



Universität St.Gallen

Forschungsinstitut für Arbeit  
und Arbeitswelten

# Die Re-Generative Organisation für gute Arbeit

Von “Leidensmaschinen” zum gemeinsamen Bekenntnis, das Aufblühen (Aller) zu ermöglichen

From insight  
to impact.

# Disclaimer

Die in dieser Präsentation enthaltenen Informationen und Daten sind streng vertraulich. Sie sind nur für die hier Anwesenden bestimmt.

Die Inhalte dieser Präsentation dürfen nur mit vorheriger Zustimmung der Verfasserin, Prof. Dr. Antoinette Weibel, verwendet und kommuniziert werden.

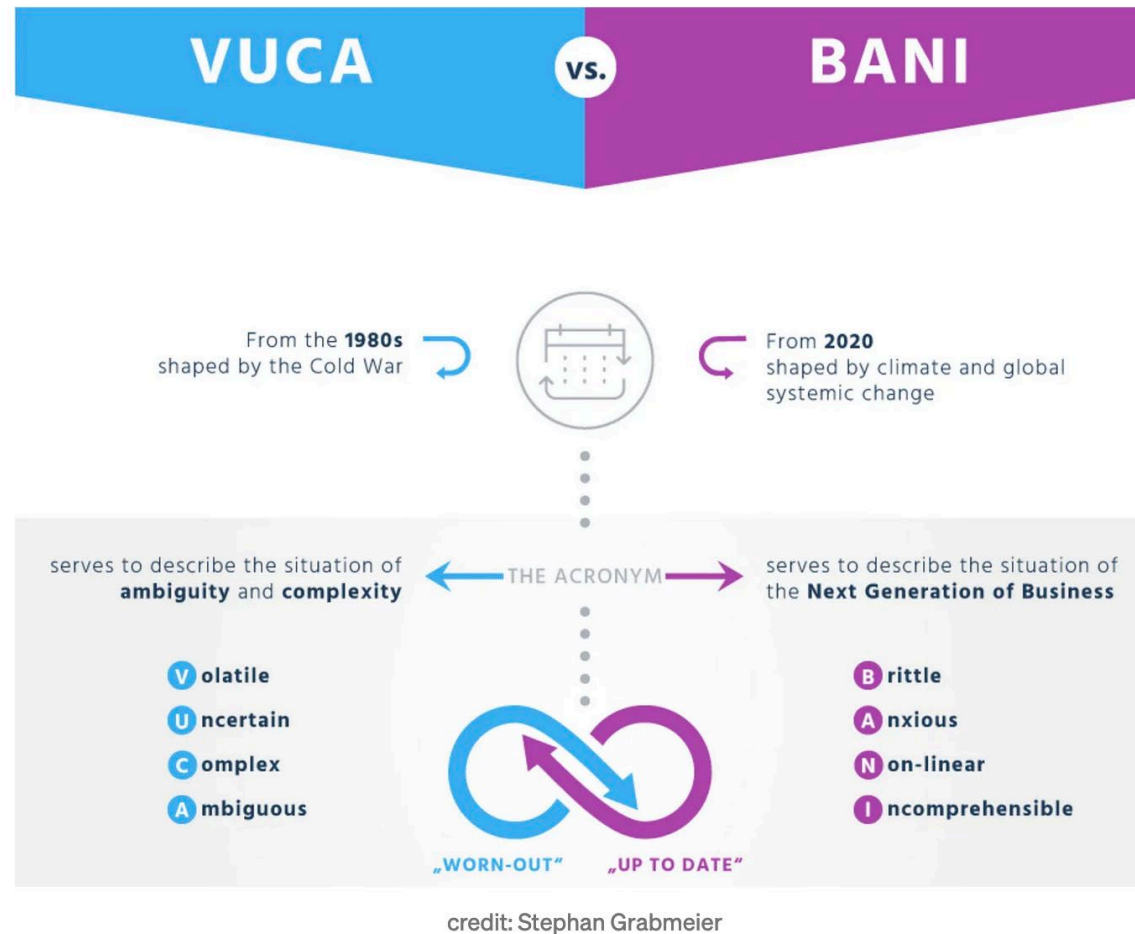
Downloads und Kopien dieser Seiten sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch und nur mit vollständiger Quellenangabe gestattet.

