

# in Form



## Die WKS wird dual

Andrea Hofmann im Interview

Wie Mitarbeitende die Transformation erleben

Der Fahrplan der Transformation

## Inhalt

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
WKS KV Bildung	
<b>«Wir sind unser eigenes Herzstück und machen die WKS aus»</b> Interview mit Andrea Hofmann	<b>3</b>
<b>Der Transformationsfahrplan</b>	<b>12</b>
Transformation in den Teams	
<b>HRM</b>	<b>7</b>
<b>Marketing, Kommunikation und Verkauf</b>	<b>8</b>
<b>HTD</b>	<b>9</b>
<b>Grund- und Weiterbildung</b>	<b>10</b>

### Impressum

Nr. 3/Dezember 2020

Herausgeber: Marketing, Kommunikation und Verkauf  
 Redaktion: Karin Meier  
 Gestaltung: Neidhart Grafik  
 Fotos: WKS KV Bildung; zVg  
 Auflage: 600 Exemplare  
 Erscheint 3 x jährlich

### Verteiler

- Mitarbeitende Verwaltung
- Lehrpersonen
- Referentinnen und Referenten
- Pensionierte
- Aufsichtsrat/Verwaltungsrat
- Vorstand kaufmännischer Verband Bern
- Advisory Board

## Editorial

### Liebe Leserinnen und Leser

Erfahrungen machen, anstatt ausschliesslich aus Büchern zu lernen – dieses Motto hat uns in diesem Jahr begleitet und wird es auch im nächsten tun. Damit wir im handlungskompetenzorientierten Unterricht authentisch über *Handeln in agilen Arbeits- und Organisationsformen* (HKB\* A der BIVO 2022 der Kaufleute) berichten und beim HKB B die Erfahrungen aus dem eigenen *Interagieren in einem vernetzten Arbeitsfeld* einbringen können, anstatt aus Büchern zu zitieren, macht sich die WKS auf den Weg zur dualen Organisation. Aber nicht nur bei den Kaufleuten wird's ab August 2022 aufgrund der neuen BIVO keine Fächer mehr geben – ganz ähnlich klingt es in der HFV und anderen Weiterbildungsangeboten. Es ist also gut, wenn wir vom Wissen ins Tun kommen. Die WKS hat dieses Jahr in der Verwaltung die Transformation zur dualen Organisation initiiert. Die Corona-Pandemie hat uns am Leib erfahren lassen, wie unvorhersehbar und schnell Änderungen eintreffen können und dass wir uns besser auf eine komplexe Zukunft, die viel Anpassungsfähigkeit erfordert, einstellen.

Aufgrund der Pandemie wurde unsere digitale Transformation enorm vorangetrieben, während die Arbeit an der dualen Organisation vorübergehend etwas ins Stocken geriet. Dank dem grossen Einsatz unserer Mitarbeitenden ist sie nun wieder auf Kurs. Zum Jahresende schauen wir ganz genau hin. Wir lassen uns von unserer Transformationsmanagerin und Vizedirektorin Andrea Hofmann erklären, warum es die Transformation mehr denn je braucht, und fragen, wie sie angelaufen ist und welche Rolle der Kreis Transformation innehat. Drei Infografiken zeigen, wie sich die WKS aktuell präsentiert und wie ihre Struktur in naher Zukunft aussehen wird. Ausserdem wollten wir von Mitgliedern verschiedener Teams wissen, warum sie hierarchisch, heterarchisch oder als Mischung aus beiden Organisationsformen unterwegs sein werden. In unserer Timeline schliesslich lassen wir die erreichten Etappen der Transformation noch einmal Revue passieren, ziehen Bilanz und machen einen Ausblick bis in den August 2022.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Jacqueline Bosshard  
 Team Marketing, Kommunikation und Verkauf

\* HKB – Handlungskompetenzbereich

# «Wir sind unser eigenes Herzstück und machen die WKS aus»

**Transformationsmanagerin und Vizedirektorin**

**Andrea Hofmann spricht über die Chancen**

**der dualen Organisation, die ersten Etappenziele auf dem Weg dorthin und die nächsten Schritte.**

**Die WKS transformiert sich zur dualen Organisation. Warum ist diese Transformation notwendig?**

Andrea Hofmann: Wir leben in einer VUCA-Welt. Dieser englische Begriff steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. In einer solchen Welt ist nur eines sicher: der stete Wandel. Veränderungen können vielerorts auftreten: auf gesetzlicher oder politischer Ebene, bei den Marktteilnehmenden, beim Verhalten der Lernenden, Kundinnen und Kunden, und, wie wir dieses Jahr gesehen haben, im Bereich Gesundheit. Im August 2022 betrifft eine wichtige Veränderung die Lehrpersonen der kaufmännischen Grundbildung. Viele werden ab dann aufgrund der BIVO Kaufleute 2022 Handlungskompetenzen anstatt Fächer unterrichten. Dies bedarf einer neuen Organisation der bisherigen Fachschaften. Die Transfor-



**Andrea Hofmann**  
Vizedirektorin und  
Transformationsmanagerin

mation zur dualen Organisation hilft uns, Veränderungen wie diese als Chance zu nutzen. Sie ist eine unserer acht strategischen Initiativen, mit denen wir uns für die Zukunft rüsten.

