

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 96 (2016)
Heft: 1042

Artikel: Wissen teilen
Autor: Schnetzler, Nadja
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736415>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Wissen teilen

Unsere komplexe Welt verlangt nach neuen Formen der Kooperation. Wer sie einmal versteht, will nie wieder anders arbeiten. Beispiele aus Schweizer Firmen.

von *Nadja Schnetzler*

Ein ganz normaler Arbeitstag bei der Firma Emmi im Schweizer Mittelland. 23 Informatikspezialistinnen und -spezialisten arbeiten gemeinsam mit weiteren 300 Mitarbeitenden mit Hochdruck daran, das gesamte Softwaresystem der Firma umzustellen. Von sieben Uhr morgens bis sieben Uhr abends arbeiten sie an Teilen eines Gesamtprojektes, das in seiner Natur unübersichtlich und komplex ist und mit jedem Tag noch anspruchsvoller wird. Das für dieses Projekt umgerüstete Stockwerk einer ehemaligen Druckerei in Zofingen summt wie ein Bienenhaus, alle sind sehr beschäftigt und fleissig.

Doch der IT-Chef der Firma hat ein Problem: Seine 23 Leute sind gestresst, haben den Überblick verloren und reden kaum miteinander, weil sie mit der Arbeit selbst schon kaum nachkommen. In der E-Mail-Flut, die alle täglich produzieren, geht das grosse Ziel oft unter. Um die Situation unter Kontrolle zu halten, finden unzählige Meetings statt, in denen man versucht, die Komplexität zu zähmen; dabei entstehen aber immer mehr Abhängigkeiten, Fragen und Unübersichtlichkeiten. Das Resultat: Frust und Stress bei allen. Die Informatiker sind im Auge des Sturms und bekommen oft die Schuld an Situationen, zu denen sie wenig beigetragen haben. Wie, fragt sich der IT-Chef, soll es weitergehen?

Es ist eine Situation, wie sie viele Schweizer Unternehmen kennen. Sie stellen fest, dass sie mit ihren Organisationsstrukturen an Grenzen stossen: die Ressourcen scheinen trotz guter Ausstattung an allen Ecken und Enden nicht zu reichen, Mitarbeitende aller Stufen sind ausgebrannt, und trotzdem fallen ständig Dinge unter den Tisch. Überlastung in Organisationen ist keine Wohlstandsdekadenz, sondern für viele Unternehmen in diesem Land ein essenzielles und teures Problem. Woher kommen die Herausforderungen, die so vielen etablierten Firmen plötzlich zu schaffen machen? Und was soll das bedeuten, wenn es plötzlich überall heisst, es brauche «neue Formen der Arbeitsorganisation»?

Von der Industrialisierung zur Wissensgesellschaft

Eines gleich vorneweg: ein fertiges Rezept werden Sie hier nicht lesen. Im Gegenteil. Unternehmen brauchen eben gerade keine von oben oder aussen aufgedruckten Standards, sondern die Kompetenz, sich ständig zu verändern. Genau darum soll es

Nadja Schnetzler

ist Mitgründerin und Partnerin der Ideenfabrik BrainStore und Inhaberin der Beratungsfirma Word and Deed für Innovation und Kollaboration. Sie lebt in Biel.

hier gehen. Aber beginnen wir mit einer kurzen Analyse, warum die Unternehmenswelt gerade kopfsteht.

«Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen», sagte Max Frisch 1965 treffend über Gastarbeiter. Aber nicht nur Gastarbeiter(innen) wurden wie reine Arbeitsmaschinen behandelt. Die Betriebswirtschaft betrachtet seit Beginn der Industrialisierung Menschen grundsätzlich als kleine Zahnräder in Effizienzmaschinen namens Unternehmen. Das Ziel ist eine möglichst optimierte Arbeitsteilung, also das Herunterbrechen von grossen Prozessen in kleine Teilprozesse und das Zuordnen von Menschen zu diesen kleinen, oft eintönigen Schritten. Diese Strategie hat auch tatsächlich funktioniert: Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten immer schneller, billiger und spezialisierter produziert – mit entsprechenden Wohlstandsgewinnen für die Gesellschaft. Eine Zahnbürste, beispielsweise, kostet heute verhältnismässig viel weniger als noch 1950 – oder kann für denselben Preis viel mehr.

