

Der «Agil-Check» misst die Anpassungsfähigkeit an ein sich veränderndes Umfeld

Auf dem Weg zum agilen Heim

Die Management-Themen Agilität, Sinn und Selbstorganisation sind im Gesundheits- und Sozialbereich angekommen und werden über alle Funktionsebenen hinweg diskutiert. Ein Pilot gibt erste Einblicke in den Diskussionsstand in Pflegeheimen und sozialen Institutionen.

Von Frank Wittman und Larissa Sundermann*

Spätestens seit dem Erscheinen des Bestsellers «Reinventing Organizations» von Frédéric Laloux (2014) wird das Modell der Selbstorganisation im In- und Ausland kontrovers diskutiert. Eine der grundlegenden Ideen hinter diesem Modell: Organisationen werden leistungsfähiger, wenn sie nicht übermässig hierarchisch strukturiert sind. Vielmehr sollen sie die Verantwortung für zentrale organisatorische Belange und Prozesse direkt auf Teams von Mitarbeitenden übertragen. Die Hierarchie wird flach, Prozesse werden schlank und das Personal kann sinnorientiert zusammenarbeiten. Das Modell geht davon aus, dass sich Mitarbeitende je nach Fähigkeiten und Motivation in der Organisation verwirklichen und sich mit den eigenen Handlungen und Entscheiden in hohem Masse identifizieren können. Zudem entstehen Veränderungen und Innovationen vermehrt in der Mitte der Organisation. Manche Befürworter des Konzepts sind der Ansicht, dass professionelles Arbeiten aufgrund der steigenden Freiheits- und Partizipationsansprüche des Personals nur noch in sogenannten «Teal Organisationen» gewährleistet ist. Diese weisen eine partizipative Führungskultur auf und unterstützen die Selbstorganisation. Oft wird dafür die mittlere Hierarchie-Ebene abgebaut. Erste Anschauungsbeispiele für Transformationen hin zu mehr Selbstbestimmung und Ganzheitlichkeit in Organisationen gibt es mittlerweile auch im schweizerischen Non-Profit-Bereich.

Eine neue Art der Führung

Das Konzept Selbstorganisation ist nicht unumstritten. Gerne wird darauf hingewiesen, dass für einen erhöhten Grad an Selbstorganisation anspruchsvolle Voraussetzungen nötig seien. Dazu gehört, dass Einzelpersonen und Teams bereit und fähig sind, Verantwortung zu übernehmen und

Selbstmanagement zu betreiben. Es sind Organisationen bekannt, die nach Einführung von erhöhter Selbstorganisation einen starken Leistungsabfall verzeichneten – aufgrund schwerwiegender Konflikte und erheblicher Mitarbeitenden-Fluktuation. Einen weniger idealistischen Ansatz als Laloux verfolgt deshalb Boris Gloger in seinen Büchern wie «Selbstorganisation braucht Führung» (2014). Gloger weist darauf hin, dass sich die Art der Führung ändern muss, wenn Teams selbstorganisierter agieren und Verantwortung übernehmen sollen.

Am 5. Juni 2018 hat Curaviva zum Impulstag «Agil organisiert in die Zukunft» in Zürich eingeladen. Im Vorfeld waren die Workshop-Teilnehmenden eingeladen, an einer Befragung teilzunehmen. Dieser Pilot ging davon aus, dass Agilität und Selbstorganisation nicht Werte an

sich, sondern Mittel zu einem festgelegten Zweck sind. Es ist die Aufgabe jeder Organisation, individuell den eigenen Bedarf an Agilitäts- und Selbstorganisationsgrad festzulegen. Unter Agilität wurde die Anpassungsfähigkeit der Organisation an eine sich verändernde Umwelt verstanden.

«Bei steigender Komplexität der Umwelt scheint die Teamfähigkeit abzunehmen.»

Befragung zeigt eher geringe Resilienz von Heimen

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Vordergründig schätzen sich Einrichtungen in den Bereichen Kinder und Jugendliche, Alter und Behinderung als eher agil, ihre Umwelt jedoch als stabil ein. Dass im stationären Bereich Optimierungspotenzial bei den Geschäftsprozessen und Kooperationsweisen mit externen Partnern gesehen wird, überrascht kaum. Erst wenn man die interne und die externe Perspektive miteinander in Bezug setzt, zeigen sich die wirklich interessanten Themen. Denn die Daten aus der Befragung geben Hinweise, dass Heime zum einen das politisch-regulatorische und gesellschaftliche Veränderungspotenzial unterschätzen und zum anderen nur über eine geringe Resilienz verfügen. Denn wenn die Komplexität in der Umwelt steigt, scheinen die Teamfähigkeit und das Selbstmanagement abzunehmen. Dieses Ergebnis ist kongruent mit den überdurchschnittlich hohen Ausfall- und Fluktuationsraten im Gesundheitsbereich und den weit verbreiteten Klagen zu Überlastung und Erschöpfung auf Management- und Mitarbeitendenebene.

Diese Schlussfolgerungen aus dem Impulstag und aus der Befragung sind bewusst vorsichtig formuliert. Es ging darum, über die eigene Innen- und Aussenwahrnehmung nachzudenken. Organisationen, die herausfinden möchte, welcher Bedarf an Agilität individuell sinnvoll ist, empfehlen die Autoren den «Agil-Check». Dieses neue Tool gibt Organisationen Hinweise darauf, inwieweit ihr Agilitätsgrad den Anforderungen ihres Umfelds entspricht und welche Massnahmen sie anpacken möchten. ●

* Frank Wittmann ist Leiter des Instituts für Sozialmanagement an der ZHAW. Larissa Sundermann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an diesem Institut. Weitere Infos zum «Agil-Check» auf www.zhaw.ch/ism