



Faktenblatt 40

Friendly Work Space in agilen Organisationen

Anwendung von BGM-Qualitätskriterien in New Work

Abstract

Der Trend hin zu agilen Arbeits- und Organisationsformen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung ist auch in der Schweiz spürbar. Flexibles, agiles Arbeiten bedeutet mehr Gestaltungsfreiheit, aber auch mehr Verantwortung für den Einzelnen oder die Einzelne. Damit verbunden sind sowohl Chancen als auch Risiken für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Deshalb hat sich Gesundheitsförderung Schweiz mit den Auswirkungen von agilen Arbeitsstrukturen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) auseinandergesetzt. Im Zentrum stand dabei die Frage, ob und inwieweit sich die BGM-Qualitätskriterien, auf welchen das Label Friendly Work Space aufbaut, überhaupt in einer agilen Organisation anwenden lassen. In der Tendenz werden sich agile Organisationsformen vor allem in Start-ups sowie kleineren und mittleren Unternehmen durchsetzen. Grossbetriebe werden hingegen agile Organisationsformen vorwiegend in Teilbereichen einführen.

1 Ausgangslage

Gesundheitsförderung Schweiz ist folgenden Fragen nachgegangen:

- Können die BGM-Qualitätskriterien nach Friendly Work Space in einer agilen Organisation angewendet werden?
- Inwiefern braucht es in agilen Organisationen neue Ansätze für das BGM?
- Wie viele Firmen werden in Zukunft agil organisiert sein?
- Was bedeutet Agilität, wenn man von Unternehmen spricht?

Ziel war, eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema Agilität und deren Auswirkungen auf das BGM anzustossen. Um Antworten auf diese Fragen zu finden, hat Gesundheitsförderung Schweiz einen explorativen Ansatz gewählt: Es wurde wissenschaftliche Literatur konsultiert und drei agile Organisationen¹

wurden zum Thema BGM interviewt. Schliesslich wurde die Anwendbarkeit der BGM-Qualitätskriterien nach Friendly Work Space mittels Praxistest in einer holokratisch organisierten Firma, also einem Unternehmen, das hinsichtlich Agilität bzw. Selbstorganisation besonders weit geht, geprüft.

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangslage	1
2 Anwendbarkeit der BGM-Qualitätskriterien in agilen Organisationen	2
3 Bedeutung agiler Settings für die Gesundheit der Mitarbeitenden	3
4 Fallbeispiel	4
5 Zukünftiger Verbreitungsgrad agiler Strukturen in Organisationen	4
6 Begrifflichkeiten	5
7 Literaturverzeichnis	6

2 Anwendbarkeit der BGM-Qualitätskriterien in agilen Organisationen

Ein Praxistest in einer holokratischen Organisation (s. Fallbeschreibung) hat gezeigt, dass sich die 25 Qualitätskriterien für BGM durchaus auch auf agile Organisationen anwenden lassen. Ihre Umsetzung erfordert allerdings eine genaue Kenntnis der Strukturen und Funktionsweisen des Unternehmens. Ein Total-Quality-Management-Ansatz (z. B. ISO 9001) und ein professionelles HR-Management sind dabei von grossem Vorteil.

Für eine erfolgreiche Umsetzung des BGM in agilen Organisationen (s. Tabelle 1) scheint die Weiterentwicklung der Soft Skills der Mitarbeitenden einerseits sowie die Bereitstellung von Anlaufstellen andererseits besonders wichtig zu sein.

Gewisse Begrifflichkeiten, die im Kriterienkatalog zum Label Friendly Work Space verwendet werden,

sind hingegen für agile Organisationen nicht mehr relevant. Diesem Umstand soll bei der nächsten Überarbeitung von Gesundheitsförderung Schweiz Rechnung getragen werden.

