

Holarchisch gegliederte, teilautonome Teams – eine neue und sinnvolle Organisationsform für den Geschäftsbetrieb des Kinderschutzbundes?

Wir Kinderschützer setzen uns dafür ein, dass auch die Kinder in unserer Welt als eigenständige Subjekte mit klar definierten Rechten gelten.

Als in diesem Sinne unverzichtbare Rechte der Kinder betrachten wir z.B.:

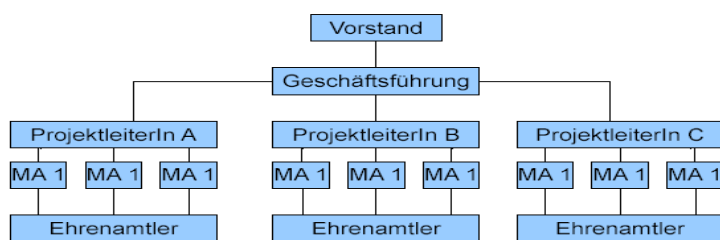
- Das Recht auf freie Meinungsäußerung,
- das Recht auf eine freie Entfaltung der Persönlichkeit und Entwicklung eigener Potenziale ,
- sowie das Recht auf Partizipation und Beteiligung an den Entscheidungen, die sie betreffen.

Wir sehen den Menschen als ein dialog- und diskursfähiges Wesen, das prinzipiell in der Lage ist (oder dies zumindest lernen kann), seine Angelegenheiten, gemeinsam mit anderen, bewusst und vernünftig selbst zu regeln.

Die demokratisch strukturierte Organisation unserer Mitgliedsvereine entspricht diesem Anspruch: Jeder kann seine Meinungen zu jeder Angelegenheit frei äußern, freie Entscheidungen treffen und bei der Festlegung der Vereinsziele und der Wahl der Vereinsrepräsentanten selbstverständlich mitbestimmen.

Ganz anders ist es jedoch bei der Organisation des Geschäftsbetriebs in den meisten Vereinsgliederungen.

Klassischerweise gliedert sich der Geschäftsbetrieb in drei oder vier hierarchisch angeordnete Ebenen: Vorstand – GeschäftsführerIn – hauptamtliche ProjektleiterInnen – hauptamtliche MitarbeiterInnen – ehrenamtliche MitarbeiterInnen (s. Grafik 1)



Grafik 1

Der Vorstand ist das von der Mitgliederversammlung gewählte Leitungsorgan, er besteht in der Regel aus ehrenamtlich tätigen Mitgliedern. Der Geschäftsführer¹ und die Projektleiter² sind dagegen meist angestellte Mitarbeiter des Vereins, sie sind weisungsgebunden und unterliegen dem Direktionsrecht³ ihres Arbeitgebers bzw. ihrer jeweiligen Vorgesetzten.

1 Dort wo kein Geschäftsführer eingestellt wurde, wird diese Funktion meist direkt vom geschäftsführenden Vorstand wahrgenommen.

2 Ich werde im folgenden Text der Einfachheit halber immer nur noch die männliche Form benutzen, obwohl beim DKSB hauptsächlich weibliche Mitarbeiterinnen beschäftigt sind.

3 Bei der Ausübung des Direktionsrechts steht dem Arbeitgeber immer ein weiter Spielraum zur einseitigen Gestaltung der Arbeitsbedingungen zur Verfügung. Der Arbeitgeber hat insbesondere das Recht, die im Arbeitsvertrag nur grob umschriebenen Leistungspflichten des Arbeitnehmers detailliert festzulegen. Er kann dabei Zeit, Art und Ort der Arbeitsleistung nach eigenem Ermessen

So definiert, kontrolliert und bewertet in der Regel der Vorstand die Aufgaben und Arbeitsleistungen des Geschäftsführers, der Geschäftsführer tut dies für die Projektleiter und diese wiederum für die gegen Gehalt oder Honorar beschäftigten Mitarbeiter. Entscheidungen, Anweisungen und Kontrollen erfolgen von „oben“ nach „unten“, Arbeits- und Rechenschaftsberichte sowie Anträge werden von „unten“ nach „oben“ weitergegeben.

Die Ehrenamtler sind zwar keine Angestellten, aber auch sie unterliegen in einem gewissen Maße dem Direktionsrecht der hauptamtlichen Fachkräfte, in deren Bereich sie tätig sind.

Die meisten Geschäftsbetriebe – ob in der Wirtschaft oder im Non-Profit-Bereich – sind heute hierarchisch strukturiert, weil diese Organisationsform, wenn sie gut funktioniert, mit klaren Vorteilen verbunden ist. Entscheidungen können schnell getroffen und Konflikte rasch geregelt werden, weil es klare Zuständigkeiten dafür gibt.