Doch seither hat sich die Welt grundlegend verändert und tut dies weiterhin in einem Tempo, das bereits für unsere Eltern atemberaubend war. Mittlerweile geht eine Minderheit der Menschen in der Schweiz einer produzierenden Tätigkeit nach. Stattdessen macht die sogenannte Wissensarbeit – zum Beispiel die Beratung, das Entwickeln von neuen Dienstleistungen oder das Programmieren von Software – einen wachsenden Teil der Erwerbsarbeit aus. Laut einer Schätzung der Universität St. Gallen ist heute bereits jeder zweite Erwerbstätige ein «Wissensarbeiter». Mit der voranschreitenden Automatisierung und Robotisierung von Betrieben und neuen Technologien sowie Innovationen wie 3-D-Druck wird dieser Anteil noch erheblich steigen.

Das muss konsequenterweise drastische Auswirkungen auf Organisationen haben. Wissensarbeit findet in komplexen Systemen statt, also in einer hochvernetzten Umgebung, in der sich Parameter ständig verändern und in einer Weise wechselseitig

A black and white close-up photograph of a woman with short, dark hair, smiling broadly. Her eyes are crinkled, and her teeth are visible. She is wearing a dark, high-necked garment. The background is a plain, light-colored wall.

«Viele Firmen
stellen fest, dass
sie mit ihren
Strukturen an
Grenzen stossen.»

Nadja Schnetzler

Nadja Schnetzler, fotografiert von Laurent Burst.

beeinflussen, die kaum vorherzusehen ist. Es überrascht kaum, dass das alte Rezept des möglichst langfristigen und chefgesteuerten Planens solche Systeme regelmässig lahmlegt – die Welt dreht sich so schnell, dass schon wieder alles anders ist, wenn der Masterplan noch nicht einmal in Ansätzen steht. Traditionelle Formen der Arbeitsorganisation müssen also scheitern, weil sie zu statisch sind. Um Wissensarbeit sinnvoll zu organisieren, braucht es neue Herangehensweisen. Die ersten, die das erkannten, waren die Softwareentwickler im kalifornischen Silicon Valley.

Softwarepioniere setzen neue Standards

Die Pioniere der Software lernten aus demselben Grund wie unsere zeitgenössischen Unternehmen: Sie steckten in der Krise. Mit dem Vormarsch von Computern in Büros und Privathaushalten und dem aufkommenden Internet stieg in den 1990ern der Bedarf an neuen, kundengerechten Softwarelösungen. Im Grunde eine hervorragende Nachricht für die grössten Softwarehäuser. Doch die schafften es nicht, den Bedarf zu decken und den steigenden Ansprüchen zu genügen. Ihre Arbeitsweise, heute noch bestens bekannt und beliebt in vielen Branchen, lief wie folgt: Zuerst viel und langwieriges Planen sowie Vertragsverhandlungen

mit Kunden, dann eine von vielen Korrekturen und zermürbenden Schlaufen geprägte Umsetzung. Dies bedeutete, speziell in der Welt von Softwareprogrammierung, dass man immer zu spät war und kaum je ein Produkt ausliefern konnte, das Kunden wirklich begeisterte. Oder dass inzwischen ein Konkurrent etwas Besseres ausgeliefert hatte. Es ist genau diese Ausgangslage, die viele blühende Unternehmen heute kennen: Man ist gefragt, man hat die Kompetenz, den Ehrgeiz und das Können – aber viele Projekte sind in ihrer Grösse und Intensität kaum zu bewältigen.

Im Laufe ihres Scheiterns erkannten die Softwarepioniere: Komplexität bedeutet Unvorhersehbarkeit. Ob etwas funktioniert, zeigt sich immer erst im Moment der Anwendung. Sie würden darum mit dem alten Rezept einer möglichst präzisen Planung nicht mehr auf einen grünen Zweig kommen, sondern nur über Experimentieren, Adaptieren und konstantes gemeinsames Lernen.

Im Winter 2000 trafen sich 17 von ihnen in einer Lodge in Snowbird, Utah, um gemeinsam einen Umgang mit den Anforderungen der heutigen Zeit zu finden. Heraus kam das «Manifest für agile Softwareentwicklung». Die Bedeutung dieses «Agile Manifesto» ist enorm. Es hat in den letzten zehn Jahren die gesamte Softwareentwicklung umgekrempelt und prägt inzwischen auch viele andere Branchen. Zu den Grundideen des Manifests sind seither eine Reihe weiterer Prinzipien hinzugekommen, viele davon abgeleitet von der verwandten und ebenfalls wegberreitenden «Lean»-Produktion von Toyota.

