

«Mitarbeitende wollen eingebunden werden»

Die unterschiedlichen Methoden und Modelle von Agilität haben gemeinsam, dass die Verantwortung für Entscheide jenen Personen übertragen wird, die davon betroffen sind. Martin Diethelm* von der Beratungsgruppe für Verbands-Management erläutert die Grundprinzipien – und zeigt deren Bedeutung gerade für Non-Profit-Organisationen auf.

Interview: Elisabeth Seifert

Herr Diethelm, agile Arbeits- und Organisationsformen liegen im Trend. Wie erklären Sie sich das?

«Agil» heisst zunächst einfach einmal «beweglich». Bezogen auf die Unternehmenswelt bedeutet dies, wegzukommen von starren, auch sehr hierarchisch geprägten Arbeitsorganisationen, hin zu beweglichen, für eine bestimmte Situation erforderlichen Formen der Organisation von Arbeit. Das bisherige Managementverständnis wird von unserer Generation, die ganz anders sozialisiert worden ist, generell in Frage gestellt. Mitarbeitende wollen in Entscheide mit eingebunden werden und ihre Arbeit stärker selber organisieren können.

Beweglichkeit ist gerade auch in unserer rasch sich verändernden Welt gefordert?

Unsere traditionellen Organisationsstrukturen sind tatsächlich immer weni-

ger geeignet, mit einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt, der sogenannten Vuka-Welt, umzugehen. Unternehmen müssen sich jeden Tag auf etwas Neues einstellen. In einer rasch sich wandelnden Welt sind von den Unternehmen rasche Antworten gefordert. Mit agilen Arbeits- und Organisationsformen versucht man eine Antwort zu finden.

Wie würden Sie Agilität als Begriff in der Unternehmenswelt etwas genauer umschreiben?

Es gibt hierzu eine Vielzahl von Definitionen. Es gibt auch unterschiedliche Methoden und Modelle. Gemeinsam ist all diesen Vorstellungen, dass die Verantwortung für Entscheide jenen Gruppen und Personen übertragen wird, die davon betroffen sind und somit eben rasch entscheiden und agieren können. Man traut diesen Menschen zu, dass sie die richtigen, effektiven Entscheidungen für ihre Her-

ausforderungen treffen. Führungspersonen müssen sich davon verabschieden, immer alles selbst entscheiden und kontrollieren zu wollen. Das Pflegepersonal in einem Pflegeheim zum Beispiel, das tagtäglich mit den Bewohnenden zu tun hat, weiss am besten, was zu tun ist.

Die direkt involvierten Mitarbeitenden können richtig und auch sehr schnell auf neue Entwicklungen reagieren?

Ja, sicher. Das Managementverständnis und die Art, wie Organisationen funktioniert haben und oft immer noch funktionieren, ist bereits 100 Jahre alt. Sie orientieren sich am Organisationsmodell von Frederick Taylor, wo Prozessabläufe von einem arbeitsvorbereitenden Management detailliert vorgeschrieben und genauso ausgeführt werden müssen. Solche Organisationen sind in unserer heutigen komplexen Umwelt zu →



Martin Diethelm, Partner der B'VM AG: «Die Non-Profit-Welt ist per se affiner für agile Organisationsformen als die Wirtschaft im Allgemeinen.» Foto: B'VM

schwerfällig. Es braucht oft sehr lange, bis Entscheide gefällt werden.

Sie beraten besonders Unternehmen im Non-Profit-Bereich, wozu auch viele soziale und sozialmedizinische Organisationen gehören. Wie schätzen Sie hier das Interesse an agilen Organisationsstrukturen ein?

Im Non-Profit-Bereich stellen wir ein grosses Interesse an agilen Arbeits- und Organisationsformen fest. Man kann von einem eigentlichen Boom sprechen. Der grosse Durchbruch für agile Organisationen kam dabei von der IT-Welt. Bedingt durch die technologischen Entwicklungen war und ist man dort gezwungen, sehr schnell immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu

bringen. Mit den ursprünglichen Strukturen und dem tradierten Managementverständnis ist dies schlicht nicht möglich. Das agile Denken ist jetzt übergeschwappt in die Non-Profit-Welt. Diese ist per se affiner für agile Organisationsformen als die Wirtschaft im Allgemeinen, weil Partizipation der Mitarbeitenden hier grundsätzlich schon immer höher gewichtet worden ist.