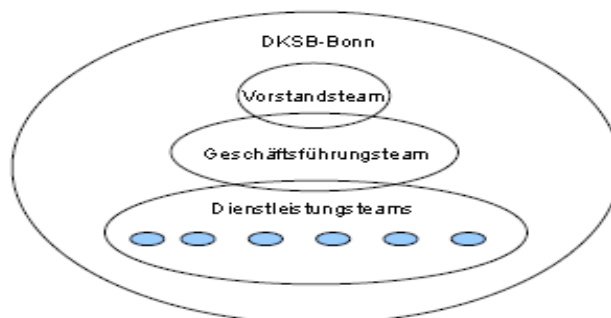
Gleichzeitig gibt es aber auch immer wieder – insbesondere aus den fortschrittlichen Kreisen der Wirtschaft - Kritik an dieser Organisationsform.

Einige der Nachteile hierarchischer Organisationen sind z.B. die Gefahr falscher (von oben angeordneter) Entscheidungen, die Unfähigkeit, komplexe Situationen zu beherrschen (weil dazu situationsangemessene und zeitnahe Entscheidungen vor Ort gefällt werden müssen) und mangelnde Akzeptanz bei mündigen Mitarbeitern, die die Rechte, die die UN für Kinder fordert, auch gern für sich in Anspruch nehmen wollen.

Auf der Suche nach einem Organisationsmodell, welches sowohl klare Strukturen und Zuständigkeiten als auch weitestgehende Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten für alle Beteiligten (Haupt- und Ehrenamtler) bietet, hat sich der Vorstand des DKSB-Bonn für eine Organisation durch holarchisch gegliederte, teilautonome Teams entschieden, die im Folgenden näher erläutert werden soll.

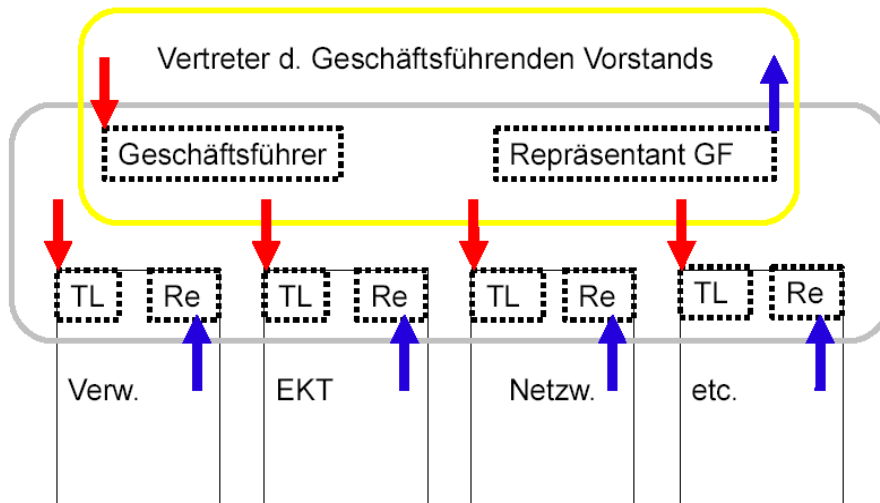
Unter Holarchie verstehen wir dabei eine hierarchische Anordnung von Systemen (hier: Teams), die jeweils für sich eine eigenständige und sich selbst steuernde Ganzheit bilden, jedoch gleichzeitig auch Teil eines umfassenderen Ganzen sind (hier: übergeordnetes Team). So ist zum Beispiel eine Körperzelle eine sich selbst steuernde Einheit innerhalb eines übergeordneten Organs, das wiederum sowohl selbständig als auch Teil eines übergeordneten Systems, eines Körpers ist.

Alle Einheiten eines in diesem Sinne holarchischen Sozialsystems haben den Erfolg und das Wohlergehen sowohl ihres eigenen Sub-Systems als auch der jeweils über- und untergeordneten Ganzheiten (hier: Geschäftsführungsteam, Vorstandsteam, DKSB-Bonn) im Sinn.



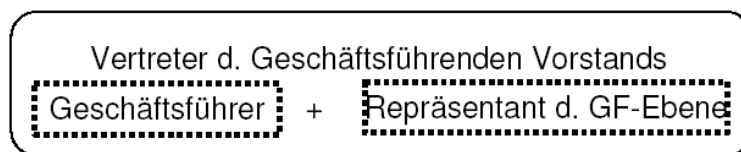
relativ frei bestimmen. (s. auch: www.arbeitsrecht.de)

Die organische Verbindung zwischen den holarchisch angeordneten Team stellen die jeweiligen Führungskräfte dar. Dabei haben wir – wegen der zwei grundlegenden Interessenrichtungen (von oben nach unten und von unten nach oben) auch eine zweigliedrige Führungsstruktur eingerichtet. Das heißt: Jedes Team hat zwei Führungskräfte, einen Teamleiter, der vom jeweils übergeordneten Team eingesetzt wird und folglich auch die von „oben“ vorgegebenen Ziele und Rahmenbedingungen vertritt, und einen vom Team selbst gewählten „Repräsentanten“, der das Team und dessen Interessen auf der jeweils übergeordneten Ebene vertritt (s. Grafik).