Schneller auf den Markt, selber denken, viel reden

«Agil» bedeutet flexibler, robuster und schneller. Im «Agile Manifesto» hielten die Autoren fest, dass die bisherigen Vorgehensweisen (Prozesse, Planung, Dokumentation, Kundenverhandlungen) nicht grundsätzlich schlecht, aber andere Themen wesentlich wichtiger seien. Insbesondere *erstens*: auf Änderungen laufend zu reagieren. Das bedeutet etwa, dass man Produkte oder Teilprodukte in kurzen Intervallen ausliefert, testet und über weitere Etappen laufend an die Kundenbedürfnisse anpasst, statt zuerst das ganze Produkt fertigzustellen und dann auf den (ziemlich sicher enttäuschten) Kunden loszulassen. Dass die Softwareindustrie mittlerweile flächendeckend so arbeitet, spüren auch Privatkunden: Smartphones und entsprechende Apps kommen auf den Markt, bevor sie perfekt funktionieren – und werden dann in regelmässigen Updates aktuellen Entwicklungen und den Wünschen der Kunden angepasst.

Ausserdem *zweitens*: Autonomie und Selbstorganisation. Teams entscheiden als Verbund von gleichberechtigten, interdisziplinär denkenden Personen selber, wie sie die ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen optimal nutzen und wie sie die ihnen gesetzten Ziele gemeinsam erreichen. Entscheide werden gemeinsam getroffen und Probleme gemeinsam gelöst. Das ist für viele Teams neu. Aus einer Koexistenz mit vielen Absprachen wird eine Taskforce, die auch grossen Herausforderungen gelassen gewachsen ist.

Das geht nur *drittens*: mit regelmässiger und guter Kommunikation. Es ist kein Zufall, dass die Softwarepioniere von einst

«Wie bringt man ein gestresstes Team dazu, sich Zeit zu nehmen?»

Nadja Schnetzler

Die wichtigsten Prinzipien für agile und selbstorganisierte Zusammenarbeit

Gemeinsamer Zweck

Allen Personen ist der gemeinsame Zweck, formuliert in maximal zwei Sätzen, bewusst und klar. Der Zweck muss sinnstiftend sein, also neben dem Wert, den die Organisation nach aussen schaffen möchte, auch den gemeinsamen Sinn für alle Mitarbeitenden beschreiben. Der Zweck zeigt auf, wofür man zusammenarbeitet. Alle Personen in der Organisation orientieren sich am gemeinsamen Zweck und treffen damit Entscheidungen.

Bedeutungsvolle Gespräche, live und virtuell

Ob Teams vor Ort zusammenarbeiten, gemischt vor Ort und virtuell verbunden sind oder nur virtuell kollaborieren: essenziell für gelungene Zusammenarbeit sind Gespräche.

Der Mensch im Zentrum

Das Gedankengut aus der Industrialisierung sagt, dass wir Arbeit so planen können, dass sie Menschen auf die gleiche Art und in der gleichen Zeit erledigen können. Menschen sind aber sehr unterschiedlich, haben unterschiedliche Stärken, Schwächen und Stresstoleranzen. Nur Teams, in denen jeder und jede ihre Stärken entfalten und die eigenen Schwächen aufgefangen wissen, werden funktionieren. Gerade bei Ad-hoc-Teams und virtuellen Teams ist darauf noch mehr zu achten.

Nahe am Kunden / zyklisch

Kunden oder interne Auftraggeber(innen) häufig treffen, sie in Prozesse einbinden und ihnen regelmässig Teilergebnisse mit Wert ausliefern.

Veränderung als Konstante

«Unser Plan ist nur ein Entwurf, der Tag morgen wird unseren Plan verändern» statt «Das läuft nicht wie geplant, jetzt müssen wir leider unseren Plan ändern».

Experimentieren

Im komplexen Umfeld können nur Experimente zeigen, was funktioniert und was nicht. Und da das Umfeld sich laufend verändert, müssen immer neue Experimente durchgeführt werden. Das Design von Experimenten ist zentraler Baustein von agilen Teams und Systemen.

Visualisierung

Wenn ich jederzeit sehen kann, was passiert, und nachvollziehen kann, was andere tun, finden bessere Konversationen statt. Elemente aus dem «Lean Management» wie die Kanban-Methode sind hier sehr hilfreich.

