

Agile Organisation in der Verwaltung – geht das?

Möglichkeiten und Grenzen anhand eines Fallbeispiels in der Stadt Zürich

Masterarbeit eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Claus Jacobs**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Esther Suter Gstettenhofer**
aus Muotathal SZ und Baar ZG
Genossenschaftsstrasse 13, 8050 Zürich

Bren, 28. Oktober 2021

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin.

Vorwort

Organisationsformen von Unternehmen oder Institutionen werden gemeinhin in der Ecke von mehr oder weniger trockener wissenschaftlicher Betriebswirtschaftsliteratur oder von schmissigen Managementbüchern verortet. Beides stimmt. Aber: Nicht nur gesellschaftliche Organisationsformen sind zutiefst menschlich geprägt und bergen spannende soziologische, ethnologische, historische oder philosophische Fragen, sondern auch die Art der Organisation einer Institution, die wirtschaftliche Interessen oder das Gemeinwohl verfolgt.

Durch anhaltende Veränderungen wie Digitalisierung und gesellschaftliche Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen, NGOs und Verwaltungseinheiten konfrontiert sehen, setzen sie sich vermehrt mit der passenden Organisationsform auseinander, um darauf adäquat reagieren zu können. Der oder die Mitarbeitende als agierender Mensch und Wissensträger rückt dabei wieder stärker ins Zentrum. Die agile Organisation ist für viele ein zukunftsweisendes Modell, dass zunehmend von Unternehmen, aber auch von nicht wirtschaftlich orientierten Organisationen adaptiert wird.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Fallbeispiel einer Organisationseinheit in der Verwaltung der Stadt Zürich auseinander. Der Geschäftsbereich Kinderbetreuung befindet sich seit Anfang 2021 in der Organisationsentwicklung hin zu mehr Agilität. Diese spannende Gelegenheit nutzte ich, um im eigenen Arbeitsumfeld systematisch zu ergründen, ob die agile Organisationsform in die Verwaltung passt.

Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne andere Menschen:

Die Kolleg:innen bei der Stadt Zürich sagten meinen Interviewanfragen ohne zu zögern zu. Die Gespräche waren geprägt von Offenheit, Engagement und klugen Einsichten, nicht selten haben wir dabei auch gelacht.

Prof. Dr. Claus Jacobs als betreuender Dozent hat mich empathisch und geduldig in diesem Unterfangen beraten.

Meine Familie und meine Freund:innen haben mich unterstützt, mir den Rücken freigehalten und viel Verständnis und Interesse aufgebracht.

Ihnen allen gilt mein grosser Dank.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Anhangsverzeichnis	VII
Management Summary	1
1 Einleitung	2
1.1 Ausgangslage, Problemstellung, Forschungsinteresse	2
1.2 Ziel der Arbeit und Abgrenzung	2
1.3 Forschungsleitende Frage und Untersuchungsfragen	2
1.4 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoriebasierter Hintergrund	4
2.1 Agilität und agile Organisation allgemein	4
2.1.1 Definition agile Organisation	4
2.1.2 Herkunft des Konzepts	6
2.1.3 Treiber des Konzepts	8
2.1.4 Relevanz von agilen Organisationen und Beispiele	9
2.1.5 Vorteile des Konzepts	11
2.1.6 Voraussetzungen, Grenzen und Gefahren des Konzepts	12
2.1.7 Zwischenfazit	13
2.2 Agilität und agile Organisation im Verwaltungskontext	13
2.2.1 Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung gegenüber der Privatwirtschaft	14
2.2.2 Bürokratiemodell	14
2.2.3 Verwaltung und agile Organisation	14
2.3 Herleitung für die empirische Überprüfung	15
2.3.1 Elemente einer agilen Organisation	15
2.3.2 Kriterien für die erfolgreiche Implementierung einer agilen Organisation	20
3 Methodisches Vorgehen für das Fallbeispiel	25
4 Fallbeispiel	27
4.1 Kontext	27
4.1.1 Vorstellen GB KB	27
4.1.2 Anlass der Organisationsentwicklung hin zur agilen Organisation	27
4.1.3 Umsetzung und Ziele der agilen Organisation	28
4.1.4 Umsetzungszuständigkeiten und -schritte	30
4.2 Analyse	31
4.2.1 Dimension Prozess	32
4.2.2 Dimension Struktur	35
4.2.3 Dimension Strategie	37
4.2.4 Dimension Führung	39
4.2.5 Dimension HR-Instrumente	42
4.2.6 Dimension Kultur	43
4.2.7 Weitere Kriterien der agilen Organisation	45
4.3 Resultate	46
4.3.1 Welche Elemente des Konzepts der agilen Organisation wurden im GB KB übernommen?	46

4.3.2	Welche Chancen eröffnet die agile Organisation im GB KB?.....	47
4.3.3	Welche Risiken birgt die agile Organisation im GB KB?.....	47
4.3.4	Welche Rahmenbedingungen braucht es im GB KB, um eine agile Organisation zu etablieren?.....	48
4.3.5	Welche Faktoren sind im GB KB anders als in der Privatwirtschaft und erschweren die Umsetzung?	49
4.3.6	Inwiefern lassen sich diese Ergebnisse auf andere Verwaltungseinheiten übertragen?...	50
5	Fazit und Ausblick	51
5.1	Unter welchen Umständen kann das Konzept der agilen Organisation für die öffentliche Verwaltung übernommen werden?	51
5.2	Hinweise für die weitere Umsetzung der agilen Organisation im Fallbeispiel	51
5.3	Empfehlungen für weitere empirische Untersuchungen im Forschungsfeld.....	52
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	53
	Anhänge	X
	Selbständigkeitserklärung	XVII
	Über die Autorin	XVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Neue Organisationsstruktur GB KB	29
Abbildung 2: Motivation vor und nach OE.....	31
Abbildung 3: Klare und einfache Abläufe vor und nach OE	32
Abbildung 4: Transparente Informationen vor und nach OE.....	33
Abbildung 5: Selbstorganisation vor und nach OE.....	34
Abbildung 6: Selbstorganisation vor und nach OE.....	37
Abbildung 7: Veränderung Führungsverständnis vor und nach OE	39
Abbildung 8: Veränderung hin zum positiven Menschenbild Y vor und nach OE	40
Abbildung 9: zielführende Kommunikationsgefäße vor und nach OE.....	43
Abbildung 10: Ausprägung der Fehlerkultur vor und nach OE.....	45
Abbildung 11: Ausprägung der Innovationsfähigkeit vor und nach OE.....	46
Abbildung 12: Ausprägung der Effizienz vor und nach OE	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimension Prozess	16
Tabelle 2: Dimension Struktur	16
Tabelle 3: Dimension Strategie	17
Tabelle 4: Dimension Führung.....	18
Tabelle 5: Dimension HR-Instrumente	19
Tabelle 6: Dimension Kultur.....	20
Tabelle 7: Erfolgsfaktoren Motivation.....	22
Tabelle 8: Erfolgsfaktoren Organisation.....	22
Tabelle 9: Erfolgsfaktoren Transformation.....	24
Tabelle 10.: Auswertung Erfüllungsgrad der Merkmale und Kriterien	47

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen zur Organisationsentwicklung vorher und nachher.....	X
Anhang 2: Auswertungsraster des Fragebogens.....	XII
Anhang 3: Interviewleitfaden.....	XVI

Management Summary

Beginnt man sich mit agiler Organisation zu befassen, scheint sie plötzlich in aller Munde zu sein. Damit Organisationen auf die fortschreitende digitale Transformation und neue Kundenbedürfnisse oder gesellschaftliche, oft auch unerwartete Herausforderungen angemessen reagieren können, müssten sie agil handeln – auch in der öffentlichen Verwaltung. Damit dies gelingt, braucht es entsprechende Rahmenbedingungen.

In der vorliegenden Arbeit wird aufgrund der aktuellen Literatur untersucht, inwiefern sich eine Organisationseinheit in der öffentlichen Verwaltung zu einer agilen Organisation transformieren kann. Die Besonderheiten der Verwaltung schränken gewisse Entscheidungen ein. Entlang eines Rasters wurde verglichen, welche Kriterien dennoch umgesetzt werden können.

Es zeigt sich ein mehrheitlich positives Bild. Die meisten Kriterien können umgesetzt werden, oft jedoch nicht vollständig, wobei die Verwaltungsstruktur meist limitierend wirkt. Als grundlegende Rahmenbedingungen, welche eine agile Organisation einer Einheit ermöglichen, wurden eruiert:

- Die rechtlichen Möglichkeiten der Kompetenzzendelegation sind ausschlaggebend.
- eine wahrgenommene Dringlichkeit der Veränderung von innen heraus
- der Wille der entscheidenden Führungskräfte, Kompetenzen zu delegieren und einen Wandel zu agilen Ansätzen anzustossen
- Grundakzeptanz bei den Mitarbeitenden

Bis auf die erste Voraussetzung heben sie sich von privaten Unternehmen nicht massgeblich ab. Wo die Verwaltung stärker an ihre Grenzen stösst, ist der Mangel an einer agilen Gesamtorganisation.

Unter diesem Vorbehalt kann die titelgebend Frage wie folgt beantwortet werden:

Agile Organisation in der Verwaltung – geht das? Ja, das geht.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage, Problemstellung, Forschungsinteresse

Es gibt zunehmend Literatur zu Agilität und agilen Organisationen. Auch hinsichtlich der Verwaltung wird die Thematik in den letzten Jahren verstärkt aufgegriffen. Jedoch fehlt die Literatur in Bezug auf die konkrete Ausgestaltung. Mit dem Reorganisationsprozess hin zu einer agilen Verwaltungseinheit im Fallbeispiel konnte die Gelegenheit ergriffen werden, zur Schliessung dieser Lücke beizutragen.

1.2 Ziel der Arbeit und Abgrenzung

Die vorliegende Masterarbeit geht anhand des Fallbeispiels im Geschäftsbereich Kinderbetreuung (GB KB) der Stadt Zürich der Frage nach, unter welchen Rahmenbedingungen die agile Organisation, notabene ein Konzept aus der Privatwirtschaft, auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden kann.

Da im Fallbeispiel die Umsetzung hin zur agileren Organisation zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht abgeschlossen ist, kann nicht erhoben werden, welche Teile der agilen Organisation Bestand haben. Durch das Erheben eines Erwartungsdatensatzes bei den Beteiligten innerhalb der Verwaltungsorganisation ergibt sich nebst der wissenschaftlich nutzbaren Erkenntnis dadurch aber zusätzlich die Möglichkeit für die Praxis, Knackpunkte im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Organisationsentwicklung zu mehr Agilität aufzudecken.

Die Arbeit folgt einem mitarbeiterzentrierten Fokus. Im System der öffentlichen Verwaltung hat der Mensch nach dem weberschen Bürokratieprinzip seine klar zugewiesene Funktion. Agile Formen der Organisation laufen dem jedoch diametral entgegen.

Der Erkenntnisgewinn insgesamt wird sich wissenschaftlich nur begrenzt verallgemeinern lassen, da sich das Fallbeispiel an den spezifischen Rahmenbedingungen der Stadt Zürich orientiert. Die Masterarbeit kann nichtsdestotrotz einen Beitrag leisten zu der bisher eher dürftigen empirischen Lage in der Thematik der agilen Organisation in der öffentlichen Verwaltung.

1.3 Forschungsleitende Frage und Untersuchungsfragen

Folgende Leitfrage soll mit der Arbeit übergeordnet geklärt werden:

- Unter welchen Umständen kann das Konzept der agilen Organisation für die öffentliche Verwaltung übernommen werden?

Es stellen sich verschiedene Untersuchungsfragen. Zuerst soll analysiert werden:

- Welche Elemente des Konzepts der agilen Organisation wurden im GB KB übernommen?

Später kann diese Frage damit verknüpft werden, ob eine begrenzte Auswahl der Elemente mit den limitierenden Faktoren einer Verwaltung zusammenhängt (oder auch nicht).

Im aktuellen Hype um agile Organisation soll ebenfalls untersucht werden, was im empirischen Beispiel überhaupt der (erwarteter) Gewinn ist, oder welche Risiken man nicht ausser Acht lassen darf:

- Welche Chancen eröffnet die agile Organisation im GB KB?
- Welche Risiken birgt die agile Organisation im GB KB?

Der Leitfrage soll im Fallbeispiel mit folgenden Fragen näher nachgegangen werden.

- Welche Rahmenbedingungen braucht es im GB KB, um eine agile Organisation zu etablieren?
- Welche Faktoren sind im GB KB anders als in der Privatwirtschaft und erschweren die Umsetzung?
- Inwiefern lassen sich diese Ergebnisse auf andere Verwaltungseinheiten übertragen?

Wie oben erwähnt ist das Generieren von Hinweisen für die Praxis ein weiteres Ziel der Arbeit, das sich wie folgt als Fragestellung formulieren lässt:

- Welche Stolpersteine sind im Fallbeispiel für die weitere Umsetzung der agilen Organisation erkennbar?

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich wie folgt:

In Kapitel 2 wird die Theorie aufgearbeitet. Da die Literatur bisher viel stärker auf die Privatwirtschaft fokussiert, wird diese hauptsächlich beleuchtet. Das Konzept vor allem aus dieser privatwirtschaftlichen Sicht zu betrachten, ermöglicht zudem erst, die Übertragbarkeit vom privaten auf den öffentlichen Sektor zu übertragen. Dennoch wird auch der aktuelle Stand der Literatur zur agilen Organisation gewürdigt. Nach der Erläuterung zum methodischen Vorgehen in Kapitel 3 wird das Fallbeispiel in Kapitel 4 präsentiert. Es folgt im gleichen Kapitel eine detaillierte Analyse und die Präsentation der Resultate. Kapitel 5 schliesst mit dem Fazit und einem Ausblick.

2 Theoriebasierter Hintergrund

Was bedeuten Agilität und agile Organisation? Das Konzept in diesem Kapitel anhand der aktuellen Literatur detailliert vorgestellt und diskutiert. Unter Einbezug der Basisliteratur sowie von aktuellen Erkenntnissen aus der auf die Verwaltung gerichteten Theorie, Forschung und Praxis wird dann der zentralen Frage der Rahmenbedingungen für die Übertragbarkeit des Konzepts der agilen Organisation auf die Verwaltung theoretisch nachgegangen. Aus der Literatur werden Kriterien, welche eine agile Organisation voraussetzt und welche deren Umsetzung erleichtern, abgeleitet und in Rastern dargestellt. Diese Raster dienen als Grundlage für die empirische Untersuchung.

2.1 Agilität und agile Organisation allgemein

2.1.1 Definition agile Organisation

Bei der vorliegenden Arbeit geht es immer um die Agilität in Organisationen, ihre Fähigkeit, agil zu handeln. Es erübrigt sich daher, Agilität separat zu definieren. Für beide Konzepte gibt es jedoch sowieso keine einheitliche Definition, die sich durchgesetzt hat, sondern jede:r Autor:in definiert für sich, was mit agil im jeweiligen Kontext gemeint ist. Weber et al. (2020: S. 31) stellen fest: «Mit Blick auf die Literatur ist also zu konstatieren, dass es kein einheitliches Verständnis davon gibt, was genau Agilität in Unternehmen ist.» Für ihre eigene Definition fokussieren die Autor:innen stark auf das Reaktionsvermögen eines Unternehmens mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit. Dieser engen Definition externere Vorteile folgt ein Blick auf die intern wirkenden Vorteile (ebd.: S. 34): Führung mit mehr Offenheit und Transparenz und einer damit verknüpften Fehler- und Lernkultur. So könnten Führungskräfte Verantwortung an ihre Mitarbeitenden abgeben. Brückner und von Ameln (2016: S. 383) erläutern, das Konzept der Agilität stehe für ein Idealprinzip der Organisationsgestaltung, deren Ziele sie wie folgt zusammenfassen:

- «...höhere Reagibilität auf (kritische) Entwicklungen in der Umwelt,
- gesteigerte Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstveränderung,
- schnellere Entscheidungsfindung,
- Nutzung verteilten Wissens,
- Selbstorganisation in netzwerkförmigen Strukturen.»

In der vorliegenden Arbeit werden diese Definitionen explizit mit darunterliegenden Elementen erweitert. Damit in den folgenden Ausführungen dieses Kapitels klar ist, wovon gesprochen wird, soll die Definition einer agilen Organisation an den Anfang gestellt werden. Es handelt sich dabei um eine eigene Übersicht aus den Erkenntnissen der nachfolgenden Unterkapitel:

Anpassungsfähigkeit: Eine agile Organisation reagiert schnell und adäquat auf die zunehmenden Veränderungen in der Umwelt und auf Kundenbedürfnisse, die von technologischen und gesellschaftlichen Umwälzungen ausgelöst werden. In marktorientierten Unternehmen wird damit ein Wettbewerbsvorteil gesehen. Aber auch in Non-Profit-Organisationen oder

in einer öffentlichen Verwaltung kann damit die Kundenzufriedenheit erhöht oder die Lösung komplexer Probleme verbessert und damit die adäquate Leistungsfähigkeit der Organisation überhaupt sichergestellt werden.

Fokus auf Mitarbeiter:innen: Mitarbeitende sind Expert:innen in ihrem Zuständigkeitsbereich und sollen ihr Potenzial ausschöpfen können. Sie organisieren sich selbst, um die Aufgaben der Organisation zielgerichtet zu lösen. Entscheidungen werden direkt von den zuständigen Fachleuten getroffen, was die Entscheidungswege enorm verkürzt und in den meisten Fällen zu besseren Lösungen führt, da Führungskräften immer ein Teil der Information fehlt. (Von Führungskräften zu erwarten, dass sie das gesamte System überblicken können, ist somit auch falsch.) Die Mitarbeitenden können sich viel stärker einbringen, was ihre Motivation und Zufriedenheit erhöht und wiederum bessere Lösungen für anstehende Aufgaben generiert.

Austausch: Die Mitglieder der Organisation tauschen sich gezielt aus, um geeignete Lösungen für ein gemeinsames Problem zu finden, und zwar auch über Organisationseinheiten hinweg. Silodenken wird abgebaut.

Lernende Organisation: Experimentieren ist erlaubt, damit aus Fehlern gelernt werden kann. Dies setzt eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens voraus. Innovation wird so möglich. Durch den Austausch – auch hier wiederum über die Grenzen von Organisationseinheiten hinaus – wird das Lernen voneinander stärker ermöglicht.

Führung verändert sich: Führung bleibt wichtig. Die Rolle der Führung ist neu jedoch nicht mehr die des Chefs oder der Chefin, sondern jene eines/r Coaches, Dienstleister:in und Koordinator:in, was auch als Servant Leadership bezeichnet wird. Die koordinative Leitung eines Projekts kann von jedem Mitglied des Teams übernommen werden, Entscheidungen werden aufgrund von Fachlichkeit gefällt; dafür braucht es keine definierte Führungsperson. Führung verteilt sich auf mehr Personen.

Weniger Hierarchie, aber klare Regeln: Hierarchische Strukturen verlieren an Bedeutung und verändern sich mehr hin zu Netzwerken. Agile Organisation heisst jedoch nicht, dass jede:r tut, was er oder sie will, sondern folgt klaren, gemeinsam definierten Regeln. Grösstmögliche Transparenz innerhalb der Organisation gehört immer dazu. Eine Führungsaufgabe ist somit auch, für klare Rahmenbedingungen zu sorgen.

Umfassender Ansatz: Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass eine agile Organisation sich auf allen Ebenen – Prozessen, Strukturen, Management, Führung und Kultur – von einer traditionellen Organisation unterscheidet und dass sich in einem Organisationsentwicklungsprozess alle Ebenen verändern müssen.

Um der gebotenen Kürze einer Definition einigermaßen gerecht zu werden, gilt für die vorliegende Arbeit in zusammengefasster Form folgende Definition für eine agile Organisation:

Eine agile Organisation löst Aufgaben adäquat, effizient und innovativ, indem sie das Know-How ihrer Mitarbeitenden ins Zentrum stellt und die Verantwortung für Entscheidungen in ihren Bereichen den Fachleuten übergibt und Selbstorganisation ermöglicht. Transparenz, Vertrauen, Austausch, das Überwinden von organisatorischen Grenzen und eine lernende

Organisation sind grundlegend, um das selbstorganisierte Arbeiten ihrer Mitglieder zu ermöglichen. Klare Regeln setzen den Rahmen. Die Funktion der Führung ist Beratung und kann von vielen statt von wenigen übernommen werden. Damit dies umgesetzt werden kann, braucht es geeignete Strukturen und Prozesse, d.h. einen holistischen Ansatz.

2.1.2 Herkunft des Konzepts

Als Ausgangspunkt der Agilität gilt gemeinhin die Softwareentwicklung. Seit den 1990er-Jahren werden agile Prozesse und Methoden angewandt: Anstatt nach einem vorgefertigten Plan ein komplexes Produkt in einem komplexen Umfeld zu entwickeln, arbeiten die Entwickler:innen auf eine Lösung hin, bei der weder das genaue Endergebnis noch der Weg von Anfang an vorgegeben ist. Oft wird dabei mit der Methode «Scrum»¹ gearbeitet. Das heißt, dass in wenigen Wochen dauernden «Sprints» (Iterationen) die avisierte Lösung immer wieder Anpassungen erfährt. Gleichzeitig wird das Arbeitsvolumen mit den Sprints klar definiert. Experimentieren und damit einhergehende Fehler sind erwünscht, da man daraus lernen und schneller Schwachstellen des Produkts erkennen kann. Die an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeitenden tauschen sich in eng getakteten Abständen, oft in «Stand-Ups» – dies sind bewusst kurz gehaltene Meetings, die klaren Regeln folgen – mündlich aus. Ihre Fachlichkeit steht im Mittelpunkt, weshalb es keine hierarchische Führung im engeren Sinne braucht; Teams arbeiten selbstorganisiert. Jedes Projektmitglied kann die koordinative Führung übernehmen. Das iterative Vorgehen hat den Vorteil, dass man sehr lösungs- und kundenorientiert vorgehen und auf sich verändernde Rahmenbedingungen oder Bedürfnisse schnell reagieren kann. Innovationen hinken damit nicht hinterher und eine nachhaltige Produktentwicklung ist möglich, was dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bietet. Die Prinzipien dieser Form der Softwareentwicklung fasst das Agile Manifest zusammen (vgl. Beck et al. 2001).

Die Ansätze aus der Softwareentwicklung verbreiteten sich danach beim Projektmanagement in sämtlichen Bereichen. Zahlreiche agile Tools kommen dabei nebst «Scrum» zum Einsatz. «Kanban»² ist ein weiteres bekanntes, oft angewandtes Werkzeug: Einzelne Aufgaben werden auf Karten festgehalten, die auf dem «Kanban-Board» gut überschaubar die einzelnen in vertikale Spalten aufgeteilten Arbeitsschritte (vereinfacht oft: to do, doing, done) durchwandern. Des Weiteren kommt zunehmend die Methode des Design Thinkings zum Einsatz, bei der die

¹ Englisch für «Gedränge», Analogie aus dem Rugby. «Im Rugby ist Scrum eine Formation, in der sich das Team aneinanderklammert, um sich gemeinsam in der Formation einen Abschnitt lang bewegen zu können», hält Kusay-Merkle (2018: S. 35) fest.

² Das japanische Wort «Kanban» bedeutet «Signalkarte». Seinen Ursprung hat «Kanban» im «Lean Manufacturing» des japanischen Autoherstellers Toyota. Die Steuerung des Materialflusses wird in der breiten Nutzung des Konzepts auf die Steuerung von einzelnen Aufgaben übertragen. Kanban ist im Gegensatz zu «Scrum» nicht so disruptiv (sondern evolutionär) und kann mit relativ wenig Aufwand implementiert werden. (Vgl. Kusay-Merkle 2018: S. 42 f.)

Nutzer:innenorientierung ein zentraler Fokus ist.³ Das agile Projektmanagement steht damit im Gegensatz zur hergebrachten Wasserfallmethode, bei der jeder Schritt von langer Hand geplant wird. (Vgl. Kusay-Merkle 2018: S. 27 ff.; Mergel et al. 2021.) Aber auch über das Projektmanagement hinaus begann man die Vorteile der Agilität für die gesamte Organisation zu sehen.