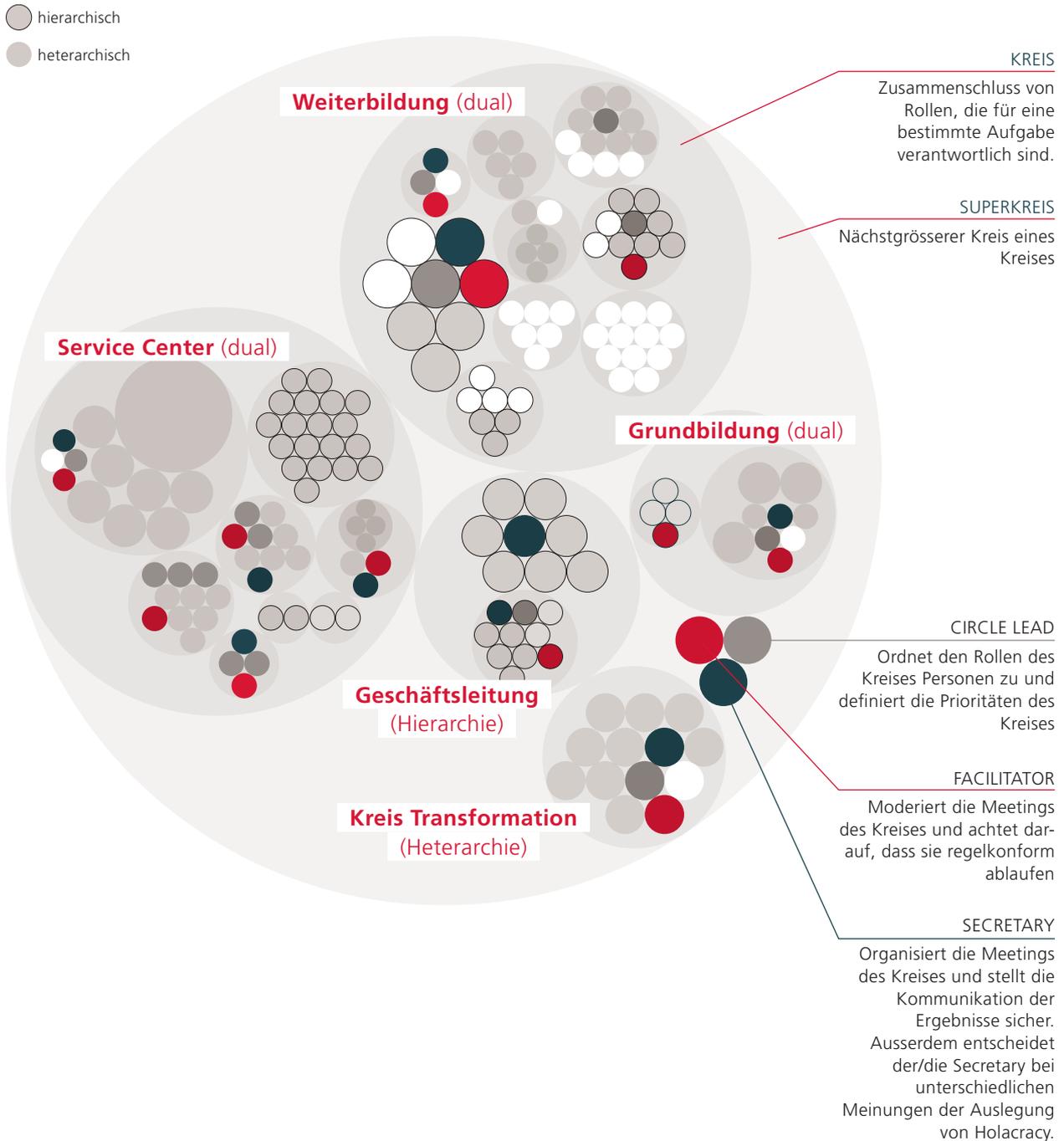
**Welche Vorteile bringt die Transformation?**

Um nicht von Veränderungen überrollt zu werden, ist Tempo gefordert, ohne dabei die Qualität zu vernachlässigen. Nur wer agil ist, kann einerseits schnell Chancen wahrnehmen und andererseits Gefahren rasch erkennen und ihnen ausweichen. Agilität bedeutet Flexibilität und Gewandtheit und ist ohne Stabilität nicht möglich. Sie ist heute eine wichtige Überlebensgrundlage. Wer nicht schnell genug ist, verschwindet. Agil arbeiten kann man jedoch nur in einer Struktur, die dies überhaupt ermöglicht. Eine solche Struktur fehlt in rein hierarchisch organisierten Unternehmen. Eine hierarchische Führung hat zwar grosse Stärken, denn sie kann unglaublich stabile und verlässliche Resultate generieren. Dank ihren klaren Weisungs- und Zuständigkeitsverhältnissen können Arbeiten sehr effizient ausgeführt werden. Die Hierarchie hat aber auch Schwächen. Bei komplexen Situationen, grossen und schnellen Veränderungen bremst sie, weil der Austausch in und zwischen den maximal optimierten Abteilungen zu gering und zu träge ist. Hier setzt die Transformation zu einer dualen Organisation mit einer hierarchischen und einer heterarchischen Ebene an. Die heterarchische Ebene erlaubt es uns, uns intern multipel zu vernetzen und in der Folge agil zu handeln. Gleichzeitig bleiben wir dank der hierarchischen Ebene effizient und stabil. Die duale Organisation verbindet so das Beste aus beiden Welten.

