diese Kompetenz dem Stadtrat (Exekutive) übertragen³⁹. Die Verlagerung der Kompetenz beeinflusst die politischen Prozesse der OJA.

Am Plenum vom 23.06.2011 wurden mit den Mitarbeitenden weitere Veränderungen in den verschiedenen Umweltsphären mit aktuellem Fokus auf die Jugendlichen gesammelt⁴⁰.

Die OJA hat zurzeit kein Modell, mit dem es die Umweltsphären erfasst, analysiert und bewertet. Dazu könnte eine für die OJA adaptierte Form der **Delphi-Technik** erfolgsversprechend eingesetzt werden. Die Delphi-Technik ist ein qualitatives Verfahren um Prognosen für zukünftige Entwicklungen zu beschreiben. Zuerst wird ein Team gebildet; es beschreibt zuerst die Frage- bzw. Problemstellung und befragt anschliessend Experten dazu. Aufgrund der Einzelantworten erarbeitet das Team dann eine zusammengefasste Gruppenantwort, die anschliessend wieder den Expertinnen und Experten für eine zweite Meinungsäusserung weitergegeben wird. Dieser Schritt der Zusammenfassung und Rückspeisung kann mehrmals wiederholt werden (vgl. Vahs, 2009: S. 486f).

Das Verfahren eignet sich für die OJA, weil damit viel Wissen über Entwicklungen abgeholt werden kann, das bei den Stellenleitungen und den Mitarbeitenden in den dezentralen Einrichtungen vorhanden ist. Das Verfahren kann in verschiedenen Abstufungen angewendet werden. Die oben beschriebene Form lässt sich für längerfristige Themenentwicklungen anwenden und mit der Zeit wiederholen. Damit wird ein Nachteil der Delphi-Technik – dass Experten mit ihren Prognosen falsch liegen können (vgl. Vahs, 2009: S. 487) – aufgehoben, denn die alten Prognosen fliessen mit den tatsächlichen Entwicklungen in eine neue Prognose. Die Technik lässt sich aber auch in einem vereinfachten Verfahren über E-Mails anwenden, um beispielsweise dem Geschäftsführer

³⁹ vgl. Kapitel 4.1

⁴⁰ vgl. Anhang 4 "Sammlung Plenum vom 23.06.2011"

nach einer kurzfristig angelegten Umfrage bei den Stellenleitungen eine breit abgestützte Meinungsbildung zu erlauben. Der adaptierte Einsatz der Technik eignet sich auch an den Plenen, um kollektive Meinungsbildungen zu ermöglichen. Selbstverständlich kann auch externes Expertenwissen, mit oder ohne Koppelung zum internen Expertenwissen, eingeholt werden. Die beschriebenen Varianten werden vom Autor teilweise schon angewendet.

Nach der Erfassung der voraussichtlichen Entwicklungen bietet sich die SWOT-Analyse als er-

Umweltfaktoren	Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aufführen der Chancen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufführen der Gefahren
Unternehmensfaktoren		
Stärken (Strengths)	SO-Strategien	ST-Strategien
<ul style="list-style-type: none"> • Aufführen der Stärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen beschreiben, mit denen durch das Nutzen von eigenen Stärken Chancen genutzt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen beschreiben, mit denen durch das Nutzen von eigenen Stärken Gefahren minimiert werden können.
Schwächen (Weaknesses)	WO-Strategien	WT-Strategien
<ul style="list-style-type: none"> • Aufführen der Schwächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen beschreiben, mit denen durch das Abbauen von Schwächen Chancen genutzt werden können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen beschreiben, mit denen, durch das Abbauen von Schwächen Gefahren minimiert werden können

folgsversprechendes Instrument an. Sie erlaubt die Verbindung der Innenwelt mit der Aussenwelt des Unternehmens bezüglich der Entwicklungen in den Umweltsphären. Mit Hilfe der SWOT-Analyse können Chancen und Gefahren von Entwicklungen aufgenommen und in Bezug zu den eigenen Stärken und Schwächen gesetzt werden. Aus dieser Bewertung der Entwicklungen lassen sich Strategien ableiten (vgl. Vahs, 2009: S. 490).

Abb. 4-2: SWOT-Analyse
(in Anlehnung an Macharzina und Wolf, 2008: S. 343
zit. nach Vahs, 2009: S. 491)

4.3 Anspruchsgruppen der OJA

Wie für jedes Unternehmen stellen sich auch für die OJA folgende zentralen Fragen: Welches sind die Anspruchsgruppen? Wie sind die gegenseitigen Erwartungen? Wie beeinflussen die Anspruchsgruppen die OJA und umgekehrt? Welche Anspruchsgruppe muss die OJA auf welche Weise bearbeiten, um langfristig erfolgreich zu sein?

Die OJA geht grundsätzlich von einem normativ-kritischem Anspruchsgruppenkonzept aus, das grundsätzlich alle Menschen als relevante Anspruchsgruppen anerkennt. Die Anspruchsgruppen der OJA sind sehr heterogen; ebenso heterogen sind auch die teilweise kontroversen und widersprüchlichen Erwartungen und Ansprüche, die sie an die OJA richten. Die Ausführungen im NSGMM reichen für die OJA nicht aus, um eine erfolgreiche Bearbeitung der Anspruchsgruppen zu gewährleisten. Deshalb braucht die OJA ein Konzept, das es ihr ermöglicht, die Anspruchsgruppen zu identifizieren und auf ihre Einflussnahme zu analysieren. Auf der Grundlage der Analyse können dann Bearbeitungsstrategien abgeleitet werden.

4.3.1 Das Anspruchsgruppen-Konzept der OJA

In ihrem **Anspruchsgruppen-Konzept**⁴¹ wendet die OJA in Abb. 4-3 eine **Anspruchsgruppen-Landkarte** an und unterscheidet zwischen **internen** (innerer Kreis) und **externen** Anspruchsgruppen⁴². Die externen ihrerseits werden in **primäre** (mittlerer Kreis) und **sekundäre** (äusserer Kreis) Anspruchsgruppen unterteilt (vgl. Güldenbergs und Eschenbach, 1998: S. 23ff).

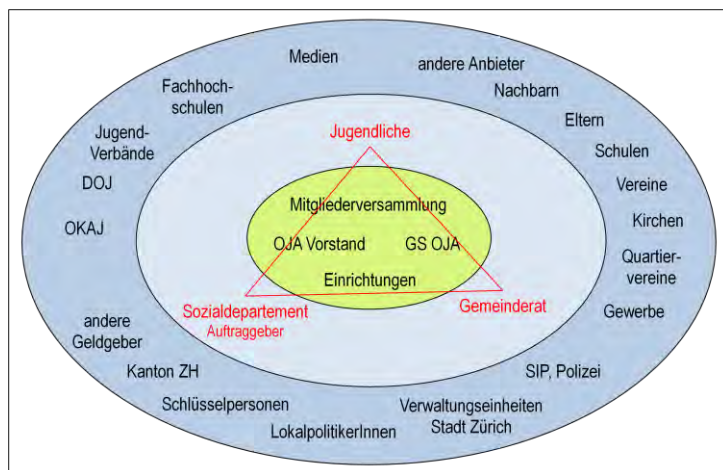


Abb. 4-3: Anspruchsgruppen-Landkarte (in Anlehnung an Güldenbergs und Eschenbach, 1998: S. 23)

Eine weitere Unterscheidung bei den externen Anspruchsgruppen betrifft die Betrachtungsebene. Die **übergeordnete Betrachtungsebene**⁴³ braucht es, um eine Anspruchsgruppen-Analyse für die Gesamtorganisation OJA durchzuführen. Abb. 4-3 beschreibt die übergeordnete Betrachtungsebene der OJA, die hauptsächlich von Vorstand und Geschäftsstelle bearbeitet wird. Die **lokale Betrachtungsebene** dient der Anspruchsgruppen-Analyse und der Bearbeitung der Anspruchsgruppen

der einzelnen Einrichtungen in ihrem lokalen Umfeld. Die Bearbeitung der lokalen Betrachtungsebene fällt hauptsächlich in den Verantwortungsbereich der Einrichtungen. Bei besonders heterogenen Anspruchsgruppen, beispielsweise bei den Jugendlichen oder dem Gemeinderat, kann es sinnvoll sein, eine noch tiefere Betrachtungsebene zu wählen und für eine bestimmte Zielgruppe eine eigene Anspruchsgruppen-Landkarte zu erstellen.

Um den Einfluss der Anspruchsgruppen auf die OJA und die Beeinflussbarkeit der Anspruchsgruppen durch die OJA zu erfassen, wird die **Relevanz-Matrix** in Abb. 4-4 angewendet. Zu den Anspruchsgruppen in Feld "A" besteht eine hohe gegenseitige Abhängigkeit. Diese müssen prioritär bearbeitet werden. Anspruchsgruppen in Feld "C" sind vom Unternehmen in hohem Mass abhängig und müssen lediglich mit angemessenem Aufwand bearbeitet werden. Anspruchsgruppen in Feld "D" müssen regelmässig informiert werden, da sie zurzeit keine relevante Rolle spielen. Anspruchsgruppen in Feld "B" haben grosse Macht über die Organisation, da sie einen hohen Ein-

⁴¹ Das Anspruchsgruppen-Konzept wurde durch den Autor während dieser Master-Thesis entwickelt und muss in der OJA schrittweise eingeführt werden.

⁴² Die Anspruchsgruppen wurden durch den Autor erfasst und im Plenum ergänzt. Die Aufzählung ist unvollständig.

⁴³ Mit der Betrachtungsebene ist immer auch die Bearbeitungsebene impliziert

fluss haben und schwer beeinflussbar sind. Diese Anspruchsgruppen können sich als Joker erweisen, wenn es der Organisation gelingt, die Beeinflussbarkeit zu erhöhen. Die Einbindung in eine Kooperation kann ein vielversprechendes Mittel dafür sein (vgl. Müller-Stewens und Lechner, 2005: S. 179f).

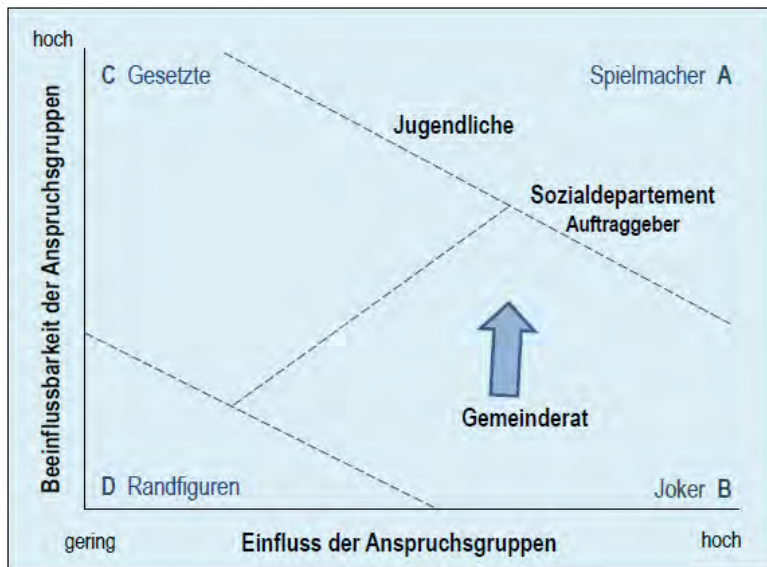


Abb. 4-4: Relevanz-Matrix
(in Anlehnung an Müller-Stewens und Lechner, 2005: S. 179)

4.3.2 Beispiele für die Konzeptanwendung

Um die Anwendung des Anspruchsgruppen-Konzepts aufzuzeigen, werden in den folgenden Ausführung Beispiele genannt:

- Die OJA hat 4 interne Anspruchsgruppen: die Mitgliederversammlung, den Vorstand, die Geschäftsstelle und die 10 Einrichtungen.
- Die 3 primären externen Anspruchsgruppen der OJA sind die Jugendlichen als Hauptzielgruppe, das SD als Auftraggeber und der Gemeinderat als Legislative, der über die rechtliche Grundlage entscheidet. Der Grundsatz, dass es bezahlte Jugendarbeit⁴⁴ in der Stadt Zürich braucht, ist grundsätzlich unbestritten, auch wenn die Jugendlichen dies nicht unbedingt auf diese Weise formulieren würden (sie bekräftigen ihre Erwartungen, in dem sie die Dienstleistungen der OJA in Anspruch nehmen und fordern). Es bestehen aber auch Erwartungen an die OJA, die teilweise in Widerspruch zueinander stehen. Die 3 Anspruchsgruppen sind deshalb in der Anspruchsgruppen-Landkarte in Abb. 4-3 als Dreieck abgebildet. Die internen Anspruchsgruppen der OJA stehen im Spannungsfeld der unterschiedlichen Ansprüche der primären externen Anspruchsgruppen.

⁴⁴ Bezahlte Jugendarbeit in Abgrenzung zu ehrenamtlicher Jugendarbeit, wie sie von Sportvereinen, Jugendverbänden (z.B. Pfadfinder) usw. geleistet wird.

Die OJA und das neue St. Galler Management-Modell

- Die sekundären externen Anspruchsgruppen können von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich vorhanden und relevant sein. Deshalb ist es unerlässlich, dass jede Einrichtung für ihr Einzugsgebiet eine eigene Anspruchsgruppen-Landkarte erstellt und anhand der Einfluss-Matrix Bearbeitungsansätze für die entsprechenden Anspruchsgruppen ableitet.
- In der Relevanz-Matrix in Abb. 4-4 sind die 3 primären externen Anspruchsgruppen nach ihrem Einfluss und ihrer Beeinflussbarkeit aufgeführt. Aus der Aufteilung lassen sich diverse Fragen ableiten. Beispielhaft wird an dieser Stelle eine für die OJA im nächsten Jahr wichtige Frage behandelt: Wie kann der Gemeinderat bei der Abstimmung zu den neuen Kontrakten aus Sicht der OJA positiv beeinflusst werden? Der Gemeinderat ist von der OJA kaum direkt beeinflussbar, entscheidet aber im Frühjahr 2012 über die Kontrakte für die Jahre 2013 bis 2016. Es ist kein Ziel der OJA, den Einfluss des Gemeinderats zu reduzieren, da dieser letztlich den Auftrag politisch legitimiert. Die OJA muss sich überlegen, wie sie den Gemeinderat über die Wichtigkeit des Auftrags nachhaltig überzeugt. Die Jugendlichen bieten dazu kaum einen Hebel. Die gezielte Kooperation mit dem SD als Auftraggeber kann ein zielführendes Mittel sein. Möglicherweise ist das Gewerbe eine Anspruchsgruppe, die von der OJA hierfür aktiviert werden könnte; ihre Ansprache ist aber mehrheitlich eine lokale Aufgabe der Einrichtungen.

Anhand des letzten Beispiels wird das Instrument "Ziel- und Massnahmenplan" in Tabelle 4-1 dargestellt. In Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel werden die relevanten Anspruchsgruppen aufgeführt, die Ziele pro Anspruchsgruppe definiert und die entsprechenden Massnahmen abgeleitet. Pro Massnahme werden Aktionen beschrieben sowie Betrachtungs- bzw. Bearbeitungsebene, Verantwortlichkeit und Zeitraum bestimmt. Mit diesem Instrument soll die Steuerung und die Kontrolle der Massnahmen unterstützt werden.

Ziel- und Massnahmen-Plan: Abstimmung Gemeinderat 2012						Stand in %	erledigt
Übergeordnete Ziele	– Die Kontrakte werden von der Sozialkommission dem Gemeinderat ohne Einschränkungen zur Annahme empfohlen. – Der Gemeinderat spricht sich ohne Einschränkungen für die neuen Kontrakte aus.						
Anspruchsgruppe, Ziel/e	Massnahmen	Aktionen	Ebene	Wer	Zeitraum		
<u>Gemeinderat</u> Der Gemeinderat ist von der Qualität und der Wichtigkeit der Jugendarbeit der OJA überzeugt.	Öffentlichkeitsarbeit gesamtstädtisch	Medienmitteilungen Presse	VS, GL	VM	laufend	100	✓
		Kontakte Sozialkommission	VS, GL	GF	Okt. 11	25	
		Bewirtschaftung Homepage	ER	SL, MA	laufend	50	
	Öffentlichkeitsarbeit lokal	Berichte im "Lokalinfo"	ER	SL, MA	monatlich		
		Kontakt lokale GemeinderätInnen	ER	SL, MA	laufend		
PolitikerInnen-Apéros in den Einrichtungen	PolitikerInnen-Apéros in den Einrichtungen	ER	SL, MA	Jan. – März 2012			
<u>Sozialdepartement</u> Das Sozialdepartement ist von der Qualität der Jugendarbeit der OJA überzeugt.	Aktive und engagiert Kooperation der OJA beim Erarbeitungsprozess des neuen Kontraktsystems	Mitarbeit in der AG Leistungssystem	GL	GF	laufend	75	
		Mitarbeiten in den AG's des SD	ER	div. MA	bis Mai 11	100	✓
	Transparente Kommunikation über die Resultate der Arbeit (Erfolge und Misserfolge)	Reportinggespräche	ER, GL	SL, GF	März – Mai 11		
		Halbjahresgespräche	GL, VS	GF, VP	Juni/Dez. 11	50	
		Regelmässiger Kontakt zu SD	GL	GF	laufend		
Fachlich überzeugende Kontraktofferten einreichen	Erarbeiten der Offerten	VS, GL, ER	VP, GF, SL				

VS = Vorstand / VP = Präsidentin / VM = Vorstandsmitglied / GL = Geschäftsleitung / GF = Geschäftsführer / ER = Einrichtungen / SL = Stellenleitung / MA = Mitarbeitende Einrichtungen

Tab. 4-1: Ziel- und Massnahmenplan Anspruchsgruppen (beispielhafte und unvollständige Aufzählung)

Schliesslich muss über die Bearbeitung der politischen Prozesse nachgedacht werden. Die OJA bearbeitet die politischen Prozesse seit ihrer Gründung und nimmt aktiv Einfluss darauf. Doch mittelfristig braucht die OJA ein Konzept, das die Bearbeitung der politischen Prozesse systematisch steuert und umsetzt. Dieses Thema wird im Rahmen dieser Master-Thesis nicht weiter verfolgt.

