



Bern, den 15. November 2023

Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in der Bundesverwaltung

Bericht des Bundesrates
in Erfüllung des Postulates 21.4162, Marti Min Li
vom 30. September 2021

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1 Einleitung	5
1.1 Auftrag Postulat Marti Min Li und Stellungnahme des Bundesrates.....	5
1.2 Ausgangslage.....	5
1.3 Arbeitswelt in Bewegung	5
2 Definitionen	6
2.1 Selbstorganisation.....	6
2.2 Selbstorganisierte Arbeitsformen	6
2.3 Soziokratie und Soziokratie 3.0.....	6
2.4 Holokratie	7
3 Auftragsanalyse	7
4 Beurteilung	8
4.1 Formen der Selbstorganisation	8
4.2 Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in den Verwaltungseinheiten	8
4.3 Herausforderungen von selbstorganisierten Arbeitsformen	9
4.4 Eignung von selbstorganisierten Arbeitsformen	10
4.5 Rahmenbedingungen	10
5 Fazit	11

Zusammenfassung

Flexibles Arbeiten ist in der Bundesverwaltung schon länger möglich, doch mit der Revision der Bundespersonalverordnung per 1. Juli 2021 haben sich Spielraum und Möglichkeiten nochmals deutlich vergrössert. Der vorliegende Bericht beantwortet die Fragen, inwiefern selbstorganisierte Arbeitsformen, spezifisch die Soziokratie und die Holokratie, in der Bundesverwaltung anwendbar sind und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen.

Der Bericht befasst sich zunächst mit dem Begriff der Selbstorganisation und analysiert insbesondere die im Postulat erwähnten Arbeitsformen Soziokratie und Holokratie¹. Um zu erfassen, inwiefern bereits selbstorganisierte Arbeitsformen existieren und welches Wissen dazu verfügbar ist, wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit erfahrenen Mitarbeitenden und Führungspersonen durchgeführt und inhaltlich auf bedeutsames Wissen hin untersucht. In den Departementen der Bundesverwaltung wurden deshalb Führungskräfte ermittelt, welche bereits Erfahrung mit selbstorganisierten Arbeitsformen aufweisen.

Selbstorganisierte Arbeitsformen sind in den allermeisten Departementen, in einzelnen Teams, Abteilungen oder Verwaltungseinheiten in unterschiedlichen Ausprägungen bereits anzutreffen. Die hierarchischen Strukturen, Regeln und Prozesse behindern jedoch die Einführung von reinen Formen wie Soziokratie oder Holokratie. IT-nahe Verwaltungseinheiten arbeiten mit selbstorganisierten Methoden wie Scrum² oder SAFe^{®3}. Andere Verwaltungseinheiten hingegen experimentieren vermehrt mit einzelnen Instrumenten und Tools aus unterschiedlichen Ansätzen. Die Untersuchung hat ergeben, dass bei der Umstellung auf neue Arten der Zusammenarbeit methodische Schulungen und eine professionelle Expertenbegleitung unabdingbar sind, ebenso wie das Commitment der oberen Führungsetage und der Wille der Mitarbeitenden, mehr Verantwortung zu übernehmen. Diese Arbeitsformen bedingen ein neues Rollenverständnis, das hohe Selbst- und neue Führungskompetenzen erfordert. Letztlich verlangt eine selbstorganisierte Kollaboration nach einem kontinuierlichen Wandel in der Unternehmens- und Führungskultur sowie nach einem veränderten Selbstverständnis in vielen Aspekten der eingeübten Arbeitsweisen. Es wird zusätzlich davon ausgegangen, dass sich

¹ «Holokratie» ist die im deutschsprachigen Raum verwendete Variante für «Holacracy», ein vom US-amerikanischen Unternehmer und Berater Brian Robertson geprägtes Organisationssystem mit dem Ziel, klassische Hierarchien, Funktionen und Machtstrukturen abzubauen. Holokratie setzt sich aus den beiden altgriechischen Wörtern «holos» (dt. ‚vollständig, ganz‘) und «kratía» (dt. ‚-kratie, Herrschaft‘) zusammen.

² Scrum ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung.

