

INSOS-Kongress August 2019: «Veränderungen prägen»

Gekürztes und redigiertes Referat von Bernhard Knecht, Zürich

Müssen wir jetzt agil werden?

Das Thema dieses Kongresses ist gut gewählt: «Veränderungen prägen».

Veränderung ist wohl die Kürzestdiagnose für unsere Zeit: Ob Klima, Politik, Wirtschaft, Technologie, Wissenschaft oder Gesellschaft – niemand würde sagen, dass da grundsätzlich etwas stabil sei. Alles ist in Veränderung.

Es ist kein Zufall, dass Agilität gerade heute zu einem Modewort oder einem Zauberwort geworden ist.

Wie will man der permanenten Veränderung begegnen, wenn wir nicht wissen, was sich im Detail wann und wie verändern wird? Mit bewährten Rezepten? Mit Stabilität?

Agil sein meint, in jeder, auch neuen Situation zeitnah, reaktionsschnell, flexibel, massgeschneidert und gut genug handeln können. Damit ist Agilität als Handlungskonzept eine ernst zu nehmende Option in Zeiten der Veränderung. Und wir tun gut daran, uns damit zu befassen und uns zu fragen: Müssen wir jetzt agil werden?

Die Maxime: Das Wohl unserer Kund*innen

Das wichtigste Gebot einer agilen Organisation heisst: Was immer wir in unseren Organisation tun und entscheiden, muss sich nach den Bedürfnissen und Potenzialen unserer Kund*innen richten.

Das bedeutet: Wenn unsere Angebote und Arbeitsweisen den Bedürfnissen und Möglichkeiten unserer Bewohner*innen und beeinträchtigten Mitarbeiter nicht oder zu wenig gut entsprechen, dann sind nicht ihre Bedürfnisse falsch und müssen sich an unsere Organisation anpassen, sondern dann ist unsere Organisation falsch und sie muss sich an unsere Kund*innen anpassen.

Unser oberstes Prinzip als agile Institution muss sein: Dass wir mit allem, was wir tun und wie wir es tun, substanziell dazu beitragen, dass unsere Kund*innen ein würdiges, erfülltes, gelingendes und glückliches Leben führen können. Alles andere ist zu wenig oder zweitrangig.

«Das ist für uns doch seit je eine Selbstverständlichkeit!», mögen wir jetzt sagen. Wunderbar, wenn das so ist. Doch steht diese konsequente Kundenorientierung nicht nur in unseren Leitbildern und Jahresberichten, sondern ist sie *tatsächlich* auch die Maxime unseres täglichen Handelns? Und das ist der agile Unterschied: Wir fragen täglich mehrmals: «Was bringt das unseren Bewohner*innen?», messen unser Handeln daran und passen es entsprechend an.

Agil sein heisst, permanent lernen und verbessern.

Lernen heisst hinschauen, nüchtern Bilanz ziehen, sofort bremsen, wenn wir sehen, dass unsere Gewohnheiten und Routinen das, was *jetzt* nötig und möglich wäre, zu wenig gut erfüllen. Agilität bedeutet darum oft: So nicht mehr! Hören wir auf damit!

Es ist so eine Sache mit unserer routinierten und bewährten Praxis. Nicht selten ist sie der Feind des Besseren. Wir können sehr gut begründen, warum unsere bewährte Praxis sinnvoll und gut ist, weil sie ja eben bis hierher funktioniert hat.

Berufsethisch besonders heikel und riskant wird es aber, wenn wir mit Menschen arbeiten, die sich für sich und ihre Interessen selber nicht gut einsetzen können, aber von uns schon fast alternativlos abhängig sind – nicht nur, weil es lokal kaum konkurrierende

Organisationen gäbe, sondern, viel subtiler, weil die Klient*innen teilweise sogar von unserer Deutung abhängig sind, was ihre Bedürfnisse und Interessen seien. Darum ist für die Arbeit aus einer agilen, kundenfokussierten Haltung heraus so wichtig, dass wir dauernd alles, was wir tun, kritisch evaluieren, und zwar nach Kriterien, die für unsere Kund*innen relevant sind.

Das Bessere beginnt, indem wir aufhören mit dem nicht mehr Passenden und vermeintlich Guten. Wie finden wir nun das Bessere?

Ganz einfach - indem wir *fragen*: Nicht fachliche Expert*innen, sondern unsere Klient*innen als Expert*innen ihres Lebens; nicht mit Kundenzufriedenheitsfragebögen - der Weg zum Besseren führt über die tägliche, achtsame, offene, neugierige, fragende Interaktion mit unseren Kund*innen. Dort finden wir heraus, was für sie besser wäre. Und wir können dies danach fachlich reflektieren und innovativ nach machbaren Lösungen suchen.

Neben unseren Routinen kann es einen zweiten Feind des Besseren geben: der Perfektionismus. Perfektionismus ist nicht agil – er ist träge.