4.4 Interaktionsthemen zwischen der OJA und ihren Anspruchsgruppen

So vielfältig die Anspruchsgruppen und deren Erwartungen an die OJA sind, so vielfältig sind auch die Interaktionsthemen. Für die Erfassung der Interaktionsthemen braucht es in der OJA kein besonderes Konzept oder Modell. Die Ausführungen im NSGMM sind dafür ausreichend. Ergänzend hilfreich sind Techniken der Informationsgewinnung, wie sie Vahs beschrieben hat. Vahs definiert Information als zweckgerichtetes Wissen, dessen Träger Menschen, Dokumente und Datenträger sind. Informationsgewinnungs-Techniken sind unter anderem die Dokumentenanalyse, Beobachtungen, Selbstaufschreibung, Fragebogen, Interview, Brainstorming, Brainwriting und Workshops (vgl. 2009: S. 472ff).

Viele für die OJA relevante Interaktionsthemen sind in Protokollen und ähnlichen Schriftstücken aufgelistet oder tauchen in der Kommunikation zwischen allen Anspruchsgruppen auf. Aufgabe der Geschäftsführung ist es, diese Informationen systematisch zu erfassen und in die geeigneten Arbeitsgefässe einzubinden. So erscheinen die Interaktionsthemen in verschiedenen Berichten und Protokollen (sowohl OJA-intern als auch zwischen OJA und SD). Im Rahmen dieser Master-Thesis wird auf die Ansätze der OJA bei der Bearbeitung der Interaktionsthemen verzichtet – allerdings mit dem Hinweis, dass Foren im Intranet der OJA ein Instrument bieten können, welches das Bearbeiten von Themen und den Wissenstransfer unterstützen könnte. Mit der folgenden Aufzählung wird jedoch eine Auswahl wichtiger Interaktionsthemen der OJA aufgezeigt.

Externe Interaktionsthemen

- Die Frage nach den Mitteln, die für Jugendarbeit und die soziokulturelle Arbeit gesprochen werden, war in den letzten Jahren eher in den Hintergrund getreten. Mit der neuen Ausgangslage, dass sämtliche Kontrakte nach 12 Jahren wieder vom Gemeinderat behandelt werden, tritt diese Frage wieder mit hoher Brisanz in den Mittelpunkt.
- Gekoppelt mit der Frage der Mittel ist die Frage der Zugänglichkeit der Einrichtungen. Die Mitarbeitenden sind oft in aufsuchender Jugendarbeit unterwegs oder betreiben andere Räume im Quartier, die mit den und für die Jugendlichen erschlossen wurden. Während dieser Zeiten sind die Einrichtungen der OJA geschlossen. Der OJA gelingt es nur ungenügend aufzuzeigen, dass eine geschlossene Einrichtung nicht bedeutet, dass die Mitarbeitenden nicht mit den Jugendlichen arbeiten.
Die gleiche Ausgangslage stellt sich bei der flexiblen Arbeitsweise, mit der die OJA auf den sich ändernden Bedarf der Jugendlichen reagiert und wegen der sie nur bedingt mit langfristig regelmässigen Angeboten auftreten und wahrgenommen werden kann.

- Mit der Frage der Mittel sind auch die neuen Kontrakte bzw. die Offerten, die bis Mitte Oktober 2011 eingereicht werden müssen, das zentrale Interaktionsthema mit dem Auftraggeber. In den letzten 5 Monaten erarbeitete das SD ein neues Leistungs- und Finanzsteuerungssystem. An der Erarbeitung waren auch die beiden grossen Anbieter in der Soziokultur beteiligt (die OJA und die Zürcher Gemeinschaftszentren).
- Überall, wo die Einrichtungen der OJA in Wohngebieten angesiedelt sind, ist die Lärmbelastung für die Nachbarschaft ein ständig wiederkehrendes Thema. Die Mitarbeitenden der OJA bewegen sich in einem permanenten doppelten Spannungsfeld zwischen Auftrag und Nachbarschaft sowie zwischen dem Bedarf der Jugendlichen und dem Image bzw. der Angreifbarkeit der OJA.

Interne Interaktionsthemen

- Wie in Kapitel 4.1 erwähnt, fusioniert die OJA aktuell die beiden Einrichtungen "OJA Kreis 6" und "OJA Wipkingen". Einerseits handelt es sich bei der Fusion um eine strukturelle Erneuerung. Andererseits ist die Art und Weise, wie die Fusion intern kommuniziert und eingeleitet wurde, Anstoss für Diskussionen auf verschiedenen Ebenen.
- Ein zurzeit noch OJA-internes Interaktionsthema sind die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden. Die Frage ist, ob die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeiten genügend nach dem Bedarf der Jugendlichen ausrichten. So einfach die Frage auf den ersten Blick erscheinen mag, so komplex ist sie in der täglichen Praxis. Denn beispielsweise die Vernetzungsarbeit mit anderen Organisationen verlangt von den Mitarbeitenden Präsenzzeiten, die nicht mit den Präsenzzeiten übereinstimmen, die dem direkten Bedarf der Jugendlichen entsprechen. Auch hier gelingt es der OJA nur ungenügend aufzuzeigen, wie flexibel die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit den verschiedenen Anspruchsgruppen und deren Ansprüchen anpassen.
- Der Umgang mit Alkohol bei Jugendanlässen der OJA ist ein konfliktreiches Thema. Die Meinung geht intern auseinander. Eine Minderheit wünscht sich Nulltoleranz, während eine Mehrheit der Meinung ist, dass der Umgang mit Alkohol zur Jugendarbeit gehört.
- Eine Mitarbeitenden-Befragung aus dem letzten Jahr wurde in der Organisation noch nicht genügend aufgearbeitet. Dieser Umstand sorgt immer wieder für Irritationen.

Die meisten Interaktionsthemen lassen sich teilweise nur schwer in "externe" und "interne" unterteilen – denn die externen haben unmittelbaren Einfluss auf die internen. Umgekehrt bekommen interne Interaktionsthemen früher oder später immer auch eine Relevanz für die externen primären und sekundären Anspruchsgruppen. Ein Ansatz für die Unterscheidung ist die Frage nach dem Ort (extern oder intern), an dem das Interaktionsthema lanciert wurde bzw. dessen Auseinandersetzung aktiv vorangetrieben wird. Am Plenum vom 23.06.2011 wurden mit den Mitarbeitenden weitere externe und interne Interaktionsthemen gesammelt, die im Rahmen dieser Master-Thesis nicht behandelt werden⁴⁵.

⁴⁵ vgl. "Sammlung Plenum vom 23.06.2011" in Anhang 4

4.5 Ordnungsmomente der OJA

Nach der Analyse der äusseren Grundkategorien wendet sich der Autor in den folgenden Kapiteln den inneren zu und durchleuchtet die OJA selbst. Die Strukturen der OJA, die ebenfalls zur Kategorie "Ordnungsmomente" gehören, wurden aus den dargelegten Gründen bereits in Kapitel 4.1 beschrieben. In Kapitel 4.5 folgen nun die Ausführungen zur "Strategie" und zur "Kultur".

4.5.1 Strategie der OJA

An dieser Stelle muss der Begriff der Strategie in Beziehung zur OJA eingeordnet werden. Die Finanzierung durch nur einen Auftraggeber (Stadt Zürich) und die damit verbundenen, eng definierten Leistungsaufträge lassen wenig Spielraum für die Entwicklung einer eigenständigen Strategie zu. Zudem ist die OJA als Organisation für eine eigenständige Strategieentwicklung tendenziell zu klein. Vielmehr ist es die Stadt Zürich, die sozialpolitisch eine Strategie verfolgt und diese durch die Leistungsaufträge operationalisiert. Diese Tatsache lässt erkennen, dass die OJA aufwändige Strategieprozesse vermeiden sollte. Das Bestreben der OJA muss darin liegen, sich innerhalb der Strategie der Stadt Zürich und der entsprechenden Leistungsaufträge zu positionieren. Dafür braucht die OJA sehr wohl einen strategischen Entwicklungsprozess. Dieses Thema wird in Kapitel 4.5.2 weiterverfolgt.

In diesem Kapitel befasst sich der Autor mit der aktuellen Strategie der OJA, die als solche nicht festgehalten ist, jedoch in verschiedenen Dokumenten sichtbar wird. In seiner Einarbeitungszeit hat der Autor durch die Einsicht der Dokumente und das Führen von Gesprächen anhand des Rasters "Strategie der OJA 2015" in Tabelle 4-2 die ungeschriebene strategische Ausrichtung der OJA zu erfassen versucht. Ein erster Entwurf wurde am Plenum vom 23.06.2011 den Stellenleitungen und den Mitarbeitenden vorgestellt und diskutiert. Rückmeldungen und Ergänzungen aus dem Plenum wurden in die Strategie aufgenommen. Als nächsten Schritt gilt es mit dem Vorstand zu klären, ob die erfasste Strategie dessen Vorstellungen entspricht. Ist die Strategie vom Vorstand beschlossen, gilt sie als Ausrichtung und Grundlage der OJA im Hinblick auf die Erarbeitung der Kontraktofferten für die Leistungsaufträge der Jahre 2013 bis 2016. 2014 muss eine neue Strategieentwicklungs-Phase initiiert werden, welche die "Strategie der OJA 2020" festlegt.

Strategie der OJA 2015	
Vision	<ul style="list-style-type: none"> – Die OJA erhält für die Kontraktperiode 2013 bis 2016 mindestens gleich viele Mittel wie in der laufenden. (Anmerkung: Dieses Ziel ist eine Mischung aus Vision und Mission.) – In der Jugendarbeit im öffentlichen Raum und beim Bespielen von Räumen Dritter ist die OJA federführend in der Stadt Zürich. (Anmerkung: Die OJA möchte nicht die einzige Organisation sein, aber die federführende. Das ist sie heute schon weitgehend, und sie möchte das bleiben.) – Die OJA wird als kompetente, professionell arbeitende und zuverlässige Organisation eingestuft und geschätzt. (Anmerkung: Die OJA empfindet, dass sie heute schon ist, aber nicht genügend als solche wahr genommen wird. Die Vision lautet also, so wahrgenommen zu werden.) – Kooperationspartnerinnen und -partner haben ein grosses Interesse und einen Nutzen, mit der OJA zusammen zu arbeiten. (Anmerkung: Das ist ansatzweise schon heute so, soll aber noch wesentlich verstärkt werden.)
Vision (Aussicht 2020)	<ul style="list-style-type: none"> – In der Kontraktperiode 2017 bis 2020 kann die OJA die Lücken der Jugendarbeit in der Stadt Zürich schliessen (Quartiere Friesenberg, Neu-Affoltern, Neu-Oerlikon, Höngg, Zürich-West und das Seebecken). (Anmerkung: die OJA muss sich überlegen, ob sie die Voraussetzungen besitzt, um eine solche Vision zu verfolgen.)
Mission / Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> – Wir leisten bedarfsgerechte und wirkungsorientierte Jugendarbeit. – Wir erfüllen die Leistungsvereinbarungen mit der Stadt Zürich. – Wir setzen die uns zur Verfügung stehenden Mittel zielorientiert, effektiv und effizient ein.
Werte / Normen ⁴⁶	<ul style="list-style-type: none"> – Wir stehen ein für ein demokratisches Gesellschaftsverständnis, das Teilhabe (Gerechtigkeit) und Teilnahme (Chancengleichheit) fördert und fordert, unabhängig von Geschlecht, Alter, Religion, ethnischer und sozialer Herkunft, körperlicher oder psychischer Einschränkung oder sexueller Orientierung. – Wir empfinden Vielfalt als eine Bereicherung und begegnen allen Menschen mit Wertschätzung. – Wir orientieren uns an den Menschenrechten und tolerieren keine Diskriminierung. – Wir stehen ein für die geschlechtliche Gleichberechtigung. – Wir pflegen ein offenes Arbeitsklima mit einer Feedbackkultur, in der Konflikte angesprochen und als Chance für die Weiterentwicklung der OJA betrachtet werden. – Unsere Zusammenarbeit beruht auf gegenseitiger Unterstützung und Wertschätzung.
Ziele ⁴⁷	<ul style="list-style-type: none"> – Wir unterstützen Jugendliche bei der Umsetzung ihrer Wünsche, Anliegen und Ideen. – Wir fördern und fordern Partizipation, Eigeninitiative und Selbstorganisation. – Wir beziehen Jugendliche schrittweise bei der Übernahme von Verantwortung ein und bieten ihnen damit Gelegenheit, sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen. – Wir unterstützen Jugendliche bei der Bewältigung ihrer Entwicklungen, beim

⁴⁶ vgl. "Leitbild Verein OJA Offenen Jugendarbeit Zürich" in Anhang 1

⁴⁷ vgl. "Leitbild Verein OJA Offenen Jugendarbeit Zürich" in Anhang 1

	Übergang zwischen Familie, Schule und Arbeitswelt und beim Finden ihres Platzes in der Gesellschaft.
Zentrale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – OJA-Mitarbeitende haben profunde Kenntnisse der Lebenswelt der Jugendlichen (Jugendkultur, Alltagsthemen und -sorgen usw.). – Die OJA praktiziert eine sozialräumliche, vernetzte, partizipative ressourcen- und lösungsorientierte Arbeitsweise. – Die OJA zeichnet sich durch eine Mischung aus Flexibilität, Wandelfähigkeit, Experimentierfähigkeit und kurzer Reaktionszeit aus. – Die OJA hat ausgewiesene Fähigkeiten in der "Aufsuchenden Jugendarbeit" und in der Arbeit mit den Social Networks. – Bezüglich Unterstützungsangebote erreichen wir Jugendliche, die andere Organisationen nicht erreichen (Unterstützung bei Berufswahl, Konfliktlösung, Informationsbeschaffung usw.).

Tab. 4-2: Strategie der OJA

Bezüglich den zentralen Kompetenzen erhielten die Mitarbeitenden der OJA am ersten Plenum mit der neuen Geschäftsführung am 17.03.2011 die Gelegenheit, in einem Brainwriting alle Fähigkeiten, die sie bei der OJA erkennen, aufzuschreiben. Der Autor hat diese in einem Fragebogen zusammengefasst und ihn von den 7 Praktikantinnen und Praktikanten der OJA bewerten lassen⁴⁸. Anhand der Bewertungen hat der Autor die Fähigkeiten und Stärken weiter zusammengefasst und diese zu den "Zentralen Kompetenzen" in der "Strategie der OJA 2015" in Tabelle 4-2 kondensiert. Die Bewertungen wurden allen Stellenleitungen und Mitarbeitenden abgegeben.

Mit ihrer Arbeit positioniert sich die OJA so, wie es Abb. 4-5 zeigt. Eigentlich bräuchte die OJA ein dreidimensionales Schema, um ihre Positionierung darzustellen. Der Autor verwendet deshalb zwei Positionierungskreuze: Die horizontale Achse ist in beiden Schemata gleich und gibt die Ebe-

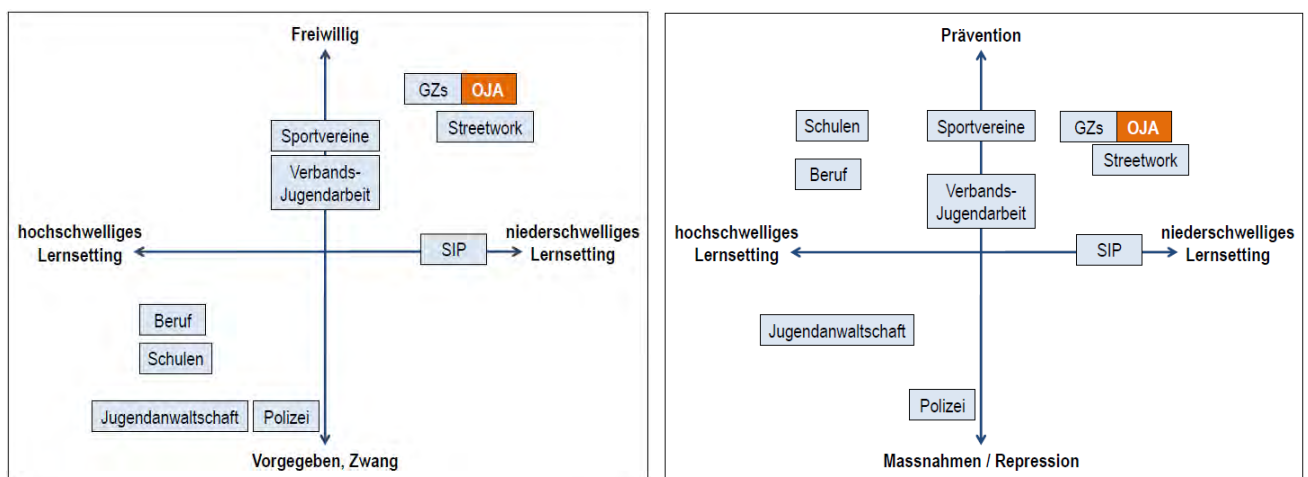


Abb. 4-5: Positionierung der OJA

⁴⁸ vgl. Fragebogen "Fähigkeiten und Stärken der OJA" in Anhang 5

ne des Lernen wieder. Für die vertikale Achse wird in einem Schema die Freiwilligkeit und im anderen die Prävention als Kriterium für die Positionierung verwendet. Somit positioniert sich die OJA im Bereich des informellen Lernens, der Freiwilligkeit und der Prävention und grenzt sich dadurch von anderen Organisationen ab. Wichtig ist, dass sich die OJA bewusst nicht vom anderen großen Anbieter städtisch finanzierter Jugendarbeit (den Zürcher Gemeinschaftszentren) in der Positionierung abgrenzt. Damit manifestiert die OJA ihre Überzeugung, dass die beiden Organisationen mit ähnlichem Auftrag zum Wohl der Jugend kooperieren müssen und sich nicht konkurrenzieren dürfen.

Die Positionierung ist vorerst ein internes Papier der OJA, denn die Organisationen sind nach der Einschätzung des Autors eingeteilt und wurden nicht nach ihrer Selbsteinschätzung befragt.