Rollenbasiert

In klassischen Organisationen haben die meisten Personen eine Rolle und behalten diese über eine lange Zeit. Sie sind Mitarbeitende oder Vorgesetzte und – zumindest auf der Visitenkarte – für ein Spezialgebiet zuständig. Agile und selbstorganisierte Teams und Systeme kennen verschiedene, sich ergänzende Rollen. Je nach Kontext wähle ich die Rolle aus, die ich am besten ausfüllen kann. Wenn ich immer wieder einen anderen Hut trage, steigen die Verzahnung und der Wissensaustausch. Eine besonders nützliche und wichtige Rolle in jedem Team ist die der Moderation.

Transparenz

Relevante Informationen sind jederzeit für alle Beteiligten zugänglich. Sie müssen so geteilt und abgelegt werden, dass alle sie nutzen können.

Klare, explizite und von allen verabschiedete Regeln

Kein System funktioniert ohne Regeln. Wichtig ist aber, dass die Vereinbarungen nicht von oben herab verordnet, sondern von den Beteiligten gemeinsam erarbeitet und immer wieder mal hinterfragt werden. Zudem ist es zentral, dass die Regeln sichtbar und eindeutig sind und dass man sich von Regeln, die nicht mehr hilfreich sind, verabschiedet.

Scheitern ist genauso wichtig wie Erfolg

Fehler und gescheiterte Prozesse gehören zum Aufbau einer agilen Struktur und Selbstorganisation. Scheitern ist ein Indikator, dass man etwas lernen kann. Wichtig ist der Austausch über das Scheitern und mögliche Fehlerquellen sowie eine gemeinsame Reflexion. Aufgrund von Fehlern Weisungen zu verschriftlichen ist meist kontraproduktiv, weil damit die Entscheidungsfreiheit leidet und Prozesse rasch schwerfällig werden.

Gut genug ist auch perfekt

Das Abliefern von Teilergebnissen ist geknüpft an kurze Arbeitszyklen. Perfektionisten haben es in solchen Prozessen schwer. Es geht darum, zu definieren, wann eine Aufgabe gut genug erledigt ist. Das Team kann dann immer noch übererfüllen. Heute haben wir aber eine Kultur des von vornherein erwarteten Übererfüllens, was wiederum Agilität und Tempo verringert.

Projekt-Trilemma umgehen

Klassisches Projektmanagement legt drei Dinge fest: Umfang der Arbeit, Ressourcen (Geld und Personen) sowie die Deadline. Das ist ein Trilemma, weil es nicht möglich ist, alle drei Faktoren einzuhalten. Genauso wenig kann ein Produkt von hoher Qualität, rasch ausgeliefert und günstig sein, sondern immer nur zwei Kriterien erfüllen. Ein vielversprechender Ausweg: Festlegung von Ressourcen und Deadline, flexibles Definieren des Umfangs über klar umrissene Kriterien.

sich genau in diese Richtung entwickelt haben. Vieles, was heute aus dem Silicon Valley kommt, ist genau das: Werkzeuge, die den ständigen Austausch und die Kooperation zwischen Menschen erleichtern – teilbare Notizbücher wie Evernote, Kommunikationstools wie Slack oder Skype, Cloudsysteme wie OneDrive, Dropbox oder Google Drive, Dokumente und Tabellen, die gemeinsam bearbeitet und mit Kommentaren versehen werden können.

Wenn Sie Unternehmerin sind oder langjähriger Manager, dürfte Sie diese Rede von Manifesten und Prinzipien skeptisch machen. Zu Recht: wie bei jeder auf Prinzipien basierenden Bewegung haben sich aus «Lean» und «agile» ganze Serviceindustrien entwickelt, die teilweise Gefahr laufen, zu jenen Rezepten zu werden, vor denen hier anfangs gewarnt wurde. Doch wer sich vom Pomp nicht abhalten lässt und gründlich hinschaut, findet essenzielle Grundideen für das Überleben in der heutigen komplexen Welt.

Jeden Morgen eine Sitzung

Auch der eingangs vorgestellte IT-Chef der Emmi erkannte richtig, wie sein Team weiterkommen würde: «Ich will, dass die Leute mehr zusammen reden.» Aber wie? Wie bringt man ein gestresstes, überarbeitetes und von Komplexität erdrücktes Team dazu, sich Zeit zu nehmen und miteinander über die Arbeit zu sprechen?