Der Aspekt der Selbstorganisation kann allerdings schon früher herausgeschält werden (vgl. Dietrich 2001). Dem Taylorismus mit der entpersonalisierten Fließbandarbeit und dem Bild des Menschen als auf Knopfdruck zu funktionierender Maschine wurde bereits im Verlauf der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts der Mensch als soziales, eigenständiges und unabhängiges Wesen entgegengesetzt. Nach dem zweiten Weltkrieg verlor die Existenzsicherung durch die abnehmende Arbeitslosigkeit an Gewicht und psychologische und soziale Aspekte der Arbeit rückten vermehrt in den Vordergrund. Die Entwicklung von Modellen wie die Theorie X und Y von McGregor oder erste Ansätze der Organisationsentwicklung fallen in diese Zeit.⁴ McGregor (1974) postulierte, dass Unternehmensführungen geprägt sind von der Vorstellung, der Mensch sei per se faul und Angestellte könnten nur mit autoritärer Führung zur Arbeit angetrieben werden (Theorie X). Er war jedoch überzeugt, dass Menschen eine intrinsische Motivation für ihre Arbeit entwickeln können, wenn sie sich den Zielen verpflichtet fühlen. Dies bildet die Basis, damit sie ihr Potenzial für kreative Lösungen einbringen können. Eine kontrollierende Führung ist beim Verfolgen dieses Menschenbildes unnötig (Theorie Y). Gleichzeitig stellte der Psychologe Lewin in seiner Theorie zu Organisationsentwicklung schon damals fest, dass politische und technische Veränderungen sowie der Anspruch der Mitarbeitenden, ihre Bedürfnisse nach Mitbestimmung und Selbstentwicklung einzubringen, Organisationen vor neue Herausforderungen stellen (vgl. Dietrich 2001: S. 37 f.).

Brückner und von Ameln (2016: S. 384) halten ebenfalls fest, dass «der aktuelle Hype um Agilität in einer langen Traditionslinie von Enthierarchisierungsprogrammen (von Lean Management und Kaizen über Projektmanagement bis hin zu den Partizipationskonzepten der Organisationsentwicklung)» stehe. Es handle sich dabei um den Gegenentwurf zur «klassischen bürokratischen Organisation mit ihren veränderungsfeindlichen Machtstrukturen, langen Entscheidungswegen, Entkopplung von entscheidungsrelevantem Wissen an der „Basis“ und Entscheidungsverantwortung an der „Spitze“ etc.». Statt dessen wird die Zusammenarbeit intensiviert.

³ Vgl. Brückner und von Ameln (2016: S. 385): «Multidisziplinäre Teams [...] arbeiten] in einem moderierten Prozess mit wechselnden Aufgaben und Perspektiven. In einem iterativen Vorgehen sind Beobachtung, Verstehen, Ideenfindung, Prototypenbau, Testen und schrittweise Verfeinerung bis hin zum Endprodukt wesentliche Komponenten der Vorgehensweise.»

⁴ Allerdings handelte es sich bei den Modellen nicht um ganzheitliche Ansätze, die somit dem komplexer werdenden Umfeld nicht genügend gerecht werden konnten. Die Idee der ganzheitlichen Sichtweise ist eng verknüpft mit systemtheoretischen Konzepten, die an naturwissenschaftliche Erkenntnisse anknüpfen: Offene oder dynamische Systeme befinden sich in ständigem Austausch mit ihrer Umwelt. Dank dieser Austauschmöglichkeit können sich offene Systeme bei Veränderungen besser stabilisieren. Gemäss Dietrich (2001: 102) lässt sich mit einer ganzheitlichen Sichtweise auch besser akzeptieren, dass Organisationen als komplexe Systeme nie vollständig steuerbar sind.

Diese ist eingebettet in eine Kultur von «Transparenz, Vertrauen, postheroischer Führung, kurzfristigen Feedback-Mechanismen, Selbstverantwortung, einem konstruktiven Umgang mit Fehlern etc.» (ebd.).

2.1.3 Treiber des Konzepts

Doch was bringt heute das Management von Organisationen dazu, über agilere Ansätze nachzudenken?

Als Treiber des Wandels hin zu agilen Organisationen können externe wie auch interne Faktoren beobachtet werden, wie sie teilweise Lewin wie oben erwähnt schon erkannt hatte. Die Digitalisierung, eine sich schnell wandelnde und als immer komplexer wahrgenommene Umwelt, das Kundenverhalten und der Wettbewerb erhöhen den Druck von aussen. Zu den internen Faktoren gehören bürokratische Prozesse mit geringem Output, Fachkräftemangel, Individualisierung und Wertewandel (vgl. Häusling und Kahl 2020).

Den umwälzenden Veränderungen der letzten Jahre und Jahrzehnte liegt die Digitalisierung zugrunde. Diese tiefgreifenden Umwälzungen haben zu Bedingungen geführt, die als VUCA-Umwelt bezeichnet werden: Die VUCA-Welt ist geprägt von «volatility, uncertainty, complexity, ambiguity» – also von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Eine langfristige Planung ist in vielen Bereichen schwierig oder nutzlos. Dies sind somit auch die aktuellen Rahmenbedingungen, denen Führungskräfte mit passenden Lösungen begegnen müssen, damit die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation Bestand hat. (Vgl. Bennett 2014). Agilität kann hier die Antwort sein, auch oder gerade in der Verwaltung (vgl. Höffner und Seng 2021, von Amelen und Wimmer 2016).

Die Lebensentwürfe der «Generation Y⁵», die aktuell einen grossen Teil der Arbeitstätigen ausmachen, verfolgen die Vorstellung, dass Arbeit Sinn stiften und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfinden soll (vgl. von Amelen und Winner 2016: S. 12; Wüthrich 2020: S. 29). Der Wertewandel zeichnete sich aber, wie schon im Unterkapitel «Herkunft des Konzepts» mit der Theorie X und Y von McGregor (1974) umrissen, bereits einiges früher ab. Das Menschenbild verlagert sich von eher arbeitsvermeidenden Mitarbeitenden, die kontrolliert werden müssen, hin zu Mitarbeitenden, welche die Ziele der Organisation zu ihren eigenen machen und diese eigenständig verfolgen. Das Konzept des «Psychologischen Eigentums» knüpft daran an: Englisch et al. (2010) beispielsweise konnten in ihrer Untersuchung die These «Fühlt oder empfindet ein Mitarbeiter, dass das ihn beschäftigende Unternehmen „seines“ ist, obwohl dies aus rechtlicher Sicht nicht zutreffen mag, wird sich dies in einem verstärkten unternehmerischen Verhalten niederschlagen» (ebd. S. 5) bestätigen.

Kommt die Schwierigkeit dazu, die richtigen Fachkräfte zu finden: Arbeitgeber sehen sich aufgrund verschiedener demografischer Faktoren und bei guter konjunktureller Entwicklung mit einem Fachkräftemangel konfrontiert, dem sie dadurch begegnen, indem sie sich als attraktiver

⁵ Zu der Generation Y (kurz Gen Y) oder den Millennials zählen die Jahrgänge der frühen 1980er- bis zu den späten 1990er-Jahren (vgl. Wikipedia 2021).

Arbeitgeber mit Gestaltungsmöglichkeiten zu etablieren versuchen (von Ammelen und Winner 2016: S. 12).

Nicht zuletzt lastet der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen, nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch und sozial nachhaltig zu handeln (von Ammelen und Winner 2016: 12).

2.1.4 Relevanz von agilen Organisationen und Beispiele

Weckmüller et al. (2018: S. 12) halten fest: «Agilität gilt aktuell als wesentliche Voraussetzung von Unternehmen, um sich in einer durch kontinuierliche Veränderung und zunehmende Unsicherheit gekennzeichnete Umwelt behaupten zu können.» Auch Häusling (2020: S. 318) geht davon aus, dass die treibende Dynamik anhält und sieht die agile Organisation als Modell, um Antworten auf die Fragen der Zukunft zu erhalten. Seiner Einschätzung nach wird sich das Konzept in den kommenden Jahren stark weiterverbreiten. Eine vergleichsweise aktuelle Studie des IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW (vgl. Majkovic et al. 2019: S. 3) konstatiert: «Der Trend hin zu mehr Agilität ist auch in der Schweiz spürbar und so begeben sich zahlreiche grosse und kleine Unternehmen auf den Weg der agilen Transformation.»

Bekannte Schweizer Beispiele von Unternehmen, die insgesamt oder in Teilbereichen mit agilen Ansätzen arbeiten, sind etwa die Post (vgl. Prodon 2019), Swisscom (vgl. Magnaguagno 2021), der Outdoor-Spezialist Transa (vgl. Honegger 2018) oder der Taschenhersteller Freitag (vgl. Freitag 2021). Aber die Vorteile einer agilen Organisation sehen auch Non-Profit-Organisationen.

Der Spitex-Dienstleister Buurtzorg ist ein eindrückliches Beispiel einer gemeinwohlorientierten Organisation, die man als agil bezeichnen kann (vgl. Laloux 2014: S. 61 ff.): In den 1990er-Jahren überführten die Krankenkassen in Holland die häusliche Krankenpflege, die bisher von selbständig erwerbstätigen Pflegekräften ausgeführt worden war, in wenige grosse Organisationen mit dem Ziel der ökonomischen Optimierung. Das Ergebnis bezeichnet Laloux als desaströs: Dadurch, dass sich nicht möglichst wenige Mitarbeitende um eine:n Patient:in kümmerten, sondern verschiedene Fachleute mit unterschiedlichen Gehaltsstufen – jemand fürs Waschen, jemand für die Wundversorgung etc. – nach genau festgelegten Zeiteinheiten die Pflegearbeit bei einer Person verrichteten und von einer Kundin zum nächsten Kunden eilten, gingen menschliche Beziehungen verloren und litten die Mitarbeitenden unter Stress und Entfremdung. Selbst die medizinische Qualität verschlechterte sich durch die Fragmentierung, da die Kontinuität in der Pflege fehlte und wichtige Hinweise übersehen wurden. 2006 initiierte ein ehemaliger Krankenpfleger in Managementfunktion mit Buurtzorg einen Paradigmawechsel: Selbstorganisierte Teams von zehn bis zwölf Pflegekräften betreuen Patient:innen in einer klar definierten Nachbarschaft. Dabei nehmen sie sich Zeit, ihre Patient:innen kennenzulernen und unterstützen sie in ihrer Selbständigkeit. Der Erfolg gibt dem Unterfangen recht: Trotz mehr Zeit bei den Menschen braucht Buurtzorg 40 Prozent weniger Arbeitsstunden als andere Krankenpflegeunternehmen, die kranken Menschen genesen schneller und müssen weniger oft oder weniger lang im Spital gepflegt werden, was enorme Einsparungen im Gesundheitswesen bedeutet. Absenzen und Fluktuation bei den Mitarbeitenden sind deutlich tiefer, und das Interesse von Pflegekräften anderer Organisationen ist enorm.

Selbstorganisation und Selbstführung heisst bei Buurtzorg, dass es keinen Vorgesetzten gibt und das Team auch die Managementaufgaben übernimmt. Damit dies gelingt, werden alle Mitarbeitende entsprechend geschult. Entscheide werden ebenfalls im Team gefällt. Um Blockaden zu verhindern und die Effizienz zu gewährleisten, muss kein Konsens vorliegen, nur darf niemand einen prinzipiellen Einwand einbringen. Bei Fragen oder Schwierigkeiten stehen den Teams Berater:innen zur Verfügung, und sie können sich in kollegialer Beratung mit anderen Teams vernetzen. Es braucht einige Zeit, bis die Mitarbeitenden gelernt haben, mit der Freiheit wie auch der Verantwortung umzugehen. Durch die Kenntnisse, Vorlieben und Stärken der Mitarbeitenden können sich die Rollen der Fachkräfte aber dennoch unterscheiden und ergeben sich natürliche oder spontane Hierarchien.

In der Schweiz – passend zum Kontext der Kinderbetreuung im Fallbeispiel dieser Arbeit – befindet sich bspw. kibesuisse seit Sommer 2019 auf dem Weg zum agilen, selbstorganisierten Fach- und Branchenverband (vgl. kibesuisse 2020: S. 3): «Ein organisches Kreismodell statt einer hierarchischen Linienstruktur bietet den Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum und Selbstverantwortung und erlaubt es kibesuisse, umfassender auf die aktuellen Veränderungen in der Gesellschaft einzugehen.» Die Gründe dafür verortet der Verband wie folgt (vgl. kibesuisse 2019: S. 19): «[...]in einer komplexen und verantwortungsvollen Branche [muss kibesuisse] rasch auf mediale und politische Entwicklungen, Bedürfnisse der Mitglieder und der Branche sowie auf Anforderungen der öffentlichen Hand reagieren. Dies erfordert eine schnelle Reaktionszeit, rasche Anpassungsfähigkeit und viel Eigenverantwortung.»

Einige der oben zitierten Beispiele Schweizer Firmen oder Organisationen wie Freitag setzen auf Holacracy. Das Konzept ist breit bekannt und hat eine hohe Relevanz. Deshalb, und weil es ein gutes Beispiel ist, wie ein holistischer Ansatz ausgestaltet sein kann, sei es an dieser Stelle erwähnt als eine Methode für Organisationen, um agil zu werden. Allerdings sei hier festgehalten, dass Holacracy nicht mit Agilität gleichzusetzen ist.

Die Methode wurde vom Amerikaner Brian Robertson entwickelt. Das Kernstück ist wie bei allen umfassenden agilen Ansätzen, dass die Experten Entscheidungen treffen, statt sie durch das Nadelöhr einer Teppichetage treiben zu müssen. Robertsons Grundgedanke ist, dass Menschen ihr Privatleben selbständig organisieren, dabei oft auch komplexe Entscheidungen treffen, und überträgt diese Fähigkeit auf das Berufsleben. Damit erhalten alle Mitglieder der Organisation eine Stimme und die Macht zur Innovation und Veränderung. Die Mitarbeitenden bekleiden Rollen (meist mehrere), welche Pflichtenhefte ersetzen und die sich in sogenannten Kreisen organisieren. Die Kreise steuern ihren Bereich in gemeinsamen Treffen in kontinuierlichen kleinen Kursanpassungen. An die Stelle von monumentaler Planung tritt ein evolutionäres Prinzip. Organigramme und klassische Hierarchien sind überflüssig. Die Kreise stehen im Austausch mit anderen Kreisen, um den Informationsfluss zu gewährleisten und die koordinierte Steuerung des Ganzen zu ermöglichen. Rollen können sich verändern resp. wieder abgegeben und neue übernommen werden, womit man dem Bild des sich weiterentwickelnden Menschen gerecht wird. Alle Mitarbeitende haben die Möglichkeit, sich über definierte Governance-Prozesse einzubringen, um gehört zu werden und Veränderungen oder Innovationen anzustossen. Die formale Autorität der Unternehmensspitze wird durch ein ausgeklügeltes Regel-

werk ersetzt. Um Holacracy richtig anwenden zu können, brauchen Organisationen eine professionelle Begleitung, die passende Software und die (offen zugängliche) Lizenz vom Unternehmen HolacracyOne, das Robertson 2007 gründete. Dabei gibt es ein Ganz oder Gar-nicht; schrittweises Ausprobieren ist nicht möglich. Die Hürden für eine solch fundamentale Veränderung bei einer bisher traditionell geführten Organisation sind entsprechend hoch. Des Weiteren wird kritisiert, dass ein komplexes Regelwerk die Beschäftigung der Organisation mit sich selbst erhöht und unnötig Ressourcen bindet. (Vgl. HolacracyOne 2021; Robertson 2016; Weller und Hunschock 2012; Bernstein et al. 2016.)

2.1.5 Vorteile des Konzepts

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich als zentrale Vorteile der agilen Organisation zum einen die Problemlösungsfähigkeit und somit letztlich die Überlebensfähigkeit von Organisationen sowie zum anderen die Sinnhaftigkeit der Arbeit für den Menschen anführen:

Problemlösungsfähigkeit: Aufgrund der zunehmenden Komplexität der VUCA-Welt sind Organisationen für ihre Problemlösungsfähigkeit darauf angewiesen, dass Mitarbeitende das gesamte Geschehen aufmerksam verfolgen und wenn erforderlich im Interesse der Organisation eigenverantwortlich und ohne ständige Rückversicherung bei Vorgesetzten Entscheidungen treffen (vgl. Dietrich 2001: S. 84; von Amelen und Wimmer 2016: 13). Wenn dies nicht möglich ist, werden oft nicht optimale Entscheidungen getroffen oder Entscheidungen stauen sich. Denn Führungskräfte können nicht alles überblicken, und so fällen sie ihre Entscheidungen nicht aufgrund der Realität, sondern nur von Ausschnitten davon. Selbstorganisation ist die Antwort auf dieses Manko, so dass Entscheidungen dort getroffen werden können, wo die Fachkompetenz liegt. (Vgl. Dietrich 2001: S. 84).

Eine agile Organisation kann sich selbst auch immer wieder auf neue Herausforderungen ausrichten. Insofern sind umfassende Reorganisationen in Zukunft nicht mehr nötig, da sich das Unternehmen oder die Organisation in kleinen Schritten laufend reorganisiert. Laloux (2014: 216 f.) stiess in seiner Untersuchung von selbstorganisierten, «lebendigen» Unternehmen nie auf das Thema Change Management, was traditionell geführte Unternehmen jedoch wiederholt beschäftigt.

Sinnstiftung: Laloux (2014) konstatiert, dass Mitarbeitende wie Führungskräfte in traditionell organisierten Unternehmen zunehmend die Freude an der Arbeit verlieren. Wie das Beispiel von Buurtzorg (61 ff.) zeigt, fühlen sich die Menschen von den herkömmlichen Strukturen entfremdet und ausgelaugt und hinterfragen ein System, das die Bedürfnisse ihrer Kund:innen nicht adäquat deckt. Die Antwort ist eine integrale Organisation. Achtsamkeit, Sinnstiftung, Subsidiarität, Selbstbestimmung und intensive Kommunikation, um eine möglichst hohe Motivation, Identifikation und Arbeitszufriedenheit zu erreichen, sind dabei zentrale Elemente. (Wobei dies gemäss Brückner und von Ameln (2016: S. 384) keine neuen Erkenntnisse sind.)

Da Mitarbeitende zunehmend nicht nur eine sinnstiftende Erwartung an die Arbeit haben, sondern die grosse Gruppe der Millennials schon teilweise sowie die nachrückende Generation der Arbeitstätigen verstärkt in einer agilen Arbeitsweise sozialisiert wurde, haben sie entsprechende Erwartungen und lohnt es sich erst recht, dieses Potenzial zu nutzen. Gemäss Emmenegger

(2021) machen die nach 1990 Geborenen bereits 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz aus, für die weniger hierarchische Organisationsformen wie Soziokratie oder Holacracy normal sind und Mitbestimmung dazugehört.

2.1.6 Voraussetzungen, Grenzen und Gefahren des Konzepts

Häusling, Kahl und Seidel (2020: S. 65 f.) machen auf folgende limitierende Faktoren in Bezug auf Prozesse aufmerksam:

- Als massgebliche Vorteile agiler Prozesse gelten bessere Ergebnisse in kürzerer Zeit sowie die erhöhte Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden durch das Sich-Einbringen, wie bereits ausgeführt. Allerdings – und dies ist ein wichtiger limitierender Faktor – müssen Mitarbeitende zuerst lernen, mit agilen Prozessen umzugehen. Das heisst, es ist zentral, **Mitarbeitende nicht zu überfordern und genug Zeit für Veränderungen einzuräumen**.
- Wenn die anderen Dimensionen nicht stimmen, muss für agile Prozesse und Methoden ein Workaround gefunden werden. Über die Prozesse lässt es sich gut in die Agilität einsteigen. Damit Agilität ihre Wirksamkeit **vollumfänglich** entfalten kann, muss sie jedoch mehr umfassen als nur Prozesse, Methoden und «Scrum».
- Falls **andere Einheiten der Organisation weiterhin traditionell** arbeiten, kommt dies als weiterer erschwerender Faktor dazu.

Das obigen Ausführungen zu Holacracy werfen die Frage auf: Kann das Versprechen, den Fokus auf die aufgabenzentrierte Organisation zu legen, wirklich eingehalten werden? Die **Selbstbeschäftigung** mit traditionellen Hierarchien, Führungspersonen und Titeln wird durch jene mit dem Regelwerk ersetzt. Bernstein et al. (2016: S. 42) postulieren, dass die neuen Organisationsformen mit ihren entpersonalisierten Regeln und Rollen sogar der Weberschen Bürokratie gleichen – allerdings mit dem Unterschied, dass man heute eher das Bild eines evolutionären biologischen Organismus als das einer präzise vorhersagenden und kontrollierenden Maschine pflegt.

Nicht zu unterschätzen ist die **Bedeutung der Führung**. Es ist ein gängiger Stereotyp, dass selbstorganisierte oder agile Organisationen ohne Führung auskommen und jede:r tun und lassen kann, was er oder sie will. Das ist falsch. Agile Organisationen benötigen Management und Führung nach wie vor. Selbst in Organisationen wie im oben ausgeführten Beispiel von Buurtzorg, das ohne Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn auskommt, übernehmen Mitarbeitende Managementaufgaben (vgl. Laloux 2014: S. 65 ff.). Wie beschrieben bilden sich Führungsrollen aufgrund von Interessen und Fähigkeiten heraus, anstatt dass sie bestimmt werden, und sie verteilen sich auf viele Köpfe.

Führung ermöglicht wie bisher die Zusammenarbeit, gibt die Richtung vor und schafft Klarheit über die Ausrichtung (vgl. Gloger 2021: S. 23). Der Führungsstil verändert sich jedoch insofern, dass Kontrolle und Vorgaben an Bedeutung verlieren und die Meinung der Mitarbeitenden zählt. Zu den zentralen Aufgaben von Führungspersonen gehört, ihre Teams mit Informationen und Struktur zu unterstützen, damit die Mitarbeitenden selbst die besten Entscheidungen im Sinne des übergeordneten Unternehmensziels fällen können. Manager arbeiten «am System und

nicht im System» (ebd.: S. 27). Gemäss Häusling, Kahl und Seidel (2020: S. 73) fördern Führungskräfte Mitarbeitende und ermächtigen sie zum eigenverantwortlichen Handeln, geben Orientierung und Unterstützung. Damit die Transformation hin zu einer agilen Organisation insgesamt gelingt, ist die **Veränderung vom klassischen zum agilen Führungsverständnis** entsprechend wichtig (ebd.: S. 75 f.). Wüthrich (2020: S. 27) schreibt, dass «Führung von einer Funktion Privilegierter zu einer verteilten, kollektiven und emergenten Leistung» mutiert. Es werden auch Begriffe und Konzepte wie Shared Leadership (vgl. Bruch und Berger 2016: S. 22), Kollegiale Führung (vgl. Oestereich und Schröder 2017) oder Laterale Führung (vgl. Emmenegger 2021, Kühl 2016) verwendet.

Damit es eine agile Organisation überhaupt entsteht, braucht es die Bereitschaft der bestehenden Führung zu dieser Änderung. Laloux (2014: S. 238) betont, dass die **vollkommene Überzeugung der Geschäftsleitung** eine wichtige Voraussetzung ist.

2.1.7 Zwischenfazit

Aus den Ausführungen zur Herkunft des Konzepts kann zusammengefasst werden, dass sich eine agile Organisation auf zwei Strömungen bezieht (vgl. Weckmüller et al., 2018: S. 12): Umfassende Anpassungsfähigkeit sowie agile Werkzeuge. Veränderungen von Kultur, Führung und Managementpraktiken wie Entscheidungsspielräume für Mitarbeitende und Teams, weitgehende Hierarchiefreiheit sowie umfassende Transparenz zielen auf die Befähigung der Organisation ab, sich auf die sich verändernde Umwelt und interne Herausforderungen anzupassen. Wie die Studie von Weckmüller et al. (2018) aufzeigt, sind nachhaltige Managementpraktiken wichtiger als das Bespielen agiler Instrumente. Insbesondere gelte es, die Veränderungsfähigkeit der Strategie und die Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden im Blick zu behalten. Wenn Mitarbeitende also länger als für die begrenzte Dauer eines Projekts selbstorganisiert arbeiten und Silodenken ablegen sollen, braucht es mehr als den Einsatz agiler Tools in Organisationen, um umfassend von den Vorteilen der Agilität zu profitieren.

Wie bereits in der an den Anfang dieses Kapitels gestellten Definition festgehalten, geht es in der vorliegenden Arbeit um einen umfassenden Ansatz, der mehr als aus Methoden des Projektmanagements, modernen Kommunikationsmitteln und zeit- und ortunabhängige Arbeitsmodellen besteht. Damit Mitarbeitende einen Handlungsspielraum haben und zielorientierte Entscheidungen treffen können, braucht es organisatorische, strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen in der Organisationseinheit. Es braucht eine neue Form der Hierarchie und ein neues Verständnis von Führung.

2.2 Agilität und agile Organisation im Verwaltungskontext

Die Ausführungen in Kapitel 2.1 deuten auf eine zunehmende Relevanz von agilen Organisationsmodellen in marktorientierten Unternehmen, aber auch in Non-Profit-Organisationen. Auch die Verwaltung ist den gleichen Rahmenbedingungen einer VUCA-Welt ausgesetzt, und sie sieht sich teilweise mit hochkomplexen Herausforderungen konfrontiert, zu deren Bewältigung agile Ansätze ebenso zielführend sein können wie für (privat-)wirtschaftliche Überlegungen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen der Bürger:innen nach schnellen und transparenten Prozessen, die ständig angepasst werden müssen.

Im Folgenden wird – nach einem kurzen Abriss zu den Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung und des Bürokratiemodells im Speziellen – unter Berücksichtigung der aktuellen Literatur der Frage nachgegangen werden, in welchem Ausmass eine Verwaltungseinheit agil sein kann aufgrund ihrer spezifischen Vorgaben.

2.2.1 Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung gegenüber der Privatwirtschaft

Die Aufgabenfelder der Verwaltung haben im Gegensatz zu privaten Organisationen hoheitlichen oder politischen Charakter oder sie erbringt Dienstleistungen, die nicht marktfähig sind (vgl. Lévesque und Michl 2018: S. 44 f.). Viele der Aufgaben erhalten dadurch eine Monopolstellung und sind nicht dem Wettbewerbsdruck von Organisationen aus der Privatwirtschaft ausgesetzt. Die Arbeitsweise der Verwaltung kann in stark und schwach strukturierte Prozesse unterschieden werden (vgl. Michl und Steinbrecher 2018: S. 30 f.). Stark strukturierte Prozesse bestehen aus einer Abfolge klarer Schritte mit Anleitungen und Vorlagen, etwa beim Behandeln eines Baugesuchs. Dies erleichtert die Arbeit bei sich wiederholenden Aufgaben. Schwach strukturierte Prozesse dagegen folgen keinem vorgegebenen Arbeitsschema und haben oft Projektcharakter.

2.2.2 Bürokratiemodell

Die für die Verwaltung klassische Organisationstheorie, das Bürokratiemodell von Max Weber (1922), kennt keine beherrschende Führungsperson. Reglemente, Stellenbefugnisse und Verwaltungsabläufe mit präzisen Beschreibungen ersetzen sie – dies führt zu den eben beschriebenen stark strukturierten Prozessen. Das regelbasierte Handeln garantiert die Gleichbehandlung der Bürger:innen, Transparenz und Nachvollziehbarkeit und hat in den jeweiligen Arbeitsfeldern nach wie vor seine Gültigkeit. Die Bürokratie führt jedoch oft zu mangelnder Flexibilität und Effizienz. Motivation, Teambeziehungen und Emotionen stören das Modell (vgl. Schreyögg und Geiger 2016). Max Weber entwickelte den Bürokratieansatz insbesondere zur Leistungssteigerung der Verwaltung (vgl. Dietrich 2001: S. 5). Allerdings hält er nach einem Jahrhundert nicht mehr in allen Bereichen der Verwaltung stand, respektive muss immer wieder hinterfragt werden.

2.2.3 Verwaltung und agile Organisation

Dass sich auch die Verwaltung an die veränderte Umwelt mit ihren beschriebenen Treibern anpassen muss, ist für viele fraglos. Hill (2019) bspw. zeigt auf, wie Verwaltungen innovativ sein können. Auch wächst der Anspruch der Bürger:innen an die Verwaltung in Bezug auf Partizipation, Transparenz und Effizienz, insbesondere in Verbindung mit den Möglichkeiten moderner Technologie (vgl. Lévesque und Michl 2018: S. 45). Die Frage ist jedoch: Wie stark kann sich die Verwaltung in eine agile Organisation verwandeln, um dadurch die Herausforderungen zu bewältigen? Aufgaben aus stark strukturierten Prozessen eignen sich für einen agilen Ansatz nur begrenzt; er kann aber dazu dienen, schematische Entscheidungen und die Kundenorientierung des Prozesses zu hinterfragen. Schwache Prozesse eignen sich dagegen besser.

Die Literatur zur öffentlichen Verwaltung und agile Ansätze fokussiert stark auf das zeitlich begrenzte Bearbeiten einer Problemstellung über Abteilungsgrenzen hinweg oder klar aufs Projektmanagement, ohne dabei darauf einzugehen, inwiefern diese Änderung welche konkreten

Anpassungen einer Organisationseinheit bedingt und wie sich diese im Verwaltungskontext durchsetzen lassen (vgl. Bartonitz et al. 2018., Mergel et al. 2021, Rölle 2020). Oft wird die Betrachtungshöhe zudem hoch bei «der» Verwaltung allgemein und über Einheiten hinweg angesetzt. (vgl. Bearing Point 2013, Rölle 2020). Dieser Ansatz über grosse Silos in der Verwaltung hinweg zu arbeiten ist wichtig, aber die Möglichkeiten, Hürden und Grenzen beim Übertragen des agilen Konzepts auf eine Verwaltungseinheit, wie sie mit der vorliegenden Arbeit anhand eines konkreten Fallbeispiels untersucht werden sollen, bleiben dabei ebenfalls unterhalb des Radars.

2.3 Herleitung für die empirische Überprüfung

Dieses Unterkapitel widmet sich der Grundlage für die systematische Untersuchung des Fallbeispiels. Damit am Beispiel des GB KB untersucht werden kann, welche Elemente einer agilen Organisation aufgenommen wurden, welche Chancen und Risiken damit einhergehen und was bei der Umsetzung erfolgskritisch ist, braucht es Kriterien.

2.3.1 Elemente einer agilen Organisation

Für die Elemente einer agilen Organisation wurde ein Konzept gewählt, das für die Privatwirtschaft entwickelt wurde. Dies hat einerseits damit zu tun, dass für die Untersuchungsfrage kein geeignetes Modell mit einem Verwaltungsfokus gefunden werden konnte. So kann andererseits aber auch erst erkannt werden, wo die Übertragbarkeit auf die öffentliche Verwaltung problematisch ist. Das Pioneers Trafo-ModellTM nach Häusling, Kahl und Seidel (2020) dient Organisationseinheiten primär dazu, eine Standortbestimmung in ihrer Organisationsentwicklung Richtung Agilität vorzunehmen. (Die Autoren sprechen vom Reifegrad der Agilität einer Organisation.) Es bietet in zweierlei Hinsicht Vorteile: Zum einen folgt es einer umfassenden Betrachtungsweise. Dabei stehen die einzelnen der sechs Dimensionen nicht für sich isoliert, sondern greifen ineinander, um Agilität ganzheitlich zu ermöglichen. Zum anderen orientiert sich das Modell stark an der Praxis und wurde damit auf seine Anwendbarkeit hin umfassend geprüft.

Die Ausführungen von Häusling et al. wurden für die vorliegende Arbeit strukturiert und in den folgenden Tabellen übersichtlich zusammengefasst. Mit Blick auf den Verwaltungskontext wurden gewisse Anpassungen vorgenommen, etwa Kundenorientierung mit Bürger- und Gemeinwohlorientierung ergänzt. Der Vergleich mit einer eher traditionellen Organisation – wo sich dieser anbietet – macht augenfälliger, was mit agil gemeint ist. Der Abgleich zeigt zudem die Schwierigkeiten der klassischen Organisation und damit die Vorteile einer agilen Organisation deutlicher auf. Wobei hier angemerkt werden muss, dass sich gewisse agile Merkmale auch in Organisationen finden lassen, die noch nie darüber nachgedacht habe, ob sie agil sind oder werden wollen. Beispielsweise wird ein direkter Führungsstil nicht als zeitgemäss empfunden und oft nicht mehr oder weniger ausgeprägt gelebt. Gewisse Merkmale wie etwa Macht tauchen in verschiedenen Dimensionen auf. Dies verdeutlicht die Bedeutsamkeit solcher Aspekte: Macht drückt sich in der Struktur aus, aber auch in der Führung – und gilt es bei den Rahmenbedingungen umso mehr zu berücksichtigen.

Häusling und Kollegen arbeiten mit den sechs Dimensionen Prozess, Struktur, Strategie, Führung, HR-Instrumente und Kultur. Die ersten drei Dimensionen richten sich auf den Kunden aus (blau hinterlegt). Im Kontext der öffentlichen Verwaltung kann dies der Bürger, das Gemeinwohl oder ein (interner oder externer) Kunde für eine Leistungserbringung sein. Die weiteren drei Dimensionen orientieren sich an den Mitarbeitenden der Organisation (grün hinterlegt).

Dimension: Prozess		
Kunden-, Bürger- und Gemeinwohlorientierung		
Merkmale /Prinzipien	Kriterien/Indikatoren	Vs. "traditionell"
Kundenzentrierung/optimaler Nutzen	Iteratives/inkrementelles Vorgehen bei Projekten	Wasserfallmethode
Transparenz	Visualisierung einzelner Prozessschritte (Boards)	
Verteilung von Verantwortung	Selbstorganisation des Teams	Top-Down-Befehlskette
Pull-Prinzip	Team priorisiert Aufgaben selbst	Führungsperson verteilt Aufgaben
Time-Box-Prinzip	Rahmen und Zeit für Projekte wie auch Meetings sind klar gesetzt.	
Werte und Haltungen hinter agilen Prozessen	Pioniergeist (Offenheit) / Vertrauen / Selbstverantwortung / Fokus / Kollaboration / Lernbereitschaft	

Tabelle 1: Dimension Prozess

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Häusling, Kahl und Seidel (2020): S. 56-66

Dimension: Struktur		
Kunden-, Bürger- und Gemeinwohlorientierung		
Merkmale /Prinzipien	Kriterien/Indikatoren	Vs. "traditionell"
Flache/keine Hierarchie		Pyramidenförmige Hierarchie
Crossfunktionale Organisation	Hybrid-, Netzwerkorganisation (Matrixstruktur als tieferer Reifegrad)	Funktionsbereiche mit Stab-Linien-Organisation
Offenheit des Managements für die Einführung von Agilität	Rolle des (mittleren) Kaders wird in Frage gestellt	Bewahrung der Macht
Teams und Mitarbeitende im Mittelpunkt	Mehr Verantwortung und Zuständigkeit in den Teams	Macht zentralisiert
Systemdenken und End-to-End-Verantwortung		Silodenken und Wahrung der Partikularinteressen (Organisation mit sich selbst beschäftigt)

Tabelle 2: Dimension Struktur

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Häusling, Kahl und Seidel (2020): S. 66-68

Dimension: Strategie		
Kunden-, Bürger- und Gemeinwohlorientierung		
Merkmale /Prinzipien	Kriterien/Indikatoren	Vs. "traditionell"
Zweck steht im Zentrum	«Wozu tun wir etwas?»	«Was tun wir wie?»

Outside-In-Denkweise: Fokus auf dem Nutzen für den Kunden, Flexibilität	«Ohr am Markt», ausgetretene Pfade verlassen, Anpassungsfähigkeit, Veränderung als Normalzustand	Inside-Out-Perspektive: Umsatzmaximierung mit Fokus auf die Erfolge der Vergangenheit
Leitung vermittelt Orientierung, Sinn und Notwendigkeit für die gemeinsame Ausrichtung	Identifikation den Mitarbeitenden mit der Strategie. Die Etappen sind erkennbar, die Ziele messbar.	Leitung legt Ziele fest, die nach unten kaskadiert werden. Führung weiss, wie die Mitarbeitenden was machen sollen.
Vision über das reine Agil-Sein hinaus	Die Menschen innerhalb der Organisation verstehen Sinn und Zweck der Transformation.	

Tabelle 3: Dimension Strategie

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Häusling, Kahl und Seidel (2020): S. 68-71

Dimension: Führung		
Mitarbeiterorientierung		
Merkmale /Prinzipien	Kriterien/Indikatoren	Vs. "traditionell"
Schlüsselrolle der Führungskraft: Rahmenbedingungen schaffen und Begleitung als Dienstleister:in (Servant Leadership)	Einführung Agilität ermöglichen Den Mitarbeitenden optimale Voraussetzungen für eine bestmöglich Leistung ermöglichen (Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und Selbstverantwortung durch Kultur- und Organisationsentwicklung schaffen) Gezielte Entwicklung der Mitarbeitenden, der Teams und von sich selbst (Kompetenzen der Mitarbeitenden kennen und fördern, Empowerment der Mitarbeitenden zum eigenverantwortlichen Handeln) Orientierung geben und Leitlinien setzen (Strategie wird von den Führungspersonen vorgegeben)	Fachorientierter Führungsstil mit operativen Aufgaben und wenig Zeit für die mitarbeiterzentrierte Führung
Menschenbild Y (positives Menschenbild)	Mensch ist per se ehrgeizig, strengt sich an für Zielerreichung, Freude an Leistung, Arbeit als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung	McGregorsches Menschenbild X: Mensch ist unwillig zu arbeiten, bevorzugt anspruchslose Arbeit und scheut Verantwortung.
Werte der Führungspersonen	Kooperationsbereitschaft / Mut / Offenheit / Transparenz / Respekt (→ähnlich wie bei den agilen Prozessen)	
Verteilte Führung (distributed leadership)	Mitarbeitende und Teams haben einen erweiterten Handlungsrahmen. Wissen wird verteilt und breit nutzbar gemacht. Verschiedene Rollen übernehmen Verantwortung. – ABER: Verantwortlichkeiten müssen klar abgegrenzt sein.	Verantwortung und Führungskompetenz (und somit die Macht) ausschliesslich bei den Linienführungskräften, die vollumfänglich Vorgaben machen, was zu tun ist. Wissen zentriert sich bei den Führungspersonen und ist ein Machtinstrument.

Empowered Leadership: Selbstorganisation und Selbstverantwortung in den Teams.	Expertise der «Basis» fliesst ein. Fachliche Entscheidungen können verteilt und schneller – oft auch besser – getroffen werden. Einzelne Personen müssen nicht alles überblicken. (Problem: Kompetente Fachleute gehen schneller in die Führung und bündeln die Expertise.)	Das Management trifft alle Entscheidungen und wird zum Flaschenhals.
Statussymbole verlieren an Bedeutung	Bei Transformation fällt der Status einer Führungsperson zum Teil oder ganz weg. Es ist jedoch oft schwierig, einen Status rückgängig zu machen.	Status durch die Führungsrolle und hierarchiebedingte Privilegien wie Gehalt, Titel, Grösse des Büros...
Kompetenzen der Führungskräfte	Agile Methodenkompetenz / Transformationskompetenz / Kommunikationskompetenz / Teamkompetenz / Ergebniskompetenz / Selbstführungskompetenz / Führungskompetenz / unternehmerisch-integrative Denk- und Handlungskompetenz	

Tabelle 4: Dimension Führung

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Häusling, Kahl und Seidel (2020): S. 71-81

Dimension: HR-Instrumente		
Mitarbeiterorientierung		
Merkmale /Prinzipien	Kriterien/Indikatoren	Vs. "traditionell"
Outside-In-Denkweise: Fokus auf dem Nutzen für den Kunden (wie bei der Strategie-Dimension)	Handlung wird am Nutzen der Mitarbeitenden UND an den Endkund:innen ausgerichtet.	Inside-Out-Perspektive (Selbstzentriertheit)
Kontinuierlicher Mitarbeiterdialog zwecks kurzfristiger Planung und Ausrichtung an aktuellen Gegebenheiten	Hohe Frequenz an Zielvereinbarungen mit eng gefasstem zeitlichem Fokus und partizipativem Charakter	Langfristig ausgelegte individuelle Zielvereinbarungen aus Mitarbeiterjahresgesprächen
Häufige Leistungsbeurteilung durch verschiedene Personen	Transparente Feedbackrunden und Anregungen an Mitarbeitende, Kolleg:innen (haben genaues Bild durch Zusammenarbeit) und Führungskräfte	Leistungsbeurteilung in Mitarbeiterjahresgesprächen
Individuelle Entwicklung	Weiterbildungsbudgets zur freien Verfügung für Mitarbeitende oder Teams Regelmässige Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in zu individuellen Entwicklungszielen	
Blick auf Ausgestaltung der Organisation und Ausrichtung auf den Kunden	Fach- und Führungslaufbahnen gleichberechtigt (Nicht jede Fachperson möchte eine Führungsrolle übernehmen.)	Status und Hierarchie fördern Selbstfokussierung

Wertschöpfung geschieht in Team, intrinsische Motivation für bestmögliche Leistung	Ziele und Gratifikation auf Teamebene (Anschaffungen für Teamentwicklung oder Team-Building)	Individuelle Bonussysteme fördern extrinsische Motivation und erzielen keine Langzeitwirkung.
HR wird als bedürfnisorientierter Generalist mit Organisationsentwicklungs- und Transformationskompetenzen zum Katalysator der agilen Organisation.	HR prägt die Arbeitswelt der Zukunft durch neue Führungsmodelle Einbindung des Teams beim Recruiting HR ist selber agil organisiert, was für kurze Wege sorgt.	HR hat schlechtes Image, kaum passende Antworten auf Veränderungen, Outsourcing von HR-Dienstleistungen

Tabelle 5: Dimension HR-Instrumente

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Häusling, Kahl und Seidel (2020): S. 81-86

Der Dimension Kultur kommt eine besondere Bedeutung zu. Sie ist jedoch schwer greifbar. Schein (1985: S. 9) definiert **Organisationskultur** als ein «**Muster von Annahmen** – die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, während sie versuchte, interne oder externe Herausforderungen zu überwinden –, das gut genug funktioniert, um es als gültig zu erklären und es neuen Mitgliedern als die richtige Art wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen in Bezug auf diese Herausforderungen beizubringen» (eigene Übersetzung). Diese Ebene der geteilten Denk- und Verhaltensmuster ist jedoch unsichtbar und unbewusst und somit auch schwierig zu verändern, wie Schein (1995) darlegt. Darüber liegen Werte und Normen, die in Worte – zum Beispiel in Regeln und Grundsätze – gefasst werden können. Diese wiederum drücken sich sichtbar im Verhalten der Gruppenmitglieder aus, beispielsweise im Umgang mit Konflikten, oder als passive Ausdrucksform in Artefakten wie der Bürogestaltung (wie sich folgend auch im Beispiel der agilen Organisation zeigt).

Kultur ist am stärksten mit den anderen Dimensionen verwirkt. Sie resultiert einerseits aus den Massnahmen und Erfahrungen bei den anderen Dimensionen, beeinflusst sie andererseits stark. Wenn man sie vernachlässigt, kann sie besonders limitierend wirken, denn die verinnerlichte Haltung, die wiederum auf kulturell bedingten Werten basiert, ist ein zentraler Aspekt der agilen Organisation. Die Herausforderung dabei ist, wie mit Schein illustriert, dass man Kultur nicht direkt, sondern nur über die Gestaltung von Rahmenbedingungen beeinflussen kann. (Vgl. Häusling, Kahl und Seidel 2020: S. 86 f.)

Dimension: Kultur		
Mitarbeiterorientierung		
Merkmale /Prinzipien	Kriterien/Indikatoren	Vs. "traditionell"
Dialogfördernde Kommunikationsstrukturen → Fördern Hierarchieabbau und Transparenz	Innovative Formate für die hierarchieübergreifende und interdisziplinäre Kommunikation	Einweg-Kommunikation
Vertrauenskulturen schaffen → Fördern Transparenz, Offenheit und Austausch	Management und Mitarbeitenden gehen mit geteilten Informationen sorgfältig um. Gegenseite ist wohlgesonnen.	Hoher Grad an Geheimniskrämerei; durch Wettbewerbs- und Silodenken werden Informationen anderen Bereichen vorenthalten.

	Führungskräfte handeln im Sinne der Organisation und der Mitarbeitenden.	
Prinzipien vor Regeln → Sorgt für Orientierung und Freiraum	Übergeordnete Prinzipien dienen der Handlungsanleitung	Misstrauen gegenüber Mitarbeitenden Absicherung durch Kontrolle mit hohem Bürokratieaufwand Vielzahl von Regeln bremst die Organisation.
Lernen ermöglichen	Experimentierfreude, Fehler zulassen – wobei entscheidend ist, dass aus Fehlern gelernt wird. Alle Mitarbeitenden sind in der Lage, ihr eigenes Handeln zu reflektieren, um Schlüsse daraus zu ziehen. Feedback wird ausgiebig praktiziert. Feedback muss gelernt werden und Offenheit für Kritik und Feedback braucht Zeit.	Fehlervermeidung und -verschleierung; kein Lernen aus Fehlern
Arbeitsräume ermöglichen teamorientiertes Arbeiten	Die räumliche Struktur fördert den Austausch zwischen den Mitarbeitenden. Führungskräfte geben Einzelbüros auf, die fortan für alle nutzbar sind (z.B. als Zone für konzentriertes Arbeiten oder als Besprechungszimmer).	Räumliche Abschottung mit hohem Anteil an Einzelbüros; beschränkte Kommunikation

Tabelle 6: Dimension Kultur

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Häusling, Kahl und Seidel (2020): S. 86-92

2.3.2 Kriterien für die erfolgreiche Implementierung einer agilen Organisation

Ein wichtiger Punkt im Fallbeispiel bildet aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Organisationsentwicklung die Etablierung der neuen Organisationsform. Damit der Ist-Zustand analysiert werden kann, braucht es Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung.

In ihrer Studie isolierten Majkovic et al. (2019: S. 13) verschiedene Hindernisse bei der Implementierung einer agilen Organisation. So kann die Umgestaltung von Tätigkeitsfeldern oder die Unklarheit von zukünftigen Rollen Widerstand bei den Mitarbeitenden auslösen. Mitarbeitende fühlen sich durch die geforderte Selbstorganisation überfordert. Ihnen fehlt Methodenwissen oder klare Rahmenbedingungen und Richtlinien zur Orientierung. Aber auch die weiteren Rahmenbedingungen einer Organisation oder Organisationseinheit sind ausschlaggebend. Insbesondere weiterhin klassische Hierarchien und starre Entscheidungsmechanismen auf anderen Organisationsebenen führen zu Problemen; das Schnittstellenmanagement zwischen klassischen und agilen Arbeits- und Organisationsformen erschwert die Kommunikation zwischen klassisch und agil arbeitenden Einheiten, was auf beiden Seiten zu Frustration führen kann.

Wie im Unterkapitel «2.1.6 Grenzen und Gefahrendes Konzepts» bereits betont, ist die Veränderung vom klassischen zum agilen Führungsverständnis zentral, damit die Transformation hin zu einer agilen Organisation insgesamt gelingt. Häusling, Kahl und Seidel (2020: S. 75 f.) heben folgende Rahmenbedingungen hervor:

- Es braucht Zeit.
- Es braucht Rückhalt in der Organisation und die Mobilisierung einer breiten Mitarbeiterschaft.
- Es muss ein Lernprozess bei allen Beteiligten stattfinden, damit Führungskräfte sowie Mitarbeitende Selbstverantwortung und Selbstorganisation lernen.
 → Veränderungen – mehr Freiheit und mehr Verantwortung – erzeugen zuerst Unsicherheit bei den Mitarbeitenden. Der Prozess hin zu mehr Verantwortung muss begleitet werden. Ausprobieren und Fehlermachen sind erlaubt
 → Die Führungskräfte müssen loslassen.
- Verhaltensweisen müssen konsequent und nachhaltig geändert und gelebt werden. Erwünschtes Verhalten muss hervorgehoben und honoriert werden. ((Wer entscheidet dies? Inwiefern honorieren?)) An unerwünschtem Verhalten muss mit Coaching und intensiver Begleitung gearbeitet werden.

