



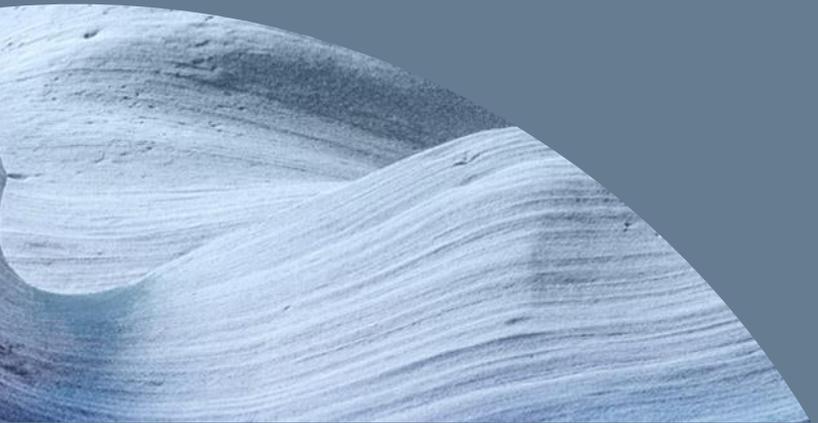
THE NEW NORMAL - WORK IN PROGRESS

Alles in Bewegung - Organisation, Arbeitswelten und Leadership. Wie wir dem Ziel einer antifragilen Organisation näherkommen, die dem Individuum Raum gibt und das Kollektiv fördert

Future of work, 02.09.2021

Maximilian Forstner

IBDO



ANTIFRAGILITÄT



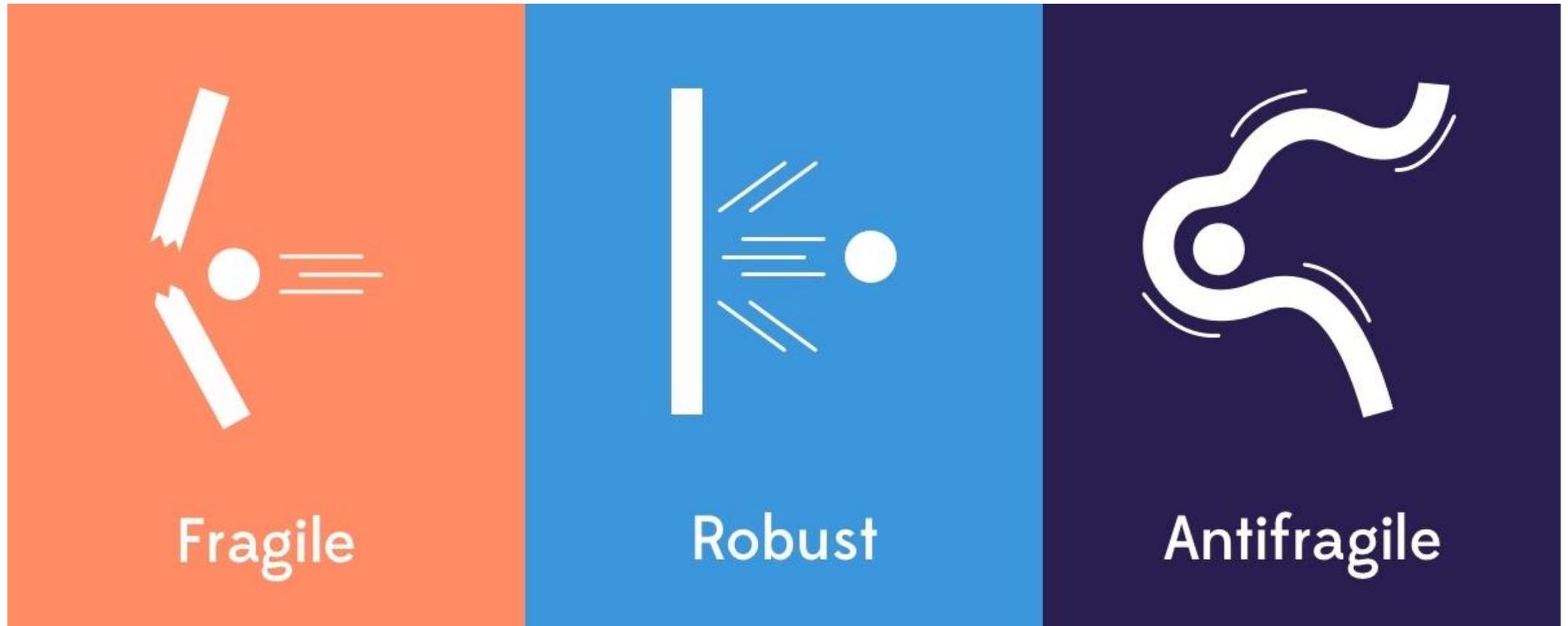
- ▶ Bitte notieren Sie auf der Karteikarte frei heraus ihre Gedanken
- ▶ Was löst das Wort in mir aus?
- ▶ Was verstehe ich darunter?
- ▶ Woran denke ich dabei?

