

Ich achte

Metron Themenheft

Mitbestimmung und

Eigensinn

Ich bringe

Ich gehe

Ich erinnere

Ich genieße

Ich finde

Ich lasse

Ich zeige

Ich sage

Ich höre

Ich lüge

Ich spiele

Ich bleibe

Ich rufe

Ich teile

Ich schaffe
Ich respektiere
Ich frage
Ich fühle
Ich singe
Ich erwarte
Ich gehe
Ich ringe
Ich rede
Ich werfe
Ich führe
Ich werbe
Ich unterstütze
Ich stehe
Ich treffe
Ich erfinde
Ich spreche

Ich verliere

Ich suche

Ich schäme mich

Ich überlege

Ich mag

Ich schwelge

Ich verantworte

Ich verlaufe mich

Ich will

Ich anerkenne

Ich schmelze

Ich soll

Ich lese

Ich solidarisiere mich

Ich provoziere

Ich springe

Ich weiss

Ich sinne
Ich verhandle
Ich atme
Ich falle
Ich verberge
Ich würdige
Ich ducke mich
Ich gefalle
Ich raste
Ich schwöre
Ich konzentriere mich
Ich fördere
Ich muss
Ich schweige
Ich beherzige
Ich gelte
Ich vertraue

Basis erarbeiten die Tochtergesellschaften eigene Krisenplanungen. Auch diese müssen von den Bürositzungen der Betriebe genehmigt werden. Die darin enthaltenen Massnahmen sind transparent und detailliert aufgeführt. Sie folgen einer in fünf Stufen gegliederten Kaskade und sind so weit wie möglich der Solidarität (zwischen den Betrieben wie zwischen den Mitarbeitenden) verpflichtet.

Ein Blick in die Zukunft

Das Metron-Modell ist, wie die Gesetzgebung zum Aktienrecht, einem ständigen Wandel unterworfen. Der Kern der Mitbestimmung ist jedoch über die Jahrzehnte gleichgeblieben – in struktureller Hinsicht nicht zuletzt, weil er in der Metron Stiftung für Mitbestimmung verankert ist und die Änderung der Zweckbestimmung einer Stiftung rechtlich an äusserst restriktive Anforderungen gebunden ist. Mit dem Wachstum der Organisation stellte sich zunehmend die Frage der Effizienz der Mitbestimmung. Der Entscheidungsprozess ist ressourcenintensiv und darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden sich die nötige (Frei-)Zeit nehmen. Wie bei anderen wachsenden Organisationen droht auch in der Metron die Gefahr der Bürokratisierung und der überproportionalen Aufblähung des Verwaltungsapparats. Vor diesen Hintergründen besteht die Tendenz, mit dem Argument der Effizienz der Gesamtheit der Mitarbeitenden Kompetenzen zu entziehen und sie in die Leitungsorgane zu verlagern. Dies hat durchaus eine Berechtigung für jene Aufgaben und Kompetenzen, die nicht den Kerngehalt der Mitbestimmung tangieren. Was darüber hinaus geht, gefährdet das Mitbestimmungsmodell existenziell.

Das Metron-Modell besitzt mit der Metron Stiftung für Mitbestimmung einen nach wie vor sehr besonderen Ansatz, der in seinem Fortbestehen gut geschützt ist. Mit welcher Unternehmenskultur diese Struktur gefüllt wird, liegt an allen Mitarbeitenden. Die beste Garantie, um das unternehmenskulturelle Erbe auch für zukünftige Generationen zu erhalten, ist ein kritisches Mitdenken und Einbringen aller Mitarbeitenden. Die Möglichkeit, im Rahmen der Mitbestimmung und Selbstverwaltung wesentliche Elemente des eigenen Arbeitsumfelds entscheidend mitgestalten zu können, ist ein ausserordentliches Privileg.

Ich schwöre
Ich werde
Ich palavere
Ich überstürze
Ich zweifle
Ich demütige
Ich gleite
Ich engagiere mich
Ich überdenke
Ich fordere
Ich schlafe
Ich rate
Ich ziehe
Ich kneife
Ich sauge
Ich klatsche
Ich sehe

2 × 4 Faktoren für den erfolgreichen Schritt in die Selbstverwaltung

Bei Great Place To Work arbeiten wir immer wieder mit Kundinnen und Kunden zusammen, die anhand einer Vertrauenskultur den Schritt in ein agileres Zusammenarbeiten in selbstverwalteten Teams machen möchten. Wir haben dabei die folgenden kulturellen und prozessualen Erfolgsfaktoren identifiziert:

Kulturelle Erfolgsfaktoren

Vision, Werte & Sinnstiftung sind die Leitplanken des Erfolgs: Wenn Mitarbeitende ein klares Bild davon haben, was sie zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen können, können sie bessere autonome Entscheidungen treffen.

Feedback und Fehlerkultur sind die Grundlagen der Zusammenarbeit: Gerade in selbstverwalteten Teams ist Feedback zu getätigten Entscheidungen wichtig, um Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen zu können.

New Leadership ermöglicht starke Teams: Die Praxis hat gezeigt, dass ein Coaching-Mindset selbstverwalteten Teams dabei hilft, dem sich schnell verändernden Umfeld Rechnung zu tragen.

Neues, disruptives Denken ermöglicht Innovation: Eine Vertrauenskultur ermöglicht die nötige psychologische Sicherheit, um neue und disruptive Ideen in selbstverwalteten Teams auszuprobieren.

