

In der Waschanlage

Episodische Organisationsentwicklung bei der Ämterfusion

André Woodtli, Patricia Wolf, Michael Doerk und Elvira Porrini

Prozesse der Organisations- und Führungsentwicklung in Organisationen werden aus verschiedenen Gründen angestoßen. In den allermeisten Fällen entstehen sie wegen eines kurzfristigen Veränderungsbedarfs – die Organisation versucht, den Wünschen der Share- und Stakeholder nachzukommen, auf eine Umweltveränderung zu reagieren oder durch Einführung eines modischen Veränderungskonzepts einen Anstieg der Produktivität zu erreichen. Eher selten geht es darum, eine langfristige Strategie zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung auszuarbeiten und umzusetzen.

Die Bezeichnung «episodische Organisationsentwicklung» fasst eine Gruppe organisationaler Veränderungen zusammen, die selten, diskontinuierlich und mit Absicht gewollt sind (Weick & Quinn 1999). Diese Form des Wandels wird entweder von außen (zum Beispiel bei technologischen Veränderungen) oder von innen (zum Beispiel beim Wechsel in zentralen Schlüsselstellen) herbeigeführt. Dieser Artikel stellt den Leserinnen und Lesern eine episodische Organisationsentwicklung vor, die aufgrund einer Fusion öffentlich-rechtlicher Organisationen mit vielfältigem und von innerhalb der Organisationen gewolltem Veränderungsbedarf stattfand. Die wesentliche Herausforderung lag darin, einen Organisationsentwicklungsprozess in einem stark dezentralisierten System durchzuführen, dessen Teile zu Beginn des Prozesses autonom waren und sich nicht als gemeinsame Organisation verstanden. Die hierfür eingesetzte zentrale Projektsteuerung mit dezentralen Freiräumen hat wesentlich zum Erfolg beigetragen, wurde aber im Laufe des Prozesses auch zur Herausforderung.

Unternehmenszusammenschlüsse sind Ereignisse in der Geschichte von Organisationen, die normalerweise starke Veränderungen mit sich bringen. Genau wie in den anderen oben genannten Fällen sind Führungskräfte hier in die Pflicht genommen, den Veränderungsprozess zu gestalten (Wimmer 2011). Dass dies in der Regel für das Management noch anspruchsvoller ist, als es bereits «normale» organisationale Veränderungsprozesse sind, liegt auf der Hand. Die Herausforderungen solcher Veränderungsprozesse in privatwirtschaftlichen Organisationen sind ausführlich diskutiert worden (Jan-

sen 2004). Zu Fusionsprozessen in öffentlich-rechtlichen Organisationen gibt es weitaus weniger Literatur. Dieser Artikel analysiert und reflektiert deshalb den Fall einer organisationalen Veränderung im Rahmen des Zusammenschlusses von vormalig relativ lose miteinander verbundenen und kooperierenden Einheiten einer öffentlich-rechtlichen Organisation. Diese außergewöhnliche Situation erforderte eine besonders sensible Einflussnahme und Anleitung durch die Führungskräfte.

Organisation in der Entstehung: Das Amt für Jugend und Berufsberatung Kanton Zürich

Die Situation des Züricher Amts für Jugend und Berufsberatung (AJB) ist in vielerlei Hinsicht ein Extremfall: Im Mai 2008 übernahm André Woodtli als neuer Leiter das Amt, welches für die Kinder- und Jugendhilfe, die Berufs-, Studien und Laufbahnberatung sowie die Vergabe von Ausbildungsbeiträgen (Stipendien und Darlehen) zuständig ist. Das Amt befand sich damals als Gesamtorganisation eigentlich noch im Entstehungsprozess, denn vor 2012 hatte jeder Bezirk im Kanton Zürich ein eigenes Jugendsekretariat mit einer ehrenamtlich tätigen Bezirksjugendkommission.

Das AJB hatte zwar bereits vor dem Amtsantritt von André Woodtli immer stärker Einfluss auf die Arbeit genommen, die an den dezentralen Standorten, insbesondere den lokalen Jugend- und Familienberatungen (JFB) zu leisten war, aber es herrschten nach wie vor grundsätzliche Unklarheiten darüber, wer letztlich wirklich und zu welchen Fragen das Sagen hat. Zuständigkeiten und Verantwortungen wurden verschieden

interpretiert, Machtkämpfe waren an der Tagesordnung. Beispielhaft zeigte sich dieses in der Mitarbeiterbefragung, welche im Jahr 2007, also bevor André Woodtli sein Amt antrat, durchgeführt wurde. Das statistische Amt des Kantons Zürich schickte die Fragebögen an alle Mitarbeitenden des AJB. Von vielen Mitarbeitenden aus den JFB wurde der Fragebogen mit folgendem Hinweis zurückgeschickt: «Es muss sich um ein Missverständnis handeln, ich bin gar nicht Mitarbeitender des Amts, ich bin Mitarbeitender des Jugendsekretariats.» Erst 2012 trat das Kinder- und Jugendhilfegesetz in Kraft, in dem klar geregelt wurde, dass die JFB kantonalen Stellen und dem Amt für Jugend und Berufsberatung zugehörig sind.

Zu den strukturellen Unklarheiten und der neuen Amtsleitung kam hinzu, dass drei von vier auf Basis eines Modellversuchs eingesetzten regionalen Geschäftsleitenden kurz vor dem Ruhestand standen. Als André Woodtli im Mai 2008 die Stelle des Leiters des Amts für Jugend und Berufsberatung in der Bildungsdirektion des Kantons Zürich antrat, war bereits klar, dass die Milizorganisation im Kanton definitiv und zugunsten einer Regionalorganisation aufgelöst werden sollte, womit alle Jugendhilfestellen unter die Leitung des AJB gestellt würden. Von den Leitenden der JFB konnte das als Gefahr interpretiert werden – das vorherige freiwillige Engagement und die Autonomie der JFB könnten verloren gehen.

Verschärfend kam hinzu, dass die Mitarbeitenden der JFB ihrer eigenen Ansicht nach zu stark belastet waren. Bei den JFB handelt es sich um die größte Leistungsgruppe des Amts:

Sozialarbeitende führen seit dem 1. Januar 2013 im Auftrag der Kinderschutzbahörden Abklärungen bei Kindeswohlgefährdungen durch, erbringen Informations-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen zugunsten von Familien, Kindern und Jugendlichen und übernehmen Kinderschutzmandate im Auftrag der Kinderschutzbahörden (KESB). Beim Amtsantritt erreichten den neuen Amtsleiter SOS-Signale aus den JFB, die über fehlende Ressourcen, massive Überlastung, zu wenig Lohn oder unklare Aufträge und Zuständigkeiten klagten. Die Mitarbeitenden in den JFBs waren unzufrieden und fühlten sich schlecht geführt. Auch die Hauptursache wurde formuliert: Mangelnde Ressourcen.

Die erste Problemdiagnose durch den neuen Amtsleiter machte bereits deutlich, dass eine Reihe von Führungs- und Managementfragen geklärt und entschieden werden müssten, wollte die (neue) Organisation erfolgreich sein. Die identifizierten Problemfelder zeigten auf, dass viele Mitarbeitende und Führungskräfte Veränderungen wünschten. Eigenständige Lösungsentwicklungen und die Experimentierfreude an der entsprechenden Umsetzung und Überprüfung fehlten bzw. waren nur in wenigen lokalen Einheiten vorhanden. Die Schlussfolgerung war, dass das Amt hinsichtlich organisationaler Entwicklungen zu Immobilität neige.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Die Struktur des Amts für Jugend und Berufsberatung des Kantons Zürich AJB