AUSZUG AUS DEN ERGEBNISSEN

- ▶ Robustheit, Resilienz, Widerstandsfähigkeit, Belastbarkeit
- ▶ Sehr robust
- ▶ Zusammenhalt, Beständigkeit, Standfestigkeit, Stabilität
- ▶ Unzerbrechlichkeit, Unzerstörbarkeit, Unverwundbarkeit
- ▶ Krisensicher, Sicherheit, in Krisen nicht umfallen
- ▶ Beständig, aber in Veränderung
- ▶ Einfachheit
- ▶ Starre Struktur, dennoch flexibel, stabiles Gehäuse
- ▶ (Stabile) Flexibilität, Überlebensfähigkeit, Agilität (aus Krisen gestärkt hervorgehen)
- ▶ Selbständiges Denken
- ▶ Gleichbehandlung & Nachhaltigkeit
- ▶ Geschockt, Phönix aus der Asche, Mut
- ▶ Versuch Zusammenhalt sicher zu stellen
- ▶ Zurück zur Berechenbarkeit, Beständigkeit im Wandel, einfache Komplexität, stark sein im Wandel
- ▶ Brüchigkeit durch das Wort „Anti“, Arbeit gegen Brüchigkeit => Elastizität

DAS ÜBERGEORDNETE ZIEL DER NEUEN NORMALITÄT: ANTIFRAGILITÄT

„Das Resiliente, das Widerstandsfähige widersteht Schocks und bleibt sich gleich; das Antifragile wird besser“ *



„Antifragilität hat die einzigartige Eigenschaft, uns in die Lage zu versetzen, mit dem Unbekannten umzugehen, etwas anzupacken - und zwar erfolgreich -, ohne es zu verstehen.“ *

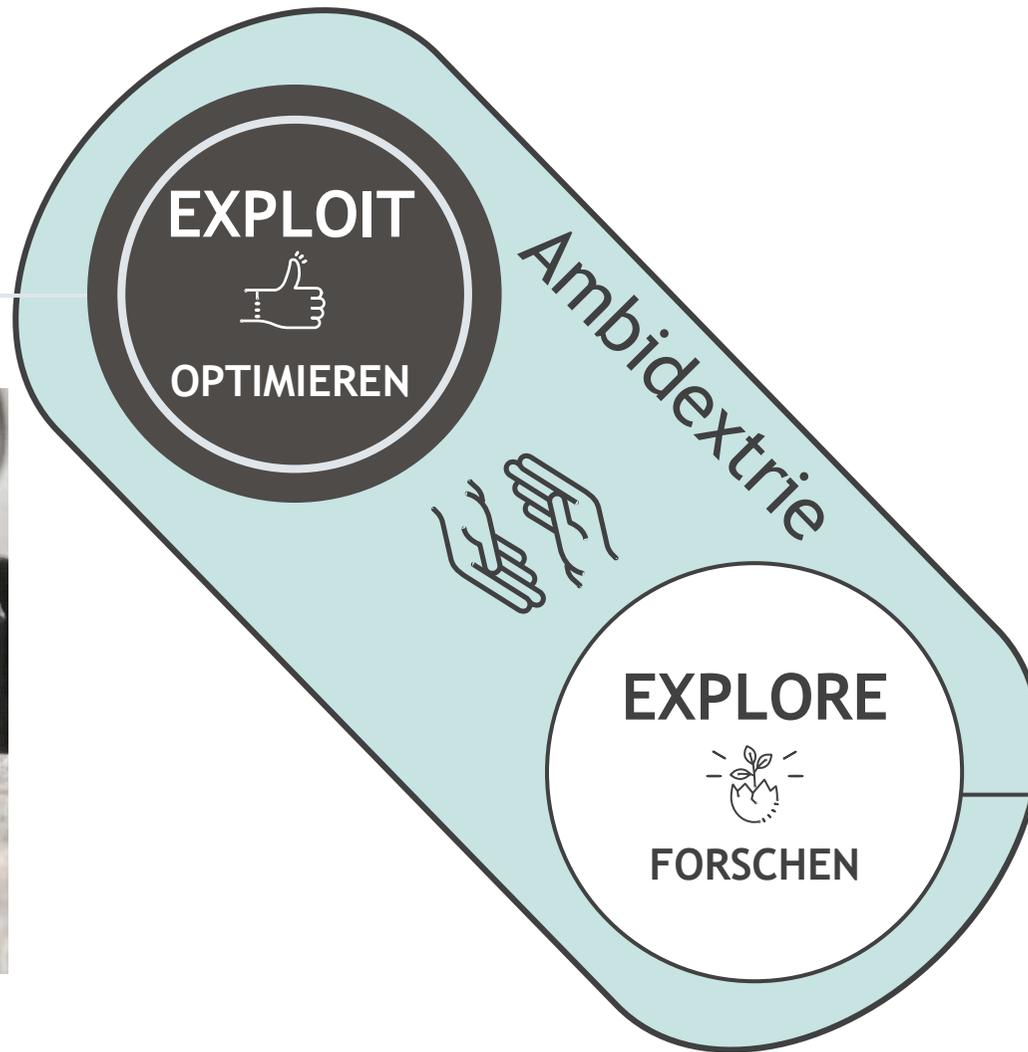
* Nassim Nicholas Taleb, Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen, S. 21/22