Unsere ach so schönen, grossen, differenzierten, gut durchdachten und in Piloten erprobten Projekte! Dabei wollen wir doch nur das Beste! Aber wann? Übermorgen? «In zwei Jahren sind wir dann soweit!»

Wenn das vermeintlich Gute *jetzt* besser gemacht werden könnte, dann ist unsere perfekte Zweijahresplanung der Feind des Besseren.

Die agile Alternative zum Perfektionismus ist darum das Motto: «Gut und sicher genug, um es auszuprobieren.» Nicht tollkühn drauflos: «Ja, machen wir mal, wird dann schon irgendwie gehen!» Nein, begründet, aus dem direkten Kontakt mit unseren Kund*innen heraus, mit fachlicher Reflexion und einer skizzierten Zielvorstellung mutig den nächsten *kurzen* Schritt tun – ihn danach auswerten und den nächsten, verbesserten Schritt tun usw. So kommen wir agil voran, zeitnah und massgeschneidert.

Agil handeln im Alltag

Alltägliches agiles Handeln zeigt sich in der Art und Weise, wie die Bezugsperson mit der situativen Befindlichkeit ihrer Klientin umgeht.

Alltägliches agiles Handeln zeigt sich darin, wie das Team eingespielte Abläufe kritisch nach dem hinterfragt und daran misst, was für die Bewohner*innen wichtig ist und wie es Neues erfindet und ausprobiert, weil es den Bedürfnissen der Kund*innen möglicherweise besser entspricht.

Agil handeln wir im Alltag, wenn wir uns an Prinzipien und nicht an Regeln orientieren. Ein Beispiel: Im Arbeitstraining fangen alle um 8.00 Uhr im Büro an, ein Mitarbeiter kommt aber wegen seines Gesundheitszustands und seiner Medikamente erst um 9.00 Uhr wirklich in die Gänge. Wir beharren trotzdem darauf, dass er weiterhin um 8.00 Uhr am Platz sein muss. Auf diese Weise wenden wir eine Regel an, z.B. dass die Arbeitszeiten eingehalten werden müssen, weil dies der Realität auf dem ersten Arbeitsmarkt entspricht.

Wenn wir dagegen mit dem Mitarbeiter und seinen Bürokolleg*innen zusammensitzen, das Problem gemeinsam erörtern und für alle Beteiligten verstehen wollen und wir ihn darin unterstützen, dass er Vorschläge macht, wie sowohl seine Möglichkeiten als auch die Bedürfnisse der Kolleg*innen berücksichtigt werden können, dann handeln wir nach einem Prinzip, z.B. dass alle lernen sollen, für ihr Verhalten Verantwortung zu tragen, das eigene Verhalten im Kontext von anderen Betroffenen zu verstehen und zu gestalten (das ist übrigens grundsätzlich keine Frage des kognitiven Niveaus).

Wenn wir im Alltag agil handeln wollen, sind Regeln oft nicht zielführend, weil sie der individuellen, aktuellen Situation nicht gerecht werden können. Agil handeln wir, wenn wir uns an verbindlichen Prinzipien orientieren, die im Einzelfall interpretiert werden müssen und wenn

wir diese Prinzipien stets im Kontext und in der Kooperation mit den anderen Beteiligten anwenden.

Agilität braucht Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Vertrauen

Wir sehen: Wo produktive Arbeit geleistet wird, dort muss agil analysiert und entschieden werden können. Wer agil handelt, führt nicht einfach einen Auftrag aus, sondern handelt selbstbestimmt, begründet und zielorientiert – das heisst: wer ausführt, führt. Das ist für unsere etablierten Organisationen ein gefährlicher Satz. Wenn wir als Organisation agil sein wollen, können wir dies nicht einfach auf das Bestehende pflanzen. Wir müssen uns vielmehr fragen, ob unsere hierarchische Aufbau- und Ablauforganisation, ob unsere Strukturen und Funktionen es überhaupt erlauben, im Alltag agil zu handeln.

Das heisst in der Konsequenz: Die Mitarbeitenden an der Basis, im direkten Kontakt mit den Kund*innen und Kooperationspartner*innen brauchen die nötigen Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Kompetenzen, damit sie ihre Arbeit selbständig organisieren und gestalten können.

Das setzt zweierlei voraus: 1. Die Gewissheit, dass die Mitarbeitenden fähig sind, ihre Arbeit selber zu gestalten, zu organisieren, qualitativ zu steuern. Das ist übrigens nicht zuletzt ein Ergebnis unserer eigenen Personalrekrutierung und -entwicklung. 2. Agilität ist nur möglich in einer transparenten Vertrauenskultur. Vertrauen nicht im Sinn, dass ich glaube, dass du es so machst, wie ich es gerne hätte. Sondern Vertrauen in dem Sinn, dass ich damit rechne, dass meine Kolleg*innen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten ihr Bestes geben zum Wohl der Kund*innen, wenn sie die Verantwortung und die Möglichkeiten haben, die sie dafür brauchen.