Es liegt nahe, den komplexen Prozess der Transformation selbst agil zu gestalten – transparent und in kleinen Schritten. Rolle (2020) präsentiert mit dem 6-Erfolgsfaktoren-Modell ein Verfahren, das agile Elemente mit den Erfolgskriterien der Change-Management-Literatur verbindet. Grundlegende Pfeiler sind Motivation, Organisation und Transformation. Sie werden nicht als Abfolge von Phasen mit einem stabilen Endzustand verstanden, sondern sie bleiben relevant und müssen immer wieder iterativ weiterentwickelt werden. Wie an früherer Stelle bereits erwähnt, werden so aufwändige Change-Prozesse in Zukunft obsolet.

Erfolgsfaktoren der agilen Transformation

Motivation	
Gründe haben	<ul style="list-style-type: none"> - Gefühl der Dringlichkeit herstellen: Veränderungsnotwendigkeit muss allen Organisationsmitgliedern klar sein und in der Transformation immer wieder aufgezeigt werden. (Elevator Pitch parat haben.) Allerdings darf weder die Vergangenheit zu sehr in Frage gestellt noch Zukunftsangst ausgelöst werden. - Einbezug der Mitarbeitenden in Workshops, um die Gründe für Veränderungen zu erarbeiten.
Zukunftsbild entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> - In Bezug auf die 6 Dimensionen Prozess, Struktur, Strategie, Kultur, Führung und HR-Instrumente - Funktion und Ausgestaltung: Ein Zukunftsbild <ul style="list-style-type: none"> - dient als Bezugspunkt für das selbstorganisierte Arbeiten; - dient als positives Gegenbild zu den problemzentrierten Gründen; - stiftet Sinn und Identifikation; - ist emotional, für jeden verständlich, spezifisch für die Organisation, gibt Orientierung über das zu Tuende und ist prägnant und kurz.

	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Klarheit, wer es erarbeitet – top-down, bottom-up oder gemeinsam. (Bei geringem Wissensstand zu Agilität ist der Einbezug verschiedener Ebenen nicht unbedingt zielführend.)
--	--

Tabelle 7: Erfolgsfaktoren Motivation

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Rolle (2020): S. 126-129

Organisation	
Rollen besetzen	<p>Wer treibt die Transformation voran?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformations-Team aus Mitarbeitenden, die sich freiwillig melden, meinungsführend, mutig, Verbündete des Prozesses, kommunikativ, empathisch und ausdauernd sind, Breite des Unternehmens abdecken, Kenntnisse zu Agilität haben - Top-Manager als Transformations-Sponsor mit Vorbildfunktion; Glaubwürdigkeit im Sinne von selbst leben, was man predigt. - Bei grösseren Organisationen weitere Transformations-Agenten, die sich für die Idee begeistern, aber keinen Platz im Transformations-Team haben. Sie müssen über alle aktuellen Schritte informiert sein, damit sie in ihren Bereichen Auskunft geben können. <p>→ Arbeitszeit muss für diese Rollen bereitgestellt werden.</p>
Prozess organisieren	<p>Zusammenarbeit des Transformations-Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agile Tools mit Backlog und Task Board haben folgend Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> - Transparenz der Aufgaben unterstützt die Selbstorganisation des Teams und die Transparenz und Akzeptanz des Prozesses in der Organisation. - Abgleich mit dem Zukunftsbild möglich - Agile Meetings haben folgende Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> - Iteration (Sprint) ermöglicht klare Absteckung für Abarbeitung der Aufgaben. - Regelmässige Stand-ups fördern die Selbstorganisation

Tabelle 8: Erfolgsfaktoren Organisation

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Rolle (2020): S. 129-139

Transformation	
Rahmenbedingungen verändern	<p>Systemische Hebel nutzen: Der Einfluss der Umwelt auf unser Verhalten wird unterschätzt (und die Persönlichkeit überschätzt). Die Veränderung des Systems bietet daher einen grossen Hebel, um Verhalten zu ändern, ohne dass man den Menschen selbst verändern muss.</p> <p>Experimente identifizieren: Agile Prozesse und Instrumente kennenlernen und bei einem Projekt ausprobieren, allenfalls mit externer Begleitung. Gute Erfahrungen können von anderen übernommen und adaptiert werden.</p> <p>Experimente priorisieren: Fokus setzen und priorisieren. Veränderung ist dabei angestrebt, aber sollte am Erfahrungsspektrum der Beteiligten anknüpfen.</p> <p>Experimente umsetzen:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Transformations-Teams müssen für die Umsetzung oft auf andere zugehen, da sie nicht die Entscheidungskompetenzen haben (bspw. für ein Vergütungsmodell). - Das Team muss trotz der Aufgabe des Priorisierens Initiativen von anderen laufen lassen. Dies ist ein Zeichen, dass sich die Organisation auf dem Weg befindet, Erfahrungen zu sammeln. Ambiguität muss man akzeptieren. Wichtig dabei: <ul style="list-style-type: none"> - Zukunftsbild muss klar sein. - Mitarbeitende müssen geschult sein in Agilität und ein gemeinsames Verständnis davon haben. - Alle Erfahrungen sammeln und teilen <p>Inspect and Adapt (Fortschritte messen und lernen): regelmässige Reflexion ist für eine kontinuierliche Verbesserung zentral. Es werden sogar Kennzahlen (Beispiele in Klammern) empfohlen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ebene Transformations-Team (Lead Time (Dauer), Cycle Time (investierte Zeit), Anzahl Experimente) - Ebene Unternehmen: Annäherung an das agile Zukunftsbild? (Mitarbeitenden-Feedback, Anzahl agil arbeitender Teams, Anzahl Hierarchieebenen) - Ebene Kunden (Umsatz, Anzahl Kunden, Anzahl Beschwerden) und Mitarbeitende (Absenzen, Fluktuation, Weiterbildung)
Kollegen begleiten	<p>Auf den Einzelnen eingehen</p> <p>Rolle zeigt aufgrund einer Typisierung auf, wie Menschen unterschiedlich mit Veränderungen umgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotoren sind offen für Neues und sehen darin keine Bedrohung. Diese statistisch gesehen eher kleine Gruppe muss für die Transformation von Anfang an mit im Boot sitzen - Skeptiker haben sachliche Vorbehalte. Diese kann man im Gespräch meist gut auffangen; es lohnt sich auch, ihre kritische Sicht einzubeziehen. - Bremser: Transformationen lösen Ängste und dadurch persönliche Vorbehalte aus. Dabei handelt es sich oft auch um Personen aus dem mittleren Kader, da sie eher Kontrolle und Status verlieren und die Veränderung als unfair empfinden. Druck auszuüben bringt nichts; es geht darum, die Beweggründe für die Verunsicherung zu verstehen und das Bisherige zu wertschätzen. - Widerständler bleiben auch nach einer erfolgreichen Transformation in der Vergangenheit verhaftet. Oft ist ein Wechsel in eine traditionell geführte Organisation die einzige Lösung. Diese Gruppe ist jedoch klein. <p>→ Erste Erfolgserlebnisse kommunizieren, so dass Skeptiker überzeugt werden.</p> <p>→ Transformations-Agents helfen Bremsern, einen guten Weg zu finden. (Es geht nicht darum, «Widerstand zu brechen».)</p> <p>Unternehmenskommunikation</p>

	<ul style="list-style-type: none">- In den Phasen der Verneinung und des Ärgers: schnell und wiederholt das Gleiche (7x auf 7 unterschiedliche Arten) kommunizieren- Fortschrittsberichte in der Phase der beginnenden Akzeptanz, selbstorganisierte Beteiligung ermöglichen <p>Transparenz</p> <ul style="list-style-type: none">- Task Boards des Transformations-Teams sind für alle einsehbar.- Agile Meetings sind öffentlich; zu Reviews explizit einladen.- Nichts beschönigen und nächste Schritte gemeinsam überlegen <p>Qualifizierung</p> <ul style="list-style-type: none">- Teams extern begleiten lassen- Neue Rollen wie Product Owner und Scrum Master schulen- Austausch mit anderen agilen Organisationen- Konferenzen, Seminare- «Learning Nuggets» in Brownbag-Angebote, Lean Coffees etc. <p>→ Veränderung wird für alle Teil der Kultur.</p>
--	---

Tabelle 9: Erfolgsfaktoren Transformation

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Rolle (2020): S. 139-152

3 Methodisches Vorgehen für das Fallbeispiel

Bei der empirischen Untersuchung wurde ein qualitativer Ansatz verfolgt und methodisch wie folgt vorgegangen:

Für die übergeordneten Rahmenbedingungen in der Stadtverwaltung sowie die Hintergründe des Fallbeispiels wurden Dokumente analysiert. Die Beschreibung des Fallbeispiels beruht aber auch auf dem Wissen der Autorin, die in der untersuchten Organisationseinheit arbeitet. Dabei wurde darauf geachtet, stets eine distanzierte Position als Beobachterin und weniger als Teilnehmerin einzunehmen. Da die Organisationsentwicklung für die Stabsmitarbeitenden relativ wenig einschneidende Änderungen bedeutet – so gehörte laterale Führung schon vorher zur Stabsfunktion –, konnte die sachliche Beobachter:innenperspektive gut eingenommen werden.

Kernstück der empirischen Methode bilden Leitfadenterviews mit Kadermitarbeitenden im Geschäftsbereich Kinderbetreuung. Für die Planung und Durchführung der Interviews mussten Entscheidungen gefällt werden, die sich vor allem an Helfferich (2011) orientieren.

Durch den Einbezug der gesamten Kaderebene in der Organisationsentwicklung kennen diese Mitarbeitenden den Prozess hin zur agilen Organisation gut – und vor allem bringen sie alle ihre Erwartungen und erste Erfahrungen hinsichtlich Möglichkeiten, Gefahren, ermöglichenden und limitierenden Faktoren mit, auch im Hinblick auf die langfristige Verankerung der agilen Organisation. Zudem wurden eher Personen ausgewählt, die aufgrund von Weiterbildungen oder ihres persönlichen Interesses ein Grundwissen davon haben, was eine agile Organisation bedeutet. Potenzielle Interviewpartner:innen konnten während der Treffen zur Organisationsentwicklung gut herausgefiltert werden. Ein wichtiges Auswahlkriterium war auch, dass alle Funktionen adäquat vertreten sind. Es wurden Einzelinterviews geführt, um sicherzustellen, dass die jeweiligen Sichten unabhängig von anderen dominanten Meinungen eingebracht werden konnten. Insgesamt fanden neun Einzelleitfadenterviews statt, und zwar mit Vertreter:innen folgender Gruppen: Verbundsleitungen (2), Kita-Leitungen (3) und Stabs-Mitarbeitenden (2). Ausserdem wurden mit der Bereichsleitung (1) als treibende Kraft hinter der agilen Organisation sowie mit dem Direktor der Dienstabteilung (1) als die Person, welche der Organisationsänderung zustimmen muss, Interviews geführt.

Einige Tage vor dem Interview erhielten die Interviewpartner:innen (ausser dem Direktor) per E-Mail einen kurzen Fragenkatalog mit der Bitte, auf einer Skala von 1 bis 5 den Ist-Zustand sowie ihre Erwartung an die agile Organisation in der Zukunft für einige Bereiche wie Abläufe, Gefässe und Führung einzutragen. Der Fragebogen dient zwei Zwecken: Zum einen kann damit die Erwartung, ob eine agile(re) Organisationsform in der Verwaltungseinheit möglich ist, quantifiziert werden. Zum anderen diente er als Anknüpfungspunkt in den Interviews.

Die Interviews folgten einem Fragenkatalog, der entlang den Forschungsfragen strukturiert wurde. Die Fragen wurden auf eine bewältigbare Anzahl eingeschränkt. Eine Herausforderung bei Interviews kann sein, nur eine Frage auf einmal zu stellen. Nach dem ersten Interview, das als Testlauf genutzt wurde, musste der Fragenkatalog entsprechend leicht angepasst werden. Je nach Funktion der Interviewten wurde auf gewisse Fragen stärker eingegangen, oder es wurden

einzelne Fragen ganz weggelassen oder andere dazugenommen (insbesondere bei der Bereichsleitung und beim Direktor). Zwei Interviews fanden telefonisch statt, der Rest vor Ort bei den Interviewten in einem separaten Raum. Dadurch dass sich Interviewerin und Interviewte bereits kannten und alle mit der Thematik aus aktuellem Anlass vertraut waren, gestalteten sich die Interviews als natürlicher Austausch. Zum Einstieg wurden die Interviewpartner:innen aufgefordert zu definieren, was für sie eine agile Organisation ist. So wurde sichergestellt, dass der nötige gemeinsame Nenner bestand, um die weiteren Fragen beantworten zu können. Die Fragen wurden möglichst offen gestellt, um die Antwortoptionen nicht einzuengen. Wenn das Gespräch ins Stocken geriet, kamen auch andere Frageformen wie vertiefend, steuernd oder spiegelnd zum Einsatz (vgl. Helfferich 2011: S. 102 ff.). Oft entstand ein Gesprächsverlauf, in dem weitere Fragen aus dem Katalog aufgegriffen wurden. Der Leitfaden stellte dennoch sicher, dass alle Fragen abgedeckt wurden.

Die in Mundart geführten und aufgezeichneten Interviews wurden geglättet auf Standardsprache transkribiert. Kurze Einschübe der Interviewerin wurden teilweise weggelassen und abschweifende Ausführungen der Interviewten wurden in Doppelklammern als Zusammenfassung eingefügt. Relevante Aussagen wurden dem Kriterienkatalog entsprechend zugeordnet, womit eine systematische Auswertung entlang der Untersuchungsfragen möglich ist.

4 Fallbeispiel

4.1 Kontext

Das Fallbeispiel GB KB gehört der Stadtzürcher Verwaltung an. Es handelt sich um einen von vier Geschäftsbereichen innerhalb der Dienstabteilung der Sozialen Einrichtungen und Betriebe (SEB). Die anderen drei Geschäftsbereiche umfassen Angebote zur beruflichen und sozialen Integration, zur Überlebenshilfe von Suchtmittelabhängigen, aufsuchende Sozialarbeit, Notunterkünfte und Angebote zur Wohnintegration (vgl. Stadt Zürich 2021c). Die SEB wiederum sind im Sozialdepartement eingebettet. Das Fallbeispiel bewegt sich somit in einem viel größeren Verwaltungskontext, der anhand der Angestelltenzahlen illustriert werden soll: Insgesamt beschäftigt in Zürich die Stadtverwaltung Mitarbeitende in 22'700 Vollzeitäquivalente, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Beim Sozialdepartement sind es 1'640 und bei den SEB 500 Vollzeitstellen, die abgedeckt werden, oft mit Teilzeitmitarbeitenden (vgl. Stadt Zürich 2021d).

Im Zusammenhang mit dem Strategieschwerpunkt «Digitale Stadt» werden die Digitalisierungskompetenzen der städtischen Mitarbeitenden gefördert. Dabei verändert sich auch das Bild der Führung (vgl. Stadt Zürich 2021e):

«Ausserdem hat sich im digitalen Zeitalter der Anspruch an Führung verändert: Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe rückt in den Mittelpunkt, die Rolle der Führungskraft wandelt sich von der kontrollierenden hin zur motivierenden.»

Eine agile Organisationseinheit innerhalb der Stadtverwaltung ist jedoch nicht bekannt, wie aufgrund einer eigenen Umfrage nach dem Schneeballprinzip bei verschiedenen möglichen Schlüsselpersonen festgehalten werden kann.

4.1.1 Vorstellen GB KB

Der Geschäftsbereich Kinderbetreuung (GB KB) betreibt in der Stadt Zürich zwölf Kitas sowie einzelne weitere Angebote im Frühbereich wie einen Familientreff für den Austausch von Eltern mit kleinen Kindern, einen Hort, eine stationäre Krisenintervention für Kinder im Vorschulalter und einen Begleiteten Besuchstreff für Eltern, die nach einer Trennung Schwierigkeiten haben, das vereinbarte Besuchsrecht auszuüben bzw. zu gewährleisten. Die Arbeit mit innovativen Ansätzen in der Kinderbetreuung, die Ausbildung von Erzieher:innen und der Wissenstransfer an private Trägerschaften gehören zudem zum Leistungsauftrag und sind Teil der Legitimation für das Führen öffentlicher Kitas (vgl. Stadt Zürich 2021a; Stadt Zürich 2021b). Der GB KB umfasst inkl. Aushilfen 290 Mitarbeitende (Stand Oktober 2021), wovon viele in Teilzeit angestellt sind; 21 Mitarbeitende entfallen auf die mittlere und obere Kaderebene. Der weitaus grösste Teil der Angestellten arbeitet als Erzieher:in.

4.1.2 Anlass der Organisationsentwicklung hin zur agilen Organisation

In den vergangenen sechs Jahren wuchs der GB KB: Kitas wurden ausgebaut, eine Kita wurde übernommen und ein zusätzliches Angebot wird neu betrieben. Auf operativer wie auf Managementebene nahmen die Mitarbeitenden einen zunehmenden Volumen- und Zeitdruck wahr, oft blieb wenig Zeit für inhaltliche Ziele und Entscheidungen stauten sich oft vor einem Flaschenhals bei der Bereichsleitung oder dem Leitungsgremium. Das Engagement der Führungskräfte

wurde nach wie vor grundsätzlich als hoch und die Zusammenarbeit als kooperativ wahrgenommen. Im Jahr 2020 wurde eine Organisationsanalyse mit einem externen Beratungsunternehmen durchgeführt. Die systematische Analyse mit Einbezug aller Kaderpersonen bestätigte vorhandene Annahmen in weiten Teilen: Die Struktur mit den nach geografischen Kriterien zufällig zusammengestellten Verbänden mit den Verbundsleitungen als Hierarchiezwischenstufe wurde als kompliziert und schwerfällig mit langen Entscheidungswegen empfunden. Vieles war überstrukturiert und -reglementiert. Die Verbände pflegten unterschiedliche Kulturen, und je nach vorgesetzter Person verfügten sie über mehr oder weniger Handlungsspielraum. Es wurde von Silobildung gesprochen. Die Austauschgefäße sahen viele als zu wenig zielführend und ineffizient mit wenig Austausch von Wissen und Praxis.

Das Ziel der Analyse war, daraus eine neue Organisationsstruktur abzuleiten, in der die alltägliche Arbeit sowie neue Projekte und Herausforderungen effektiv und effizient bewältigt werden können. In einem begleiteten Prozess des GB KB, in den das Kader weiterhin aktiv eingebunden war, wurde Ende 2020 die neue Struktur erarbeitet. Anfang 2021 begann die Umsetzungsplanung, die nach und nach per 1.1.2022 realisiert wird.

4.1.3 Umsetzung und Ziele der agilen Organisation

Nicht zuletzt unter dem Eindruck der Corona-Pandemie und mit der Erfahrung der digitalen Zusammenarbeit verschiedener Standorte wollte sich eine Mehrheit für ein Netzwerkmodell entscheiden. Aufgrund der Einbettung in die städtische Verwaltung kann der GB KB jedoch nicht einfach auf eine hierarchische Struktur verzichten. In der Personalführung gibt es deshalb nach wie vor eine Hierarchie, verbunden mit hierarchischen Aufgaben wie die Beurteilung. Aufgrund dieser städtischen Vorgaben bei der Führungsstruktur wurde statt des Netzwerkmodells ein Matrixmodell gewählt. Die zentralen Veränderungen im GB KB, die bis Ende 2021 umgesetzt werden, sind die folgenden (vgl. interne Dokumentationen: Anpassung der Organisationsstruktur im Geschäftsbereich Kinderbetreuung vom 9.5.2021; Mail zum Stand der Organisationsentwicklung vom 16.8.2021):

Die Ebene Verbände wird aufgehoben. Im Zentrum des GB KB stehen die dezentralen Angebote. Die Einteilung der personellen Vorgesetzten ohne inhaltliche Aufgaben folgt der Geschäftslogik, d.h. bspw. alle Kitas sind personell einer Person unterstellt (vgl. Abb. 1). Neu werden die Sachbearbeiter:innen, die bisher den Verbänden zugeordnet waren, in einem Pool zusammengefasst und stellen allen Kitas die gleichen Dienstleistungen zur Verfügung. Diese Dienstleistungen werden ausgebaut, um die Kita-Leitungen zu entlasten. Die neuen Personalverantwortungen verteilen sich auf die drei bisherigen Verbundsleitungen. Inhaltliche Fragen werden in Ressorts geklärt, für welche jeweils eine ehemalige Verbundsleitung oder ein:e Stabsmitarbeitende:r zuständig ist. In grösseren Ressorts übernehmen zwei Personen die Verantwortung, wobei die Aufgaben aufgeteilt werden. Je nach Wichtigkeit – etwa bei Projekten – werden Teamleitungen oder Mitarbeitende aus den Kitas einbezogen. Inhaltlich-operative Fragen besprechen Teamleitung und Ressortverantwortliche:r bilateral, ohne die vorgesetzte Person miteinbeziehen zu müssen.

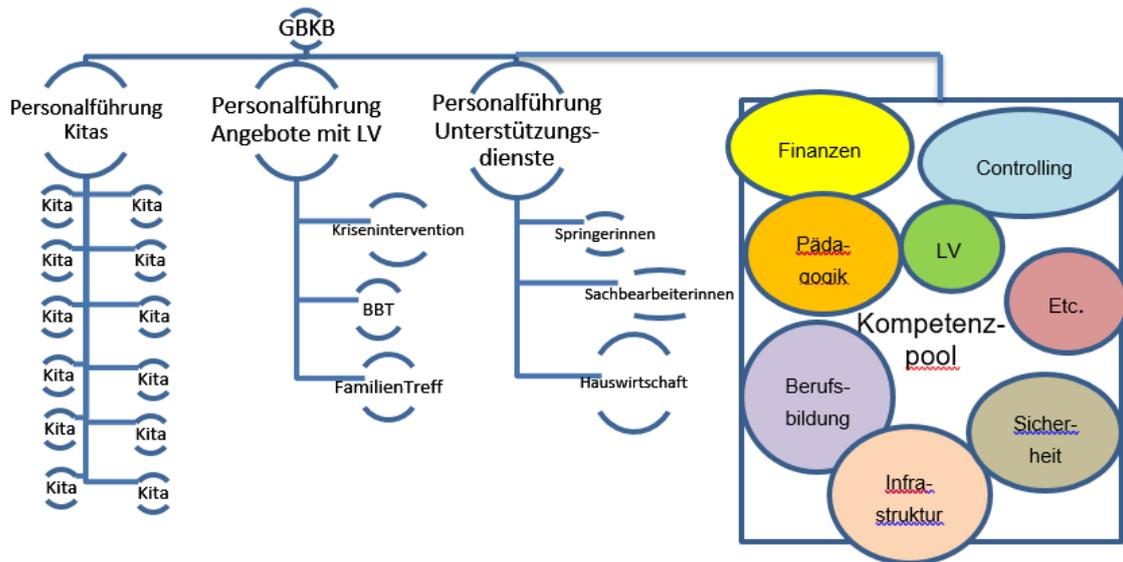


Abbildung 1: Neue Organisationsstruktur GB KB

Quelle: Anpassung der Organisationsstruktur im Geschäftsbereich Kinderbetreuung vom 9.5.2021

So weit die städtischen Vorgaben dies erlauben, werden Entscheidungsbefugnisse auf die Ressort- und Teamleitungen oder interdisziplinäre Teams übertragen. Teamleitungen verfügen innerhalb eines definierten Rahmens über grösstmöglichen Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenzen, auch bei der Finanzplanung von Anschaffungen. Die Ressortverantwortlichen haben die Funktion zu unterstützen, eine gute Aufgabenerfüllung zu ermöglichen und ggf. zu befähigen.

Als Haltung gilt:

- Die Zusammenarbeit basiert in erster Linie auf gegenseitigem Vertrauen, Anerkennung und gemeinsamem Lernen durch unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrung.
- Informationen über Entwicklungen, Projekte und Vorhaben sind für Führungspersonen transparent zugänglich. Dafür werden geeignete Tools zur Verfügung gestellt.
- Die funktions- und ressortübergreifende Zusammenarbeit z.B. in transversalen Arbeitsgruppen ist Standard. Bei der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen stehen die Zielerreichung, nicht die Vertretung von Funktionen und Rollen im Vordergrund.
- Anstelle von grossen Entwicklungs-Projekten, die von oben geplant und gesteuert werden, werden Weiterentwicklungen in kleineren, basisnahen Projekten durchgeführt und ausgewertet. Gemeinsame Visionen im GB KB können von den Betrieben unterschiedlich, je nach Ausgangslage, in Projekte umgesetzt werden. Dabei werden Prinzipien der inkrementellen und iterativen Planung angewendet.
- Die einzelnen Betriebe haben vieles gemeinsam, unterscheiden sich aber auch aufgrund von Standort, Personal, Kund:innen, Auftrag. Die Unterschiede sind eine Bereicherung, nichts Störendes, das es aufzuheben gilt. Innerhalb des festgelegten Handlungsspielraums sind daher individuelle Lösungen möglich.

- Auch in der hierarchischen personellen Führung steht die Unterstützung und Ermächtigung der unterstellten Personen und der Austausch über Problemstellungen auf Augenhöhe im Zentrum.

Die Prozesse sollen insgesamt möglichst schlank bleiben. Zwecks effektiver und effizienter Zusammenarbeit werden flexiblere, kürzere, themenzentrierte und situative Austauschgefäße ausprobiert. Fixe, übers Jahr geplante Kommunikationsgefäße bilden die Ausnahme. In übergeordnete Entscheidungsfindungsprozesse werden Betroffene direkt einbezogen.

Als positive Konsequenzen, die aus der neuen Organisation erwachsen, werden erwartet:

- Entscheidungen können auf tieferer Hierarchiestufe als bisher gefällt und Problemstellungen von einzelnen Betrieben schneller gelöst werden.
- Schwerfällige Wege über mehrere Instanzen werden verringert oder Doppelungen fallen ganz weg, alle Ebenen werden entlastet.
- Die unterschiedliche Handhabung von Abläufen und Vorgaben sowie die verschiedenen Kulturen der Verbände werden sich angleichen, etwa hinsichtlich Zusammenarbeit und Innovationsgeist
- oder sich in der Individualität der Kitas praxisorientiert unterschiedlich entwickeln.
- Die Betriebe können dadurch schneller auf die Bedürfnisse des Umfeldes und der Klientel reagieren und so können wo angebracht innovative Lösungen für alle entwickelt werden.
- Durch die neue Organisationsstruktur soll eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung und gegenseitigen Unterstützung etabliert werden.
- Im Zentrum davon steht, dass alle gemeinsam an der Weiterentwicklung des GB KB arbeiten und dazu beitragen. Damit verbunden ist – längerfristig – eine neue Führungskultur.

4.1.4 Umsetzungszuständigkeiten und -schritte

Die Bereichsleitung treibt die Umsetzung federführend voran und ist zuständig für das Monitoring. Zur Vorbereitung wichtiger Schritte wie Kaderanlässe können sich weitere Personen aus dem gesamten Kader einbringen. Für die Umsetzungsplanung hatte sie Unterstützung durch eine externe Beratungsfirma. Für die Ressortverteilung und den zugehörigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen wurden die Betroffenen einbezogen. Wichtige Entscheidungen wie die Form der zukünftigen Organisation und der Handlungsrahmen werden mit dem gesamten Kader gemeinsam gefällt, unter Berücksichtigung der übergeordneten städtischen Rahmenbedingungen.

Für die Ausgestaltung Handlungsrahmens fand an zwei Tagen ein Workshop im Rahmen von Worldcafés mit dem gesamten Kader statt. Die Entscheidungen wurden in Gruppen, die sich spontan zu den vorgängig aufbereiteten Themen zusammenfanden, vorbereitet. Für die Entscheidungen diskutierte das Plenum Anpassungen. Gab es kein grundsätzliches Veto, wurden die Vorschläge mit den allfälligen Anpassungen angenommen. Dies funktionierte so in allen Fällen.

Zum Handlungsrahmen, auf den sich alle geeinigt haben, gehören die pädagogischen Konzepte, Konzepte zu Sicherheit und Gesundheit, Qualitätssicherung, Ausbildung und die Standards des Administrationstools. Er regelt zudem Zusammenarbeit, Entscheidungskompetenzen, Verantwortungen, Kommunikationsgefässe, Informationsmanagement, finanzielle Steuerung, grosse Projekte, Strategie- und Zielentwicklung, Konflikte und Krisen (vgl. interne Dokumentation: Handlungsrahmen für wichtige Management- und Organisationsbereiche im Geschäftsbereich Kinderbetreuung, erste Version vom 15.9.2021).

4.2 Analyse

Im Zentrum der Analyse steht die Fragestellung:

- Welche Elemente des Konzepts der agilen Organisation wurden im GB KB übernommen?

Daraus lassen sich auch die Antworten für die andern Fragen ableiten, die im Unterkapitel 4.3 Resultate diskutiert werden. Entlang der in Kapitel 2 ausgeführten Dimensionen nach Häusling, Kahl und Seidel (2020) und den aus der Definition hervorgehenden Kriterien Innovation und Effizienz erfolgt die Auswertung der internen Dokumentationen, der Interviews und der Fragebogen. Die einzelnen Merkmale können oft nicht trennscharf analysiert werden, was aber nur die Annahme bestätigt, dass diese miteinander zusammenhängen, meist auch über die Dimensionen hinweg. Aufgrund der qualitativen Analyse wird jedes Kriterium in «erfüllt», «mehr. erfüllt» (mehrheitlich erfüllt), «teilw. erfüllt» (teilweise erfüllt) oder «nicht erfüllt» eingeschätzt. «k.A.» steht, wenn es aufgrund fehlender Angaben keine Einschätzung gibt, oder weil sich diese erst mit weiter fortgeschrittener Organisationsentwicklung abzeichnen wird.

Übergeordnet lässt sich aus dem Fragebogen ableiten, dass die Erwartungen an die agile Organisationsform in allen Dimensionen positiv sind. Das heisst, die Einschätzung, wie gut der jeweilige Aspekt funktioniert, lag vor der Organisationsentwicklung immer tiefer als danach. Das Spektrum auf einer Skala von 0% bis 100% liegt bei «vorher» zwischen 42% (zielführende Gefässe) und 64% (gegenseitiges Lernen) und bei «nachher» zwischen 70% (Abläufe) und 82% (selbstorganisierte Wahrnehmung der Aufgaben).

Die **Arbeitsmotivation** der Befragten war schon vor der Organisationsentwicklung (OE) mit 70% hoch. Für die Zukunft wird sie gemäss Selbsteinschätzung auf 82% prognostiziert:

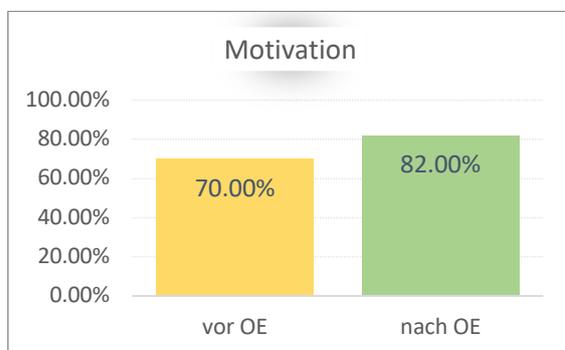


Abbildung 2: Motivation vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

4.2.1 Dimension Prozess

Die **Verschlangung der Prozesse** ist nicht ein explizites Merkmal dieser Dimension, wurde aber zusätzlich in den Fragebogen aufgenommen, da sie ein Ziel der Organisationsentwicklung im GB KB ist und eine Verkomplizierung der Abläufe ein unerwünschter Effekt einer agilen Organisation wäre. Das Resultat ist relativ eindeutig. Werden die bisherigen Abläufe hinsichtlich Klarheit und Einfachheit im Mittelfeld gesehen (48%), gehen die Befragten davon aus, dass sie sich knapp ins obere Drittel bewegen (70%):

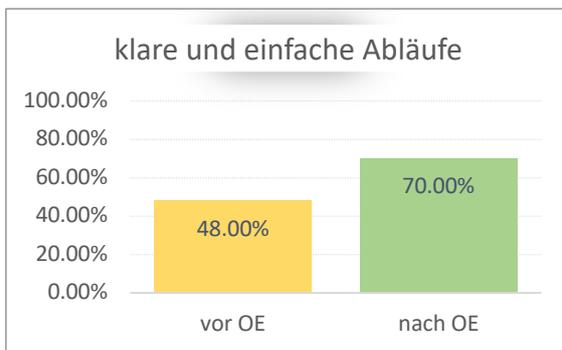


Abbildung 3: Klare und einfache Abläufe vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Dieser Wert könnte zwar höher sein, aber er hängt stark mit der wahrgenommenen Komplexität zusammen:

«[...] es sind so wahnsinnig viele Informationen, die da fließen. Es läuft bei uns so unglaublich viel. Und es gibt ja Leute, die müssen fast alles wissen. Und andere, die müssen nur einen Teil wissen. Aber es ist unheimlich schwer, zu trennen, wer muss eigentlich was genau wissen.» (I2)

Merkmal Transparenz – erfüllt

Die Komplexität wiederum wird mit der Transparenz in Zusammenhang gebracht. Der gemeinsam vereinbarte Handlungsrahmen postuliert eine Open-Book-Policy. Niemand stellt dies an sich in Frage oder geht von einer absichtlichen Intransparenz der Management-Ebene aus, aber eine gewisse Unübersichtlichkeit führt dazu, dass sich das Gefühl von einer Nicht-Durchschaubarkeit einstellt. Geeignete Boards zur Darstellung erscheinen dabei schwierig. Es besteht die Angst, dass man den **Überblick** verliert. Zum einen, weil die Komplexität zu gross wird, schon bis anhin war, zum anderen aber auch, weil man nicht mehr die Möglichkeit hat, überall auf kleinerer Ebene – wie bisher die Verbundsleitung etwa – Einblick zu nehmen und sich ein **Gefühl des Kontrollverlusts** einstellen kann, auch wenn es per se nicht möglich ist, dass jemand über alles den Überblick hat – dies zumindest in agilen Ansätzen.

«Das ist das, wo ich skeptisch bin, gelingt dies auch in dieser Grösse [vs. überschaubare Verbundsstruktur], dass man die Infos - ob man sie fürs Ressort braucht oder nicht - auch hat, dass man nicht „abhängt“. Dass man nicht weg ist von der Gesamtorganisation. » (I4)

Dieser Aspekt hängt sicherlich auch stark mit einer klaren Zuständigkeit für den Überblick vor dem Hintergrund der Verwaltung zusammen (vgl. Struktur). Eine gewisse Skepsis zieht sich bei fast allen Interviewten durch. Insbesondere wird es als ein grösseres Risiko wahrgenommen, würde man etwas Wichtiges übersehen:

«Wenn etwas Entscheidendes eskalieret in einer Kita und in die Öffentlichkeit kommt, und wir nichts davon wissen ... (...) Wenn in der Stadtverwaltung etwas Entscheidendes passiert, würde es heissen, „was haben denn die für eine Organisation, wo man alle lässt machen, wie sie wollen“.» (I5)

Obwohl in den Interviews die Skepsis gegenüber Transparenz – bei der es eigentlich viel mehr um die Frage der Übersicht geht – aus den oben genannten Gründen oft überwog, zeichnet sich bei der Umfrage ein positives Bild und es wird davon ausgegangen, dass Informationen zukünftig insgesamt transparenter zugänglich sind. Der Wert steigt von 58% auf 72%:

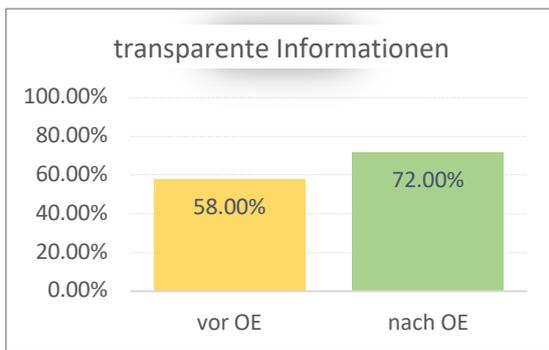


Abbildung 4: Transparente Informationen vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

An einer guten Übersicht muss sicherlich ständig weitergearbeitet werden. Aber es braucht auch etwas Mut:

«Mir ist es immer noch nicht ganz klar, wie alle den gleichen Wissensstand haben. Oder die Frage: Müssen alle den gleichen Wissensstand haben? Weiss man jetzt, woran die anderen arbeiten? (...) Wenn etwas fehlt, werden wir es merken und etwas ändern.» (I7)

Und weniger kann auch mehr sein:

«Ich habe Listen und Zettel abgebaut. Das ist für mich verwirrend, das ist es auch fürs Team verwirrend. [...] Wieso es funktioniert? Ich glaube, weil wir uns damit identifizieren, was wir machen im Moment. Weil man eigentlich weiss, was man zu tun hat. Und einander auch aufmerksam macht. Miteinander reden ist wieder mehr geworden, seit wir weniger Listen haben.» (I8)

Eine interviewte Person sprach die Ebene zwischen den Kitas an: Sie hatte den Vorbehalt, dass ein übergeordnetes Miteinander braucht, damit sich nicht jede Einheit als abgeschottetes Element sieht, das auch in einer gewissen Konkurrenz zu den anderen steht und damit in der Transparenz zurückhaltend ist.

Merkmale Verteilung von Verantwortung und Pull-Prinzip – *mehrh. erfüllt*

Es herrscht eine gewisse Einigkeit, dass **Selbstorganisation** für alle erstrebenswert ist. Die eigenen Aufgaben werden nach den Einschätzungen bis anhin im Schnitt zu 53% selbstorganisiert wahrgenommen; bei fast ebenso vielen Fällen ist es jedoch eher die Situation des Auftragempfangens. Angestrebt ist mit 82% ein viel höherer Anteil an Selbstorganisiertheit:

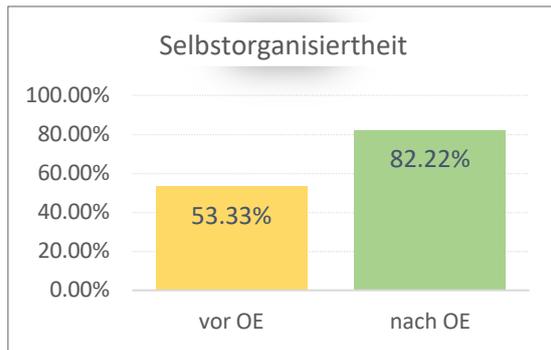


Abbildung 5: Selbstorganisation vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Ein Vorteil ist damit gegenüber einer Top-Down-Befehlskette, dass Aufgaben schlichtweg schneller gelöst werden. Ebenfalls als grosser Gewinn wird der erweiterte Gestaltungsspielraum gesehen. Gleichzeitig erhöht sich gemäss einiger Interviewten aber auch die Verantwortung und zumindest vorläufig die Arbeitslast – bei gleichbleibenden Zeitrressourcen –, bis sich die Veränderungen eingependelt haben. Ebenfalls kann es mehr Gestaltungsspielraum anfänglich verunsichern, bis die Grenzen ausgelotet sind.

Doch in der Verwaltung, die ansonsten nicht agil organisiert ist, werden auch von «ausser» Aufgaben zugewiesen:

[...] Anforderungen, die für uns unangenehm sind – und zeitaufwändig. [...] Und die zum Teil etwas undurchsichtig sind für uns, weil woanders ausgedacht. Nicht auf uns zugeschnitten. Und dann muss es quasi passbar gemacht werden für uns, und dann versteht man's gar nicht so recht. (12)

So kommt es dann doch zu einem Workaround, was man eigentlich verhindern möchte.

Es besteht zum Teil auch die Angst, dass, wenn sich die Teams selbst ihre Ziele setzen und vorantreiben, Innovation personenabhängig wird. – Hier gibt es eine starke Verbindung zur Dimension Strategie, aber auch Führung. Es geht um die Frage: Braucht Innovation übergeordnete Impulse oder ist sie emergent, kommt sie von unten? Die agile Antwort ist klar: Durch die Möglichkeit von Ausprobieren entsteht Innovation, nicht am Reissbrett. Es wird Impulse brauchen, damit man das kann und darf, und sich bei Bedarf Hilfe holt, und dass Führungspersonen gut begleiten können. Allerdings braucht es auch Zeit und Musse für die Umsetzung, was wiederum im Kita-Alltag schwierig ist. Aber wenn ein Team eine aus seiner Sicht gute Idee hat, ist es für deren Umsetzung nicht mehr auf den Goodwill und das Urteil von jemand anderem angewiesen. Gerade das Setzen eigener Ziele wird als grosser Gewinn gesehen:

«[Ich habe] den Eindruck, dass die Teams andere Themen haben, aber [bisher] viele vorgegebene Ziele, so dass es innerhalb der Teams Entspannung geben kann durch die agile Form. Dass mehr Themen von den Teams aufgegriffen werden. Und dass es so gerade eine Qualitätssteigerung geben kann.» (18)

Ein Beispiel aus einer Kita zeigt deutlich auf, dass Selbstorganisation (Aufgaben werden auf einem Kanban-Board «ausgeschrieben») statt Aufgaben-Verteilen auch dort funktioniert und man die Zeit dazu hat, sich darauf einzulassen:

«Es braucht aber ein gutes Miteinander-Sprechen und gutes Dosieren und viel Zeit, dass es gut wächst, so dass jeder seinen Teil übernehmen kann. Ich war auch schon von jemandem erstaunt, der sagte „Hey, das mache doch jetzt ich, das übernehme ich grad, da musst du nicht mehr schauen“, bei der ich nie gedacht hätte, dass diese Person das macht und die Verantwortung trägt.» (I8)

Das Einbringen von radikalen neuen Ideen passiert vielleicht noch nicht. Mit dem Einsatz solcher Tools ändert sich aber auch ein wenig der Führungsstil hin zu empowered und distributed Leadership – und auch die Kultur – und lässt weitere Änderungen zu.

Merkmal Time-Box-Prinzip – *teilw. erfüllt*

Für den Handlungsrahmen wurden gemeinsam klare Meeting-Strukturen mit Zeitrahmen vereinbart. Allerdings eignen sich hier nicht alle agilen Möglichkeiten, wie sie für die Projektarbeit entworfen wurden – oder es fehlt an Methodenkompetenz im GB KB.

Für den Rahmen von Projekten vgl. den nächsten Punkt.

Merkmal Kundenzentrierung/optimaler Nutzen – *teilw. erfüllt*

Im Raster wird als erstes Merkmal – für die Analyse passt dieses Merkmal besser an diese Stelle – die Kundenzentrierung genannt im Sinne eines **iterativen und inkrementellen Vorgehens bei Projekten**. Die internen Dokumentationen des GB KB definieren zwar, dass basisnahe Projekte entsprechend der Ausgangslage – dabei geht es um die Bedürfnisse des Sozialraums und der Kunden, also um die erwünschte Kundenzentrierung – iterativ und inkrementell umgesetzt werden sollen. Dies lässt auch Ausprobieren zu. Jedoch sprach in den Interviews niemand explizit über iteratives oder inkrementelles Vorgehen. Die Vermutung liegt nahe, dass hier schlichtweg die Methoden-Kompetenzen fehlen, nur schon um einschätzen zu können, wo man iterativ vorgehen kann – oder man dies in gewissen Fällen von Mikro-Projekten vielleicht sogar schon oder schon immer macht.

Merkmal Werte und Haltungen hinter agilen Prozessen – *(vermutlich) erfüllt / k.A.*

Agile Werte ziehen sich implizit durch die Interviews, wurden jedoch nicht explizit erfragt. Jedoch wurden sie erwähnt, wenn es um den Transformationsprozess ging, insbesondere die Einschätzung, dass (die eigene) Offenheit und Vertrauen dabei förderlich sind.

4.2.2 Dimension Struktur

Merkmal Flache/keine Hierarchie – *teilw. erfüllt*

Wie in der Beschreibung des Fallbeispiels ausgeführt, kann im Verwaltungskontext nicht ganz auf die Hierarchie verzichtet werden.

Einige der Interviewten finden das weitere Bestehen einer hierarchischen Struktur als klar störend in einer agilen Form. Nicht für alle der befragten Mitarbeitenden ist der totale Wegfall der Hierarchie jedoch erstrebenswert. Eine Person hielt beispielsweise fest, dass sie froh sei, wenn noch jemand da sei, der die Gesamtverantwortung trage (vgl. I4). Eine andere Person sieht es als Vorteil, wenn jemand abschliessend entscheiden kann im Gegensatz zu basisdemokratischen Diskussionen zur Aufgabenverteilung oder einer sich herausbildenden Hierarchie (vgl. I9).

Merkmal Crossfunktionale Organisation – *teilw. erfüllt*

Dies Anforderung der Verwaltung an ein hierarchisches Anschlussmodell führt direkt zur Matrixorganisation. Angestrebt gewesen wäre eine Netzwerkorganisation. Dies ist ein augenfälliger Makel für eine agile Organisation; eine Matrixorganisation gehört eindeutig zu einem tieferen Reifegrad. Insgesamt soll aber eine crossfunktionale Zusammenarbeit ermöglicht werden. Als problematisch nennt eine interviewte Person die Vermischung von Führungs- und Ressortverantwortung mit unterschiedlichen Weisungsbefugnissen (I1). Andererseits führt die Ressortorganisation stärker zu einer Spezialisierung, was für die einen ein Wegfall für Vielfalt bedeuten könnte, also ein Verlust, den die agile Organisation generell für sie bedeuten kann (I4, I6, I7).

Merkmal Offenheit des Managements für die Einführung von Agilität – *erfüllt*

Es herrscht Einigkeit, dass die Bereichsleitung als Treiberin klar offen ist für die Einführung der Agilität, soweit dies die Verwaltung zulässt. Es bestehen jedoch bei Interviewten gewisse Befürchtungen, dass sich die alten Hierarchiestrukturen im Ressortpool informell weiterhin durchsetzen, da die Beteiligten in den alten Mustern interagieren (I1, I2).

Merkmal Teams und Mitarbeitende im Mittelpunkt – *mehrh. erfüllt*

Einerseits ist die Verantwortung stärker in den Ressortteams verortet. Die Interviewten thematisierten aber auch, dass ebenfalls in den Kita-Teams mehr Eigenverantwortung und -initiative zugelassen werden muss. Die Kita-Leitungen machen dies bereits oder bemühen sich, dies verstärkter zu gewährleisten. Die internen Dokumente definieren klar, dass einzelne Standorte unterschiedliche Umsetzungskonzepte haben können, was den Einbezug der Mitarbeitenden erleichtert. Bei den Merkmalen «Verteilung von Verantwortung» und «Pull-Prinzip» wurde schon ausgeführt, dass die Selbstorganisation in den Teams in ersten Versuchen erfolgreich funktioniert. Starre Rahmen und die einheitliche Umsetzung führten vorher bei allen eher zu Verunsicherung statt zu Eigeninitiative:

«Aber früher musste jede Kita die gleichen Sitzungsstrukturen haben! [...] Wir brauchten die nicht gleich wie eine andere Kita.» (I3)

Die interviewte Person betonte, dass für sie gerade Agilität sei:

«Wenn man das hört, was unten passiert, und die Möglichkeit hat, darauf zu reagieren und Sachen zu verändern, [...]» (I3)

Sie erkennt in den ersten Umsetzungsschritten, dass hier nun Spielraum möglich ist und dies als Chance genutzt werden kann.

Merkmal Systemdenken und End-to-End-Verantwortung – *mehrh. erfüllt / k.A.*

In den Interviews wurde etwas in Frage gestellt, ob die Selbstbeschäftigung und das Silodenken wirklich von einer Kundenorientierung abgelöst werden (I2, I4). Dies wird zum einen damit in Verbindung gebracht, dass die komplexe Umgebung der Verwaltung teilweise eine Selbstbeschäftigung unumgänglich mache, zum anderen, ob man sich übergeordnet als Team versteht oder in der eigenen Einheit denkt. – Beides wurde schon erwähnt.

Insgesamt wurde allerdings im Fragebogen eingeschätzt, dass sich der GB KB beim Lösen von Aufgaben oder Problemen weniger mit sich selbst beschäftigen und den Fokus stärker bei den Mitarbeitenden und den Kunden setzen wird; der Wert stieg von 56% auf 76%:

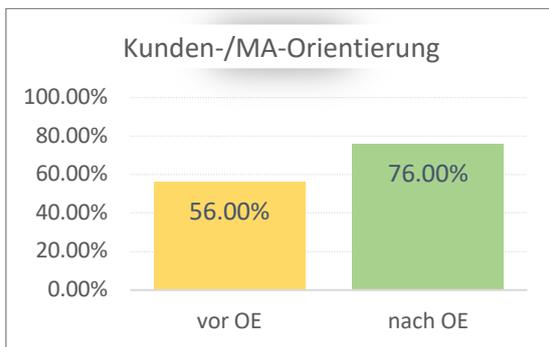


Abbildung 6: Selbstorganisation vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Letztlich kann diese Frage zwar erst nach einer längeren Phase des agilen Arbeitens klarer beantwortet werden. Aber die Rahmenbedingungen wurden neu so definiert, dass der Kundenfokus strategisch erleichtert wird (vgl. insbesondere das Merkmal «Outside-In-Denkweise»).

4.2.3 Dimension Strategie

Merkmal Zweck steht im Zentrum – erfüllt

«Und das finde ich das Wichtige: Die Kitas und das Kita-Angebot sind das Wesentliche bei uns und nicht die Organisation und die Struktur.» (I5)

Die Bemühungen, dass das «Wozu tun wir etwas?» das Wie ersetzt, sind klar erkennbar. Sei es im Handlungsrahmen, im bereits oben erwähnten Beispiel der frei wählbaren Sitzungsgefäße oder der Wegfall des starren Ablaufs bei der Zielsetzung sowie bei der Zielauswertung (vgl. I9, Handlungsrahmen). Der Ansatz «Form follows Function» steht im Zentrum, bspw. dass ein Worldcafé für das Generieren neuer Ideen viel zielführender ist als Präsentationen, ebenso der Grundsatz, dass Innovation an der Basis und durch Trial and Error entstehen kann (vgl. I1).

Merkmal Outside-In-Denkweise: Fokus auf dem Nutzen für den Kunden, Flexibilität – erfüllt

Der Einbezug der Mitarbeitenden bei der Strategieentwicklung und der Teams bei Änderungen der pädagogischen Konzepte sowie dass die meisten Ziele von den Betrieben selbst definiert werden, führt zu einer Vielstimmigkeit, und Ideen werden breiter mitgetragen, weil sie nicht von oben aufgesetzt werden. Die Hoffnung ist, dass «das eigene, wo das Herzblut drin ist, die eigene Pädagogik, die eigene Vorstellung, wie die Kita funktionieren soll» (I1) nicht mehr zu kurz kommt. Dieser Freiraum und das Vertrauen der Management-Ebene in die Fähigkeiten der Teams ermöglicht letztlich Flexibilität und Kundennutzen.

Mit dem Streben, vermehrt verschiedene Austauschmethoden zu verwenden, werden ausgetretene Pfade bewusst verlassen. (Vgl. interne Dokumente.)

Bedenken dabei sind aber auch hier, wie in Bezug auf die Offenheit des Managements für die Einführung einer agilen Organisation, dass die Beteiligten in den alten Mustern verhaftet.

Merkmal Leitung vermittelt Orientierung, Sinn und Notwendigkeit für die gemeinsame Ausrichtung – erfüllt

Dieses Merkmal zeigt die Notwendigkeit von Führung und die damit verbundenen Vorteile auf:

«Diese Personen übernehmen zum einen eine Pufferfunktion. Das andere ist aber schon auch, auf einer anderen Ebene zu denken, nicht nur das Alltagsgeschäft Montag bis Freitag, so ganz konkret, sondern eher auch in den Visionen, in den grossen Zielen und Aufgaben, in diesen Kategorien zu denken. Dafür braucht es jemand oder mehrere Leute. Die auch Zeit haben dafür.» (I9)

«Klar muss es auch Leute geben, die auch bestimmen können. [...] Es gibt gewisse Sachen, die ich nicht sehen kann, wenn sie von weiter aussen kommen.» (I8)

Auf Nachfrage relativierte die interviewte Person den Ausdruck «bestimmen» insofern, dass der Austausch auf gleicher Ebene stattfinden soll. Der Fokus der Aussage liegt darauf, dass es als Dienstleistung gesehen wird, wenn die Orientierung vom Management übernommen wird, insbesondere in Bezug auf die Aufgabenerfüllung innerhalb der Verwaltung (vgl. auch Servant Leadership). Eine notwendige Funktion des Managements wird denn auch darin gesehen, den Gesamtüberblick zu bewahren:

«Es geht darum, dass man eine Problemstellung als Gesamtes möglichst effizient bearbeitet. Das kann über das System eines Geschäftsbereichs hinausgehen. Als Organisation in einem politischen Kontext bewegen wir uns in einem extrem grossen Rahmen; die Stadtverwaltung hat 20'000 Stellenwerte, fast 30'000 Mitarbeitende.» (I6)

Dass die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem beabsichtigten Einbezug im GB KB erhöht werden kann, wurde schon im vorigen Abschnitt diskutiert.

Merkmal Vision über das reine Agil-Sein hinaus – erfüllt

Ein klarer Indikator ist die in den Fragebogen prognostizierte positive Entwicklung in allen Aspekten, wie eingangs der Analyse dargestellt: Damit werden klar Veränderungen erwartet, die über das reine Agil-Sein hinausgehen und Sinn und Zweck der Transformation verstanden werden. Dies bestätigte sich auch in den Interviews.

Im Organisationsentwicklungsprozess hat die Kaderebene noch vor der Bestimmung der Organisationsform gemeinsam eine Vision erarbeitet, die sich auf Inhalte bezieht; die Vision konnte also noch gar nicht auf das Agil-Sein fokussieren. Doch wie allgemein bei Visionen scheint es schwierig zu sein, dass diese als solche präsent ist. Für eine abschliessende Beurteilung, ob die Vision gelebt wird, muss die neue Organisation mehr Fahrt aufnehmen.

Als Stolperstein wird gesehen, dass im Alltag die Orientierung vorerst schwieriger wird, Komplexität und Aufwand sogar steigen könnten:

«Ich muss auf dieser Plattform schauen und dann noch da, die ist für das zuständig, die für das. Vorher ist man zu einer Person gegangen. Darum ist meine Befürchtung, dass der Aufwand mehr wird für die einzelnen Personen [v.a. Kita-Leitungen]. Zu viele Tools... Also nicht nur zu viele Tools, sondern zu viele Möglichkeiten, die sich auf tun. Wenn ich in den Migros einkaufen gehe, nehme ich nur Bio. Weil ich weiss, das macht mein Leben so viel einfacher, weil ich weiss, dass da die Auswahl kleiner ist. Also: Muss ich mich jetzt an A. wenden, oder ist es doch B.? Und kann mir

dazu nicht auch C. eine Information geben, weil er eine Schnittstelle hat zu irgendwas? ... Linien-sitzungen gibt es in dem Sinne nicht mehr. Das ist auch OK. Aber: Wo muss ich dann hin? Wen muss ich mitnehmen? Muss ich diese Person noch einladen?» (I1)

Da hilft es nur begrenzt, wenn Sinn und Zweck der Transformation verstanden werden.

4.2.4 Dimension Führung

Im Fragebogen wurde die Veränderung des Führungsverständnisses generell abgefragt mit einer gewissen Vermischung der Merkmale, weshalb das Ergebnis übergeordnet betrachtet werden soll. Es zeigt sich auch hier ein Optimismus in Bezug auf die Möglichkeiten der agilen Organisation: Die Erwartung, dass sich die Art der Führung weg von Hierarchie und direktivem Verhalten zu einem lateralen Ansatz hin bewegt, steigt von 52% auf 78%:

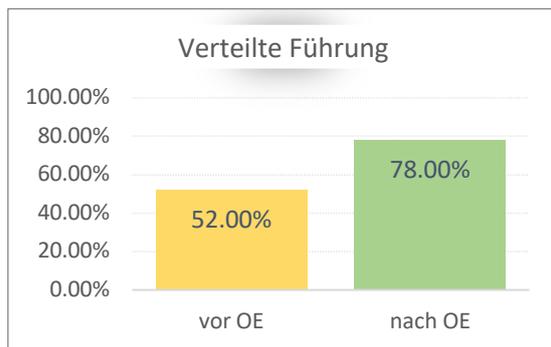


Abbildung 7: Veränderung Führungsverständnis vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Merkmal Begleitung als Schlüsselrolle der Führungskraft – *mehrh. erfüllt*

Die Personalverantwortlichen und die Teamleitungen gestalten ihre Zusammenarbeit bilateral aus, und die Ressortverantwortlichen haben eine beratende, unterstützende Tätigkeit. (vgl. Handlungsrahmen). Tendenziell wird somit eine möglichst hierarchiefreie Zusammenarbeit angestrebt. Die Interviewten gehen alle von sich aus, dass sie insgesamt Führung als Begleitung, Coaching und Dienstleistungserbringung verstehen – sowohl als Führungsperson als auch hinsichtlich wie sie geführt werden möchten. Doch auch in diesem Merkmal präsentiert sich erneut die Frage: Schaffen es alle, ihr altes Verhalten zu ändern? Die Frage hat insofern Bedeutung, als dass die Einsicht, selbst nicht zugewandt zu führen, sehr gering ist: Alle führen ja bereits so. Nur wird dies von den Geführten nicht immer gleich wahrgenommen.

Merkmal Menschenbild Y (positives Menschenbild) – *mehrh. erfüllt*

Die Umfrage zeigt auch beim Menschenbild die Erwartung, dass die Luft nach oben künftig besser genutzt wird hin zum Bild, dass die Mitarbeitenden sich für die gemeinsame Zielerreichung der Organisation einsetzen und nicht primär möglichst bequem den Arbeitstag verbringen wollen und angeleitet werden müssen. Eine der interviewten Personen illustriert mit dem Konzept des psychologischen Eigentums, was sie unter Menschenbild Y versteht (als Zuschreibung gemeint):

«Es ist eigentlich mein Betrieb, wie ein Kleinunternehmen, und ich bin interessiert.» (I5)

Mit 48% vor der der OE kann interpretiert werden, dass die Zuschreibung des Menschenbildes (bei anderen, nicht bei sich selbst, muss angenommen werden) vor der Organisationsentwicklung knapp gerade umgekehrt war. Mit dem angenommenen Zielwert von 74% verändert sich dies ins Positive.

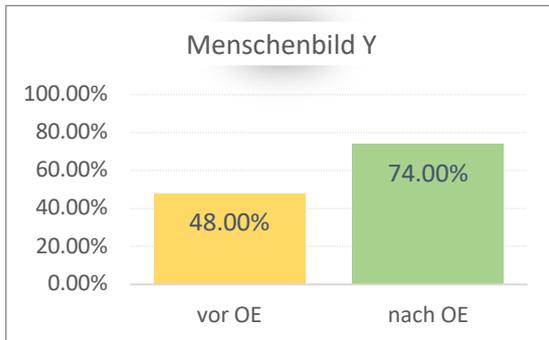


Abbildung 8: Veränderung hin zum positiven Menschenbild Y vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Damit dies so bleibt, schlägt eine interviewte Person gleich eine Lösung vor:

«Durch das, dass man das jetzt macht [die OE, agiler wird], könnte man immer wieder den Blick darauf schärfen, dass alle schlau genug sind, ihren Job selbst zu machen. Dass sie selbst merken, was sie brauchen und was nicht. Ich glaube, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema hilft, ein solches Menschenbild zu festigen.» (I2)

Das bereits erwähnte Gefühl des Kontrollverlusts rührt aber auch von einem **Menschenbild**, dass andere doch nicht ganz ohne Kontrolle auskommen. Auch wenn man von sich selbst den Anspruch erhebt, Kolleg:innen und Mitarbeitende als mündige Menschen zu sehen:

«Ich dachte, eigentlich habe ich eh dieses Menschenbild. Aber in der Ausprägung entwickelte es sich doch anders. Das finde ich noch interessant. Ich frage mich, wie es dazu kommen konnte. Es war wie eine Kugel, die ins Rollen kam. Ich konnte sie gar nicht mehr aufhalten; es gab immer wieder etwas Neues, wo man sagte, das müssen wir auch noch [regeln]. Es wuchs exponentiell. Entscheidungen, die weitere Entscheidungen produzierten. (...) Es hat schon auch etwas mit der Verwaltung zu tun. (...) Wahrscheinlich hatte ich schon das Gefühl, ich mache weniger falsch, wenn ich alles möglichst klar regle, dann kann nichts schief gehen.» (I5)

Merkmal Werte der Führungsperson – (vermutlich) erfüllt / k.A.

Auch auf diese Werte wurde in den Interviews nicht näher eingegangen, da dies nicht die geeignete Form der Erhebung erscheint (sondern eher bspw. Selbsteinschätzungen in verschiedenen Führungssituationen), implizit können sie jedoch angenommen werden (vgl. z.B. I7: «mal mutig sein und etwas wagen [...] es hat extrem viel mit Haltung zu tun»).

Merkmal Verteilte Führung – mehrh. erfüllt

Die Führung im ganzen Kader kann aufgrund der erarbeiteten Grundlagen – bei klar zugeordneten Verantwortlichkeiten – situativ sein. Insofern wird im GB KB klar eine stärker verteilte Führung angestrebt. Als Gewinn wird etwa erwartet, dass durch die stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden – vor allem auf Kaderebene – bessere Resultate bei der Weiterentwicklung von Fragestellungen oder bei der Innovation erzielt werden können (vgl. I6).

Als Stolperstein wird auch hier wieder Abhängigkeit der Wandlungsfähigkeit einzelner Personen erwähnt – oder aber dass es Zeit braucht, dass dem Wort der bisherigen Entscheidungsträger:innen nicht aufgrund ihres alten – oder weiterhin unter anderen Vorzeichen geltenden – Status mehr Gewicht zugeschrieben wird. Weitere Gefahren könnten wiederum mangelnder Überblick und eine neue Verantwortungslast sein. – Denn nicht alle wollen die Verantwortung eines Kleinunternehmers oder einer Kleinunternehmerin tragen (vgl. I5).

Merkmal Empowered Leadership – *teilw. erfüllt*

Entscheidungsbefugnisse werden auf die tiefstmögliche Ebene verlegt (vgl. Anpassung der Organisationsstruktur). Die Verwaltungsstruktur limitiert dabei gewisse Personalentscheide wie Kündigungen, die der Direktor aussprechen muss, und die Ausgabenkompetenzen können nur bis zu einem gewissen Grad nach unten delegiert werden – aber immerhin, und sogar bis zu einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter. Der Handlungsrahmen definiert, dass Entscheidungen, die mehr als den Alltag betreffen, Fachleute und Betroffene gemeinsam fällen – also nicht mehr ein übergeordnetes Bereichsleitungsgremium Beschlüsse fasst. Geplante Sitzungen des Gremiums wurden abgesagt und machen Meetings Platz, die je nach Notwendigkeit und mit unterschiedlicher Zusammensetzung von allen Mitarbeitenden im GB KB einberufen werden können. Für die Koordination ist die Person zuständig, welche die Besprechung veranlasst.

An eine Grenze stösst das Konzept, dass nur die Management-Organisation im Fokus steht. Für die Entwicklung und Umsetzung einer agileren Organisationsform wurde das Kader eibezogen; Mitarbeitende in den Kitas bisher nicht. Nichtsdestotrotz soll auch Erzieher:innen mit der Expertise von der Basis das Einbringen von Ideen und die Beteiligung an Arbeitsgruppen offen stehen. Der limitierende Faktor ist hier jedoch die Zeit, da Erzieher:innen in einen straffen Dienstplan eingebunden sind. Dies wird sogar noch etwas akzentuierter im Verwaltungskontext mit der starren Zahl der zur Verfügung stehenden Stellenwerten wahrgenommen (vgl. I9). Andererseits ist es aber fraglich, ob privaten Kitas mehr Ressourcen zur Verfügung stehen. Den Kita-Leitungen ist es in der agilen Organisation zudem weitgehend überlassen, wie sie ihren Betrieb führen. In den Interviews zeigte sich jedoch, dass die Teamleitungen teilweise ihre Teams bereits jetzt aufgrund ihrer eigenen Einstellung oder aufgrund eines Tickle-Down-Effekts nach Möglichkeit mit einer Haltung zur Selbstorganisation und mit einem begleitenden Stil führen.

Zum anderen bewegt sich der Alltag von Erzieherinnen in einem Kerngeschäft, das sich im Grundsatz nicht ständig verändert. Insofern ist hier eine gewisse Ambidextrie (zum Begriff vgl. Gergs 2020) in Bezug auf die gesamte Organisationseinheit angebracht. Das heisst, eine agile Arbeitsweise ist vor allem dort zielführend, wo der Grad der Standardisierung tief – also der Prozess schwach strukturiert – ist, und in anderen Arbeitsfeldern weniger.

Merkmal Bedeutung von Statussymbolen – *teilw. erfüllt*

Privilegien wie grosse Büros oder Titel spielten schon bisher keine ausgeprägte Rolle. Was jedoch durch die Veränderungen der Rollen und damit verbundenen grösserer Verantwortung thematisiert wurde, war das Gehalt (vgl. bspw. I1, I6). Die Gehaltsstruktur wurde in der Organisationsentwicklung dagegen nicht in den Fokus genommen. Auch in der Privatwirtschaft

würde man wahrscheinlich eine Abstufung nicht in Betracht ziehen, wenn man die Leute mehrheitlich weiterhin an Bord haben will. In der Verwaltung bedeutet aber nur schon die Überprüfung der Gehaltsstufen ein komplexes und langwieriges Verfahren (vgl. I6).

Merkmal Kompetenzen der Führungskräfte - *(vermutlich) teilw. erfüllt / k.A.*

Dieses Merkmal wurde in den Interviews kaum diskutiert. Es kann als Voraussetzung genommen werden, dass eine agile Organisation Menschen mit entsprechenden Methodenkompetenzen, Transformationskompetenzen, Selbstführungskompetenzen etc. braucht – unabhängig von einer privaten oder öffentlichen Organisation. Es kann auch als Hebel für Veränderungen sein – bis zu einem gewissen Grad:

«Es sind persönliche Kompetenzen, die der Mensch mitbringt. Eine von diesen Haltungen in diesen Büchern besagt, man kann alles lernen. Aber der Mensch, der so krass gewöhnt ist, hierarchisch zu funktionieren, da weiss ich nicht, ob das dann gerade eine gute Wahl ist.» (I7)

4.2.5 Dimension HR-Instrumente

Merkmal Kundenfokus – *teilw. erfüllt*

Der Rekrutierungsprozess wurde von verschiedenen Interviewten (vgl. I3, I7, I9) genannt und kann als Beispiel verwendet werden, das sich am Nutzen der Mitarbeitenden – Mitbestimmung – und am Endkunden – das Kind wird in einem zufriedenen Team mit vielleicht weniger Fluktuation betreut – orientiert. Mit der agilen Organisation wurde im GB KB definiert, dass das Team in die Rekrutierung einer neuen Kita-Leitung einbezogen wird. Beispielsweise kann das Team die Bewerber:innen in einer gegenseitigen Fragerunde kennenlernen. Das Team kann zwar die Entscheidung für oder gegen eine:n Bewerber:in nicht fällen, aber die Rückmeldungen werden konsultativ einbezogen. Dieses Vorgehen war bisher nahezu undenkbar – auch wenn es radikalere Formen gäbe.

Merkmal kontinuierlicher Mitarbeiterdialog – *nicht erfüllt*

Dieses Merkmal erfüllt die Organisationsentwicklung im GB KB nicht, jedenfalls nicht als definierten Prozess: Die Zielvereinbarungen orientieren sich nach wie vor an Mitarbeiterjahresgesprächen gemäss den Vorgaben der städtischen Verwaltung.

Merkmal häufige Leistungsbeurteilung durch verschiedene Personen – *teilw. erfüllt*

Für den Handlungsrahmen wurde definiert, dass nicht nur die Personalverantwortlichen eine Beurteilung vornehmen, sondern auch Ressortverantwortliche einbezogen werden, wenn ein Ziel ihr Ressort betrifft. Eine interviewte Person beschreibt das Vorgehen:

«Ich sehe es auch eher so, dass es nicht schriftlich ausgefüllt und 1:1 übernommen wird, und dann sage ich dem Mitarbeiter sowieso: „Schau, A hat gesagt oder B hat gesagt und Punkt.“ Sondern es gibt Gespräche.» (I9)

Insgesamt wurde der Prozess per 2021 für die ganze Verwaltung in der Stadt Zürich angepasst, um die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden stärker zu fokussieren. Die Leistungsbeurteilung fällt jedoch weiterhin Ende Jahr an mit einer Zwischeneinschätzung Mitte Jahr.

Merkmal Individuelle Entwicklung (Mitarbeitende und Teams) – nicht erfüllt

Weder Weiterbildungsbudgets zur freien Verfügung noch (geplante) regelmässige individuelle Feedbackgespräche zu individuellen Entwicklungszielen sind vorgesehen. Ein gewisser Fokus auf die Entwicklung von Mitarbeitenden kann heutzutage nicht als agil gelten.

Merkmal Blick auf Ausgestaltung der Organisation und Ausrichtung auf Kunden – erfüllt

Durch die Ressortstruktur, in der bisherige Verbundsleitungen, Stabsmitarbeitende und situativ Teamleitungen einbezogen sind, sind Fach- und Führungslaufbahn hier klar gleichberechtigt.

Merkmal Wertschöpfung im Team, intrinsische Leistungsmotivation – teilw. erfüllt

Ziele wurden für die Kitas schon vorher auf Teamebene formuliert, allerdings erfolgt die Beurteilung nach wie vor auf individueller Ebene. Wobei die intrinsische Motivation relativ hoch ist und noch höher prognostiziert wird, vgl. Abbildung 2.

Merkmal HR wird als bedürfnisorientierter Generalist mit Organisationsentwicklungs- und Transformationskompetenzen zum Katalysator der agilen Organisation – teilw. erfüllt

Das «HR» des GB KB befindet sich als Dienstleister der Dienstabteilung Support Sozialdepartement ausserhalb seiner Organisationsstruktur und ist nicht nach agilen Kriterien organisiert. Allerdings kann der GB KB, wie das Beispiel des Rekrutierungsprozesses weiter oben beschreibt, Einfluss auf gewisse Abläufe nehmen – und eben bspw. das Team bei der Stellenbesetzung einbinden, auch wenn nicht selbst entscheiden lassen.

