

## Pionierregion Zürcher Oberland

*Zusammenarbeit hat Tradition*

Das kantonale Reformprojekt für eine zeitgemässe Jugendhilfe wif!31 darf kein theoretischer «Papiertiger» bleiben! Damit der Aufbau von der Basis her erfolgt und das Modell in der Alltagsarbeit erprobt werden kann, haben sich die Jugendsekretariate der Bezirke Hinwil, Pfäffikon und Uster als Pionierregion für ein «virtuelles dezentrales AJB» zur Verfügung gestellt.

Von Heinrich Hanselmann

Im Rahmen des Projektes haben wir uns ausgiebig mit den Fragestellungen rund um Bedarfsorientierung, Kundennähe und effiziente Steuerung befasst.

Dabei durften wir feststellen, dass unsere Jugendsekretariate in vielen Belangen schon längst «wif!-kompatibel» arbeiten. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Bezirken gibt es nicht erst, seit wir offiziell den Kooperationsraum Zürcher Oberland bilden. So wurde die dezentrale Drogenhilfe mit all ihren Einrichtungen bereits vor Jahren bezirksübergreifend aufgebaut; auch für Elternbildungs- und Integrationsprojekte macht der grössere Raum des gesamten Zürcher Oberlandes Sinn.

Und schon jahrelang treffen sich die drei Oberländer Jugendsekretäre regelmässig, um die bezirksübergreifende Zusammenarbeit zu festigen und bedarfsgerechte Projekte zugunsten der Bevölkerung im Zürcher Oberland zu planen und zu realisieren.

Nicht zuletzt darf die Zusammenlegung der beiden Berufsberatungen Hinwil und Pfäffikon zum BIZ Wetzikon als äusserst gelungenes Projekt mit weit reichenden Verbesserungen für jugendliche wie erwachsene Ratsuchende bezeichnet werden.

Gleichzeitig haben sich dank der noch intensiveren Auseinandersetzung im wif!-Ko-

operationsraum in zahlreichen Teilprojekten der Bereiche Jugend/Familie und Beruf/Arbeit weitere vielversprechende Ansätze zur Zusammenarbeit ergeben, die nun sukzessive in die Praxis umgesetzt werden sollen.

In der Zusammenarbeit versuchen wir, Organisation und Abläufe vermehrt so zu gestalten, dass Synergien entstehen, Doppelspurigkeiten vermieden werden und Ressourcen für zusätzliche Aufgaben frei werden. Immer mit Blick auf die Zielsetzung der Reform: *Die Ratsuchenden sollen in den neuen Strukturen mehr und qualitativ bessere Angebote und Dienstleistungen erhalten, als sie jedes der Bezirksjugendsekretariate allein zur Verfügung stellen könnten.*



Heinrich Hanselmann,  
Jugendsekretär Bezirk Hinwil

Dabei muss immer wieder neu abgeschätzt werden, wo es sich bewährt, gewisse Aufgaben zu zentralisieren, und wo die Niederschwelligkeit und damit die dezentrale Leistungserbringung keinesfalls aufgegeben werden dürfen, damit der Nutzen für unsere Ratsuchenden erhalten bleibt oder zunimmt.

Das Modell sieht vor, Planung und Steuerung zu zentralisieren und die Leistungen dezentral zu erbringen. Meine grössten Bedenken sind jedoch, dass dabei ein allzu zentralistisches Modell angestrebt wird. Ein solches würde meines Erachtens den Bedürfnissen der Ratsuchenden nicht mehr gerecht und verfehlt damit die Ziele der Reform.

Gerade um hier Gegensteuer zu geben, bin ich überzeugt, dass sich trotz grosser Belastung aller Beteiligten der Einsatz für das wif!-Projekt lohnt.

Denn nur durch unser Engagement in den kantonalen Gremien wie auch ganz besonders im Kooperationsraum Zürcher Oberland stellen wir sicher, dass wir die neuen Strukturen und Arbeitsweisen mitprägen können. ■

## Editorial

*Liebe Leserin, lieber Leser*

*Weil es zwar möglich, aber nicht besonders sinnvoll ist, Modelle für neue Strukturen und Abläufe in der Jugendhilfe am grünen Tisch festzuschreiben, entschlossen wir uns, das Erarbeitete nahe an den realen Gegebenheiten mit Fachleuten aus der Praxis zu überprüfen.*

*Im «dezentralen AJB Zürcher Oberland» werden aus den bestehenden Strukturen heraus bezirksübergreifende (Synergie-)Projekte lanciert, Controllinginstrumente entwickelt sowie Fachkoordination und interdisziplinäres Zusammenwirken aufgebaut. Der grosse Kooperationsraum Zürcher Oberland mit seinen drei sehr verschieden ausgeprägten Bezirken lässt aussagekräftige Resultate erwarten.*

*Die gemeinsame Suche nach Anforderungen an Organisation, Planungsinstrumente und die Entwicklung von Angeboten ist ein gutes Training für innovatives und kooperatives Denken.*

