

# Future of WORK - Change the Change

written by Julia Weinzettl - [www.taskfarm.com](http://www.taskfarm.com)

*Mag. Ursula della Schiava-Winkler/ Geschäftsführerin/  
Gründerin der Academy4socialskills*

## **Future of WORK – Change the Change – was kommt auf uns zu?**

Dezentrale, selbstgesteuerte Organisationsformen mit Generationenmix treffen auf Transformationales Leadership und laterales Führen. Die wichtigste Aufgabe des Managements ist dabei nicht mehr die direkte Führung, sondern die Schaffung von Netzwerken, in denen Mitarbeiter und Peers möglichst selbstbestimmt arbeiten, lernen und innovativ sein können. Mitarbeiter entfalten ihr Potenzial in und außerhalb ihrer Organisation. Phänomene der Selbstorganisation treffen auf Kooperation, Autonomie, Partizipation, Diversität und Gemeinschaftssinn. Gefordert ist eine Open Business Haltung mit Transparenz, Offenheit und Schnelligkeit. Kontinuierliche Adaption ist der Maßstab des Erfolges.

## **Die Logik der Unternehmung hat sich verändert**

Was bleibt ist die UR-DNA – der Organisationsarchetyp. Aufgesetzte Organisationen, stolpern über die Wechselwirkung zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologien, Umwelt und rasender Zeit und bauen Barrieren durch Kommunikationsmuster, Wertestrukturen und Machtkonstellationen in der jeweiligen Organisation und gelten als wandlungsresistent. Sie können das archetypische nicht erkennen und gehen auf die Wertesuche.

## **Der Weg zum Smartworking**

Diejenigen Organisationen, die sich der Veränderung stellen, gehen unterschiedliche Wege in der Begleitung des

Changeprozesses in die Zukunft der Arbeit: Die meisten bewährten Changeprozesse sind nach der Maschinenmetapher angelegt. Implizite Annahme dabei – vorhersehbare und steuerbare Ursache-Wirkungszusammenhänge, kalkulierbar, der Fokus liegt klar auf den Changeresultate Der Planungsprozess ist kleinteilig strukturiert, gesteuert und unterliegt der klaren Auflage eines zentralen Skaleneffektes auf der Kostenseite. Der Veränderungsbewegungsmotor ist eher reaktiv und aus den Projekten heraus.

### **Flux Change**

Changeprozesse im Sinne des Flux Change, die mit der Leidenschaft der Organisation dealen und auf das Organisationsverhalten und das Individuum gerichtet sind, sind per se hocheffizient. In diesem Fall ist der Changeprozess nach dem Organisationsmodell „Organismus“ angelegt. Die implizite Annahme hier ist das Beziehungsnetzwerk mit dem Fokus auf Menschen und Prozesse. Die Resultate entstehen aus der Selbstorganisation und der Selbstregulierung („Economies of Flow“). Die Veränderung ist integrativ und adaptiv. Hier erzeugt der Veränderungsprozess ein Wechsel- und Ergänzungsspiel von Be- und Entgrenzung, Ambivalenzen, paradoxe Effekte, virale Effekte und entwickelt eine Sogwirkung und ein Hingerissen sein für den Change. Überflutet kommt es zur Spontanmotivation der Organisation und mobilisiert den Treiber Energiespender und Produktivkräfte für das Neue Arbeiten.

### **Beziehungen und Bindung als Rohstoff für Produktivität in agilen Organisationen**

Agil sein oder Agilität bedeutet nicht nur Wandel zu akzeptieren. Agilität geht einen Schritt weiter und fordert Wandel. Die Organisation nutzt und löst Wandel zum eigenen Vorteil aus. Intuition, Emotion und Improvisation sind dabei Motor der Veränderung. Michael Nippa, Emotionsforscher, nennt dabei Emotionen wie Angst, Zorn oder Zuneigung, die in

komplexen Entscheidungssituationen richtungsweisend sein können.“ (Nippa 2001: 232 ) Das Entstehen einer KO-OP-Kultur wird durch Freiraumgestaltung, lose Kopplung an den Schnittstellen und Destabilisierungskompetenz zum Schaffen von Irritation von den Führungskräften und den Mitarbeitern ermöglicht.