4.2.6 Dimension Kultur

Merkmal dialogfördernde Kommunikationsstrukturen – mehrh. erfüllt

Bei den Kommunikationsgefässen wird ein grosses Potenzial gesehen, diese zielführend zu gestalten. Der Wert steigt von 42% bei vorher auf 78% bei nachher:

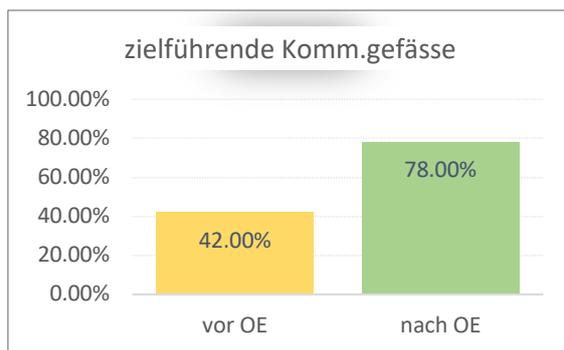


Abbildung 9: zielführende Kommunikationsgefässe vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Im Handlungsrahmen sind dialogfördernde Gefässe wie Stand-Ups oder vermehrt Workshops anstelle von frontalen Informationsveranstaltungen vorgesehen und finden in der neuen Form bereits statt. Bemerkenswert ist die Freiwilligkeit der Teilnahme an Austauschgefässen. Es soll nur teilnehmen, wer sich davon einen Nutzen erhofft oder etwas einzubringen hat. Ebenfalls finden Liniengespräche nur statt, wenn es von einer Seite einen Anlass dazu gibt. Ansonsten

werden Besprechungen organisiert, wenn sie jemand als wichtig oder hilfreich erachtet, um eine Aufgabe schnell und zielführend zu erledigen oder mit anderen in den Austausch zu einem Thema gehen zu können. Eine situative Besprechung kann jede:r einberufen, unabhängig von der Funktion.

Die Gefässe müssen sich jedoch noch etablieren; zum Teil werden die sie als Aufgabenverteilmaschine gesehen, was nicht der Absicht entspricht. Auch wird erst die Zukunft weisen, wie gut sie der Problemlösung verschiedener Mitarbeitenden dienen.

Merkmal Vertrauenskultur schaffen – *teilw. erfüllt / k.A.*

Es gab in einem Interview die Anmerkung, dass dadurch, dass die Lohnstrukturen gleich bleiben und dies nicht thematisiert wurde, aber gleichzeitig eine Fehlerkultur erwünscht ist, Widerspruch entsteht. Die Silostruktur der Verbände kann womöglich noch etwas Bestand haben. Aber grundsätzlich ist man sich eher wohlgesonnen. Dies konnte aber an sich in den Interviews nicht eindeutig erhoben werden.

Merkmal Prinzipien vor Regeln – *erfüllt*

Im Dokument «Anpassung der Organisationsstruktur» sind die Prinzipien festgehalten: «Es gibt klar definierte Vorgaben in Bezug auf Leistungen und Prozesse. Diese beschränken sich auf zu definierende wesentliche Eckpfeiler.» Diese Eckpfeiler wie die pädagogischen Konzepte wurden bereits an anderer Stelle genannt. Innovation – wobei es auch hier um die Frage der Zeit geht – und Zufriedenheit der Mitarbeitenden als grösster Gewinn sollen dadurch stärker ermöglicht werden (vgl. I7).

Merkmal Lernen ermöglichen – *teilw. erfüllt*

Den Themen **Experimentieren, aus Fehlern lernen oder Fehlerkultur** wurde in den Interviews unterschiedlich stark Aufmerksamkeit geschenkt. In den Handlungsrahmen ist die Fehlerkultur nicht explizit eingeflossen. Dies ist wahrscheinlich zum einen darauf zurückzuführen, dass man in der Kinderbetreuung, wo man für Kinder Verantwortung trägt, zurückhaltend ist, von Fehlern zu sprechen, auch wenn es nicht um den Alltag mit den Kindern geht, sondern um Abläufe oder Konzepte. In den Interviews wurde aber auch deutlich, dass die Verwaltung hohe Anforderungen stellt und dies eine Fehlervermeidung fördert:

«Kita-Leitung sein in einer städtischen Verwaltung ist etwas Spezielles: Du musst eine Kita managen, du musst nach aussen gut dastehen, du musst neue Ideen entwickeln, du musst qualitativ top sein, eigentlich erwartet man das alles, dann musst du all diese Systeme noch kennen, dich noch gut präsentieren, möglichst keine Fehler machen, eigentlich. Es sind so viele Ansprüche von intern, wo kann man denn da noch Fehler machen?» (I1)

Die interviewte Person geht davon aus, dass eine Zurückhaltung bei der Fehlerkultur interne Gründe hat, vom Führungsverständnis kommt oder viel mehr von der Gewohnheit, den Überblick zu haben, und damit einhergehend den bereits erwähnten drohenden (gefühlten) **Kontrollverlust**.

Dennoch gibt es auch die Haltung:

«Man muss nicht perfekt sein, nicht alles schon können, sondern man muss den Mut und die Ehrlichkeit haben, um zu sagen: „Das kann ich noch nicht, aber ich bin neugierig darauf, und ich will es ausprobieren.“ (I7)

Auch das Ergebnis aus dem Fragebogen weist auf eine zukünftig merklich gesteigerte Fehlerkultur hin mit 52% vor und 72% nach der Organisationsentwicklung:

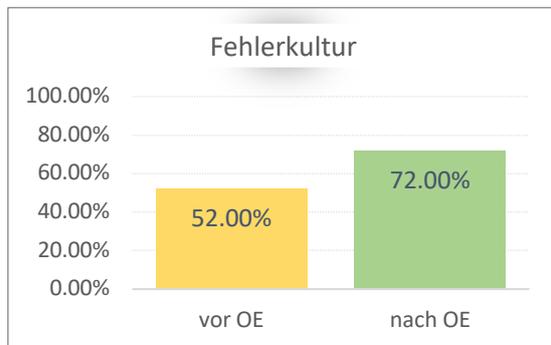


Abbildung 10: Ausprägung der Fehlerkultur vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Die Einschätzungen zur Ausprägung des gegenseitigen Lernens bewegen sich mit 72% nachher ebenfalls auf relativ hohem Niveau, allerdings war der Ausgangswert schon bei 64%.

Merkmal Arbeitsräume ermöglichen teamorientiertes Arbeiten – *mehrh. erfüllt*

Der Anteil an Einzelbüros ist gering. Die Arbeitsplätze von Management und Stab am Verwaltungsstandort oder in den Kinderhäusern sind zudem künftig stärker nicht mehr persönliche Arbeitsplätze, sondern von allen im GB KB nutzbar. Es sollen auch die Arbeitsplätze an den verschiedenen Standorten genutzt werden, um den direkten Kontakt mit den Betrieben zu ermöglichen. – Andererseits werden durch Teilzeit, mehr Homeoffice und das Arbeiten an verschiedenen Standorten die spontanen Begegnungen auch verringert. Für die Bereichsleitung ist jedoch klar – und mit dieser Haltung hat sie eine positive Signalwirkung:

«...ich will ins Gespräch kommen; ich will in den Betrieben sein, an Veranstaltungen und mit den Leuten reden und auch meine Meinung sagen. Im Sinne von „wir diskutieren miteinander“.»

4.2.7 Weitere Kriterien der agilen Organisation

In der Definition der agilen Organisation wurden weitere Kriterien genannt, die jedoch im Raster nicht explizit aufgeführt sind. Drei Kriterien, die wichtig erscheinen, werden zusätzlich diskutiert.

Innovationsfähigkeit – *teilw. erfüllt / k.A.*

Die Umfrage ergab eine deutlich erhöhte Prognose mit 58% als Ausgangswert und der Erwartung von 76% nach der Organisationsentwicklung:

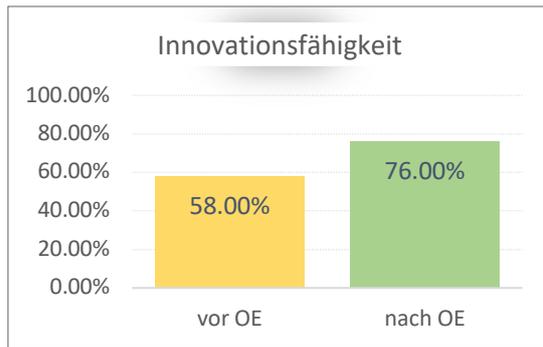


Abbildung 11: Ausprägung der Innovationsfähigkeit vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Aus der bisherigen Analyse ergibt sich, dass Innovation als grosser erhoffter Gewinn gilt, was jedoch stark mit der Möglichkeit zum Ausprobieren zusammenhängt, was wiederum Zeit und ein Zulassen von Fehlern braucht. Ein erster Schritt auf dem Weg zu mehr Innovation können offenere Gefässe wie Workshops sein, was bereits umgesetzt wurde. Hier braucht es sicherlich noch mehr Erfahrungen, um eine deutliche Einschätzung machen zu können.

Effizienz – *teilw. erfüllt / k.A.*

Nur schon durch den Wegfall der Verbundsleitungen, die alle Themen abdeckten, werden Doppelungen verringert und wird die Effizienz erhöht. Die Umfrageteilnehmenden gehen mit einer Steigerung von 48% vor auf 72% mit der neuen Organisationsform von einer effizienteren Lösungsfähigkeit aus:

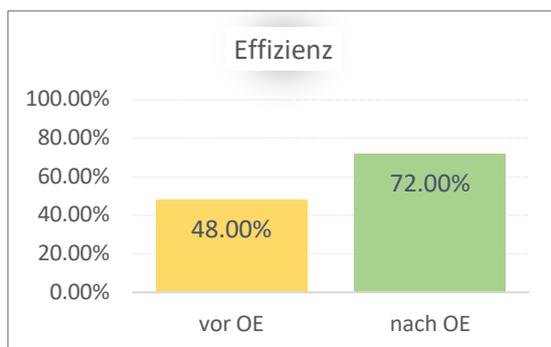


Abbildung 12: Ausprägung der Effizienz vor und nach OE
Quelle: eigene Darstellung

Jedoch kann die Matrix-Organisation hinsichtlich Effizienz auch ihre Tücken haben. Auch hier ist zum aktuellen Zeitpunkt eine Einschätzung schwierig.

4.3 Resultate

Im Folgenden werden die Untersuchungsfragen besprochen.

4.3.1 Welche Elemente des Konzepts der agilen Organisation wurden im GB KB übernommen?

Aus der qualitativen Analyse in Unterkapitel 4.2 geht hervor, dass praktisch alle Elemente einer agilen Organisation im GB KB übernommen werden, allerdings zu einem unterschiedlichen Reifegrad. Grob eingeteilt sieht das Ergebnis folgendermassen aus:

Erfüllt	Mehrh. erfüllt	Teilw. erfüllt	Nicht erfüllt	k.A.
8	8	14	2	3

Tabelle 10.: Auswertung Erfüllungsgrad der Merkmale und Kriterien

Quelle: eigene Darstellung

Nicht erfüllt wurden zwei Merkmale in der Dimension HR-Instrumente, die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden (oder nur beschränkt) und Teams sowie der kontinuierliche Mitarbeiterdialog. Zielvereinbarungsgespräche und Prämien sind im Kontext der Stadtverwaltung klar geregelt und nicht agil einsetzbar.

Den Reifegrad genauer zu analysieren, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen; ausserdem wäre der Zeitpunkt zu früh, da sich der GB KB erst noch in der Umsetzung befindet. Allerdings zeigt sich deutlich der Ansatz zu einer holistischen Umsetzung.

Richtet man den Fokus weiter nach innen und aussen, präsentiert sich hinsichtlich Ganzheitlichkeit ein durchzogenes Bild: Die Mitarbeitenden in den Teams sind nicht direkt einbezogen. Neben- und übergeordnete Organisationseinheiten in der Verwaltungsstruktur sind weiterhin top-down organisiert. Ob und inwiefern sich dies limitierend auswirkt, kann noch nicht festgestellt werden, da Erfahrungen fehlen. Allerdings besteht zumindest in der Dienstabteilung ein Klima der Zusammenarbeit, des gegenseitigen Lernens und von Goodwill, das mit dem Engagement der Mitarbeitenden zu tun hat, aber auch vom Direktor gefördert und vorgelebt wird. Dies wird zum einen von verschiedenen Mitarbeitenden so wahrgenommen, zum anderen gibt es aber auch konkrete Beispiele wie die kollegiale Beratung, die Mitarbeitenden in Kaderpositionen schon seit Jahren einen formalisierten Austausch über die Geschäftsbereiche hinweg ermöglicht. Jeweils angestossen, organisieren sich die Gruppen selbst.

4.3.2 Welche Chancen eröffnet die agile Organisation im GB KB?

Insgesamt sind die Erwartungen vorhanden, dass eine agile Organisationsform in sämtlichen in der Untersuchung gestreiften Bereichen Verbesserungspotenzial entfaltet. Wie eingangs Unterkapitel 4.2 ausgeführt, wurde der Einfluss der Organisationsentwicklung auf alle im Fragebogen genannten Aspekte für die Zukunft als deutlich positiv bewertet. In den Interviews wurden als erwartete Gewinne insbesondere erwähnt:

- Gutes Angebot der Kinderbetreuung mit schneller Reaktion auf Kundenbedürfnisse
- Neue Ideen, Innovation, insbesondere mit der Expertise von der Basis
- Mehr Gestaltungsspielraum in den Kitas (z.B. mit individuellen Zielen)
- Schnellere Lösungen für Probleme und Aufgaben
- Gesteigerte Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden, insbesondere bei den Kita-Leitungen, aber auch die Möglichkeit von Job-Enrichment beim Betreuungspersonal
- Lernende Organisation
- Schlankere Struktur, weniger bürokratischen Aufwand

4.3.3 Welche Risiken birgt die agile Organisation im GB KB?

Als übergeordnetes wahrgenommenes Risiko geht aus den Interviews die Angst vor einem Verlust an Übersicht hervor, wenn die alte Struktur gelockert wird. Im Rahmen der Verwaltung, die stärker unter Beobachtung der Öffentlichkeit steht, ist diese Angst wohl akzentuierter als in

der Privatwirtschaft. Damit einhergehend gibt es Befürchtungen, dass die neue Organisation nicht einfacher, sondern komplexer wird. Dieser Aspekt der Übersichtlichkeit und die Gefahr der Selbstbeschäftigung kann auch private Organisationen betreffen, wie in Theorieteil ausgeführt wurde. Jedoch hat diese Thematik auch mit der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen zu tun, die Gegenstand des nächsten Punktes ist.

4.3.4 Welche Rahmenbedingungen braucht es im GB KB, um eine agile Organisation zu etablieren?

Die Erkenntnisse werden zu diesem Punkt anhand der Rahmenbedingungen der Stadtverwaltung für die Grundvoraussetzung und der allgemein postulierten notwendigen Rahmenbedingungen für den Transformationsprozess diskutiert.

Verwaltungskontext

Die Kompetenzen zur Ausgestaltung der Organisation liegen in der Stadt Zürich bei den Dienstabteilungen. Für die Anpassung des Organisationsmodells und die Zuordnung der Aufgaben im GB KB übertrug der Direktor der SEB diese Kompetenz an die Bereichsleitung (vgl. Anpassung der Organisationsstruktur im Geschäftsbereich Kinderbetreuung vom 9.5.2021). Insbesondere aus dem Interview mit dem Direktor der Dienstabteilung ging hervor, dass der Spielraum recht gross ist, etwa hinsichtlich gewissen Finanz- oder Personalkompetenzen. Eine zentrale Rahmenbedingung ist entsprechend, dass der Dienstchef Kompetenzen delegiert. Dies kann nicht als selbstverständlich genommen werden, da es auch als Machtabgabe verstanden werden kann – wenn auch mit Grenzen bei der Delegation (vgl. Unterschiede zur Privatwirtschaft Kap. 4.3.5).

Entlang der Erfolgsfaktoren der agilen Transformation von Rolle (2020) kann für den GB KB Folgendes festgehalten werden:

Motivation

Während des Entwicklungsprozesses formulierten die Kader-Mitglieder eine Vision. Viele der Schlagworte sind jedoch nicht neu und sie bewegen sich auf einem relativ hohen Abstraktionslevel. Es ist daher wenig wahrscheinlich, dass sie im Alltag präsent sind.

Eine Veränderungsnotwendigkeit ist bei allen Interviewten spürbar, allerdings unterscheidet sich die Bereitschaft zur Veränderung, zum Grad der Veränderung oder zur Verantwortungsübernahme.

Organisation

Da sich das Agile vorläufig hauptsächlich auf das Kader konzentriert, ist ein umfassendes Transformationsteam nicht nötig und wäre für 21 Personen unverhältnismässig. Die Transformation wird hauptsächlich von der Bereichsleitung und einigen «Pionier:innen» vorangetrieben.

Nichtsdestotrotz fördert auch hier der Umgang mit agilen Tools die Transformation selbst. Der Umgang damit ist bei einzelnen Mitarbeitenden jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt.

Transformation

An guten Beispielen für agile Projekte, welche die Veränderung schneller bemerkbar machen, fehlt es noch.

Mit den Veränderungen gehen die verschiedenen Beteiligten unterschiedlich um, wie dies die Theorie auch vorsieht. Wie die offen gestaltete Veranstaltung für das Definieren des Handlungsrahmens zeigt, helfen bei der Umsetzung solche Austausch enorm:

«Ich hatte den Eindruck, niemand langweile sich oder frage sich, „was mache ich denn da“. Alle Gespräche, die ich mitbekommen habe, gingen um die Sache, wie sollen wir es machen. Alle haben Ideen und klare Haltungen. Ich meine, das war genial. So muss es sein. Alle haben Engagement und Know-How. [...] Ich sage, es [die Transformation] geht drei bis fünf Jahre. Aber es haben schon Sachen stattgefunden. Ich sehe Gespräche zwischen Leute, bei denen ich wahrgenommen habe, dass sie nicht so einen guten Kontakt hatten.» (15)

Zeit

Zeit ist eine der zentralen Rahmenbedingungen von Häusling, Kahl und Seidel (2020: S. 75 f.). Dies wird auch im Fallbeispiel des GB KB deutlich. Zum einen dauert der Prozess von einer traditionellen hin zu einer agiler aufgestellten Organisationseinheit mehrere Jahre. Zum andern brauchen die Mitarbeitenden Zeit zum Ausprobieren und die Veränderungen erst einmal auszuhandeln und in Gang zu setzen. Dies ist allen klar, aber der Spielraum, Zeit an anderen Orten zu sparen, ist relativ gering – nicht zuletzt im Verwaltungskontext mit klar vorgegebenen Stellenwerten, wie dies bereits beim Merkmal Empowered Leadership angemerkt wurde.

4.3.5 Welche Faktoren sind im GB KB anders als in der Privatwirtschaft und erschweren die Umsetzung?

In privaten Unternehmen können Kompetenzen frei verteilt werden im Gegensatz zu öffentlichen Verwaltungen, die politisch gesteuert werden. In der Stadt Zürich besteht jedoch Spielraum, so bei finanziellen Kompetenzen oder im Personalbereich – aber eben mit Grenzen, die eine Netzwerkorganisation erschweren oder bei gewissen Aufgaben eine hierarchische Instanz erfordern; eine Teamleitung kann zum Beispiel keine Verfügung unterschreiben. Oder den verschiedenen Support-Abteilungen ist etwa das Anmieten von Räumen oder das Lancieren eines Digitalisierungsprojektes mit dem entsprechenden Budget vorbehalten – was das agile Handeln erschwert. Diesen Rahmenbedingungen bleibt der GB KB weiterhin untergeordnet.

Der Spielraum könnte bei einer Rochade in der Führung zudem wieder aufgehoben werden. Dass ein:e neue:r Direktor:in mit einer Organisationsveränderung seinen eigenen Stempel hinterlassen will, ist möglich. Diese Willkür kann wohl bei einer privaten Firma auch nicht ausgeschlossen werden, ist aber je nach Organisationsform und auch Besitzanteilen der Mitarbeitenden deutlich limitierter.

In der Analyse wurden weitere Punkte thematisiert:

- Eine Verwaltungseinheit steht unter grösserer Beobachtung als ein privates Unternehmen. Nicht nur bürokratische Abläufe, sondern auch der öffentliche Fokus erschwert daher eine Fehlerkultur.

- Bereits erwähnt wurde, dass übergeordnete städtische Strukturen Entscheidungen wie die spontane Anmiete geeigneter Kita-Räumlichkeiten verhindern. Darüber hinaus folgen sie oft Abläufen, die für die internen Kund:innen nicht immer einfach zu verstehen sind oder sogar den Einsatz spezifischer Tools erfordern und in der Umsetzung daher aufwändig sind. Es bleibt fraglich, ob die durch die Dienstleistung gewonnene Zeit dann nicht dafür benötigt wird.
- In den Interviews wurde eine starre Budgetierung nicht erwähnt. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Ressourcen im Branchenvergleich gut sind und in einem geringfügigen Rahmen Spielraum ermöglichen. Jedoch verunmöglicht der fixe Stellenetat das Schaffen von mehr Zeit, etwa für den Prozess hin zu mehr Agilität.

Diese Faktoren erschweren – bis auf den letzten Punkt – eine Umsetzung zur agilen Organisation an sich nicht, aber verunmöglichen eine vollständige Umsetzung.

4.3.6 Inwiefern lassen sich diese Ergebnisse auf andere Verwaltungseinheiten übertragen?

Die Kinderbetreuung als Dienstleistung, die auch von privaten Anbietern erfüllt werden kann, lässt sich in vielen, aber nicht zwingend in allen Punkten mit einer anderen Verwaltungseinheit vergleichen, insbesondere nicht mit einer Einheit, die viele hoheitliche Aufgaben in stark strukturierten Prozessen zu erfüllen hat. Doch auf eine öffentliche Organisationseinheit mit schwach strukturierten Prozessen müssten sich die Ergebnisse gut übertragen lassen.

5 Fazit und Ausblick

Das Fazit erfolgt entlang der Leitfrage:

5.1 Unter welchen Umständen kann das Konzept der agilen Organisation für die öffentliche Verwaltung übernommen werden?

Im Fallbeispiel zeigte sich deutlich, dass die rechtlichen Möglichkeiten der Kompetenzzendelegation in einer Verwaltung ausschlaggebend sind, damit sich eine Einheit agil organisieren kann. Wichtige Voraussetzungen sind zudem eine wahrgenommene Dringlichkeit der Veränderung, der Wille der entscheidenden Führungskräfte, Kompetenzen zu delegieren und einen Wandel zu agilen Ansätzen anzustossen, sowie eine Grundakzeptanz bei den Mitarbeitenden. Diese Voraussetzungen heben sich von privaten Unternehmen jedoch nicht ab. Wo die Verwaltung stärker an ihre Grenzen stösst, ist der Mangel an einer agilen Gesamtorganisation. Es gibt *ein* oft zitiertes Beispiel der schwedischen Kleinstadt Ängelholm (vgl. Steinbrecher 2018), wo die gesamte Verwaltung unter agilen Vorzeichen reorganisiert wurde. Selbst in einer Firma mit ebenso vielen Mitarbeitenden wie in einer grossen Verwaltung wäre es ein viel leichteres Unterfangen, die gesamte Organisation agil arbeiten zu lassen. Solange nur einzelne Abteilungen einer Verwaltung agil arbeiten, werden die Möglichkeiten des Konzepts nicht komplett ausgeschöpft werden können.

Zum Abschluss soll ein nach innen und ein nach aussen gewandter Ausblick in die Zukunft weisen:

5.2 Hinweise für die weitere Umsetzung der agilen Organisation im Fallbeispiel

Ein Ziel der Arbeit ist auch, Stolpersteine im Fallbeispiel für die weitere Umsetzung der agilen Organisation aufzudecken. Sie wurden in den Unterkapiteln Analyse und Resultate bei vielen Aspekten bereits hervorgehoben; an dieser Stelle sollen Empfehlungen formuliert werden, die sich aus der Theorie und den Interviews ableiten.

Die **Angst des Kontrollverlusts** wurde an verschiedenen Stellen thematisiert. Ein System ist gem. Dietrich (2001: S. 84) im Normalfall jedoch per se zu komplex, als dass Führungskräfte es überblicken können. Vorliegende Informationen ermöglichen immer nur ein limitierter Realitätsausschnitt, aufgrund derer sie Entscheidungen treffen. Verfolgt man diese Annahme weiter, rührt ein Teil der Angst auch von der Veränderung selbst her. Es wäre daher interessant zu betrachten, ob und wie sich diese Wahrnehmung nach Abschluss der umwälzenden Transitionsphase verändert.