Dadurch ergeben sich für den Geschäftsbetrieb des DKS-Bonn drei miteinander verknüpfte Entscheidungsebenen:

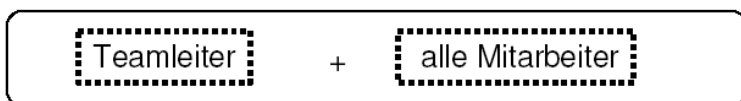
- Die Ebene der Dienstleistungsteams
- Die Ebene des Geschäftsführungsteams
- Die Ebene des Vorstandsteams



= Entscheidungen auf Vorstandsebene



= Entscheidungen auf Geschäftsführungsebene



= Entscheidungen auf der Ebene der Dienstleistungsteams

Für alle Entscheidungen innerhalb dieser Organisationsstruktur gilt strikt das Subsidiaritätsprinzip. Das heißt, alle Aufgaben und Entscheidungsfunktionen werden immer auf der tiefstmöglichen Ebene wahrgenommen. Wir gehen davon aus, dass das jedes Team selbst am besten in der Lage ist, die Probleme und Aufgaben eigenständig zu lösen, die in seinem Bereich anfallen. Die jeweils übergeordnete Ebene soll nur in den Fällen Tätig werden, in denen das jeweils untergeordnete Team nicht allein zurecht kommt. Die übergeordnete Ebene hat somit im Wesentlichen eine

unterstützende und richtungsweisende Funktion.

Jedes teilautonome und sich selbst steuernde Team hat in unserem Organisationsmodell vier grundlegende Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche:

Ermittlung der für den Teamerfolg relevanten Anspruchsgruppen ("Kunden-" u. "Lieferanten").

Welche Gruppen und/oder Einzelpersonen haben welche Erwartungen an uns?

Bis zu welchem Grad wollen wir welche Erwartungen erfüllen?

(Interne und externe Anspruchsgruppen / Einstellungs- und Verhaltenserwartungen)

Von welchen Gruppen und/oder Einzelpersonen brauchen wir welche Leistungen, damit wir unsere Aufgaben gut erfüllen können?

Wie können wir dafür sorgen, dass unsere Erwartungen angemessen erfüllt werden?

(Interne und externe Anspruchsgruppen / Einstellungs- und Verhaltenserwartungen)

Festlegung eigener Erfolgsziele - im Rahmen vorgegebener Ziele u. Bedingungen

Wo wollen wir hin? Was wollen wir durch unsere Arbeit erreichen?

Realisierung der Ziele

Eigenständige Verteilung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche.

Erfüllen der legitimen Erwartungen der Anspruchsgruppen und Verwirklichung eigener Ziele durch die dazu erforderlichen Leistungen.

Regelmäßige Erfolgskontrolle

Wie zufrieden sind unsere Anspruchsgruppen mit unseren Leistungen?

Wie zufrieden sind wir selbst, mit dem was wir erreicht haben?

Was wollen wir tun, um unsere Leistungen zu verbessern und unsere Zusammenarbeit angenehmer zu gestalten?

Die Qualität der Zusammenarbeit wird gefördert durch regelmäßige Zusammenkünfte der Teams:

Regelmäßige Arbeitsbesprechungen - dienen der guten Erledigung der täglich durchzuführenden Arbeitsaufgaben.

(Wer macht was, wann, mit wem? - Jeden Morgen Fünfminutenabsprache o.Ä.)

Regelmäßige Leitungsbesprechungen - dienen der Selbststeuerung der Arbeitsabläufe und der Pflege der Teamkultur.

(Optimierung der Aufgabenverteilung, Verabredung von Regeln, etc. - z.B. - wöchentlich oder monatlich ca. 1 Std.)

Regelmäßige Strategiebesprechungen - dienen der Überprüfung und Festlegung der Teamziele und -aufgaben sowie der grundlegenden Vorgehensweisen.

(z.B. halbjährlich oder jährlich mehrere Stunden)

Die mit der neuen Organisationsstruktur angestrebten Ziele – mehr Mitbestimmung und Mitverantwortung aller haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter – verbesserte Arbeitsabläufe und -ergebnisse, ein besseres Betriebsklima und mehr Freude am gemeinschaftlichen Einsatz für den Kinderschutz in Bonn, können jedoch nur erreicht werden, wenn es uns gelingt, alle Beteiligten für eine konstruktive Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den teilautonomen Teams zu gewinnen.

Dies wird eine Hauptaufgabe des Vorstandes in den nächsten ein bis zwei Jahren sein.