4.5.2 Strategieentwicklung



Abb. 4-6: Phasen der Strategieentwicklung und -umsetzung (in Anlehnung an Sander und Bauer, 2006: S. 19ff)

Das NSGMM streift das Thema der Strategie eines Unternehmens nur oberflächlich. Für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie braucht es deshalb weiterführende Modelle und Instrumente. Die Erarbeitung eines Strategieentwicklungs-Prozesse würde den Rahmen dieser Master-Thesis bei Weitem sprengen. Deshalb wird das Thema lediglich berührt und werden Ansätze skizziert, die für die Strategieentwicklung 2020 der OJA angewendet werden könnten. Mit der Or-

ganisationsstruktur der OJA bedarf es einer strategischen Planung auf 2 Ebenen. Die Strategie wird zwischen Vorstand und Geschäftsstelle sowie unter Einbezug der Basis ausgearbeitet und vom Vorstand entwickelt. Auf der Ebene der Einrichtungen muss die Strategie operationalisiert werden. Das Modell mit den 4 Phasen der Strategieentwicklung und -umsetzung in Abb. 4-6 zeigt die zentralen Schritte, die es für einen erfolgreichen Strategieprozess braucht. Entlang dieser Logik lassen sich Leitplanken erarbeiten, "... welche die grundlegenden Entwicklungsrichtungen einer Organisation vorgeben, gleichzeitig aber auch einen Bewegungsspielraum offen lassen. Sie zeigen auf, wie sich eigene Stärken bewahren, weiterentwickeln oder neue Fähigkeiten aufbauen lassen und wo in der Umwelt Chancen bestehen, die es mit diesen Stärken zu nutzen gilt." (Sander und Bauer, 2006: S. 15)

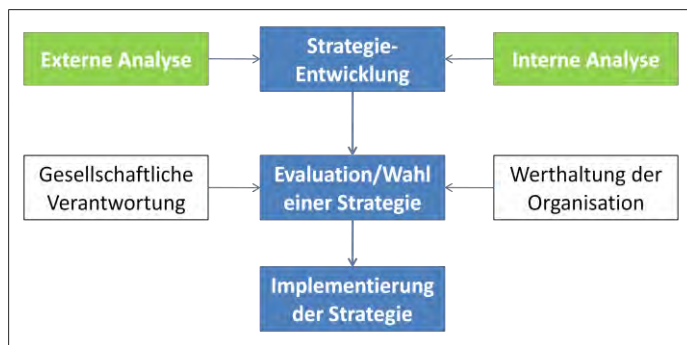


Abb. 4-7: Perspektiven der Strategie-Entwicklung
(Quelle: Mintzberg, 1998: S. 26.
zit. nach Rüegg-Stürm, 2003: S. 43)

Der Ansatz der "sogenannten Design School" in Abb. 4-7 bietet für den Strategieentwicklungs-Prozess ein geeignetes Instrument als Ergänzung zum Phasenmodell. Ähnlich dem NSGMM selbst bietet der Ansatz eine Übersicht über die Elemente der Strategieentwicklung und zugleich einen Navigator für das systematische Vorgehen. Mit der SWOT-Analyse und dem Anspruchsgruppen-Konzept⁴⁹ wurden bereits zwei wichtige

Instrumente für die externe und interne Analyse vorgestellt. Sander und Bauer bieten in ihrem Buch weitere Instrumente der Strategieentwicklung und -umsetzung, die auf NPO zugeschnitten sind und anhand derer die OJA ihre "Strategie 2020" erarbeiten kann.

4.5.3 Unternehmenskultur der OJA

Die Unternehmenskultur wird auf der Grundlage zweier Betrachtungsweisen beschrieben. Einerseits wurde eine Befragung bei 6 Mitarbeitenden durchgeführt und deren Antworten wurden analysiert. Andererseits beschreibt der Autor seine eigenen Wahrnehmungen zur Unternehmenskultur der OJA und die Voraussetzungen, die es aus seiner Sicht braucht, um eine erfolgreiche Unternehmenskultur zu implementieren. Die Beschreibung wird mit Ausführungen aus der Diskussion am Plenum vom 23.06.2011 ergänzt.

Die 6 Mitarbeitenden wurden gefragt, welche Werte, Normen und Richtlinien innerhalb der OJA ihnen den Bezugsrahmen geben, wenn sie eigenständig Entscheidungen fällen müssen, durch wen oder was sie diesen Bezugsrahmen erfahren und ob dieser zu offen oder zu eng ist.⁵⁰

Als wichtigste Elemente zur Herstellung des Bezugsrahmens werden eine transparente Kommunikation der Führungskräfte, Unterstützung von Innovation und neuen Ideen sowie das Lernen durch Auswertungen genannt. Anhand der Antworten lassen sich verschiedene Ebenen unterscheiden, auf denen der Bezugsrahmen hergestellt wird:

- Eine Bezugsebene bilden die geschriebenen Vorgaben wie Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibungen, Leitbild, Berufskodex, Richtlinien, Konzepte, Positionspapiere, Handbuch usw., aber auch die einfache Hierarchie innerhalb der OJA.

⁴⁹ vgl. Kapitel 4.2 und Kapitel 4.3.1

⁵⁰ vgl. Fragebogen "Kultur in der OJA" in Anhang 6

Die OJA und das neue St. Galler Management-Modell

- Eine weitere Ebene bildet die gelebte Führungskultur auf allen Hierarchiestufen und die Haltungen, die in den Teams der Einrichtungen entwickelt und gelebt werden.
- Eine dritte Ebene ist das fachliche Verständnis über Jugendarbeit und die Erfahrungen aus der Praxis, auf die zurückgegriffen werden kann.

Die befragten Mitarbeitenden erfahren den Bezugsrahmen am stärksten von den Stellenleitungen, dann von der Geschäftsleitung. Genannt werden aber auch die Teams und die Dozentinnen und Dozenten sowie Kolleginnen und Kollegen der Studiengänge, die besucht werden oder wurden. Für alle Befragten ist der Bezugsrahmen genau richtig. Es gibt wenige, einfache und klare Richtlinien, die einen grossen Handlungsspielraum in der täglichen Arbeit erlauben. Den grossen Handlungsspielraum braucht es zwingend, weil "Wandel die einzige Konstante der Jugendarbeit" ist. Damit aber auch im Bereich des individuellen Handlungsspielraums der Bezugsrahmen immer wieder reproduziert werden kann, braucht es regelmässige fachliche Auseinandersetzungen entlang den Grundsätzen der SKA. Als dafür geeigneter Ort werden die Plenen genannt, an denen alle Mitarbeitenden teilnehmen.

Die folgenden Ausführungen entsprechen den Beobachtungen und Haltungen des Autors. Er sieht in der OJA verschiedene Spannungsfelder, welche die Unternehmenskultur prägen.

- Mitarbeitende der OJA sollen mit den Jugendlichen partizipativ arbeiten. Sie sollen die Jugendlichen einbeziehen und sie mitgestalten und mitbestimmen lassen. Damit diese Grundhaltung nach aussen getragen werden kann, muss sie auch in der internen Zusammenarbeit über alle Hierarchiestufen hinweg gelebt werden (vgl. Herzka, 2010: S. 5f).
- Die einzelnen Einrichtungen haben teilweise ausgeprägte Unterschiede in der Betriebskultur. Dies ist durch die örtliche Trennung, die lokalen und räumlichen Rahmenbedingungen, die teilweise unterschiedlichen Aufträge und die unterschiedliche Geschichte der Einrichtungen begründet. Aber auch die geringe Grösse der Teams, die inkl. Stellenleitung aus 3 bis 4 Mitarbeitenden bestehen, verstärken die individualisierten Betriebskulturen, da die einzelnen Personen jeweils grossen Einfluss auf die Auslegung der Aufträge und auf die Arbeitsweise haben.
- Zusätzlich zu den unterschiedlichen Betriebskulturen wirkt auch ein Spannungsfeld zwischen den einzelnen Kulturen und der Kultur der Gesamtorganisation, die vor allem durch die Geschäftsstelle und den Vereinsvorstand geprägt wird.
- Die hohe Flexibilität, welche die lokale Basisarbeit erfordert, steht in einem Spannungsfeld zur zielgerichteten Führung der gesamten Organisation.

Um eine nachhaltig motivationsfördernde Unternehmenskultur implementieren zu können, müssen diese Spannungsfelder in sich wiederholenden Prozessen bearbeitet werden. Die dafür nötigen Strukturen sind in der OJA vorhanden. Um die Herausforderungen meistern zu können, welche die Spannungsfelder mit sich bringen, braucht es ein Führungsmodell, das verschiedene Voraussetzungen erfüllt:

- Es braucht aktive Kommunikation und eine höchstmögliche Transparenz.
- Es braucht Offenheit gegenüber und Akzeptanz von Unterschieden.
- Es braucht eine Fehlerkultur, die Fehler als Kapital der Organisation betrachtet, um daraus zu lernen und immer besser zu werden. Parallel dazu braucht es ein hohes Bestreben, die gleichen Fehler nicht zu wiederholen.
- Es braucht Mut zum Risiko und zur Ungenauigkeit, damit Wandel und Erneuerung in der Geschwindigkeit stattfinden können, wie es vom Kontext gefordert wird.
- Es braucht ein Qualitätsmanagement, das einerseits die nicht verhandelbaren Mindestanforderungen definiert und durchsetzt und das andererseits bei den Mitarbeitenden eine Kultur des Qualitätsbewusstseins fördert.
- Nach dem Motto "Erfolg haben als Erfolgsrezept" ist es wichtig für die OJA, vor allem in den einrichtungsübergreifenden Aktivitäten und den Aktivitäten als Gesamtorganisation immer wieder Erfolg zu haben. Negative Erlebnisse in einer heterogenen Organisation wie der OJA können schnell zu Negativspiralen führen. Deshalb müssen durchaus herausfordernde, aber unbedingt erreichbare Ziele anvisiert werden.

Mit der Aufzählung wird die Wichtigkeit eines Führungsmodells für die OJA sichtbar. Dafür stellt das NSGMM nur ansatzweise Instrumente zur Verfügung. Dem Thema Führungsmodell wird deshalb ein eigenes Kapitel gewidmet (Kapitel 5).

4.6 Prozesse der OJA

Die Wertschöpfung der OJA liegt in der Leistung von Jugendarbeit, die verschiedene Dienstleistungen beinhaltet. Durch das Fördern und Fordern von Partizipation liegt eine besondere Eigenheit der OJA darin, dass sie die Kundinnen und Kunden (die Jugendlichen) in hohem Mass in die Wertschöpfungskette integriert. D.h., ein wichtiger Wertschöpfungsprozess liegt darin, die Jugendlichen in die Produktion anderer Teilprozesse (Aktivitäten, Veranstaltungen, Projekte usw.) zu integrieren. Diese Ausgangslage ist auch aus Sicht des Marketings wichtig, da durch die Integration der Zielgruppen in die Produktion auch weitgehend gewährleistet ist, dass die OJA mit ihren Aktivitäten den Bedarf der Zielgruppen trifft. Das erfordert von den Einrichtungen einen vielfältigen Methodenkoffer und vor allem flexible und anpassungsfähige Prozessabläufe.

Die OJA hat kein Prozessmanagement, arbeitet aber aktuell daran, die **Führungs- und Unterstützungsprozesse** zu identifizieren und festzulegen. Auf die Identifizierung der Geschäftsprozesse, welche die eigentliche Wertschöpfung der OJA generieren, wird verzichtet. Verbindlich festgelegte Prozesse würden die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit der Einrichtungen einschränken. Die Geschäftsleitung erachtet es als wirksamer, mit Fachkonzepten und Positionspapieren einerseits und mit Leitfäden, Richtlinien und einer gezielten Steuerung andererseits die Vorgehensmethoden und den Wirkungsrahmen festzulegen, innerhalb derer die Einrichtungen frei arbeiten können.

Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit eines auf die OJA zugeschnittenen Führungsmodells.

Anders verhält es sich bei den Führungs- und Unterstützungsprozessen, die im Wesentlichen das Tätigkeitsfeld der Geschäftsstelle ausmachen – ausser mit der Strategie, die in der Verantwortung des Vorstands liegt. Diese Prozesse müssen den verschiedenen Funktionen klar zugeordnet werden können. Zudem zeichnen sich einige durch einen hohen Standardisierungsgrad aus. Deshalb drängt sich hier eine Prozessorganisation auf.

Führungsprozesse			
Strategie / Auftrag (VS)	Controlling (GL)	Human Capital M. (GL)	QM (GF)
Strategie-Entwicklung (VS+GL)	Zielformulierung (GL)	Ermittlung Personalbedarf (GL+SL)	Qualitäts-Definition (GF)
Strategie-Implementierung (GL)	Planung (GL)	Rekrutierung (GL)	Qualitäts-Implementierung (GF)
Auftrags-Definition (VS+GL)	Durchführung (GL)	Personalführung (GL)	
Auftrags-Umsetzung (GL)	Auswertung (GL)	Personal-Entlohnung (GL)	
		Austritt (GL)	

Unterstützungsprozesse			
Rechnungswesen (LF)	IT (GF)	Administration (GS)	Information / Kommunikation (GS)
FIBU (AS)	Bedarfsermittlung (AS+SL)	Sitzungen (GS)	Interne Kommunikation (GS)
BEBU (LF)	Beschaffung (AS)	Korrespondenz (GS)	Externe Kommunikation (VS+GS)
Lohn (LF)	Installation/ Einrichtungen (AS)	Raum/Infrastruktur (GS)	
Kalkulationen (AE)	IT-Support (AS)	Materialbeschaffung (AS)	
	Telekommunikation (AS)	Versicherungen (LF)	
	Bewirtschaftung E-Mail (AS)		
	Bewirtschaftung Homepage (AS)		
	Bewirtschaftung Intranet (Handbuch) (AS)		

VS=Vorstand / GL=Geschäftsleitung / GS=Geschäftsstelle / GF=Geschäftsführung / LF=Leitung Finanzen
AS=Administration & Sachbearbeitung / (Entwurf vom 24.06.2011)

Für die Prozessarchitektur sind zwei verschiedene Ebenen definiert. Auf der übergeordneten Ebene sind die **Hauptprozesse** und die **Teilprozesse** wie in Abb. 4-8 dargestellt. Das **Rechnungswesen** als Beispiel für einen der 4 Hauptprozesse der Kategorie Unterstützungsprozesse ist seinerseits in die 4 Teilprozesse FIBU (Finanzbuchhaltung), BEBU (Betriebsbuchhaltung), Lohn und Kalkulationen aufgeteilt. Auf der übergeordneten Ebene ist die Verantwortung für die Haupt- und die Teilprozesse den Funktionen zugewiesen. Auf der untergeordneten Ebene ist es vorgesehen, jeweils einen einzelnen Teilprozess detailliert darzustellen. Auf dieser Ebene wird die Verantwortung Personen zugewiesen. Dies erhöht die Verständlichkeit für die Stellenleitungen und die Mitarbeitenden.

Abb. 4-8: Prozesse der OJA

Wie weit die einzelnen Teilprozesse mit welchem Detaillierungsgrad beschrieben werden, hängt von ihrem Standardisierungsgrad ab und vom tatsächlichen Nutzen, den eine Beschreibung den

Mitgliedern der Geschäftsstelle stiftet. Für die **Rekrutierungsprozesse**⁵¹ liegen beispielsweise bereits zwei detaillierte Prozessbeschreibungen vor.

Ein Stolperstein, den die Geschäftsstelle zwingend beachten muss, ist, nur wirklich das zu erarbeiten, was der täglichen Arbeit nützt (Qualitätssicherung, Effizienzsteigerung und Erleichterung) – sonst könnte sie sich in unendliche Arbeit verlieren, die letztlich in einer Schublade verschwindet. Weiter darf nicht der Anspruch entstehen, alles sofort zu erarbeiten. Vielmehr muss die Prozessorganisation in einem dauernden Prozess entwickelt werden.

Das NSGMM befasst sich ausführlich mit den Prozessen eines Unternehmens und bietet der OJA genügend Grundlagen für die Bearbeitung ihrer Prozesse. Neben dem Erfassen der erfolgsversprechenden Prozesse ist ein wichtiger Aspekt, den das NSGMM hervorhebt, die Frage nach den Fähigkeiten, die eine Organisation für die jeweiligen Prozesse braucht bzw. aufbauen muss. Im Rahmen dieser Master-Thesis wird das Thema für die OJA nicht weiter bearbeitet. Es wird jedoch ein permanentes und zentrales Thema für die OJA sein.

4.7 Entwicklungsmodi der OJA

Durch die rasanten Entwicklungen bei den Interaktionsthemen und den Umweltsphären einerseits und dem sich ändernden Bedarf der Zielgruppe Jugendlichen andererseits ist die OJA stetigen Veränderungsimpulsen von aussen ausgesetzt. Um erfolgreich zu sein, müssen die Einrichtungen ein feines Sensorium für die Impulse haben und schnell darauf reagieren. Oft kann mit optimierenden Massnahmen, das heisst mit Anpassungen innerhalb bestehender Abläufe, auf die Veränderungsimpulse reagiert werden. Durch die Notwendigkeit schnell zu reagieren, müssen die Einrichtungen Mut zur Ungenauigkeit und zum Risiko haben. Sie müssen also Veränderungen einführen, die nicht erprobt und nicht immer ganz zu Ende gedacht sind. Das wiederum verlangt ein ständiges Überdenken und Verbessern der Abläufe anhand der täglichen Erfahrungen. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die **Optimierung** in der OJA einerseits durch Anpassungen als Reaktion auf Impulse von aussen und andererseits durch Verbesserungen aus Erkenntnissen von innen sowie durch die Auswertung der eigenen Abläufe ausgelöst werden.

Auch **Erneuerungen** werden von aussen und von innen ausgelöst. Ihr Ursprung liegt vorwiegend in neuen Aufträgen des Auftraggebers oder in neuem Bedarf der Anspruchsgruppen. Meistens bedeuten die Erneuerungen die Schaffung neuer Dienstleistungen oder Angebote, die gänzlich neue Abläufe und Strukturen erfordern. Ein aktuelles Beispiel eines Erneuerungsprozess ist die bereits erwähnte Fusion der beiden Einrichtungen "OJA Kreis 6" und "OJA Wipkingen".