³ Das Scaled Agile Framework® (SAFe®) besteht aus einer Reihe von Organisations- und Workflow-Mustern zur Implementierung von Agile-Praktiken im gesamten Unternehmen. Das Rahmenwerk bildet eine Wissenssammlung mit strukturierten Leitlinien zu Rollen und Zuständigkeiten, zur Planung und Verwaltung von Aufgaben und zu förderungswürdigen Werten

Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in der Bundesverwaltung

mit dem Generationenwechsel in der öffentlichen Verwaltung auch die Forderungen nach neuen Arbeitsformen verstärken werden. Der vorliegende Bericht zeigt auf, dass der Weg dazu bereits eingeschlagen ist.

1 Einleitung

1.1 Auftrag Postulat Marti Min Li und Stellungnahme des Bundesrates

Mit dem Postulat 21.4162 Marti Min Li «Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in der Bundesverwaltung» wurde der Bundesrat beauftragt, einen Bericht über dezentrale, agile Organisationsformen zu verfassen und zu untersuchen, ob bzw. wo und unter welchen Bedingungen entsprechende Versuche in der Bundesverwaltung angeregt und durchgeführt werden können. Der Bundesrat beantragte am 10. November 2021 die Annahme des Postulats. Am 15. März 2022 stimmte der Nationalrat dem Postulat zu.

1.2 Ausgangslage

Digitalisierung, Globalisierung und gesellschaftlicher Wandel haben die Welt und die Art und Weise der Zusammenarbeit auch in der Bundesverwaltung grundlegend verändert. Eine zunehmend steigende Komplexität und sich rasch ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen prägen das tägliche Arbeitsumfeld. Wie die gesamte Arbeitswelt, muss sich auch die Bundesverwaltung grossen Herausforderungen stellen. Sie muss digitaler und agiler werden ohne dabei die Prinzipien der Gesetzmässigkeit, der Transparenz, der Verhältnismässigkeit und der Gleichbehandlung aus den Augen zu verlieren. Dabei fordern disruptive Ereignisse wie beispielsweise die Energiekrise, Umweltereignisse, Flüchtlingsbewegungen oder Epidemien die Verwaltungseinheiten, reaktionsschnell, flexibel und wirksam zu agieren. Um auf solche Ereignisse vorbereitet zu sein, sind neue Arbeitsweisen gefragt, die mit einer stärkeren Vernetzung, mit interdisziplinärer Kooperation und raschen Entscheidungswegen verbunden sind. Gleichzeitig ist auch zu beachten, dass in der Bundesverwaltung nicht alle Verwaltungseinheiten gleich stark von der Digitalisierung und deren Auswirkungen betroffen sind. Zahlreiche Aufgaben und Aufträge sind sowohl vorhersagbar als auch planbar. Die grosse Vielfalt der Aufgaben und die unterschiedlichen Arbeitskulturen und Strukturen in den Departementen bringen es zudem mit sich, dass in den Verwaltungseinheiten unterschiedliche Voraussetzungen und verschiedene Bedürfnisse für flexible Arbeitsformen bestehen.

1.3 Arbeitswelt in Bewegung

Bei der Ausgestaltung flexibler Arbeitsformen und im Rahmen der Initiative *Arbeitswelt in Bewegung*, welche durch das Eidgenössische Personalamt im 2021 lanciert wurde, verfolgt der Bundesrat einen integralen Ansatz, der eine Verbindung der drei Dimensionen Mensch, Technologie und Infrastruktur unterstützt. So fördern beispielsweise Vorgesetzte in den Departementen flexible Arbeitsformen. Die Aufgaben und das Arbeitsergebnis rücken in den Mittelpunkt, was zu mehr Flexibilität, aber auch zu mehr Eigenverantwortung führt. Dadurch ergeben sich gleichzeitig mehr Gestaltungsmöglichkeiten bei der Zusammenarbeit und im Ausgleich mit dem Privatleben. Nebst neuen Formen der Zusammenarbeit werden auch neue Arten der Führung sowie Methoden und Tools berücksichtigt, die selbstorganisiertes Arbeiten ermöglichen.