# Agenda

1. Ausgangsposition: Unsicherheit und Verunsicherung, Erschöpfung und Abwendung, Trennung und Streit statt Gemeinsamkeit
2. Was wir brauchen: Ein neues Bekenntnis zur Re-Generativen Organisation
  1. Gute Arbeit: Glück und Aufblühen für eine energiegeliche Kehrtwende
  2. Gute Zusammenarbeit: Vertrauen und Dialogfähigkeit für ein gemeinsames Bekenntnis
3. Wie gehen wir es an: Praktische Tipps für HR

# Fundamentale Unsicherheit und Verunsicherung

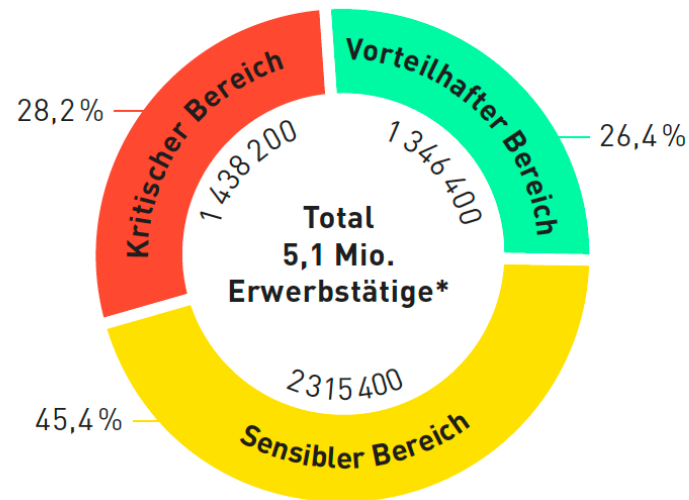
Relevanz der re-generativen Organisation



# Erschöpfung und Abwendung

## Relevanz der re-generativen Organisation

Verteilung der Erwerbstätigen auf vorteilhaften, sensiblen und kritischen Bereich des Job-Stress-Index 2022 (Hochrechnung)



\* Quelle Anzahl Erwerbstätige: BFS Q1/2022

Some of the most startling regional findings come from Western Europe.

10%

of employees are engaged at work.

71%

of employees are not engaged at work.