⁵¹ Quellen: Anstellungsprozess MitarbeiterIn, 2011: S. 1f / Anstellungsprozess PraktikantIn, 2011: S. 1f

Die Steuerung der Optimierung und der Erneuerung stellen die OJA vor nicht zu unterschätzende Herausforderungen. Der Organisation muss es gelingen, einerseits die Entwicklungen in den einzelnen Einrichtungen zu erfassen und zu koordinieren – d.h., in regelmässigem Austausch über die Entwicklungen in den jeweiligen Einrichtungen zu sein, um Synergien zu nutzen und um das gemeinsame Ganze im Überblick zu haben. Der Vorstand und die Geschäftsstelle müssen andererseits vorgegebene (z.B. durch den Auftraggeber bestimmte) Veränderungen in die Einrichtungen delegieren sowie deren Umsetzung dezentral koordinieren und kontrollieren. Dies erfordert ein Instrument, das gleichermassen eine systematische "Top-down-", "Bottom-up-" und "lateral-Steuerung"⁵² erlaubt. Die beschriebene Ausgangslage verlangt nach einem Führungsmodell, das diesen Herausforderungen gewachsen ist.

Ursprünglich war an dieser Stelle das Fazit zur OJA vorgesehen. Im Laufe der Analyse der OJA anhand des NSGMM hat sich gezeigt, dass ein Führungsmodell für die OJA notwendig ist – dies vor allem aus den Rückschlüssen in den Kapiteln zur Kultur, zu den Prozessen und zu den Entwicklungsmodi. Deshalb wird das nächste Kapitel dem Thema Führungsmodell gewidmet.

⁵² Mit "lateral" ist hier die Seitwärts-Verbindung zwischen den Einrichtungen auf der gleichen Hierarchieebene gemeint.

5 Führungsmodell der OJA

In diesem Kapitel wird ein Führungsmodell entwickelt, das den Gegebenheiten der OJA gerecht wird und eine erfolgreiche Führung der Organisation verspricht. Beim Autor ist während der Arbeit an der Master-Thesis die Erkenntnis gereift, dass es wichtig ist, die Mitarbeitenden der OJA bei diesem Thema einzubeziehen. Deshalb behandeln 3 der 5 schriftlich durchgeführten Befragungen das Führungsmodell.

Für den Autor stellt sich die grundsätzliche Frage, wie die Organisation OJA zielgerichtet geführt werden kann, damit sie bedarfsorientierte und wirkungsorientierte Jugendarbeit leisten und damit langfristig erfolgreich sein kann. Um Antwort auf diese Frage geben zu können, müssen die Strukturen der OJA nochmals kurz betrachtet werden.

Unter Leitungsspanne verstehen wir die Anzahl Mitarbeitende, die einer Instanz direkt unterstellt sind. Der Vorteil einer kleinen Leitungsspanne ist die unmittelbare Führung durch Weisung und Kontrolle der unterstellten Personen. Eine grosse Leitungsspanne wirkt kommunikations- und kreativitätsfördernd, weil sie mehr Eigenverantwortung und Selbstkontrolle von den Mitarbeitenden verlangt (vgl. Vahs, 2009: S. 101f).

Der Vorstand der OJA führt die Geschäftsstelle (Geschäftsleitung und Administration) und hat somit eine sehr geringe Leitungsspanne. Trotzdem kann der Vorstand nur bedingt direkt führen und kontrollieren, da er relativ weit vom Tagesgeschehen entfernt ist. Die Geschäftsleitung ihrerseits hat mit 10 Einrichtungen eine grosse Leitungsspanne. Hinzu kommt, dass durch die dezentrale Lage der Einrichtungen eine Führung im täglichen Geschäft der Einrichtungen praktisch ausgeschlossen ist. Wie schon an anderer Stelle erwähnt, ist die Einbettung der Einrichtungen in ihrem lokalen Umfeld entscheidend für ihren Erfolg. Die Einrichtungen müssen mit hoher Flexibilität auf die Erfordernisse ihres Umfelds reagieren können und brauchen deshalb einen weitreichenden

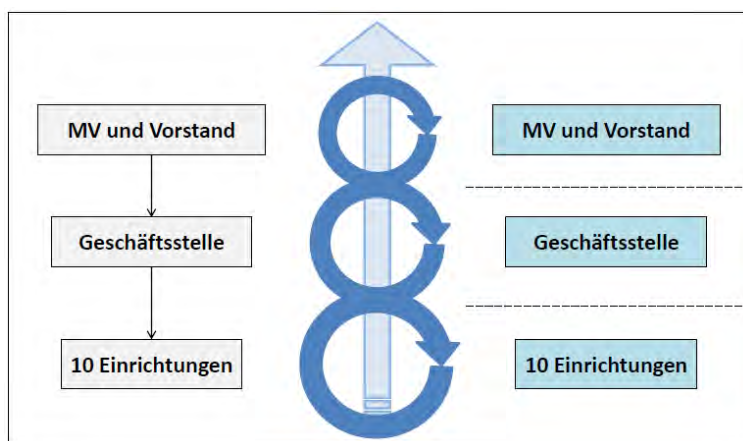


Abb. 5-1: Führungsmodell der OJA

Entscheidungsspielraum. Parallel dazu muss die OJA auch direktiv in der Linie geführt werden können. Dieses Spannungsfeld ist im **Führungsmodell der OJA** in Abb. 5-1 dargestellt.

Die linke Struktur in der Abb. zeigt die hierarchische Linienführung, in der Weisungen von oben nach unten weitergegeben werden. Diese Orga-

nisationsform braucht es, um die Rahmenbedingungen, die Richtlinien und Reglemente der OJA um- und durchzusetzen. Die rechte Struktur zeigt die hohe Unabhängigkeit der verschiedenen Hierarchieebenen. Die gestrichelten Linien spiegeln die relative Undurchlässigkeit zwischen den Hierarchieebenen. Diese Struktur gewährleistet den Erfolg der Einrichtungen, denn sie sorgt für deren Flexibilität und Autonomie im Handeln.

Es stellt sich allerdings die Frage, wie die Entscheide in den Einrichtungen mit der Stossrichtung der Gesamtorganisation im Einklang bleiben und sich die Einrichtungen nicht in gänzlich unterschiedliche Richtungen entwickeln. Gleichermassen stellt sich die Frage, wie Vorstand und Geschäftsstelle Entscheide fällen, die den Einrichtungen ein erfolgreiches Handeln in ihrem lokalen Umfeld erlauben. Dafür kommt die mittlere Struktur zum Tragen. Die strategischen Prozesse des Vorstands, die Führungsprozesse der Geschäftsstelle und die Geschäftsprozesse der Einrichtungen weisen Schnittstellen auf, bei denen sich die Prozesse vermischen und einander gegenseitig beeinflussen. Die Resultate dieser Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse geben die Stossrichtung der Gesamtorganisation an und bilden das kulturelle Referenzschema, das es den Einzelnen erlaubt, in ihren eigenen Verantwortungsbereichen sowohl im Sinn ihrer Einrichtung als auch im Sinn der gesamten OJA zu entscheiden und zu handeln.

Mit einem schriftlichen Fragebogen⁵³ wurden die 10 Stellenleitungen gefragt, ob sie mit den Einschätzungen und der Darstellung einverstanden sind. Die Rückmeldungen waren ausgesprochen homogen. Alle Stellenleitungen befanden die Einschätzungen realitätsnah und stimmig. Die Darstellung in Abb. 5-1 gibt aus Sicht der Stelleleitungen die Gegebenheiten der OJA wieder, wenn auch die dargestellte Undurchlässigkeit auf der rechten Darstellung im Modell als übertrieben beurteilt wird, da diese im Alltag nicht ganz in dieser Ausprägung empfunden wird. In der Diskussion am Plenum vom 23.06.2011 wurde klargestellt, dass die Trennlinie nicht eine Abkoppelung zur vorgesetzten Instanz bedeutet, sondern die relative Autonomie in der Umsetzung der jeweiligen Aufträge darstellt. Das Führungsmodell wurde am Plenum sowohl von den Stellenleitungen als auch von den Mitarbeitenden als erfolgsversprechend beurteilt, sofern es richtig in der Organisation implementiert und die Akzeptanz auf allen Ebenen hoch ist. In der Diskussion wurde die Frage nach der Stossrichtung des blauen Pfeils eingebracht. Diese Frage lässt sich nur über die strategische Ausrichtung beantworten bzw. Antworten auf die Stossrichtung des blauen Pfeils beschreiben die strategische Ausrichtung der OJA.

Das Modell ist vorerst nur eine Abbildung der Organisation OJA. Damit es zu einem Modell wird, mit dem geführt werden kann, müssen die Abläufe und die Schnittstellen in den Entwicklungskreisläufen im mittleren Abbildungsteil festgelegt und beschrieben werden.

⁵³ vgl. Fragebogen "Führungsmodell der OJA" in Anhang 7

5.1.1 Die Führungskultur

Um das Führungsmodell anwenden zu können, bedarf es unterstützender Festlegungen und Instrumente. Eine dieser Festlegungen ist die **Führungskultur** mit den verschiedenen Führungsstilen und die allgemeine Akzeptanz dieser Führungsstile auf allen Hierarchieebenen. Für die OJA sind die 4 in Abb. 5-2 aufgeführten Führungsstile erfolgsversprechend. Diese werden alle auf allen Hierarchieebenen angewendet. Wichtig für den Erfolg ist die Klärung und die Akzeptanz darüber, welcher Führungsstil für das jeweils vorliegende Geschäft zur Anwendung kommt.

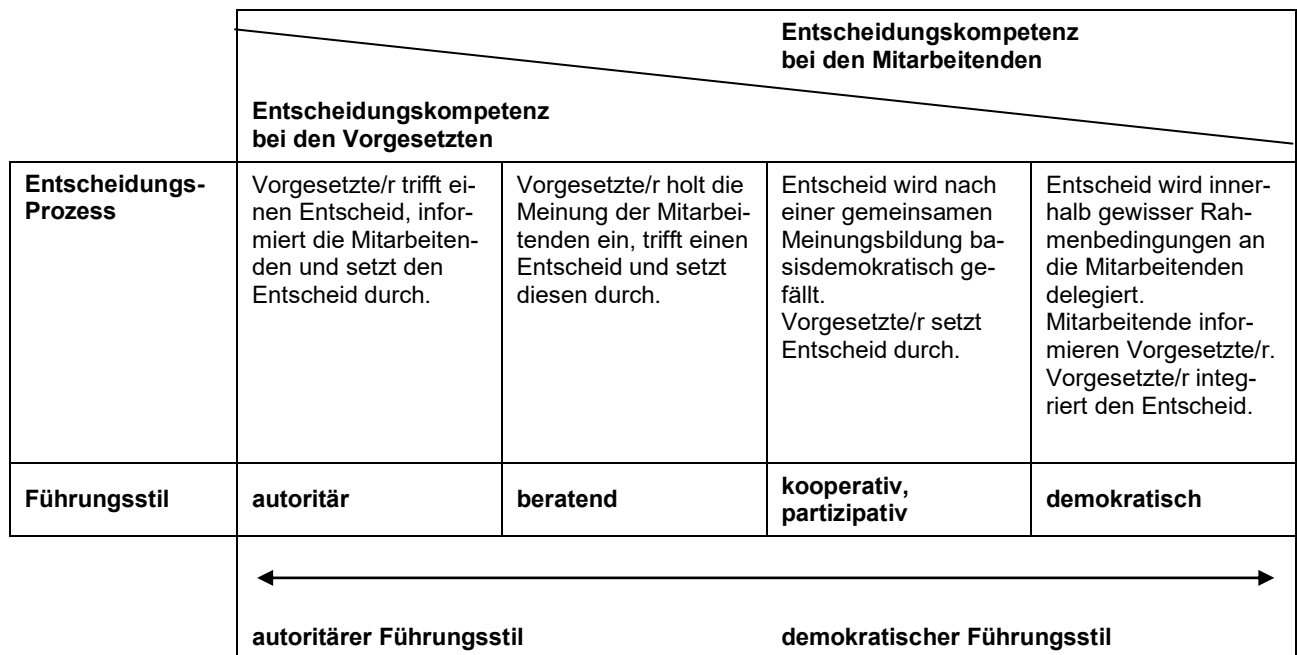


Abb. 5-2: Führungskultur in der OJA
(in Anlehnung an J-P. Thommen, 2008: S. 774)

Mit einem schriftlichen Fragebogen wurden 6 Mitarbeitende gefragt, wie sie die vorgeschlagenen Führungsstile einschätzen und wie sie diese ergänzen würden⁵⁴. Die Antworten sind kontrovers ausgefallen. Während in Rückmeldungen gegen den autoritären Führungsstil plädiert wurde, wies eine befragte Person darauf hin, dass der autoritäre Stil zuweilen angewendet werden müsse, doch nur falls nötig und im richtigen Kontext. Entscheidend für die Mitarbeitenden sei es zu wissen, welche Entscheidung anstehe und weshalb welcher Führungsstil angewendet werde. Zudem müssten Angestellte wissen, wie weit ihre Entscheidungs-Kompetenz gehe und wie dies begründet sei.

Grundsätzlich wird die vorgeschlagene Palette als zur OJA passend bewertet, wobei der partizipative und der demokratische Ansatz wenn immer möglich angewendet werden sollten, denn Mitwir-

⁵⁴ vgl. Fragebogen "Führungskultur" in Anhang 8

kungs- und Mitgestaltungsprozesse erhöhten die intrinsische Motivation und das Vorausdenken. Eine befragte Person befasste sich mit der Frage, inwiefern eine Führungsperson einen demokratisch gefällten Entscheid mittragen könne, mit dem sie nicht einverstanden sei. Werfe sie den Entscheid um, sei das einerseits logisch und nachvollziehbar, andererseits bedeute es, dass in letzter Konsequenz immer der autoritäre Führungsstil zum Zuge komme.

Die Breite der Antworten machen deutlich, wie wichtig der dauernde Dialog und eine permanente Auseinandersetzung mit Kultur und Führungskultur innerhalb der OJA sind. Das erstaunt insofern nicht, als dass die Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit mit den Jugendlichen auf vielfältige Weise wiederholt demokratische Prozesselemente anwenden und anwenden müssen.

Auch die Stellenleitungen wurden zu den Führungsstilen befragt⁵⁵. Ihre Rückmeldungen waren äusserst homogen und bestätigten die 4 Führungsstile als sinnvoll für die Entscheidungsprozesse der OJA, was auch in der Diskussion im Rahmen des Plenums bestätigt wurde. Kritisch ist die Situation dann, wenn eine Führungsperson für einen Entscheidungsprozess einen demokratischen Führungsstil wählt, innerhalb des Prozesses aber auf einen autoritäreren Stil zurückgreifen muss. Das Plenum war sich einig, dass solche Massnahmen berechtigt sein können. Entscheidend ist, wie mit den im Prozess beteiligten Menschen umgegangen wird.

Anhand der beschriebenen Auseinandersetzungen zeigt sich deutlich, welchen Stellenwert die Kommunikation in der Führungskultur einnimmt. Besonders wichtig scheint dabei die Frage nach den gesendeten und den empfangenen Botschaften. In einer wiederkehrenden Feedback-Schleufe kann ein Prozess der Vergewisserung vorangetrieben werden, auf dessen Grundlage immer neue Informationen hinzukommen und integriert werden können (vgl. Steiger und Lipmann, 2008: S. 241ff).

5.1.2 Die Entscheidungskriterien

Entscheidungen sollten den Handlungsspielraum nicht einschränken, sondern diesen erweitern. Deshalb ist bei Entscheiden der Fokus auf mehrere zentrale Aspekte einer Organisation erforderlich (vgl. Steiger und Lippmann, 2008: S. 195). Als Referenzschema für die zielgerichtete Führung der OJA und die Entscheidungsgrundlagen der einzelnen Mitarbeitenden braucht es Entscheidungskriterien, die in der Organisation auf allen Hierarchieebenen anerkannt sind. Dafür wurden von der Geschäftsführung ein Hauptziel und 6 Kriterien beschrieben, die in Abb. 5-3 schematisch dargestellt sind. Das Hauptziel ist der **langfristige Erfolg der OJA Zürich**. Folgende Kriterien sind diesem Ziel verpflichtet:

⁵⁵ vgl. Fragebogen "Führungsmodell in der OJA" in Anhang 7

- Die Erfüllung des Leistungsauftrags erhöht die Möglichkeit, diesen langfristig zu sichern.
- Wir müssen wissen, warum wir "Was" in der Jugendarbeit "Wie" machen. Wir lassen uns in unserem Handeln von den Wirkungen leiten, die wir erreichen wollen.
- Stabilität ist ein wichtiges Element einer Organisation. Ohne Stabilität fällt eine Organisation langfristig auseinander.
- Innovation ist ein wichtiges Element für eine Organisation. Ohne Innovation entwickelt sich eine Organisation nicht weiter und kann langfristig nicht erfolgreich sein.
- Die richtige Mischung zwischen Stabilität und Innovation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für den langfristigen Erfolg.
- Das Image der OJA ist sehr wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit in den Quartieren und für die Sicherung des Leistungsauftrags.
- Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist ein entscheidender Faktor, um hochwertige Arbeit zu leisten und erfolgreich zu sein.