**Was genau ist mit Heterarchie gemeint?**

Heterarchie steht für ein vernetztes System gleichberechtigter Elemente. In diesem System gibt es keine Vorgesetzten und Mitarbeitenden. An ihre Stelle treten Kreise mit Menschen, die Rollen innehaben. Holacracy ist eine agile Arbeitsform. Wir setzen sie mehrheitlich in der Heterarchie ein. So haben wir klare Regeln und müssen nicht selber ein System erfinden. Ganz wichtig ist die Art der

## WKS KV Bildung



Zusammenarbeit. In einem heterarchischen System kollaborieren die Mitarbeitenden in ihren verschiedenen Rollen. Das heisst, sie erarbeiten gemeinsam im Austausch eine Lösung. Bei einer Kooperation hingegen, wie sie in hierarchischen Strukturen üblich ist, werden die Aufgaben verteilt, einzeln bearbeitet und am Schluss wieder zusammengesetzt.

### Wird die WKS nun durchgehend heterarchisch?

Nein. Alle Bereiche, in denen Effizienz, Stabilität oder die Befolgung von Compliance- und gesetzlichen Regelwerken wichtig sind, bleiben hierarchisch. Das ist zum Beispiel

beim HTD der Fall, aber auch in Teilen des Finanz- und Rechnungswesens und des HRMs. In der Verwaltung gibt es Teams, die an der Aussenmembran unseres Unternehmens arbeiten. Sie stehen in direktem Kontakt mit den Lernenden, Kundinnen und Kunden und müssen schnell agieren können. Das trifft zum Beispiel für die Administration der Grundbildung und der Weiterbildung sowie auf das Marketing zu. Diese Teams treten in den heterarchischen Raum ein. Insgesamt streben wir eine Organisation an, die ungefähr zu gleichen Teilen hierarchisch und heterarchisch strukturiert ist. Damit stellen wir sicher, dass

unsere duale Organisation gut ausbalanciert ist und wir eben das Beste aus beiden Welten nützen können.

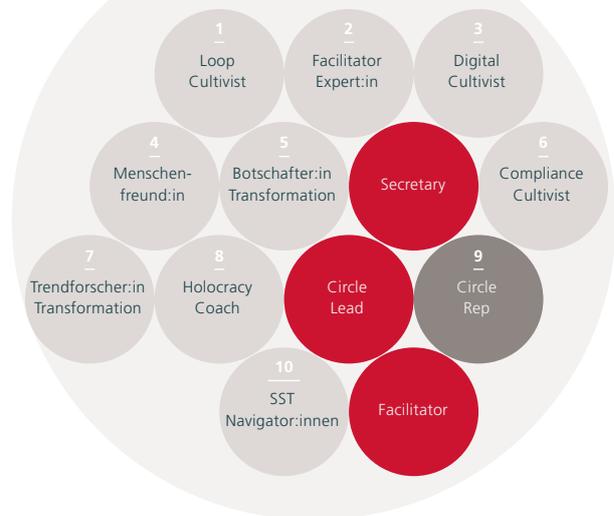
### Reicht eine neue Struktur aus, um ein Unternehmen nachhaltig zu verändern?

Eine Struktur fördert bestimmte Verhaltensweisen und hemmt andere. Aber selbst die beste Struktur macht alleine keine vollständige Transformation aus. Entscheidend für den Erfolg ist und bleibt die persönliche Haltung und das Verhalten der WKS-Menschen. Wir sind unser eigenes Herzstück und machen die WKS aus. Es ist ja nicht das Unternehmen, das sich ändert, sondern seine Menschen tun es. Mir ist es deshalb ein immenses Anliegen, Freude an der dualen Organisation und deren Entwicklung zu wecken. Wir konnten dieses Jahr schon viele solche positiven Erlebnisse im Arbeitsalltag schaffen und einigen neue Chancen zur Weiterentwicklung bieten, das macht Freude. Gemeinsam begleiten wir unsere Mitarbeitenden beim Erwerb von Veränderungs- und Zukunftskompetenzen.