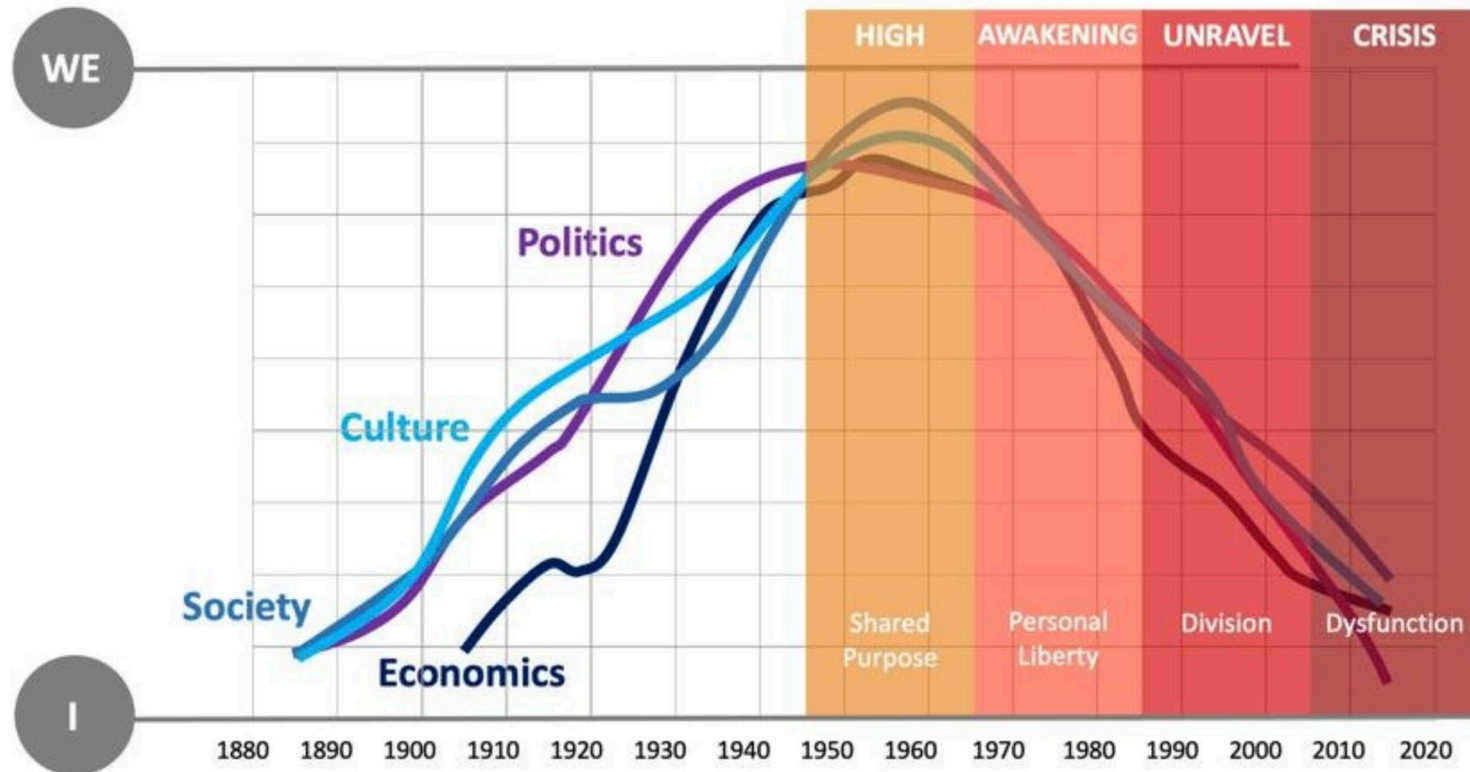
19%

of employees are actively disengaged at work.

# Trennung und Streit statt Gemeinsamkeit

Relevanz der re-generativen Organisation

Economic, Political, Social, and Cultural trends 1895-2015 (Putnam)



Data Sources: *The Upswing* (Putnam), *The Fourth Turning* (Strauss-Howe)

[www.heathermcgowan.com](http://www.heathermcgowan.com)

# Re-Generative Organisationen sind Teil der Lösung

## Die Gestaltung der re-generativen Organisation

- Resiliente Organisation = Organisation, die tiefgreifende Veränderungen und Krisen antizipiert, sich auf sie vorbereitet, daran anpasst und gestärkt daraus hervorgeht.
- Generative Organisation = Organisation, die das „gute Leben“ und „Aufblühen“ aller Bezugsgruppen ermöglicht, indem schöpferische Möglichkeiten, fortwährende Entwicklung und Exzellenz („gut werden“ und „gutes Schaffen“) gemeinsam ermöglicht werden.

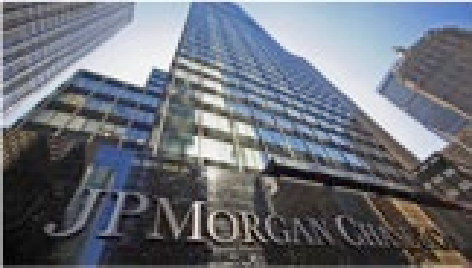
### Resiliente Organisation schafft Basis

- ermöglicht Lernen und Wachstum auf individueller und Teamebene
- Schafft Energie und Aufeinanderbezogenheit
- Baut auf Erkenntnissen der Psychologie und der Managementforschung auf

### Generative Organisation als Bekenntnis

- Bewusste Gestaltung der Organisation zum Wohle der Gesellschaft
- Schafft Fokus: „gutes Leben“ (der Stakeholder) bei gleichzeitiger Nachhaltigkeit und Legitimität als auch Prosperität der Organisation
- Baut auf Erkenntnissen der Tugendethik (und mehr) auf

