

UNWUCHT-MANAGEMENT OUTPUT SICHERHEIT PHÄNOMEN ANWENDUNG GLEICHGEWICHT WANDEL
UMSETZUNG ZUKUNFTSORIENTIERUNG KATALYSATOR KUNDENZENTRIERUNG
ARBEITSWELT INNOVATION VERÄNDERUNG BEWEGLICHKEIT AGILITÄT
NEWWORK
ANTIFRAGILITÄT SELBSTREGULIERUNG FREIRAUM
UNTERNEHMENSKULTUR FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS KREATIVITÄT
SPIELREGELN ENTFESSELTE ORGANISATION MITARBEITER ZUKUNFT CHAOS

Liefern, nicht labern!

Die Zukunft der Arbeitswelt ist kollaborativ, hierarchisch flach und mindestens erfüllend für Alle - so will es uns die „New Work“-Bewegung vorgaukeln. Doch sie braucht endlich mehr substanzielle Strategien zur praktischen Anwendbarkeit.

„It's New Work, Baby!“ Geradezu euphorisiert diskutiert seit geraumer Zeit eine gewaltige Riege aus Beratern und Influencern den neuesten Hype der Arbeitswelt und des Personalwesens. Unter dem stylishen Claim „New Work“ hat sich eine Bewegung formiert, die uns an die Macht der Kollaboration im Unternehmen glauben lassen will, an flache Hierarchien, glückliche Mitarbeiter und wunderbaren Output.

Wie sehr dieses Thema bewegt, sehen wir nicht zuletzt jetzt und hier, an der Blogparade #NewWork17. Doch die Empfindungen des Phänomens sind ambivalent. So erscheint der Karriereberaterin Svenja Hofert New Work „vielfach als ein der philosophischen Grundhaltung

entrisenes Konglomerat aus teils widersprüchlichen Weltanschauungen.“

Kai Anderson, Gründer der Promerit AG, wiederum findet, dass der neue Freiraum unbedingt einhergehen muss „mit einem agilen Führungsverständnis.“ Man müsse die Regeln definieren und die Mittel bereitstellen, die diesen Freiraum gewährleisten und dann auf die Selbstregulierungskraft des Ganzen setzen.

Die Kernfragen sind unbeantwortet

So weit, so gut.

Für mich haben sich letztlich zwei Fragen herausgebildet, die in den vielfältigen, oft

kontroversen medialen Diskussionen nicht hinreichend beantwortet wurden.

**Was ist der Kern, das Innerste, von New Work?
Und vor allem: Wie setze ich es im Unternehmen um?**

Wie gehe ich also konkret um mit emanzipierten Mitarbeitern, sozialen Veränderungen, Digitalisierung, Überalterung? Mit Menschen, die aufgrund ihrer Emanzipation die Zukunft als Gestaltraum nutzen wollen, jedoch auch nach Sicherheit und Identität, Heimat und Geborgenheit fragen?

Darauf muss das Management eine schlüssige Antwort finden.

Bei meiner Suche nach Antworten bin ich auf ein Buch des philosophischen Essayisten und Statistikers Nassim Taleb gestoßen. Er fordert in „Antifragilität - Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen“ eine neue Offenheit gegenüber dem Chaos.