*Mit dieser «wif!-konkret»-Sonderausgabe gewähren wir Ihnen einen Einblick in die aktuelle Projektarbeit. Weil wir zeigen wollen, wie es den am Prozess Beteiligten, den Betroffenen und den «Zuschauern» geht, lassen wir sie direkt zu Wort kommen und nehmen auch kritische Stimmen in das Potpourri der Meinungsäusserungen auf. Auch das Auf und Ab von Stimmungen gehört ins grosse Relief eines Projektes, das so viele verschiedene Arbeitsbereiche beleuchtet, auslotet und neu strukturiert.*

*Regula Bobny, AJB*

### Das Projekt und seine Teilbereiche

## wif! konkret: Neue Ansätze im Alltag

Zusammenarbeit findet in den wif31-Projektbereichen Berufsberatung, Jugend- und Familienberatung und Schule statt. Im Kooperationsraum Zürcher Oberland bestehen diverse Teilprojekte in ganz verschiedenen Stadien des Aufbaus und der Umsetzung.

### Berufsberatung: Erfolgreiche Synergieprojekte



Karl Gruber

Ein dezentrales AJB ist auf lokale Stellen angewiesen, die eng kooperieren müssen. Mit den Synergieprojekten kann die Berufsberatung bereits heute zeigen, dass sich organisatorische und inhaltliche Verbindungen für Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiter/innen lohnen.

In der Berufsberatung kann auf guten Erfahrungen aus den Zusammenlegungen der Geschäftsstellen Rüti, Wetzikon und Pfäffikon bzw. Dübendorf und Uster aufgebaut werden.

Wesentlich zum Gelingen der regionalen Synergieprojekte trägt u.a. bei, dass eine offizielle Vereinbarung mit dem AJB die Grundlagen, Ziele, Zielgruppen sowie Leistungen der Projekt- und Modellarbeit regelt und eine externe Projektleitung den Prozess moderiert und die einzelnen Projekte koordiniert.

Folgende Schlussfolgerungen sind bereits jetzt möglich:

- Erfolgversprechende Reorganisation ist nicht nur eine Frage von Strukturdebatten, sondern vor allem von Auseinandersetzungen mit realen Kooperationsmöglichkeiten und deren Erprobung im Alltag.
- Die Zusammenführung von Betrieben darf keinesfalls tragende und tragfähige Strukturen zerstören, sondern muss zu deren sinnvoller Verbindung führen.

- Nur wenn die jeweiligen Stärken ernst genommen werden, wird es möglich, auch Defizite wahrzunehmen und nach Verbesserungen zu suchen.
- Ein solch umfassender Veränderungsprozess braucht viel Zeit und Geduld, die von den Verantwortlichen auch zur Verfügung gestellt werden müssen.

### Schulpsychologie: Verbesserungen auf Bezirksebene

Leider konnte das Pilotprojekt, einen neuen Aufbau des Schulpsychologischen Dienstes im Bezirk Hinwil mitzukonzipieren, nicht wie geplant realisiert werden. Damit ist der Bereich Schule im Kooperationsraum Zürcher Oberland einstweilen kein konkretes Projektthema.



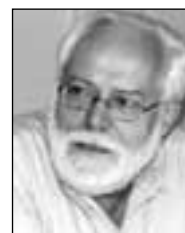
Heinrich Hanselmann

Dienstleistungen, insbesondere in der Zusammenarbeit mit andern Hilfseinrichtungen, zu realisieren.

### Jugend- und Familienhilfe: Lücken füllen

Die Arbeiten im wif!-Oberland haben Anstoss gegeben zur vermehrten Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen einerseits und zwischen den Bezirken andererseits. Das Ziel unserer Arbeit ist es, die Jugend- und Familienhilfe zu verbessern, indem wir, auf Bestehendem aufbauend, Lücken füllen mit Leistungen, die sinnvollerweise bezirksübergreifend angegangen werden (Seite 5). Ganz wichtig ist, dass einzelne Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter sowohl in kantonalen als auch in regionalen Gremien sitzen und so die Verbindung zwischen Theorie und Praxis gewährleisten.



Paul Bachmann

Ich bin überzeugt, dass die Gestaltungsarbeit, die wir im Zürcher Oberland leisten, und die theoretische Konzeptarbeit zur kantonalen Jugendhilfe zur Übereinstimmung gebracht werden können. ■

### Who is who?

Das dezentrale Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB) wird geleitet durch die Jugendsekretäre der drei Oberländer Bezirke und **Regula Bohny** als Vertreterin des kantonalen AJB.

**Karl Gruber** ist zuständig für die Synergieprojekte Beruf/Arbeit, **Heinrich Hanselmann** für den Bereich Schule und das Controlling und **Paul Bachmann** für die Kooperationsprojekte Jugend- und Familienhilfe.

Regula Bohny stellt als Leiterin des gesamten wif!-Projektes die Verbindung zum AJB und zur Planungs- und Entwicklungskommission (PEK) sicher.