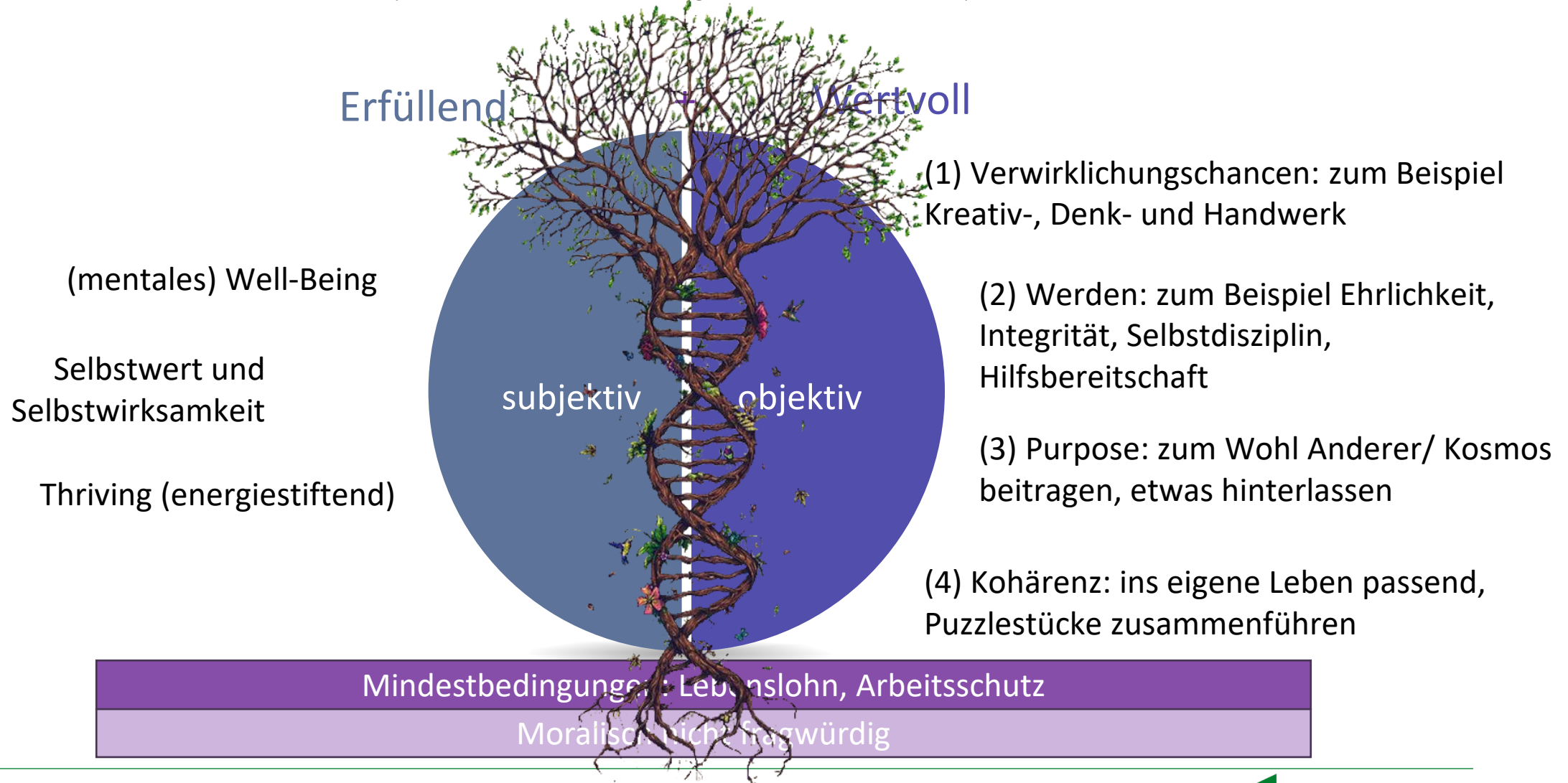
# Zwei Modelle: Alt und Neu

Modelle	Maschine	Re-Generative Organisation
Beispiel		
Menschenbild	Human Resources (= Superstar oder Arbeitsbiene)	Resourceful Humans (= wertvolle Mitstreiter)
Führungsthemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compliance</li> <li>2. Planbare Hochleistung</li> <li>3. Eine Bezugsgruppe: Geldgeber</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aufblühen in der Arbeit (<b>gute Arbeit</b>)</li> <li>2. Ko-Kreation und Ko-Elevation (<b>gute Zusammenarbeit</b>)</li> <li>3. Multi-Stakeholder (und Planet)</li> </ol>
Struktur und HR	Hierarchie, Bürokratie Performanz HR ( <b>Krankmacher</b> )	Umgekehrte Hierarchie, Netzwerk HR für Aufblühen ( <b>Lebensstifter</b> )
Grundprinzipien	Skalierbarkeit Sicherstellung Standardisierung	Verankerung Verantwortung Vergegenwärtigung
Ziele	<b>Effizienz und Profit</b>	<b>Wohl Aller, Nachhaltigkeit, Prosperität</b>



# Gute Arbeit: Erfüllend und Wertvoll = Aufblühen

(Quelle: Weibel in Anlehnung an Veltmann und Wolfe)



# Tipp: Job Crafting



## Task Crafting

- Aufgaben dazunehmen oder streichen
- Aufgabenausführung ändern
- Zeit/Hingabe für Aufgabenausführung ändern



## Relational Crafting

- Beziehungen aufbauen (mit wem?)
- Beziehungen ändern (wie? wann?)
- Beziehungen im neuen Licht sehen



