

Die «Pyramide der Klarheit»

Klarheit bezüglich Auftrag, Plan und Ziel

Warum tust du, was du tust? Wenn du auf diese Frage in deinem beruflichen Kontext keine klare und fachlich begründete Antwort geben kannst, ist es Zeit, dass du dich mit dem Modell der «Pyramide der Klarheit» (Pyramid of Clarity) auseinandersetzt. Das Modell kommt beim Softwareunternehmen Asana Inc. zum Einsatz. Es soll dort garantieren, dass jede:r Angestellte Klarheit über die Ziele seiner Arbeit hat. Und dass diese Ziele mit dem Gesamtziel der Organisation übereinstimmen.

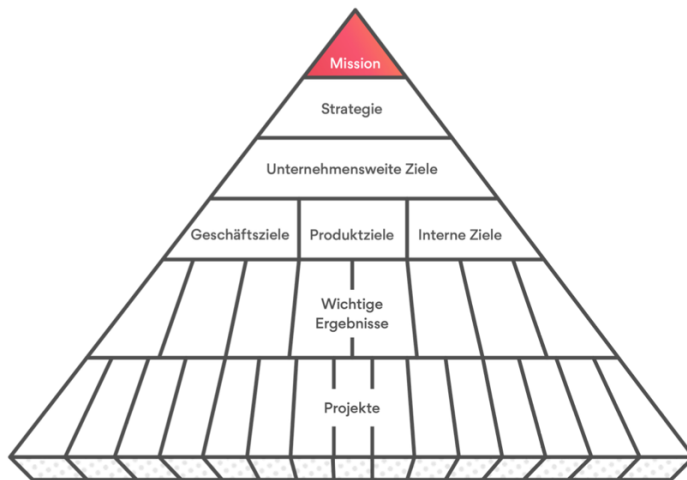
Diffusität bezüglich Zweck, Strategie und Zielen ist in der Jugendarbeit weit verbreitet. Im Arbeitsalltag konzentriert man sich auf praktische Aspekte und organisiert Workshops, Events oder Ausflüge ohne genau zu wissen, wieso man das überhaupt macht. Man fragt nicht nach dem Zweck der Arbeit und auch nicht danach, ob man mit einem Projekt oder Angebot diesen Zweck überhaupt fördert. Was soll die Party am Wochenende bewirken? Wieso fahren wir in den Europapark? Weshalb organisieren wir ein Zeltlager an Pfingsten?

Es gehört zur Aufgabe einer Trägerschaft oder einer Teamleitung, dem Team und den freiwillig Mitarbeitenden Klarheit bezüglich der Mission, der Strategie und der Ziele der eigenen Organisation zu verschaffen. Das hilft den Mitarbeiter:innen, ihre Tätigkeit auf den Organisationsauftrag hin auszurichten. Und es führt nachweislich zu mehr Arbeitszufriedenheit bei angestellten Mitarbeiter:innen. Zudem hilft es, passende Geldgeber für ein Projekt zu finden. Denn wer ein Angebot finanziert, wünscht sich meistens auch, dass damit eine Wirkung erzielt wird.

Das Modell «Pyramide der Klarheit»

Das Denkmodell «Pyramide der Klarheit» ist eine mögliche Form, in der eigenen Organisation Klarheit über Auftrag, Strategie, Ziele und Projekte zu erhalten. Es **beschreibt sechs Ebenen**, die in einer Organisation geklärt werden müssen, um zielgerichtet zu arbeiten. Sind diese Ebenen klar definiert, weiss jede:r Mitarbeiter:in auf welches Ziel hin er/sie arbeitet und kann die eigenen Projekte auf dieses Ziel hin ausrichten. Das Modell wurde für Firmen und kommerzielle Unternehmen entwickelt. Es eignet sich aber auch für Nonprofitorganisationen im sozialen Bereich. Vielleicht auch für deine Jugendarbeitsorganisation?

Die sechs Ebenen der «Pyramide der Klarheit»



1. **Mission:** Auftrag der Organisation
2. **Strategie:** Wie wollen wir den Auftrag erfüllen?
3. **Unternehmensweite Ziele:** Welches Ziel wollen wir als Gesamtorganisation erreichen?
4. **Geschäftsziele** (Budget und Finanzen), **Produktziele** (auf einzelne Angebote hin bezogene Ziele), **interne Ziele** (Ziele des eigenen Arbeitsbereichs)
5. **Zwischenergebnisse**
6. **Projekte** (Anlässe, Kurse, Reisen, Lager, Ausflüge, Treffpunkte...)