Ein Praxistest zur Anwendung der BGM-Qualitätskriterien wurde in einer holokratischen Organisation durchgeführt. Dieses Anwendungsbeispiel hat gezeigt, dass diese Kriterien sogar in diesem extrem flexiblen Arbeitskontext anwendbar sind. Eine wichtige Voraussetzung dabei ist allerdings, dass die Personen, die das Assessment durchführen, die Funktionsweise und die Begrifflichkeiten von agilen Organisationen genau kennen. Die getestete Organisation verfügte zum Zeitpunkt des Tests bereits über ein Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015 und eine professionelle HR-Struktur. Der Praxistest hat klar bestätigt, dass das Vorhandensein eines Qualitätsmanagements die Anwendung der Qualitätskriterien nach Friendly Work Space erleichtert.

TABELLE 1

Anwendbarkeit der BGM-Qualitätskriterien in agilen Organisationen

	Kriterien	Einschätzung
Systematik, kontinuierlicher Verbesserungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • BGM-Ziele [3b] • Evaluation [6a, b] • Management-Bewertung [1c] • Umsetzung [5a, b, c, d] 	Kriterien sind mit einer Übersetzungsleistung anwendbar, sofern ein Total-Quality-Management-Ansatz vorhanden und die Nachweise dokumentiert sind.
Begrifflichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitlinien [1a] • Management-Bewertung [1c] • Aus- und Weiterbildung [1d] • Unterstützung, Förderung Arbeitsklima durch Vorgesetzten [2e] • Umgang mit Absenzen, Wiedereingliederung [2f] • Präventionsmassnahmen und Anlaufstellen [2h] • BGM-Stelle und Steuergremium [3a] 	Die Verantwortlichkeiten können mittels Übersetzungsleistung abgebildet werden. Dennoch ist der Begriff der Führung, welcher nach klassischem Verständnis an die Person gebunden ist, zu überarbeiten.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele [3b, 5c] 	Statische Ziele und Jahres- oder Mehrjahresplanung passen nicht zur Arbeitsweise agiler Organisationen. Ziele sind meistens dynamisch und Planungsprozesse werden iterativ gestaltet. Bei der nächsten Überarbeitung ist dieser Realität Rechnung zu tragen.
BGM	<ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung [1d] • Kompetenzen und gesundheitliche Voraussetzungen [2a] • Präventionsmassnahmen und Anlaufstellen [2h] 	<p>Ganze Teams, Promotorinnen, Promotoren und Mitarbeitende sollten bei der Entwicklung von Soft Skills unterstützt werden.</p> <p>Bei der nächsten Überarbeitung sollen diese und vielleicht auch noch weitere Kriterien entsprechend angepasst werden.</p>

¹ Bei einer der drei interviewten Firmen handelt es sich um eine agile Unit von 100 Mitarbeitenden, welche Teil eines grossen Konzerns ist. Die anderen zwei Firmen sind KMUs und komplett agil organisiert. Alle drei Firmen stammen aus dem Bereich ICT.

3 Bedeutung agiler Settings für die Gesundheit der Mitarbeitenden

Eine im Jahr 2019 durchgeführte Studie zur Arbeitswelt 4.0 (Peter, M. et al. 2019/2020) zeigt, dass die Menschen und deren Handlungsfähigkeit in der Arbeitswelt der Zukunft – nebst der Technik und der physischen Arbeitswelt – einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen. Vor diesem Hintergrund wird die Gesundheit der einzelnen Mitarbeitenden zukünftig erst recht zu einem Schlüsselfaktor, der entscheidend ist für die kontinuierliche Veränderungsbereitschaft und Leistungsfreude von Führungskräften und Mitarbeitenden.

In klassisch geführten Organisationen richtet sich das BGM vor allem an die Mitarbeitenden und ihre Führungskräfte. Letztere spielen bei der Früherkennung von gesundheitlichen Risiken und der Begleitung von erkrankten Mitarbeitenden eine erhebliche Rolle. Aber auch bei der Stärkung der Gesundheit der Mitarbeitenden sind sie von zentraler Bedeutung, indem sie Orientierung und Wertschätzung vermitteln und sich gleichzeitig um ein positives Arbeitsklima bemühen.

Da agile Organisationen aber weitgehend auf Führungskräfte verzichten, entfällt damit eine wichtige Funktion zur Verbreitung und Verankerung der BGM-Werte in der Organisation.