Kontakt:

- **Karl Gruber**, Jugendsekretär Bezirk Pfäffikon, 01 952 50 60, karl.gruber@jspfaeffikon.zh.ch
- **Heinrich Hanselmann**, Jugendsekretär Bezirk Hinwil, 01 934 44 40, heinrich.hanselmann@jswz.zh.ch
- **Paul Bachmann**, Jugendsekretär Bezirk Uster, 01 944 88 11, paul.bachmann@jsuster.zh.ch
- **Regula Bohny**, AJB, 043 259 52 96, regula.bohny@bid.zh.ch

## Berufsberatung

*Die Projektarbeit ist handlungs- und lösungsorientiert*

Von Carla Mom und Hansueli Kaltbrunner

Unsere Arbeit im Projekt «Virtuelles dezentrales AJB Zürcher Oberland» hat zwei Teile: Zum einen geht es darum, konzeptionelle Überlegungen anzustellen, wie die Berufsinformationszentren (BIZ) im Kooperationsraum Oberland personell, organisatorisch und räumlich aufzubauen sind. Zum andern haben wir den Auftrag, enger zusammenzuarbeiten, um den Kundinnen und Kunden mehr, bessere und immer wieder neu auf ihre wechselnden Bedürfnisse ausgerichtete Leistungen anzubieten.

Wir sind daran, solche Verbesserungen einzuleiten, und zwar mit gutem Erfolg: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen hinter der Entwicklung, machen motiviert mit und sind offen für Neues.

Wesentlich für das Gelingen ist, jede einzelne Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter einzubeziehen und die Zusammenarbeit von der Basis her zu entwickeln und nicht von oben zu diktieren.

So haben sich in einem ersten Workshop die Belegschaften beider BIZ – Beratung sowie Administration – kennen gelernt und die Zusammenarbeitsgebiete definiert, und jede/r Mitarbeiter/in ist verpflichtet, in einer Gruppe mitzuarbeiten. Indem wir Vorbehalte, Bedenken, Unsicherheiten und Ängste ernst nehmen, konnten die anfänglichen Widerstände weitgehend abgebaut werden.

Wesentlich, wenn auch nicht immer ganz einfach ist es, einen Konkurrenzkampf zwischen den beiden Stellen möglichst zu vermeiden. Immer muss die Haltung «Zusammen sind wir besser als jede Stelle allein» vorherrschen.

Bestehende Rivalitäten sind im Übrigen bei der konkreten Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel hin meist in den Hintergrund getreten. Dort, wo wir feststellten, dass wir bestimmte Dinge verschieden anpacken, haben wir versucht, gemeinsam die beste Arbeitsweise zu definieren. Das heisst, dass un-



Carla Mom, Leiterin BIZ Wetzikon, und Hansueli Kaltbrunner, Leiter BIZ Uster

sere Kundinnen und Kunden in den beiden BIZ, auch wenn sich die Betriebskulturen noch unterscheiden, doch gleiche Normen, Standards und Abläufe vorfinden.

Gleichzeitig braucht Zusammenarbeit vermehrt Absprachen und Koordination;

doch haben wir mehrfach erlebt, dass sich der Aufwand längerfristig lohnt.

Dass der Prozess nicht immer ohne Konflikte funktioniert, versteht sich von selbst. Zu ihrer konstruktiven Lösung leistet die externe Projektleitung einen wichtigen Beitrag.

### Synergieprojekte

#### Kleine, aber wesentliche Schritte auf vielen Gebieten

Die Synergieprojekte der Berufsberatung beziehen sich auf folgende Gebiete:

- Ergänzende Öffnungszeiten/Triage
- Ähnlichkeiten und Unterschiede in der Infothek
- Gemeinsame Betriebsbesichtigungen
- Einheitlich gestaltete Infos und Merkblätter
- Standardisierung von Tests und Testauswahl
- EDV und Stipendien

Bereits jetzt zeigt es sich, dass wir auf dem richtigen Weg sind: Nur wenn wir die Kräfte bündeln, können wir auch in Zukunft den steigenden Ansprüchen an eine qualitativ hoch stehende Berufsberatung Rechnung tragen.

#### Statements

*Christoph Andermatt,  
Leiter des Modellversuchs Berufsberatung  
im Kooperationsraum Zürcher Oberland:*

#### Aus der Praxis zurück zur Theorie



Christoph  
Andermatt

«Bei der Leitung des Reformprozesses ist es mein Hauptanliegen, dass der hohe Abstraktionsgrad der Theorie im Kooperationsraum auf eine ganz konkrete Ebene heruntergebrochen wird. Handfeste Fragestellungen aus dem Alltag werden diskutiert und praktisch fassbare Aufträge zur Zusammenarbeit definiert, so dass sofort Ergebnisse sichtbar werden.

*Fortsetzung auf Seite 4*

### Schulpsychologie

## Ein kantonales Konzept als Grundlage



Von Regula Bobny

In Erfüllung des Auftrags aus einer kantonsrätlichen Motion, die eine rechtlich verbindliche Regelung der Schulpsychologie im Kanton Zürich nach einem zeitgemässen Konzept verlangt, und aufgrund des Entschlusses des Regierungsrates, diesen Auftrag in die Zuständigkeit des wif!-Projektes zu verweisen, wurde im Jahr 2001 eine umfangreiche und detaillierte Bestandaufnahme über die Schulpsychologischen Dienste erstellt.

