
Mobile Basel

Seit 2017 eine
teal organization

Liebe Leserin, lieber Leser

Von unterschiedlichen Quellen wissen wir, dass Sie «es» eventuell auch schon wissen, und wenn nicht, erfahren Sie «es» durch die Lektüre des vorliegenden Beitrags. Seit Anfang 2017 ist Mobile Basel eine teal organization. Was das ist und bewirkt, beschreibt Dr. Urs Kaegi von der FHNW, der uns im Veränderungsprozess wissenschaftlich begleitet, im folgenden Gastbeitrag:



Agiler werden

Wer möchte nicht in einer Organisation arbeiten, in der Mitarbeitende Verantwortung erhalten, Beweglichkeit statt stabiler Zustände bestehen, eine offene Lernkultur Alltag ist und Führung von Entscheidung entkoppelt ist? Als ich Mobile Basel in einem Strategieworkshop kennenlernte, tauchten immer wieder Fragen auf, wie solche Prinzipien zukünftig umgesetzt werden könnten. Als Folge hat sich Mobile Basel in diese Richtung auf den Weg gemacht. Weshalb agiler werden? Vor dem Hintergrund eines umfassenden Wandels im Non-Profitbereich durch neue Zuständigkeiten, veränderte Klientenbedürfnisse, aber auch durch Weiterentwicklung der digitalen Technologien steht das Thema bei organisationalen Veränderungen an vorderster Stelle. In den letzten Jahren wurden zur Gestaltung von «agilen» Organisationen einige Konzepte entwickelt. Zentral ist hier das bekannte Modell der lernenden Organisation (Senge 2011). Peter Senge hat ein Modell vorgelegt, das den Widerspruch von stabiler Organisation und Veränderungsorientierung aufzulösen versucht. Dabei geht er nicht von einer «richtigen» Organisationsstruktur aus, sondern hat Prinzipien – die fünf Disziplinen – für einen andauernden Organisationswandlungsprozess geschaffen. Diese Prinzipien bilden tragfähige Regeln und Rezepte, anhand derer die wechselnden Herausforderungen bewältigt werden können.

In den Diskussionen über sinnvolle zukünftige Modelle rückte das Konzept der Selbstorganisation in den Fokus. Dazu zählen die «agile Führung», «demokratische Organisationen», das Konzept der «Reinventing Organizations» (Laloux, 2015), das «Scrum-Prinzip», die «laterale Führung» sowie das Modell der Holacracy. Diesen Modellen ist gemeinsam, dass sie Selbstorganisation als zentrales Strukturelement verwenden. Sie reduzieren zentralistische Steuerungselemente und senken dadurch Kosten. Innerhalb der Selbststeuerung bauen diese Modelle auf Peer-Beziehungen und verzichten auf Hierarchien im herkömmlichen Sinn. Controllingprozesse sind auf ein Minimum beschränkt resp. werden nicht hierarchisch wahrgenommen.

Mobile Basel hat sich vom Modell von Frédéric Laloux begeistern lassen. Dieser versteht Selbstorganisation als ganzheitlichen Zugang zu Menschen und Organisationen mit evolutionärem Sinn im Zentrum. Es geht im Prinzip darum, allen Mitarbeitenden gleich viel Macht zu geben. Dadurch wird die Organisation als Ganzes mächtiger. Soll ein solches Organisationsprinzip gelingen, so hat neben der Ratio auch Emotionalität und Spiritualität Platz, damit die Mitarbeitenden sich mit allen Aspekten ihrer Persönlichkeit einbringen können. Dies scheint mir insbesondere auch in Organisationen wichtig, die im Kern ihrer Aufgaben die Betreuung und Begleitung von Menschen haben. Durch die Ganzheitlichkeit in Bezug

auf das Menschenbild können sich die Mitarbeitenden umfassender einbringen. Sie sind nicht mehr bloss eine «human resource» in der Organisation, sondern Menschen mit Wünschen, Zielen und Hoffnungen.

Was ist aber überhaupt Selbstorganisation? Klassische und stabile «Machthierarchien» werden aufgebrochen und durch flexible, temporäre Arten einer «Fachhierarchie» ersetzt. So ist Hierarchie nicht mehr eine überdauernde Zuschreibung, sondern wird situativ zugemessen.

Das Konzept von Frédéric Laloux basiert auf Annahmen über Mitarbeitende. Er baut darauf, dass er es mit kreativen, aufmerksamen und vertrauenswürdigen Erwachsenen zu tun hat. Diese sind selbst fähig, wichtige Entscheidungen zu treffen, für die sie sich verantwortlich und rechenschaftspflichtig fühlen. Er betont die Einzigartigkeit der Mitarbeitenden und ist sich bewusst, dass auch Mitarbeitende fehlerhaft sind. Sie wollen ihre Talente und Fertigkeiten einbringen und anwenden, um so einen positiven Beitrag in der Organisation und in der Welt zu leisten. Dazu sind sie motiviert, denn sie wissen, warum und für wen sie arbeiten, und dass sie dort die Freiheit haben, selbstständig und verantwortungsvoll zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen.