Abb. 5-3 Schema der Entscheidungskriterien 1

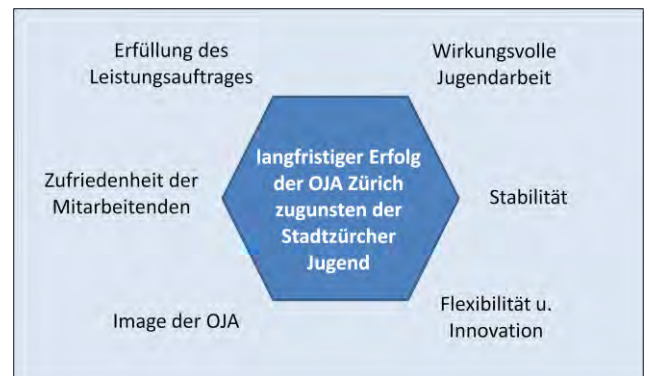


Abb. 5-4 Schema der Entscheidungskriterien 2 (ergänzt nach den Rückmeldungen der Mitarbeitenden und des Plenums)

Mit einem schriftlichen Fragebogen wurden 6 Mitarbeitende gefragt, ob sie das Hauptziel und die 6 Kriterien als sinnvoll gewählt empfinden und was sie ändern oder ergänzen würden⁵⁶. Anhand der Antworten hat sich eine hohe Akzeptanz für das Modell manifestiert. Es wurde darauf hingewiesen, dass die "wirkungsvolle Jugendarbeit" das Hauptziel sein müsse. Eine andere befragte Person regt die Ergänzung des Hauptziels mit der Aussage "... zugunsten der Stadtzürcher Jugend" an, was dem langfristigen Erfolg eine klare Zielrichtung gibt. Im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Innovation wurde das Kriterium Flexibilität vermisst. Angeregt wurden die beiden Kriterien "Anpassungsfähigkeit" und "frühzeitiges Reagieren". Das vorgeschlagene Schema wurde vom Autor wie in Abb. 5-4 dargestellt ergänzt. Die beiden letztgenannten Kriterien wurden nicht aufgenommen, da sie in den Kriterien "Stabilität" und "Flexibilität u. Innovation" weitgehend enthalten sind.

⁵⁶ vgl. Fragebogen "Entscheidungskriterien" in Anhang 9

Im Plenum vom 23.06.2011 fanden das Hauptziel und die 6 Kriterien breite Akzeptanz. Diskutiert wurde nochmals der Vorschlag, die "Wirkungsvolle Jugendarbeit" als Hauptziel festzulegen. Aus dem Verständnis der Geschäftsleitung muss aber der Erfolg der OJA im Zentrum stehen. Eine Mitarbeiterin schliesst die Diskussion mit folgender Aussage ab: "Das Hauptziel und die Kriterien erhöhen meine Identifikation mit der OJA." Diese Aussage zeigt auf, wie zentral die Entscheidungskriterien und deren Anwendung für das kulturelle Referenzschema der OJA sind und sein werden.

5.1.3 Der Regelkreislauf

Ein weiteres Instrument ist der **Regelkreislauf**, der für die Umsetzung aller Prozesse, Aktivitäten und Projekte gilt. Der Regelkreislauf gewährleistet, dass sich die OJA immer zuerst die Frage nach dem "Was" stellt und erst im zweiten Schritt die Frage nach dem "Wie". Für die OJA stellt sich die

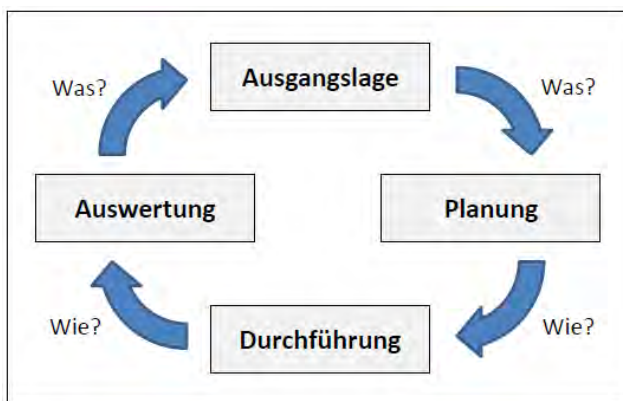


Abb. 5-5 Regelkreislauf

Frage nach der dezentralen und eigenverantwortlichen Arbeitsplanung und Arbeitsweise. Es braucht eine koordinierte Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden, um gemeinsame Vorgehensmethoden zu sichern (vgl. Schwaninger und Körner, 2005: S. 4ff). Um dies zu erreichen, wird der Regelkreislauf durch die **Planungs- und Projektskizze** und durch das **Auftragsformular** implementiert⁵⁷. So wie die Führungskultur ist auch für diese 3 Instrumente die Akzeptanz aller Beteiligten Voraussetzung für

die erfolgreiche Anwendung und das Funktionieren des Führungsmodells. Es ist davon auszugehen, dass alle Einrichtungen bereits schon seit Jahren mit Planungs- oder Projektskizzen arbeiten. Deshalb werden die 3 oben beschriebenen Instrumente nicht in der Organisation eingeführt, sondern dienen als Ausgangslage für einen Austausch und eine Auseinandersetzung auf der Ebene der Stellenleitungs-Konferenz – mit dem Ziel, den Regelkreislauf formell in der OJA zu verankern und eine einheitliche Planungs- und Projektskizze einzuführen. Es wird anschliessend die Aufgabe der Stellenleitungen sein, die Instrumente in den jeweiligen Einrichtungen zu implementieren.

5.1.4 Das Qualitätsmanagement

Die OJA hat 2007 ein Qualitätsmanagement eingeführt und seither in die Qualitätsentwicklung und -sicherung investiert. Die Einrichtungen müssen dem SD jährlich einen standardisierten Bericht zu

⁵⁷ vgl. "Planungs- und Projektskizze" und "Auftragsformular" in Anhang 10 und 11

ihren Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements einreichen. Im Rahmen dieser Master-Thesis hat sich der Autor nicht mit dem Qualitätsmanagement befasst. Grund dafür sind die neuen Kontrakte, die auf der Basis eines neuen Leistungssystems basieren⁵⁸. Sobald die Leistungsvereinbarungen ausgehandelt sind, gilt es, das Qualitätsmanagement den neuen Leistungen anzupassen.

Abschliessen möchte der Autor mit einem Gedanken zu einem Konfliktbearbeitungs-Konzept, das aus seiner Sicht zu jedem Führungsmodell gehört. Die OJA hat zurzeit kein solches Konzept. Mit der Implementierung des Führungsmodells soll auch ein Konfliktbearbeitungs-Konzept erstellt werden, das bei Konflikten Abläufe und Instrumente zur Verfügung stellt, die eine erfolgreiche und lösungsorientierte Bearbeitung unterstützen.

⁵⁸ Quelle: Städtisch finanzierte Soziokultur, 2011: S. 1

6 Rückschlüsse und zukünftiger Handlungsbedarf für die OJA

Der Umstand, dass 80 % der Fragebogen beantwortet wurden, obwohl sie in einer hektischen Zeit verteilt wurden und der Belegschaft nur 8 Arbeitstage für die Beantwortung zur Verfügung standen, lässt auf eine gesunde Organisation mit vielen motivierten Mitarbeitenden schliessen. Einerseits wurde der Rücklauf sicher auch durch die kurzen und thematisch eingegrenzten Fragebogen begünstigt. Andererseits ist er Ausdruck der hohen Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führung und ihre Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen.

In den Kapiteln 4 und 5 wurden bereits etliche Rückschlüsse gezogen und Neuerungen entwickelt. Entsprechend wird dieses Kapitel kurz gehalten und auf 2 Ebenen bearbeitet. Im ersten Schritt werden anhand der Würdigung der Thesen zu "Fragestellung 2" die wichtigsten Rückschlüsse zusammengefasst. Im zweiten Schritt wird eine Auflistung des Handlungsbedarfs für die OJA entlang der Grundkategorien des NSGMM erstellt.

6.1.1 Würdigung der Thesen zu "Fragestellung 2"

In der Folge werden die Thesen in der Reihenfolge, wie sie in Kapitel 1.6 aufgeführt sind, überprüft und gewürdigt.

- Anhand der Ausführungen bei den Grundkategorien "Umweltsphären", "Anspruchsgruppen" und "Interaktionsthemen" wird die These nach den Veränderungen und dem Spannungsfeld zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen der verschiedenen Anspruchsgruppen, mit denen die OJA konfrontiert wird, bestätigt. Ob es der OJA tatsächlich ungenügend gelingt, Entwicklungen der einzelnen Einrichtungen für die Gesamtorganisation nutzbar zu machen, ist anhand der Resultate dieser Master-Thesis nicht schlüssig zu beantworten. Den Autor hat jedoch überrascht, wie gut der Informationsfluss unter den Einrichtungen funktioniert. Die Mitarbeitenden sind ausführlich darüber informiert, wie und woran die anderen Einrichtungen arbeiten.

Schwieriger scheint der Informationsfluss von den Einrichtungen über die Geschäftsstelle zum Vorstand – wobei es noch zu früh ist, dies schlüssig zu beurteilen. Entsprechend sollte in der OJA diesem Thema Aufmerksamkeit geschenkt werden. Themenbezogene Foren im Intranet der OJA könnten dafür ein erfolgsversprechendes Mittel sein.

- Vor allem die Ausführungen in Kapitel 4.1 zu den "Strukturen der OJA" bestätigen die These nach der angemessenen und gut verankerten Aufbauorganisation der OJA vollumfänglich. Während der Arbeit an der Master-Thesis wurden verschiedene Regelungen verändert. Dabei konnte immer auf schon Bestehendes aufgebaut werden. Bei den Strukturen gibt es auf 2 Ebenen Handlungsbedarf. Einerseits braucht es stetige Optimierung bei den Regelungen und Schnittstellen. Andererseits werden immer auch Erneuerungen anstehen. Aktuelles Beispiel ist die Fusion der beiden Einrichtungen OJA Kreis 6 und OJA Wipkingen.
- Auch die These, wonach die OJA genügend formalisiert ist, wird durch die Ausführungen in Kapitel 4.1 "Strukturen der OJA" als richtig bestätigt. Auch die Ausführungen im Kapitel 4.5.3 "Unternehmenskultur der OJA" und bei den äusseren Grundkategorien machen deutlich,

dass die Formalisierung nicht erhöht werden darf, damit die erforderliche Flexibilität der Einrichtungen und der Organisation gewährleistet bleibt.

- Gemäss den Ausführungen in Kapitel 4.6 "Prozesse der OJA" wird die These bestätigt, wonach die Ablauforganisation der OJA ungenügend beschrieben ist. Aus der Analyse hat sich gezeigt, dass die Führungs- und Unterstützungsprozesse aktiv geführt und bearbeitet werden müssen. Einzelne Teilprozesse müssen bis ins Detail festgelegt und beschrieben werden; es muss auch die Zuständigkeit bestimmt werden.
Genauso hat sich gezeigt, dass die Geschäftsprozesse in den Einrichtungen vorerst nicht bearbeitet werden müssen. Die Einführung des Regelkreislaufs mit der Planungs- und Projektskizze ist das richtige Instrument, um zu gewährleisten, dass immer zuerst die Frage nach dem "Was" und erst dann die Frage nach dem "Wie" beantwortet wird.
- Die Analyse der Finanzdokumente wurde in der Master-Thesis nur knapp beschrieben. Doch die Beschreibung bestätigt die These, dass die OJA auf gesunden Füßen steht und einen ausreichenden betriebswirtschaftlichen Handlungsspielraum besitzt.
- Bei der letzten These zu "Fragestellung 2" wurde der Autor von seiner Belegschaft eines Besseren belehrt. Tatsächlich ist die Kultur in den einzelnen Einrichtungen unterschiedlich, wie sich das aus Ausführungen in verschiedenen Kapiteln herauslesen lässt. Doch die Ausrichtung auf die zentrale Stossrichtung ist bei allen Einrichtungen in hohem Mass gegeben. Nicht nur sind sich alle Mitarbeitenden über die unterschiedlichen Kulturen der Einrichtungen bewusst, diese werden auch rege und kritisch diskutiert. Auf der Ebene der Einrichtungen gelingt es der OJA in hohem Mass, immer wieder ein kohärentes Bezugsnetz herzustellen. Im Rahmen dieser Master-Thesis wurde zu wenig betrachtet, inwiefern das auch zwischen den Einrichtungen, der Geschäftsstelle und dem Vorstand gelingt.
Bestätigt hat sich die Bedeutung der Betriebs- und der Führungskultur. Insofern wird die Frage nach dem kohärenten Bezugsnetz über alle Hierarchien hinweg relevant sein für den Erfolg der OJA.

6.1.2 Handlungsbedarf für die Zukunft

In Tabelle 6-1 wird entlang der Grundkategorien des NSGMM der kurz-, mittel- und langfristige Handlungsbedarf für die OJA festgehalten. In der Spalte "To do" wird allerdings darauf verzichtet, die Fristen festzulegen. Die Fristen werden Entscheidungsprozesse innerhalb der Geschäftsstelle und zwischen Vorstand und Geschäftsstelle hervorbringen müssen. Die Grundkategorie "Entwicklungsmodi" ist nicht aufgeführt, da diese in der Spalte "To do" zum Ausdruck kommt bzw. darin enthalten ist, wenn auch nicht mit der Unterscheidung zwischen "Optimierung" und "Erneuerung". Dafür wurde die Kategorie "Führung – Führungsmodell" eingebaut und damit der Erkenntnis Rechnung getragen, dass das NSGMM dazu ungenügende Instrumente zur Verfügung stellt.

Der Handlungsbedarf scheint auf den ersten Blick riesig. Viele der Themen sind allerdings schon in Bearbeitung oder in der OJA teilweise implementiert – und es gilt diese im Sinn der Optimierung fortlaufend weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Rückschlüsse und zukünftiger Handlungsbedarf für die OJA

Handlungsbedarf in der OJA		
Bereich	Thema / Instrument	To do
Umweltphären	– Delphi-Technik	– Adaptierte Anwendungsvarianten für die OJA beschreiben – Methode implementieren
Anspruchsgruppen	– Anspruchsgruppen-Konzept	– In der Organisation implementieren – Instrument für die Koordination der übergeordneten und der lokalen Betrachtungs- bzw. Bearbeitungsebene (Gesamtorganisation und Einrichtungen) erarbeiten
	– Konzept zur Bearbeitung politischer Prozesse	– muss im Hinblick auf die Abstimmung zu den Kontrakten im Gemeinderat erarbeitet werden
Interaktionsthemen	– Kommunikationskonzept (intern/extern)	– Das Konzept mit Einbezug der bestehenden Instrumente erarbeiten
	– Flexible Arbeitsweise der OJA	– flexible Arbeitsweise der OJA nachvollziehbar und glaubwürdig nach aussen kommunizieren
	– Flexible Angebote ausserhalb der OJA-Einrichtungen	– nach Lösungen suchen, wie kommuniziert werden kann, wenn OJA-Mitarbeitenden ausserhalb der Einrichtungen arbeiten
	– Rahmenarbeitszeiten	– Angebotsstunden an Abenden, Wochenenden und Feiertagen erfassen
	– Grundsatzfrage nach dem Alkohol in der Jugendarbeit	– Stellungnahme der Geschäftsleitung und Bearbeitung der Frage in der Organisation
	– Mitarbeitenden-Befragung	– zentrale Aussagen aufarbeiten und Verbesserungsmassnahmen einleiten
	– Foren im Intranet	– technische Voraussetzung schaffen – thematische Foren in der Organisation einführen
Ordnungsmomente Strukturen	– Kontraktofferten	– Offerten erarbeiten – alle Instrumente für die neuen Kontrakte erarbeiten (Kalkulationen, Erfassungstabellen für Arbeitszeit und Indikatoren, neues Kostenmodell usw.)
	– Fusion OJA Kreis 6 & Wipkingen	– Fusionsprozesse weiterführen und per 01.01.2012 abschliessen
	– Reorganisation Kreis 5 / Planet 5	– neuen Nutzungsvereinbarung umsetzen
	– Reglement SLK	– SLK-Reglements durch die Geschäftsleitung erarbeiten und Vernehmlassung bei den Stellenleitungen durchführen
	– Personalführung	– Überzeiten regeln und per 31.12.2012 reduzieren. – standardisierter Einführungsprozess für Stellenleitungen und Mitarbeitende erarbeiten – standardisierter Begrüssungsmorgen für neue Mitarbeitende erarbeiten

Rückschlüsse und zukünftiger Handlungsbedarf für die OJA

		<ul style="list-style-type: none"> – standardisierter Probezeitprozess – standardisierter Qualifikationsprozess
	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsreglement Betriebsrat 	<ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung durch Betriebsrat, Vorstand und Geschäftsleitung
Ordnungsmomente Kultur	<ul style="list-style-type: none"> – kontinuierliche Reproduktion des Bezugsrahmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellen, dass die fachlichen Auseinandersetzungen in den Plenen geführt werden – Bezugsrahmen über die Hierarchieebenen hinweg bearbeiten (Vorstand, Geschäftsstelle, Einrichtungen) – den gesellschaftlichen Anlässen für die Mitarbeitenden weiterhin hohes Gewicht beimessen
Ordnungsmomente Strategie	<ul style="list-style-type: none"> – Strategie der OJA 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungsprozess mit Vorstand weiter führen und abschliessen – Entwicklung Strategie 2020 initiieren
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> – Führungs- und Unterstützungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> – Prozessorganisation aufbauen – die wesentlichen Prozesse beschreiben
Führung – Führungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung Führungskonzept – Implementierung in der OJA 	<ul style="list-style-type: none"> – Abläufe und Schnittstellen definieren und beschreiben – Diskussion, Vernehmlassung und Verabschiedung auf Vorstandsebene – ... auf Einrichtungsebene
	<ul style="list-style-type: none"> – Führungsstile 	<ul style="list-style-type: none"> – Führungsstile implementieren – bewusstes Vorleben durch die Führungskräfte – ständige Auseinandersetzung
	<ul style="list-style-type: none"> – Regelkreislauf, Planungs- und Projektskizze, Auftragsformular 	<ul style="list-style-type: none"> – gemeinsame auf Ebene Stellenleitungs-Konferenz erarbeiten – auf Beginn der neuen Kontraktperiode (2013) in der Organisation implementieren
	<ul style="list-style-type: none"> – Konfliktbearbeitungs-Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> – Konfliktbearbeitungs-Konzeptes erarbeiten und implementieren
	<ul style="list-style-type: none"> – Qualitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualitätsmanagement an das neue Leistungssystem der Stadt Zürich anpassen

Tab. 6-1: Handlungsbedarf in der OJA

7 Kritische Würdigung des neuen St. Galler Management-Modells

Die kritische Würdigung des NSGMM wird in 3 Schritten bearbeitet. Zuerst wird ein Interview mit der Vereinspräsidentin der OJA (und der Vorgesetzten des Autors) aufgearbeitet. Dann werden Rückschlüsse aus der Anwendung des NSGMM anhand der OJA gezogen und sowohl "Fragestellung 1" mit den dazugehörigen Thesen und "Fragestellung 2" beantwortet. Eine Schlussbetrachtung rundet die kritische Würdigung ab.