Sie stellt fest, dass die SPD, für die heute die Schulpflegen oder Zweckverbände zuständig sind, sehr heterogene Strukturen auf-

weisen, die unter anderem eine unterschiedliche Versorgungsdichte und unterschiedliche Wartezeiten für Kinder und Jugendliche zur Folge haben, dass keine Klarheit besteht über Zielvorstellungen der Dienstleistungen, dass es an guter Fachaufsicht und einem Qualitätsmanagement mangelt.

Gestützt auf diese Vorarbeiten wird derzeit, zusammen mit den Vorstandsmitgliedern des Verbandes der Schulpsychologen im Kanton Zürich und mit externer Fachbegleitung, ein kantonales Konzept erarbeitet, das bis zum Frühjahr 2003 fertiggestellt sein wird.

#### Statement

*Richard Tschannen, Leiter des Schulpsychologischen Beratungsdienstes Bezirk Hinwil:*

#### Wir sind weit weg vom wif!-Projekt

«Weil im Bezirk Hinwil der Pilotversuch nicht zustande kam, in dem vorgesehen war, am Konzept für den Schulpsychologischen Dienst mitzuarbeiten, finden die Konzeptarbeiten nun ausschliesslich auf Kantonsebene in Zusammenarbeit mit den Schulpsychologen statt. Grundsätzlich finde ich es richtig, dass zuerst die rechtlichen Grundlagen und ein-

heitlichen Rahmenbedingungen für den SPBD erarbeitet werden. Als Mitglied des entsprechenden Gremiums ist es mir aber natürlich ein Anliegen, dass unsere doch sehr umfangreichen Vorarbeiten einfließen. In der Alltagsarbeit ändert sich vorerst nichts. Selbstverständlich suchen wir wie schon seit längerem die Zusammenarbeit mit den Jugend- und Familienberatungen und den kinder- und jugendpsychiatrischen Diensten, allerdings eher informell. Zudem sind für uns die Berührungspunkte und Überschneidungen mit der Schule, also mit Lehrerschaft, Schulpflegen und Heilpädagogen und mit der in vielen Gemeinden jetzt neu eingeführten Schulsozialarbeit, ebenso wichtig.

Die Fragen der Zusammenarbeit, der sinnvollen Aufgabenteilung und Ergänzungen sowie der Zuständigkeiten und Abgrenzungen zwischen all diesen Stellen versuchen wir in einem ganz pragmatischen Ansatz im Bezirk zu klären. Wenn sich daraus Erkenntnisse auch für andere Dienste im Kanton ergeben, dient das uns und allen Beteiligten.» ■



Richard Tschannen

Fortsetzung von Seite 3:

Aufgrund dieser Erfahrungen lenke ich den Blick immer wieder auf die übergeordnete Ebene: Es gilt Vor- und Nachteile der Konzentration zu beurteilen und Aussagen zu machen zur grundsätzlichen Struktur und Organisationsform, zu Ausmass und Ausprägung der angestrebten Regionalisierung. Ich bin zuversichtlich, dass wir im März 2003 solche Resultate liefern können.»

*Hansueli Kaltbrunner, Stellenleiter BIZ Uster:*

#### Entscheide nicht überstürzen

«In der Arbeit an den Synergieprojekten sind wir aufgefordert, dem Kanton unsere Beurteilung verschiedener Strukturmodelle – zwei Leitungen/zwei Beratungsstellen (Status quo), eine Leitung/zwei Beratungsstellen, eine Leitung/eine Beratungsstelle – zukommen zu lassen. Meiner Meinung nach bringt die Zentralisierung auf einen



Hansueli Kaltbrunner

einzigsten Standort neben gewissen Vorteilen klare Nachteile. Schüler/innen, aber auch sozial schwächere Ratsuchende brauchen niederschwellige, regional gut erreichbare Angebote. Eine dezentrale Struktur begünstigt zudem die Kontakte mit dem örtlichen Gewerbe und der Industrie sowie mit sozialen Institutionen und den Gemeindebehörden.» ■

## Jugend- und Familienhilfe

# Vielfältige Kooperationsmöglichkeiten

Von Paul Bachmann

Die Projektgruppe für die bezirksübergreifende Zusammenarbeit in der Jugend- und Familienhilfe setzt sich zusammen aus den Abteilungsleiterinnen und -leitern der Jugend- und Familienberatung, der Alimentenhilfe, der Kleinkindberatungen und der Therapie- stelle Heilpädagogische Früherfassung. Entsprechend vielfältig sind die Möglichkeiten, Kräfte zu bündeln und Synergien über die Bezirksgrenzen hinweg nutzbar zu machen.