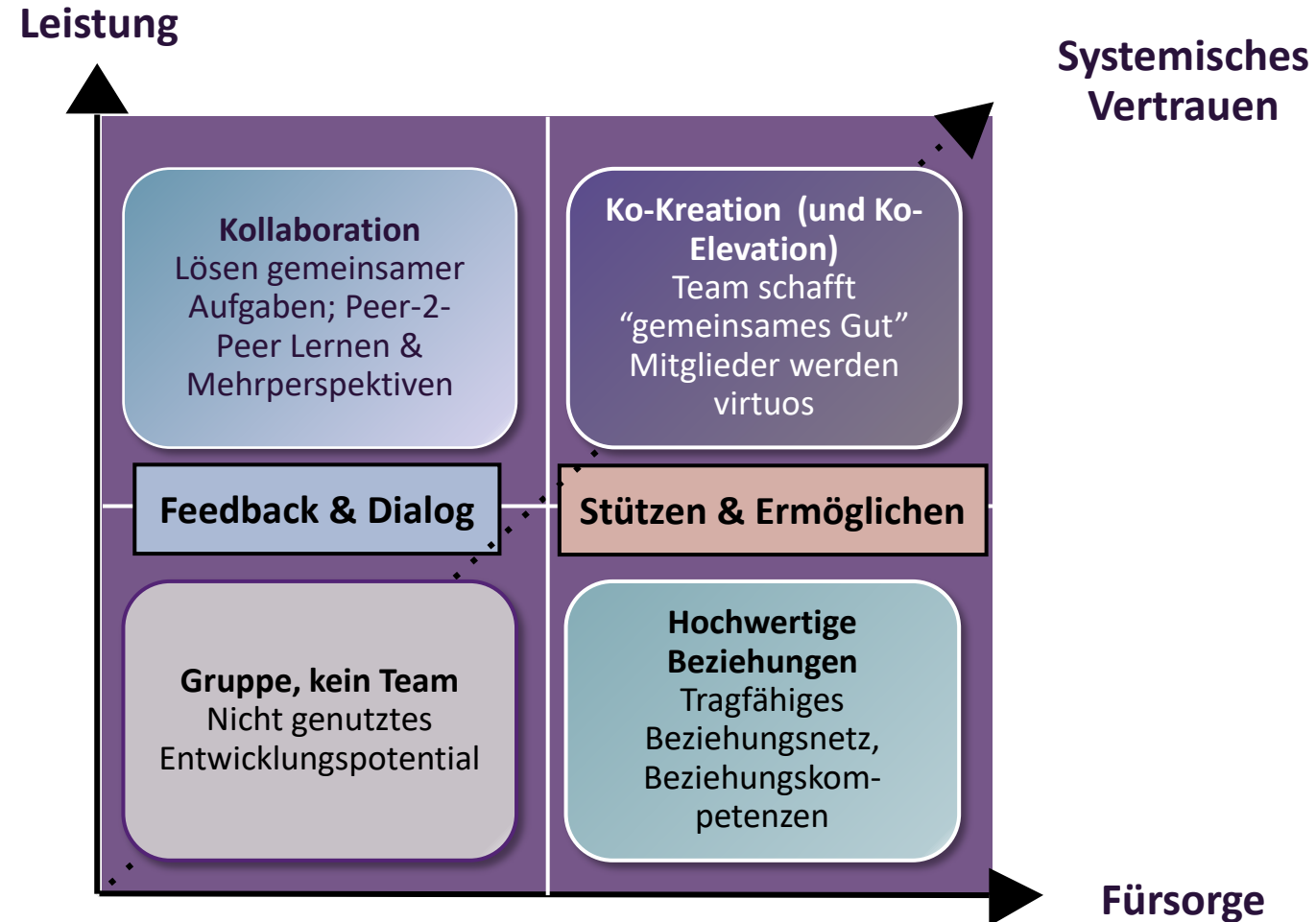
## Cognitive Crafting

- “reframing” Sinn der Aufgaben
- eigene Grundannahmen zum Job verändern

(Wrzesniewski & Dutton, 2001)

# Gute Zusammenarbeit: Ko-Kreation und Ko-Elevation

(Quelle: Weibel/Vogt in Anlehnung an Dutton und Edmondson)



## 5 Gebote:

- Sich Zeit nehmen
- Das Gehörte (erst einmal) nicht bewerten
- Auch bei abweichender Meinung offen bleiben