Prozessuale Erfolgsfaktoren

Agilität und Anpassungsfähigkeit reduzieren Barrieren und fördern Autonomie: Entscheidungen treffen die Teammitglieder mit den höchsten Fachkompetenzen. Dadurch wird Silodenken reduziert und die ressourcenintensive Kontrolle durch eigenverantwortliches Handeln ersetzt.

Digitalisierung sichert Wettbewerbsfähigkeit: Die Digitalisierung fördert die Transparenz in Unternehmen und erleichtert die dezentrale Zusammenarbeit.

Vernetzung und kollektives Wissen sind die Grundlagen erfolgreicher Wissensarbeit: Vertrauen fördert das Teilen von implizitem Wissen. Basierend auf dem kollektiven Wissen können Mitglieder selbstverwalteter Teams informierte Entscheidungen treffen.

Innovation entsteht durch engagierte Mitarbeitende: Eine Vertrauenskultur beeinflusst das Engagement von Mitarbeitenden positiv, besonders wenn sie durch Arbeitsbedingungen mit hohen Freiheitsgraden, inspirierenden Räumlichkeiten und unbürokratischem Regelwerk unterstützt wird.

Diese acht Erfolgsfaktoren zahlen auch direkt auf das Thema New Work ein. Während viele Menschen darunter Homeoffice und neugestaltete Büros verstehen, geht es im Kern um das Etablieren einer Vertrauenskultur. Dahinter steht die Überzeugung, Mitarbeitende wie Erwachsene zu behandeln, die selbst entscheiden können, wie sie ihre Aufgaben bestmöglich erledigen. Hierfür braucht es weder eine Hierarchie noch eine zentrale Steuerung. Unsere (VUCA-)Welt ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig und entspricht mehr einem wilden Fluss als einem ruhigen See. Deshalb sollten Organisationen Rahmenbedingungen schaffen, die es allen Mitarbeitenden ermöglichen, ihr volles Potenzial zu entfalten und die bestmögliche Leistung zugunsten der Organisation zu erbringen.

«Arbeiten kann so viel mehr sein als sich den Lohn abzuholen»

Interview mit Bernadette Knörzer

Was bist du: Arbeitnehmerin oder Arbeitgeberin?

Beides. Je nach Situation habe ich den einen oder den anderen Hut auf.

Du hast, bevor du zur Metron kamst, in einem anderen Büro gearbeitet. Spürst du einen Unterschied, was die Mitverantwortung für den Erfolg und das Weiterleben der Firma betrifft?

Ehrlich gesagt sehe ich hier keinen grossen Zusammenhang. Gerade wenn man Erfolg über das Finanzielle hinaus definiert, habe ich auch in anderen Firmen viel Verantwortung gespürt. Da geht es auch um Akquisitionen, um den Aufbau der Mitarbeitenden, um Ergebnisse, die vielleicht keinen grossen finanziellen Gewinn gebracht haben, aber gut waren für das Renommee der Firma.

Die Metron hat viele Gefässe der Mitbestimmung. Hast du das Gefühl, alle kommen zu Wort?

Das ist unterschiedlich. Je grösser die Gruppe ist, desto grösser ist die Hürde, sich zu äussern. Deshalb werden Themen, über die alle abstimmen, schon vorab in kleinen Runden diskutiert. So geht es bei der Mitarbeitendenversammlung oft nur noch um ein Ja oder Nein zu einem Sachverhalt. In kleineren, themenspezifischen Arbeitsgruppen ist es leichter sich einzubringen. In der Bürositzung mit ihren circa 40 Leuten könnte man auch einmal neue Methoden ausprobieren, um leise Stimmen abzuholen.

Zum Beispiel?

Aus der Soziokratie kennt man das Konsentprinzip. Stark vereinfacht heisst das: Wer keinen Einwand hat, hebt den Daumen. Wer einen schwerwiegenden Einwand hat, senkt ihn und erklärt die Bedenken und den Ansatz für eine alternative

Lösung. Ausserdem gibt es die Möglichkeit, einen Zweifel zu äussern, ohne einen konkreten Gegenvorschlag zu präsentieren. Wenn niemand den Daumen senkt, ist eine Entscheidung getroffen. Das heisst nicht, dass alle vorbehaltlos einverstanden sind. Aber die Entscheidung liegt innerhalb ihres Toleranzrahmens.

Welchen Vorteil hätte diese Methode?

Sie könnte der Mitbestimmung mehr Gewicht und Legitimität verleihen. Ich denke, wir müssen jeden Anreiz nutzen, um die Mitarbeitenden zum Mitgestalten einzuladen. Einfachheit ist einer davon. Je klarer und attraktiver die Spielregeln der Partizipation sind, desto mehr Menschen machen mit. Eine erhöhte Effizienz in der Entscheidungsfindung kann auch die Freude an der Beteiligung steigern.

Im Buch über Metron schreibt Elena Folini 2003: «Vielen Mitarbeitenden liegt die Mitbestimmung nicht mehr als politische Idee am Herzen, sondern in ihrer organisatorischen Realität und wegen ihrer kulturellen und motivationalen Auswirkung.» Wie ist das 2024?

Viele Leute haben heute das Bedürfnis, sich in sinnvolle Organisationen einzubringen, und die Arbeit nimmt eben einen grossen Teil unseres Lebens ein. Im klassischen Sinne politisch aktiv zu sein ist nur für einen Teil der Gesellschaft wichtig. Trotzdem: Dass Sinnhaftigkeit in vielen Branchen Thema ist, zeigt vielleicht, dass es eben doch eine politische Frage ist. Wahrscheinlich werden wir auch wegen der grossen Herausforderungen wieder politischer. Angesichts von Klimawandel und Rechtsdruck kann man sich schon fragen: Wo kann ich konkret etwas bewirken? Und da sind wir schnell beim Arbeitsalltag.

