

So steuert man Netzwerke

Nicola Forster Der Aktivist baute einen erfolgreichen Think-Tank auf. Dort gelten für Chefs andere Regeln als in Unternehmen.

SUSANNE WAGNER

Andere motivieren und begeistern liegt Nicola Forster im Blut. «Am Anfang hast du gar nicht viel mehr Optionen, als dich selber reinzustürzen, sehr schnell zu rennen und Dinge auszuprobieren und zu versuchen, andere damit zu motivieren», sagt der 33-jährige Präsident und Gründer des Think-Tank Foraus. Auch wenn die Assoziation vorausrennen oder vorausdenken naheliegt und durchaus gewünscht ist, setzt sich der süffige Name Foraus ganz pragmatisch aus den Begriffen Forum und Aussenpolitik zusammen.

Am Anfang: Das war vor bald zehn Jahren, als der fast fertig ausgebildete Jurist zum ersten Mal erlebte, welche Kraft im Engagement jedes Einzelnen steckt, wenn sich alle zu einem grossen Ganzen zusammen tun. Er hatte sich Hals über Kopf in die nationale Kampagnenleitung der Jungparteienkoalition für die eidgenössische Abstimmung über die Osterweiterung der Personenfreizügigkeit gestürzt. Der Erfolg der Kampagne und die überraschend deutliche Annahme der Abstimmung prägten Nicola Forsters künftigen beruflichen Weg. Diesen Schwung, diese neue Bewegung wollte er gemeinsam mit seinen Weggefährten am Leben halten und weiternutzen. Es entstand die Idee, einen Think-Tank aufzubauen, der auf der Basis des Crowdsourcing basiert.

Hierarchisch herrscht Offenheit

Für die Umsetzung der Idee setzte er eine vielversprechende juristische Karriere in den Sand. Die bereits vereinbarte Stelle in einem Anwaltsbüro trat er nicht an, nahm stattdessen bei seinen Eltern ein Darlehen auf und gründete den Verein Foraus. «Zuerst waren wir zu zweit, dann zu viert, dann fünfzig dann hundert», so der Mitbegründer und Präsident von Foraus. «Unser Ziel ist es, mehr Leute in die zu Politik bringen. Die Währung, die wir als Think-Tank nutzen, sind neue Ideen.

Damit wollen wir das System konstruktiv mitprägen», sagt Nicola Forster. «Es geht uns nicht um junge Aussenpolitik. Es geht uns um die wichtigsten Themen für die Schweiz. Ausserdem sind wir jung», präzisiert er. Die Geschäftsführung und operative Leitung hat er vor Jahren Maximilian Stern weitergegeben – heute erfüllt Lukas Hupfer diese Funktion. Forster konzentriert sich heute auf die Strategie und die Weiterentwicklung des Think-Tank.

Das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Think-Tank ist nicht mit dem Führen einer anderen Organisation zu vergleichen. Denn Foraus besteht aus zwei Teilen: der Geschäftsstelle mit 15 Personen am Hauptsitz in Zürich-Wipkingen und in Genf sowie den ehrenamtlichen Mitarbeitern. Jede und jeder kann bei Foraus mitmachen. «Die Innovation von Foraus besteht darin, dass wir auf das Wissen von ganz vielen klugen Köpfen zurückgreifen.» Wer zu einem Thema eine Idee hat, kann sie einbringen. Wenn Foraus zu einem bestimmten Thema eine Analyse oder Studie schreiben möchte, wird nicht ein einziger Autor bestimmt, sondern die Online-Community aus tausend Ehrenamtlichen beteiligt. Zunächst gibt es einen breiten Crowd-Prozess, bei dem zahlreiche Leute on- und offline zusammenkommen und miteinander diskutieren und sich ein Team von Leuten herauskristallisiert, das die Idee weiterträgt und entwickelt.

Auch bei Foraus gibt es wöchentliche Teamsitzungen, in denen man sich über die aktuellsten Projekte austauscht. Aber man kommuniziert organisationsintern auch viel online mit dem webbasierten Messaging-Dienst Slack. Dies vor allem aus Transparenzgründen: In den themenbezogenen Slack-Channels können alle Mitarbeitenden und Freiwilligen jederzeit die relevanten Informationen mitverfolgen. Auch hierarchisch herrscht Offenheit. Wenn sich ein Mitarbeiter als brillanter Schreiber oder hervorragender Netzwerker hervortut, kann er das Feld wechseln, auch wenn er ursprünglich als Praktikant oder Buchhalter eingestellt wurde.



«Zuerst waren wir zu zweit, dann zu viert, dann 50, dann 100.»

Nicola Forster
Foraus

Während andere Unternehmen von oben nach unten organisiert sind, ist es bei Foraus umgekehrt: Die einzelnen Mitarbeitenden haben viel Eigenverantwortung. Die Unternehmensphilosophie geht davon aus, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und man darauf vertrauen kann, dass die Mitarbeiter selbst erkennen, wie sie mit ihren eigenen Kapazitäten am besten dorthin kommen. Das klingt idealistisch und noch immer ein wenig nach Studentenorganisation. Es ist jedoch ein sehr erfolgreiches Modell: In der Zwischenzeit unterhält Foraus zehn regionale Gruppen, zehn thematische Gruppen, Büros in Zürich und Genf, organisiert 200 Events im Jahr – vom Autorentreffen bis zu Gesprächen mit Bundesräten – und verfügt über ein Budget von 1 Million Franken – global sind es 1,5 Millionen. Finanziert wird die Organisation durch

Stiftungen, Mitglieder, Gönner und den Bund. «Neben der totalen Offenheit für Ideen arbeiten wir mit sehr klaren Prozessen, die sicherstellen, dass jedes Papier, das publiziert wird, verschiedene Qualitätssicherungsstufen durchläuft», so Forster. Das war von Anfang an wichtig, um als Organisation ernst genommen zu werden. Dass Foraus nicht nur ernst genommen wird, sondern auch auf höchster politischer Ebene viel bewirken kann, zeigte sich, als die Mehrheit der politischen Parteien den Konkordanzartikel von Foraus als Gegenvorschlag zur Rasa-Initiative gemeinsam lancierte. Auf diesen Erfolg ist Forster besonders stolz.

Sprung ins Ausland

Beispiele wie dieses sind für den untriebigen Netzwerker der wichtigste Motor, um sich selbst immer wieder zu engagie-

ren und motivieren und dies dem ganzen Team weiterzugeben. Die wahre Innovation von Foraus ist es seiner Ansicht nach, jungen Leuten eine Plattform zu bieten, um tatsächlich etwas bewirken zu können. Sei es als Autor einer Studie, die in Bern an einer Medienkonferenz vorgestellt wird, sei es im Gespräch mit Parlamentariern, zu dem Foraus den Weg geebnet hat.

Auch den Sprung ins Ausland hat Foraus gewagt und baut derzeit ein internationales Netzwerk von Crowdsourcing-Think-Tanks auf. Bereits existieren Spin-offs in verschiedenen internationalen Städten wie Berlin, Wien, Paris oder London. Foraus stellt mit Unterstützung der Larix-Stiftung den Gründerteams in diversen Ländern ein Starterkit zur Verfügung, um Basics wie eine erste Website und eine Mitgliederdatenbank zu erstellen und so den Sprung zum funktionierenden Think-Tank zu schaffen.

lich schneller, wenn mit einem Mitarbeitenden etwas nicht stimmt», räumt Krähenbühl ein. Beispielsweise als ein Mitarbeiter in Österreich die gewünschten Resultate nicht lieferte und sich Gymhopper schliesslich von ihm trennen musste.

Regelmässige Check-ups der Daten, alle zwei Wochen Country-Manager-Calls per Video und Besuche vor Ort stellen die Qualität sicher. «Dabei geht es immer wieder darum, zu kommunizieren, welche

Ziele wir als Firma verfolgen. Man kann nicht zu viel kommunizieren», so Krähenbühl. Sein persönliches Führungsrezept ist simpel: «Ich bin überzeugt, dass ein Team am besten funktioniert, wenn man es auf eine Mission einschwört.»

Pflegt er einen jungen Führungsstil? Für Silvan Krähenbühl ist das schwer zu sagen. Die meisten Mitarbeiter, die er führt, seien halt einfach älter als er. Dem CEO ist es vor allem wichtig, dass sie ihre Frei-

heit haben und ihre Tage selber einteilen können. Das setzt viel Vertrauen voraus. Dass sich sein eigener Führungsstil von dem anderer Generationen unterscheidet, erlebt er jedoch immer wieder in Diskussionen mit seinen Eltern. Sie führen ebenfalls ein eigenes Geschäft und pflegen – auch aufgrund der unterschiedlichen Branchen – eine Kultur, in der Fehler nicht erwünscht sind. Silvan Krähenbühl: «Dies zeigt anschaulich, wie sich die neue

und die alte Führungskultur unterscheiden.» Er legt Wert darauf, dass ein Mitarbeiter bei einem Fehler nicht bestraft, sondern im Gegenteil sogar belohnt werden soll. Schliesslich könne man aus jedem Fehler lernen. Bereits hat Silvan Krähenbühl weitere Ideen im Köcher. Neben dem Hauptfokus von Gymhopper in der Schweiz als Marktleader will das Unternehmen ein Produkt lancieren, in dem es um Gesundheitsförderung von Mitarbei-

tern in Firmen geht. In den letzten Monaten wurde das Produkt mit verschiedenen Firmen angetestet. Das Thema sei zentral und werde wichtiger, davon ist Silvan Krähenbühl, der sich selbst als Sportfanatiker beschreibt, überzeugt: «Das Thema Gesundheit wird in der Gesellschaft immer akuter und treibt die Kosten in die Höhe. Schon wenn es eine Verbesserung von 5 bis 10 Prozent gibt, hat dies einen grossen Einfluss.»

ANZEIGE

Das STUDIUM nach MASS in LEADERSHIP und HR

individuell und flexibel
berufsbegleitend
anwendungsorientiert

- MAS FH in Leadership
- MAS FH in HR Management
- MAS FH in Personal- und Organisationsentwicklung
- CAS FH in Leadership Advanced
- CAS FH in Leadership und Management
- CAS FH in Change Management
- CAS FH in Service Excellence
- CAS FH in Project Management
- CAS FH in HR und Business Partnering
- CAS FH in Business Coaching
- CAS FH in Laufbahncoaching
- CAS FH in Personalentwicklung
- CAS FH in Organisationsentwicklung und -beratung

KALFH6



Eidgenössisch akkreditierte und beaufsichtigte Fachhochschule

Nutzen Sie unsere kostenlose Bildungsberatung:
info@kalaidos-fh.ch | www.kalaidos-fh.ch/ILH | Tel. 044 307 33 77



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.