7.1 Interview mit der Vereinspräsidentin der OJA

Ziel des Interviews mit der Vereinspräsidentin, Prof. Katharina Prelicz-Huber, war die Erörterung von "Fragestellung 1"⁵⁹. Als Vorbereitung auf das Interview wurde der Vereinspräsidentin die grafische Übersicht des NSGMM und die Beschreibung der OJA aus den Kapiteln 4 und 5 abgegeben, jedoch nicht die Beschreibung des NSGMM, das sie als Modell nicht kannte. Das Interview wurde in Form eines offenen Gesprächs geführt. Den Rahmen für das Gespräch bildeten die folgenden Fragen:

- Eignet sich das NSGMM, um die OJA bzw. eine soziale Non-Profit-Organisation zu beschreiben und zu führen? Reichen die 6 Grundkategorien dafür aus?
- Die OJA wird in Kapitel 4 anhand der Grundkategorien des NSGMM beschrieben. Ist die OJA in der Beschreibung erkennbar? Sind anhand der Beschreibung der OJA die Grundkategorien des NSGMM noch erkennbar oder werden diese durch die zusätzlich eingebauten Instrumente und Ansätze verwässert?

Die folgenden Ausführungen sind eine vom Autor verfasste Zusammenfassung der Aussagen der Präsidentin, die von ihr rückbestätigt wurde.

Das NSGMM eignet sich grundsätzlich, um eine Organisation wie die OJA zu beschreiben. Das Modell ist auf Unternehmen ausgerichtet, die Produkte generieren, welche sich anfassen und verkaufen lassen. Bei diesen Unternehmen ist die Gewinnmaximierung oft die treibende Kraft, und die Frage der Nachhaltigkeit stellt sich anders als bei der OJA. Insofern fühlt es sich auf den ersten Blick ungewohnt an, die OJA nach einem betriebswirtschaftlichen Modell beschrieben zu sehen. Es löst auch Widerstände aus, vor allem dann, wenn immer noch mehr Effizienzsteigerung impliziert und gefordert wird. Das Erhalten und Verfeinern von Qualität als Bestrebung kommt nicht vor. Doch es ist auch spannend, in den vernetzten Kategorien zu denken, die das NSGMM bietet. Für die "Soziale Arbeit" ist das vernetzte Denken anhand von Systemtheorien nichts Neues. Es ist er-

⁵⁹ "Eignet sich das SGMM zum Beschreiben und Führen einer sozialen Non-Profit-Organisation? Wo liegen die Grenzen des Modells? Wo braucht es ergänzende Ansätze und Instrumente?"

freulich, dass auch die Wirtschaft den Nutzen des vernetzten Denkens erkennt und anwendet.

Die OJA ist ausgesprochen realitätsnah beschrieben. Das Wesen und die Eigenschaften der Organisation sind erkennbar. Die Grundkategorien bleiben fassbar, auch wenn sie mit Inhalten und Themen einer sozialen NPO gefüllt sind. Durch die Sichtbarkeit der OJA anhand der Grundkategorien lässt sich die Arbeit der OJA auch anderen, nicht der "Sozialen Arbeit" nahen Kreise erklären. Das lässt sich sicher auch für andere NPO nutzen. Die Grundkategorien reichen grundsätzlich aus, obwohl das NSGMM auch einige Lücken aufweist:

- Das Thema Führung fehlt. Fragen um Entscheidungs- und gruppensdynamische Prozesse sowie um die psychologische Dimension werden nicht erörtert. Diese Themen sind nicht nur für soziale NPO wichtig, sondern auch für die Privatwirtschaft.
- Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource. Es reicht für eine NPO nicht aus, wenn diese bei den Anspruchsgruppen gleich wie alle anderen behandelt werden.
- Bei den Umweltsphären fehlt die "Politik" bzw. das politische System. Diese Abgrenzung kommt klar aus dem wirtschaftlichen Denken. NPO sind sehr stark von den politischen Rahmenbedingungen abhängig und brauchen diese Umweltsphäre.
- Dem Thema "Macht" wird praktisch keine Beachtung geschenkt. Die gesellschaftlichen Machtverhältnisse werden nicht thematisiert.
- Die ökonomische Begrenztheit von NPO wird zu wenig thematisiert. Diese können nicht den Fokus auf Gewinnmaximierung haben, sondern müssen bestrebt sein, aus den vorhandenen Mitteln das Maximum herauszuholen.

Abschliessend kann das NSGMM als ein Modell bewertet werden, das sich gewinnbringend bei sozialen NPO anwenden lässt – wobei sich die Frage nach dem Aufwand-/Nutzen-Verhältnis stellt. Die OJA muss sich sehr sorgfältig überlegen, wie viel sie in welchem Detaillierungsgrad und mit welchem Nutzen beschreiben will.

7.2 Möglichkeiten und Grenzen des neuen St. Galler Management-Modells

Die erste Zwischeneinschätzung hat sich während der ganzen Bearbeitung der OJA bestätigt. Das NSGMM bietet eine hervorragende systemische Management-Landkarte, anhand deren Koordinaten (die 6 Grundkategorien) sich ein Unternehmen analysieren und beschreiben lässt. Die Landkarte eignet sich ohne Vorbehalt auch für soziale NPO. Unterstützt wird diese Einschätzung durch die Aussagen der Vereinspräsidentin, welche die OJA in allen Ausführungen erkennt. Auf die gleiche Weise hat sich die Einschätzung bestätigt, dass das NSGMM weiterer Theorieansätze, Konzepte und Instrumente bedarf, wenn es darum geht, einzelne Bereiche vertieft zu betrachten und zu bearbeiten.

In der folgenden Aufzählung werden Rückschlüsse zu den Grundkategorien gezogen, bei denen

sich der Bedarf nach erweiterten Instrumenten manifestiert hat:

- NPO und privatwirtschaftliche Unternehmen unterscheiden sich bei den **Umweltsphären**. Für NPO hat die politische Landschaft eine viel höhere Bedeutung. Natürlich ist auch für privatwirtschaftliche Unternehmen ein stabiles und wirtschaftsfreundliches politisches Umfeld wichtig, um erfolgreich arbeiten zu können. NPO jedoch sind meist unmittelbarer vom politischen Umfeld abhängig, müssen sich fortlaufend um die Akzeptanz der Politik bemühen und das Feld aktiv bearbeiten, z.B. indem sie eine hohe Vernetzung mit politischen Entscheidungsträgern anstreben. Deshalb brauchen NPO besondere Modelle für die Bearbeitung politischer Prozesse.
- Das Thema der "gesellschaftlichen Machtverhältnisse"⁶⁰ wird in der Umweltsphäre "Gesellschaft" angedeutet, aber nicht ausführlich behandelt. Die Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Machtverhältnissen ist für jedes Unternehmen unerlässlich. Für die OJA, die Jugendarbeit leistet, ist dies besonders relevant. Für eine vertiefte Betrachtung bedarf es weiterführender Theorie.
- Bei den **Anspruchsgruppen** hat sich die Notwendigkeit, den Begriff "Zielgruppen" einzubauen, nicht in der Form aufgedrängt, wie das im Zwischenfazit vermutet wurde. Dass es aber eines breiten Konzepts bedarf, um die Anspruchsgruppen zu erfassen und zu bearbeiten, wurde anhand der Analyse der Anspruchsgruppen der OJA deutlich.
- Derselbe Rückschluss wie bezüglich Anspruchsgruppen lässt sich bei den **Ordnungsmomenten** auch für die Strategie ziehen; da liefert das NSGMM ebenfalls den groben Raster, für die vertiefte Bearbeitung müssen aber weitere Instrumente angewendet werden.
- Die Frage nach der besonderen Art der Finanzierung von NPO hat sich im Rahmen dieser Master-Thesis nicht in der erwarteten Form gestellt – und ebensowenig das Thema der Mischformen von ehrenamtlichen, hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitenden. Für eine allgemeine Erfassung bietet das NSGMM genügend Ansätze. Für eine vertiefte Bearbeitung dieser Themen müsste allerdings weiterführende Theorie herbeigezogen werden. Herzka betont, dass bei sozialen NPO die Mitarbeitenden die wichtigste Ressource darstellen und ihre intrinsische Motivation ein entscheidender Faktor darstellt (vgl. 2005: S. 5). Doch was ist dabei der Unterschied zur Privatwirtschaft?

Ein besonderes Augenmerk muss der Frage nach der Führung einer Organisation gelten⁶¹. Das NSGMM eignet sich nicht unmittelbar, um eine Organisation zu führen, unabhängig davon, ob es sich um ein privatwirtschaftliches Unternehmen oder eine NPO handelt. Das NSGMM bietet "... eine bestimmte Sprach- und Denkform, die dazu beiträgt, das flüchtige Geschehen von Unternehmen und Organisationen auf eine ganz bestimmte Art und Weise sprachlich fassbar und damit auch wahrnehmbar zu machen." (Rüegg-Stürm, 2008-I: S. 1). Die Sprach- und Denkform und das auf diese Art und Weise Erfasste bilden jedoch eine wertvolle Grundlage für die Art des Führens. Das NSGMM und die 6 Kategorien stellen einen systemischen Ansatz dar, der ein vernetztes Er-

⁶⁰ vgl. Zusammenfassung Interview mit der Vereinspräsidentin, Kapitel 7.1

⁶¹ vgl. Auszug aus "Fragestellung 2" in Kapitel 1.2: "Wie bzw. mit welchem Management-Modell lässt sich die OJA erfolgreich führen?"

kennen von Zusammenhängen unterstützt und entsprechende Handlungsszenarien entwickeln lässt. Diese bieten den Entscheidungsträgern und Führungskräften die Basis für eine erfolgreiche Führung des Unternehmens bzw. der Organisation (vgl. auch Rüegg-Stürm, 2008-I: S. 1). Damit bietet das NSGMM eine wertvolle Management-Landkarte, die als Basis für die zielorientierte und erfolgreiche Führung der OJA dient.

Bei der Anwendung des NSGMM anhand der OJA hat sich in verschiedenen Grundkategorien die Notwendigkeit eines eigenen Führungsmodells manifestiert, das dem Wesen und den Erfordernissen der OJA gerecht wird. Aus der Beschreibung der OJA anhand des NSGMM konnten die notwendigen Informationen gewonnen werden, um das Führungsmodell zu entwickeln.

7.3 Schlussbetrachtung

Eine interessante Aussage aus dem Interview mit der Vereinspräsidentin bezieht sich auf die Gewöhnungsbedürftigkeit, eine soziale NPO mit einem betriebswirtschaftlichen Modell beschrieben zu sehen. Für den Autor war die Anwendung des NSGMM anhand der OJA nie gewöhnungsbedürftig. Das NSGMM lässt offen, ob ein Unternehmen oder eine Organisation sich nach gewinnmaximierenden Kriterien ausrichten will oder nicht, und es lässt auch offen, ob ein Unternehmen nachhaltig wirtschaftet oder den kurzfristigen Erfolg sucht und ob es gesellschaftliche und soziale Verantwortung übernehmen will. Das NSGMM stellt die richtigen Fragen und zeigt die systemischen Zusammenhänge auf. Die Beantwortung der Fragen ist Sache des Unternehmens bzw. seiner Führung.

Damit eignet sich das NSGMM sowohl für privatwirtschaftliche Unternehmen als auch für soziale NPO, als systemischer Management-Ansatz, der anhand einer normativen Grundhaltung der Organisation strategische Festlegungen erlaubt, auf deren Grundlage operative Entscheide gefällt werden können, die das Alltagsgeschehen steuern (vgl. Rüegg-Stürm, 2008-I: S. 11f).

Die Erfahrung des Autors im Rahmen dieser Master-Thesis hat gezeigt, dass die anhand des NSGMM beschriebenen Gegebenheiten der OJA für viele Personengruppen nachvollziehbar werden, unabhängig davon, ob es sich um soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren, um Politikerinnen und Politiker oder um Personen fern des Sozialbereichs handelt. Das bietet der OJA, aber auch anderen NPO, einen wertvollen Nutzen.

Anhang

Anhang 1 – Leitbild Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich	A-2
Anhang 2 – Organigramm Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich.....	A-3
Anhang 3 – Inhaltsverzeichnis Reglemente, Positionspapiere und Merkblätter.....	A-4
Anhang 4 – Sammlung Plenum vom 23.06.2011	A-5
Anhang 5 – Fragebogen "Fähigkeiten und Stärken der OJA".....	A-6
Anhang 6 – Fragebogen "Kultur in der OJA"	A-8
Anhang 7 – Fragebogen "Führungsmodell der OJA"	A-9
Anhang 8 – Fragebogen "Führungskultur"	A-12
Anhang 9 – Fragebogen "Entscheidungskriterien"	A-14
Anhang 10 – Planungs- und Projektskizze	A-16
Anhang 11 – Auftragsformular	A-17

Anhang 1 – Leitbild Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich



Offene Jugendarbeit

OJA Geschäftsstelle
Mattengasse 27
8005 Zürich
Tel. 043 244 74 64
Fax 043 244 74 65
info@oja.ch
www.oja.ch

Leitbild Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich

Wer ist die OJA?

Die OJA ist ein privater, politisch und konfessionell neutraler Trägerverein, der im Auftrag der Stadt Zürich verschiedene Einrichtungen der offenen Jugendarbeit im ganzen Stadtgebiet führt.

Für wen ist OJA da?

Die Kinder und Jugendlichen der Stadt Zürich stehen im Zentrum unserer Arbeit. Wir pflegen die Zusammenarbeit mit Bezugspersonen von Kindern und Jugendlichen und weiteren an Jugendbelangen interessierten Kreisen.

Unsere Grundwerte:

Vielfalt ist für uns eine Bereicherung. Wir begegnen allen mit Wertschätzung. Wir orientieren uns an den Menschenrechten und tolerieren keine Diskriminierung. Wir setzen uns ein für Chancengleichheit und Gleichwertigkeit, unabhängig von Geschlecht, Alter, Religion, ethnischer und sozialer Herkunft, körperlicher oder psychischer Einschränkung oder sexueller Orientierung. Der Berufskodex der Sozialen Arbeit ist für uns verbindlich.

Ziele und Inhalt unserer Arbeit:

Wir unterstützen die Jugendlichen in der Bewältigung ihrer Entwicklungsaufgaben, beim Übergang zwischen Schule und Arbeitswelt und im Finden ihres Platzes in der Gesellschaft. Wir begleiten, beraten und animieren sie in ihrer Freizeitgestaltung und sind Anlaufstelle für verschiedene Lebensfragen. Wir unterstützen sie bei der Umsetzung ihrer Wünsche und Anliegen, wir beziehen sie aber auch ein in die schrittweise Übernahme von Verantwortung. Damit bieten wir Jugendlichen die Gelegenheit, sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen, die ihnen auf ihrem weiteren Lebensweg von Nutzen sein werden. Indem wir unsere Funktion als ÜbersetzerInnen und VermittlerInnen wahrnehmen, leisten wir einen aktiven Beitrag zur sozialen und kulturellen Integration im Gemeinwesen und zur Entwicklung eines Demokratieverständnisses. Für uns sind die Partizipation der Jugendlichen und der Einbezug des Genderaspektes eine Selbstverständlichkeit. Mit unserer sozialräumlichen Ausrichtung leisten wir unseren Beitrag, die Lebensqualität von Kinder und Jugendlichen in den Quartieren zu erhöhen.

Unsere Betriebskultur:

Wir pflegen ein offenes Arbeitsklima mit einer Feedbackkultur, in der Konflikte angesprochen werden. Unsere Zusammenarbeit beruht auf gegenseitiger Unterstützung und Wertschätzung. Wir organisieren uns aufgabenorientiert, effizient und klar gegen innen und aussen. Die uns zur Verfügung gestellten Mittel setzen wir sorgfältig und zielgerichtet ein. Wir pflegen einen partizipativen, verantwortungsbewussten und transparenten Führungsstil.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Wir arbeiten mit qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die ihre Möglichkeiten der Mitsprache und ihre jeweilige Rolle kompetent und verantwortungsvoll wahrnehmen. Professionelle und verantwortungsbewusste Arbeit wird durch einen guten Informationsfluss und mit regelmässiger Supervision gewährleistet. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden mit fortschrittlichen Arbeitsbedingungen und gezielter Förderung in ihrer beruflichen Entwicklung. Frau und Mann sind bei uns gleichgestellt.