Die Verantwortlichkeiten für Gesundheitsthemen sind in agilen Organisationen auf verschiedene Personen und Rollen verteilt.

Von den Mitarbeitenden wird häufig erwartet, dass sie ihrer Gesundheit selbst Sorge tragen und bei Problemen von sich aus aktiv werden.

Die von Gesundheitsförderung Schweiz interviewten Personen machen noch weitere Herausforderungen geltend, wie zum Beispiel das gehäufte Auftreten von Konflikten, Probleme bei der Integration von neuen Mitarbeitenden in die Teams oder Fälle akuter Überlastung sowie generelle Über- oder Unterforderung.

In agilen Organisationen ist jede und jeder eine Führungskraft. Schlüsselrollen oder ganze Teams übernehmen die fachliche Führung, personell führen sie sich selbst. Die Mitarbeitenden in agilen Organisationen verfügen über viel Handlungsspielraum, Entscheidungskompetenz sowie Partizipationsmöglichkeiten. Sie sind aber auch bezüglich ihrer Selbstmanagementfähigkeiten besonders gefordert. Daher ist es für die Umsetzung des BGM in agilen Organisationen unverzichtbar, dass man verstärkt ganze Teams und interne Promotorinnen und Promotoren zu den Themen Früherkennung, Motivation sowie Care sensibilisiert und schult. Auch wird bei agilen Organisationen im Rahmen des BGM die Weiterentwicklung, vor allem von Selbstmanagementfähigkeiten der Mitarbeitenden, besonders wichtig. Diese Fähigkeiten ermöglichen es, die hohen psychosozialen Anforderungen bewältigen zu können. Des Weiteren bedarf es fixer Anlaufstellen unter anderem zu den Themen Überlastung und Mobbing, die den Mitarbeitenden regelmässig kommuniziert werden müssen.

Fazit

Angesichts der besonderen Herausforderungen in agilen Organisationen scheint es sinnvoll, dass in agilen Settings mit dem BGM verstärkt ganze Teams, aber auch interne Promotorinnen und Promotoren mit Schlüsselrollen (z.B. Skill Developer, Kulturambassadorinnen und Kulturambassadoren usw.) zu Themen wie Früherkennung, Motivation und Care befähigt werden.

Besonders wichtig ist auch, dass das Unternehmen nebst methodischen Kompetenzen gezielt auch die Soft Skills der einzelnen Mitarbeitenden fördert, wie zum Beispiel gewaltfreie Kommunikation, Selbstmanagement und der Umgang mit Veränderungen. Ausserdem hat der Praxistest die Wichtigkeit von fixen Anlaufstellen für bestimmte Themen wie Konflikte und Burnout verdeutlicht, an welche sich die Mitarbeitenden im Bedarfsfall wenden können.

4 Fallbeispiel

Fallbeschreibung: BGM in einer holokratischen Organisation (anonymisiert)

- Branche ICT
- Über 150 Mitarbeitende
- Verschiedene Standorte
- Durchschnittsalter 34 Jahre
- Die Firma arbeitet nach dem agilen Organisationsmodell Holacracy.

Je nach Rollen arbeiten die Mitarbeitenden in verschiedenen Teams und üben aktuell durchschnittlich neun Rollen aus. Das übergeordnete Unternehmensziel wird wie die Werte vom äussersten Verantwortungskreis (General Company Circle) bestimmt. Die Strategien jedes Circles orientieren und alignieren sich am General Company Circle. Führungskräfte gibt es keine. Stattdessen verfügen alle Mitarbeitenden über volle Entscheidungsbefugnis für ihren Verantwortungsbereich und ihre Rollen. Im People Circle und im Location Circle ist das Thema Gesundheit verankert. Sechs Rollen kümmern sich aktuell gezielt um Massnahmen zur Gesundheit. Einen Teil ihrer Zeit verbringen sie unter anderem mit Case Management, Coaching und Mediationen. Weitere Personen mit HR-affinen Rollen kommen dazu, wie beispielsweise die 25 People Developers, welche für die Entwicklung der Mitarbeitenden zuständig sind, oder die Rolle des Health Coordinators, der das Sport- und Massageangebot vor Ort verantwortet. Für alle Rollen sind Zweck und Verantwortlichkeiten dokumentiert und entsprechende Guidelines vorhanden. Eine Mood-Befragung auf Slack wird regelmässig durchgeführt. 2019 wurden erstmals wieder zwei Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, neu mit Fokus auf die Erkennung von Belastungs- und Entlastungsfaktoren sowie auf Diversity und Inklusion.

