

CALL FOR PAPERS – CHANGETAGUNG 2020**Buchprojekt und/oder Tagungsbeiträge
in Panels, Diskursräumen, Workshops****Der Mensch in der Selbst-Organisation
Bewältigung – Optimierung – Nutzbarmachung**

(Arbeitstitel)

*«Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie...»**Viktor E. Frankl***1 Heute: Das Hier und Jetzt der Selbstorganisation –
Sinn versus Lohn / Spiele statt Brot?**

Der Chef einer Unternehmensberatung sagt: «Es gibt Mitarbeiter, die sich den Knöchel gebrochen haben und trotz Krankschreibung weiterarbeiten. Obgleich sie niemand dazu zwingt, so viel zu arbeiten. Das machen sie inzwischen von sich aus», und weiter sagt er, dass es nicht das Geld und auch nicht die Angst vor Abstieg sei, die die Menschen treibe. Es ist die Anerkennung. Das Gebrauchtwerden. Die Leute sind auf der Suche nach Sinn im Leben. Die Arbeit gibt ihnen diesen Sinn. Aber ist daran etwas falsch? Wird darüber nicht das uralte Problem gelöst, dass der Mensch sich von seiner Arbeit entfremdet fühlt?

Der Mensch erfährt Sinn in der Organisation, weil es spezifisch menschliche Potenziale wie Kreativität, Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Selbstorganisation sind, die verstärkt in den Fokus geraten. Diese können von der Organisation zwar gefördert und gefordert, nicht jedoch beliebig abgerufen und objektiviert werden. Insbesondere hochqualifizierte Arbeit in flexiblen, innovativen Kontexten gilt als nicht vollständig objektivierbar.

Die Intelligenz des Handelns lässt sich nicht mehr allein in der Planung verorten, und das konkrete Handeln im Prozess der Arbeit ist nicht mehr der Vollzug vorangegangener Analysen und Entscheidungen. Sowohl die Selbstorganisation als auch das ausführende Arbeitshandeln sind an das menschliche Arbeitsvermögen gebunden.

Solche Arbeit wird als identitätsstiftend glorifiziert und immer mehr ins Zentrum des menschlichen Bewusstseins geschoben. Von einer existenziellen Notwendigkeit ist sie zur zeitgenössischen Sinnstiftungskategorie Nummer eins avanciert, ohne die sich der Mensch kaum noch denken kann. Der Job dient nicht mehr nur der Existenzsicherung und Bedürfnisbefriedigung, womit sich im Sinne von Frankl die Frage aufdrängt, ob diese neuen Führungsphilosophien dem Mitarbeiter vor allem ein «Warum» bieten, damit dieser fast jedes «Wie» erträgt?

Wenn wir im Zuge dessen auf die Seite der Organisation schauen und die aktuellen Diskurse neuer kollaborativer und selbstorganisierter Formen der Zusammenarbeit betrachten, stellt sich eine vergleichbare Frage, ob es auch hier zu einem neuartigen Bündnis, zu einer Versöhnung von Mensch und Organisation kommt. Geht es neben den offensichtlichen Veränderungen wie dem technologischen Wandel, dem Ende der Massenproduktion und der Autoritäts- und Hierarchiekrise tatsächlich um Emanzipation und Demokratisierung?

Das Thema «Selbstorganisation in Organisationen» haben Pongratz und Voss bereits 1997 als ein Dilemma zwischen individuellem Autonomieversprechen und organisationaler Steuerung verortet und in drei Punkten zusammengefasst:

1. **Selbstorganisation tritt den Beschäftigten als äusserer Zwang entgegen:** Die Initiative zu selbstorganisiertem Vorgehen kommt zumeist ‚von oben‘ und ist für die Beschäftigten weitgehend alternativlos.
2. **Selbstorganisation mit beschränkter Geltung:** Die Art und Weise der Aufgabenerfüllung unterliegt zwar der Gestaltung der Beschäftigten, die Definition der Zielstellung sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen unterliegen jedoch dem Management.
3. **Der Ziel-Konflikt der unterschiedlichen Ebenen:** Auf individueller Ebene bedeutet Selbstorganisation Selbstbestimmung, dass die Arbeitsprozesse nach eigenen Bedarfen geplant und umgesetzt werden können. Teambasierte Selbstorganisation fokussiert auf die Selbstkoordinierung und Selbstabstimmung der Teammitglieder untereinander sowie mit ihrer relevanten Nah-Umwelt, aber selten auf die Organisation als Ganzes. Und auf organisationaler Ebene geht es um die Demokratisierung von Organisationsprozessen.

Was uns in der Auseinandersetzung mit der Thematik der Mensch in der Selbst-Organisation fasziniert ist, dass sich das Thema einer festen und eindeutigen Bestimmung entzieht und es eine Distanznahme aus verschiedenen Perspektiven braucht. Oder wie es Žižek ausdrückt: «Konzentriert man sich auf das Individuum, verliert man die Gesamtheit der Gesellschaft aus dem Blick, konzentriert man sich auf die Gesamtheit, verliert man das Individuum aus dem Blick». Welche Begründungen werden ins Feld geführt und welche Interessen stehen im Vorder- und Hintergrund? Auf welche Art und wie tiefgreifend verändert sich aktuell die Arbeitswelt, und wie sieht die Pendelbewegung zwischen Verfechtern und Kritikern aus?

1.1 Unsere Fragestellung zu diesem Themenbereich

- Was genau sind seitens der Organisation die Anforderungen an das konkrete Arbeits- und Kooperationshandeln der Beschäftigten? Es kann ja nicht nur darum gehen, einfach Mensch zu sein?
- Selbstorganisationsprozesse spielen sich zunehmend in formalen Settings wie Meetings, prozessualen Abstimmungen und im konkreten Arbeitshandeln ab – Reicht es aus, lediglich diese Rahmung zur Verfügung zu stellen?
- Wenn informelle Prozesse zunehmend formell gerahmt werden – geht das Informelle dann darin auf oder verschiebt es sich nur anderswohin, wie die «Beule im Teppich»?
- Früher war von Position, Arbeitsrolle und Stelle die Rede. Heute tauchen Begriffe wie Person, Konsens, Kollaboration, Motivation, Intuition und Spiritualität auf. Darin verweisen sie auf die Unmittelbarkeit der Reibungsfläche zwischen Individuum und Organisation. Die Tyrannei und Besessenheit von der Intimität galt Richard Sennett 1974 als Indiz für eine «unzivilisierte Gesellschaft». Wie viel Unmittelbarkeit müssen wir zulassen, tut uns gut, ist notwendig?

2 Gestern: «Alter Wein in neuen Schläuchen» oder was haben wir aus der Vergangenheit gelernt?

Meist werden humanitäre Gründe ins Feld geführt, wenn die Abgrenzungen zwischen den Abteilungen aufgelöst, die Hierarchien stark abgebaut und die Formalisierung von Prozessen reduziert werden. Dass man darüber nachdenkt hoch funktionale Organisationen zu verändern, weil sie zu maschinenartig und unmenschlich sind, ist fast allerdings so alt die wie Organisation selbst.

Spätestens seit den 1930er Jahren läuft der Prozess der Befreiung von Organisationen aus ihren Silostrukturen und ihrer Öffnung für Netzwerkstrukturen. Insbesondere Chester Barnard ist für seine Unterscheidung zwischen **formeller und informeller Organisation** berühmt geworden. Ausgehend von der organisationstheoretisch deskriptiven Frage, wie es einer Organisation gelingt, verschiedene Formen der Kooperation sicherzustellen, hatte Barnard entdeckt, dass es **spontane Formen** der Kooperation ebenso gibt wie **deliberative Formen**, also in Stellenbeschreibungen, Abteilungsstrukturen und Arbeitsabläufen formal festgehaltene Formen der Ko-

operation. Orientiert an der Frage, welche Funktion Führung hat, hat er festgehalten, dass Führung nicht nur darin besteht, gleichsam disziplinarisch auf der Einhaltung formaler Festlegungen zu bestehen, sondern zugleich auch darin, für die informelle, spontane Kooperationsfähigkeit Sorge zu tragen. Denn die formalen Abläufe sind in die informellen auch leistungsbezogen eingebettet.

Erich Gutenberg hatte im Jahr 1951 in Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre festgehalten, dass sogenannte „**freie Formen der Kooperation**“ dem hierarchischen System in Nichts nachstehen. Man habe immer die Wahl zwischen hierarchischer Eindeutigkeit und zeitaufwendigerer, für taktische Überlegungen anfälligerer Zusammenarbeit. Letztere sei jedoch häufig nicht zu vermeiden.

Frederick Herzberg erschütterte mit einer revolutionären, empirisch fundierten Theorie 1959 die Wirtschaftswelt wonach nicht das Geld der Hauptmotivator für zufriedene Arbeit ist, sondern die Tätigkeit selbst sowie Verantwortung und Wertschätzung. Nach seiner Zwei-Faktoren-Theorie, auch Motivator-Hygiene Modell genannt, gibt es einerseits Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind (**Motivatoren**), und zum anderen Faktoren, die auf den Kontext der Arbeit bezogen sind (**Hygienefaktoren**). Natürlich soll die Organisation erfolgreich sein, aber nicht gegen den Menschen, sondern für ihn und mit ihm.

1961 haben Tom Burns und George M. Stalker vom Londoner Tavistock Institut ihr Buch „The Management of Innovation“ publiziert, in dem die Umstellung von einem „mechanischen“ auf ein „organisches“ Organisationsmodell propagiert und ausgearbeitet wurde. „**Mechanisch**“ sollte heissen, dass man Organisationen bis in die letzten Details der Arbeitsteilung, Arbeitsprozesse und Kontrollstrukturen am grünen Tisch entwerfen konnte. „**Organisch**“ hiess, dass man vorab nur wusste, dass man nicht wusste, mit welchen Aufgaben und Anforderungen, Kompetenzen und Kooperationsmustern eine Organisation arbeiten würde, sodass man die Organisation von vorneherein dazu befähigen musste, sich „selbstorganisiert“ in der Interaktion zwischen allen Mitarbeitern auf die jeweiligen Möglichkeiten einzustellen.

Anfang der 1970er stand die Humanisierung der Arbeit(s-Welt) HdA im Vordergrund. Es ging um die «Qualität der Arbeit». Die Grenzen der fordistischen Massenproduktion und der tayloristisch geprägten Arbeitsorganisation mit dem Fliessband als Symbol wurden sichtbar. Verschärfte Rationalisierung und eine Intensivierung der Arbeit hatten die Arbeitsbedingungen zunehmend verschlechtert. Höhere Einkommen und mehr Freizeit, verloren angesichts massiver gesundheitlicher Belastungen und Gefährdungen ihre Kompensationsfunktion. Wichtige Ansatzpunkte waren daher die Verbesserung der physischen, psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen. Es sollte eine möglichst vielseitige Beanspruchung der menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten als Schnittstellen zwischen humanitären, ökonomischen und technologischen Zielen erzielt werden.

Unter dem Titel „Teamproduktion“ ist in den 1980er Jahren diskutiert worden, wie man Teams zur Zusammenarbeit nicht nur untereinander, sondern auch mit der Linie, aus der sie temporär ausgeklintet werden, befähigen kann. Und so weiter in Stichworten: 1990 Lean Production und Ent-Hierarchisierung als Abkehr vom Taylorismus. 2000 New Economy und der Fokus auf Internet Startups. 2010 Agilität, Holacracy, Reinventing, Postbürokratische Organisation u.v.m.

2.1 Unsere Fragestellung zu diesem Themenbereich

- Haben sich die «alten» Humanisierungsziele – von flexiblen, selbstbestimmten Arbeitszeiten über Gruppenarbeit bis hin zu grösserer Selbstorganisation und Selbstverantwortung – in irgendeiner Weise erfüllt, oder reicht es aus, im Stadium des Pendelns zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung zu verbleiben – mit jeweils neuen Namen?
- Inwieweit haben sich die Rahmenbedingungen über die Zeit hinweg grundlegend geändert? Ist Arbeit tatsächlich signifikant komplexer und subjektiver geworden?
- Was waren und sind die Gründe dafür, dass Organisationen immer wieder «rückfällig» werden und Funktionalität und Hierarchie in den Vordergrund stellen? Woran scheitern (regelmässig) die so positiv menschlichen Modelle – ist man jeweils des Menschen überdrüssig geworden?
- Um welche Werte ging und geht es? Inwiefern spiel(t)en Werte überhaupt eine Rolle?

3 Morgen und übermorgen: Wie viel Mensch und Selbst-Organisation wollen und können wir uns zukünftig noch leisten?

Wenn wir Selbst-Organisation als einen Ansatz verstehen, der sich ohne Ordnungsinstanz idealtypisch aus sich selbst heraus vollzieht – inwieweit passt er dann in eine Realität, welche nach wie vor und mehr denn je von Kontrolle, Messbarkeit und Effizienz geprägt ist? Mehr noch, steht er nicht in einem heftigen Widerspruch zu einer Realität, die nach Dieter Mersch (2017) von einem technologischen Dispositiv geprägt ist, welches sich mittels Mathematisierung und Algorithmisierung einen Zugang zum realen Denken, Handeln, Entscheiden, Kommunizieren in Öffentlichkeit und dem Sozialen verschafft?

Wie wollen wir Selbst-Organisation zukünftig verstehen, was wird der Stellenwert des Menschen sein, wie wird er seine Funktion in der Welt wahrnehmen und wie gesellschaftliche Prozesse konstruieren, erfahren und verstehen? Wie weit wird der Mensch in der Selbst-Organisation gehen, wie wird sich Selbst-Organisation im Kontext von Organisationen verorten lassen und welche Rolle wird sie in der Transformation der Ordnung der Arbeitswelt spielen? Wird sich Selbst-Organisation pragmatisch als ein raffiniertes Verfahrensprinzip etablieren, das nach «Wenn-Dann-Schema» funktioniert, erlernt und angewendet werden kann? Oder steht Selbst-Organisation auch für einen Diskurs, welcher über die Frage von optimaler Arbeitsteilung und Anpassung in Organisationen hinausgeht: das heisst, Selbst-Organisation im ursprünglichen Sinne von Emanzipation, Selbst-Ermächtigung und Subjektivierung, als eine Denkweise, die nicht einfach nur möglich macht, dass Abläufe innerhalb eines Rahmens existierender Verhältnisse gut funktionieren, sondern dass gerade diese Rahmen selbst mit verändert werden. Dann ist – dann bleibt Selbst-Organisation eine grundsätzliche Betrachtungsweise von Ordnung und Unordnung, verbunden mit der Frage was dadurch ermöglicht respektive verhindert, was sichtbar gemacht oder was verdeckt wird.

Pierre Guillet de Monthoux formuliert 2007 in einer «ästhetischen Perspektive für Ökonomen» die Frage: wie viel Mensch wollen wir uns in welchen Strukturen leisten und in welcher Weise vertrauen wir heute in unser eigenes Denkvermögen und unsere Fähigkeiten: wie kann es uns gelingen das Sinnes- und Wahrnehmungsvermögen der Organisationsakteure miteinzubeziehen, um die subjektive Objektivität innerhalb von organisationalen Realitäten besser zu verstehen und eine Idee davon zu erhalten, was Individuen zu Gruppen, Organisationen und Gesellschaft zusammenschweisst und in welcher Weise wir kollektive Realitäten erschaffen und welche Art von Klebstoff wirksam ist.

3.1 Unsere Fragestellung zu diesem Themenbereich

- Welche Berechtigung und Relevanz wird der Diskurs über «den Menschen in der Selbst-Organisation» zukünftig überhaupt noch haben?
- In welcher Weise wird Demokratie in der realen Praxis von Organisationen noch eine Rolle spielen? Wird es darin Raum und Zeit geben, damit wir unser eigenes Denkvermögen und unsere Fähigkeiten gebrauchen können, um uns selbst zu emanzipieren?
- Für welche Art von Macht steht Digitalisierung und Computerisierung: Was bedeutet es, wenn geistige Prozesse und das Denken mittels Algorithmen erfasst und ausgeführt werden? Ist das Sprechen über Selbst-Organisation bereits ein Zeichen dafür, dass wir viel steuerbarer geworden sind?
- In welcher Weise schlägt die Digitalisierung einen verbindenden Bogen zwischen den rationalen, formalisierten und ordnenden Strukturen einerseits und den informalen, spontanen, sinn-, befriedigungs- und psychosozialen Prozessen innerhalb von Organisationen? Und wie genau würde das aussehen?

4 Was ist die Changetagung – was ist das USP der Changetagung?

Die Changetagung hat sich seit sehr 2008 prominent etabliert. Alle zwei Jahre treffen sich Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis rund um ein aktuelles Thema. Dies sind unsere vier (Alleinstellungs-)Merkmale

1. **Fokus: Angemessene Wissenschaftlichkeit und Vertiefung der Themen**
(Deep Dive statt nur Best-Practice-Tipps)
2. **Zugang: Blick über den Tellerrand hinaus**
(Interdisziplinarität und Diversität von Personen und Zugängen ohne Berührungängste)
3. **Mitwirkende: Personen, die mitten drin sind, das System kritisch zu reflektieren**
(Führungskräfte und Beratungs-Personen, die Fragen stellen und viel bewegen)
4. **Raum und Zeit: Netzwerktreffen für Begegnung und gemeinsamen Austausch**
(Menschenzentriert – mit der Atmosphäre eines grossen Klassentreffens)

5 Die Tagungsformate

1. Tagungsband
2. Keynotes
3. Panels
4. Erfahrungs-/ Diskursräume (neu)
5. Workshops

6 Der Zeitplan

- **bis 30.09.2018**
Abgabe eines aussagekräftigen Abstracts über die Kerninhalte des geplanten Beitrags, um den Fokus gegenüber Mitautoren / Mitautorinnen abzugrenzen (ca. 200 Wörter)
UND als Grundlage für die Programmplanung der Change-Tagung (Vorträge, Workshops)
- **bis spätestens 01.03.2019**
Abgabe des vollständigen Textbeitrags (12 - 15 Seiten à ca. 2.600 Zeichen inkl. Leerzeichen - gemäss DOC-Vorlage)
- **bis 01.04.2019** Feedback zum Text durch uns
- **ab 01.06.2019** Lektorat und Buchproduktion durch Verlag
- **Januar 2020** Erscheinen des Buches zur Tagung!

7 Ihre Ansprechpersonen

Prof. Dr. Olaf Geramanis
T +41 61 228 59 74
olaf.geramanis@fhnw.ch

Stefan Hutmacher
T +41 61 228 50 46
stefan.hutmacher@fhnw.ch