EIN SCHLÜSSEL ZUR ANTIFRAGILITÄT IST DIE ORGANISATIONALE AMBIDEXTRIE: GLEICHZEITIG EFFIZIENT UND INNOVATIV

Menschen & Organisationen

Wie können Organisationen beide Sphären abdecken?

Effizienz



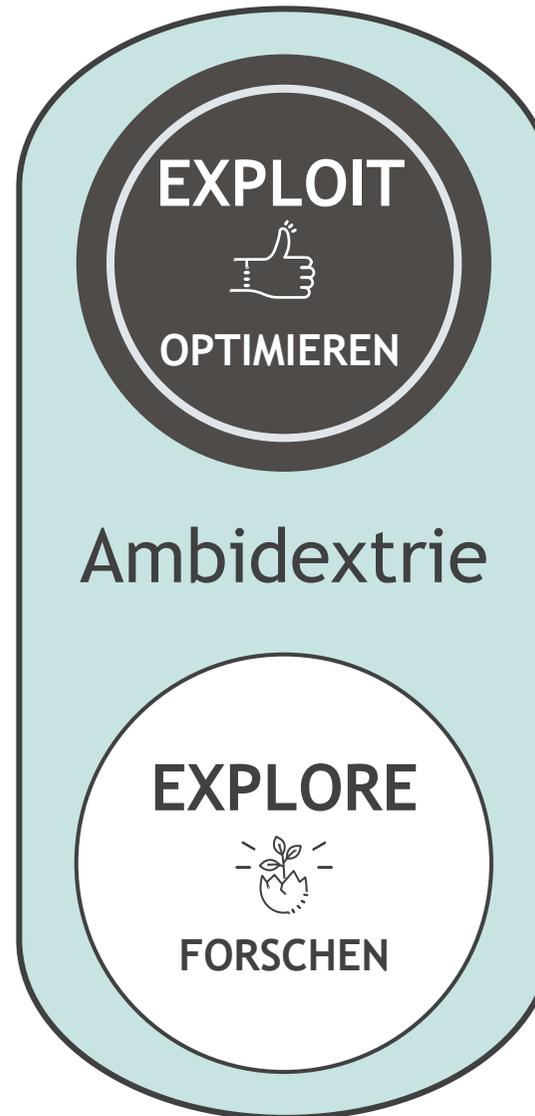
Innovation

STRESSOREN VON ORGANISATIONEN IM SPANNUNGSFELD AMBIDEXTRIE

Was stresst Organisationen?