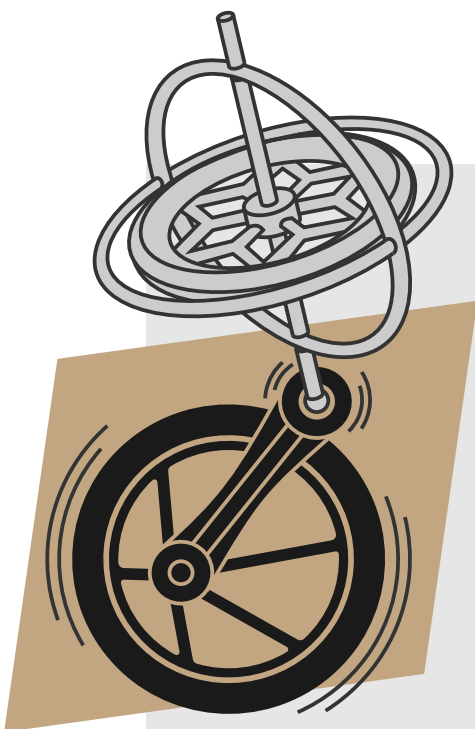
Taleb kann uns auf der Suche nach substantziellen Strategien für New Work behilflich sein. Er unterteilt das Universum nämlich einerseits in Systeme, die fragil, störanfällig, instabil sind - und damit seiner Ansicht nach bald verschwinden. Und in zufallsaffine Systeme, die mit einer Art Hyper-Robustheit versehen sind - von ihm „antifragil“ genannt.

Das Überleben von Institutionen und Unternehmen hängt demnach - so Taleb - von ihrem Grad der Fragilität oder Antifragilität ab.

Antifragilität ist der Königsweg

So weit, so richtig. Das erklärte Ziel ist die antifragile Organisation.

Sie setzt voraus, dass Verantwortung auf viele Schultern verteilt wird. Womit wir wieder bei einem zentralen Gedanken von New Work angekommen sind. Leider lokalisiert Taleb nur die Lösung, liefert aber keine Strategien zur praktischen Umsetzung im Unternehmen.



Unwucht-Kybernetik ist ein neuer Managementansatz, der zwei Elemente in sich vereint: Das vermeintlich paradoxe Ziel der Unruhe sowie ein ruhestiftendes Wertemanagement. Agilität und Identität werden dabei durch das mit einer exzentrischen Achse versehene „Wackelrad“ sowie durch ein Gyroskop repräsentiert. Das Zusammenspiel beider Kräfte ermöglicht in Anlehnung an die Natur ein stabiles und doch anpassungsfähiges Unternehmen.

Die Antifragilität, die ein Unternehmen benötigt, kann es nämlich durch ein gezieltes „Unrund-Machen“ erreichen. Das steht natürlich im bewussten Gegensatz zu den bekannten Managementansätzen, die einen sich selbst regulierenden Zustand erreichen möchten.

Wollen wir ein Unternehmen mit Hilfe dieses Unwucht-Managements gezielt unrund machen, wollen wir also die Unwucht-Kybernetik für das Führen eines Unternehmens nutzen, gilt es, Spielregeln abzubauen - damit es sich neu ausrichten MUSS. Spielregelabbau ist somit der Katalysator des „Changes“.

Spielregeln verführen uns nämlich dazu, Systeme nicht mehr zu hinterfragen, sie zwingen uns in eine Richtung. Zum Beispiel in Richtung Gewinnorientierung statt zur Kundenzentrierung.

Spielregeln abbauen macht die Organisation wieder beweglich

Man muss also zwingend lokalisieren, wo diese Spielregeln herkommen, wer sie erfunden hat und welchem Zwecke sie dienen mögen. Die Antworten sind in der Regel dürftig und zeugen meistens eher davon, dass Mitarbeiter und Management aufgegeben hatten, selbige zu hinterfragen.

Warum also nicht die Ursachen der Lähmung abschaffen? Eine Spielregel, deren Sinn niemand stichhaltig erklären kann? Wer dies im Unternehmen umsetzt, kann praktisch dabei zusehen, wie sich die Organisation zunehmend entspannt, lockerer wird und vor allem - schneller!

Ein Unternehmen muss also Erlerntes wegschmeißen, muss Synapsen, die das jeweilige

Wissen repräsentieren, aufknacken. Das verbraucht natürlich einiges an Energie, schließlich müssen anschließend auch wieder neue Synapsenschaltungen gebildet werden.

Aber es sichert und steigert Gewinn. Denn durch Dogmen gelähmte Organisationen sind zum Scheitern verurteilt! Sie verlieren eine der entscheidenden Fähigkeiten, sich auf neue Umgebungssituationen einzustellen.

Fehlende Agilisierung verspielt die Zukunft von Unternehmen

Es braucht daher eine massive Umbewertung, um Change Prozesse erfolgreich umzusetzen: Lernen vor Wissen, Transformation vor Status quo. Management, welches diesen Wandel nicht lebt, ist unwissend und/oder bequem - und verspielt letztlich die Zukunft von Unternehmen, weil es ihre Agilisierung verhindert.

Schöner Nebeneffekt: Damit holt man auch eines der größten Kraftfelder im Unternehmen ab - die Mitarbeiter. Wir müssen Mitarbeiter beweglich halten, indem wir ihnen ständig stabilisierende Spielregeln entreißen und sie dadurch zwingen, kontinuierlich ihre Position und ihr Gleichgewicht neu auszuloten. Das bedeutet am Ende des Tages ein Bekenntnis zur Beweglichkeit als Überlebensgarant.

Als nächsten wichtigen Schritt muss es eine gelebte Kultur der Fehlerakzeptanz im Unternehmen geben.

Wie lässt sich das erreichen? Indem man sich und sein Gegenüber fragt: „Wie mache ich es das nächste Mal besser?“ anstatt „Wieso musste das nungeschehen?“

Es ist immer besser, loszulaufen, einen Fehler zu machen, als stehen zu bleiben. Fehler gehören zum Menschen, also auch zu Arbeitsprozessen - somit sollte man sie als wesentlichen Teil der Lernkurve begreifen. (Das bedeutet natürlich nicht, Akzeptanz gegenüber einem Fehler zu üben, der komplett unnötig war oder sich schon 22 Mal wiederholt hat.)

Neuausrichtung auf der Kommandobrücke

Zudem deutet geringe Fehlerakzeptanz stark auf Effizienzausrichtung der Organisation hin. Ja, damit mag man Geld verdienen. Aber Effizienzausrichtung verkümmert die Kreativität, unterstützt die Fragilität einer Organisation anstatt durch Fehlerakzeptanz Menschen zu stützen, zu befreien, ihre Kreativität zu entfesseln und damit die Antifragilität einer Organisation auszubauen.

Die alles entscheidende Veränderung muss jedoch auf der Managementebene stattfinden. Manager müssen ihre Position der Macht verlassen. Der notwendige Paradigmenwechsel liegt in der partiellen Selbstentmachtung des Managements. Und darin, beim Mitarbeiter eine Übernahme von Verantwortung einzufordern.

Fazit: New Work ist nach eingehender Analyse ein Begriff, der zwei Aspekte umfasst. Zum einen die Herausforderung an das Management, sich partiell von seiner Macht zu trennen. Zum anderen die Entfesselung der Organisation durch ein Unwucht-Management - welches letztlich die Mitarbeiter gezielt ermächtigt, Entscheidungen verstärkt selbst zu treffen. Erst wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann das Unternehmen den Idealzustand der Antifragilität erreichen.



Dr. Bodo R.V. Antonic wirft einen Blick auf kulturelle Spielregeln, Normen und Dogmen. Er schaut gerne über den betriebswirtschaftlichen Tellerrand und die Kultur- und Sprachgrenzen hinaus. Er bewegt sich am liebsten dort, wo simple Wahrheiten und nicht hinterfragte, graue Theorien im Mittelpunkt versagen. Tätig als Interimsmanager, Moderator und Speaker, forscht und unterrichtet er die Fächer Unternehmensführung, Absatzwirtschaft und Innovationsmanagement. Hieraus ergaben sich in den letzten Jahren eine Anzahl von Büchern und Fachpublikationen. Der Kern: Die Transformation in Unternehmen, das Anstoßen einer Innovations- und Antifragilitätskultur sowie die Entfesselung des kreativen Geistes, gemäß des Mottos: ***„Geist will schweben, nicht in Ketten liegen.“***