- Sich bewusst zurücknehmen
- Gezielt Nachfragen



## Und nochmals wozu?

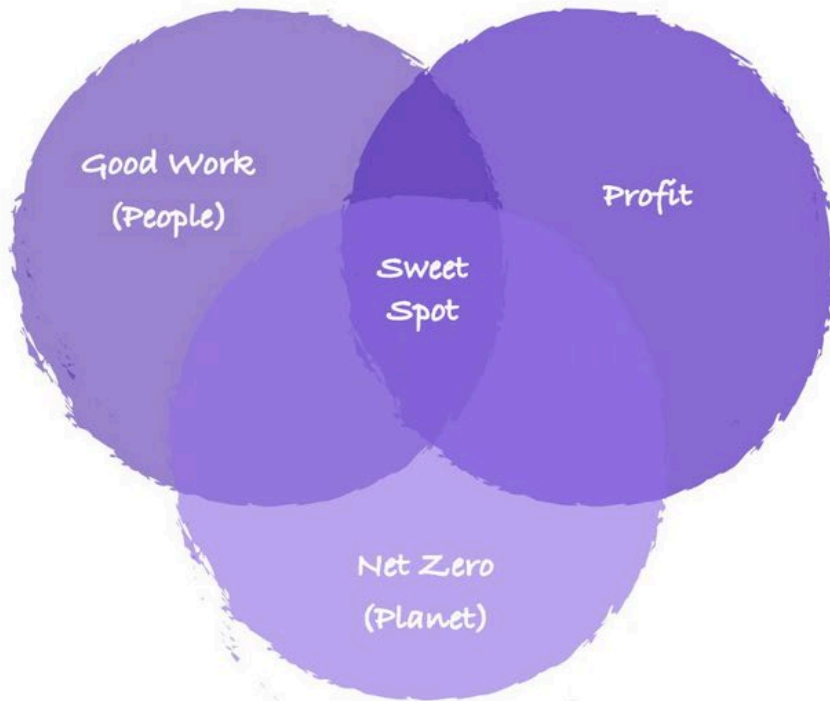
- Löst extrem viel Positives bei den Mitarbeitenden aus (Stichworte: Psychological Safety, Vertrauen, Zufriedenheit, Gesundheit, Respekt für Führungskraft)
- Ist lernbar
- Verändert auch die Führungskraft: Komplexität und sowohl/als auch Aspekte werden erkennbar