Effizienz-Stressoren

- ▶ „Wo will ich hin“ → Der rote Faden & klarer Fokus → Flow!
- ▶ Alternativen und Optionen vergleichen
- ▶ Emotionen und Stakeholder-Management
- ▶ Überforderung durch kognitive Anforderungen
- ▶ Verhältnis Input & Output in verschiedenen Granularitätsstufen analysieren



- ▶ Ängste (z. B. Arbeitsplatzverlust)
- ▶ Null-Fehler-Toleranz
- ▶ Mangelnde strategische Antworten auf Veränderungen
- ▶ Ressourcen
- ▶ Mangelndes Bewusstsein & Bereitschaft
- ▶ Missbrauch für Abarbeitung anderer Themen
- ▶ Einbezug externen Sachverstands

Innovations-Stressoren

UNSERE ARBEITSWELT HAT SICH STARK ENTWICKELT UND VERÄNDERT

Leistungsorientierte Weltsicht & leistungsorientiertes Managementdenken

Organisationen haben sich bereits stark verändert und wir stehen an der Schwelle zu einem neuen Organisationsmodell

STATUS

- ▶ Individuelle Freiheit
- ▶ Wohlstand mit Schattenseiten
- ▶ „Raubtierkapitalismus“
- ▶ Ausbeutung Ökosysteme
- ▶ Hamsterrad
- ▶ Materialistisch
- ▶ Wunsch nach Sinn

Top-down & Arbeitsteilung

Archetypische, impulsive Organisationen (Entscheider/in regelt alles alleine)

Weitergabe Top-Down nach unten

Prozessdenken & Organigramm

Etablierung von stabilen und wiederholbaren Prozessen & Berichtslinien ohne Personenabhängigkeit

Leistungsorientierung

Organisationen als Maschinen mit optimierten Informationsflüssen und Ressourcen (z. B. MBO Steuerung)

Pluralismus & Werte

Organisationen als Community in der jedes Individuum seinen Platz findet (Servant leadership, Empowerment)

AUSBLICK

▶ Wohin geht unsere Reise?

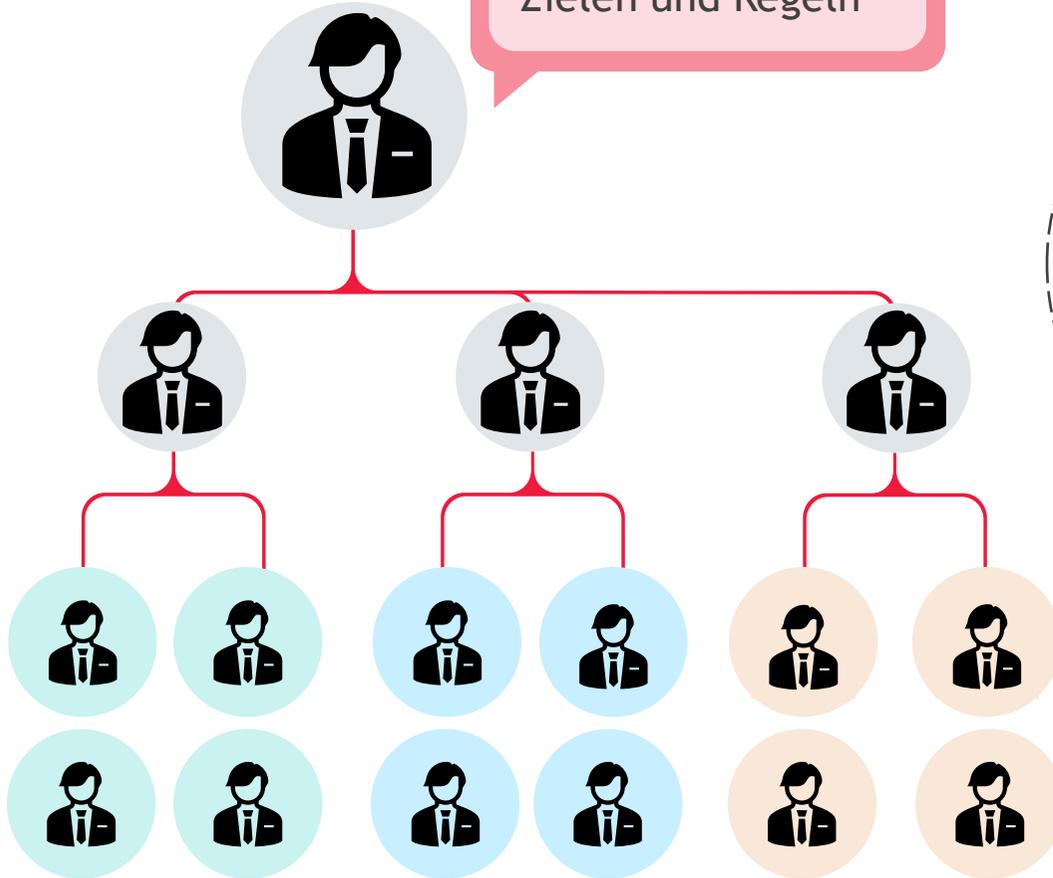


DIE VERÄNDERUNG VON ORGANISATIONEN VERÄNDERT AUCH UNSER FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS FUNDAMENTAL