### Die Transformation der WKS zur dualen Organisation begann vor etwa einem Jahr. Wie ist sie angelaufen?

Im Januar und Februar ist sie mit Grundlagenarbeiten in der Geschäftsleitung sehr geordnet angelaufen. Der 13. März hat uns in ein ganz anderes Erlebnis hineinkatapultiert. Der Lockdown hat uns digital extrem transformiert. Wegen der grossen Dringlichkeit sind wir in kürzester Zeit einen langen Weg gegangen. Als Unternehmen können wir sehr stolz darauf sein, wie wir das geschafft haben – und zwar in allen Bereichen, Teams und Abteilungen. Der 13. März hat uns aber auch vor Augen geführt, was VUCA eben heisst. Wir wissen jetzt, wie es «tschäddern» kann. Im Mai nahmen wir die Arbeit an der Transformation wieder auf. Den Verzug wegen dem Lockdown haben wir aufgrund der vielen Erfahrungen längst wieder wettgemacht und profitieren vom Erlebnis einer sich rasch ändernden und komplexen Welt am eigenen Leib. Unsere transformativen Jahresziele in der Verwaltung bis Ende Jahr können wir umsetzen: Wir werden im neuen Jahr die internen Sitzungen in Form eines Tactical Meetings nach Holacracy abhalten, und alle Mitarbeitenden der Verwaltung werden neu in Rollen arbeiten. Das erlaubt eine grössere Dynamik und bessere Lösungen, speziell bei Veränderungen wie Abgängen, Pensenreduktionen oder -erhöhungen. Wenn es weiter geht wie bis jetzt, wird dies rasch eine starke interne Vermischung und Vernetzung entstehen lassen und auch dazu führen, dass in Zukunft in der WKS vermehrt Kompetenzkarrieren möglich sein werden. Das heisst, die Mitarbeitenden können Neues lernen und sich ständig on the job weiterentwickeln, auch wenn sie schon länger bei der WKS arbeiten. Mit der Entwicklung der dualen Organisation, der Umstellung der Sit-

### Kreis Transformation



### Jede Rolle übernimmt bestimmte Funktionen im Unternehmen

- 1 Loop Cultivist – Initiiert Anpassungen der heterarchischen Arbeitsweise, damit alle im Transformationsflow bleiben
- 2 Facilitator Expert:in – Kennt sich mit der Moderation und den Regeln des Kreises bestens aus und unterstützt andere Teams damit
- 3 Digital Cultivist – Unterstützt den Transformationsprozess digital
- 4 Menschenfreund:in – Sorgt dafür, dass sich alle WKS-Menschen im Transformationsboot wohl fühlen
- 5 Botschafter:in Transformation – Sorgt für ein gutes Ansehen der Transformation im Unternehmen
- 6 Compliance Cultivist – Unterstützt bei der Einhaltung von hierarchischen und heterarchischen Regeln
- 7 Trendforscher:in Transformation – Interessiert sich für New Work und bringt Neues in die WKS
- 8 Holacracy Coach – Coacht und unterstützt Teams, die neu in die Heterarchie eintreten
- 9 Circle Rep – Beseitigt Einschränkungen des Kreises im Superkreis und vertritt dort die Interessen seines Kreises
- 10 SST Navigator:innen – Kümmern sich um die Schnittstellen von Hierarchie und Heterarchie

zungsform und der Umstellung auf Rollen haben wir die Ziele für dieses Jahr erreicht, sodass ich eine sehr positive Zwischenbilanz ziehe.

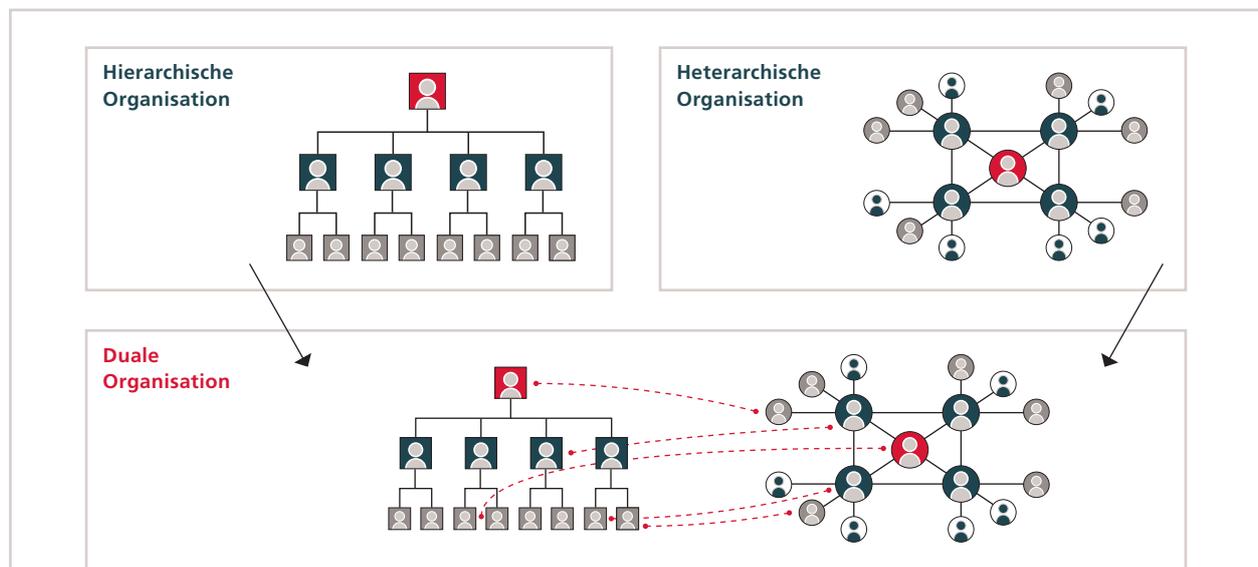
### Du hast einen Kreis Transformation gebildet, der die Transformation vorantreibt. Was hat es mit diesem Kreis auf sich?