Elena Folini hat auch geschrieben: «Selbstverwaltung zieht die an, die an der Veränderung der Gesellschaft mitwirken wollen.»

Was möchtest du verändern?

Ich möchte mehr Leute anstecken, sich in sinnvollen Organisationen zu engagieren. Arbeiten kann so viel mehr sein als sich den Lohn abzuholen, um in der Freizeit seine teuren Hobbies zu finanzieren. Die Metron würde ich in ihren Organisationsstrukturen gerne zu etwas mehr Einfachheit führen. Das hilft, sich in dem grundsätzlich toll angelegten Konstrukt zurechtzufinden, Entscheidungen nachzuvollziehen und damit das Vertrauen in die Firma zu erhalten.

Das Unternehmen als Trainingsort

Interview mit Barbara Horlacher und Herbert Imbach

In ihren Projekten wird die öffentliche Hand mit unterschiedlichsten Unternehmensstrukturen konfrontiert. Spürt sie die Unterschiede? Barbara Horlacher, Frau Stadtmann von Brugg, und Herbert Imbach, Gemeindepräsident von Vitznau, können keine direkten Abhängigkeiten zwischen Firmenorganisation, Zusammenarbeit und Produkt erkennen. Doch sehen sie Strukturen, die eine gute Ausgangslage bieten, um aktuellen Aufgaben gerecht zu werden.

Frau Horlacher, in Brugg ist unheimlich viel in Bewegung: Verkehr, Städtebau, Raumplanung ... Was ist Ihnen bei der Zusammenarbeit mit Planungsbüros wichtig?

Horlacher: Wir erwarten aktuelles Fachwissen, Prozesskenntnis und ein gutes Gespür für den spezifischen Ort.

Ist die Organisationsform eines Unternehmens ein Kriterium?

Horlacher: Nein. Das darf sie auch nicht. Für die Vergabe von Aufträgen gibt uns das Submissionsrecht klare Regeln vor. Oft wissen wir auch gar nicht, wie ein Unternehmen organisiert ist.

Herr Imbach, wie erleben Sie das in der Gemeinde Vitznau?

Imbach: Die Organisationsform spielt auch für uns keine Rolle. Wir brauchen Fachkompetenz, vernetztes Denken, Interdisziplinarität und eine ganzheitliche Sicht auf die gestellte Aufgabe. Möglicherweise überschneiden sich diese Anforderungen mit den Voraussetzungen, die Unternehmen wie Metron bieten: in denen Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen aufgrund der Organisationsstruktur gezwungen sind, sich eng miteinander auseinanderzusetzen.

Horlacher: Letztlich zählen das Produkt und die Art und Weise der Zusammenarbeit.

In unseren gemeinsamen Projekten gilt es, viele verschiedene Interessen zusammenzubringen.

Horlacher: Das ist so. Ein zentraler Punkt in unseren Aufgabenstellungen ist es, mit vielen Ansprüchen und Meinungen umgehen zu können. Da sehe ich Parallelen zum Metron-Modell, das den permanenten Dialog fordert. Dieses Modell zieht sicher Leute an, die das Aushandeln vertragen und gernhaben – und davon profitieren wir in den Projekten.

Das Unternehmen als Probephöhne für Meinungsäusserung und Diskussion?

Horlacher: Mehr noch als Trainingsort, um andere Meinungen und Positionen zu hören, zu sehen und miteinander Lösungen zu finden.

Imbach: Es braucht die Fähigkeit, zu spüren, wo man ist. Den Leuten zu vermitteln: Ich habe begriffen, was ihr braucht, und hole euch ab. Das ist eine Gabe. Nicht sein Programm abzuspielen, sondern auf die Menschen und die Gegebenheiten einzugehen. Aber das ist weniger eine Frage der Organisationsstruktur als der Einzelpersonen. Da sind die Menschen verschieden und es gibt sie in streng hierarchisch organisierten Unternehmen ebenso wie in selbstverwalteten. Die Frage ist eher: Können diese Personen ihre Fähigkeiten anwenden? Können sie sie in die Firma zurückbringen? Wird der Austausch firmenintern gefördert?

Manchmal haben wir eine Auftraggeberschaft, die Dinge «mit dem Chef» regeln möchte und Wert legt auf eine gewisse Hierarchiestufe am Projektgruppentisch.

Horlacher: Das gibt es bestimmt. In der Regel geht es aber um Kompetenz und Verbindlichkeit, vielleicht auch um Seniorität. Auch wir möchten ein Gegenüber haben, das einen gewissen Erfahrungsschatz in das Projekt einbringt. Sei das mit dem Thema, dem Ort oder den Menschen. Oder im besten Fall allem zusammen. Ob das die Chefin ist oder ein erfahrener Mitarbeiter, ist nicht entscheidend.

Imbach: Ich kenne Fälle, in denen in der Startphase eines Projekts ein Partner oder sogar der CEO mitkommt, und später hat man ihn nicht mehr gesehen. Das erlebe ich bei Metron nicht. Gleichzeitig muss man aufpassen: Wenn es keine klare Führungsebene gibt, dann erwarten wir als Auftraggeberschaft von allen Beteiligten die gleiche Art der Führung.

Unser Mitbestimmungsmodell fordert und fördert das unternehmerische Denken der Mitarbeitenden. Spürt man das in der Zusammenarbeit?