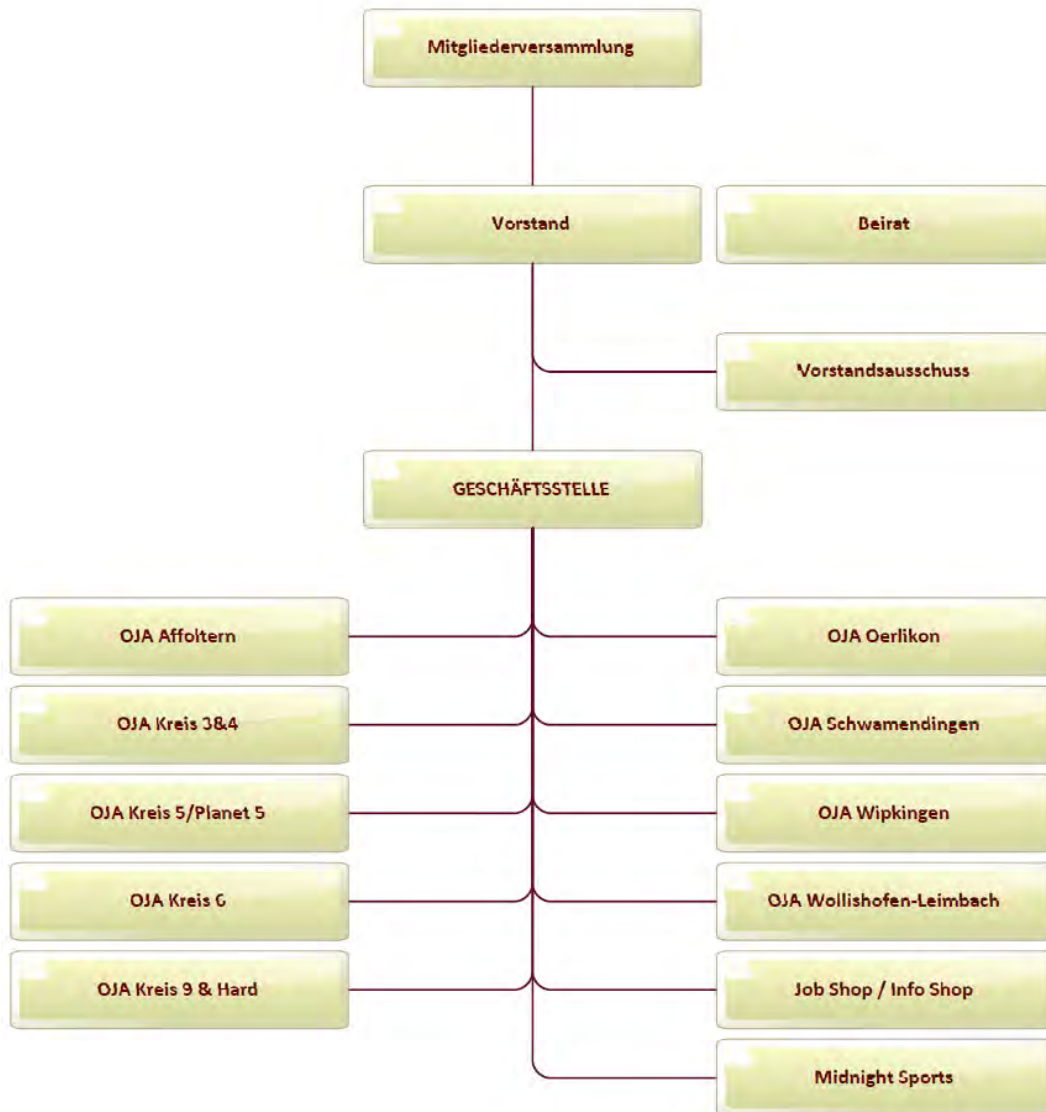
OJA in der Gesellschaft:

Wir übernehmen in der Gesellschaft eine wichtige soziale Aufgabe und verstehen uns als Brückenbauende zwischen Generationen und Kulturen. Wir informieren die Öffentlichkeit aktiv und zielgerichtet über unsere Arbeit und positionieren uns zu jugendpolitischen Themen. Eine gute Vernetzung zu Institutionen, zu Politik und Wirtschaft hilft mit, die Lebenswelt der Jugendlichen zu verbessern. Unser Engagement gilt einer kinder- und jugendgerechten Stadt Zürich, in der Kinder und Jugendliche eine deutliche Stimme haben.

Anhang 2 – Organigramm Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich



Organigramm der OJA Offene Jugendarbeit Zürich



Stand: Februar 2011

Anhang 3 – Inhaltsverzeichnis Reglemente, Positionspapiere und Merkblätter

<p>Verein</p> <ul style="list-style-type: none">– Statuten– Organigramm <p>Finanzen & Administration</p> <ul style="list-style-type: none">– OJA-Reglement Finanzkompetenzen– OJA-Reglement Fonds Praktikum– OJA-Reglement Fonds Weiterbildung– OJA-Reglement Fonds Innovation und Finanzausgleich– Steuerbefreiung– Regelung LohnEinstufung Mitarbeitende in Ausbildung– Überstundenregelung– Spesenregelung– Haftung Mobilty– Verbot Radio-TV-Empfang <p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none">– Gesamtarbeitsvertrag GAV– Lohntabelle– Anstellungen OJA– Stellenbeschriebe– Ausbildungskonzept– Praxisausbildungskonzept– Anleitung Arbeitszeiterfassung– Lagerteilnahme OJA	<p>Konzepte / Positionspapiere</p> <ul style="list-style-type: none">– Leitbild OJA– Grundlagen der OJA– Ansätze der Jugendarbeit– OJA Einrichtungen und Angebote– Positionspapier Integration– Positionspapier Interkulturelle Jugendarbeit– Positionspapier Jugendarbeitslosigkeit– Positionspapier Jugendgewalt– Positionspapier Arbeitseinsätze– Genderkonzept– Konzept Krisenkommunikation– Politische Richtlinien <p>Diverse</p> <ul style="list-style-type: none">– Definition Indikatoren Soziokultur– Merkblatt Midnight-SportsVeranstaltungen– Merkblatt Ausflüge mit Jugendlichen– Merkblatt Medienregelung
--	--

Veränderungen der Umweltsphären mit Fokus auf Jugendthemen

- Nutzung des öffentlichen Raums. Es gibt immer weniger Flächen, auf denen sich Jugendliche ohne Beobachtung bzw. Kontrolle aufhalten können.
- Stark erhöhte Mobilität (S-Bahn, Nachtbusse und Nachtzüge usw.)
- Aufwertung von Quartieren verdrängt sozial Schwächere an die Stadtränder und verändert die Durchmischung der Bevölkerung in der Stadt und in den Quartieren.
- Steigender Druck in der Schule und im Beruf
- Jugenderwerbslosigkeit
- Immer weniger Handwerksberufe und Nischenarbeitsplätze für Jugendliche mit tiefer Bildung
- Kinder und Jugendliche haben eine immer stärker strukturierte Freizeit
- Gewaltzunahme
- Präsenz der Jugendlichen und der Jugendthemen in den Medien (meistens negativ)
- Das immer schnellere Tempo der Medien
- Die immer breitere Definition des Jugendalters
- Die Zugänglichkeit und die Präsenz von Pornographie
- Die Sexualisierung der Gesellschaft

Interaktionsthemen

externe

- Spannungsfeld: Wie nehmen Jugendliche den öffentlichen Raum wahr und wie werden Jugendliche im öffentlichen Raum wahrgenommen?
- Die Legitimation der Jugendarbeit ist ein dauerndes, ermüdendes, aber auch sehr wichtiges Thema.

interne

- Befragung der Mitarbeitenden.
- In welchem Umfang kann/darf mit der Schule zusammengearbeitet werden? Für die Zielgruppe Jugendliche ist die Zusammenarbeit wichtig. Allerdings darf nicht der Eindruck entstehen, die OJA verfüge über zu viele Mittel, die sie für Aufgaben der Schule einsetzt.
- Das Lohnmodell der OJA (Praktikumslöhne zu tief, Erfahrungsstufen, reduzierter Lohn während der Probezeit, Lunchchecks).
- Die OJA hat viele Positionspapiere und Konzepte. Nicht alle sind richtig implementiert. Oft wird etwas erarbeitet, aber nicht in die Praxis umgesetzt.
- Die teilweisen Hoheitsansprüche der Einrichtungen. Das Spannungsfeld zwischen der Gesamtorganisation und den einzelnen Einrichtungen.

Anhang 5 – Fragebogen "Fähigkeiten und Stärken der OJA"

Fragebogen: Fähigkeiten und Stärken der OJA

<p>Am letzten Plenum haben alle MitarbeiterInnen in einem Brainwriting-Verfahren Stärken der OJA aufgeschrieben. Daraus habe ich Fähigkeiten und Stärken auf vier verschiedenen Ebenen aufgelistet.</p> <p>Ihr seid PraktikantInnen in der OJA und habt dadurch einen gewissen Ausenblick. Bitte bewertet die Aussagen mit den entsprechenden Bewertungskriterien "A,B,C,D" entsprechend euren Beobachtungen und nach eurem Gefühl. Pro Ebene habt ihr die Möglichkeit je zwei weitere Fähigkeiten und Stärken einzufügen (fakultativ).</p> <p>Das Resultat wird am Plenum vorgestellt, aber anonym. Nur ich werde wissen, wer wie gewertet hat. Und es wird nur ein Gesamtergebnis vorgestellt. Diese Anonymität garantiere ich euch.</p>	<p>Antworten (6/7)</p> <p>A = trifft in hohem Mass zu B = trifft zu C = trifft wenig zu D = trifft gar nicht zu</p>
<p>A B C D</p>	

Was OJA-MitarbeiterInnen mitbringen

<p>– OJA-MitarbeiterInnen haben Interesse und Freude an der sowie ein hohes Fachwissen über die Lebenswelt der Jugendlichen.</p>	<p>IIII</p>	<p>I</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen zeigen Offenheit gegenüber den unterschiedlichsten Menschen und haben eine hohe Sensibilität für die Anliegen der Jugendlichen.</p>	<p>IIII</p>	<p>II</p>		

Wie OJA-MitarbeiterInnen arbeiten

<p>– OJA-MitarbeiterInnen arbeiten bedarfsorientiert. Sie richten ihre Arbeit nach dem Bedarf der Jugendlichen. Es gelingt ihnen ihre Bedürfnisse/Ideen und Wünsche der Jugendlichen zu erkennen und Trends aufzunehmen.</p>	<p>IIII</p>	<p>II</p>		
<p>– OJA MitarbeiterInnen bauen Kontakte und Beziehungen zu Jugendlichen auf und sind dadurch am Puls der Jugend.</p>	<p>II</p>	<p>IIII</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen arbeiten zielgruppen- und ressourcengerecht.</p>	<p>I</p>	<p>IIII</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen arbeiten lösungsorientiert und setzen bei den Ressourcen der Jugendlichen an.</p>	<p>II</p>	<p>IIII</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen fördern und fordern Partizipation.</p>	<p>IIII</p>	<p>I</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen unterstützen die Jugendlichen bei der Umsetzung ihrer Anliegen und der Realisierung ihrer Ideen und Wünsche.</p>	<p>IIII</p>	<p>II</p>		
<p>– Durch aktive Diskussionen regen die OJA-MitarbeiterInnen Jugendliche zum Denken an und unterstützen dadurch ihre eigenständige Meinungsbildung.</p>	<p>II</p>	<p>IIII</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen unterstützen Jugendliche beim Sprung in die Berufswelt. Diesbezüglich ist in der OJA sehr viel Wissen vorhanden.</p>	<p>IIII</p>	<p>II</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen begleiten und unterstützen Jugendliche auf ihrem Weg zum Erwachsen werden. Dabei eröffnen sie ihnen Möglichkeiten, zeigen ihnen aber auch Grenzen auf.</p>	<p>III</p>	<p>III</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen sind in der Lage, auch mit schwierigen Jugendlichen zu arbeiten und mit ihnen Lösungswege für ihre persönliche Situationen zu finden.</p>	<p>II</p>	<p>IIII</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen haben eine Vorbildfunktion und leben alternative Lebensformen und Sichtweisen vor.</p>	<p>II</p>	<p>IIII</p>		
<p>– OJA-MitarbeiterInnen nutzen Grauzonen, um neue und innovative Angebote und Aktivitäten zu schaffen</p>	<p>II</p>	<p>III</p>		

– OJA-MitarbeiterInnen gehen verantwortungsvoll mit ihrem grossen Handlungsspielraum um.	III	II		
– OJA-MitarbeiterInnen sind Profis in der Vernetzungsarbeit . Sie erkennen die jeweils wichtigen Anspruchsgruppen und Vernetzungs-PartnerInnen, knüpfen Kontakte und arbeiten mit ihnen zusammen. Dadurch erschliessen sie Ressourcen für die Jugendlichen.	III	III		
– OJA-MitarbeiterInnen sensibilisieren die Öffentlichkeit und nehmen Partei ein für die Jugendlichen ohne sie dabei zu bevormunden. Sie unterstützen die Jugendlichen, sich für ihre Anliegen selber einzusetzen, und befähigen sie, sich ihren Raum einzunehmen.	II	III		

Was OJA-MitarbeiterInnen können und wie sie sind

A B C D

– OJA-MitarbeiterInnen sind hoch motiviert und arbeiten engagiert . Sie vereinen viele unterschiedliche Fähigkeiten und können auf verschieden berufliche Hintergründe zurückgreifen.	IIII	I		
– OJA-MitarbeiterInnen haben besondere Fähigkeiten im Aktivieren, Motivieren und Unterstützen der Jugendlichen.	II	III		
– OJA-MitarbeiterInnen sind fähig, auf sich verändernde Situationen einzugehen.	II	III	I	
– OJA-MitarbeiterInnen sind Profis in der Brennpunktarbeit .	II	III		
– OJA-MitarbeiterInnen haben ausgewiesene Fähigkeit in der Mediations- und Übersetzungs-Arbeit .	II	II	II	
– OJA-MitarbeiterInnen haben besondere Affinitäten für Jugendkultur und ausgewiesene Fähigkeiten im Organisieren von Partys und Veranstaltungen mit den Jugendlichen.	IIII	I		
– OJA-MitarbeiterInnen sind innovativ und haben eine hohe Reaktions- und Aktionsbereitschaft .		IIII		
– OJA-MitarbeiterInnen sind experimentierfreudig und wandlungsfähig.	I	III	II	
– OJA-MitarbeiterInnen sind kreativ und verantwortungsvoll im Umgang und im Nutzen von Grauzonen .	IIII	II		
– OJA-MitarbeiterInnen haben ausgewiesene Fähigkeiten in der Projektarbeit .	IIII	I		
– OJA-Mitarbeitende sind geübt, mit verschiedenen Methoden zu arbeiten und die Methoden zielgerichtet einzusetzen.	II	III		
– OJA-MitarbeiterInnen sind erfolgreich in der Teamarbeit .	II	III		
– OJA-MitarbeiterInnen sind in der Lage, trotz unterschiedlicher Betriebskonzepte eine gemeinsame Stossrichtung der OJA zu verfolgen.	I	IIII		

Über die Organisation OJA

– Die OJA ist eine flexible Organisation.	II	III		
– Die Flexibilität wird unter anderem durch die sichere Finanzierung gewährleistet.	II	III		
– In der OJA wird sowohl autonom einrichtungsbezogen gearbeitet, als auch einrichtungsübergreifend "zusammengearbeitet".	III		III	

Anhang 6 – Fragebogen "Kultur in der OJA"

Fragebogen: Kultur in der OJA

Die Kultur einer Organisation ist ein wichtiger Bezugsrahmen für die MitarbeiterInnen, an dem sie sich orientieren können. Die Kultur bzw. der Bezugsrahmen bietet den MitarbeiterInnen Hinweise, was in einer Organisation erwünscht ist oder nicht erwünscht ist – unabhängig davon, ob dies ausgesprochen oder unausgesprochen ist. Unter anderem zeigt sich die Kultur einer Organisation in den Handlungen und in den Entscheidungen seiner Mitglieder.

Fragebogen

Da die Anonymität dieser Befragungen kaum zu gewährleisten ist, wird gänzlich darauf verzichtet. Der Fragebogen geht an verschiedene MitarbeiterInnen der OJA. Bitte Fragebogen bis 19.06.2011 an giacomodallo@oja.ch

Falls der Fragebogen aus zeitlichen Gründen nicht ausgefüllt werden kann, bitte eine kurze Mitteilung an Giacomo.

Name: _____

1 Wenn du eigenständig eine Entscheidung fällen oder im Alltag handeln musst:

1.1 Welche Werte, Normen, Richtlinien innerhalb der OJA geben dir den Bezugsrahmen?

1.2 Durch wen erfährst du bzw. wer oder was vermittelt dir diesen Bezugsrahmen am meisten?

1.3 Ist der Bezugsrahmen zu offen und fällt es dir schwer, dich zu orientieren, um die Entscheidungen zu fällen oder zu handeln – oder ist der Bezugsrahmen zu eng dafür?

2 Was dir sonst noch wichtig erscheint:

Anhang 7 – Fragebogen "Führungsmodell der OJA"

Fragebogen: Führungsmodell**Führungsmodell der OJA**

Für die OJA stellt sich die Frage, wie die Organisation zielgerichtet geführt werden kann. Das Führungsmodell aus Abb. 1-1 versucht, die aktuellen

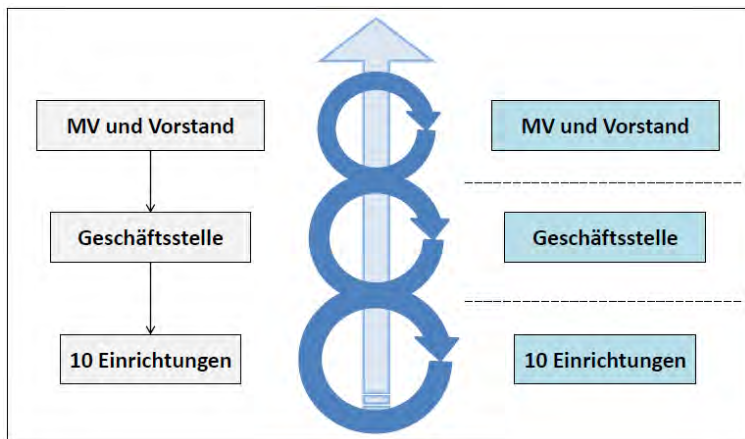


Abb. Führungsmodell der OJA

Gegebenheiten der Organisation aufzunehmen und in eine zielgerichtete Führung umzusetzen. Der Vorstand der OJA führt die Geschäftsleitung (Geschäftsführer und die Leiterin Finanzen & Personaladministration) und hat somit eine sehr geringe Leitungsspanne. Trotzdem kann der Vorstand nur bedingt direkt führen und kontrollieren, da er relativ weit weg vom Tagesgeschehen ist. Die Geschäftsleitung ihrerseits hat mit 10 Einrichtungen eine grosse Leitungsspanne. Hinzu kommt, dass durch die dezentrale Lage der Einrichtungen eine Führung im täglichen Geschäft der Einrichtungen praktisch ausgeschlossen ist. Die Einbettung der Einrichtungen in ihrem lokalen Umfeld ist entscheidend für deren Erfolg.