Die Aufgabe von mir als Transformationsmanagerin ist es, eine Richtung und eine Veränderungsvision für die WKS anzudenken. Diese Vision gilt für die Verwaltung ebenso wie für die Bildung. Im Kreis Transformation, der aus 17 Kolleginnen und Kollegen aus allen Bereichen und Abteilungen der Verwaltung und mir besteht, definieren wir gemeinsam diese Richtung und Veränderungsvision. Sie muss inspirierend sein, sodass unsere WKS-Menschen einen Sinn dahinter sehen und intrinsisch motiviert sind, daran mitzuarbeiten. Kurz gesagt: Es ist die Aufgabe des Kreises Transformation, uns in die Zukunft zu beamen! Damit dies gelingt, geht der Kreis bei der Transformation zur dualen Organisation voraus. Wir funktionieren nach heterarchischen Regeln und probieren quasi erst alles am eigenen Leib aus, bevor wir es in der übrigen Verwaltung

einführen. Wir erarbeiten zudem das Betriebssystem für die duale Organisation. Das ist eine Art Werkzeugkasten. Einige Tools darin sind obligatorisch, wie die Tactical Meetings, andere sind freiwillig. Es freut mich zu sehen, welches Feuer und Commitment bei den Mitgliedern des Kreises besteht. Und ich staune immer wieder, wie viel bessere Lösungen ein so breit abgestütztes Team findet als eine Einzelperson.

### Wie geht es mit der Transformation weiter?

Nächstes Jahr steht die Bildung im Fokus. Handlungskompetenzorientierung, Digitalisierung und Individualisierung sind hier die wichtigen Stichworte. Alle drei Punkte sind nicht mehr aus dem Alltag von Lehrpersonen und Referentinnen und Referenten wegzudenken. Zum Glück haben wir in der Verwaltung so viele und so gute Erfahrungen sammeln können, dass wir die Lehrpersonen und die Fachschaften der Weiter- und Grundbildung bei dieser Transformation gut unterstützen können. Wie dies genau gemacht wird, erarbeitet die Bereichsleitung der Grundbildung zusammen mit den Fachverantwortlichen und Lehrpersonen.



#### Der Weg der WKS zur dualen Organisation

- > An den Schnittstellen von Hierarchie und Heterarchie gelten immer die Regeln der Heterarchie. Andernfalls könnte die Hierarchie – also der oder die Vorgesetzte – einfach ein «Machtwort» sprechen. Das würde die Idee der Heterarchie aushebeln. Im Sinne eines Ausbalancierens zwischen den beiden Kräften kann die Hierarchie dafür gewisse Bereiche für die Heterarchie sperren. Diese Bereiche heißen Domains.
- > Wir wählen zusammen mit den Betroffenen immer das System, das besser passt.
- > Die duale Organisation bietet das Beste aus beiden Welten: Effizienz und Gesetzeskonformität dank etablierten Prozessen (Hierarchie) sowie rasch entwickelte, kund:innennahe neue Lösungen dank der Einbindung der Schwarmintelligenz (Heterarchie).

## «Wenn man in einem Unternehmen mitdenken und mitentscheiden kann, ist das sehr gesund»

---

Im HRM sind wir am Aufbau der dualen Organisation. Das HRM wird in Zukunft sowohl hierarchisch als auch heterarchisch agieren. Wie die Aufteilung genau erfolgen wird, kann ich zum heutigen Zeitpunkt noch nicht sagen. Was aber feststeht: Die sensiblen Geschäfte im HRM bleiben hierarchisch. Dazu gehören zum Beispiel Lohnstufungen sowie Reglementarisches und Gesetzliches wie etwa Kündigungen. In diesen Bereichen ist die Diskussion in einer Gruppe schwierig. Wichtig sind Fachkompetenzen, eine gesetzeskonforme und möglichst effiziente Erledigung der Aufgaben sowie eine faire Behandlung der Mitarbeitenden.

Andere HRM-Bereiche hingegen eignen sich sehr wohl für eine heterarchische Form der Zusammenarbeit. Denn die Vernetzung und der Austausch in einem Kreis fördern kreative Ideen und machen die Intelligenz vieler nutzbar. Das ist zum Beispiel bei der Personalentwicklung ein Pluspunkt. Dort geht es einerseits darum, die Kompetenzen zu definieren, die man brauchen wird, um in einer veränderten und sich stetig wandelnden Arbeitswelt zu bestehen. Andererseits müssen wir überlegen, wie man sich diese Kompetenzen am besten aneignet. Anfang Dezember werden wir deshalb einen Kreis Personalentwicklung lancieren. Dort werden wir fortan direkt entscheiden können und müssen nicht mehr den Umweg über die Hierarchie machen.

Die Personalrekrutierung würde sich ebenfalls für die heterarchische Organisationsform eignen. Ich würde gerne einen Kreis dafür gründen, aber wir sind noch nicht so weit. Zum Teil wenden wir allerdings bereits ein leicht heterarchisches Modell an. Bei der Besetzung der Temporärstelle im Finanz- und Rechnungswesen zum Beispiel haben wir die Gespräche virtuell geführt und alle Teammitglieder dazu eingeladen, nicht nur Daniel Riesen als Abteilungsleiter. Die Teammitglieder konnten sagen, wen sie am liebsten einstellen würden.