Bei Emmi fing Selbstorganisation und Agilität mit einem ganz einfachen Schritt an: Die 23 Mitarbeitenden des Softwareintegrationsprojekts trafen sich fortan zweimal in der Woche um sieben Uhr morgens vor einer Wand, auf der jeder und jede Themen, die dringend diskutiert werden mussten, auf Post-its schreiben konnte. Eine Moderatorin sorgte dafür, dass sich das Team innerhalb eines definierten Zeitfensters von 15 Minuten über die wichtigsten Themen unterhielt. Es ging nicht darum, Lösungen zu finden, sondern wertvolle Informationen zu tauschen. Die ersten Wochen waren harzig. Um sieben Uhr morgens auf der Matte zu stehen und anderen zuzuhören, während rundherum lauter Feuerchen brennen, ist ganz schön viel verlangt. Aber schon nach drei Wochen fingen die Leute an, die Kurztreffen zu schätzen. «Ich weiss jetzt viel besser, was in den anderen Bereichen des Grossprojekts läuft», «mir ist jetzt klarer, mit wem ich mich besser vernetzen muss» und «die grossen Themen sind jetzt zwischen uns transparenter und klarer», meldeten Mitarbeitende zurück. Das Team behielt das Meeting während des gesamten Projekts bei.

Personen, die in Teams mit einem hohen Grad an Selbstorganisation arbeiten, finden sich erfahrungsgemäss auch in neuen Teams, Ad-hoc-Settings oder virtuellen Gruppen zurecht. Weil sie gelernt haben, Konversationen über ihre Arbeit zu führen, weil sie zuhören können und das Teilen von Wissen, Verantwortung und Aufgaben verinnerlicht haben. Und weil sie Freude daran haben, neue Menschen mit neuen Fähigkeiten kennenzulernen. In vielen

agilen Firmen formieren sich Gruppen um Projekte, und nicht Projekte um bestehende Teams. Dies führt zu grösserer Diversität und mehr Erfahrungsaustausch in den immer neu zusammengesetzten Teams, in die auch externe Expertinnen und Experten gut eingebunden werden können.

Veränderung schmerzt in jedem Fall

Es gibt zahlreiche Unternehmen, die im Moment an ähnlichen Reformen arbeiten. Manche der Versuche – das weiss jeder Berufstätige aus eigener schmerzlicher Erfahrung – scheitern. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Veränderungsprozesse für Menschen etwas sehr Schwieriges sind. Sie lösen Ängste und Unsicherheiten aus. Die Sterbeforscherin Elisabeth Kübler-Ross hat einst sehr präzise beschrieben, welchen Weg Menschen durchlaufen, bevor sie neue Situationen akzeptieren. Auf einen ersten Schock über die erforderliche Veränderung folgt eine Phase der Ablehnung, der Frustration und sogar kollektiver Depression. Erst wenn diese Phasen überstanden sind, setzt die Experimentierlust wieder ein, und ein Team entscheidet sich, den Weg der Veränderung fortzusetzen.

Die Denkweisen der Industrialisierung, auf die unsere gesamte Wirtschaft und Bildung weiterhin stark ausgerichtet sind, sind in unseren Köpfen tief verankert. Das Verlernen von Überstruktur und definierten Prozessen, der Umgang mit Unsicherheit, der Mut zum Treffen von eigenen Entscheidungen: das sind alles Dinge, die wir nie gelernt haben, ausser in wenigen Nischenberufen, in denen solche Autonomie immer wichtig und geschätzt war – in der Wissenschaft etwa, im Design oder der Kunst.

Menschen, die in agilen und selbstorganisierten Strukturen arbeiten, dürfen und müssen sich von ganz vielem verabschieden. Von der Idee, dass jemand alles weiss und sagt, wo es langgeht. Von der Vorstellung, dass jeder Tag routiniert gleich abläuft. Von der bequemen Position, aus der heraus man Vorgesetzten Vorwürfe für schlechte Entscheidungen machen kann, aber auch von der Angst, eigene Fehler zu machen und aus den gemachten Fehlern zu lernen. Und von der Idee, dass man einmal den Prozess gefunden hat, der jetzt immer so bleibt. Alle diese Dinge erfordern das Verlassen der eigenen Komfortzone, und das täglich. Das führt dazu, dass Organisationen während der Transformationsprozesse immer auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren. Das ist schmerzhaft, aber unumgänglich.

Leider geben auch viele Teams und Organisationen im Jammer auf. Selbstorganisation und agiles Arbeiten haben nicht zuletzt deshalb einen schweren Stand in Firmen, weil sie in der Depressionsphase oft schulterzuckend mit einem «Das kann ja nicht funktionieren» abgehakt werden. Es ist zentral, dass das Führungsteam einer Organisation auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation um diese Entwicklung weiss und von vornherein mitberücksichtigt, dass es laufend kommuniziert und motiviert, auch wenn der Weg steinig und steil wird. Denn: er lohnt sich. ◀