2 Definitionen

2.1 Selbstorganisation

Der Begriff der Selbstorganisation ist unscharf und mehrdeutig zugleich. In der Praxis gibt es verschiedene Bedeutungen für den Begriff, jedoch keine allgemein anerkannte Theorie, auch wenn er in der Betriebswirtschaft und in der Organisationsberatung sehr verbreitet ist. Er wird hier oftmals als Gegenteil von Hierarchie verstanden. Auch in demokratisch oder kollegial geführten Unternehmen, modernen Organisationsformen oder anderen partizipativen Modellen wird Selbstorganisation als Antonym zu «Steuerung und Kontrolle», Fremdorganisation, Bürokratie, Macht oder Autorität verwendet. Partizipation, Autonomie, Entscheiden, Verantwortung, Selbstreflexion sowie Umgang mit Unsicherheit, Paradoxien und Komplexität sind Begriffe, die eng mit Selbstorganisation verbunden sind. Zusammenfassend lässt sich Selbstorganisation als die Gesamtheit jener Prozesse und Interaktionen beschreiben, in denen ein soziales System seine Strukturen und Vorgehensweisen selbst produziert und aufrechterhält. Dabei ist der Prozess der Selbstorganisation in Bezug auf Struktur und Dynamik, die entsteht, ergebnisoffen und nicht zielorientiert.

2.2 Selbstorganisierte Arbeitsformen

Eine abschliessende Aufzählung von selbstorganisierten Arbeitsformen gibt es in der Theorie wie auch in der allgemeinen Praxis nicht. Sämtliche Arbeitsformen, welche allgemein selbstorganisierte Methoden, Modelle und Ansätze enthalten, können darunter subsumiert werden. Einige der bekanntesten und verbreitetsten, reinen Formen dürften die im Postulat erwähnten Soziokratie, sowie die daraus abgeleitete Variante Soziokratie 3.0 und Holokratie sein. Es gilt zu beachten, dass selbstorganisierte Arbeitsformen eng mit dem Begriff der Agilität verbunden sind und somit mit der Fähigkeit von Teams und Organisationen, sich einem komplexen und dynamischen Umfeld anzupassen. Um diese Anpassungsfähigkeit zu erlangen, wird unter anderem auch auf agile Prozessmethoden wie etwa Scrum, SAFe® oder Kanban⁴ zurückgegriffen, deren Anwendung in Teams selbstorganisierte Vorgehensweisen hervorbringen.

2.3 Soziokratie und Soziokratie 3.0

Soziokratie ist eine Organisationsform, welche von einer prinzipiellen Gleichberechtigung der an einer Organisation beteiligten Individuen und vom Konsent-Prinzip ausgeht. Als Gleichberechtigung gilt der Grundsatz, dass eine Entscheidung immer dann gültig ist, solange keine teilnehmende Person einen schwerwiegenden und begründeten Einwand dagegen vorbringen kann. Die Organisationsform ist als soziale Technologie zu verstehen; sie beschreibt, wie auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback Entscheidungen in Organisationen getroffen, Macht an die Mitarbeitenden verteilt und Arbeitsprozesse klarer und effizienter gestaltet werden können. Ihre Leitwerte

⁴ Kanban ist eine Methode im agilen Projektmanagement mit dem Ziel, die zu erledigenden Arbeiten und die verfügbaren Kapazitäten ideal zu verteilen.

Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in der Bundesverwaltung

sind Gleichwertigkeit, partnerschaftlicher Umgang miteinander, hohe Selbstverantwortung der Beteiligten, Transparenz und Fairness.

Soziokratie 3.0 ist eine Weiterentwicklung der klassischen Soziokratie. Sie wird mit über 70 Elementen aus agilen Methoden (z.B. Scrum), aus dem Leanmanagement (z.B. Kanban) und der gewaltfreien Kommunikation erweitert. Sie ist ein offenes, ständig sich erweiterndes Rahmenwerk mit weitgehend unabhängig implementierbaren und gut dokumentierten Weiterentwicklungsmustern. Die Soziokratie 3.0 kennt entgegen der Soziokratie keine starren Implementierungsvorgaben, sondern erlaubt jeder Organisation einen ihren Bedingungen angemessenen Wandel hin zu mehr Selbstorganisation.

2.4 Holokratie

Aus der Soziokratie hat sich die Holokratie entwickelt – eine kommerzialisierte Form von mehrheitlich soziokratischen, jedoch stark formalisierten Elementen. Als Organisationssystem ist die Holokratie nur dann wirksam, wenn sie als integrales Gesamtkonzept implementiert wird. Ziel der Holokratie ist die Effektivität in der Organisation zu steigern und die Machtverteilung zu dezentralisieren. Die Organisationsform basiert auf klaren Organisations-, Meetings- und Entscheidungsstrukturen, die in einer eigenen Verfassung festgehalten sind. In der Holokratie wird die Führung an die Rollen und an die Verfassung übergeben. Gerade bei Start-up und Software-Unternehmen genießt Holokratie grosse Beliebtheit; sie wird hier als Fortführung der agilen Ideen für die Organisation verstanden.