Können Sie das näher erläutern?

Viele arbeiten in diesem Sektor, weil sie intrinsisch für den Zweck der jeweiligen Non-Profit-Organisation motiviert sind. Man engagiert sich aus ideellen Gründen für den Umweltschutz zum Beispiel oder für bestimmte soziale Belange. Wer in hohem Mass vom Organisationszweck überzeugt ist, will Mitverantwortung

tragen und gibt sich nicht damit zu zufrieden, nur ein kleines Zahnrad im Getriebe zu sein. In der Organisationswelt im Allgemeinen ist eine solche Identifikation mit dem Organisationszweck seltener. Ich selbst bewegte mich immer im Non-Profit-Bereich. Es bestehen hier der Wunsch und auch die Bedingung, in Entscheide direkt eingebunden zu werden. Agile Arbeits- und Organisationsformen drängen sich hier geradezu auf.

Wie zeigt sich dieses Interesse gerade auch im Bereich der sozialen und sozialmedizinischen Organisationen?

Ein prominentes Beispiel ist die Spitex Zürich Limmat. Vom holländischen Modell Buurtzorg inspiriert, organisieren seit gut zwei Jahren die Teams ihre Arbeit selbst. Neben ambulanten Organisationen gibt es auch stationäre Einrichtungen: Bereits 2017 hat das Haus Selun in Walenstadt des Ostschweizer Kompetenzzentrums für Menschen mit einer Körperbehinderung oder Hirnverletzung das soziokratische Kreismodell eingeführt. Agile Organisationsformen kennt etwa auch die Stiftung Menschen mit Behinderung Fricktal. Zahlreiche weitere Einrichtungen setzen sich mit solchen Arbeits- und Organisationsformen auseinander. Ob sich eine Organisation darauf einlässt, hängt von den Menschen ab, den Führungspersonen und den Mitarbeitenden. Sie müssen offen und bereit sein dafür.

Welche Grundhaltungen und Werte braucht es aufseiten der Mitarbeitenden und Führungspersonen?

Bei allen agilen Modellen steht im Zentrum, dass sich die Mitarbeitenden mit den Organisationszielen auseinandersetzen und sich überlegen, wie sie an ihrem Platz und in der Zusammenarbeit mit anderen zur Erfüllung dieser Ziele beitragen können. Sie müssen auch Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen wollen.

Das ist ein durchaus hoher Anspruch an die Mitarbeitenden...

Die Umsetzung agiler Arbeitsformen ist anspruchsvoll, und zwar für alle. Bezogen auf die Zusammenarbeit in den

Teams spricht man auch von der «kunstvollen Teilnahme». Ein Ausdruck, der mir persönlich sehr gut gefällt. Jeder und jede muss sich fragen: Ist mein Verhalten der beste Beitrag, den ich zum Organisationszweck und zur Zusammenarbeit im Moment leisten kann? Wer diesen Grundsatz verinnerlicht, geht mit einer ganz anderen Sichtweise an die Erfüllung der Aufgaben heran. Man wird auch nicht so schnell aufgrund einer persönlichen Befindlichkeit mit jemandem auf Konfrontation gehen.

Besonders gefordert sind auch die Führungspersonen?

Das Führungspersonal einer Organisation muss bereit sein, Macht abzugeben. Andernfalls wird man Agilität nicht einführen können. Führungspersonen müssen den Mitarbeitenden vertrauen. Sie müssen auch bereit sein, Fehler zuzulassen. Es braucht eine eigentliche Fehlerkultur. Diese speist sich aus der Überzeugung, dass man aus Fehlern lernt und dadurch selbstständiger und kompetenter wird.