Horlacher: Das wäre mir nicht aufgefallen. Zum Glück, muss man vielleicht sagen. Denn das könnte ja bedeuten, dass Metron-Mitarbeitende einfach möglichst viel verkaufen wollen. Und diesen Eindruck habe ich wirklich nicht. Das spiegelt sich auch inhaltlich wider: Es geht nicht darum, dass eine Partei einen Gewinn aus einem Projekt zieht. Vielmehr geht es um das Gesamtinteresse und die Langfristigkeit der Resultate.

Intern führen wir intensive ideologische Auseinandersetzungen. Gleichzeitig werden Themen wie Innenentwicklung und Klima für die Gemeinden immer wichtiger. Finden wir uns da?

Imbach: Wer es gewohnt ist, erst einmal intern zu überlegen: Wie finden wir einen Konsens? Was können wir vertreten? Wie finden wir Mehrheiten? Wer es gewohnt ist, sich mit seiner Position vor andere Positionen zu stellen – der kann mit einer eigenen Haltung vor den Kunden treten. Völlig unabhängig von der Disziplin.

Horlacher: Die stete Auseinandersetzung mit aktuellen Themen ist wichtig. Diese Erneuerung des Wissens ist möglicherweise leichter in Unternehmen, in denen nicht eine Person das Sagen hat, sondern viele mit unterschiedlichen fachlichen und gesellschaftlichen Hintergründen und Ansichten. Und in denen wieder Junge mit Entscheidungskompetenz nachkommen.

Dabei besteht die Möglichkeit, dass sich die Richtung der Entscheidungen mit der Zeit ändert.

Imbach: Ich glaube tatsächlich, dass ein basisdemokratisches Unternehmen eine gewisse Grösse braucht, um Konstanz sicherzustellen. Sonst ist die ideologische Ausrichtung zu sehr abhängig von einzelnen Leuten.

Horlacher: Bei allen Änderungen und Wechseln in der Metron merken wir einfach: Man weiss, woran man beim Gegenüber ist. Die Leute wechseln, die Werte bleiben.

Ich interessiere mich
Ich leihe
Ich begegne
Ich treibe
Ich gewinne
Ich rieche
Ich tue
Ich bitte
Ich liebe
Ich tratsche
Ich pfeife
Ich zwinge mich
Ich zwinge
Ich gestalte
Ich verweigere
Ich sende
Ich trage

Selbstorganisation in der Verwaltung – Zweiter Streich

Interview mit Dominik Mösching

Die Bilder sind schnell im Kopf: hier das junge, dynamische Start-Up, dessen Team seine Arbeitsweise selbst organisiert – da die Verwaltung mit ihren starren Hierarchien und trägen Prozessen. Dominik Mösching radiert die Klischees aus. Der Organisationsentwickler kennt die Grenzen, aber auch die Möglichkeiten von Selbstorganisation in der Verwaltung.

Warum Selbstorganisation in der Verwaltung?

Verwaltungen sind heute – wie alle anderen Organisationen auch – in zunehmend komplexen Umwelten daheim. Die Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürgern werden zahlreicher und ändern sich schnell. Auch Mitarbeitende haben neue Bedürfnisse, und die Haltung zur Führung verändert sich. Ich habe den Eindruck, dass immer mehr Leute, die bei Verwaltungen arbeiten, gerne Verantwortung übernehmen, aber nicht unbedingt in klassischen Führungsrollen. In diesem Umfeld brauchen Organisationen zwei Dinge, um lieferfähig zu bleiben: Erstens sollten Entscheide dort getroffen werden, wo das meiste Wissen vorhanden ist. Zweitens sollten Organisationen möglichst lernfähig sein. Dafür müssen die Lernzyklen verkürzt werden. Selbstorganisation verspricht in beiden Punkten einen Beitrag.