Holokratie und Soziokratie sind holistische Modelle selbstorganisierter Arbeitssysteme, die sich durch hohe Flexibilität, flache Hierarchien, hohe Verantwortung, Partizipation und Mitentscheidung auszeichnen. Sie verfolgen die Grundhaltung, dass alle Mitarbeitenden gleich sind und Entscheidungen von den Mitarbeitenden getroffen werden sollen, die auch davon betroffen sind.

3 Auftragsanalyse

Um herauszufinden, in welchen Organisationseinheiten in der Bundesverwaltung Formen von selbstorganisiertem Arbeiten sinnvollerweise eingeführt werden könnten, wurde im Rahmen einer qualitativen Untersuchung ermittelt, wo bereits heute Formen der Selbstorganisation

innerhalb der Bundesverwaltung gelebt werden, welche Voraussetzungen dort nötig waren und welche Erfahrungen bereits gesammelt wurden. Für eine Befragung wurden Personen mit Fachexpertise innerhalb der Bundesverwaltung ermittelt. Dabei wurde auf eine angemessene Durchmischung der Faktoren Geschlecht, organisatorische Herkunft (Departemente), Hierarchie und Grösse des Teams geachtet. Voraussetzung für die Befragung war, dass die Personen bereits über konkrete Erfahrung mit selbstorganisierten Arbeitsformen innerhalb der Bundesverwaltung verfügen. Für die qualitative Untersuchung wurden zudem möglichst viele Personen ausgewählt, welche arbeitsinhaltlich keine direkte IT-Verbindung aufweisen, so dass – ergänzend zu den be-

reits bekannten Arbeitsformen Scrum und SAFe® – auch andere selbstorganisierte Arbeitsformen berücksichtigt werden konnten. Letztlich wurden rund 15 Personen mit Fachexpertise aus nahezu allen Departementen und der Bundeskanzlei befragt. Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen es, Aussagen zu guten Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu machen.

4 Beurteilung

4.1 Formen der Selbstorganisation

In der Bundesverwaltung werden bereits heute zahlreiche und unterschiedliche Formen und Ausprägungen von selbstorganisiertem Arbeiten gelebt. Während IT-nahe Verwaltungseinheiten vorwiegend mit Scrum und SAFe® als Selbstorganisationsform arbeiten, bedienen sich IT-ferne Verwaltungseinheiten vorwiegend anderer Formen der Selbstorganisation. Dabei kommen unterschiedliche selbstorganisierte Methoden und Werkzeuge zum Einsatz, wie zum Beispiel Konsent-Entscheidungen im Team, Kanban-Tools, Design-Thinking-Methoden⁵, Time-Boxing⁶ und zahlreiche weitere Instrumente aus der Soziokratie 3.0. Oftmals lässt sich die Form der Selbstorganisation nicht konkret definieren oder sie entspricht einer Mischform aus unterschiedlichen selbstorganisierten Ansätzen und Methoden. Dies ist abhängig vom individuellen Bedürfnis einer Verwaltungseinheit nach selbstorganisierten Arbeitsformen.

Die Resultate der Untersuchung lassen darauf schliessen, dass zahlreiche Teams in der Bundesverwaltung seit Jahren selbstorganisiert arbeiten, ohne dies direkt als Selbstorganisation zu bezeichnen. Zahlreiche Beispiele finden sich etwa in hochqualifizierten Teams, die neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, aber auch in unterschiedlichen Service-Teams, wo die Mitarbeitenden sich eingehende Kundenanfragen eigenständig zuteilen und sich auch die Arbeitsaufträge selbstorganisiert verteilen. Es handelt sich folglich um eine Frage der Ausprägung und weniger um den Einsatz von reinen Formen der Selbstorganisation.

