

Brot für alle
Postfach 3270, 3001 Bern
+41 (0)31 380 65 65, www.brotfueralle.ch



Fastenopfer
Postfach 2856, 6002 Luzern
+41 (0)41 227 59 59, www.fastenopfer.ch

BROT FÜR ALLE FASTENOPFER
In Zusammenarbeit mit «Partner sein»

Workshop 5 «Neue Formen der Organisationsführung»

Michael Bürgi, Swisscom; Bernard duPasquier, Bfa, Moderation: Susann Schüepp

Michael Bürgi: Coach und Organisationsentwicklung bei Swisscom

Bernard du Pasquier: seit 20 Jahren in NGO, Geschäftsleiter Bfa

Einführung

Das Engagement für gesellschaftlichen Wandel hat zu tun mit unseren Arbeitswelten. Der Workshop geht um die Frage, was neue Organisationsmodelle in Unternehmen gegen aussen bringen, für den gesellschaftlichen Wandel?

Die Übung zu Beginn zeigt, dass schon einige der Teilnehmer*innen in Organisation mit geteilter Verantwortung arbeiten. Die Diversität in der Aufstellung ist gross.

Input: Michael Bürgi

Agile Organisationen? Was wollen die Leute in der Organisation für ein Problem ordnen? Zwei unterschiedliche Pole: Agile Arbeitsformen – Agile Organisation

Grosse Spannbreite zwischen den beiden Polen. Agilität oder Netzwerkformen sind nicht immer sinnvoll. Leitfragen: Wieviele Optionen habe ich für eine Tätigkeit auszufüllen? Was kommt als Nächstes? Interdisziplinäre Netzwerkorganisationen sind dort gut, wo es viele Optionen gibt und nicht so klar ist, was passieren wird.

Haltungsebene/soziale Technologie: Macht basierte Strukturen und informelle Strukturen steuern ein System. Organisationen: nicht ein Organigramm, sondern die Art wie man Zusammenarbeitet. Führung findet immer und überall statt.

4 Prämissen:

- Team ist wichtiger als Individuum
- Führungsbalance: Neuverteilung der Führung. Werte oder Regeln steuern.
- Transformation ist immer lernen. In Netzwerkorganisationen finden immer Lernprozesse/Lernschlaufen statt.
- Netzwerkorganisationen sind viel strikter geplant als hierarchische Organisationen. Keine Anarchie!

Teams: Alle Kompetenzen, die wir brauchen sind in jedem Team vertreten.

Input: Bernard duPasquier

Bfa-Geschichte startet vor zwei Jahren. Bfa ist eine NGO will im Einklang mit den eigenen Grundlagen funktionieren. Bfa machte sich auf die Suche nach Personen, die leben was sie predigen. Daraus entwickelten sich sog. Learning journeys zu Personen, die wir in kleinen Teams besuchten. Aufgrund von vier grundlegenden Werte hat sich Bfa an eine interne Neuorganisation gemacht, die auch die Art der Zusammenarbeit beeinflussen sollte. Zentral war dabei: Sitzungen sollten reduziert und freiwillig werden. Es sollte keine Informationssitzungen mehr geben! Die Abwesenden haben kein Veto-Recht!



Bfa hat als Grundlage die Holacracy gefunden. Dort liegt der Fokus auf der Technik, die relativ einfach ist. Wir haben aber herausgefunden, dass vor allem die Haltungen entscheidend sind.

Wir treffen uns in Kreisen nicht mehr in Sitzungen mit Tischen. Wenn ich etwas sagen will, muss ich mich Folgendes fragen: Wie betrifft das meine Rolle. Mit Gesprächskreisen wird die Diskussion verlangsamt.

Wir wurden bei der Arbeit an den Haltungen begleitet. Diese Haltungen müssen eingeübt werden. Die Schlüsselfragen:

- In wessen Namen spreche ich? Habe ich etwas zu sagen? Wo kann ich loslassen?
- Wenn ich etwas sage ist es nützlich? Für die Organisation oder für mich? Sonst schweige ich.
- Wir sprechen von einer Lösung für den Moment. Sich von der Diktatur der Vergangenheit und der Perfektion befreien.

Fragerunde:

- *Welche 4 Werte sind grundlegend?*
 - Wir sind eine Organisation im Wandel.
 - Loslassen können
 - Vielfalt (in der Organisation)
 - Sich auf das Wesentliche konzentrieren
- *Wie gehen die Swisscom mit kulturellen Unterschieden um?*
 - Vielfalt (Kulturen, Charaktere, etc.) sind interessant. Viele Feedback-Runden um Erwartungen an Zusammenarbeit zu klären.
- *Wie wird kontrolliert, ob eine Person in ihrer Rolle bleibt?*
 - Wir müssen erwachsen werden! Es sind immer andere Personen, die solche Rückmeldungen geben. Man sucht nie die perfekte Lösung, sondern die welche jetzt stimmt. Morgen kann sie wieder geändert werden.
- *Beispiel einer Rolle?*
 - Rolle «Holacracy-Storyteller» anwesend.
- *Spannung: Zwischen Ebene Individuum und Team?*
 - Erfolg/Misserfolg stärker im Team suchen. Entscheidungen nicht auf einen Chef hin orientieren. Alle Prozesse möglichst aufs Team runterbrechen, auch Leistungs- und Zielbeurteilungen. Neue Formen der Mitarbeitergespräche. Für Entscheide wurde bei Bfa die Regel mit den drei Rückfragen eingeführt. Wer ein Projekt oder eine Idee lancieren will, holt zuerst Rückmeldungen von drei verschiedenen Personen.
- *Frage der Interkulturalität/Umgang mit unterschiedlichen Strukturen und Kulturen?*
 - Neue Organisation braucht Zeit und unendlich viele Diskussionen über Verantwortung und Vertrauen.
 - Swisscom ist nicht komplett als agile Organisation organisiert. Gewisse Organisationsteile können das besser umsetzen oder nicht. In Krisenzeiten greifen die Leute auf Bewährtes zurück.
- *Grösste Herausforderungen?*
 - alte Denkmuster verlassen.
 - Suchen nach Kohärenz ist zentral. Auswirkungen aufs Private sind schwierig zu beziffern.
 - Umgang mit Burnout nicht nur auf Organisationsform zurückführe. Persönliches Sensorium entwickeln.