Agiles Vertrauen meint auch, dass wir ein allenfalls ungenügendes Ergebnis gemeinsam analysieren und verbessern, ohne dadurch das Vertrauen zu entziehen. Sie erinnern sich: Agil sein, heisst lernen und verbessern.

Die Organisation agil denken und gestalten

Wir haben verstanden: Agil handeln im Alltag und in den operativen Prozessen stellt auch die konventionelle, hierarchische Aufbau- und Ablauforganisation auf den Prüfstand. Wenn wir agil handeln wollen, müssen wir ein organisationales Umfeld schaffen, das dies ermöglicht. Und dazu müssen wir die Organisation anders, eben agil denken und gestalten.

Wir haben gesehen: Die wichtigste und produktivste Beziehung in der agilen Organisation ist die Beziehung zwischen dem Bewohner und der Sozialpädagogin, die Beziehung zwischen der Mitarbeiterin und dem Arbeitsagogen. Hier entsteht die relevante Information darüber, was die Bedürfnisse und Potenziale der Bewohner*innen sind; hier zeigt sich, was die Organisation wie tun muss, damit sie die Entwicklung ihrer beeinträchtigten Mitarbeiter sichern und fördern kann.

Die Organisation agil denken und gestalten heisst nun, diese Beziehung in den Mittelpunkt stellen und von hier aus die Organisation aufbauen, d.h. diejenigen Aufgaben, Teams, Prozesse und Strukturen einführen, die nötig sind, um das Wohl der Kund*innen zu sichern und zu fördern.

Nun ist es aber ja wohl so, sonst wären Sie nicht hier, dass Ihre Organisationen bereits gebaut sind. Heisst das nun, dass Sie gar nicht agil werden können, selbst wenn Sie es wollten, weil sich die bestehende Organisation vom Management, vom Top, von der pyramidalen Spitze her versteht und nicht von der Basis her?

Nein – es ist möglich, und das ist in der Unternehmenspraxis das Normale, die bestehende Organisation agil zu transformieren.

Wie Sie gehört haben, ist Agilität nicht in erster Linie eine Methode, sondern eine Haltung, eine Denkweise, ein Mindset. Darum ist es möglich, alles Handeln in der Organisation zunehmend und überlegt dieser Haltung zu unterstellen und fortlaufend konkrete

Verbesserungen vorzunehmen. Und obschon die Kundenbeziehung an der Basis im Zentrum der Organisation steht – diese agile Transformation muss von der Spitze, vom Management her initiiert und gesteuert werden.

Agiles Handeln braucht eine agile Führung.

Konventionelle Führung wird vielerorts noch so verstanden: Die Führung plant, entscheidet, organisiert, koordiniert, gibt Anweisungen und kontrolliert. Das tönt doch gar nicht so schlecht und scheint vor allem nötig zu sein, wenn eine Gruppe von Menschen arbeitsteilig auf ein Ziel hinwirken will! Mit Verlaub: Diese Vorstellung ist 100 Jahre alt. Frederick Taylor, Henri Fayol und Max Weber haben sie erfunden. Und zwar für Fließbänder, für Menschen als Rädchen im Getriebe der Organisation, für Mitarbeiter mit wenig fachlichem Wissen, für einfache, klare, langsame Abläufe usw.

Agilität als Handlungskonzept für eine komplexe und sich dynamisch verändernde Welt hat ein grundsätzlich anderes Führungsverständnis:

Eine agile Führung versteht sich als Dienstleisterin der Kund*Innen und der Mitarbeitenden.

Eine agile Führung schafft die Verbindung zu einer agilen, kunden-fokussierten Strategie.

Eine agile Führung sorgt für organisationale Strukturen, die agile Prozesse und agiles situatives Handeln ermöglichen,

Eine agile Führung setzt die Ressourcen dazu frei, sei dies Zeit, Fortbildung oder Infrastruktur.

Eine agile Führung coacht die Mitarbeitenden darin, dass sie ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume, ihre partielle Selbstorganisation effektiv und agil nutzen.

Und eine agile Führung schaut, dass die Organisation schlank bleibt und sich evolutionär weiterentwickelt.

Eine agile Führung hat etwas von einer Gärtnerin – sie selber kann weder wachsen noch blühen noch Früchte tragen; aber sie kann mit Liebe und Sachverstand den Boden bereitstellen, die richtigen Pflanzen setzen und sie pflegen. Und wir wissen es: Hinter jedem wunderbaren Bauerngarten steht eine leidenschaftliche, clevere Gärtnerin!

Müssen wir jetzt agil werden?

Agiles Handeln, agile Mitarbeitende, agile Führung, eine agile Organisation bringt den Mitarbeitenden und vor allem den Kund*innen so viele Vorteile, dass ich Ihnen empfehlen möchte: Ja – seien Sie agil! Sie selber, Ihre Mitarbeitenden und Ihre Kund*innen werden dadurch glücklicher werden!