

Panel C

Die Offene Organisation und ihre Führung

Donnerstag, 1600 - 1730

Prof. Dr. Urs Kaegi



Selbstorganisation fordert die mentale Seite

Demokratische Organisation, Reinventing Organizations, Selbstorganisation und Selbststeuerung, Holacracy, Scrum, Agile: viele Konzepte, welche eine Antwort auf veränderte Ansprüche von Mitarbeitenden an Organisationen reagieren. Gemeinsam ist ihnen, dass sie den Wunsch nach mehr Verantwortung, Mitsprache, Vielfalt im Denken, Innovation, Kooperation und Gestaltungswille aufgreifen und organisational abzubilden versuchen.

Bisher setzte man auf Hierarchie, um Entscheidungen schnell und klar zu treffen. Doch die steigende Komplexität der Arbeitsprozesse erfordert Vielfalt und kurzfristige Entscheidungen. Die Arbeitswelt 4.0 mit der breiten Digitalisierung ermöglicht dazu ganz neue Kommunikationswege, welchen Hierarchien eher im Wege stehen.

Wie lässt sich ein derartiger Wandel gestalten? Meine Beobachtungen zeigen, dass die Initiativen zu solchen Veränderungen meist von den Führungskräften ausgehen. Selbstorganisation erfordert neue mentale Modelle von Seiten der Führungskräfte aber auch den Mitarbeitenden. Es gibt nicht den einen Weg zu Selbstorganisation und einer demokratischen Organisation. Diese Transitionsprozesse sind für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende irritierend, manchmal schmerzhaft und konfliktreich. Organisationen, die diesen Prozess aber erfolgreich durchlaufen, zeigen erstaunliche Ergebnisse bezüglich Motivation, Innovation und wirtschaftlichem Erfolg.

Auf dem Weg verändern sich Identität, Loyalität, Vertrautheit sowie Betriebszugehörigkeit. Neue Kommunikationsmodelle, Regeln für die Konfliktarbeit, effiziente Formen von Besprechungen und Entscheidungsfindung, Lernbereitschaft, Kreativität, soziale Kompetenz und Klarheit über eigene Stärken und Feedbackkultur unterstützen den Veränderungsprozess. Für einzelne Mitarbeitende vor allem aus der mittleren Führungsebene kann dieser Prozess auch bedeuten, neue Aufgaben in der Organisation suchen zu müssen.

Ich werde in meinem Vortrag die Voraussetzungen für einen derartigen Wandel beschreiben und zeigen, wie sich ein solcher Veränderungsprozess gestalten lässt. Zudem werde ich die Begriffe und Konzepte zu Selbstorganisation, resp. demokratische Organisation erläutern und klären.

Zur Person:

Urs Kaegi, Dr. phil., lehrt und forscht zu Fragen des organisationalen Wandels und zu Kooperation in und zwischen Organisationen am Institut für Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtplanung ISOS der Fachhochschule Nordwestschweiz. Aktuelle Themenschwerpunkte: Selbstorganisation und Formen demokratischer Organisation

Webseite:

<http://www.fhnw.ch/de/personen/urs-kaegi>