# Gutes HR/Schlechtes HR für die Umsetzung

	KRANKMACHER: RAUS!	LEBENSSTIFTER: REIN!
Recruiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalauswahl als Kostenträger (z.B. mit Automatisierung und KI)</li> <li>• Kompetenzprofil vor Charakter</li> <li>• Intransparente Verfahren und Selektion nur vom «Boss»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalauswahl als Hüter der guten Kultur: Klare Definition des Werteprofiles, Verhaltensspuren («No asshole rule»)</li> <li>• Transparentes Verfahren für Bewerber, Teamauswahlverfahren, wertschätzende Betreuung</li> <li>• Eingebettet in Gesellschaft: Chance für Quereinsteiger</li> </ul>
Talent Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exklusives Talentmanagement – z.B. 9-Felder (o.ä.) Kategorien</li> <li>• Weiterbildung wird zur Privatsache, das Unternehmen bietet nur noch Lernen in Häppchen (Microlearning)</li> <li>• Fokus ist technische Qualifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inklusives und personalisiertes Talentmanagement: jeder hat (andere) Talente, die gefördert werden</li> <li>• Lebenslange Weiterbildung ist Ehrensache. Firma fördert und finanziert Bildung und umfassendes Peer-to-Peer-Lernen und Lehren. Unternehmensübergreifende Entwicklungsnetzwerke</li> <li>• Fokus auf Entwicklung und persönliche Exzellenz: Mentoring, Gruppencoaching, Ethik für Manager</li> </ul>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO als «Superstar» entlohnen</li> <li>• Leistungsvariable Löhne und überehrgeizige Ziele</li> <li>• Koordination in der Organisation durch Top-Down Ziel- und Budgetkaskaden</li> <li>• Individuelle Leistungsbewertung als reines Zielfeedback</li> <li>• Wettbewerbsorientierte Praktiken: Forced Ranking, Kommunikation der Tagesbesten am schwarzen Brett, Ratings</li> <li>• Intelligente Überwachungssoftware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairer (und existenzsichernder) Lohn als Hygienefaktor</li> <li>• Salary Cap auch für den CEO, relativ geringe horizontale und vertikale Lohnspreizung</li> <li>• Sorge für das Lebensumfeld: Zuschüsse für Kindertagesstätten, Pflege- und Kinderzeiten</li> <li>• Koordination in der Organisation erfolgt dialogisch (durch Transparenz und relative Ziele)</li> <li>• Team- und Projektziele mit Augenmass und doppeltem Fokus auf parallele Reflexions- und Lerninhalte</li> <li>• Coaching, regelmässige Feedforward-Gespräche, gemeinsame Lernreflektion, Fokus auf Werte</li> </ul>
Work Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strikte Hierarchie / Matrix</li> <li>• Detaillierte Stellenbeschreibung – «Mensch als Mittel»</li> <li>• 100% Task- und Zeitdruck, qualitative Überforderung, ständige Unterbrechungen, «fail fast» Mantra</li> <li>• Smarte Büros, um Zusammenarbeit zu gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Organisations- Team- und Netzwerkstrukturen (auch ausserhalb der unternehmensgrenzen), Anbindung an Stakeholder (z.B. «anchor circle»)</li> <li>• Selbstorganisierte und transparente Rollen- statt Stellenbeschreibung (Mensch im Mittelpunkt)</li> <li>• Arbeitsgestaltung mit Fokus aus Beziehungsqualität – Interdependenz und kollektive Intelligenz als Richtschnur</li> <li>• Ruhezeiten, meetingfreie Tage, Pausenrituale, 10-20% Reflexionszeit zur gemeinsamen Erfahrungsaufarbeitung</li> </ul>

# Die Re-Generative Organisation in der Gesellschaft

What is your model?

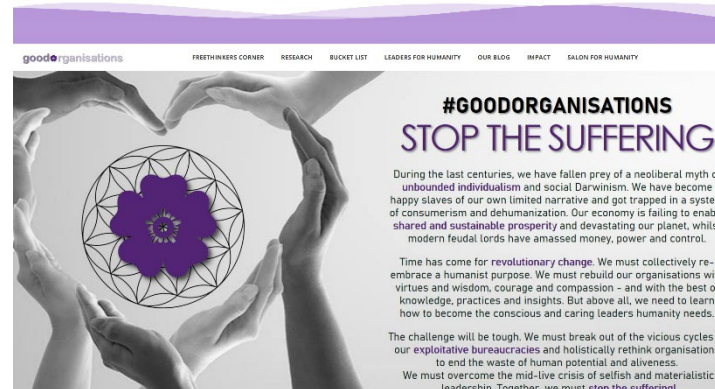


## LEADERS FOR HUMANITY



The focus for our first “season” of interviews was centred on moral philosophy and the question of “good” – what makes a good society, what makes a good business... Throughout 2022 our inquiry will shift progressively towards the operationalisation of “goodness” and the transformation of organisations and leaders.

