



# Selbstorganisation als Herausforderung

4. St. Galler New Work Forum

Warum zukünftig noch im Büro arbeiten?

13. Januar 2021

Heidi Bösch, Direktion Personelles & Klubschule, Migros Ostschweiz



# Covid19 verändert die Funktionsweise unserer Arbeit – die Arbeitswelt 4.0 erhält Rückenwind



Alle Dimensionen der Arbeitswelt 4.0 entwickeln sich in den letzten Monaten rasant.

Ein neuer Arbeitsethos entsteht.

Häufig sind jedoch nur Teile der Belegschaft davon "begünstigt".

# Nicht jede Aufgabe kann dezentral und zeitunabhängig erledigt werden

## Aufgaben die nach wie vor Präsenz erfordern

In vielen Jobs ist dezentrales Arbeiten nicht realisierbar, weil der Mensch und seine Präsenz vor Ort die wichtigsten Bestandteile der erbrachten Leistung sind. Auch künftig benötigt es qualifizierte Mitarbeitende und Experten für

- ✓ Handwerk
- ✓ Produktion
- ✓ Pflege, Medizin,
- ✓ Detailhandel
- ✓ Transport, Logistik, Verkehr etc.

## Selbstbestimmung und Mitgestaltung

Ist mehr Mitgestaltung und Selbstbestimmung überhaupt möglich in Funktionen, die aufgrund Anforderungen, Abläufen und Kundenbedürfnissen physische Präsenz notwendig machen und stark fremd bestimmt sind?

# Selbstbestimmung und Mitgestaltung als Treiber der Arbeitgeberattraktivität



## Anforderungen an die Unternehmung als Arbeitgeberin

- ✓ Wie gewinnen und binden wir qualifizierte Mitarbeitende?  
→ Sinngebung, Werteorientierung, Individualität, Sicherheit...
- ✓ Wie verbessern wir die Rahmenbedingungen für Mitarbeitende?  
(Wollen x Können x Dürfen)  
→ Flexible Einsatzplanung, Mitbestimmung, Entwicklung, neue Formen der Zusammenarbeit...

# Wenn Selbstorganisation zur Belastung wird

Was und wie wir arbeiten

Wann und wo wir arbeiten



# Skills der Zukunft oder Grundkompetenzen künftiger Mitarbeitenden

Ist Eigenverantwortung lernbar?

Selbstlösungskompetenz als Grundvoraussetzung?

"Sich selber managen kann jeder!"

Wie steht es mit Resilienz, digitale Kompetenz, Interaktion,  
Umgang mit Informationen und Mehrdeutigkeiten?

# Anforderungen an Führungskräfte & Leadership

## Unternehmerische Anforderungen:

«Bi-modalität» als Dauerzustand (Run und Change parallel)

Unvorhergesehenes (Krisen) jederzeit und global möglich

Generelle Beschleunigung (technologisch, kulturell, ökonomisch...)

Teamleistung trotz Dezentralität

**1 + 1 = 3**

**Orientierung war noch nie so wichtig wie heute...  
gerade in der Ungewissheit**

**Eigenschaften der Führung**

Empowerment statt Kontrolle

Dialog statt Vorgabe

Rollen statt Positionen

Werteorientiertes, authentisches Führen

Förderung neuer Formen der Zusammenarbeit

Sinn stiften statt steuern



Selbstorganisation als Erfolgs-Stimulator für den Mensch in Zeiten von "New Work" will gelernt sein und fordert Mitarbeitende, Vorgesetzte und Unternehmensleitungen gleichermaßen. Insbesondere dann, wenn ein kleinstmöglicher gemeinsamer Nenner dafür gefunden werden muss.



**Gruppenarbeit**



## Gruppenarbeit

---

- (1) Wie bleiben wir attraktiv, in einer Branche und Unternehmung, wo die Präsenz am Arbeitsort der zentrale Erfolgsfaktor ist?
- (2) Wie ermöglichen wir mehr "Selbstbestimmung" in Funktionen, die aufgrund Prozessen, Abläufen und Kundenbedürfnissen stark fremdbestimmt sind?
- (3) Wie entwickeln wir Mitarbeitende in die Zukunft? Sind Fähigkeiten zur Digitalisierung, Vernetzung, Selbstlösungskompetenz, Eigenverantwortung auf allen Stufen entwickelbar?