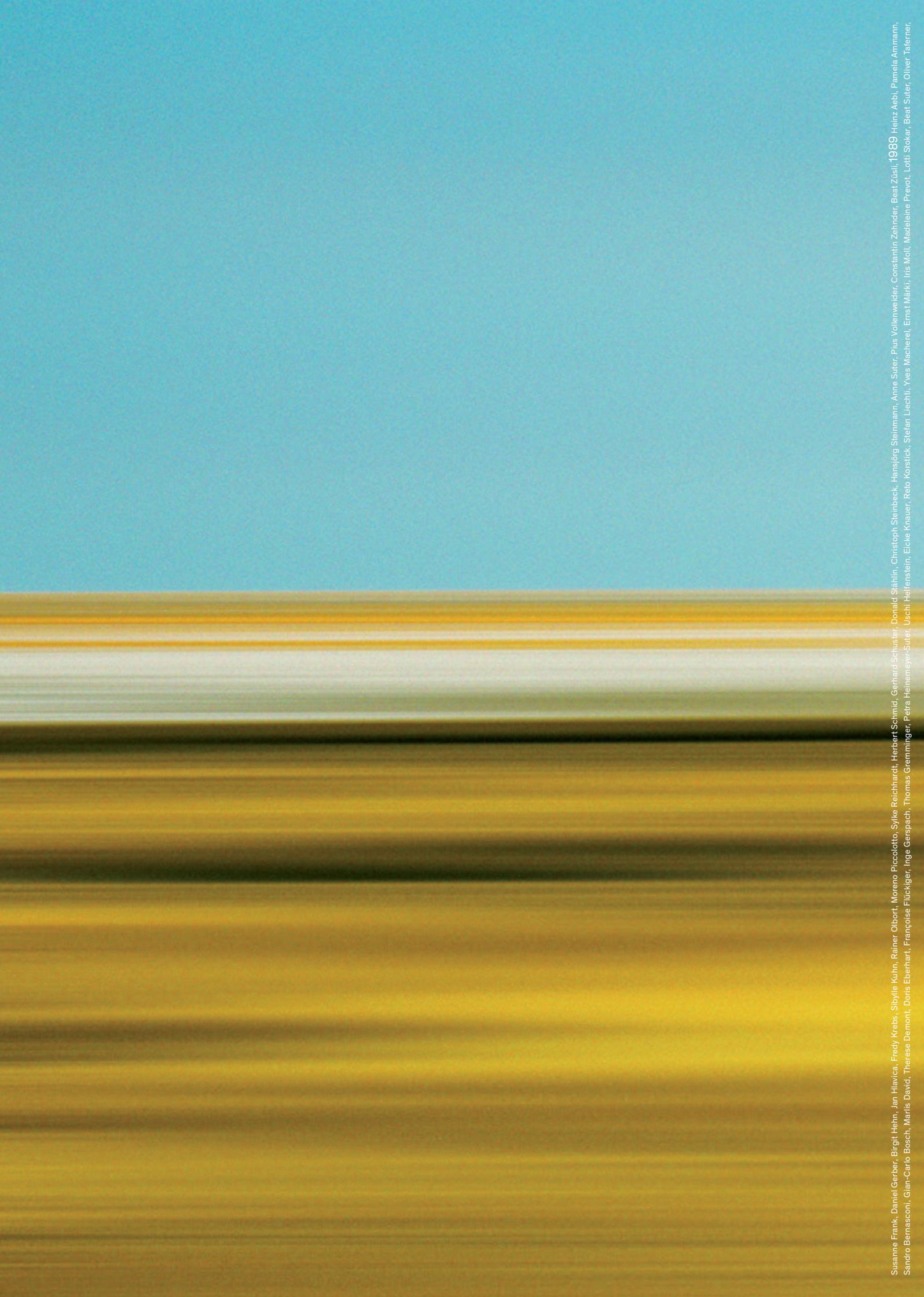
*Wenn man mehr Selbstorganisation umsetzen möchte:
Welche «verwaltungstypischen» Herausforderungen gibt es?*

Verwaltungen tendieren zu sehr starren Positions- und Lohnsystemen, in denen der Lohn stark an die Rolle oder Funktion gebunden ist. Zudem: In klassischen Strukturen ist man entweder Mitarbeiterin oder Führungskraft, in selbstorganisierten Strukturen ist es ein Sowohl-als-auch. Die Übersetzung in ein System mit flexibleren Rollen und geteilter Führungsverantwortung ist deshalb eine Herausforderung. Das merken wir gerade in unserem eigenen Team in der Personal- und Organisationsentwicklung der Stadt Bern, in dem wir das testen: Selbstorganisierte Logiken strukturell zu verankern, etwa im Personalrecht oder in der Organisationsverordnung, ist anspruchsvoll – egal, wie gut sie in Pilot Settings auch funktionieren.

Und wo liegen die Grenzen?

Es gibt Grenzen im Wollen und im Können. Das Wollen ist eine Frage der Organisationskultur. Die ist grundsätzlich nicht unverrückbar, aber träge. Da gibt es innerhalb der Verwaltung grosse Unterschiede; wir kennen schon heute zahlreiche Beispiele für agile Teams. Das andere ist das Können: Verwaltungshandeln funktioniert nach dem Legalitätsprinzip und orientiert sich immer an den politi-

Ich vergesse
Ich renne
Ich beobachte
Ich schreibe
Ich sterbe
Ich flanriere
Ich überlege
Ich weiche
Ich trete
Ich kooperiere
Ich äussere mich
Ich komme
Ich schreie
Ich kann
Ich sitze
Ich träume
Ich streite



Susanne Frank, Daniel Gerber, Birgit Hehn, Jan Havlic, Fredy Krebs, Sibylle Kuhn, Rainer Obort, Moreno Piccolotto, Sylke Reichhardt, Herbert Schmid, Gerhard Schuster, Donald Sjöholm, Christoph Steinbeck, Hansjörg Steinmann, Arne Suter, Plus Vollenweider, Constantin Zehnder, Beat Züsi, 1989 Heinz Aebi, Pamela Ammann, Sandro Bernasconi, Gian-Carlo Bosch, Marlis David, Therese Demont, Doris Eberhart, Françoise Flückiger, Inge Gerspach, Thomas Gremminger, Petra Heinemeyer-Suter, Uschi Helfenstein, Eicke Knauer, Rolo Korstück, Stefan Leichtli, Yves Mächler, Ernst Märki, Iris Moll, Madeleine Prevot, Lotli Stokar, Beat Suter, Oliver Talerer,

Ich wachse
Ich biete
Ich preise
Ich spinne
Ich bestimme
Ich verzeihe
Ich fliege
Ich rate
Ich hasse
Ich teile
Ich sinke
Ich fordere
Ich reisse
Ich entscheide mich
Ich verderbe
Ich denke
Ich kenne

«Das Verteilen von Verantwortung ist eine gute Sache»

Interview mit Orsola Vettori

Du bist nach Eintritt in die Metron sehr rasch in den Verwaltungsrat gewählt worden. Wie kam es dazu?

