

Agile Arbeitsmethoden und partizipative Organisationsformen

Der Arbeits- und Projektalltag wird immer komplexer und anspruchsvoller, gerade auch in Planungsbüros. Mit dem sich verändernden Marktumfeld und dem Fortschreiten der Digitalisierung werden die Herausforderungen weiter zunehmen. Wie rüstet man sich dafür? Ansätze sind einerseits agile Arbeitsformen wie Elemente von Scrum, Kanban oder das Last Planner System. Andererseits können partizipative Organisationsformen, wenn Führungskräfte ihre Macht in der Organisation verteilen, die Eigenverantwortung und damit auch die Motivation der Mitarbeitenden stärken. Unternehmerisches Denken und Handeln wird gefördert. Neue Formen der internen und externen Zusammenarbeit können entstehen.

Agile Arbeitsmethoden

Agilität ist in aller Munde und das nicht immer nur im positiven Sinne. Aber was bedeutet Agilität überhaupt? Agilität lässt sich wie folgt beschreiben: Eine Organisation kann flexibel und proaktiv Veränderungen herbeiführen (Fokus auf Kunden und mit Veränderungen umgehen). Agile Arbeitsmethoden werden heute in verschiedenen Branchen und Bereichen eingesetzt. Mittlerweile nutzen auch einige Planungsbüros erfolgreich diese Arbeitsmethoden oder Elemente davon.

Das Kanban-Board ist ein leicht einzuführendes Hilfsmittel zur Abbildung und Visualisierung des Arbeitsprozesses und hilft bei Ressourcenzuteilungen. Es ermöglicht, über die zahlreichen, meist parallel laufenden Arbeitsschritte den Überblick zu behalten. So wird schnell deutlich, welche Aufgabe sich in welchem Stadium befindet. Auf diese Art lassen sich frühzeitig Engpässe erkennen und es können Massnahmen ergriffen werden. (Foto 1)

Ursprünglich war das Kanban-Board in analoger Form bspw. ein Whiteboard, das in Spalten aufgeteilt wurde. Jede Spalte stellt einen Prozessschritt mit den verschiedenen Aufgaben oder Aktivitäten dar. Die Spaltenaufteilung ist frei wählbar, entsprechend den eigenen Bedürfnissen im Tagesgeschäft. Wenn eine neue Aufgabe in den Arbeitsprozess gelangt, wird sie auf einer Kanban-Karte aufnotiert, die jede Spalte des Boards durchläuft. So ist der Status quo aller Aufgaben leicht ersichtlich und es zeigen sich frühzeitig allfällige Ressourcenengpässe. Heute werden dazu digitale Medien genutzt wie bspw. MeisterTask, Trello etc. Das Kanban-Board eignet sich ideal für

die Aufgabenverteilung in Teams. Der erste Schritt kann sein, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitenden Aufgaben zuteilt. In sich selbstorganisierenden Teams «holen» sich die Teammitglieder ihre Aufgaben eigenverantwortlich. Das Kanban-Board richtig genutzt spart Zeit, da es weniger Koordinationsmeetings brauchen wird.

Das «Last Planner System» ist ein Projektmanagement-Tool zur Umsetzung des Lean-Gedankens, das speziell für die Baubranche entwickelt wurde. Ziel ist die Verbesserung der Zuverlässigkeit von Prozessen durch strukturierte, vorausschauende und kooperative Planung unter Einbezug der letzten Planer. In der Bauausführung sind dies beispielsweise die Poliere der verschiedenen Gewerke. Die Umsetzung des Last Planner Systems erfolgt dabei kollaborativ mit allen Beteiligten. (Foto 2)

→

Kanban-Board (Foto 1) |





Last Planner System (Foto 2)

Der Prozess ist in fünf Schritte aufgeteilt, sodass die Prozessplanung strukturiert abläuft:

- Prozessablauf des gesamten Projektes festhalten

- Festlegung der wichtigen Meilensteine

- Detaillierte Planung der nächsten sechs Wochen

- Gemeinsame detaillierte Absprachen und Terminzusagen für die kommende Woche

- Reflektion der zurückliegenden Woche (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

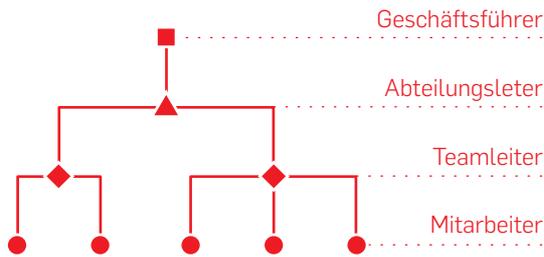
Damit das «Last Planner System» seine volle Wirkung entfalten kann, müssen sich alle Projektbeteiligten für diese Art der Planung und Zusammenarbeit im Projekt einverstanden erklären. Und dies über die gesamte Projektdauer.

Partizipative Organisationsmodelle

In den letzten Jahren durfte der Autor einige Führungskräfte aus Planungsbüros kennenlernen, die sich zum Ziel gesetzt hatten, sich selbst überflüssig zu machen. Sie wollen weg von hierarchischen Strukturen (top down) hin zu sich selbst organisierenden Strukturen mit einer grossen Mitgestaltung und -bestimmung durch die Mitarbeitenden (bottom up).

Es gibt verschiedene «Betriebssysteme» zur Umsetzung des Ansatzes «Führung ist zu wichtig, um sie den Führungskräften allein zu überlassen». Ein mittlerweile verbreitetes, aber auch radikales System der Selbstorganisation ist die Holokratie. Hier gibt es keine klassischen Hierarchien mit Abteilungen und Vorgesetzten. Die starren Funktionen werden in flexiblen Rollen mit einem bestimmten Zweck abgebildet. Diese sind in verschiedenen Kreisen zusammengeschlossen. Diese netzwerkorientierte Organisation erlaubt es, flexibel mit Veränderungen umzugehen. Die Strukturen können sehr schnell durch die betroffenen Mitarbeitenden den Anforderungen und effektiven Bedürfnissen angepasst werden. Entscheidungen können dank klarer Prozesse unmittelbar und an der Basis getroffen werden und müssen nicht erst alle hierarchischen Ebenen durchlaufen, was oft viel Zeit beansprucht. (Diagramm auf Seite 22)

Hierarchie

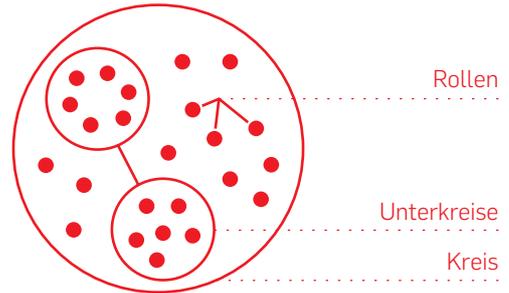


In der Praxis herrscht oft noch der Irrglaube, dass in der Selbstorganisation jeder machen kann, wonach ihm gerade ist. Das Gegenteil ist aber der Fall. Es gibt feste, niedergeschriebene Strukturen und Regeln. In der Holokratie gibt es zwei grundsätzliche Meetings, die in regelmässigen Intervallen durchgeführt werden. Im taktischen Meeting werden Themen aus dem operativen Tagesgeschäft abgearbeitet und in Governance Meetings geht es um die organisatorische Weiterentwicklung. Zur Holokratie gehört auch, dass die vom Unternehmen verfolgten Ziele nicht vorgegeben, sondern gemeinsam festgelegt werden. Ein weiteres Merkmal des Modells ist die umfassende Transparenz. Alle Mitarbeitenden haben bspw. Zugang zu den neusten Finanzzahlen. Dies setzt Vertrauen voraus, bringt aber Identifikation.

Der radikale Ansatz der Holokratie eignet sich nicht für alle Organisationen. Es gibt auch Zwischenformen von «Betriebsystemen», die es erlauben, weiterhin Führungskräfte zu haben und dennoch wird die Macht in der Organisation verteilt. Welches System für eine Organisation geeignet ist, hängt von den Bedürfnissen und dem Reifegrad der Organisation bzw. der Führungskräfte und Mitarbeitenden ab. Grundsätzlich verfolgen die neuen Systeme das Rollenkonzept und organisieren damit die Arbeit. Eine Rolle hat einen klaren Zweck (Purpose), welcher dem Rolleninhaber die Leitplanken für sein Handeln vorgibt. Im Gegensatz zu Funktionen sind die Rollen nicht dauerhaft einem Mitarbeitenden zugewiesen. Rollen können angenommen, aber auch wieder abgegeben werden. Rollen werden gebildet und auch wieder aufgelöst, je nach Bedürfnissen der Organisation. Das erhöht die Flexibilität der Organisation. Mitarbeitende können auch mehrere Rollen übernehmen, ganz nach passenden Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen.

Damit ein netzwerkorientiertes Organisationsmodell erfolgreich eingeführt und gelebt werden kann, braucht es zwingend die Zustimmung und Begeisterung der Firmeninhaber, des Managements und wenn möglich der Mitarbeitenden. In einem ersten Schritt sollten die Erwartungen an das neue System von den Führungskräften definiert werden. Wenn diese klar sind, kann entschieden werden, welches System (allenfalls mit Abwandlungen) am besten für die Organisation geeignet ist. Oft ist es hilfreich, erst einmal mit einer Pilotabteilung zu beginnen. So können Erfahrungen gesammelt werden, was dann die Einführung des angepassten Systems im gesamten Unternehmen vereinfacht.

Holokratie



Kultur und Haltung

Weiterentwicklung der Haltung und Werte sind entscheidende Erfolgsfaktoren, damit die Einführung von agilen Arbeitsmethoden und partizipativen, netzwerkorientierten Organisationsmodellen erfolgreich sein wird. Die Führungskräfte müssen ihre Macht wirklich abgeben – es muss vorgelebt werden. Sie müssen ihren Mitarbeitenden vertrauen, ganz nach dem Leitsatz «wer andere wachsen lassen kann, gewinnt an Grösse». Über alle Stufen braucht es Schulungen und Befähigungen auf der inhaltlichen, aber vor allem auch auf der Verhaltensebene. Alte Muster müssen auf- und durchbrochen werden. Es ist ein Prozess, der Zeit, Geduld und gegenseitige Wertschätzung und Verständnis braucht. Ein zusätzlicher Nutzen ist sicher auch, dass durch eine erweiterte Kultur und neue Formen der Zusammenarbeit die Arbeitgeberattraktivität gesteigert wird. Ein sich wandelndes Marktumfeld bedingt neue Denk- und Handlungsweisen.

Besuchen Sie den usic Workshop «Leadership, agile Arbeitsmethoden und partizipative Organisationsmodelle» vom 6. Oktober 2020 in Luzern.

Info und Anmeldung:

usic.ch/Agenda oder daniela.urfer@usic.ch

ANDREAS BACHOFNER

MBA, Betriebsökonom dipl. oek., Bau-Techniker TS, eidg. FA Ausbilder, Organisations-Entwickler, Trainer und Coach, Schaffhausen

LINK

bachofner.ch