Was heisst Führung in einer agilen Organisation?

Auch in agilen Organisationen gibt es Führungspersonen oder kann es auf alle Fälle Führungspersonen geben. Es kommt darauf an, wie sich eine agile Organisation genau versteht. Es gibt die reine Selbstorganisation ohne Chefs, es gibt aber auch viele Abstufungen. Grundsätz-

«Ob eine Organisation sich darauf einlässt, hängt von den Menschen ab, den Führungspersonen und den Mitarbeitenden. Sie müssen offen und bereit sein dafür.»

Martin Diethelm

lich kann man sagen, dass der oder die Vorgesetzte in einer agilen Organisation durch einen Führungskreis ersetzt wird. Innerhalb dieses Kreises kann es durchaus sein, dass jemand in die Rolle der Führung gewählt wird. Gerade im Kontakt nach aussen braucht es oftmals noch einen CEO, auch wenn nach innen ein Kreis die Rahmenbedingungen definiert. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen sind dann die Mitarbeitenden respektive die Teams dafür verantwortlich, ihre Aufgabe bestmöglich im Sinn des Organisationszwecks zu erfüllen.

In agilen Organisationen spielt die auf den Unternehmenszweck ausgerichtete Zusammenarbeit in den einzelnen Teams eine zentrale Rolle. Wie wird diese Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet?

Neben den genannten Werten ist für den Erfolg von Agilität von Bedeutung, dass die Mitarbeitenden respektive die ganze Organisation verschiedene Prinzipien

verinnerlichen. Ein zentrales Prinzip ist die Gleichstellung. Das heisst nicht einfach, alle sind gleich. Vielmehr geht es darum, Menschen in die sie betreffenden Entscheide und deren Entwicklung mit einzubeziehen. Alle Entscheidungen werden im Konsens entschieden. Wichtige, begründete Einwände müssen gehört und integriert werden. Die getroffenen Entscheide gilt es zu überprüfen, auf ihre Effektivität hin zu messen und kontinuierliche Verbesserungen durchzuführen. Entscheidend ist auch die Transparenz: Sämtliche Infos, teilweise bis zum Lohngefüge, sind für alle zugänglich.

Es gibt eine Vielzahl agiler Organisationsmodelle: Welche Modelle gilt es aus Ihrer Sicht grundsätzlich zu unterscheiden?

Auf der Basis gesellschaftstheoretischer Überlegungen, die ins vorletzte Jahrhundert zurückreichen, hat 1970 in Holland der Inhaber eines Elektrotechnikunternehmens die soziokratische →

Anzeige

d'bs

min Ort, min Platz.

Lebensqualität – mit Begleitung und Unterstützung

Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung finden bei uns Ausbildungs-, Wohn- und Arbeitsplätze ihrer Wahl.

Dienstleistungsqualität – flexibel, belastbar und pünktlich

Der geschützte Arbeitsbereich bietet umfassende industrielle und gewerbliche Dienstleistungen an.

Bildungsstätte Sommeri
Unterdorf 6 • CH-8580 Sommeri
bs-sommeri.ch



Kreismethode entwickelt. Er gründete ein Soziokratiezentrum, das die Soziokratie innerhalb und ausserhalb von Holland fördert. Soziokratie, die «Herrschaft der Gefährten», ist seither in vielen Organisationen auf der ganzen Welt eingeführt worden. In der Schweiz ist das Modell vor allem in sozial engagierten Organisationen beliebt. Die klassische soziokratische Kreismethode hat dann weitere Entwicklungen erfahren.

Können Sie diese Entwicklungen kurz skizzieren?

Ein Unternehmer der IT-Branche aus den USA entwickelte 2007 auf der Basis

Begründete Einwände müssen, wie bereits erwähnt, geklärt respektive integriert werden, bevor entschieden wird. Ein weiteres wichtiges Strukturmerkmal sind die mit bestimmten Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Kreise respektive Teams oder Projektgruppen. Rollen und Funktionen innerhalb der Gruppen, im Idealfall auch die Teamleitungen, werden in offenen Wahlen bestimmt. Die einzelnen Teams oder Kreise sind zudem doppelt verknüpft, das heisst: Je ein Kreismitglied ist im anderen Kreis vertreten, nimmt dort an der Beschlussfassung teil und vertritt diese Beschlüsse in seinem eigenen Team.