Ich bin im Oktober 1986 zur Metron gekommen – im Frühling 1987 standen Wahlen im Verwaltungsrat an. Als Teil einer Frauengruppe, die der Ansicht war, es brauche mehr Frauen im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und als Projektleiterinnen war ich der Meinung, es müsse eine Frau gewählt werden. Die Funktion und dieser spezielle Betrieb Metron haben mich interessiert. Ich war ambitioniert und habe die Chance, die sich mir geboten hat, gerne ergriffen.

Wie erinnerst du dich an deine Zeit bei der Metron?

Der Perspektivenwechsel hat mir gefallen: Ich musste im VR plötzlich die Perspektive des Gesamtunternehmens einnehmen und durfte strategische Entscheide aktiv mitfällen und mittragen. Ich habe gemerkt, dass ich gerne Verantwortung übernehme und dass es mir leicht fällt, strategisch zu denken. Ich hatte aber auch das Gefühl, die Sicht der Mitarbeitenden einbringen und im Gegenzug Verständnis für gesamtunternehmerische Belange schaffen zu können. Gleichzeitig hat mich die Aufgabe stark gefordert. Die Zeiten waren wirtschaftlich zum Teil schwierig. Einmal mussten wir zum Beispiel in gewissen Abteilungen Kurzarbeit einführen. Ich habe im Verwaltungsrat viel gelernt, manchmal auf dem harten Weg über Fehler.

Gab es systembedingte Sachen, die du richtig mühsam fandest?

Generell habe ich erlebt, dass man sehr schnell ist mit Kritik und weniger schnell mit konstruktiven Vorschlägen. Für mich war mit dem Rollenwechsel von der Mitarbeiterin zur Verwaltungsrätin klar: Es geht um Lösungen. Eigentlich müss-

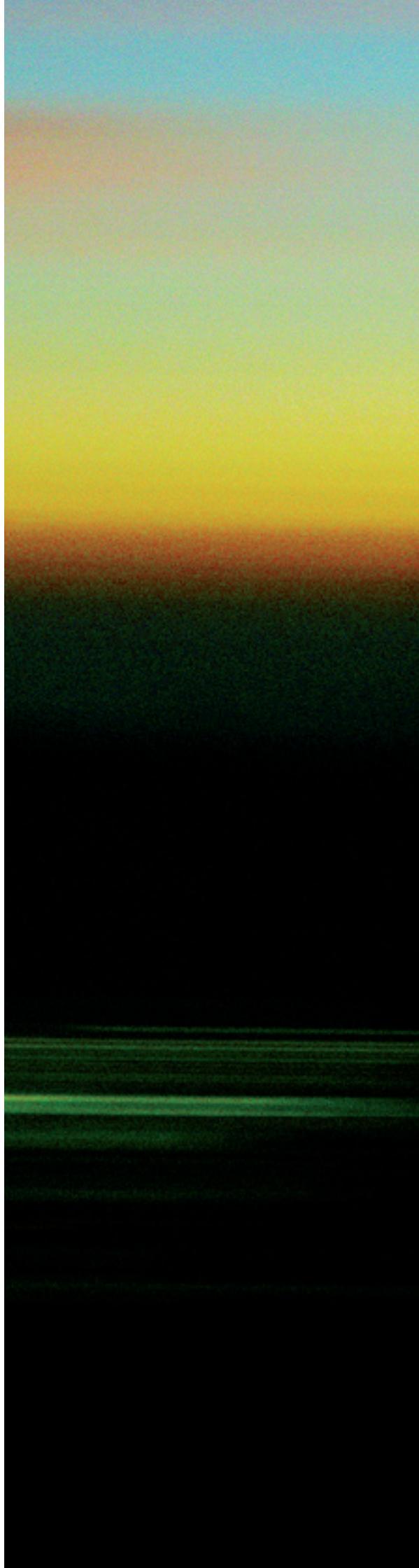
Bedingungen für alle zu schaffen. Dabei ist zu unterscheiden: Was muss diese Rechtsform tatsächlich leisten, und wo sind vielmehr gemeinsam ausgehandelte Organisationsformen innerhalb dieser Form gefragt? Was weiterhin nicht fehlen darf, sind klare Verhältnisse und Ansprechpersonen für den Gesetzgeber.

Dematerialisierung: Die grösste Herausforderung

Die Digitalisierung war und ist Treiber von Dezentralisierung und Dematerialisierung. Unternehmen und die Menschen, die in den Unternehmen arbeiten, sind zunehmend nicht mehr an bestimmte Standorte gebunden. Dezentrale autonome Organisationen (DAOs) zum Beispiel werden weder von Aktionären gesteuert noch von einer Zentralregierung beeinflusst. Da unser Rechtssystem und das der meisten Nationalstaaten einen Unternehmensstandort vorschreiben, ist der rechtliche Status dieser Unternehmen aktuell unklar. Auch Menschen sind immer weniger standortgebunden: Digitale Nomaden arbeiten praktisch ausschliesslich digital und können ein nahezu ortsunabhängiges Leben führen. Sie können von tiefen Lebenshaltungskosten in bestimmten Ländern profitieren. Eine Rechtsform, die solchen Arbeitsformen den Rahmen gibt, müsste beispielsweise Visum-Fragen und die Steuerpflicht klären.

Der Kern: Kultur, Strategie und Struktur

«Culture eats strategy for breakfast» sagte Peter Drucker und wollte damit zum Ausdruck bringen: Strategien können noch so ausgefeilt und durchdacht sein – ohne eine gute und robuste Unternehmenskultur sind sie wertlos. Die Kultur zusammen mit passenden Strategien wiederum schafft erst die Grundlage für eine robuste und funktionierende Unternehmensstruktur. Die Fragen nach dem Wieso und dem Wie stehen also immer am Anfang. Sind sie geklärt, lässt sich die passende Firmenstruktur einfach ableiten. Entweder im Rahmen der aktuell bestehenden Rechtsformen oder – wer weiss – künftig unter neuen rechtlichen Bedingungen.