Die agile Organisation geht professionell, mit Paradoxien und Widersprüchen um. Einfachheit vs. Komplexität, Schnelligkeit vs. Entschleunigung, Standardisierung vs. Kreativität, Planung vs. Improvisation. Agil geführte Unternehmen haben klare Prinzipien und Spielregeln, innerhalb dieses Rahmens agieren sie aber hochvariabel, kreativ, flexibel und mit intuitivem Fingerspitzengefühl.

FLUX Change ist eine Verschränkung von Changemanagementinterventionen, die ihre Grundlagen in der Chaostheorie, in der Synergetik, des sozialen Konstruktivismus hinsichtlich der Einstellungs- und Verhaltensmuster und der Persönlichkeitsmodelle findet, die sich die Rückkoppelungsprozesse der Systemtheorie zunutze macht, der die Affektlogik in die Alltagslogik des Change einfädelt, sowie Verständnis von Gruppen- und Organisationsdynamiken zeigt, um eine höhere Effektivität und Effizienz im Umgang mit Wandel und Widerstand zu erwirken. Gearbeitet wird mit Impulsen im Unternehmen, die mittels Kampagnenthemen Beteiligung im Unternehmen schaffen und so die Veränderungsenergie tunen.

### **Space of flow**

Neue Konzepte wie die „Labs“, „MOOC´s“ im Bereich des sociallearnings und „peri-Wissensräume“ treten auf, indem Knotenpunkte, Schaltstellen und Peripherien kontinuierlich neu definiert werden und soziale Räume durch Akteure auf verschiedenen hierarchischen Ebenen die Veränderung als Proberaum vorinszenieren, um dann mit den Mustern der Momentaufnahmen in einem ständigen Prozess zu stehen anstatt

zu einem beständigen Zustand zu werden. Dabei wird die Affektlogik: die stark von der affektiven Grundstimmung abhängt, genutzt. Im Zustand der Angst zum Beispiel sehen wir die Welt vorwiegend im Rahmen einer (bewussten oder unbewussten) Angstlogik- folglich wird hier die Veränderungsarbeit schwer gelingen. Entsprechend gibt es eine Logik der Wut oder des Hasses, eine Logik der Freude, der Liebe, der Trauer usw. Das kollektive Denken und Handeln kann z.B. von einer "Logik des Friedens" oder einer "Logik des Kriegs" geleitet sein. Durch das Nutzen der affektive Energien, die durch Widersprüche und Konflikte freigemacht werden, im Flux Changeprozess entsteht eine Changedynamik, die in einer sozialen Ansteckungs- und Verstärkereffekten mündet und damit kollektive Dynamiken hervorruft

- „Affekte liefern die Energie dabei für jegliche kognitive Changedynamik und sind insofern als Motivatoren zu betrachten...
- Affekte sind kontinuierlich für den Fokus der Aufmerksamkeit verantwortlich...
- Affekte eröffnen oder verschließen den Zugang zu verschiedenen Wissensspeichern der Organisation...
- Affekte schaffen so Kontinuität...
- Affekte bestimmen die Hierarchie der Denkinhalte...
- Affekte sind ein wichtiges Mittel zur Komplexitätsreduktion...

Im **Flux Change** gilt die „organisationalen Energie der Kraft“, mit der ein Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegt um vital, intensiv und geschwind Arbeits- und Veränderungsprozesse und Konflikte als Innovationspotenzial zu nutzen.

[www.socialskills4you.com](http://www.socialskills4you.com)

[www.facebook.com/Academy4socialskills](https://www.facebook.com/Academy4socialskills)