Ich sehe in der heterarchischen Organisation noch weitere Vorteile. Erstens ist sie schneller, da man das Hinauf- und Hinunterdelegieren von Aufgaben umgehen kann. Zweitens führt der Miteinbezug einer grösseren Gruppe von Mitarbeitenden zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit und



**Urs Hafner**

drückt Wertschätzung aus. Wenn man in einem Unternehmen mitdenken und mitentscheiden kann, ist das sehr gesund. Und gesunde Mitarbeitende sind zufriedene Mitarbeitende, was wiederum zu einer guten Kultur und guten Arbeitsleistungen führt.

Die Transformation zur dualen Organisation erlebe ich als spannenden Prozess. Wir gehen von klassischen Strukturen, die wir während Jahren aufgebaut haben, wieder weg und lösen sie teils auf. Einen agilen Bereich hinzuzunehmen, finde ich einen ganz wichtigen Schritt. Andrea Hofmann hat schon viel für die Transformation in die Wege geleitet. Die grösste Herausforderung ist das Tempo. Die Mitarbeitenden sind schon voll beschäftigt und zudem von der Coronakrise belastet. Es ist nicht einfach, sie frei zu kriegen, damit sie die Transformation mittragen können. Es braucht deshalb Geduld mit der Transformation. Wir dürfen uns nicht überfordern, auch wenn wir vorwärts kommen wollen.

Urs Hafner  
*Leiter HRM*

## «Wir binden die Schwarmintelligenz ein»

Mit dem Weggang von Nicole Berner sind wir unmittelbar in die Heterarchie eingetreten. Wir haben uns zusammen mit Peter dazu entschieden, ihre Position nicht 1:1 zu ersetzen, sondern die Rollen aufzuteilen und die Kommunikationsabteilung breiter im Unternehmen abzustützen. Das brauchte natürlich Zeit. Seit wir selbstorganisiert arbeiten, sind wir alles gleichwertige Teammitglieder. Jedes Teammitglied kann, soll und darf mehr Selbstverantwortung übernehmen.

Die neuen Aufgaben bereichern unseren Arbeitsalltag und machen ihn teilweise komplizierter. Denn uns bleibt nun weniger Zeit für die Tätigkeiten, die wir schon zuvor erledigten. Zudem sind wir nun individueller unterwegs, haben aber mehr Koordinationsaufwand. Die heterarchische Form der Zusammenarbeit erfordert eindeutig mehr Kommunikation. Hinzu kommt, dass wir mit den administrativen Abläufen noch nicht in allen Teilen bereit sind. Ein Beispiel: Ich bin in unserem Team für die Budgetplanung des Marketings verantwortlich, habe aber nach bisheriger Arbeitsform noch keinen Zugriff auf gewisse Funktionalitäten in den entsprechenden Programmen. Das heisst, dass ich zwar gewisse Aufgaben übernehmen konnte, aber noch nicht alle erforderlichen Kompetenzen dafür erhalten habe.

Letztes Jahr haben wir uns intensiv mit unseren Anspruchsgruppen auseinandergesetzt. Intern sind dies Mitarbeitende, Lehrpersonen und Referentinnen und Referenten. Zu den externen Anspruchsgruppen zählen Privatpersonen, Firmenkundinnen und -kunden, Berufs- und Praxisbildnerinnen und -bildner, Partnerfirmen, Sponsorinnen und Sponsoren, Behörden und Medien. Uns ist wichtig, dass wir bei jedem Produkt bzw. Bildungsangebot wissen, wer im Klassenzimmer sitzt und wie wir unsere Kolleginnen und Kollegen an der Front kommunikativ unterstützen können.

Wir werden demnächst verschiedene Kreise gründen. Zum einen ist dies der Kreis Kommunikation. Dort werden Mitarbeitende aller Bereiche vertreten sein und gemeinsam mit uns die strategischen Weichen für die Kommunikation stellen. Zum andern bilden wir Subkreise für die operative Ebene, etwa den Kreis Storytelling. Auch in den Subkrei-



**Monika Leuenberger**

sen wollen wir gezielt Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen miteinbeziehen. Dies erlaubt es uns, stets unternehmensweites Wissen im Boot zu haben. Wir binden die Schwarmintelligenz ein. In der Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden ist dies ein grosser Vorteil. Wir holen das Know-how derjenigen ab, die täglich im Kundenkontakt stehen, und ergänzen es mit unserem Marketingwissen. Diesen bereichsübergreifenden Austausch empfinde ich nicht nur fachlich als wertvoll. Wir erfahren gegenseitig viel über die Sichtweise und Arbeit der anderen und merken, dass wir uns teils mit ähnlichen Fragen beschäftigen.

Dass wir unsere Organisation verändern, finde ich genial und zeitgemäss. Die Transformation zur dualen Organisation ist für mich zeitintensiv, spannend, herausfordernd, vernetzend und lehrreich. Sie lässt sehr viel Spielraum für neue Ideen, wie ich als Mitglied des Kreises Transformation immer wieder feststelle. Herausfordernd in der aktuellen Phase der Transformation ist für mich als ungeduldiger Mensch, dass die Übergangsphase etwas länger dauert und nicht von heute auf morgen gleich alles funktionieren kann. Diese Spannungen zwischen Altem und Neuem auszuhalten, bietet mir aber auch wieder eine neue Erfahrung und ich freue mich, bei dieser Entwicklung aktiv mitgestalten zu dürfen.