- **Rund um die Geburt:** Flächendeckendes Angebot an unterstützenden und begleitenden Massnahmen; optimale Abstimmung und Zusammenarbeit; Zusatzangebote für spezielle Zielgruppen. Das Projekt ist so umfangreich, dass es etappenweise angegangen wird.
- **Entlastung für Familien mit kleinen Kindern in Krisensituationen:** Das Pionierprojekt des Bezirks Hinwil wird kantonal eingeführt und nicht speziell im Koopera-

tionsraum erprobt. Nach der Aufbauphase wird es als regionales Angebot weitergeführt.

- **Familien aus andern Kulturkreisen:** Diese Thematik wird nicht nur als wif!-Projekt realisiert, sondern auch mit der im Aufbau begriffenen regionalen Koordinationsstelle für Integrationsfragen verzahnt. Dazu gehört insbesondere das bewährte Projekt «MigrantInnen machen Elternbildung». Die Synergieeffekte liegen auf der Hand.
- **Weiterbildung für Freiwillige im Kleinkindbereich:** Anstoss gab das Jahr der Freiwilligen; die Finanzen stellte die Gemeinnützige Gesellschaft des Kantons Zürich zur Verfügung; im Kooperationsraum konnte es bezirksübergreifend und äusserst erfolgreich umgesetzt werden.
- **Weiterbildung und Supervision für Familien mit SOS-Notfallplätzen sowie sozialpädagogische Familienbegleitung für Jugendliche:** Es werden keine neuen Ange-

bote geschaffen, sondern bestehende Einrichtungen für die Arbeit im Zürcher Oberland gewonnen.

- **Springer für Sozialarbeit und Sekretariat:** Derzeit erfolgt die Detailplanung als Grundlage für die Stellenausschreibung.
- **Fachstelle für die Erstellung von Sozialberichten bei internationalen Adoptionen:** Der Kanton muss erst noch entscheiden, ob er diese Aufgabe in die Bezirke delegieren will. Wenn ja, wird sie im Kooperationsraum zentral gelöst werden.
- **Neuorganisation der Aufsicht über Heime und heilpädagogische Pflegefamilien:** Man ringt noch um die Entscheidung, ob diese Aufgabe beim Kanton oder in den Regionen besser wahrgenommen wird.
- **Sicherstellung der juristischen Kompetenz:** Wurde zurückgestellt, bis die Nachfolge der beiden Oberländer Jugendsekretäre geregelt ist.

### Statements

Michèle Deubelbeiss, Leiterin KKB Hinwil,  
Dorothea Hollender, Leiterin KKF Uster,  
Silvia Egli, KKF Effretikon:

### Weiterbildung für Freiwillige über die Bezirksgrenzen hinaus

«Unser erfolgreichstes Projekt ist die Weiterbildung für Freiwillige im Kleinkindbereich. Das Angebot an Kursen zur Persönlichkeitsentwicklung und zur fachlichen Weiterbildung wird sehr geschätzt, und die Kurse sind so begehrt, dass sie teilweise doppelt geführt werden müssen.

Eine externe Projektleiterin hat das Projekt sehr sorgfältig aufgebaut und übernimmt die Koordination, was uns entlastet. Die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen



Michèle Deubelbeiss, Dorothea Hollender und Silvia Egli (v.l.)

in den Bezirken ermöglicht ein viel breiteres Angebot. Von den Teilnehmenden wird es geschätzt, Personen in ähnlichen Funktionen aus andern Bezirken kennen zu lernen, Erfahrungen auszutauschen und einander gegenseitig zu unterstützen. Bewusst wird darauf geachtet, dass die Kursinhalte durch konsequente Evaluation laufend den Bedürfnissen der Zielgruppen angepasst werden.»

Michèle Deubelbeiss,  
Leiterin Kleinkindberatung Bezirk Hinwil:

### Die Arbeit wird professioneller und damit besser

«Ich finde die Arbeit im wif!-Projekt – ich mache in kantonalen wie regionalen Gremien mit – spannend. Dank einer klaren Projektleitung kamen wir im Teilprojekt Kleinkindberatung auf Kantonsebene effizient voran: Wir überprüften den Leistungsraster und nahmen die nötigen Anpassungen vor, erhoben die Arbeitsabläufe und -inhalte und definierten die Kriterien für die Klientenstatistik.

Leider wurden wir im Laufe des Prozesses wiederholt verunsichert durch Hinweise darauf, dass die definitiven Entscheidungen über die Organisation der Kleinkind-

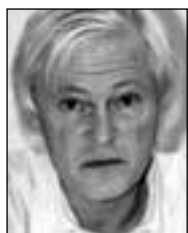
beratungen und ihre Einbettung in den Jugendsekretariaten anderswo und ohne Einbezug unserer Erfahrungen und die im Alltag bewährten Strukturen gefällt würden. Während die Arbeit auf Kantonsebene unser Alltagsgeschäft bisher nicht unmittelbar tangiert hat, ist die konkrete Zusammenarbeit im Kooperationsraum sehr vielversprechend: Wir lernen Schwerpunkte und Arbeitsweisen der Fachbereiche in den anderen Bezirken kennen. Im gegenseitigen Austausch über die Bezirksgrenzen hinaus und durch die Arbeit im kantonalen wie im regionalen wif!-Projekt haben sich die Professionalität und damit die Qualität der Arbeit deutlich erhöht.»