Sie müssen mit hoher Flexibilität auf die Erfordernisse ihres Umfelds reagieren können und brauchen deshalb einen weitreichenden Entscheidungsspielraum. Parallel dazu muss die OJA auch direktiv in der Linie geführt werden können. Dieses Spannungsfeld ist im Führungsmodell in Abb. 1.1 dargestellt. Die linke Struktur in der Abbildung zeigt die hierarchische Linienführung, in der Weisungen von oben nach unten weitergegeben werden. Diese Organisationsform braucht es, um die Rahmenbedingungen, die Richtlinien und die Reglemente der OJA um- und durchzusetzen. Die rechte Struktur zeigt die grosse Unabhängigkeit der verschiedenen Hierarchieebenen voneinander. Die gestrichelten Linien spiegeln die relative Undurchlässigkeit zwischen den Hierarchieebenen. Diese Struktur gewährleistet den Erfolg der Einrichtungen, denn so ist ihre Flexibilität im Handeln gegeben.

Für die gesamte OJA stellt sich allerdings die Frage, wie die Entscheidungen in den verschiedenen Einrichtungen mit der Stossrichtung der Gesamtorganisation im Einklang bleiben und wie man dafür sorgen kann, dass sich die Einrichtungen nicht in gänzlich unterschiedliche Richtungen entwickeln und die Organisation in ihre Einzelteile zerfällt. Gleichermassen stellt sich die Frage, wie Vorstand und Geschäftsstelle Entscheidungen fällen, die den Einrichtungen ein erfolgreiches Handeln in ihrem lokalen Umfeld erlauben. Dafür kommt die mittlere Struktur zum Tragen. Die strategischen Prozesse des Vorstands, die Führungsprozesse der Geschäftsstelle und die Geschäftsprozesse der Einrichtungen weisen Schnittstellen auf, bei denen sich die Prozesse vermischen und gegenseitig beeinflussen. Die Resultate dieser Meinungsbildungs- und Entscheidungsmomente geben die Stossrichtung (blauer Pfeil in Abb. 1-1) der Gesamtorganisation an und bilden das kulturelle Referenzschema, das es den Einzelnen erlaubt, in ihren eigenen Verantwortungsbereichen sowohl im Sinn ihrer Einheit als auch im Sinn der gesamten OJA zu entscheiden und zu handeln.

Damit das Führungsmodell funktioniert, bedarf es unterstützender Instrumente und Festlegungen, die seinen zielgerichteten Einsatz erlauben. Um das Führungsmodell umsetzen zu können, braucht es eine **Führungskultur** mit verschiedenen Führungsstilen und eine allgemeine Akzeptanz dieser Führungsstile auf allen Hierarchieebenen. Für die OJA sind die 4 in Abb. 1-2 aufgeführten Führungsstile erfolgsversprechend. Sie alle werden auf allen Hierarchieebenen angewendet. Wichtig für den Erfolg ist die Klärung und die Akzeptanz darüber, welcher Führungsstil für das jeweils vorliegende Geschäft zur Anwendung kommt.

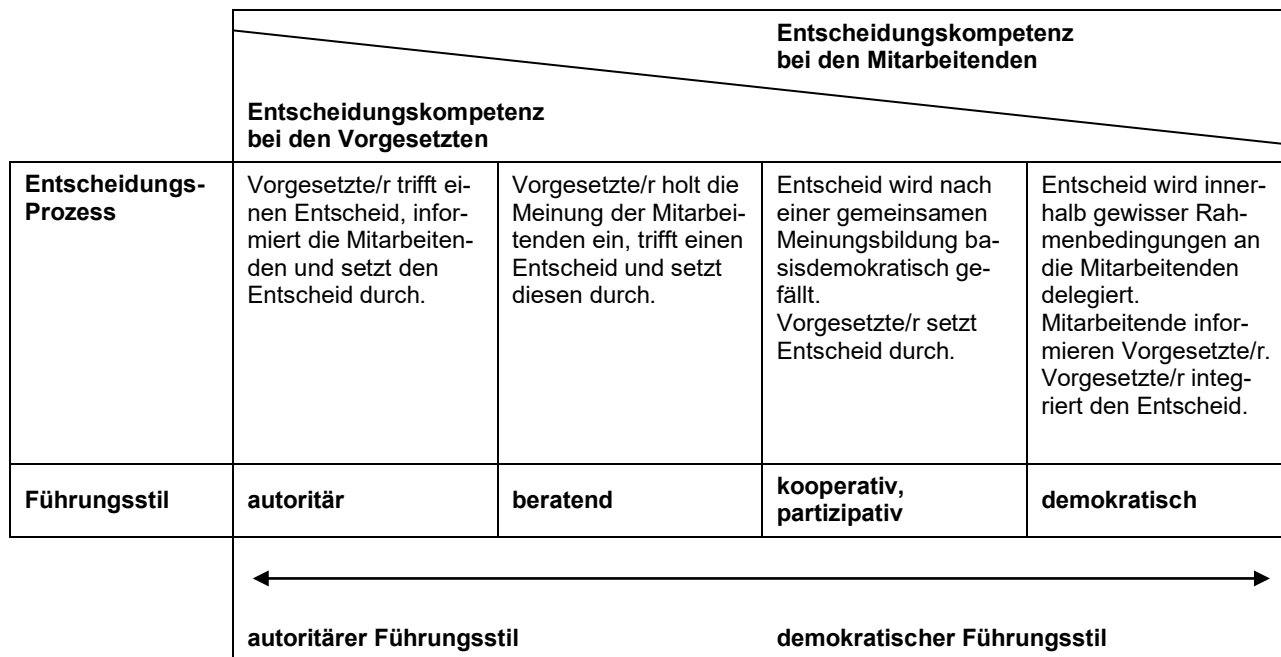


Abb. Führungskultur in der OJA
(in Anlehnung an J-P. Thommen, 2008: S. 774)

Fragebogen

Da die Anonymität dieser Befragungen kaum zu gewährleisten ist, wird gänzlich darauf verzichtet. Der Fragebogen geht an alle Vorstandsmitglieder und alle StellenleiterInnen.

Bitte Fragebogen bis 17.06.2011 an giacomo.dallo@oja.ch

Falls der Fragebogen aus zeitlichen Gründen nicht ausgefüllt werden kann, bitte eine kurze Mitteilung an Giacomo.

Name:

1 Einschätzung der aktuellen Gegebenheiten der Organisation

1.1 Bist du mit den Einschätzungen einverstanden? Wie würdest du diese ergänzen?

1.2 Widerspiegelt Abb. 1-1 die Einschätzungen auf sinnvolle Weise?

2 Führungsmodell

2.1 Leuchten dir die Ausführungen zum Führungsmodell ein?

2.2 Ist das Führungsmodell für die OJA erfolgsversprechend? Warum ja, warum nein?

2.3 Wie würdest du das Führungsmodell ergänzen?

3 Führungskultur

3.1 Bist du mit den vier in Abb. 1-2 vorgeschlagenen Führungsstilen einverstanden?

3.2 Mit welchem Stil bist du nicht einverstanden?

3.3 Welchen anderen Führungsstil braucht es aus deiner Sicht?

4 Was dir sonst noch wichtig erscheint

Anhang 8 – Fragebogen "Führungskultur"

Fragebogen: Führungskultur

Führungskultur in der OJA

Die **Führungskultur** der OJA umfasst im Wesentlichen 4 Führungsstile. Es braucht in der OJA eine allgemeine Akzeptanz dieser Führungsstile auf allen Hierarchieebenen. Für die OJA sind die 4 in der Abbildung aufgeführten Führungsstile erfolgsversprechend. Diese werden alle auf allen Hierarchieebenen angewendet. Wichtig für den Erfolg ist die Klärung und die Akzeptanz darüber, welcher Führungsstil für das jeweils vorliegende Geschäft zur Anwendung kommt.

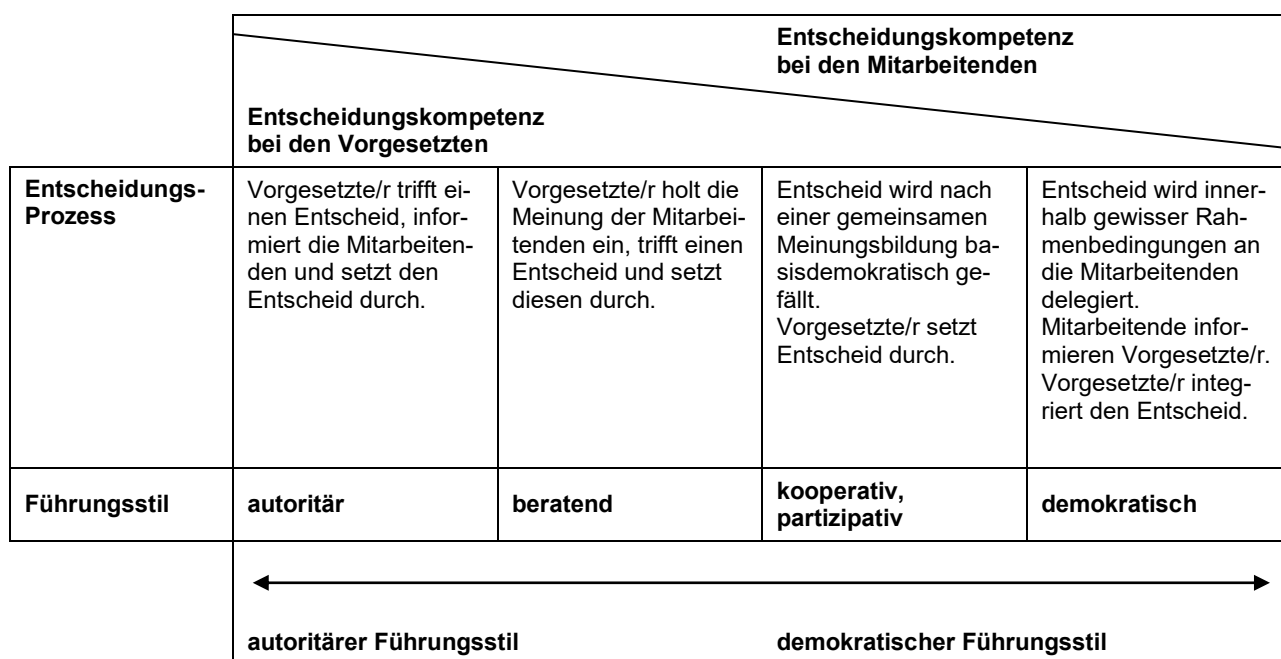


Abb. Führungskultur in der OJA (in Anlehnung an J-P. Thommen, 2008: S. 774)

Fragebogen

Da die Anonymität dieser Befragungen kaum zu gewährleisten ist, wird gänzlich darauf verzichtet. Der Fragebogen geht an verschiedene MitarbeiterInnen der OJA. Bitte Fragebogen bis 19.06.2011 an giacomo.dallo@oja.ch

Falls der Fragebogen aus zeitlichen Gründen nicht ausgefüllt werden kann, bitte eine kurze Mitteilung an Giacomo.

Name: _____

1 Führungskultur

1.1 Bist du mit den vier in der Abbildung vorgeschlagenen Führungsstilen einverstanden?

1.2 Mit welchem Stil bist du nicht einverstanden?

1.3 Welchen anderen Führungsstil braucht es aus deiner Sicht?

2 Was dir sonst noch wichtig erscheint

Anhang 9 – Fragebogen "Entscheidungskriterien"

Fragebogen: Entscheidungskriterien

Ich habe mir überlegt, welche Kriterien für mich und die OJA wichtig sind, wenn es Entscheidungen zu fällen gibt. Dafür habe ich untenstehende Grafik erstellt. Hier meine Erläuterungen dazu:

Das Hauptziel ist der **"langfristige Erfolg der OJA Zürich"**.

Folgende Kriterien sind diesem Ziel verpflichtet:

- Wenn wir den Leistungsauftrag erfüllen, haben wir diesen langfristig gesichert.
- Wir müssen wissen, weshalb wir "WAS" in der Jugendarbeit machen. Wir lassen uns in unserem Handeln von den Wirkungen leiten, die wir erreichen wollen.
- Stabilität ist ein wichtiges Element einer Organisation. Ohne Stabilität fällt eine Organisation langfristig auseinander.
- Innovation ist ein wichtiges Element für eine Organisation. Ohne Innovation entwickelt sich eine Organisation nicht weiter und kann langfristig nicht erfolgreich sein.
- Die richtige Mischung zwischen Stabilität und Innovation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für den langfristigen Erfolg.
- Das Image der OJA ist sehr wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit in den Quartieren und für die Sicherung des Leistungsauftrages.
- Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist ein entscheidender Faktor, um hochwertige Arbeit zu leisten und erfolgreich zu sein.

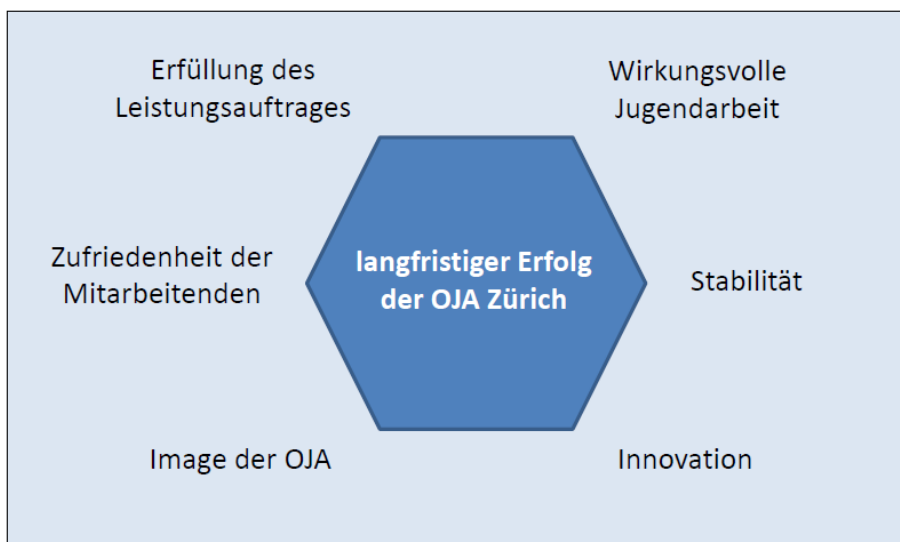


Abb. Schema der Entscheidungskriterien

Fragebogen

Da die Anonymität dieser Befragungen kaum zu gewährleisten ist, wird gänzlich darauf verzichtet. Der Fragebogen geht an verschiedene MitarbeiterInnen der OJA.

Bitte Fragebogen bis 17.06.2011 an giacomo.dallo@oja.ch

Falls der Fragebogen aus zeitlichen Gründen nicht ausgefüllt werden kann, bitte eine kurze Mitteilung an Giacomo.

Name:

1 Wenn du eigenständig eine Entscheidung fällen oder im Alltag handeln musst:

1.1 Ist das Hauptziel sinnvoll gewählt? Warum ja, warum nein?

1.2 Was würdest du als Hauptziel definieren?

1.3 Sind die 6 Kriterien richtig gewählt? Welche ja, welche nicht?

1.4 Welche anderen Kriterien müssen aus deiner Sicht ebenfalls berücksichtigt werden?

2 Was dir sonst noch wichtig erscheint

Planungs- und Projektskizze

Ausgangslage	Ausgangslage	Beschreibung der Ausgangslage Einbezug von Auswertungen Einbezug von Bedarfsabklärungen
	Zielgruppe/n	Welche Zielgruppe/n wollen wir mit der Aktivität erreichen? Welche Eigenschaften zeichnen die Zielgruppe/n aus? Welchen Bedarf hat/haben die Zielgruppe/n
	Wirkungen	Wirkungen beschreiben den "Outcome" einer Aktivität Wirkungen beziehen sich auf die Zielgruppe/n. Welche Wirkungen wollen wir erzielen?
	Indikatoren für die Validierung	Anhand welcher Indikatoren können wir das Erreichen der Wirkungen messen? Wirkungen lassen sich meistens nicht unmittelbar nach der Aktivität messen. Zu welchem Zeitpunkt wollen wir die Wirkungen messen?
Planung	Bezeichnung der Aktivität	Wie heisst die Aktivität?
	Ergebnis der Aktivität	Was ist das Ergebnis der Aktivität?
	Ziele der Aktivität	Ziele beschreiben den "Output" einer Aktivität. Welche Ziele verfolgen wir mit der Aktivität? Es müssen eindeutig messbare Ziele definiert werden, die sich unmittelbar im Anschluss einer Aktivität messen lassen.
	Indikatoren für die Auswertung der Aktivität	Anhand welcher Indikatoren können wir das Erreichen der Ziele messen? Ziele lassen sich meistens unmittelbar nach der Aktivität messen.
	Rahmenbedingungen / Ressourcen	Welches sind die Rahmenbedingungen und die Vorgaben? Welche finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen haben wir? Welche Ressourcen bringt die Zielgruppe mit? Welche Ressourcen lassen sich aus dem Quartier generieren?
	Methoden	Welche Methode/n wenden wir an?
	Aktivitätsplanung	Die Angebotsplanung wird mit separaten Instrumenten ausgeführt und ist nicht in dieser Skizze enthalten. Grober Umsetzungsplan, Meilensteine und Feinplanung
Durchführung		
Auswertung	Auswertung der Aktivität und Ziele	Der "Output" wird beschrieben. Auswertung anhand der Indikatoren Auswertung anhand zusätzlicher Beobachtungen
	Validierung der Wirkungen	Der "Outcome" wird beschrieben. Validierung anhand der Indikatoren Validierung anhand zusätzlicher Beobachtungen Wenn möglich wird auch der "Impact" beschrieben

(Entwurf vom 30. Juni 2011)

Auftragsformular

Auftrag	
(Projekt-)Leitung / (Projekt-)Team - weitere Beteiligte	
Projektergebnis - Wirkungen, Ziele? - Was ist das Produkt?	
Methodisches Vorgehen	
Rahmenbedingungen - Ressourcen, Finanzen, Infrastruktur, Personal	
AVK - Aufgabe, Verantwortung, Kompetenzen	
Schnittstellen und Zusammenarbeit mit Geschäftsstelle	
Zeitplan / grober Umset- zungsplan - Wie will ich vorgehen? - Welches sind die Meilen- steine?	
Startschuss - Datum	

Datum Auftraggeber/-in

Auftragnehmer/-in

.....
(Entwurf vom 30.06.2011)