Boss vs. Leader

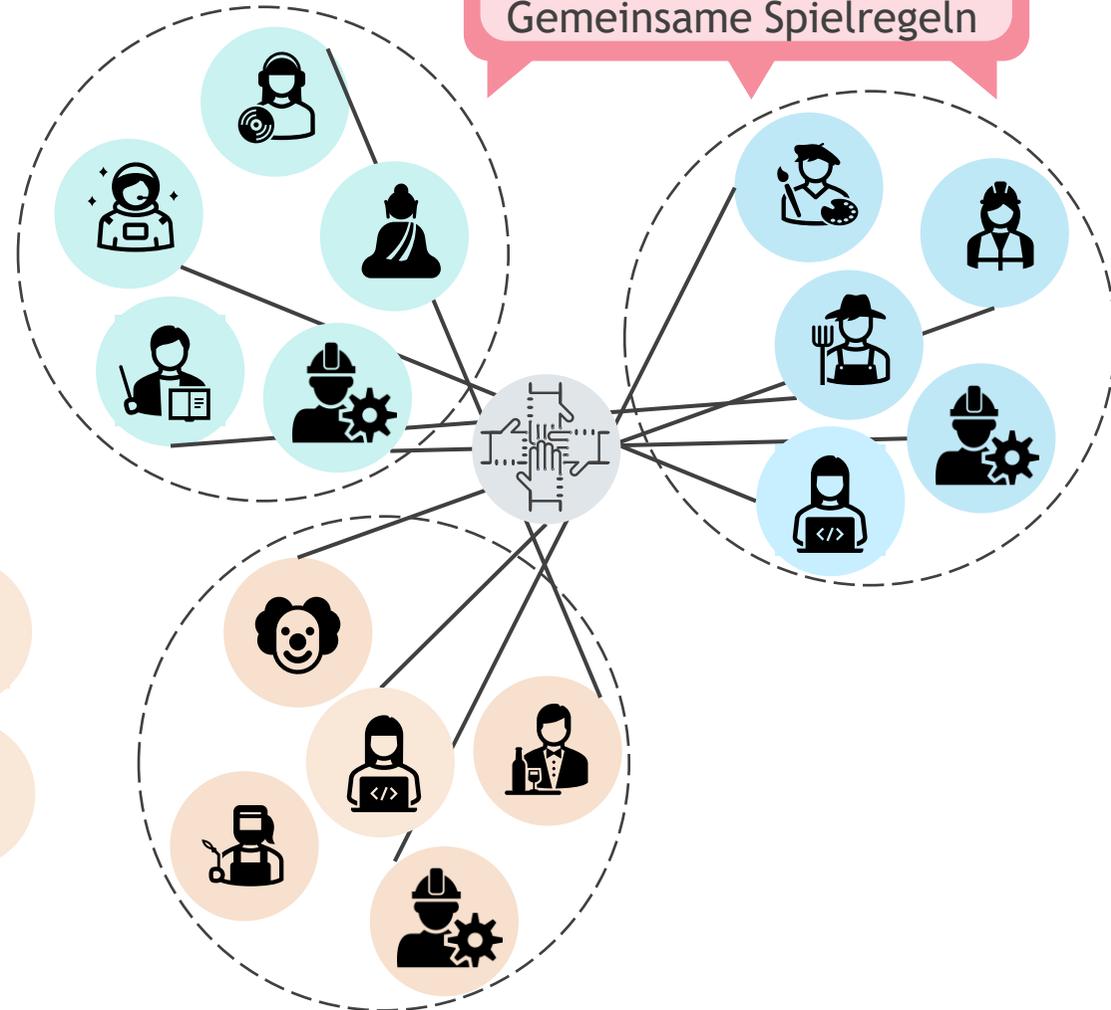
Führung früher

Strikte Vorgabe von Zielen und Regeln



Führung heute

Geteilte Vision & Werte
Gemeinsame Ziele
Gemeinsame Spielregeln



BEISPIELSTRÖMUNGEN INNOVATIVER UNTERNEHMEN BEI DER ANPASSUNG AN NEW WORK

Ein neues Verständnis von Organisationen



**Organisationen
als lebendige
Systeme**

Komplexität sowohl innen als auch außen überfordert Pyramidendenken

Erneuerung aller bekannten Managementpraktiken aus 3 sich gegenseitig verstärkenden Sichtweisen

Selbstführung

Wirkungsvolle und flüssige Systeme mit verteilter Autorität.