Was habe ich bei Mobile Basel gesehen? In Gesprächen mit Stefan Eugster Stamm und Sandra Müller sowie dem Besuch von Veranstaltungen mit allen Mitarbeitenden konnte ich die bisherige Entwicklung aus der Distanz etwas mitverfolgen. Entstanden ist die Zusammenarbeit mit Mobile Basel aufgrund eines gemeinsamen Workshops zur Strategieentwicklung. Dabei fiel mir schon damals auf, dass viele Ideen, die Laloux nun zu einem Konzept zusammengefasst hat, zumindest in den Köpfen und teilweise auch schon in der Organisation von Mobile Basel vorhanden waren. Als die Idee konkret wurde, dieses Konzept zumindest in Teilen bei Mobile Basel einzuführen, sagte ich gerne zu, als externer Beobachter bei der Umsetzung dabei zu sein, denn mir ist bei Laloux aufgefallen, dass er zwar das Modell sowie Organisationen vorstellt, die nach diesem Prinzip arbeiten, jedoch nur kurz beschreibt, wie denn eine Organisation diesen Wandel angeht.

Die erste, klar wahrnehmbare Veränderung war die Auflösung der Teamleitungen. Dieser ging ein langer, partizipativer Prozess voraus, an dem sich sowohl der Vorstand als auch

die betroffenen Teamleitenden beteiligen konnten. Erstaunt war ich, mit welcher Offenheit und Unvoreingenommenheit man das neue Modell diskutierte, auch wenn man als Teamleitende ganz direkt davon betroffen war.

Was hat dies bewirkt? Ein Team, das seit drei Monaten die fest zugeschriebene Teamführung aufgegeben hatte und seither die Teamsitzungsleitung in Rotation organisiert, machte selbst folgende Beobachtung. An der letzten Sitzung habe die Mitarbeiterin in Ausbildung das Thema «Rauchen» der Bewohnenden im Gebäude auf die Tagesordnung gesetzt. Sie begründete dies mit dem Hinweis, sie habe dieses Thema in den alten Protokollen gefunden, das dort immer als «zu bearbeiten» aufgeführt wurde. Das Thema sei brisant gewesen, gingen doch die Meinungen über die Orte, an denen man rauchen durfte, weit auseinander. So schob man das Thema vor sich her und vertraute darauf, dass der Teamleitende das Thema dann schon irgendwann vorbringen würde. Da nun keine Teamleitung mehr bestand, konnte man dieser einen Person nicht mehr die Verantwortung zur Bearbeitung dieser heiklen Themas überlassen, denn nun waren alle Teammitglieder in der Verantwortung. Dies liess der für die besagte Sitzung zuständigen Mitarbeitenden keine Ruhe, nun musste sie selbst handeln. Selbstführend könne man heute nicht mehr zurücklehnen und darauf hoffen, dass die Leitungsperson zum rechten Zeitpunkt dann schon mal was unternehmen werde.

Eine zweite Beobachtung: In selbstorganisierten Unternehmen wird eine 100-prozentige Transparenz angestrebt. Es gibt nur noch Vertraulichkeit gegen aussen, innen haben alle Beteiligten datenschutzgerechten Zugang zu allen notwendigen Informationen. Das ist sehr radikal und mutig. Ein Schritt, den Mobile Basel in diese Richtung getan hat, zeigt sich im neu geschaffenen, internen Wiki. Auf diesem sind alle Dokumente abgelegt und können von allen Mitarbeitenden eingesehen und diskutiert werden. Auch stellen Mitarbeitende dort ihre neuen Ideen und Verbesserungen vor, ohne vorher mit Vorgesetzten zu klären, ob das nun angemessen ist.

Mich beeindruckt die Entwicklung von Mobile Basel sehr. Die Organisation ist ein Wagnis eingegangen, das sich insbesondere für die betreuten Menschen positiv auswirken wird. Eine Studie von Weber & Unterrainer

(2015) zu den Wirkungen von sogenannt demokratischen Organisationen zeigt: Je demokratischer und wertschätzender die Organisationsstrukturen sind, desto bereiter sind die Mitarbeitenden, hilfsbereit, solidarisch und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, desto stärker tendiert das Ethikbewusstsein der Mitarbeitenden in Richtung humanistischer Wertorientierungen, desto stärker ist deren Bereitschaft zum demokratischen und gesellschaftlichen Engagement und desto stärker ist die gefühlsmässige Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation.

Vor diesem Hintergrund wünsche ich dem gesamten Mobileteam weiterhin eine erfolgreiche Entwicklung.

Dr. phil. Urs Kaegi, Dozent Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung ISOS

Literatur

Laloux, Frédéric (2015). *Reinventing Organizations*. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Senge, Peter (2011). *Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, Wolfgang G. & Unterrainer, Christine (2015). Arbeit in demokratischen Unternehmen: ihr Potenzial für eine demokratische Gesellschaft. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft*. 40. Jahrgang: Heft Nr. 120, S. 20-39.

Mobile Basel

Sicherlich fragen Sie sich, weshalb wir diesen Schritt gehen. Wir sind doch schon eine erfolgreiche Nonprofit-Organisation. «Never change a winning horse!», könnten Sie meinen.