*Jacques Diday, Stellenleiter Jugend- und Familienberatung, Effretikon:*

### Wo fallen eigentlich die Entscheidungen?

«Dem langwierigen und zähen wif!-Prozess fehlte bisher weitgehend die Kundenorientierung.

Was mir besonders auffällt, ist das Spannungsfeld zwischen dem Veränderungsbedarf an der Basis und den theoretischen Vorgaben.



Jacques Diday

Dort, wo es für die Alltagsarbeit notwendig und sinnvoll ist, haben wir bezirksübergreifende Projekte aufgebaut. Gleichzeitig wissen wir nicht so recht, wo inskünftig die Entscheide fallen werden: In welchen Bereichen werden Gemeinden und Bezirke entscheiden, wann ist die Region Zürcher Oberland dafür zuständig, und welche Entscheide wird sich der Kanton vorbehalten?

Meiner Meinung nach ist eine der grössten Stärken der Zürcher Jugendhilfe die dezentrale Organisation, die ich durch die Reform teilweise in Frage gestellt sehe.

Für uns in Effretikon stellt sich darüber hinaus die Frage, ob die Ausrichtung auf das Zürcher Oberland richtig ist oder ob wir uns nicht vermehrt nach Winterthur orientieren sollten.»

*Rita Niederöst, Abteilungsleiterin Jugend- und Familienberatung, Dübendorf:*

### Wir sind auf einem zukunftsweisenden Weg

«Auf der Ebene der konkreten Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen der Jugendsekretariate im Zürcher Oberland erlebe ich die Zeit des gemeinsamen Denkens und Entwickelns als sehr fruchtbar. In den offen geführten Diskussionen ist ein Prozess in Gang gekommen, der positiv weiterwirken wird. Ich bin überzeugt, dass es für eine zukunftsweisende Weiterentwicklung der Jugendhilfe wichtig ist, die bezirksübergreifende Zusammenarbeit der Jugendsekretariate systematisch weiterzuführen.



Rita Niederöst

Was den Gesamtüberbau des Projekts betrifft, bin ich zur Einschätzung gelangt, dass die Projektanlage stark überfrachtet ist. Ich bin überzeugt, dass sich grundlegende und nachhaltige Veränderungen letztlich durch eine Politik der kleinen Schritte umsetzen lassen. Die «grossen Würfe» bleiben häufig schöne, aber zahnlose Papiertiger.»

*Monika Preisig, Sozialarbeiterin Jugend- und Familienberatung, Pfäffikon:*

### Der Bezug zur Basis muss gewährleistet sein

«Als das Reorganisationsprojekt vor Jahren startete, habe ich mich mit grossem Interesse damit auseinander gesetzt.

Allerdings machte ich die Erfahrung, dass die Richtung immer wieder geändert wurde und ich nie wusste, woran ich war. Zudem war die Theorie so hochkompliziert, dass ich die Übersicht verlor.

Im Weiteren hatte die Reorganisation keinerlei Auswirkungen auf meine Alltagsarbeit. Ich habe mich deshalb bewusst ausgeklinkt, denn die Zeit und Energie, die ich dafür verwendete, mich immer wieder neu zu orientieren, konnte ich für meine Arbeit und damit zum Nutzen der Ratsuchenden

einsetzen. Erst mit dem Kooperationsraum, wo es handfest und konkret wird, mache ich wieder mit. Ich will dazu beitragen, dass durch die engere Zusammenarbeit die Ratsuchenden bessere Angebote und Dienstleistungen erhalten. Gemeinsame Projekte, voneinander Lernen oder Vereinheitlichungen in der Arbeit machen meiner Meinung nach durchaus Sinn. Ich bin gerne bereit, Entwicklungen mitzutragen; allerdings müssen Aufwand und Ertrag stimmen. Ich bin zuversichtlich, dass verschiedene bezirksübergreifende Projekte zustande kommen. Meine Angst ist aber noch immer, dass gute Ansätze an allzu komplizierter Theorie scheitern.»



Monika Preisig

*Beatrice Fröhlich und Brigitt Vontobel, Alimentenhilfe, Bezirk Pfäffikon:*



Beatrice Fröhlich und Brigitt Vontobel (v.l.)

### Umgesetzt wird noch nichts

«In der Alimentenhilfe (ALH) besteht ein Gremium, das die Zusammenarbeit im Kooperationsraum Zürcher Oberland intensivieren will. Da in der ALH die Arbeitsinhalte vom Gesetz her ziemlich eng vorgegeschrieben sind, können Verbesserungen vor allem in Organisation und Abläufen gesucht werden.

Bisher erfolgte eine Bestandesaufnahme des Ist-Zustandes und der Möglichkeiten, Abläufe zu vereinfachen, Synergien zu nutzen und eventuell vermehrt gemeinsam gegen aussen aufzutreten. Umgesetzt wird jedoch in nächster Zukunft noch nichts. Hier ist noch vieles in der Schwebe.» ■

## Die Jugendkommissionen stehen zwischen Theorie und Praxis

# Trotz allem motiviert zum Mitgestalten

Das wif!-Projekt des Kantons hat den Anstoss zu einer vielversprechenden Zusammenarbeit zwischen den Jugendsekretariaten im Zürcher Oberland gegeben, die hoffentlich zu einer klaren Verbesserung der Angebote und Dienstleistungen führen wird. Die theoretischen Vorgaben des Kantons dagegen werden eher mit Vorbehalt aufgenommen.

Von Barbara Soldati,  
Markus Grunder  
und Dorothee Jaun

Das Reorganisationsprojekt wif!31 ist unserer Meinung nach zu verwaltungslastig. Allzu viele externe Berater haben in schwer verständlicher Sprache sehr theoretische Modelle definiert.

Dabei wurde im Lauf der Jahre das primäre Ziel der Reform aus den Augen verloren, nämlich: Wie kommen wir zu einer besseren, effizienteren, gerechteren Jugendhilfe?

Selbstverständlich ist es richtig, die über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen zu entflechten; wir haben auch Verständnis dafür, dass der Kanton eine klare Führungsstruktur anstrebt. Natürlich ist es sinnvoll, die Leistungen zu überprüfen und zu vereinheitlichen und durch Zusammenarbeit Synergien zu nutzen.

### Statements

Renate Kienzl, Sekretärin,  
Bezirksjugendsekretariat Pfäffikon:

### Vieles ist in der Schwebe

«Wie die andern Mitarbeiterinnen der zentralen Dienste im Bezirksjugendsekretariat Pfäffikon bin ich etwas verunsichert bezüglich unserer Zukunft. Wird die engere Zusammenarbeit der drei Bezirke im Rahmen des wif!-Projektes dazu führen, dass man die Pensionierung des Jugendsekretärs



Barbara Soldati, JuKo-Präsidentin Bezirk Pfäffikon, Markus Grunder, JuKo-Präsident Bezirk Hinwil, und Dorothee Jaun, JuKo-Präsidentin Bezirk Uster

Allerdings darf durch all das der administrative Aufwand für die Leistungserbringer keinesfalls grösser werden.

Trotzdem geben wir gerne zu, dass doch eigentlich das wif!-Projekt den Anstoss für die intensivere Zusammenarbeit der Jugendsekretariate gab, die denn auch von den Jugendkommissionen sehr unterstützt wird.

Die neue Struktur soll eine bessere Versorgung der Ratsuchenden bringen. Wir streben eine Lösung an, welche die dezentralen Angebote vollumfänglich beibehält, jedoch die Leitung zentralisiert und mit zusätzlichen spezialisierten Stabsstellen ausstattet.

zum Anlass nimmt, das Jugendsekretariat Pfäffikon in seinen derzeitigen Strukturen aufzulösen? Braucht es uns Mitarbeiterinnen der zentralen Dienste dann überhaupt noch? Behalten wir unsere Stellen, werden aber in Uster oder Wetzikon arbeiten? Oder wird ein neuer Leiter für den Bezirk Pfäffikon gesucht und alles bleibt beim Alten? Diese Ungewissheiten auszuhalten, ist nicht ganz einfach.»



Renate Kienzl

Wir sind der Meinung, dass ein Bindeglied zwischen den Jugendsekretariaten und den Gemeindeorganen unbedingt erhalten bleiben sollte, auch wenn es keineswegs die JuKo in der heutigen Form sein muss.

Zum einen braucht es die breite politische Abstimmung in den Gemeinden, zum andern müssen regionale Bedürfnisse gezielt befriedigt werden können. Der Kanton Zürich ist zu verschiedenartig, als dass alles einheitlich gehandhabt werden kann.

Trotz allen Vorbehalten sind wir nach wie vor motiviert, die Veränderungen, die ja ohnehin nicht aufzuhalten sind, mitzugestalten.

Ruedi Schweizer,  
Finanzen und Controlling, Wetzikon:

### Grundlagenarbeit für den ganzen Kanton

«Im Kooperationsraum werden die Buchhaltungen der Jugendsekretariate der Bezirke Hinwil und Uster beide in Wetzikon geführt. Dabei machen wir die Erfahrung, dass das Rechnungswesen problemlos zentralisiert werden kann.

Von Vorteil ist, dass beim Zusammenlegen keine personellen Veränderungen vorge-

nommen werden mussten. Derzeit laufen die beiden Buchhaltungen noch parallel, mit zentraler Leitung und Mitarbeitenden in



Ruedi Schweizer

Wetzikon; doch vieles wird laufend vereinfacht und vereinheitlicht mit dem Fernziel einer einzigen gemeinsamen Buchhaltung. Momentan beschäftigt uns der Aufbau des Controllings. Wir sind

daran, die Kosten jeder Leistung sauber zu erfassen und aussagekräftige Kennzahlen/Indikatoren zu definieren. Auf diesen Grundlagen können die Angebote noch bedarfsgerechter geplant und gesteuert werden, was eine wichtige Zielsetzung des wif!-Projektes ist. Ein erster Entwurf für ein Controlling-Konzept in Form von steuerungsrelevanten Daten wurde erarbeitet und dem Kanton zugestellt – der nächste Schritt wird das Umsetzen in die Praxis sein.

Ich halte die durch das wif!-Projekt veranlassten Entwicklungen für sehr vielversprechend und finde es interessant, die Tätigkeiten im Kooperationsraum Zürcher Oberland aus nächster Nähe mitzuverfolgen.»

*Mathilde Forrer, Administration Jugend- und Familienberatung, Pfäffikon:*

### Mehr Mut zu handfesten Entscheiden

«Ich bin sehr motiviert in den wif!-Prozess eingestiegen, denn ich scheue nicht zurück vor Veränderungen. Zudem finde ich es sinnvoll, Bestehendes zu hinterfragen. Aller-

dings sind Energie und Begeisterung rasch verfliegen, da die Entwicklungen für mich viel zu langsam vor sich gingen. Besonders



Mathilde Forrer

vermisste ich klare Entscheidungen. Ich hätte es bevorzugt, wenn man den Mut gehabt hätte, wirklich Neues in der Praxis auszuprobieren, anstatt ständig nur an der Theorie zu arbeiten.

Ich bin froh, dass mit dem Kooperationsraum jetzt von der Basis her neue Wege gesucht werden.»

*Herma Schmitt, Personalwesen und Administration, Jugendsekretariat Bezirk Uster:*

### Veränderungen stehen bevor

«Obwohl ich in keinem der wif!-Gremien mitarbeite, habe ich die Schwankungen im Prozess, die Unruhe und teilweise Unsicherheit hautnah mitbekommen. Ich selbst bin durch verschiedene Veränderungen betroffen – durch die bevorstehende Pensionierung des Jugendsekretärs als auch durch allfällige Auswirkungen des wif!-Prozesses. Ich wünsche mir, dass ich auch bei anderer Konstellation meine Arbeitsschwerpunkte, wie ich sie in den letzten Jahren entwickelte, weiter bearbeiten kann.»

*Monica Rüegg, Geschäftsstelle Elternbildung Bezirk Hinwil:*



Herma Schmitt

### Elternbildung funktioniert besser in grösseren Einheiten

«In der Elternbildung besteht die Zusammenarbeit schon lange. Deshalb hat das wif!31-Projekt noch kaum etwas verändert. Schon längst haben wir erkannt, dass wir Leiterinnen der Geschäftsstellen für Elternbildung mit unseren ganz wenigen Stellenprozenten allein kaum etwas erreichen und dass viele Elternbildungsprojekte grössere räumliche Einheiten brauchen. So wird z.B.

## Dank und Würdigung

*Ich freue mich über diesen gelungenen Newsletter, der einen lebendigen Einblick in die Arbeit im Kooperationsraum Zürcher Oberland gibt. Es ist mir bewusst, welche hohe Anforderungen wir mit dem Reformprojekt wif!31 an alle Beteiligten stellen: Sich neben der anspruchsvollen Alltagsarbeit mit neuen Modellen auseinander zu setzen und in einem so komplexen Veränderungsprozess die Motivation zur Mitarbeit stetig aufrecht zu erhalten, ist nicht selbstverständlich.*

*Ich danke allen Mitarbeitenden im Kooperationsraum für ihren Einsatz, sei es an den Schnittstellen zwischen Theorie und Praxis, sei es beim Erproben neuer und vielversprechender Ansätze in der Zusammenarbeit.*

*Ganz besonders bedanke ich mich bei Regula Bohny, die als Projektleiterin geschickt und erfolgreich die nötige Koordinations- und Vermittlungsarbeit leistet.*

*Die ersten Ergebnisse aus dem «Dezentralen AJB Zürcher Oberland» stimmen mich zuversichtlich. Das Experiment zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind – hin zu einer besseren, zukunftsgerichteten Jugendhilfe und Berufsberatung.*

*Ivo Talew, Chef AJB*

die Kursleiter/innen-Börse schon seit Jahren für die gesamte Region durchgeführt. Und das Projekt «MigrantInnen machen Elternbildung» umfasst sinnvollerweise das gesamte



Monica Rüegg

Einzugsgebiet der drei Oberländer Bezirke.

Ich würde es begrüßen, wenn durch wif! die drei Elternbildungsgeschäftsstellen in ein zentrales Elternbildungssekretariat vereint würden. Ich kann mir vorstellen, dass das

mehr Energien, Kraft und Know-how zur Folge hätte, was Trägerschaften, Kursleitenden und damit den Eltern zugute käme. Zudem bin ich überzeugt, dass wir mit einem regionalen Elternbildungssekretariat auch bei den Behörden mehr Gewicht hätten.» ■

## Impressum

### Herausgeber

AJB, Jugendsekretariate der Bezirke Hinwil, Pfäffikon und Uster

### Texte und Bilder

Effective PR Marianne Meister, Uster

### Gestaltung und DTP

Guido Biland, Alphatext.com, Zürich

### Druck

OK Druck, Zürich

### Auflage

3000 Ex.