Andererseits muss aber auch **immer wieder an einer geeigneten schlanken Informationsübersicht gearbeitet und miteinander geredet werden**, um drohende Gefahren frühzeitig zu erkennen, aber auch für die bestmögliche Steuerung des Geschäftsbereichs, die Kommunikation ins umliegende System und um dem Gefühl des Kontrollverlusts zu begegnen, das letztlich eine gute Arbeitsbasis einschränkt. Auch kann **im agilen Sinne ausprobiert werden, was es für den besten Überblick braucht**. Zudem sollte immer wieder die Haltung kommuniziert werden, dass **nicht alle alles wissen müssen**. Und nicht zuletzt geht es um die Haltung, dass jede:r im Sinne des Betriebs arbeitet, also um das **Vertrauen in die Fähigkeiten der anderen**.

Auch für die **Komplexitätsreduktion** gibt es keine Selbstläufer in der agilen Organisation, sondern dazu müssen ebenfalls immer wieder passende, elegante Lösungen gefunden werden.

Miteinander reden wird auch bei anderen genannten Befürchtungen der – oder zumindest ein möglicher – Schlüssel zur Lösung sein: Bei der neuen Verantwortungslast, in den Ressortpools, beim Rückfall in alte Hierarchiemuster, bei Innovation und bei Problemen jeglicher Art. Ein positives Beispiel im Fallbeispiel ist der Workshop zum Handlungsrahmen. Es braucht Gefässe, die den Austausch kontinuierlich fördern.

Ausprobieren ist eine weitere Empfehlung, etwa bei neuen Methoden des Austausches, mehr Selbstorganisation in den Kita-Teams und für Innovation. **Gute Beispiele** können die Stärken des agilen Vorgehens sichtbar machen und durch die Erfahrung gewinnen alle Seiten Vertrauen in den agilen Ansatz und die dazugehörige Kultur.

Eine **begleitende Haltung der Führungspersonen** ist ebenfalls wichtig, damit sich die agile Organisation etablieren kann. Allenfalls brauchen Führungspersonen selbst für die **Reflektion** wiederum **Begleitung**, um aus den alten Mustern auszubrechen, oder für das Aneignen neuer Methoden- und Führungskompetenzen. Insgesamt können **Weiterbildungen** zu agilen Kompetenzen hilfreich sein.

Nicht zuletzt muss die **Veränderungsnotwendigkeit**, die anfänglich alle teilten, von den treibenden Kräften immer wieder aufgezeigt werden, da sie auf dem Weg des Wandels verloren gehen kann.

5.3 Empfehlungen für weitere empirische Untersuchungen im Forschungsfeld

Eine systematische Einschätzung des Fallbeispiels GB KB in drei bis fünf Jahren wäre wünschenswert. Die Antworten auf die heutigen Fragestellungen würden vielleicht ganz anders als zum jetzigen Zeitpunkt aussehen und könnten sehr erhellend sein.

Da die Übertragbarkeit der agilen Organisation auf die Verwaltung in dieser Arbeit bejaht werden kann, wären weitere ähnliche Arbeiten in anderen öffentlichen Organisationseinheiten für den Vergleich hilfreich. Es kann die These gewagt werden, dass Führungskräfte und Mitarbeitende in der Verwaltung zunehmend agile Ansätze ausprobieren wollen, weil sie sie als Lösung für interne und externe Herausforderungen erachten, und es so vermehrt Gelegenheiten geben könnte für weitere Fallstudien.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, Th., Steinbrecher, W., Vonhof, C., Wagner, L. (Hrsg.) (2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler.
- Bearing Point (Hrsg.) (2013): Fünf Hebel für eine agile Verwaltung - White Red Paper. Online: <https://www.bearingpoint.com/de-de/download-erfolgreich/?item=1916> (abgerufen am 14.8.2021).
- Beck, K. et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. Online <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (abgerufen am 5.6.2021).
- Bennett, N. (2014): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3): p. 311-317.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M. (2016): Beyond the Holacracy HYPE. The overwrought claims – and actual promise – of the next generation of self-managed teams. *Harvard Business Review July–August 2016*: p. 38-49.
- Bruch, H., Berger, S. (2016): Leadership wird noch wichtiger! Vier Hebel der Modernisierung von Führung. *Personalführung: das Fachmagazin für Personalverantwortliche*, 6: S. 18-23.
- Brückner, F., von Ameln, F. (2016): Agilität. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(4): S. 383-386.
- Dietrich, A. (2001): Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Perspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Emmenegger, F. (2021): Laterale Führung – Mythos oder Zukunftsmodell? «Züri digital»-Websession vom 17.06.2021. (Intranet)
- Englisch, P., Sieger, P., Zellweger, T. (2010): Psychologisches Eigentum. Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden. Agenda Mittelstand, Ernst & Young / Universität St. Gallen.
- Freitag (2021): Unsere Organisationsform «Holacracy». Online <https://www.freitag.ch/de/jobs> → Unsere Organisationsform «Holacracy» → Mehr lesen (abgerufen am 12.6.2021).
- Gergs, H.-J., Lakeit, A. (2020): Agilität braucht Stabilität: Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren: Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gloger, B. (2021): Management is Dead – Long Live Management. *Emergence: Journal of Business Agility*, 2(3).
- Häusling, A. (2020). Die agile Organisation als Unternehmensmodell der Zukunft (S. 318-320). In: Häusling, A. (Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.

- Häusling, A. & Kahl, M. (2020). Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser (S. 19-27). In: Häusling, A. (Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Häusling, A., Kahl, M., Seidel, T. (2020): Das Pioneers Trafo-Modell™ zur agilen Organisationsentwicklung (S. 47-92). In: Häusling, A. (Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Helfferrich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hill, H. (2019): Sei innovativ, Verwaltung! – Weichenstellungen und Impulse zur Innovationsfindung. *Verwaltung und Management* 2019/6: 251-263.
- Höffner, C., Seng, A. (2021): Führung in der agilen Verwaltung: Führung erleben. Führung erwarten. Online <https://agile-verwaltung.org/2021/05/31/fuehrung-in-der-agilen-verwaltung-fuehrung-erleben-fuehrung-erwarten/#more-11482> (abgerufen am 5.6.2021).
- HolacracyOne (2021): About Us. Online <https://www.holacracy.org/holacracyone/about> (abgerufen am 6.6.2021).
- Honegger, H. (2018): Wenn der Hilfsarbeiter zum Chef aufsteigt. Swisscom Magazin. Online <https://www.swisscom.ch/de/magazin/digitale-transformation/agiles-arbeiten-unternehmen-veraenderung/> (abgerufen am 5.6.2021).
- kibesuisse – Verband Kinderbetreuung Schweiz (2020): Jahresbericht 2019. Online https://www.kibesuisse.ch/fileadmin/Dateiablage/kibesuisse_Dokumente/kibesuisse_Jahresbericht-2019_DE.PDF (abgerufen am 20.8.2021).
- Kühl, S. (2016): Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens (S. 251-264). In: Geramanis O., Hermann K. (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kusay-Merkle, U. (2018) Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Berlin: Springer Gabler.
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.
- Leonhard, G. (2016): Change². Online <https://www.youtube.com/watch?v=ystdF6jN7hc> (abgerufen am 30.5.2021).
- Lévesque, V., Michl, Th. (2018): Agilität – die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung? (S. 41-51). In: Bartonitz et al. (Hrsg.): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler.
- Magnaguagno, M. (2021): Agilität bei Swisscom – ein Erfahrungsbericht. Penso. Online <https://www.penso.ch/rubriken/menschen/agilitaet-bei-swisscom-ein-erfahrungsbericht/> (abgerufen am 6.6.2021).

- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N., Huber, R. (2019): IAP Studie 2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- McGregor, D. (1974): Der Mensch im Unternehmen: The Human Side of Enterprise. Zürich: Buchclub Ex Libris.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021): Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161-165.
- Michl, T., Steinbrecher, W. (2018): Wozu kann unsere Gesellschaft eine «agile Verwaltung» brauchen? (S. 23-40). In: Bartonitz et al. (Hrsg.): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler.
- Oestereich, B. und Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Franz Vahlen.
- Prodon, L. (2019): Holacracy bei der Post. Liip. Online <https://www.liip.ch/de/blog/holacracy-at-swiss-post> (abgerufen am 6.6.2021).
- Robertson, B.J. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen.
- Rölle, D. (2020): Agile Verwaltung (S. 138-146). In: Klenk, T., Nullmeier, F., Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rolle, J. (2020): Das Vorgehen – den Weg zur agilen Transformation gestalten (S. 123-152). In: Häusling, A. (Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Schein E. H. (1995): Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main: Campus.
- Schein E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreyögg G., Geiger D. (2016): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Stadt Zürich (2021a): Geschäftsbereich Kinderbetreuung. Online https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/ueber_das_departement/organisation/seb/kibe.html (abgerufen am 13.08.2021).
- Stadt Zürich (2021b): Stadteigene Kitas. Online <https://www.stadt-zuerich.ch/kitas> (abgerufen am 13.08.2021).

Stadt Zürich (2021c): Soziale Einrichtungen und Betriebe. Online https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/ueber_das_departement/organisation/seb.html (abgerufen am 13.08.2021).

Stadt Zürich (2021d): Trimesterbericht Personalbestand, Stand 30.4.2021. Online in Intranet https://kollaboration.intranet.stzh.ch/orga/hrz-hrztools/Intranet-Dokumente/HRControlling/2021_04%20Trimesterbericht%20Personalbestand.pdf (abgerufen am 20.08.2021).

Stadt Zürich (2021e): Fit für digital. Online <https://www.stadt-zuerich.ch/site/klick/de/index/fit-fuer-digital.html> (abgerufen am 20.08.2021).

Steinbrecher, W. (2018): Agilisierung einer kommunalen Verwaltung – das Beispiel Ängelholm (Schweden). (S. 221-234). In: Bartonitz et al. (Hrsg.): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler.

Veuve, A. (2015): Digitale Transformation oder Perpetual Disruption: Wie die kommenden Jahre unser aller Leben auf den Kopf stellen werden. t3n. Online <https://t3n.de/news/digitale-transformation-perpetual-disruption-614747/> (abgerufen am 5.6.2021).

Von Ameln, F. Wimmer, R. (2016): Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1): S. 11-21.

Waldrop, M. (2016): The chips are down for Moore's law. *Nature* 530, 144–147.

Weckmüller, H., Anderson, K., Rotzinger, J. (2018): Agile Unternehmensführung – Der Einfluss von Managementpraktiken und agilen Tools. *Personal Quarterly* 2018/3: S. 12-16.

Weber, I., Fischer, S., Eireiner, C. (2020): Wissenschaftliche Grundlage für ein agiles Reifegradmodell. (S. 29-46). In: Häusling, A. (Hrsg.) (2020): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.

Weber M. (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.

Weller, D., Hunschock, R. (2012). Holakratie – ein systemisch-integraler Entwicklungsansatz für Führung und Organisation. *Wirtschaftspsychologie* 2012/3: S 89–99.

Wikipedia (2021): Generation Y. Online https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y (abgeru

Wüthrich, H.A. (2020): Führung in Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Kollaboration. *Zeitschrift Lernende Organisation*, Nr. 117, September 2020: 26-33.

Interne Unterlagen für das Fallbeispiel

In chronologischer Reihenfolge

Anpassung der Organisationsstruktur im Geschäftsbereich Kinderbetreuung. Mit Antrag an den Direktor der SEB. Insgesamt 11 Seiten. Vom Direktor gezeichnet am 09.05.2021.

Power-Point-Präsentation der Bereichsleitung an Kadersitzung zur Organisationsentwicklung GB KB. 15.09.2021.

Mail der Bereichsleitung zum Stand der Organisationsentwicklung ans Kader am 16.08.2021.

Power-Point-Präsentation der Bereichsleitung zum Kaderworkshop Umsetzung Organisationsentwicklung GB KB am 15.09.2021.

Handlungsrahmen für wichtige Management- und Organisationsbereiche im Geschäftsbereich Kinderbetreuung. Basierend auf dem Kaderworkshop vom 15.09.2021.

Vortragsreihe der Stadt Zürich «Züri ditigal» / für Führungspersonen, Intranet:

- Josef, Barbara: Ambidextrie in der Führung am 18.5.2021
- Emmenegger, Fabian: Laterale Führung am 17.6.2021

Anhänge

1 Fragebogen zur Organisationsentwicklung vorher und nachher

Setze bitte für jeden der folgenden Bereiche ein Kreuz, wo im Kontinuum deiner Ansicht nach jeweils der GB KB einzustufen ist. (Kreuz innerhalb eines Kastens/Pfeils setzen, nicht auf Linie.)

- Block 1: vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)
- Block 2: Erwartung nach der Organisationsentwicklung (ab ca. Sommer 2022)

Abläufe

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)

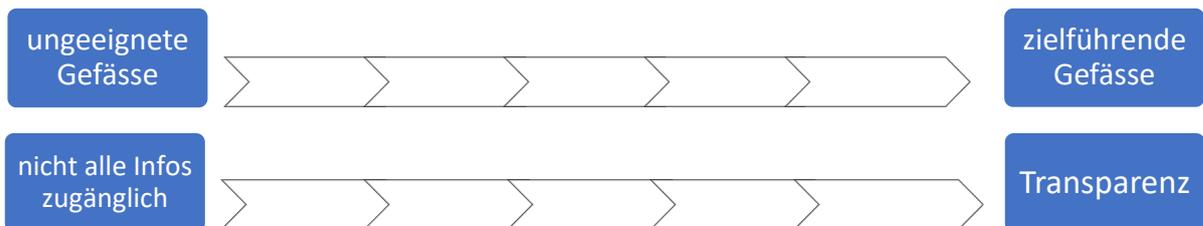


Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)

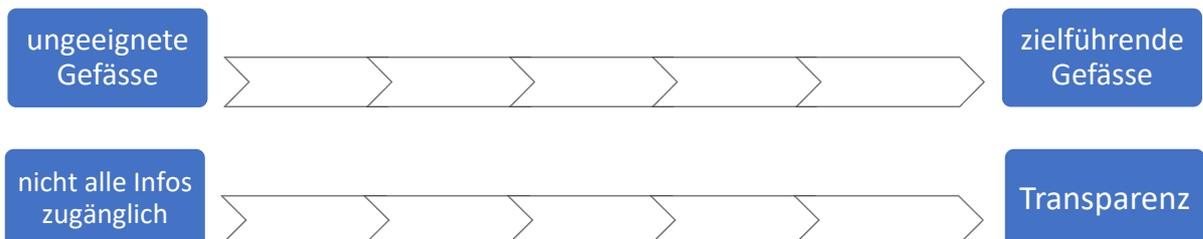


Kommunikation

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Zusammenarbeit/Austausch zwischen Betrieben/Bereichen

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Gegenseitiges Lernen

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Wahrnehmung der eigenen Aufgaben

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)

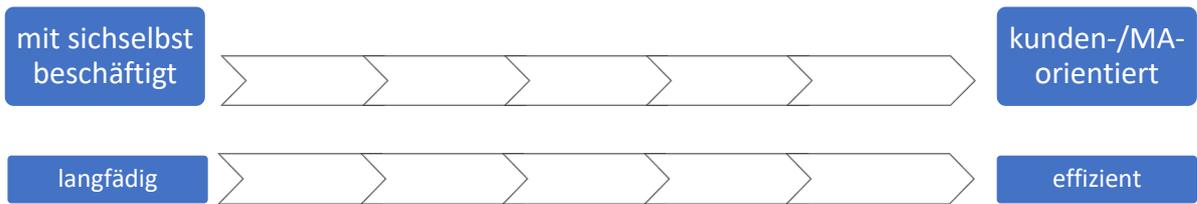


Lösungen von Aufgaben oder Problemen im GB KB allgemein

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Fehlerkultur

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Führung

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Menschenbild

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Innovationsfähigkeit (Pädagogik, Wissenstransfer, eigen Org. und Abläufe)

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



Motivation der Mitarbeitenden (Kader)

Vor der Organisationsentwicklung (Sommer 2020)



Nach der Organisationsentwicklung (Sommer 2022)



2 Auswertungsraster des Fragebogens

Maximum: Anz. TN x 5

		1	2	3	4	5	50
--	--	---	---	---	---	---	----

Abläufe

vor OE	pliziert	2	4	2	2		einfach
	Punkte	2	8	6	8	0	24
	in %						48.00%
nach OE	pliziert			5	5		einfach
	Punkte	0	0	15	20	0	35
	in %						70.00%

Kommunikation

vor OE	eignete Gefässe	2	5	3			ihrende Gefässe
	Punkte	2	10	9	0	0	21
	in %						42.00%
nach OE	eignete Gefässe			1	9		ihrende Gefässe
	Punkte	0	0	3	36	0	39
	in %						78.00%
vor OE	alle Infos zugänglich	1	2	4	3		sparenz
	Punkte	1	4	12	12	0	29
	in %						58.00%

nach OE	alle Infos zugänglich		1	3	5	1	sparsam
	Punkte	0	2	9	20	5	36
	in %						72.00%

Zusammenarbeit/Austausch zwischen Betrieben/Bereichen

vor OE	g		4	4	1	1	geprägt
	Punkte	0	8	12	4	5	29
	in %						58.00%
nach OE	g			3	7		geprägt
	Punkte	0	0	9	28	0	37
	in %						74.00%

Gegenseitigs Lernen

vor OE	g		1	7	1	1	geprägt
	Punkte	0	2	21	4	5	32
	in %						64.00%
nach OE	g			4	6		geprägt
	Punkte	0	0	12	24	0	36
	in %						72.00%

Wahrnehmung der eigenen Aufgaben

8 Antworten!

vor OE	träge erhalten	2	3	1	2	1	organisiert
	Punkte	2	6	3	8	5	24
	in %						53.33%
nach OE	träge erhalten			2	4	3	organisiert
	Punkte	0	0	6	16	15	37
	in %						82.22%

Lösung von Aufgaben oder Problemen im GB KB allgemein

vor OE	ich selbst beschäftigt	1	4	2	2	1	sen-/MA-orientiert
	Punkte	1	8	6	8	5	28
	in %						56.00%
nach OE	ich selbst beschäftigt		1	3	3	3	sen-/MA-orientiert
	Punkte	0	2	9	12	15	38
	in %						76.00%

vor OE	ständig	2	4	2	2		orientiert
	Punkte	2	8	6	8	0	24
	in %						48.00%
nach OE	ständig		1	2	7		orientiert
	Punkte	0	2	6	28	0	36
	in %						72.00%

Fehlerkultur

vor OE		1	4	3	2		geprägt
	Punkte	1	8	9	8	0	26

	in %							52.00%
nach OE	archisch, direktiv		1	3	5	1	1	geprägt
	Punkte	0	2	9	20	5		36
	in %							72.00%

Führung

vor OE	archisch, direktiv	1	4	3	2			hilt, laterale Führung
	Punkte	1	8	9	8	0		26
	in %							52.00%
nach OE	archisch, direktiv		2		5	3		hilt, laterale Führung
	Punkte	0	4	0	20	15		39
	in %							78.00%

Menschenbild

vor OE	A braucht Kontrolle)	1	6	1	2			A = selbstverantw.)
	Punkte	1	12	3	8	0		24
	in %							48.00%
nach OE	A braucht Kontrolle)			4	5	1		A = selbstverantw.)
	Punkte	0	0	12	20	5		37
	in %							74.00%

Innovationsfähigkeit (Pädagogik, Wissenstransfer, organisatorisch)

vor OE	g		3	5	2			geprägt
	Punkte	0	6	15	8	0		29
	in %							58.00%
nach OE	g		1	3	3	3		geprägt
	Punkte	0	2	9	12	15		38
	in %							76.00%

Motivation der Mitarbeitenden (Kader)

vor OE	g		2	1	7			geprägt
	Punkte	0	4	3	28	0		35
	in %							70.00%
nach OE	g				9	1		geprägt
	Punkte	0	0	0	36	5		41
	in %							82.00%

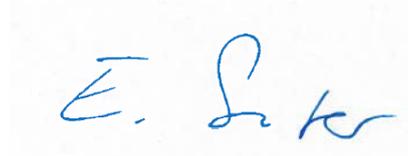
3 Interviewleitfaden

- Was verstehst du generell unter Agilität oder einer agilen Organisation?
- Befindet sich der GB KB auf dem Weg zu einer agilen Organisation? Oder wie würdest du die angestrebte Art der Organisation nennen? Was charakterisiert sie?
- Wie gross siehst du den Unterschied nach der abgeschlossenen Organisationsentwicklung zwischen vorher und nachher? Was sind die Hauptunterschiede?
Oder anders gefragt: Was erwartest du von der Organisationsentwicklung? Was sind dabei die grössten «Gewinne»? ((ev. schon erwähnt, noch schärfen))
→ in deinem persönlichen Arbeitsumfeld, für deine Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten
→ für den gesamten GB KB
- Gibt es «Verluste»? Wenn ja, welche? Für dich wie auch für andere? ((Bezug zu Change Management und Ängste))
- Auf vorab abgegebenen Fragebogen eingehen:
→ Auffällige Angaben thematisieren
→ allenfalls Führung thematisieren:
 - Wer führt? Wie wird die Führung verteilt? ((distributed leadership mit klaren Verantwortlichkeiten; Wissen wird ebenfalls geteilt))
 - Was ist die Rolle der Führung und was sind ihre Aufgaben? ((servant leadership, Coach, Rahmenbedingungen schaffen, Team und MA fördern, Leitlinien setzen (Strategie festlegen)))
- Was sind Gefahren, dass die erwarteten Ziele nicht erreicht werden? Oder wenn du nicht hohe Erwartungen hast, was behindert jeweils den Erfolg? ((Erwartbar: Dass das Führungsverständnis trotzdem noch sehr unterschiedlich gelebt wird, es also eine informelle Hierarchie gibt. / Zeit fehlt, um Wissen für Innovation einzubringen.))
- Siehst du Spielraum der Agilität (z.B. Hierarchieabbau), der nicht genutzt wird?
→ Wenn ja, welchen und weshalb ist das so?
→ Hat dies damit zu tun, dass wir eine Verwaltung sind? ((Ev. vorher schon erwähnt, dann Bezug nehmen.)) Weshalb? Würde man mehr Spielraum haben, wenn wir eine private Trägerschaft wären?
((Ja: Organisationsstruktur und HR-Instrumente, bspw. definierte Mitarbeitergespräche, limitieren die Möglichkeiten der öff. Verwaltung.))
- Erhöht sich durch die neue Organisation für dich oder auch für andere die Attraktivität, beim GB KB zu arbeiten (auf Ebene Kader)? ((Aussenwirkung // Zufriedenheit der MA))
Wenn ja, weshalb? ((allenfalls Anschlussfrage psycholog. Eigentum: Wird es mehr zu «Deinem»?))
- Für Kita-Leitungen: Kannst du dir vorstellen, in deinen Teams Elemente der Agilität einzuführen? (mit dem Wissen natürlich, dass Arbeitspläne eingehalten werden müssen)
Wenn ja: welche?
Wenn nein: Denkst du, dass Agilität umfassend gelingen kann, wenn die Mitarbeitenden nicht einbezogen sind? ((Ev. wurde bereits erwähnt, dass dies für Agilität notwendig sei. Dann Bezug nehmen.))

Aus Gründen der Anonymität wurden die Interviews nur dem Dozenten vorgelegt und befinden sie sich nicht im Anhang.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.



Zürich, 28. Oktober 2021

Esther Suter

Über die Autorin

Esther Suter Gstettenhofer wurde 1973 in Luzern geboren. Nach einer kaufmännischen Ausbildung bei der Gemeindeverwaltung ihres Wohnortes und Sprach- und Auslandsaufenthalten absolvierte sie die Maturität auf dem zweiten Bildungsweg und studierte an der Universität Zürich Ethnologie, Politikwissenschaft und Publizistik. Nach Tätigkeiten bei NGOs im Bereich der sozialen Integration in Berlin und Zürich führte sie der Weg zurück in eine Gemeindeverwaltung, diesmal jedoch in einer weitaus grösser skalierten Organisationsstruktur: Seit 2016 arbeitet sie bei der Stadt Zürich in der Stabsfunktion beim Geschäftsbereich Kinderbetreuung. Sie lebt mit ihrem Mann und ihren zwei Schulkindern in Zürich Nord.