Neudefinition der internen Beraterrolle: Entscheidende, die sich auskennen und davon betroffen sind.

Ganzheit

Weg von der Maske, dem „professionellen Selbst“, zum ICH.

Anstelle von Macht-hierarchien entstehen natürliche, stärken-basierte Hierarchien auf Basis von Werten, Rechten & Pflichten.

Evolutionärer Sinn

Ein übergeordneter Sinn ist mehr als Mission und Vision.

Statt Selbsterhaltung oder Kontrolle der Zukunft werden neue Chancen ausprobiert, mit einem handlungsleitendem Ziel.

Strukturierte Formen des Zuhörens & der Reflexion

Gemeinsame Weltsicht als Basis für Management-Praktiken

Change Management als natürliche Fähigkeit zur Veränderung



THE NEW NORMAL - WORK IN PROGRESS



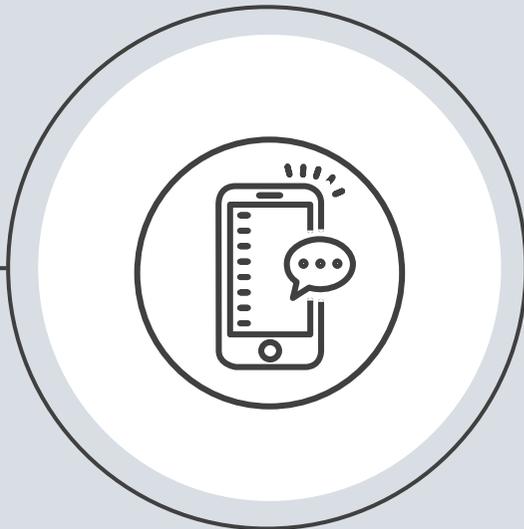
- ▶ Wie kommen wir dem Ziel einer antifragilen Organisation - also einer Struktur des permanenten Anpassens und Weiterentwickelns - näher?
- ▶ Wie können Organisationen Effizienz und Innovation optimal umsetzen?
- ▶ Was braucht es, um dem Individuum Raum zu geben und das Kollektiv zu fördern?



AUSZUG AUS DEN ERGEBNISSEN

- ▶ Wertschätzung, Vertrauen & Verantwortung geben & nehmen - Empowerment, Kultur auf Augenhöhe
- ▶ Effektives Zuhören, Zeit geben, Raum für individuelle Bedürfnisse
- ▶ Effizienz & Innovation schließen sich nicht aus
- ▶ Unterstützung von persönlicher Entwicklung & Reflexion
- ▶ Feedback-Kultur & offener Austausch aller Ebenen
- ▶ Purpose, Menschen-Orientierung, Haltung, das Warum?, Beteiligung/Einbindung, gemeinsame Werte & Ziele
- ▶ Büro-Gestaltung sowie diverse Teams
- ▶ Neues Führungs-Verständnis & verschiedene Karrieremodelle (mehr als nur Führung, Fach & Projekt)
- ▶ Antifragiler (!) Rahmen & Struktur geben mir Spielraum und Entscheidungsfreiheit
- ▶ Nur unbedingt erforderliches regeln, offen sein für Neues
- ▶ Neuer Umgang mit Fehlern & Innovation (übergreifend, nicht in Silos)
- ▶ Gruppenziele incentivieren
- ▶ Vorbilder, Commitment der Leitung, Mut zu entscheiden

KONTAKT



MAXIMILIAN FORSTNER, M.A.

Senior Manager

Telefon +43 5 70 375 - 1355

Mobil +43 664 60 375 - 1355

maximilian.forstner@bdo.at

BDO Consulting GmbH

1100 Wien, QBC 4 - Am Belvedere 4
(Eingang Karl-Popper-Straße 4)

www.bdo.at

The background features three circular abstract images with wavy, layered patterns in shades of blue and purple. The top-left image is a semi-circle, the top-right is a quarter-circle, and the bottom is a large semi-circle. The central text is overlaid on the dark blue background.

**CHANGE HAPPENS,
INNOVATION LEADS.**