4.2 Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in den Verwaltungseinheiten

Verwaltungseinheiten wählen bei der Einführung von selbstorganisierten Arbeitsformen mehrheitlich eine experimentelle Vorgehensweise, ohne dass das Ergebnis im Voraus definiert noch dessen Erreichung vorausgesetzt wird. Sie verweisen dabei explizit auf die Notwendigkeit des «Ausprobierens» sowie auf die Erfahrungssammlung und betonten die Wichtigkeit von gezielten Vorbereitungsmaßnahmen. Als zentraler Schritt wird insbesondere die aktive thematische Auseinandersetzung, namentlich die Vermittlung des Modellverständnisses, genannt. Das notwendige Wissen wird im Rah-

⁵ Design Thinking ist eine kundenzentrierte und iterative Methode für die Lösung von komplexen Problemen und die Entwicklung neuer Ideen.

⁶ Timeboxing ist eine zielbasierte Zeitmanagement-Strategie, um die Produktivität zu erhöhen und Abläufe zu optimieren.

Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in der Bundesverwaltung

men von internen und externen Schulungen, Workshops sowie einer aktiven Begleitung durch erfahrene Personen vermittelt. Teilweise werden spezifische Schulungen auch selbst entwickelt und durchgeführt. Dabei werden Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen geschult. Für einzelne Rollen wird darüber hinaus das Angebot des Ausbildungszentrums Bund (AZB) des EPA genutzt.

Im Bereich der externen Begleitung werden aber auch externe Coaches herangezogen, welche sukzessive durch eigene, interne Mitarbeitende ersetzt werden. Sämtliche befragten Verwaltungseinheiten haben sich gerade für grössere Vorhaben von einer professionellen Begleitung unterstützen lassen. Dies setzt voraus, dass Mitarbeitende die Bereitschaft erbringen, durch einen Coach begleitet zu werden.

Als wesentliche Treiber bei der Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen nennen Verwaltungseinheiten gezielte Unterstützungsmassnahmen durch das EPA, den Aufbau von Netzwerk- und Coachingangeboten, konkrete Sensibilisierungsmassnahmen für die Mitarbeitenden und das Feiern von Erfolgserlebnissen.

4.3 Herausforderungen von selbstorganisierten Arbeitsformen

Verwaltungseinheiten, welche in der Vergangenheit bereits selbstorganisierte Arbeitsformen eingeführt haben, kennen die unterschiedlichen Herausforderungen, welche eine Umstellung auf mehr Selbstorganisation mit sich bringt. Die grösste Schwierigkeit vor, während, aber auch nach der Implementierung selbstorganisierter Arbeitsformen findet sich gemäss den befragten Fachpersonen im Widerstand der Mitarbeitenden und in der Akzeptanz der neuen Rollen. Führungskräfte tun sich in der Praxis zeitweise schwer, in ihrer neuen Rolle Entscheide zu delegieren, für die sie nicht über die fachliche Kompetenz verfügen. Im Gegenzug bekunden auch Mitarbeitende Schwierigkeiten, mehr Verantwortung zu übernehmen und Entscheide eigenständig zu fällen. Die neuen Kompetenzen erfordern von den Mitarbeitenden eine hohe Maturität. Die sehr hohe Transparenz und die neue Art der Zusammenarbeit kommt nicht allen Mitarbeitenden gleichermaßen entgegen und kann – so die Erfahrung aus einzelnen Verwaltungseinheiten – auch zu einer erhöhten Fluktuation führen.

Zudem gilt es zu beachten, dass bei der konkreten Umsetzung von neuen Arbeitsformen im Alltag weniger die methodischen Anforderungen im Vordergrund stehen, als vielmehr die kulturellen Aspekte, welche die neue Arbeitsorganisation mit sich bringt. Gerade das teilweise stark verankerte hierarchische Denken, wird sich nicht in kurzer Zeit überwinden lassen. Das Experimentieren mit selbstorganisierten Arbeitsformen setzt eine offene Fehlerkultur und eine Zusammenarbeit voraus, welche auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Mitarbeitende und Vorgesetzte brauchen Mut und Weitsicht, um bekannte Pfade zu verlassen und neue Wege der Kollaboration zu wagen. Gefordert ist auch der Wille sich weiterzuentwickeln, Neues auszuprobieren und Fehler nicht als persönliches Scheitern zu betrachten. Ein besonderes Augenmerk gilt dem Zustand der Mitarbeitenden, denn neue Kompetenzen, Erwartungen und Verantwortungen, aber auch mehr Freiheiten und geforderte Eigeninitiative können bisweilen zu einer Leistungseinbusse oder zu Überforderung führen.