## GOODORGANISATIONS.COM



Time has come for revolutionary change. We must collectively re-embrace a humanist purpose. We must rebuild our organisations with virtues and wisdom, courage and compassion - and with the best of knowledge, practices and insights. But above all, we need to learn how to become the conscious and caring leaders humanity needs. Together, we must stop the suffering!



- Gerne (ver-)folgen auf **LinkedIn Good Organisations** oder **LeadershipSociety.World** wo es weitere Ressourcen gibt
- **Leaders for Humanity** auf **Youtube**
- Wer gerne mit uns experimentieren möchte: **starting a gLab**
- **Seid gut!**

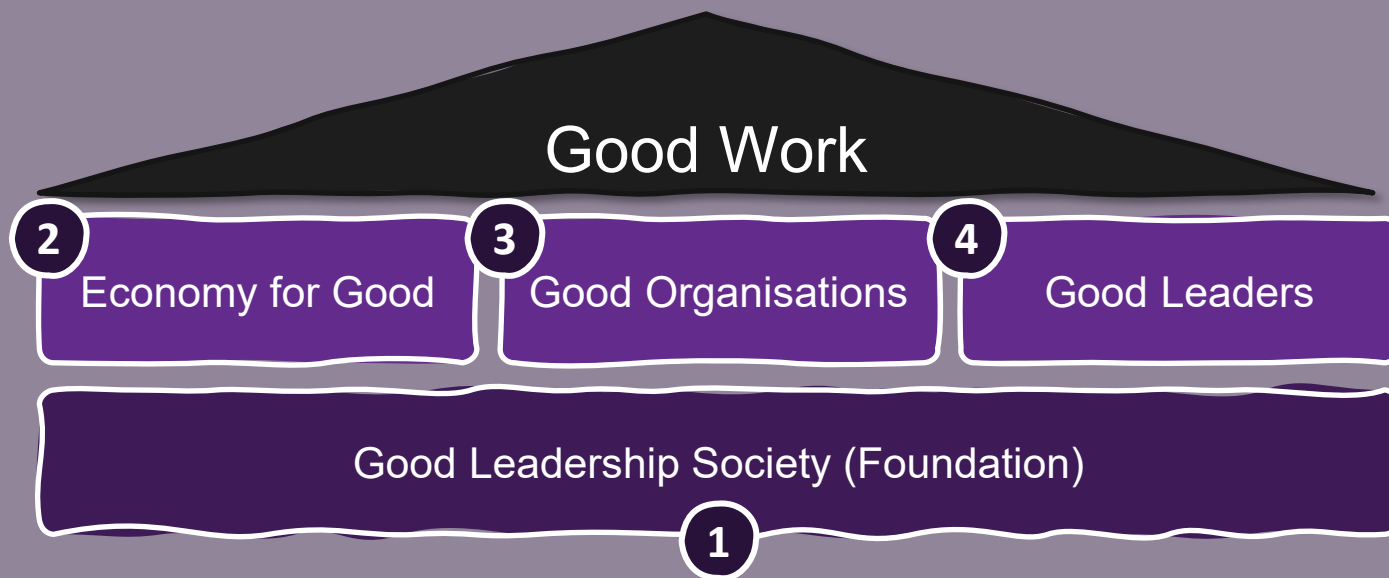


# Lasst uns beginnen!

Jetzt merken:

[WWW.LEADERSHIPSOCIETY.WORLD](http://WWW.LEADERSHIPSOCIETY.WORLD)

## Co-creating the Global Society for Good Leadership



## Join the movement!

- **Researcher/Students**
- **Leadership Coach/Consultant**
- **Activist/Ambassador** (e.g., political campaign skills, writing skills, fundraising)
- **Co-creator** (e.g., social media skills, project management, event manager)
- **Register a gLab:** wer mit uns experimentieren mag (Or: register as a gLab mentor!)