Ich gebe
Ich schreite
Ich ringe
Ich vermeide
Ich brenne
Ich schleiche
Ich steige
Ich darf
Ich weigere mich
Ich schaffe
Ich schaue
Ich halte
Ich verliere mich
Ich bewerbe mich
Ich glaube
Ich empfehle
Ich greife

Glossar

Holokratie, auch Holakratie, Holocracy oder Holacracy

Die Holokratie baut auf der Soziokratie auf und beinhaltet agile Arbeitsformen wie Scrum oder Kanban. Sie bedingt explizite Regeln (festgehalten in der offiziellen Holacracy-Verfassung), Transparenz, flache Hierarchien und Selbstorganisation. Holokratie verwendet das Kreismodell aus der Soziokratie, wobei jedem Kreis klar definierte Aufgabenbereiche und die dazugehörigen Entscheidungskompetenzen zugeteilt sind. Für die Auflösung von Konflikten gibt es standardisierte, verbindliche Prozesse. Entscheidungen werden innerhalb der Kreise gefällt und können jederzeit geändert werden, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren. Der Begriff Holokratie ist streng definiert und geschützt. Die Einführung von Holokratie ist deshalb sowohl für das Unternehmen als auch für Beratungspersonen mit klaren Regeln und Kosten verbunden.

Metron-Modell

Die Metron AG basiert institutionell auf dem Obligationenrecht und den entsprechenden betriebsorganisatorischen Dokumenten. Sie ist als Holding mit einer Muttergesellschaft (Metron) und heute sieben Tochtergesellschaften organisiert. Eine Besonderheit stellt die Metron Stiftung für Mitbestimmung dar. Sie bezweckt «die Sicherung von Mitbestimmungsrechten für die Metron MitarbeiterInnen, indem sie die Stimmenmehrheit in der Generalversammlung der Metron AG innehat.» Die Gründergeneration stellte der Stiftung das erforderliche Kapital für die Aktienzeichnung zur Verfügung. Die Metron-Mitarbeitenden sind qua Anstellung Mitglieder der Stiftung und damit stimmberechtigt, ohne eigenes Kapital einschliessen zu müssen. Die Stiftung wiederum hält die Mehrheit der Aktien an der Metron AG. Die Mitarbeitenden nehmen so formal die Rolle von Aktionärinnen und Aktionären ein. Betroffenheit und Entscheidungskompetenz liegen damit bei denselben Personen, was ein zentrales Element der Selbstverwaltung darstellt. Gleichzeitig garantiert die Organisation der Stiftung eine hohe Stabilität und eliminiert das Risiko, dass die Firma aufgekauft wird. Die Einführung der Mitbestimmung war 1974 gesellschaftspolitisch motiviert, stellte aber auch die Ausformulierung bereits bestehender Strukturen dar.

New Work

Das Konzept des New Work beschreibt neue Arbeitsweisen und -kulturen in modernen Organisationen. Es basiert vor allem auf Flexibilität, Selbstbestimmung und Sinnorientierung. Historisch gesehen bedeutet der Begriff, dass Menschen neben ihrer Lohnarbeit mehr Zeit für gesellschaftliche Teilhabe bleibt. Heute wird er verkürzt auch verwendet, um zu beschreiben, wie sich die Arbeitswelt im Rahmen der Digitalisierung verändert. Dies beinhaltet einerseits Formen des flexiblen Arbeitens (abwechslungsreiche Büros, Homeoffice etc.), kann aber auch Elemente der Selbstorganisation enthalten.

Selbstorganisation

Selbstorganisation im Kontext der Arbeitswelt bezeichnet Formen der Zusammenarbeit, die keiner hierarchischen Planung und Kontrolle (bspw. von einer Chefetage) folgen. Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten werden transparent und basierend auf Kompetenzen verteilt. Für eine funktionierende Selbstorganisation braucht es ein gemeinsames Ziel, an dem alle Entscheide und die Organisationsprinzipien ausgerichtet werden. Dieses System erlaubt es, individuell und flexibel auf unvorhersehbare Situationen zu reagieren.

Selbstverwaltung

Selbstverwaltung im Unternehmenskontext bedeutet, dass die Mitarbeitenden den Betrieb leiten, in dem sie angestellt sind. Sie organisieren ihre Arbeit, die Ausrichtung des Betriebs und den Einsatz der finanziellen Mittel selbst und fällen Entscheide gemeinsam. Voraussetzung für die konsequente Umsetzung der Selbstverwaltung ist, dass das Unternehmen den Menschen gehört, die aktuell darin arbeiten und die für seinen Erfolg verantwortlich sind. Dabei können die Mitarbeitenden beispielsweise in einer Stiftung zusammengefasst sein, die als offizielle Eigentümerin erscheint. Das Konzept des Verantwortungseigentums zeigt exemplarisch, wie Selbstverwaltung in den Eigentumsverhältnissen verankert werden kann.

Soziokratie

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das im 20. Jahrhundert in Holland entwickelt wurde. Kern der Soziokratie ist das Kreismodell: Eine Organisation wird als Einheit mit Kreisen aufgebaut, die zu weiteren Kreisen zusammengefasst werden können. Die Kreise stellen – personenunabhängig – Rollen dar. Eine Person kann demnach mehrere Rollen innehaben. Entscheidungen werden nach dem Konsentprinzip gefällt: In Abstimmungen wird nicht nach Zustimmung gefragt, sondern nach (schwerwiegenden) Einwänden. Alle Beteiligten sind berechtigt, Einwände einzubringen. Dies schliesst nicht nur alle Mitarbeitenden einer Organisation ein, sondern alle von der Entscheidung Betroffenen.

- 3 Christoph Brun**
Projektleiter bei Metron Raumentwicklung AG in Brugg, Obmann des Aargauer Heimatschutzes AHS. Studium an der ETH Zürich (dipl. Forst-Ing.), Studium an der Universität Zürich (lic. iur.). Seit 40 Jahren im Bereich Planung, Bau- und Umweltrecht tätig, davon 25 Jahre als Projektleiter bei Metron.
- 11 Flurin Hess**
Partner beim Think and Do Tank Dezentrum und Mitgründer des Entscheidungs-Tools Agree. Studierte Arbeitspsychologie und Organisationswissenschaften. Sein grösstes Interesse gilt neuen Organisationsmodellen und dem Einfluss von Technologien auf unsere Art der Zusammenarbeit.
- 13 Barbara Horlacher**
Studium der Umweltnaturwissenschaften an der ETH Zürich. 20 Jahre lang im Bereich Umwelt für die Privatwirtschaft und die öffentliche Verwaltung tätig. Seit 2018 Frau Stadtmann von Brugg. In dieser Funktion ist sie unter anderem für Themen der Stadtentwicklung und Standortförderung verantwortlich, wo sie sich für partizipative Prozesse starkmacht.
- 13 Herbert Imbach**
Architekturstudium an der ETH Zürich. Eigenes Büro für Mediation und Baukommunikation. Seit 2018 Gemeindepräsident von Vitznau LU. Die Gemeinde musste im Rahmen der Ortsplanungsrevision über 17 ha Bauland rückzonen. Aktuell wird unter seiner Leitung ein Masterplan für das Dorf Vitznau entwickelt.
- 9 Bernadette Knörzer**
Studium der Stadtplanung in Hamburg und München. Zunächst drei Jahre in einem Büro für Stadtentwicklung und Architektur in München. Seit 2021 als Städtebauerin und Planerin bei Metron Raumentwicklung tätig, unter anderem mit Fokus auf städtebauliche Konzepte und Leitbilder, Areal- und Innenentwicklung.
- 7 Dr. Patrick Mollet**
Mitinhaber von Great Place To Work Switzerland und Future of Work Experte. Er tritt regelmässig als Keynote Speaker auf und teilt sein Wissen auf LinkedIn, YouTube und TikTok.
- 18 Dr. Dominik Mösching**
MA Politikwissenschaft in Zürich und PhD in Organisationssoziologie an der HSG. 2011–2020 Stationen als Projektleiter Umweltbildung und als stellvertretender Geschäftsführer in einer Innovationsberatung. Seit 2020 Organisationsentwickler bei der Stadt Bern mit den Schwerpunkten Führung, Strategie und Change.
- 29 Willi Rusterholz**
Architekt FH. Co-Leitung von grossen Spitalbauprojekten (Kantonsspital Aarau, Stadtspital Triemli). 1969–2008 bei Metron, davon 16 Jahre Mitglied der Geschäftsleitung der Metron Architektur AG, acht Jahre Mitglied und Delegierter des Verwaltungsrats der Metron AG.
- 7 Dr. Thomas Schneider**
Mitinhaber von Great Place To Work Switzerland. Begleitet Organisationen aus allen Branchen in der Entwicklung einer vertrauensbasierten Arbeitsplatzkultur. Seine Erfahrung in der Organisationsentwicklung gibt er auch als Dozent im Bereich «Culture & Strategy» weiter.
- 26 Ursula Sury**
Selbstständige Rechtsanwältin und Vizedirektorin Weiterbildung an der HSLU, Departement Informatik. Ihre Spezialgebiete sind Datenschutzrecht, Vertragsrecht, Informatikrecht.
- 24 Orsola Vettori**
Rechtsanwältin, stieg 1986 bei der Metron Raumplanung AG ein. Während ihrer neun Jahre bei Metron war sie sechs Jahre lang Mitglied des Verwaltungsrats. 1995 wurde sie zur Stabschefin im Gesundheits- und Umweltdepartement der Stadt Zürich gewählt. Ab 2001 leitete sie während 20 Jahren als Direktorin das private, gemeinnützige Spital Zollikerberg.

Themenheft 40
November 2024

Herausgeberin:
Metron AG, Brugg
Redaktion:
Denise Belloli, Corina Leuch,
Luise Rabe
Gestaltung:
Feurer Network, Zürich
Druck und Ausrüstung:
Schellenberg Druck AG, Pfäffikon ZH
FSC-Zertifizierung,
Umweltmanagementsystem ISO 14001
Papier:
Lessebo 1.3 Rough Bright FSC®,
Offset-Preprint, matt, superweiss, holzfrei,
Umschlag 240 g/m², Inhalt 120 g/m²,
Schrift:
Theinhardt Regular

Metron AG, Brugg
Stahlrain 2
Postfach
5201 Brugg
Telefon +41 56 460 91 11

Metron Bern AG
Neuengasse 43
Postfach
3001 Bern
Telefon +41 31 380 76 80

Metron Zürich AG
Schifflande 26
8001 Zürich
Telefon +41 44 250 42 60

info@metron.ch
www.metron.ch

metron