4.4 Eignung von selbstorganisierten Arbeitsformen

Die Untersuchung in der Bundesverwaltung hat ergeben, dass sich nicht nur Projektmanagement- und IT-Bereiche für Selbstorganisation eignen. Entsprechende Versuche – insbesondere Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung selbstorganisierter Zusammenarbeit – können grundsätzlich überall in Teams und Arbeitsgruppen angelegt werden, sofern ein klares Bedürfnis der Mitarbeitenden oder der Verwaltungseinheit nach solchen Formen der Zusammenarbeit besteht. Selbstorganisation bedingt einen hohen Reifegrad der Mitarbeitenden und der Teams, daher ist die Einführung auch abhängig von der individuellen Teamkonstellation. Einzelne Werkzeuge und Elemente der Selbstorganisation lassen sich sehr gut schrittweise und situativ einführen. Besonders kleinere Teams mit gut qualifizierten Mitarbeitenden und einer hohen Fachexpertise eignen sich gut für Selbstorganisation. Arbeitsbereiche mit einem hohen Kontrollgrad und einer ausgeprägten Fremdsteuerung lassen sich weniger gut selbstorganisiert führen.

Festzuhalten ist, dass Gesamtsysteme wie die Soziokratie und die Holokratie von den Methoden und Tools für Selbstorganisation klar getrennt werden müssen. Solche holistische Arbeitsformen der Selbstorganisation eignen sich für eine vollumfängliche Einführung in grossen, hierarchisch strukturierten und komplexen Organisationen weniger. Das zeigt auch die Erfahrung einer Verwaltungseinheit, welche vor einigen Jahren entsprechende Versuche unternommen hat, sich jedoch von einem solch reinen Modell wieder abgewendet hat.

Holokratie mit den Elementen

- eines typisch engen Korsetts der definierten Rollen;
- einer neuen Verfassung, welche Organisations-, Meetings- und Entscheidungsstrukturen übermässig regelt und
- dem radikalen Abbau von Hierarchie

lässt sich als solche in einer hierarchischen und komplexen Verwaltungsorganisation mit nahezu 40'000 Mitarbeitenden und dem vorhandenen Bundespersonalrecht nicht umsetzen.

4.5 Rahmenbedingungen

Neue Formen der Zusammenarbeit setzen gewisse Bedingungen innerhalb der Organisationen voraus. Das Bedürfnis der Mitarbeitenden und der Verwaltungseinheit nach solchen Formen der Zusammenarbeit gilt als eine der Grundvoraussetzungen. Die Mitarbeitenden verfügen heute über eine Stellenbeschreibung, welche nebst den Arbeitsinhalten auch die jeweilige Verantwortung klar definiert. Es liegt im persönlichen Ermessen der Führungskräfte, den Mitarbeitenden mehr als die bereits festgelegte Verantwortung zu übertragen und ihnen ergänzende Entscheidungskompetenzen zu übergeben. Selbstorganisierte Arbeitsformen verlangen von den Verwaltungseinheiten primär, dass die Art der Zusammenarbeit und die Arbeitsform im Sinne der Aufgaben gezielt ausgewählt und gestaltet werden. Die Wahl der passenden Form der Zusammenarbeit richtet sich dabei nach den Erfordernissen für die Erfüllung des Arbeitsauftrages.

Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in der Bundesverwaltung

Selbstorganisierte Teams benötigen klare Rahmenbedingungen und eine Rollenverteilung, welche Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen gleichermaßen und unmissverständlich definiert. Die eigentliche Selbstorganisation liegt in der Freiheit, sich innerhalb dieses Rahmens nach eigenem Ermessen zu organisieren. In der Bundesverwaltung unterliegt jede Funktion einer Rollen- oder Stellenbeschreibung, welche die oben erwähnten Kriterien klar definiert und festhält.