Gemäss den Befragungsergebnissen scheinen gewisse Themen wie Kommunikations- und Feedbackkultur eine besondere Herausforderung zu sein. Auch führe die agile Organisationsstruktur immer wieder mal zu Spannungen mit Kunden. Daher sollen neu alle Mitarbeitenden gewisse Fortbildungsseminare zum Thema Soft Skills wie beispielsweise

gewaltfreie Kommunikation besuchen müssen. Da gewisse Personen deutlich mehr Rollen ausüben als andere und dadurch eher in Überlastungssituationen geraten, sind auch die Themen Selbstmanagement und Früherkennung wichtig. Diese sollten daher ebenfalls über Fortbildungen, aber auch über die Bereitstellung von Anlaufstellen, angegangen werden.

Des Weiteren hat der Anker Circle (Verwaltungsrat) grünes Licht gegeben, dass ein professionelles BGM nach den Kriterien von Friendly Work Space aufgebaut wird. Für die Aufbauarbeit wird ein Squad-Team (Projekt-Team) gegründet.

5 Zukünftiger Verbreitungsgrad agiler Strukturen in Organisationen

Zurzeit schätzen knapp ein Drittel der Mitarbeitenden (27,5 Prozent) in der Schweiz, dass ihr Unternehmen bereits einen hohen bis sehr hohen Reifegrad im Bereich Agilität vorweist (Peters, C. et al. 2019).

Da der Begriff Agilität nicht präzise definiert ist, gibt es zurzeit keine repräsentativen Angaben zum Verbreitungsgrad agiler Methoden im deutschsprachigen Raum (Hofmann, J. et al. 2019).

Gemäss den von Gesundheitsförderung Schweiz interviewten Personen werden sich agile Organisationsmodelle vor allem in Start-ups sowie in kleineren Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor durchsetzen. Aber auch in Grossbetrieben gewinnt das Thema Agilität zunehmend an Wichtigkeit. Zwei der interviewten Personen, welche in einem Grosskonzern mit mehreren Tausend Mitarbeitenden tätig sind, gehen davon aus, dass in den nächsten zwei bis fünf Jahren mindestens 50 Prozent ihrer Mitarbeitenden in agilen Settings arbeiten werden. Gemäss HR-Report 2018 (Eilers, S. et al. 2018) werden in den nächsten drei Jahren vor allem im Dienstleistungssektor 35 bis 40 Prozent der Organisationsbereiche IT, Personalwesen, Unternehmensleitung/-entwicklung sowie Einkauf und Beschaffung agil organisiert sein. In der Produktion scheint der Verbreitungsgrad mit 21 Prozent verhältnismässig gering auszufallen.

Fazit

Gesundheitsförderung Schweiz kann aus der Befragung schliessen, dass das Phänomen Agilität als Organisationsmodell auch in Zukunft vor allem kleinere Firmen betrifft, welche nicht zur primären Zielgruppe von Friendly Work Space gehören. Grossbetriebe werden agile Organisationsformen vorwiegend in Teilbereichen einführen, um rasch auf Veränderungen und Wettbewerb reagieren zu können. Somit wird damit gerechnet, dass sich in den nächsten drei Jahren Betriebe, die ganzheitlich agil oder isoliert auf agil organisierte Einheiten zählen, für das Label Friendly Work Space interessieren werden.