Eine nach soziokratischen Richtlinien geführte Sitzung lässt alle im Kreis herum zu Wort kommen. Das ändert viel an der Kultur. Man weiss, dass man zu Wort kommt und gehört wird. Ziel ist ein wertschätzendes, gleichberechtigtes Miteinander. Wir sind in der Arbeitswelt oft ganz anders sozialisiert worden und müssen neue Muster lernen. Wichtig scheint mir die Bereitschaft, sich darauf einzulassen. Wahrscheinlich braucht es auch eine Organisationsbegleitung, um das umfangreiche Wissen sinnvoll in das eigene Unternehmen zu transferieren.

Sie betonen die Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen ...

Ein wichtiger Grund für die Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen ist ja gerade, dass man zu Beginn eines Prozesses oft gar nicht so genau weiss, wie das Endprodukt im Detail ausschauen muss. Die der Agilität verpflichteten Arbeitsmethoden zielen darauf, schrittweise zu neuen Ideen und Produkten zu gelangen. Ganz ähnlich verhält es sich auch bei der Einführung der Agilität. Es geht darum, zu starten und zu schauen, wohin der Prozess einen führt. ■

«Organisationen sollen sich Zeit nehmen, in die Agilität hineinzuwachsen und bestimmte Elemente einfach mal ausprobieren.»

Martin Diethelm

der Soziokratischen Kreismethode die Holokratie, die «vollständige Herrschaft». Das Modell wird weniger im Non-Profit-Bereich, sondern allgemein in der Unternehmenswelt umgesetzt. Für die Umsetzung braucht es eine Lizenz. Anders ist dies bei der Soziokratie 3.0. Zwei Autoren und eine Autorin haben ab 2015 deren Eckwerte beschrieben und stellen sämtliche Unterlagen frei zur Verfügung. Ihre Überlegungen fassen auf der bisherigen Entwicklung der Soziokratie. Im Unterschied zur soziokratischen Kreismethode und auch zur Holokratie erfordert Soziokratie 3.0 keine grundlegende Reorganisation. Soziokratie 3.0 ist vielmehr eine Sammlung bester Praxis zu einer effektiven Zusammenarbeit in Gruppen, aus der sich eine Organisation je nach Bedarf bedienen kann.

Gibt es gewisse strukturelle Gemeinsamkeiten aller drei genannten Modelle?

Wichtig in allen drei Modellen ist, dass Entscheide im Konsens zustande kommen.

Wo verorten Sie innerhalb der agilen Organisationsmodelle das Lean-Management, dessen Ursprünge Mitte des letzten Jahrhunderts in der japanischen Autoindustrie liegen?

Lean-Management bedeutet «Werte ohne Verschwendung schaffen». Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten zu eliminieren. Diese Denkweise floss sicher in den Anspruch der Effektivität ein, welches eines der Prinzipien in der Soziokratie 3.0 ist. Ein weiteres Prinzip wurde beispielsweise mit den kontinuierlichen Verbesserungsprozessen übernommen.

Zu welchem Vorgehen raten Sie Organisationen, die agile Arbeitsformen einführen möchten?

Organisationen sollen sich Zeit nehmen, in die Agilität hineinzuwachsen und bestimmte Elemente einfach mal ausprobieren. Man könnte zum Beispiel damit beginnen, Sitzungen anders zu leiten.

* Martin Diethelm, Jahrgang 1973, ist Berater und Partner der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM AG). Er studierte Soziologie, ist Ausbilder mit eidg. Fachausweis, NPO-Manager VMI und hat ein Diplom in Themenzentrierter Interaktion TZI nach Ruth Cohn. Aktuell bildet er sich in Soziokratie 3.0 weiter.