Die gegenwärtigen organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der Bundesverwaltung erlauben eine selbstorganisierte Zusammenarbeit. Je nach Ausprägung der Selbstorganisation können Funktionsbezeichnungen durchaus in dynamische Rollenstrukturen überführt werden. Die personalrechtlichen Grundlagen erlauben auch eine Trennung von personeller und fachlicher Führung. Instrumente, Werkzeuge und Tools zur Unterstützung selbstorganisierter Zusammenarbeit lassen sich beliebig kombinieren. Mehrere davon werden bereits heute durch das im EPA angesiedelte Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung geschult. Mitarbeitende und Führungskräfte können gegenwärtig Kurse beispielsweise zu den Themen «Agile Arbeitsmethoden», «Design-Thinking für Fortgeschrittene», «Ein agiles Team entwickeln» sowie «Scrum» und «SAFe®» besuchen. Solche Arbeitsmethoden und Instrumente können prinzipiell überall in Teams und Organisationen angeregt werden. Es steht den Verwaltungseinheiten frei, ihre Ausbildungskredite gezielt für Coachingmassnahmen und individuelle Schulungen in Selbstorganisation einzusetzen. Dadurch ergänzen sie das Grundangebot des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung bedürfnisorientiert.

Letztlich profitieren Verwaltungseinheiten mit dem Artikel 18a der Bundespersonalverordnung (BPV; SR 172.220.111.3) bereits heute von der Möglichkeit, Pilotversuche durchzuführen, um Entscheidungsgrundlagen für die Weiterentwicklung von Arbeitsformen, wozu die selbstorganisierten Arbeitsformen selbstredend dazugehören, zu schaffen.

5 Fazit

Transformationsprozesse, die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt sowie flexible Arbeitsformen erfordern neue Formen der Zusammenarbeit.

In nahezu allen Departementen der Bundesverwaltung und der Bundeskanzlei sind bereits heute unterschiedliche Ausprägungen selbstorganisierter Arbeitsformen und Methoden anzutreffen.

Im Arbeitsalltag der Bundesverwaltung bedeuten selbstorganisierte Arbeitsformen, dass in Bezug auf die organisatorischen Vorgaben ein grösserer Spielraum genutzt werden kann und eine aufgabenorientierte dynamische Rollenzuteilung ermöglicht wird, soweit dies für die Erfüllung der jeweiligen Aufträge zweckmässig ist. Selbstorganisierte Arbeitsformen bieten mehr Spielraum für individuelle Weiterentwicklung bei Mitarbeitenden, erhöhen somit die intrinsische Motivation und fördern das Selbstmanagement auf allen Stufen. Solche Formen der Zusammenarbeit sind geprägt von raschen Entscheidungswegen, flachen Hierarchien, mehr Selbstmanagement, Agilität und schlanken Strukturen.

Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen in der Bundesverwaltung

Die im Jahr 2022 neu erarbeiteten und vom Bundesrat verabschiedeten Werte für die Zusammenarbeit in der Bundesverwaltung – *Mut, Vertrauen, Weitsicht* – helfen dabei, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen. Sie bilden zudem wichtige Voraussetzungen für die Weiterentwicklung von selbstorganisierten Arbeitsformen. Dabei handelt es sich um einen laufenden Prozess, der sich auch im Rahmen der Initiative «*Arbeitswelt in Bewegung*» widerspiegelt.

Ferner setzt der Entwurf der Personalstrategie 2024–2027 für die Bundesverwaltung, die auf den demografischen Wandel im digitalen Umfeld fokussiert, einen der vier Schwerpunkte im Bereich «Innovationen fördern und Digitalisierung nutzen».

Im Weiteren wird das Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung im Rahmen seiner neuen Führungsausbildung ab 2024 zusätzlich auch Module mit Elementen aus der Selbstorganisation aufnehmen und anbieten.

Das Ausbildungsangebot für Mitarbeitende und Führungskräfte wird ebenfalls laufend in diese Richtung ergänzt. Zusätzlich bietet die Bundesverwaltung interessierten Personen verschiedene Veranstaltungen und Netzwerke an, die dazu beitragen, Wissen und Erfahrungen auszutauschen und damit eine aktive Lernkultur weiter zu fördern.

Das EPA hat in seiner Querschnittsfunktion den Auftrag, Grundlagen und Instrumente zu entwickeln sowie Führungskräfte, Mitarbeitende und Personalfachpersonen zu sensibilisieren, zu informieren, zu schulen und bei Bedarf zu unterstützen. Die effektive Nutzung der Angebote und die Anwendung selbst obliegt letztlich den Verwaltungseinheiten.

Abschliessend sei darauf hingewiesen, dass die Bundesverwaltung die Entwicklungen in der Arbeitswelt eng verfolgt und regelmässig überprüft, ob Anpassungen an den aktuellen Rahmenbedingungen angezeigt sind.