Doch sehen wir unser Veränderungspotential «vom Schiff aus» etwas anders, nämlich evolutionärer. Wir sind im Sozialbereich als Betrieb mit flachen Strukturen und dynamisch zweckorientierten Prozessen bekannt. Dies ist und war die Basis für das nachhaltige, strukturelle Wachstum der vergangenen Jahre. Infolgedessen ist der Schritt hin zu sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit ein logischer, so wie ihn Frédéric Laloux in seinem Buch *Reinventing Organizations* für die erfolgreiche Zukunftsorganisation sieht. Schon 1999, als ich zu Mobile stiess, war der Tenor «Eigenverantwortung ermöglichen, Fragen lösungsorientiert behandeln und Entscheidungen sinnstiftend gestalten». Insofern sind wir seit bald 20 Jahren auf dem Weg hin zu einer teal organization. Schon der Entscheid vor 16 Jahren, uns mit dem Qualitätsverfahren «Wege zur Qualität» zu reflektieren und weiter zu entwickeln, war ein prägender Meilenstein auf diesem Pfad. Der schnelle Veränderungsprozess der vergangenen Jahre war meines Erachtens nur möglich, weil wir eine Kultur pflegten, die eine organische und integrierende Art von Zusammenarbeiten und Zusammenleben prägt. Wer im Laufe der Zeit zu Mobile stiess, suchte Bewegungsmöglichkeiten, wollte sich als kleine Organisation oder als Individuum bestmöglich an der oben genannten Art der Kultur von Mobile beteiligen. Dieses Vertrauen in die Mitarbeiterschaft ist es, was wir als teal organization nun noch konsequenter umsetzen. All dies mit dem seit jeher obersten Ziel: die Menschen, die von uns begleitet werden, bei uns wohnen und arbeiten, fühlen sich in einer natürlichen Art respektiert, akzeptiert und ganz einfach wohl!

Stefan Eugster Stamm
Geschäftsstelle Mobile Basel

Kooperation mit externen Partnern und zuweisenden Stellen

Was bedeutet diese Veränderung innerhalb von Mobile Basel für unsere externen Partner und für zuweisende Stellen?

An den für externe und zuweisende Stellen relevanten Abläufen in der Zusammenarbeit ändert sich grundsätzlich nichts. Veränderung erfahren lediglich die internen Abläufe und die Zuständigkeiten in den Teams. Dies insofern, dass die Leitung des einzelnen Betriebes nicht mehr einer Einzelperson, sondern dem gesamten Team obliegt. Folgerichtig weisen wir auf www.mobilebasel.ch nicht mehr Einzelpersonen als Haus-, Abteilungs- oder Betriebsleitungen aus, sondern verweisen zur Kontaktaufnahme gerne an folgende allgemeinen Ansprechstellen:

CANTINA Mobile
Allschwilerstrasse 100
4104 Oberwil
Tel. 061 552 18 85
cantina@mobilebasel.ch

DEPENDANCE Mobile
Winkelriedplatz 6
4053 Basel
Tel. 061 331 44 12
dependance@mobilebasel.ch

FERMEL
Bundesstrasse 19
4054 Basel
Tel. 061 281 14 65
fermel@mobilebasel.ch

HAUS LEONHARD
Tellstrasse 48
4053 Basel
Tel. 061 301 18 38
leonhard@mobilebasel.ch

TWG ARLESHEIM
Obere Gasse 14
4144 Arlesheim
Tel. 061 701 12 91
twg@mobilebasel.ch

Die Rechtsform als Verein wird beibehalten, so dass man Mobile Basel weiterhin mit Vorstandsmitgliedern und Geschäfts-führungsmitgliedern im Handelsregister findet. Oberstes Organ bleibt folglich die Mitgliederversammlung, der gegenüber sowohl Vorstand als auch Geschäftsführung rechenschaftspflichtig sind. Wir freuen uns, mit Mobile Basel in neuen Gewässern zu navigieren, indem wir uns mit dem neuen Organisationsmodell proaktiv weiterentwickeln.

Sandra Müller
Geschäftsstelle Mobile Basel

VILLA Mobile
Dornacherstrasse 146
4053 Basel
Tel. 061 560 96 00
villa@mobilebasel.ch

WOHNCOACHING Mobile
Dornacherstrasse 192
4053 Basel
Tel. 061 331 41 35
wohncoaching@mobilebasel.ch

WOHNGRUPPE Mobile
Brunnmattstrasse 2
4053 Basel
Tel. 061 332 02 60
wohngruppe@mobilebasel.ch

WOHNHEIM SPEKTRUM
Tellstrasse 48
4053 Basel
Tel. 061 361 00 17
spektrum@mobilebasel.ch

KKR Mobile
Winkelriedplatz 6
4053 Basel
Tel. 079 312 84 40
kkp@mobilebasel.ch

Mobile Basel GESCHÄFTSSTELLE
Dornacherstrasse 192
4053 Basel
Tel. 061 331 26 66
kontakt@mobilebasel.ch