(1/2) Die ersten zwei Ebenen erinnern an das Modell des «Golden Circle» von Simon Sinek. Sie definieren den Organisationsauftrag (Mission, «Why?») und die Strategie der Organisation, um diesen Auftrag zu erfüllen («How?»). Für die Jugendarbeit könnte das heissen, dass eine Organisation den **Auftrag** hat, die *«positive Entwicklung Jugendlicher und junger Erwachsener und das friedliche Zusammenleben der Generationen in der Gemeinde Musterdorf zu fördern»*. Die **Strategie**, um diesen Auftrag umzusetzen, wäre dann vielleicht *«eine gut ausgebaute Offene Jugendarbeit, die finanzielle Unterstützung von Jugendverbänden, ein jährlicher Generationenbegegnungsevent und eine enge Zusammenarbeit zwischen Schulsozialarbeit und Offener Jugendarbeit»*.

(3) Auf der dritten Ebene geht es darum, **Organisationsziele** festzulegen. Organisationsziele werden sinnvollerweise für 2-4 Jahre festgelegt. Oft spricht man im politischen Kontext von sogenannten «Legislaturzielen». In unserem Beispiel könnte das heissen: *«Die Offene Jugendarbeit bietet Raum für eigene Ideen von Jugendlichen und arbeitet nach einem partizipativen Ansatz. Eine professionelle Jugendberatung ist für Jugendliche jederzeit niederschwellig erreichbar. Es gibt eine enge institutionelle Vernetzung von OJA und SSA. Ein Mal im Jahr organisiert die OJA gemeinsam mit der Pro Senectute und der Sekundarschule einen Generationenbegegnungstag. Die örtlichen Jugendverbände werden von der Gemeinde finanziell gefördert.»*

Die Ebenen 1-3 sind strategische Ebenen. Ihre Inhalte werden in der Regel durch die Trägerschaft einer Organisation festgelegt und sind für die Mitarbeiter:innen verbindlich.

(4) Neben den Organisationszielen braucht es auf einer vierten Ebene detaillierte Zielvorgaben im **finanziellen Bereich** (z.B. wie viel Geld die ganze Sache kosten darf) und im Bereich der **einzelnen Angebote** (z.B. *«Ein runder Tisch OJA-SSA, trifft sich vier Mal jährlich zu einem fachlichen Austausch.»*). **Auch interne Ziele** (z.B. *«Die Stellen in der OJA sind per 1.1.2026 mit ausgebildeten Fachkräften besetzt.»*) gehören auf diese zweite Zielebene.

Die vierte Ebene ist die Ebene der Teamleitung. Sie legt die Ziele auf dieser Ebene fest und kommuniziert sie dem Team, damit dieses die konkrete Planung auf der Ebene 5 erstellen kann.

(5) Die fünfte Ebene legt **wichtige kurzfristige Ergebnisse** fest: Bis wann soll was umgesetzt sein. Meist entspricht diese Ebene in einer Organisation der Halbjahres- oder Jahresplanung. Diese Ebene hilft, die Zwischenschritte zur Erreichung der detaillierten Zielvorgaben zu überprüfen und sich nicht zu verzetteln. In unserem Beispiel könnte das heissen: *«Bis Mitte Juni 2025 liegt ein konkretes Budget für die Jugendförderung in Musterdorf vor. Bis Oktober 2025 sind die Stelleninserate für die OJA publiziert. Am 1. März 2026 treffen sich OJA und SSA zum ersten Mal zu einem runden Tisch.»*

(6) Auf der letzten Ebene sind nun die **konkreten Projekte** angesiedelt. Wichtig bei diesen Projekten ist: sie beziehen sich auf die fünf vorgelagerten Ebenen. Wenn wir einen Graffitiworkshop organisieren, fragen wir uns, ob dieser *«zur positiven Entwicklung Jugendlicher und zum friedlichen Zusammenleben in Musterdorf beiträgt. Vielleicht kann der Workshop Generationen zusammenbringen? (1. Ebene) Auf jeden Fall sollte er partizipativ organisiert werden und einem Bedürfnis der Jugendlichen entsprechen (3. Ebene). Der Workshop sollte zudem nicht das ganze Budget der Organisation aufbrauchen (4. Ebene) und in der Jahresplanung (5. Ebene) keine wichtigeren Themen verdrängen.»* Sind alle diese Aspekte berücksichtigt? Dann los! Wenn nicht ... dann ist der Graffitiworkshop momentan nicht das passende Projekt für die Jugendarbeit Musterdorf.

Pass auf, dass du dir auf der 6. Ebene deine Projekte nicht passend zurechtbiegst. Nur weil die Jugendlichen beim Ausflug in den Europapark die Verpflegung selber auswählen können, ist der Anlass kein partizipatives Jugendprojekt. Und aus dem Graffitiworkshop wird kein Generationenbegegnungsevent, nur weil der Maler, der euch die Farbe verkauft, zur Generation 60plus gehört.

Jugendarbeit.ch wünscht dir spannende Erkenntnisse und eine klare Sicht bei der Arbeit mit der «Pyramide der Klarheit»!

Quelle: www.wavelength.asana.com (Verschiedene Artikel)