Monika Leuenberger  
*Team Marketing, Kommunikation und Verkauf*

## «Wir bleiben hierarchisch organisiert»

---

Bei uns im HTD ist eine effiziente und gleichzeitig qualitativ hochwertige Erledigung der Arbeit das A und O. Unsere Arbeitsprozesse und Zuständigkeiten sind genau definiert. Der Umfang und der Qualitätsstandard der täglichen Reinigungen sowie die Anfangs- und Endzeiten der Raumpflege-Einsätze zum Beispiel sind detailliert vorgegeben. Ein Klassenzimmer wird bei uns im Laufe des Tages von mehreren Lehrpersonen und Klassen besucht. Nach dem Abschluss der Grundbildungs-Klassen reinigen wir die Zimmer so gründlich, wie es in der kurzen Zeit möglich ist, in der sie frei sind. Dabei entfernen wir selbst den Abfall hinter den Radiatoren. Das ist deshalb wichtig, weil die Kundinnen und Kunden in der Weiterbildung viel Geld bezahlen und dafür saubere Räume erhalten sollen. Gumiabrieb und Kaffeeränder auf den Tischen wären da fehl am Platz. Nach dem Schulschluss am Abend werden alle Räumlichkeiten und WCs wieder für den nächsten Tag vorbereitet. Um eine so hohe, dauerhafte Qualität zu sichern, ist die bisherige Struktur gut geeignet. Wir bleiben deshalb hierarchisch organisiert.

Wir sorgen nicht nur für Sauberkeit und die Werterhaltung der Infrastruktur, sondern auch für Sicherheit. Sicherheit in und um die Gebäude. Eine solche Sicherheit kann nur durch richtiges Handeln in Krisen und Notfällen erreicht werden. Deshalb vergleiche ich uns gern mit einer Blaulichtorganisation. In all diesen Fällen muss die Befehlsgewalt eindeutig sein. Auch das ist nur mit einer hierarchischen Struktur gewährleistet.



**Andreas Jenni**

Obwohl die Transformation zur dualen Organisation die Struktur unseres Teams nicht verändert, haben wir Berührungspunkte mit der heterarchischen Form der Zusammenarbeit. Wir werden in verschiedenen Kreisen vertreten sein, die jetzt definiert werden. Bei den Prüfungen etwa sind wir stark involviert. Wir müssen wissen, welche Räume von wann bis wann eine Prüfungsbestuhlung benötigen. So bleiben wir zwar hierarchisch organisiert, arbeiten mit anderen dennoch teils heterarchisch zusammen. Für mich ist diese Umstellung sehr interessant.

Andreas Jenni  
*Leiter HTD*

# «Mit der heterarchischen Organisation können wir die Kundinnen und Kunden besser betreuen»

---

**Früher kümmerten sich Zorica Condric und Nadine Seewer als administrative Kursleiterinnen in der Grund- bzw. Weiterbildung von A bis Z um einzelne Bildungsgänge. Jetzt sind sie in Kreisen organisiert und für einzelne Prozessschritte aller Bildungsgänge verantwortlich. Was dies für ihren Arbeitsalltag bedeutet, erzählen die beiden im Interview.**

**Die AdGB – das einstige Sekretariat Grundbildung – und das Sekretariat Weiterbildung sind neu heterarchisch organisiert. Was hat sich für euch verändert?**

Zorica Condric: Ich fing im März dieses Jahres an. Nach zwei Wochen kam der Lockdown und mit ihm das Home-Office. Die früheren Strukturen habe ich deshalb nicht gross kennengelernt, zumal die Zusammenarbeit im Team und mit den früheren Abteilungsleitenden immer schon auf Augenhöhe erfolgte. Das war auch der Grund, warum ich mich für die WKS entschieden hatte. Was ich merke: Das Aufgabengebiet ist breiter und vielseitiger, da ich jetzt für alle Bildungsangebote mitverantwortlich bin, nicht mehr nur für die Verkaufsberufe. Für mich ist das aufregend, denn in der alten Struktur mit 40% Guichet und 40% für die Beratungs- und Verkaufsberufe hätte mir auf Dauer die Challenge gefehlt. Jetzt aber gibt es viel zu lernen. Zudem ist die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen viel enger geworden.

Nadine Seewer: Ich habe meine Stelle bei der Weiterbildung im Januar 2020 angefangen und kenne gar nichts anderes als das selbstorganisierte Arbeiten. Die Transformation erlebe ich als herausfordernd. Es ist manchmal schwierig, neben dem Tagesgeschäft noch den Kopf für die Transformation frei zu haben. Gleichzeitig ist es ein mega spannender Prozess und ich lerne täglich Neues dazu. Mit einem Bein stehen wir in der alten WKS, mit dem andern schon in der neuen.

**Die AdGB und das Sekretariat Weiterbildung sind zentrale Stellen im Unternehmen mit viel Kundenkontakt. Wie könnt ihr die Kundenfokussierung mit der heterarchischen Organisation verbessern?**

Nadine Seewer: Einst waren die administrativen Kursleiterinnen von A bis Z für ihre Kurse zuständig. Dank der Arbeit in Kreisen sind wir jetzt spezialisierter und das Wissen verteilt sich auf mehrere Personen. Dies hat zur Folge,



Zorica Condric



Nadine Seewer

dass wir uns bei Ferien und anderen Abwesenheiten einfacher vertreten können. So ist immer jemand da, der Auskunft geben kann. Ruft jemand zum Beispiel mit einer Frage zur Notenskala an, kann die Person mit einem oder einer Mitarbeitenden aus dem Kreis Prüfungen verbunden werden. Mit der heterarchischen Organisation können wir die Kundinnen und Kunden somit besser betreuen.

### Wie arbeitet ihr in der Administration der Grundbildung?

Zorica Condric: Bei uns stand die Frage «Was können wir uns im AdGB so organisieren, dass wir Kund:innenbedürfnisse besser abdecken und intern enger zusammen arbeiten?» immer im Zentrum. Von da aus haben wir gedacht. Wir haben drei Teams bzw. Kreise gebildet: Das Team Start betreut die Kundinnen und Kunden bis zum Ausbildungsbeginn, das Team Laufend ist für sie während der Ausbildung zuständig und das Team Ende deckt alles rund um die Prüfungen ab. Die beiden ersten Teams wurden neu gebildet. Das andere gab es schon vorher, es war das Prüfungssekretariat. Wir haben für jedes Team eine eigene E-Mail-Adresse eingerichtet, um uns besser im Kreis zu koordinieren. Das Ziel ist, uns so abzustimmen, dass wir über alle Geschäfte Auskunft geben können und Kundinnen und Kunden besser betreuen können. Früher war das Wissen konzentriert auf eine Person. War der oder die Mitarbeitende nicht da, mussten wir die Kundinnen und Kun-

den oft vertrösten. In den Kreisen hingegen sind wir mindestens zu dritt. Nun ist immer jemand anwesend, der Auskunft gibt und die E-Mails beantwortet. Ich komme gerade aus zwei Wochen Ferien zurück, und es ist nichts liegengeblieben. Das ist ein enormer Fortschritt gegenüber früher.

### Welche Erfahrungen habt ihr mit der heterarchischen Zusammenarbeit bislang gemacht?

Nadine Seewer: Für mich ist es eine völlig neue und wertvolle Erfahrung. Sie wird mir wohl in meiner beruflichen Laufbahn noch häufig von Nutzen sein. Schliesslich erlebt nicht jeder in seiner Karriere eine solche Umorganisation. Ich bin sehr gespannt, wie es sein wird, wenn die Arbeit in den Kreisen so richtig Fuss gefasst hat.

Zorica Condric: Für mich ist es ebenfalls eine spannende Entwicklung. Weil die meisten von uns früher in hierarchischen Strukturen gearbeitet haben, müssen wir nun manchmal über den eigenen Schatten springen und einer ehemals vorgesetzten Person auch einmal widersprechen. Daran müssen wir uns erst noch gewöhnen. Das selbstorganisierte, selbstständige Arbeiten bietet mir viel Freiheit, was ich sehr schätze. Bei meinem früheren Arbeitgeber war alles sehr durchstrukturiert. Es gab keinen Raum für Ideen. Die Umstellung auf die heterarchische Organisation sehe ich deshalb als etwas sehr Positives.

# Der Transformationsfahrplan

## 2020

<b>Februar</b>	Start Transformation der Verwaltung mit Temporärem Team Transformation TTT
<b>März bis Juli</b>	Entwicklungsworkshops Heterarchie
<b>August</b>	Auflösung TTT, Gründung Kreis Transformation
<b>September</b>	Erster Tag der dualen Organisation (Management Board, Kreis Transformation und die Lehrpersonen-Organisation LEO) mit Infoveranstaltungen
<b>Oktober</b>	Onboarding der Fachverantwortlichen
<b>November</b>	Schulung zu Tactical Meetings für die Mitarbeitenden der Verwaltung
<b>Dezember</b>	Kick-off Bildungssupport mit verstärkten agilen, digitalen und kund:innenorientierten Dienstleistungen
<b>Bilanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die duale Organisation ist aufgebaut</li> <li>– Die Regeln für Heterarchie sind definiert</li> <li>– Rund 10 heterarchische Kreise operieren selbstverantwortlich und selbstorganisiert</li> <li>– Alle Mitarbeitenden haben ihre Rollen definiert</li> </ul>

## 2021

<b>Laufend</b>	Festigung der Corona-Learnings und gezielte Weiterentwicklung der Bildungsmodelle
<b>Januar</b>	Alle Teams in der Verwaltung stellen auf Tactical Meetings um
<b>Februar</b>	Start der Weiterbildungsinitiative Transformation in der Verwaltung, bei den Lehrpersonen und den Referent:innen
<b>Juli</b>	Neuer Lehrmittelprozess: Die Lernenden bestellen online und erhalten die Lehrmittel nach Hause geschickt
<b>August</b>	Beginn der Vorbereitung bezüglich neuer BIVO Kaufleute – in Kollaboration und schulübergreifend
<b>November</b>	Schulung zu Tactical Meetings für die Mitarbeitenden der Verwaltung

## 2022

<b>August</b>	Start BIVO Kaufleute
---------------	----------------------