6 Begrifflichkeiten

Agilität wird häufig als Oberbegriff für Anpassungsfähigkeit verwendet (Majkovic, A.-L. et al. 2019). Hierzu ist es hilfreich, zwischen «Doing agile» und «Being agile» zu unterscheiden. Mit «Doing agile» sind agile Methoden und Vorgehensmodelle, wie beispielsweise Retrospektiven und Scrum, gemeint. Mit «Being agile» sind agile Organisationsformen (beispielsweise Holocracy) oder Teilbereiche davon gemeint, nach denen eine Firma oder Einheit organisiert ist. Eine Schweizer Untersuchung zum Thema Agilität in der Software-Entwicklung kommt bezüglich Methodik zum Ergebnis, dass in agilen (aber auch hybriden) IT-Unternehmen die Methode Scrum sowie die Kombination Scrum/XP mit 70 Prozent die mit Abstand am weitesten verbreitete agile Vorgehensweise in der Schweiz ist (Meier, A. & Kropp, M. 2017).

Merkmale von Holocracy

Selbstverständlicher Wandel, flexibles, sich den Spannungsfeldern anpassendes System. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind über Rollen und Kreise geregelt: Die Tätigkeiten, die für das Bestehen eines Unternehmens wichtig sind, werden in Form von Rollen formuliert. Zusammengehörige Rollen werden in Form von Kreisen organisiert. Kreise und Rollen haben jeweils einen Purpose (Zweck), der sich am übergeordneten Purpose des Unternehmens orientiert. Ausgehend von ihrem Purpose werden Kreisen und Rollen Verantwortlichkeiten zugeschrieben, die sie mit dem nächsthöheren Kreis verbinden. Alle Mitarbeitenden sind verantwortlich, Vorgesetzte gibt es nicht. Dass es keine persönlichen Vorgesetzten oder Chefs mehr gibt, heisst aber nicht, dass Holacracy ohne Hierarchie ist, im Gegenteil: Holacracy ist stark hierarchisch, aber konsequent aus fachlichen Rollen heraus. Die Hierarchie ist also über das ganze Unternehmen verteilt. Und alle Beteiligten können sie jederzeit über den Governance Prozess verändern. Im Vordergrund stehen Kollaboration, Werte, Rollen und verteilte Verantwortung. Den äussersten Verantwortungskreis bilden in der Regel der Global Company Circle (in etwa vergleichbar mit einer erweiterten Geschäftsleitung) und der Anker Circle (vergleichbar mit einem Verwaltungsrat). Die Organisationsstruktur ist dynamisch. Rollen und Organigramm verändern sich ständig wie ein lebender Organismus.

Drei verbreitete Irrtümer zu selbstorganisierten Organisationen (Bernstein et al. 2016):

Es gäbe

- keine Organisationsstruktur
- keine Hierarchie
- nur Konsensentscheide

7 Literaturverzeichnis

- Bernstein, E. et al. (2016). *Beyond the Hologracy Hype*, Harvard Business Review, Ausgabe Juli-August, 38-49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-hologracy-hype> [Zugriff: 11.02.2020]
- Ellers, S. et al. (2018). *HR-Report 2018. Schwerpunkt agile Organisationen auf dem Prüfstand*. In Hays AG, Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hrsg.) Weinheim: ABT Print und Medien GmbH.
- Hofmann, J. et al. (2019). *New Work*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [Zugriff: 11.02.2020]
- Majkovic, A.-L. et al. (2019). *Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews*. <http://www.zhaw.ch/iap/studie> [Zugriff: 11.02.2020]
- Meier, A. & Kropp, M. (2017). *Swiss Agile Study*. <http://www.swissagilestudy.ch/> [Zugriff: 11.02.2020]
- Peter, M. K. et al. (2019/2020). *Arbeitswelt 4.0. Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. <http://www.arbeitswelt-zukunft.ch> [Zugriff: 11.02.2020]
- Peters, C. et al. (2019). *Future Organisation Report*. <http://www.future-organization.com/> [Zugriff: 11.02.2020]

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

- Eric Bürki

Autorinnen und Autoren

- Eric Bürki, Gesundheitsförderung Schweiz
- Noémi Swoboda, Gesundheitsförderung Schweiz

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 40

© Gesundheitsförderung Schweiz, April 2020

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz

Wankdorfallée 5, CH-3014 Bern

Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen