

Tag der Schweizer Qualität 2018 – Thema:

Wie verändern sich Organisationen?

Die Arbeits- und Technologiemarkte, die Arbeitswelt generell, ändern sich rapide. Althergebrachte Unternehmenskulturen sind mehr denn je gefordert, gute Mitarbeitende und Spezialisten zu finden. Jens O. Meissner ist Professor für Organisation und Innovation. Der Koeleiter des Zukunftslabors CreaLab und Vorstandsmitglied des «Netzwerks Risikomanagement» führt in neue Arbeitsformen ein.

Interview und Text von Michael Merz

Am Tag der Schweizer Qualität spricht er über «Veränderungstrends von Organisationen». Worauf könnte der Professor für Organisation und Innovation in Zeiten wie diesen – wo Unternehmen mehr denn je durchrationalisiert, Angestellte gleichzeitig vielseitiger, hybrider, mobiler werden – fokussieren?

Prof. Dr. Jens O. Meissner legt an der Hochschule Luzern seinen Schwerpunkt auf die Organisationale Resilienz, darauf, wie Organisationen mit Rückschlägen und Krisen produktiv umgehen, und dies beispielsweise im Innovationsmanagement und ihrer Führungskultur berücksichtigen.

Herr Meissner, sind Hierarchien noch zeitgemäss?

Einerseits erlauben die technologischen Entwicklungen mehr Optionen in der Gestaltung der Arbeit. Andererseits rücken die digitalisierten Arbeitsformen das Individuum und seine Bedürfnisse ins Zentrum. Das hat entsprechende Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation; die traditionellen Organisationsstrukturen und -lösungen werden infrage gestellt, die Arbeitnehmenden wie auch die Konkurrenzsituation auf dem Markt rufen nach neuen Ansätzen.

Es gibt komplett neue Ansätze eine «Lernende Organisation» ohne Hierarchien einzuführen. Welchen Weg könnte ein Schweizer Unternehmen ohne viele Personalressourcen beschreiten?

Auch wenn es momentan einen anderen Anschein hat, ist die «Lernende Organisation» aber konzeptionell nichts Neues. Sie stellt die Frage nach einem Dauerthema: Grundsätzlich ist es notwendig, die Eigeninitiative von

«Die Identifikation mit einer Aufgabe ist das höchste Gut.»

Mitarbeitenden zu fördern. Damit ist jedoch die Führung gefragt, die Balance zwischen Unternehmensvision und Individualität zu verfolgen. Gerade althergebrachte Hierarchien bremsen Erfolge aus, weil sie das vernetzte Arbeiten verhindern.

Heute entscheiden sich sogenannte «Hybrid Professionals» meist nur für Jobs, die mit ihrem Sinngefühl übereinstimmen.

Arbeitnehmende von heute ziehen regelmässig Nutzen aus weichen Grenzziehungen zwischen Unternehmens- und, wenn man so will, Ideologiebereichen. Auch beobachte ich bei Entscheidungsträgern, dass sie Einsichten, Erkenntnisse, viele Bereiche des eigenen Engagements für das ganze Unternehmen einbringen.

Wie überzeugen Sie jedoch finanziell abhängige Arbeitnehmer von dieser «Entscheidungsfreiheit»?

Ich stupe aktuelle Entwicklungen wie die Digitalisierung der Wirtschaft revolutionärer ein als die früheren Wirtschaftsumbrüche. In diesem schnellen Wandel kann Routine

schnell passé sein. Um Ihre Frage auszuführen:

Per se ist die Identifikation mit einer Arbeitsaufgabe zugleich das höchste Gut, aber auch die grösste Herausforderung einer Führungskraft, die Unternehmensvision längerfristig mit Leben zu füllen. Will der Chef einen erfahrenen Angestellten binden, sollte er ihm sicher auch flexible und kombinierbare Vertragsbestandteile anbieten können.

Ebenso gibt es neuartige Ansätze wie «Holacracy», wo Angestellte in hierarchiefreieren Unternehmen jeweils in Projektaufträge eingebunden werden.

Das klingt plausibel, doch nicht alle Unternehmen arbeiten wie Werbeagenturen. Wie könnte es kleineren KMUs oder NPOs gelingen, sich zeitgemäss zu positionieren?

Kleine und Mittelständische trumpfen durch ihre grosse Beziehungsnahe, eine hohe Flexibilität und die Bereitschaft, in ihrem spezifischen Marktsegment auch global führend sein zu wollen. NPOs sind in der Schweiz zudem sehr gut aufgestellt, weil es in der Schweiz einen gesellschaftlich reichen Kontext für sie gibt.

Beide Organisationstypen sind zeitgemäss, weil sie dem doch sehr zweifelhaften, rein auf Shareholderprofit ausgerichteten Wirtschaften eine Sinnkomponente entgegensetzen. Allerdings dürfen KMUs meist noch ihre Haltung zur überbetrieblichen Zusammenarbeit optimieren. NPOs haben meist Verbesserungspotenzial an der Flexibilität ihrer Strukturen und Abläufe.

Bereits in der Antike wurde ein «System des partiellen Zufalls» bei der Besetzung von Führungspositionen praktiziert. –



Jens O. Meissner ist Professor für Organisationale Resilienz und Innovation.

Eine systemische Perspektive

Jens Meissner betrachtet Erneuerungsprozesse in Organisationen aus einer systemischen Perspektive. Die enorme Bedeutung von Innovationen für das Überleben von Unternehmen macht ein nachhaltiges Innovationsmanagement notwendig. Zentrale Themen seiner Arbeiten sind die Gestaltung von Prozessen und Strukturen sowie eine nach allen Seiten offene Innovationskultur, um letztlich die Organisationale Resilienz zu stärken.

Jens Meissner führt am Tag der Schweizer Qualität, 30. Mai 2018, in die «Veränderungstrends von Organisationen» ein.

Mehr Programmdetails zum Tag der Schweizer Qualität im Kursaal Bern finden Sie unter www.tsq.swiss

Wie beurteilen Sie, ein Forscher für systemische Innovation, solche Strategien?

Wie Organisationen für die Zukunft die besten Köpfe an die Spitze wählen könnten, weiss eigentlich niemand. In Asien wird ja bereits auch künstliche Intelligenz an Führungssitzungen konsultiert. Dieses System des Zufalls (ein Teil der Mitglieder wird ge-

wählt, der andere Teil zufällig ausgelost) hat meiner Ansicht nach den Vorteil, dass weniger Personen an der Spitze einer Organisation stehen, die von Selbstüberschätzung getrieben sind. Diese Hybris war schon damals für Unternehmen und Staaten ein Risiko. Der Trend, diesen Zufall mehr und mehr wegzurationalisieren, hat ein weiteres Auseinan-

derdriften von «oben und unten» in der Gesellschaft zur Folge. Das ist eine gefährliche Entwicklung, die zu beobachten ist.

Welche Systeme oder Führungs-Skills braucht es in dynamischen Organisationen?

Ich bin überzeugt, dass die beschriebene Hybridität auf Arbeitsmärkten schliesslich auch ein stimmiges Ganzes bedingt. Allerdings werden in der digitalisierten Welt auch kleine charakterliche Gesten immer wichtiger.

Denn während die kleinen Wirtschaftsteilnehmer von Konzernen wie Amazon, Zalando, Alibaba oder Uber weggefegt werden, braucht es dennoch Unternehmen, die auch kleinräumig die Kundenbeziehungen pflegen und Innovationen vorantreiben. ■

www.tsq.swiss

www.hslu.ch

Anzeige

«Gemeinsam Mehrwert schaffen.»

BDO AG



Kontaktieren Sie unsere Experten:

BDO AG Entfelderstrasse 1, 5001 Aarau
BDO AG Landenbergstrasse 34, 6002 Luzern
BDO AG Biberiststrasse 16, 4501 Solothurn
BDO AG Schiffbaustrasse 2, 8031 Zürich

Tel. 0800 825 000

www.bdo.ch



Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung