



# Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppenspezifischen Prozessen im New Office

Tomas Schneider<sup>1,2</sup>

Angenommen: 11. Oktober 2020 / Online publiziert: 3. November 2020  
© Der/die Autor(en) 2020

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag in der Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO) stellt eine explorative qualitative Studie zum Erleben von Sinn und Bindung durch Mitarbeitende in agilen New Work Umwelten vor, indem sie Wirkungen von Selbstorganisation, flachen Hierarchien, und elaborierten agilen Systemarchitekturen im Gegenlicht von persönlichen Beziehungen, gruppenspezifischen Prozessen und Aspekten des psychologischen Empowerments betrachtet.

Globalisierung, Digitalisierung und demographischer Wandel lassen Wettbewerb und Produktivität, sowie Qualifikationsanforderungen immer rasanter wachsen. Währenddessen werden qualifizierte Mitarbeitende jüngerer Generationen (X, Y, Z) rarer und fordern jenseits ökonomischer Auskömmlichkeit entsprechende Ausgestaltungen ihrer Arbeitsverhältnisse. Das Erleben von Selbstwirksamkeit und Sinn, sowie persönliche Entwicklung und hohe individuelle Freiheitsgrade werden bedeutsam und der Ruf nach neuen Arbeitsstrukturen laut.

Unter „New Work“ versammeln sich so Organisationsansätze, welche die Arbeitszufriedenheit, das Empowerment und die intrinsische Motivation, sowie die Verbundenheit mit Projekten oder Organisationen stärken sollen. Agile Arbeitsmethoden mit selbstorganisierenden Scrum-Teams treffen häufig auf Neudefinitionsversuche von Arbeit aus der Start-Up-Welt während sich Bestandsunternehmen um Adaption bemühen.

Der Artikel hinterfragt, inwieweit qualitative Änderungen von Arbeit gelingen oder eher neu gestaltete Arbeitsumgebungen entstehen.

In einer explorativen qualitativen Studie wurde hierfür in zwei New Work IT-Unternehmen mit halboffenen Interviews untersucht, welche Zielsetzungen die Leitungsebenen formulieren, an welchen Modellen sie sich orientieren, welche Rolle das Empowerment spielt, was konkret umgesetzt wird. Dem wurden die Erwartungen und die Rezeption durch die Mitarbeitenden sowie gruppenspezifische Perspektiven gegenübergestellt.

Im Sample wird u.a. deutlich, dass eine Delegation von Hierarchie an Systemarchitekturen oder in Selbstorganisationzirkel wenig geeignet ist, Hierarchie zu beseitigen. Genauso zeigt sich, dass Selbstorganisation an sich nicht unbedingt Probleme löst oder Komplexität reduziert. Gleichzeitig findet eine Bindung der Mitarbeitenden vor allem an den Rändern der eingesetzten New Work Methoden und weitgehend unabhängig von diesen statt. Schließlich bildet sich ab, dass die vorgefundene Vernachlässigung der Beziehungsebene und damit team- und gruppenspezifischer Dynamiken nicht durch Systemstrukturen aufgefangen werden können, sondern vielmehr deutlicher Beachtung bedürfen.

**Schlüsselwörter** New Work · Hierarchie · Selbstorganisation · Gruppendynamik · System · Team

---

✉ Tomas Schneider  
ts@management-organisationsberatung.de

<sup>1</sup> M&O – Management- & Organisationsberatung, Auf dem Wehr 17, 35037 Marburg, Deutschland

<sup>2</sup> Universität Kassel, Kassel, Deutschland

## Agile, non-hierarchical and self-organised in New Work or overwhelmed by system structures and suppressed group dynamic processes in New Office

### Abstract

This article in the magazine *Gruppe. Interaction. Organization. (GIO)* presents an explorative qualitative study on the experience of meaning and commitment by employees in agile new work environments by looking at the effects of self-organization, flat hierarchies, and elaborate agile system architectures in the light of personal relationships, group dynamic processes, and aspects of psychological empowerment.

Globalization, digitalization and demographic change are causing competition and productivity, as well as qualification requirements, to grow ever more rapidly. Meanwhile, qualified employees of younger generations (X, Y, Z) are becoming scarcer and demand appropriate working conditions beyond economic adequacy. The experience of self-efficacy and meaning, as well as personal development and a high degree of individual freedom are becoming important and the call for new work structures is becoming louder.

“New Work” thus brings together organizational approaches which are intended to strengthen job satisfaction, empowerment and intrinsic motivation, as well as the bond with projects or organizations. Agile working methods with self-organizing Scrum teams often meet attempts to redefine work from the start-up world while existing companies try to adapt.

The article questions to what extent qualitative changes of work succeed or rather newly designed working environments are created.

In an explorative qualitative study, two new work IT companies were interviewed half-openly to find out which objectives are formulated by the management levels, which models they use as a guide, what role empowerment plays, what is actually implemented? This was compared with the expectations and reception by the employees as well as group dynamic perspectives.

The sample significantly reveals, that delegation of hierarchy to system architectures or in self-organisation circles is not very suitable for eliminating hierarchy. It also shows that self-organisation does not necessarily solve problems or reduce complexity. At the same time, employees are tied down primarily at the edges of the New Work methods used and largely independent of them. Finally, it becomes clear that the neglect of the relationship level and thus of team and group-specific dynamics cannot be compensated for by system structures, but rather requires clear attention.

**Keywords** New Work · Hierarchy · Selforganization · Groupdynamics · System · Team

### 1 „New Work“ oder „New Office“?

In der Debatte darüber, wie wir in Zukunft arbeiten wollen, bedienen sich unterschiedlichste Ansätze des positiv besetzten Sammelbegriffs *New Work*. Unschärf bleibt dabei, was hiermit umschrieben werden soll. Inwieweit sich *New Work* in seiner Umsetzung grundlegend von Bisherigem unterscheidet oder inwieweit vor allem eine Modernisierung bisheriger Strukturen in einem beschränkten Prozess, der eher als *New Office* zu beschreiben wäre mündet, bleibt meist im Ungefähren. Der vorliegende Artikel fasst die Ergebnisse einer explorativen Forschungsarbeit zusammen, die in zwei Unternehmen der Digitalwirtschaft danach fragt, wie *New Work* in der aktuellen Diskussion beschrieben wird, *New Work* Konzepte in der Arbeitswelt umgesetzt werden und v. a. wie sie in Unternehmen wirken sowie von Mitarbeitenden aufgenommen werden. In Unternehmen „A“ (Entwicklung anspruchsvoller gewerblicher Softwareanwendungen für größere z. T. international aufgestellte Mittelständler sowie DAX-Unternehmen, ca. 300 Mitarbeitende) und „B“ (Entwicklung von Internetanwendungen und -auftritten für Mittelständler, regionaler Einzugsbereich, ca. 30 Mitarbei-

tende) wurden qualitative, leitfadensorientierte Interviews (je ein Mitglied der Geschäftsleitung und drei Mitarbeitende) geführt und nach Mayring (1994) ausgewertet. Die Analyse eröffnet Einblicke in die Organisationsstrukturen, die Gruppendynamiken, die Wünsche der Geschäftsleitung und die Rezeption durch die Mitarbeitenden.

#### 1.1 Die Ausgangssituation

Die Diskussion über eine Gestaltung der Zukunft von Arbeit und des dort einzubindenden Personals fokussiert aktuell häufig auf die Themenblöcke Digitalisierung, Globalisierung und demographischer Wandel (z. B. Haberfellner und Sturm 2016; Petersen und Steiner 2019).

In diesem Kontext werden die Verfügbarkeit jüngerer, qualifizierter Mitarbeitender und deren Produktivität zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Die Mitarbeitenden, und hier insbesondere die sog. digital Natives der Generationen X/Y/Z (vgl. Lackner 2018), sind sich dabei ihres Marktwertes zunehmend bewusst. Entsprechend intensiv wird diese Gruppe auch umworben. Wenig überraschend

fordert sie selbstbewusst eine entsprechende Wertschätzung ihrer Persönlichkeit und Arbeitskraft ein.<sup>1</sup>

Während diese Gruppe in der Regel sehr gut auskömmliche Gehälter bezieht, formuliert sie weitergehende, über materielle Bedürfnisse hinausgehende Ansprüche. Dabei wird sowohl von den Arbeitgebern als auch den Mitarbeitenden gerne auf den von Frithjof Bergmann geprägten Begriff *New Work* rekurriert (Bergmann 2004). Das, was aktuell unter dem Begriff verhandelt wird, lässt sich jedoch schwerlich unter eine allgemeingültige Definition fassen.

## 1.2 Frithjof Bergmanns „Neue Arbeit“

Bergmanns begriffsgebende Sozialutopie entstand vor dem Hintergrund bevorstehender Massenentlassungen in der sich zunehmend automatisierenden Automobilindustrie der USA der 1970er-Jahre. Hieraus leitet er eine Neuverteilung und Neustrukturierung abhängiger Beschäftigung ab, die er in Form expliziter Teilzeitbeschäftigung quasi als Grundversicherung definiert. Diese arrondiert er in seiner „dezentralen Ökonomie“ (Bergmann 2004, S. 304) durch selbstversorgende Tätigkeiten mithilfe seines „Personal Fabricators“ (ebd., S. 262) und subsistenter Individual- wie Gemeinschaftsproduktion u. a. von Lebensmitteln. Die dritte Säule individueller Arbeit bildet in seinem Konzept schließlich eine selbstverwirklichende Selbstständigkeit im Bereich dessen „was man wirklich, wirklich will“ (ebd., S. 161 f.). Die so erlebte Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns, mehr Selbstbestimmung, die Überwindung der „Armut der Begierde“ (Bergmann 2004, S. 134), der notwendige Kompetenzerwerb sowie u. a. eine grundlegend neue Wirtschaftsform (ebd., S. 193) und schließlich „eine stark abgewandelte Form des heutigen Kapitalismus, mit ausgeprägten sozialen, ökologischen und ethischen Elementen“ (Väth 2016, S. 223; s. a.: Bergmann und Friedland 2007, S. 66) kulminieren für Bergmann zu seinem *New Work* – welches abwehrt, dass „die meisten Menschen von einem Übermaß an geisttötender Arbeit verkrüppelt werden“ (Bergmann 2004, S. 307). Seine übergeordnete Idee fußt damit auf der individuellen Befreiung vom Lohnarbeitssystem durch eine jeweilige Selbstverwirklichung im Rahmen einer Tätigkeit die man „wirklich, wirklich will“ (vgl. Bergmann 2004, S. 21), deren Realisierung dann auch zu gesellschaftlichen Veränderungen beitrüge.

Allerdings macht Bergmann keine Vorschläge zur konkreten Ausgestaltung der Arbeits- oder Organisationsstrukturen und überlässt auch die Festlegung dessen, was „wirklich“ gewollt werde, dem Individuum. Gedanken zu kol-

lektiven Projekten, Selbstverwaltung von Betrieben, Vergemeinschaftung, etc. verfolgt er jenseits der „Gemeinschaftsproduktion“ (s. oben) nicht. Trotz aller Kritik an bestehenden kapitalistischen Wirtschaftssystemen bleibt Bergmann in seinem Befreiungsstreben dabei in subsidiär-liberalen individualistischen Denkstrukturen verhaftet und damit an die Individualisierung aktueller neoliberaler Wirtschaftstheorie anschlussfähig. Hierzu merkt Byung-Chul Han kritisch an:

Wir glauben heute, dass wir kein unterworfenen Subjekt, sondern ein freies, sich immer neu erfindendes Projekt sind. Dieser Übergang vom Subjekt zum Projekt wird vom Gefühl der Freiheit begleitet. Nun erweist sich dieses Projekt selbst als eine neue Zwangsfigur, sogar als eine effizientere Form der Subjektivierung und Unterwerfung. Das Ich als Projekt, das sich von äußeren Zwängen und Fremdwängen befreit zu haben glaubt, unterwirft sich nun inneren Zwängen und Selbstzwängen in Form von Leistungs- und Optimierungszwang. (Han 2014, S. 9)

Verkehrt sich also Bergmanns Idee des sich selbst verwirklichenden Individuums unter heutigen Rahmenbedingungen in den Zwang zu Vereinzelung und optimierter Selbstaussbeutung?

## 1.3 Agil, holokratisch oder evolutionär?

Kontrastierend hierzu zeigt sich die *New Work* Diskussion aktuell besonders in Segmenten mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, die damit schwer zu akquirieren, vom Selbstverständnis anspruchsvoll und entsprechend aufwändig an das Unternehmen zu binden sind. Das „*Manifest für neues Arbeiten*“ artikuliert z. B.:

... Wir sind Wissensarbeiter – Spezialisten mit technischem, natur-, geisteswissenschaftlichem oder kaufmännischem Hintergrund. [...] Und wir tragen mit unserem Wissen wesentlich zur Wertschöpfung der Unternehmen bei. Wir arbeiten gerne, motiviert und engagiert, stoßen aber täglich an Grenzen, die wir nicht länger akzeptieren. ... (Microsoft Inc. 2014, S. 1).

Zur Erfüllung ihrer kreativen und anspruchsvollen Aufgaben entsprechenden Arbeitsumwelten fordern diese dort selbstbewusst

- ...
- ein Recht auf Arbeit, so wie wir sie wollen
- ein Recht auf selbstbestimmte Freizeit
- die Abschaffung von künstlichen Hierarchien
- Strukturen, in denen wir vertrauensvoll, frei und produktiv kommunizieren können
- Verantwortung für uns selbst und für unsere Arbeit ... (ebd., S. 2)

<sup>1</sup> Zur gegenläufigen Freisetzung geringqualifizierter Arbeitskräfte, selbst in sog. Billiglohnländern, vgl. National Bureau of Statistics of China (2019); Shi-Kupfer (2018, S. 46); Al-Ani und Fotso (2018); Gatzke et al. (2018).

Unter dem Sammelbegriff *New Work* verorten sich so u. a. verschiedenste Ansätze und Methoden, mit denen Organisationen bestrebt sind, Strukturen und vor allem Prozesse neu aufzustellen um ebensolche Forderungen zu bedienen und sich gleichzeitig an neue Umwelten anzupassen. So nehmen z. B. Agiles Management, Kanban, Scrum<sup>2</sup>, Radical Collaboration, etc. die Ausschöpfung des Produktivitätspotentials digitaler Prozesse in den Fokus. Die resultierende Produktivitätssteigerung schafft ökonomische Freiräume, die auch zur Bedienung der Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden genutzt werden können.

Im Bestreben, solche Methoden als Grundlage der gesamten Unternehmensorganisation zu nutzen, wurden mit unterschiedlich enger Verzahnungen zu diesen Ansätzen verschiedenste Managementsysteme für Organisationen entwickelt und vermarktet, z. B. Soziokratie (Endenburg 1994), Beyond Budgeting/Beta Codex (Pfläging 2009), Soziokratie 3.0 (Bockelbrinck et al. 2019), Holacracy (Robertson 2016), Evolutionäre Organisationen (Laloux 2015), u. a.

Gemeinsam ist diesen Methoden der Versuch, Entscheidungen in sich selbst organisierende Strukturen unterer Ebenen zu verlagern. So sollen u. a. die langen Entscheidungswege von Linien-Organisationen vermieden (und eine mittlere Führungsebene eingespart) und Mitbestimmungsstrukturen gestärkt werden. Laloux (2015) verlagert gar nahezu alle Entscheidungen in selbstorganisierte Teams, die dann nur noch lose an eine nicht direktive Zentraleinheit angebunden sind. Durch diese Demokratisierungsstruktur soll v. a. auch das Selbstverantwortungsgefühl der Mitarbeitenden gestärkt und so deren Entfremdung von der Arbeit reduziert werden. Die Teams oder Kreise verantworten damit auch jeglichen (Miss-) Erfolg.

Dabei lassen sich viele Modelle hinsichtlich der Idee einer grundsätzlichen Demokratisierung von Entscheidungsfindungen innerhalb von Organisationen, auf die halbautonomen Regelkreise in Endenburgs Soziokratie (Endenburg 1994) zurückführen (s. hierzu auch Richtsteig 2018, S. 185), und werden mit dem Ziel der Implementierung eines Sinngebungsprozesses z. T. mit spirituellen Elementen z. B. aus den „Spiral Dynamics“ von Don Beck und Christopher Cowan (Beck und Cowan 2017) oder Ken Wilbers „A Theory of Everything“ (Wilber und Schuhmacher 2006) angereichert.

Durch die Enthierarchisierung, also das Eliminieren der Führungsebene, ergibt sich jedoch ein Mehr an Kommunikationssträngen und notwendigerweise erhöht sich die

Komplexität der Kommunikation. Das erschwert eine Verzahnung innerhalb komplexer Projekte. Dem setzen die Modelle i. d. R. sehr genaue Strukturvorgaben entgegen, über die sie die Beziehungen zwischen den so entstehenden Systemen intensiv verhandeln und Rollen innerhalb der Subsysteme genau definieren. Die Verhandlung der persönlichen Beziehungsebenen oder der gruppendynamischen Prozesse ist dabei i. d. R. nicht vorgesehen. Insbesondere auch in komplexen Projekten fehlt damit eine schlüssige Strategie zur gruppendynamischen Balancierung und Aushandlung der so gezwungenermaßen exponentiell anwachsenden Beziehungen.

## 2 Zur Fragestellung

Bergmanns imperative, individualistische humanistische Ausgangsgedanken machen eine Übersetzung seines Konzepts für Unternehmen schwierig. Nicht zuletzt deshalb lassen sich allgemeingültige Definitionen dessen, was heute dennoch auf Bergmann rekurrierend als *New Work* verhandelt wird, kaum erstellen. „Die ursprüngliche Konzeption von Bergmann wurde entkernt“ (Schermyly 2019, S. 188), „*New Work* wurden die roten Socken ausgezogen“ (ebd., S. 175). Die Selbstbeschreibungen, Ambitionen, Zielrichtungen, Anlässe in deren Kontext *New Work* bemüht wird, sind so vielfältig, wie die Unternehmen selbst. Darunter finden sich viele Start-Ups und junge Unternehmen, die nach anderen, innovativen Arbeitsformen suchen. Gleichzeitig gibt es vielfältige Bestrebungen etablierter Unternehmen, Maßnahmen „die im Spannungsfeld der drei großen ‚D‘ stattfinden: Demokratisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung“ (Väth 2016; nach Schermyly 2019, S. 175) in bestehenden Unternehmen als *New Work* Ansätze darzustellen. Das Spektrum der am häufigsten angestrebten Veränderungen auf dem Weg zum vielbemühten Paradigmenwechsel deutet dabei allerdings eher auf ein Verständnis vieler Leitungsebenen im Bereich des *New Office* hin. So zeigt der „*New Work Pulse Check 2017*“ von Kienbaum (2017) eine ausgeprägte Fokussierung der ergriffenen Maßnahmen auf strukturelle Aspekte wie Home-Office-Möglichkeiten, mobile Technologien, offene und flexible Bürokonzepte, aber gleichzeitig z. B. eine deutlich geringere Einbindung der Organisationsentwicklung sowie eine widersprüchliche Bewertung der Bedeutung von Hierarchien und der Führung auf Augenhöhe.

Die überwiegende Mehrheit der erklärten *New Work* Unternehmen stellt dabei keine grundsätzlichen Systemfragen. Vielmehr werden unter *New Work* Methoden oder Werkzeuge versammelt, die befähigen sollen, strukturell auf disruptive Entwicklungen im Markt reagieren zu können und gleichzeitig die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Bindung und auf dieser Basis zur notwendigen Zurverfügung-

<sup>2</sup> „Scrum“ sei hier als verbreitetete Methode der „Agilen Softwareentwicklung“ und Muster für viele New-Work-Strukturen herausgehoben. Das bezeichnenderweise bei Microsoft Press verlegte Standardwerk (Schwaber 2008) beschreibt die Grundüberlegungen und definiert die zugehörigen Prozesse.

stellung ihrer performativen Potentiale fördern sollen.<sup>3</sup> Byung-Chul Han analysiert hier:

„Der Neoliberalismus [...] entdeckt“ schließlich „[...] die Psyche als Produktivkraft. Diese Wendung zu [...] Psychopolitik hängt mit der Produktionsform des heutigen Kapitalismus zusammen. Produziert werden [...] undingliche Gegenstände wie Informationen und Programme. [...] Zur Steigerung der Produktivität werden nicht körperliche Widerstände überwunden, sondern psychische oder mentale Prozesse optimiert. Die körperliche Disziplinierung weicht der mentalen Optimierung“ (Han 2014, S. 39)

Einen aktuellen Versuch, in Anlehnung an Bergmanns Konzept einen zeitgemäßen und halbwegs konsistenten Referenzrahmen für den Wirtschaftsbereich zu entwickeln, stellt die „New Work Charta“ von „Humanfy“ ([www.humanfy.de](http://www.humanfy.de)) dar. Diese kategorisiert „Fünf Prinzipien von New Work Unternehmen“: *Freiheit* (Experimentierräume – Kultur des Unperfekten – Starke Vernetzung), *Selbstverantwortung* (Selbstorganisation – Budget-Autorität – Beteiligungsmodelle), *Sinn* (Persönliches Wachstum – Dreiteilige Wertschöpfung – Sinnhaftes Gestalten), *Entwicklung* (Kollektive Lernstrukturen – Selbsterneuerung – Kollektive Entscheidungen) und *soziale Verantwortung* (Nachhaltiges Wirtschaften – Regionales Engagement – Ehrbarer Kaufmann) (vgl. auch Väh et al. 2019). Diese Kategorisierungen werden von den Autoren zwar nicht wissenschaftlich, jedoch aus Ableitungen von Bergman begründet. Anders als vorrangig auf strukturelles Empowerment (s. unten) im Sinne „agiler“ Arbeitsweisen ausgerichtet (und i. d. R. entsprechend aus Microsofts „Manifest für ein neues Arbeiten“ abgeleitet) Konzepte, stellen diese Prinzipien damit ein universelles Modell zur Umsetzung eines Grundgerüsts in Anlehnung an Bergmanns Überlegungen dar, ohne sich gleichzeitig auf ein Prozess-, Struktur- oder Managementmodell festzulegen. Somit qualifizieren sich diese fünf Hinsichten zur Analyse von *New Work* Ansätzen und wurden als Rahmen zur Kategorienbildung bei der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews genutzt, um einzuordnen, inwieweit Selbst-Klassifizierungen von Unternehmensmodellen, den Ansprüchen der ursprünglichen *New Work* Leitgedanken gerecht werden.

Ausgehend von der zentralen Frage der Selbstverwirklichung im Rahmen einer Tätigkeit des *wirklich, wirklich Wollens*, lässt sich auch die Frage nach den konkreten Auswirkungen entsprechender Strukturen auf Einzelne

wie Teams in solchen *New Work* Unternehmen bearbeiten. Schermuly untergliedert hier in zwei Gruppen von Ansätzen, die zum Teil auch die Gegenüberstellung von Organisations- und Personalprozessen widerspiegeln: in ein „strukturelles Empowerment“ und ein „psychologisches Empowerment“ (vgl.: Schermuly 2019, S. 176 ff.).

Folgt man dieser Differenzierung, zeigt sich, dass viele *New Work*-Maßnahmen im Grunde auf strukturellem Empowerment basieren. Die entwickelten Prozessabläufe definieren u. a. eine mehr oder weniger genau festgelegte wiederkehrende Einbindung von Entscheidungen der Mitarbeitenden und konstatieren damit eine Demokratisierung der Strukturen. Letztendlich handelt es sich jedoch häufig um technisch-strukturelle Projektmanagementansätze. Dabei wird übersehen, dass man

„... den fachlich-inhaltlichen Teil nicht genauso organisieren ...“ ... kann ... „... wie den einer Selbstreflexion der Organisation. Auf diese Tatsache nimmt die einschlägige Literatur kaum Rücksicht und vermittelt damit oft den von ihr selbst nicht immer gewünschten Eindruck, es ließe sich alles analog zu technisch-funktionalen Abläufen organisieren“ (Heintel und Krainz 2011, S. 58)

Entsprechend haben sich auch die Managementsysteme entwickelt, welche eine Anwendbarkeit für ganze Unternehmen anstreben: trotz Anleihen im Psychologischen, bleiben sie meist doch im Wesentlichen im strukturellen Empowerment verhaftet.

Bei Systemen, die sich qua Verlagerung von Entscheidungen auf Mitarbeitenebene auf grundsätzliche Demokratisierungen berufen, ist bisweilen sogar eine Umkehrung des Prinzips personenbezogener Hierarchien in eine absolute Hierarchie des Systems festzustellen. Dies gilt in besonderem Maße für die ausdifferenzierten Strukturvorgaben der Holacracy (s. oben). Entsprechend ist eine Fokussierung auch dieser Ansätze auf die Strukturen des Unternehmens und nicht auf die Menschen, die in diesen Strukturen arbeiten zu konstatieren.<sup>4</sup> Eine Entsprechung zu Bergmanns *New Work* besteht damit wiederum nicht.

Da also ein strukturelles Empowerment bestenfalls teilweise in der Lage ist Bergmanns Leitgedanken zu bedienen, wäre nach Schermuly (2019, S. 177 ff.) wie Spreitzer (2008, S. 62 f.) ein verstärktes psychologisches Empowerment (zumindest als obligatorische Ergänzung) für eine Umsetzung von *New Work* Strukturen notwendig. Die vorliegende Untersuchung fokussiert deshalb vorrangig auf das psychologische Empowerment als „fünfte Ebene [...] des psychosozial-

<sup>3</sup> Es existiert aber durchaus auch eine Minorität oftmals junger *New Work* Unternehmen, die zwar im Markt agieren, aber grundsätzliche Ansprüche einer Setzung eigener Impulse zu Änderungen am System der Lohnarbeit und eines vermeintlichen imperativen Neoliberalismus artikulieren.

<sup>4</sup> S. a. Schermuly (2019, S. 177). Der Ansatz eines strukturellen Empowerments „... is limited because it provides an organizationally-centric perspective on empowerment. It does not address the nature of empowerment as experienced by employees“ (Spreitzer 2008, S. 56).

len, emotionalen Geschehens“ (Heintel und Krainz 2011, S. 58 ff., Zitat S. 60).

Die vorliegende Arbeit versucht deshalb zu ergründen, wie sich Personalprozesse in *New Work* Unternehmen in strukturelle wie psychologische Komponenten gliedern, wie diese von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden und somit auf diese wirken.

- Bewegt sich das Unternehmen auf der Ebene struktureller Maßnahmen um den Arbeitsplatz in Form alltäglicher Incentives als *New Office* effizient, angenehm und attraktiv auszugestalten? Was tut die Organisation dabei konkret, um den Begriff *New Work* für sich zu füllen?
- Wie gut können Fachkräfte gewonnen, gehalten und dauerhaft gebunden und motiviert werden?
- Gelingt es, ein grundsätzlich neues Verständnis von Arbeit und Arbeitsumfeld aufzubauen und erfahrbar zu machen? Welche Maßnahmen – z. B. des psychologischen Empowerments – kommen hierbei zum Tragen?
- Werden damit Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung in einem Umfang ermöglicht, dass für die Mitarbeitenden Ansätze zu einer grundsätzlicheren Humanisierung der Arbeitswelt mit Tätigkeiten die sie „wirklich, wirklich wollen“ erfahrbar werden?
- Wie wirkt dies auf Zufriedenheit, Bindung, Arbeitseffizienz und Motivation?

### 3 Die Exploration

Trotz der Unterschiede bei Größe, Entwicklungsdynamik, Kundenkreis und technischem Niveau gibt es neben der Branche nachstehende Parallelen zwischen den zwei untersuchten Unternehmen:

- Zur Prozessoptimierung setzen sie auf eine agile Scrum-Architektur mit strukturell vorgegebener Selbstorganisation der Projektteams und deren Freiräumen bei der Aufgabenverteilung.
- Je eine charismatische Führungspersönlichkeit leitet das Unternehmen gemeinsam mit drei weiteren Gesellschafter-Geschäftsführern.
- Hierarchische Gliederungen mit disziplinarischen oder Budget-Befugnissen unterhalb der Geschäftsleitung fehlen.
- Die Mitarbeitenden nehmen die Bezahlung als gut auskömmlich sowie die Ausgestaltung des Arbeitsumfelds als überdurchschnittlich wahr.
- Die Geschäftsleitungen bewerten vor allem die individuelle Identifikation mit dem Unternehmen, der Aufgabe und dem direkten Kollegenkreis sowie das Erleben der Leistungsfähigkeit – alleine wie im Team – als zentral für die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden.

Bei den Unternehmensdynamiken und deren Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden treten aber auch deutliche Unterschiede zwischen den beiden untersuchten Unternehmen hervor.

#### 3.1 Besonderheiten Unternehmen A

A setzt zwecks Motivation, Identifikation und Bindung zentral auf „*das Konzept Vertrauen*“ (Interviewzitat) bei Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Teams und ein „*people first*“ (ebd.).

Durch die selbstverantwortliche Arbeit in Teams entsteht ein starkes Instrument der Sozial- sowie damit auch Leistungskontrolle durch die Teams selbst: „... *wir setzen auf Vertrauen. Vertrauen jedem Mitarbeiter, wir wollen nicht kontrollieren – das System was dahinter steht ist aber die Sozialkontrolle in einem Team. In einem Team was nicht zu groß ist. ...*“ (ebd.). Jenseits hiervon findet eine individuelle Leistungskontrolle durch die Geschäftsleitung explizit nicht statt und auch eine mittlere Führungsebene bleibt unbesetzt. Die regelhaften Routinen und Freiheiten der Scrum-Struktur ersetzen Vorgaben durch Vorgesetzte. Die so innerhalb der Struktur erlebbare Freiheit, Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung animiert die Mitarbeitenden grundsätzlich zur engagierten Selbstorganisation und bereitwilligen Verantwortungsübernahme.

Die Geschäftsleitung hat also ihre sichtbaren operativen Ordnungsaufgaben und damit die personelle Führung und Kontrolle klassischer Unternehmensaufbauten im Unternehmensalltag an das System delegiert. Dieses präsentiert sich dabei als neutral logische Struktur, die, „*people first*“, dem Wohle der Beteiligten wie der Erreichung der Unternehmensziele dient. Ohne selbst ein personelles Gegenüber darzustellen bleibt sie damit gleichzeitig schwerlich persönlich angreifbar. Dies umso mehr, da eine die Mitarbeitenden einschließende Aushandlungsstruktur zur Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für ebendieses System fehlt. Eine Auflehnung bleibt entsprechend schwach oder gar ganz aus.

Konflikte zeigen sich stattdessen an den Systemrändern, an denen handelnde Personen erkennbar werden. Sie entzünden sich dort umso vehementer, z. B. an der Frage nach der Verhandelbarkeit von Home-Office Optionen. Denn hier endet die Freiheit abrupt an einem gefühlten „*gläsernen Deckel*“ (ebd.) der Rahmenbedingungen. Diese werden von der Geschäftsleitung gesetzt und sichtbar verkörpert, denn letztendlich besteht die Hierarchie materieller und geistiger Eigentümerschaft am Unternehmen fort.

Der „*gläserne Deckel*“ verweist darauf, dass das Vertrauen der Geschäftsleitung zwar grundsätzlich aber mitnichten bedingungslos besteht – trotz bestehender Sehnsucht von Geschäftsleitung wie Mitarbeitenden nach solcher Lesart. Tatsächlich sieht die Geschäftsleitung auch

Defizite in der Sozialkontrolle, weil diese auf das jeweils eigene System Team fokussiert und den Blick auf Außenwirkungen gegenüber Dritten vernachlässigt.

Bezeichnenderweise ist der Dritte, die Umwelt, für die Teams das Unternehmen. Gegenüber diesem entsteht damit eine entsprechende Entfremdung. In der Folge vermutet die Geschäftsleitung, dass die Mitarbeitenden Entscheidungen nicht immer im Unternehmensinteresse treffen. Das erscheint durchaus erwartbar, denn so engagiert die Mitarbeitenden größtenteils auch arbeiten und sich unter den komfortablen Rahmenbedingungen wohl zu fühlen scheinen, haben sie zumindest keinerlei institutionalisierten Einfluss auf die grundsätzliche Aufstellung des Unternehmens. Auch zeigt sich bei A eine sehr deutliche Ausprägung der Bindung an das Team, gegenüber einer schwachen Bindung an das Unternehmen.

So offenbart sich beim Home-Office-Thema ein für die Geschäftsleitung grundlegendes Dilemma: Bei einem Verzicht auf Präsenzpflicht und damit auf die Sozialkontrolle durch die Teams, hält sie Instrumente zur Leistungsmessung für notwendig. Damit würde aber die vermeintliche Kontrollfreiheit sichtbar unterlaufen, der wertvolle Freiheitsraum zusammenstürzen. Weil das Argument der Sozialkontrolle nicht offen verhandelt werden kann, bleibt der Geschäftsleitung also lediglich die Begründung mit der positiven Wirksamkeit von Kollaboration in stabilen Teams und Face-to-Face Kommunikation. Gegenüber der Empfindung von Mitarbeitenden, bei selbstbestimmter Arbeitsplatzwahl eher noch besser arbeiten zu können, wirkt dies recht schwach. Dies gilt besonders bei jüngeren Mitarbeitenden, die eine geringere Bindung an das Unternehmen, den gemeinsamen Ort und das Team artikulieren und sich eher als „Arbeitskraftunternehmer“ (Han 2014, S. 14f.) verstehen.

Dennoch gelingt es dem charismatischen CEO, den Mitarbeitenden bei Firmenevents wie auf der Website ein emotional griffiges Bild des Unternehmens als individuell füllbare Identifikationsfolie zu präsentieren. Innerhalb der Geschäftsleitung existieren jedoch neben interpretationsfähigen Begriffen wie „*people first*“ unterschiedliche implizite Perspektiven und Annahmen zum Wesen des Unternehmens als solchem. Eine gemeinsame, umfassende und konsequente Auseinandersetzung mit allen Facetten ihres eigenen Führungsmodells fehlt währenddessen genauso wie ein untereinander abschließend geklärtes Unternehmensbild, welches damit auch schwerlich gegenüber der Belegschaft explizit und transparent dargestellt werden kann.

Um das Gefühl des Beobachtetwerdens zu vermeiden, unterlässt die Geschäftsleitung ansonsten konsequenterweise auch jede anderweitige offensive Begleitung von Teamprozessen und baut auf das Funktionieren einer Selbstregulation. Schließlich fordern die Feedbackstrukturen in Scrum auf der technischen Projektebene ja auch einen intensiven

Austausch innerhalb der Teams ein. Allerdings ist kein Raum vorgesehen innerhalb dessen das Team selbst zum Thema werden könnte. Bei der Verhandlung nichttechnischer Fragestellungen, wie gruppenspezifischen Prozessen, persönlichen Beziehungen o.ä. zeigten sich die Interviewten auch eher begrenzt kompetent. Die an den Gesprächen Teilnehmenden benötigten große Unterstützung, um sich Fragen zwischenmenschlicher Dynamiken zu nähern. Deren Existenz wurde zwar allseits anerkannt, das Gespräch dann aber zügig wieder auf technische Differenzen gelenkt. Dies ist z.T. sicherlich auf den Technikfokus der Mitarbeitenden zurückzuführen und wird durch den branchenüblich geringen Anteil weiblicher Kräfte (ca. 20% bei A, 26% bei B) vermutlich verstärkt. Tatsächlich beobachtet auch die Geschäftsleitung, dass Teams sich des Öfteren nicht in der Lage zeigen, gruppenspezifische Prozesse zu handhaben und versucht deshalb neuerdings, die Betreuung der Gruppenprozesse in die Hände der Scrum-Master zu legen. Diese erkennen die Bedeutung der Aufgabe und greifen sie ambitioniert, wenngleich mit beschränktem Erfolg auf. Zudem bleibt so Kernarbeit der Scrum-Master unerledigt und es entstehen zusätzliche Arbeitskosten. Dabei bleibt offen, inwieweit die technisch-strukturell ausgebildeten Scrum-Master über eine hinreichende Kompetenz zur Betreuung von Teamdynamiken verfügen und inwieweit sie in der Lage sind, die damit auftretende Vielfalt ihrer Aufgaben und Rollen in einer Person zu vereinen.

Zwecks Bearbeitung der Teamdynamik und damit auch einer stärkeren Bindung an Team und Unternehmen wäre hier für Teams wie für Scrum-Master eine qualifizierte Unterstützung u.U. zielführender. Den Mitarbeitenden fiel es zudem vermutlich leichter diese abzurufen, wenn diese zusätzlich in einen institutionalisierten Rahmen und als aufsuchende Unterstützung aufgestellt wäre.

Die Geschäftsleitung überlegt stattdessen, die Wirkung der Scrum-Master durch Eingruppierung in eine neue hierarchische Ebene zu verstärken und sie als „laterale Führung“ (Interviewzitat) mit weiterreichenden, ggf. auch disziplinarischen Kompetenzen, auszustatten. Dimension und Kontrollierbarkeit einer erwartbaren dynamischen Wirkung auf das Gesamtgefüge erscheinen dabei nicht vollständig durchdacht zu sein und das Vorhaben als solches bestätigt das seitens der Geschäftsleitung selbst beklagte Fehlen einer vertieften Ausarbeitung und Klarheit der eigenen Konzepte.

Die Mitarbeitenden artikulieren währenddessen sowohl Wünsche nach weitergehenden Mitgestaltungsmöglichkeiten auch bei grundsätzlichen Unternehmensentscheidungen, als auch adverse Sehnsüchte nach Entlastung durch mehr Klarheit und Orientierung, um unbefangenen der eigenen Aufgabe nachgehen zu können. Beides verweist z.T. wieder auf mangelnde Konzeptklarheit und es stellt sich die Fra-

ge, inwieweit die Negation von Hierarchie als Resultat der Unvollständigkeit der eigenen Konzepte zu deuten ist.

Zudem sollte abgeklärt werden, ob der Proklamation der Hierarchiefreiheit und offensiven Nichtkontrolle womöglich auch eine versagensangstgetriebene Vermeidungshaltung der Geschäftsleitung bzgl. der Übernahme von Führungsverantwortung, zugrunde liegen könnte. Diese könnte sich vor dem Hintergrund der eigenen Konzeptunklarheit z. B. von den eigenen Ansprüchen, der Komplexität der Aufgabe und den ungeklärten Dilemmata nähren. Der intensiven Suche nach einer Selbststeuerung mit Hilfe einer Rahmensetzung durch technische Strukturen könnte u. U. eine fehlende Differenzierung zwischen ‚Führung‘ und ‚Steuerung‘ zugrunde liegen. Die wertgeschätzten Mitarbeitenden würden an dieser Stelle allein gelassen.

Jedenfalls hatte zum Zeitpunkt der Befragung der vom operativen Geschäftsführer als zentral bewertete „vom Push zum Pull“ (ebd.) Effekt durch Resignation an Schwung eingebüßt. Anstelle „lateraler Führung“ erscheint eine Kollektivierung von Entscheidungsebenen dabei geeigneter, um die Bedeutung diese Säule zu stärken.

Mit dem Identifikationsproblem aufgrund eines Mitbestimmungsdilemmas steht A nicht alleine. Entsprechend versuchen Systeme die in Scrum angelegten iterativen selbstorganisierenden Prozesse hinsichtlich einer Mitwirkungsbestimmung bis ins Detail zu definieren. Am konsequentesten setzt dies „Holacracy“ als „Betriebssystem für Unternehmen“ (Robertson 2016) bei nahezu finaler Entpersonifizierung um: Menschen werden zu Rollen, Befugnisse zu Zuständigkeiten, Teams zu Kreisstrukturen, etc. „In der Holokratie geht es nicht um die Menschen ...“, sie „... fokussiert sich auf die Organisation und ihren Sinn – nicht auf die Menschen und ihre Wünsche und Bedürfnisse, so positiv diese auch sein mögen“ (ebd., S. 187f.). Die Rollen, nicht die agierenden Personen, entscheiden dann im Rahmen ihrer Zuständigkeiten innerhalb ihrer Kreisstruktur und eingebettet in andere Kreisstrukturen vermeintlich frei, selbstorganisiert und objektiv im Sinne des übergeordneten Purpose (weniger als Sinn, denn als ideologiefreiem Zweck), während die Hierarchien zwischen den Kreisstrukturen eindeutig definiert sind. Am Ende steht eine „Constitution“ die von allen Mitarbeitenden unterzeichnet wird (vgl. HolacracyOne LLC 2015). Damit wird die Mitbestimmung zur Mitsteuerung, während sich die Identifikation im System und Purpose herstellen muss. Das System verkörpert oder übernimmt die absolute Hierarchie.

### 3.2 Besonderheiten Unternehmen B

Bei B besteht das Identifikationsangebot zuvorderst in einer Aufnahme in die familiäre Struktur und einen auch nach Softskills ausgesuchten Kollegenkreis. Das Vertrauensver-

sprechen fußt hier auf einem persönlicheren, sehr viel direkteren Bezug:

In ungewöhnlich umfassenden Halbjahresgesprächen kommen auch sehr persönliche Probleme zur Sprache, bei denen ggf. auch nach individuellen Unterstützungsmöglichkeiten gesucht wird. Die Geschäftsleitung begleitet und betreut die operativen Abläufe direkt. So betrachtet der Personal-Geschäftsführer es als seine originäre Aufgabe, bei den von der Belegschaft organisierten monatlichen Kleinevents anwesend zu sein. Zusätzlich sind die Geschäftsführer in den Daily-Stand-Ups präsent. Teams und Geschäftsleitung verfügen damit über einen unmittelbaren Austausch. Die Selbstorganisation beschränkt sich also auf die Interna der Projektteams während Führungs- und Kontrollaufgaben direkt von der Geschäftsleitung wahrgenommen werden. Auch hier eröffnet sich ein Freiheitsraum, der aktiv wenngleich (passend zum soliden, bodenständigen Unternehmensimage) weniger exaltiert ausgefüllt wird.

Der Personal-Geschäftsführer versteht sich dabei in einer klaren, durchaus paternalistisch geprägten hierarchischen Rolle, die er gleichzeitig mit einer dienenden Verantwortung u. a. gegenüber den Rahmenbedingungen für ‚seine‘ Mitarbeitenden verbunden sieht. Dieses Kümmern innerhalb familiärer Unternehmensstrukturen und die offensichtliche Hierarchie, wird von den Mitarbeitenden ohne Reibung aufgenommen. So begegnet der Personal-Geschäftsführer z. B. auch der Home-Office Thematik mit klaren hierarchischen Einzelentscheidungen, ohne dass diesbezüglicher Unmut geäußert wird. Die Klagen der Mitarbeitenden richteten sich also nicht gegen Beschränkungen der eigenen Freiheiten. Vielmehr besteht die Wahrnehmung, dass die eigene Arbeit mitnichten eingeschränkt sei, Ideen jederzeit eingebracht werden könnten und gleichzeitig nichts von oben durchgedrückt werde. Bemängelt wird vielmehr eine häufig zu langsame Umsetzung von gemeinsamen Beschlüssen durch die Geschäftsleitung, was die grundsätzliche Akzeptanz der hierarchischen Zuständigkeit ebenfalls belegt. Die grundsätzlich als hierarchiefrei wahrgenommene Struktur zwischen den Mitarbeitenden wird faktisch hierarchisch strukturiert, indem fünf, mit Gehaltsstufen versehene, Aufgaben- und Verantwortungsniveaus definiert sind. Diese Positionen sind zwar nicht mit disziplinarischen Rechten versehen, die oberen beiden Ebenen nehmen aber z. B. an einem turnusmäßigen Führungskreis teil, der strukturelle wie auch strategische Fragen des Unternehmens diskutiert.

Alle Interviewten bekundeten eine deutliche Bindung zum Unternehmen und der gesamten Belegschaft. Dieser signifikante Unterschied zu A ist z. T. dem Größenunterschied zuzuschreiben. Ein wesentlicher Einfluss dürfte hier aber v. a. auch in der direkten, regelmäßigen und intensiven Ansprache der Mitarbeitenden durch die Geschäftsleitung



im Allgemeinen und den Personal-Geschäftsführer im Besonderen entstehen.

Die Vertrauensbasis zeigt sich allerdings auch in dieser Struktur vulnerabel. Ein wahrgenommenes Fehlverhalten eines Geschäftsführers belastet z. B. die Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch Verschlechterung des Betriebsklimas direkt wie mittelbar erheblich. Das mag auch vor dem Hintergrund wenig verwundern, dass in diesem technologiegetriebenen Umfeld wenig Bewusstsein und Lösungskompetenz für Beziehungskonflikte auf individueller oder gruppenspezifischer Ebene entwickelt zu sein scheint. Man tauscht sich eher über technische oder logistische Fragestellungen aus. Entsprechend existiert wie bei A kein Instrumentarium solche Konflikte zu entdecken oder zu bearbeiten. Der Aufbau einer entsprechenden Struktur unter qualifizierter Anleitung könnte hier helfen.

Eine Diskussion hierüber scheint umso angebrachter, als die Geschäftsleitung aktuell offensiv über eine Transformation der Personalgespräche nachdenkt. Angesichts eines dynamischen Größenwachstums ist die Geschäftsleitung skeptisch, ob die derzeitige Intensivbetreuung aufrecht zu erhalten sei. Es wird überlegt, die Gespräche zu kürzen, zu standardisieren und auf mehrere Geschäftsführer zu verteilen. Die Bedeutung der bestehenden Struktur für Identifikation und Bindung wird hier möglicherweise deutlich unterschätzt. Zudem fehlen Überlegungen zu anderweitigen Kompensationsmaßnahmen.

Allerdings existiert die Hoffnung, dass mit einer vollständigen Umstellung auf Scrum zum Jahresende eine weitgehende Selbstorganisation greife und der Führungsaufwand zurückgehe. U. a. die Erfahrungen bei A zeigen, dass auch dieser Effekt mit Blick auf eine Nachhaltigkeit vermutlich falsch ein- und in diesem Fall überschätzt werden könnte. Dass Beziehung erfolgreich durch Struktur zu ersetzt werden kann, sei an dieser Stelle ebenfalls hinterfragt.

Für den Umbau auf eine Selbstführung durch Struktur müsste zudem der sich dann eröffnende Grundkonflikt zwischen einer sich evtl. weiterschleppenden ausgeprägten persönlichen Hierarchie und der angestrebten neu entstehenden strukturellen Hierarchie gelöst werden.

Übersehen wird bei der Frage der Selbstorganisation vs. Hierarchie ohnehin, dass jede These auch eine Gegenthese gebiert. Allein z. B. die Unterordnung unter ein System, und sei es in selbstorganisierenden Teams oder Kreisen als Subsysteme, widerlegt die Erwartung einer Hierarchiefreiheit. Baecker formuliert mit Verweis auf Luhmann (1984, S. 37 ff.) treffend „*Subsysteme wiederholen die Ausdifferenzierung des Systems nach eigenen funktionalen Kriterien, um die Elemente des Systems nach anderen Relationen zu ordnen*“. Und weiter „*Entscheidend für die Rede von einer Hierarchie ist, wie gesagt, die Beibehaltung einer Ordnungsrelation. Das Subsystem übernimmt nach eigenen Regeln und Kriterien Vorentscheidungen des*

*Systems. Die Grenze des Systems wird im Subsystem wieder eingeführt und dort nach eigenen Vorstellungen neu interpretiert. Das Stichwort der Hierarchie notiert eine Abhängigkeit oder besser: eine Beobachtung der Grenze von beiden Seiten, als von außen gegeben und von innen bestimmbar*“ (Baecker in Vorbereitung).

Die Leistungsfähigkeit des Systems bei A basiert auf dem Grundgefühl der Freiheit und Entfaltung eigener Potenz, ohne zu viel Anbindung und Kontrolle, sowie einer charismatischen Führungspersönlichkeit, die sich aber gemeinsam mit der übrigen Geschäftsleitung auf Distanz hält. Die Mitarbeitenden sind für eben dieses Profil zum Unternehmen gekommen. Bei B dürften hingegen weder die Persönlichkeiten der Geschäftsführer, noch der Mitarbeitenden zu solch einem grundlegenden Wechsel passen.

## 4 Fazit & Ausblick

So unterschiedlich die untersuchten Unternehmen hinsichtlich Größe und Struktur sein mögen, so symptomatisch handeln sie auf ihrer Suche nach *New Work*: Auf die Herausforderungen einer sich ausbreitenden VUKA-Welt (volatil-unsicher-komplex-ambivalent) suchen sie die Antwort in höherer Anpassungsfähigkeit und der Effizienzsteigerung ihrer Produktion, sowie in neuen Angeboten an die schwer zu findenden und zu bindenden qualifizierten Mitarbeitenden. Dabei bauen sie auf möglichst strukturierte, z. B. „agile“ Methoden, die aktuell insbesondere in der Software-Produktion allgemein als hochgradig effizient wie effektiv angesehen werden. Die Versuchung, diese hier erfolgreichen mechanistischen Strukturen als Managementmodelle auf ganze Organisationen zu übertragen, liegt nahe: je komplexer und volatiler die Umwelt, desto größer der Wunsch nach Sicherheit, Klarheit und Stabilität. Zwecks Eindeutigkeit und Klarheit neigt die *New Work* Bewegung zusätzlich zur Vereinfachung in Form von „Mythenbildung“ (Culen 2017) und folgt damit dem altbekannten Muster, sich, euphorisiert von neuen Managementmodellen, vor allem auf Strukturen zu fokussieren. Der Strukturwechsel erweist sich dabei allerdings oft genug als eher disruptiv, denn als evolutionär, die Struktur als systemimmanent konsistent – aber mit der Dynamik von Individuen und Gruppen überfordert. Gerade die unerbittliche algorithmische Logik agiler Strukturen steht dabei der in *New Work* eigentlich postulierten Humanisierung der Arbeit diametral entgegen. Die Hoffnung, dass die gesteigerte Klarheit der Prozesse ein weniger an Hierarchie und ein Mehr an Freiheit – die gleichzeitig fälschlicherweise mit Menschlichkeit gleichgesetzt wird – bedeute, erweist sich als Trugschluss.

In Vergessenheit geraten bei aller System-Euphorie jedenfalls die Individuen mit ihren dialektischen Bedürfnissen nach Entlastung, Orientierung, zwischenmenschlichen

Beziehungen, Bindung, etc. sowie die Erkenntnisse über die Zusammenhänge, Wirkungen und die Bedeutung gruppendynamischer Prozesse – die sich gerade nicht in Betriebssystemen abbilden lassen.

In der praktischen Umsetzung bemühen sich die Geschäftsleitungen beider untersuchten Unternehmen durchaus im Sinne Bergmanns um die Humanisierung der Arbeit. Dabei zeigen sie aber auch, dass immer wiederkehrende Reflektion notwendig wäre, um Klarheit und expliziten Konsens über das eigene Tun aufrecht zu erhalten. Diese Klarheit muss dabei als Voraussetzung für Authentizität und Entscheidung im Kern des Systems – also den Geschäftsleitungsteams – verankert sein. Wenn Systeme aus Kommunikation bestehen und nicht aus Struktur, muss insofern genau von hier ein fortlaufender Kommunikationsprozess beginnen und dann auf die anderen Ebenen übergreifen. Hier formuliert sich die aktuelle Herausforderung für beide Unternehmen, insbesondere weil die Mitglieder technisch geprägter Strukturen auf mechanistische Lösungen spezialisiert sind. So kostet der Prozess viel Überwindung, gerade angesichts der Verlockungen, die fertige externe Systeme versprechen. Gleichzeitig macht er viel Arbeit die selbst getan werden muss und schwer ohne professionelle externe Unterstützung aufrecht zu erhalten ist.

Beide Unternehmen benötigen insofern anstelle von disruptiven Systemwechseln (B) oder einer vermeintlich besseren Ausformulierung der Struktur (A) Transformationsprozesse, die auf den eigenen Defiziten und Stärken aufbauen, ohne voreilig auf eine aufzusetzende neue Struktur zu fokussieren. Partizipation beweist sich dabei in der Einbeziehung der Mitarbeitenden beim Entwurf eines Zukunftsmodells, das Eigenheiten und Persönlichkeiten hinreichend berücksichtigt und auch vorhandene Stärken würdigt. Um den Prozess erfolgreich zu begleiten, den hierfür notwendigen Raum zu eröffnen und auch zu halten bedarf es souveräner Führung (durch die Geschäftsleitung), die sich deutlich von Macht oder Steuerung abhebt, und sowohl hinsichtlich Selbstverständnis, als auch Fähigkeit in beiden Unternehmen noch erhebliches Entwicklungspotential aufweist. Auch hier empfiehlt sich professionelle Unterstützung. B muss dabei vermeiden, seine inneren Qualitäten der Kommunikation nicht Strukturmodellen zu opfern, A muss der Versuchung widerstehen, an den Krisenstellen nicht mit einer weiteren Ausdifferenzierung der Struktur nachzubessern.

Die untersuchten Unternehmen dürften exemplarisch für weite Teile der *New Work* Bewegung stehen. Bergmanns Arbeit bleibt dabei als Sozialutopie widersprüchlich und schwer erreichbar. Auf der Suche nach einer von vielen *New Work* Akteuren angestrebten Humanisierung bietet sie aber Orientierung:

Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sich freie selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt. (Bergmann und Friedland 2007, S. 16).

Der Focus auf menschliche Wesen impliziert dabei ein vielschichtiges Geflecht von sich beständig ändernden Bedürfnissen, Beziehungen, Resonanzen, Dynamiken, Hierarchien, Sichtweisen, etc.. Mit vorrangig strukturellen Optimierungsversuchen lassen sich hier durchaus anzustrebende verbesserte Prozesse und produktivere wie angenehmere Arbeitsbedingungen in New Offices erreichen.

Auf dem Weg zu New Work und für die damit zwingende Balancierung dieser sich daraus ergebenden Komplexität bedarf es jedoch permanenter Aushandlungs- und Anpassungsprozesse, die gruppenspezifische, wie sonstige psychologische Perspektiven einschließen müssen. Die untersuchten Unternehmen stehen hier jedenfalls noch am Anfang und haben sich bislang eher auf die Gestaltung eines New Office konzentriert. Auch das kann selbstredend einen eigenen positiven Beitrag zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden leisten.

Inwieweit New Work grundsätzlich erreichbar wäre ohne jedenfalls auch gesellschaftliche Systemfragen zu stellen, muss an dieser Stelle offen bleiben.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Al-Ani, A., & Fotso, C. (2018). Ist die Digitalisierung der Arbeit, die wir gegenwärtig massig erleben, mehr Fluch oder Segen für die dritte Welt? Digital Kontrovers. BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit. GIZ Repräsentanz, Berlin, 21.06.2018. <http://www.digital-kontrovers.de/digital-kontrovers-vom-21-juni-2018/>. Zugegriffen: 23.11.2018
- Baecker, D. (In Vorbereitung) Agilität, Hierarchie und Management: Eine Verallgemeinerung. In M. Klemm & R. Trinczek (Hrsg.),

- Handbuch für Managementsoziologie*. Manuskript In Vorbereitung. Veröffentlichung geplant 2021.
- Beck, D.E., & Cowan, C.C. (2017). *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel* (7. Aufl.). inspire!, Bd. 4. Bielefeld: Kaphausen.
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur* (1. Aufl.). Freiamt im Schwarzwald: Arbor.
- Bergmann, F., & Friedland, S. (2007). *Neue Arbeit kompakt. Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft* (1. Aufl.). Freiamt: Arbor.
- Bockelbrinck, B., David, L., & Priest, J. (2019). Soziokratie 3.0 – Ein Praxisleitfaden. v2019-03-08-de-0.81. Sociocracy3.0.org. Berlin. [https://sociocracy30.org/\\_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf](https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf). Zugegriffen: 02.11.2020
- Culen, J. (2017). 15 Mythen der Selbstorganisation. Julia Culen – Culen, Mayrhofer Partner. Wien. <https://juliaculen.com/2017/11/21/15-mythen-ueber-selbstorganisation/>. Zugegriffen: 02.11.2020
- Endenburg, G. (1994). Soziokratie. Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie. In J. Fuchs (Hrsg.), *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen* (2. Aufl. S. 135–148). Wiesbaden: Gabler.
- Getzke, M., Richter, S., & Uken, M. (2018). *Wirtschaft in China: Höher, weiter, schneller; China*. ZEIT Online. 07.05.2018
- Haberfellner, R., & Sturm, R. (2016). *Die Transformation der Arbeits- und Berufswelt. Nationale und internationale Perspektiven auf (Mega-)Trends am Beginn des 21. Jahrhunderts*. MS Report, Bd. 120/121. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- Han, B.-C. (2014). *Psychopolitik: Neoliberalismus und die neuen Machttechniken* (5. Aufl.). Frankfurt a.M.: Fischer.
- Heintel, P., & Krainz, E.E. (2011). *Projektmanagement. Hierarchiekrise, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*. Bd. 5. Wiesbaden: Gabler.
- HolacracyOne LLC (2015). Holacracy Konstitution Vers. (4.1), Dt. Übers. der Holacracy Contitution – Vers. (4.1), u. Mitarb. v. Sebastian Luge. Hg. v. cidpartners GmbH. HolacracyOne LLC. Spring City, PA, USA/Bonn. [https://cidpartners.de/wp-content/uploads/2015/12/20151004\\_Holacracy\\_Konstitution\\_Deutsch\\_4\\_1.pdf](https://cidpartners.de/wp-content/uploads/2015/12/20151004_Holacracy_Konstitution_Deutsch_4_1.pdf). Zugegriffen: 13. Juni 2019.
- Kienbaum, F. (2017). New work pulse check 2017. <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/>. Zugegriffen: 13. Mai 2019.
- Lackner, K. (2018). Millennials und Nexters. *Gruppe Interaktion Organisation*, 49(4), 361–378. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0433-7>.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (1. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mayring, P. (1994). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Microsoft (2014). Manifest für ein neues Arbeiten. Sie nannten es Arbeit – für uns ist es unser Leben. [media.necision.com/bujujkk/mb.cision.com/Public/7849/9577019/ac37a932b8f45037.pdf](https://media.necision.com/bujujkk/mb.cision.com/Public/7849/9577019/ac37a932b8f45037.pdf). Zugegriffen: 11. März 2019.
- National Bureau of Statistics of China (2019). Statistical communiqué of the people's republic of China on the 2018 national economic and social development. [http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201902/t20190228\\_1651335.html](http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201902/t20190228_1651335.html). Zugegriffen: 10. Mai 2020.
- Petersen, T., & Steiner, F. (2019). Megatrend Report #01: The bigger Picture. Wie Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel uns herausfordern. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSU/Publikationen/GrauePublikationen/Megatrend\\_Report\\_1\\_MT\\_The\\_Bigger\\_Picture\\_2019.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSU/Publikationen/GrauePublikationen/Megatrend_Report_1_MT_The_Bigger_Picture_2019.pdf). Zugegriffen: 02.11.2020
- Pfläging, N. (2009). *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist* (1. Aufl.). Frankfurt a.M.: Campus.
- Richtsteig, P. (2018). Soziokratisches Zentrum Deutschland (SoZe-De). In M. Gronert & A. Schraut (Hrsg.), *Handbuch Vereine der Reformpädagogik. Überregional arbeitende reformpädagogische Vereinigungen sowie bildungsentwicklerisch initiative Einrichtungen mit Brückenfunktion in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Südtirol und Liechtenstein* 1. Aufl. Bibliotheca Academica Reihe Pädagogik, (Bd. 13, S. 185–190). Würzburg: Ergon.
- Robertson, B. (2016). *Holacracy* (1. Aufl.). München: Vahlen.
- Schermyly, C.C. (2019). New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 26(2), 173–192. <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00599-7>.
- Schwaber, K. (2008). *Scrum im Unternehmen*. Unterschleißheim: Microsoft Press.
- Shi-Kupfer, K. (2018). Gesellschaft im Umbruch. In: Informationen zur politischen Bildung/izpb (337 – 02/2018), S. 42–57. [http://www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/IzPB\\_337\\_Volksrepublik-China\\_barrierefrei.pdf](http://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/IzPB_337_Volksrepublik-China_barrierefrei.pdf)
- Spreitzer, G.M. (2008). Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C.L. Cooper & J. Barling (Hrsg.), *Micro approaches*. The SAGE handbook of organizational behavior, (Bd. 1, S. 54–72). Los Angeles: SAGE.
- Väth, M. (2016). *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert* (1. Aufl.). Dein Business, Bd. v.387. Offenbach: GABAL.
- Väth, M., Sobolla, A., & Gstoettner, A. (2019). New work charta. Humanfy initiative. Nürnberg. <https://humanfy.de/wp-content/uploads/2019/06/New-Work-Charta.pdf>. Zugegriffen: 14. Juni 2019.
- Wilber, K., & Schuhmacher, S. (2006). *Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität* (3. Aufl.). Freiamt: Arbor.



**Tomas Schneider** Inh. M&O – Management- & Organisationsberatung, Dozent für Supervision an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, Mitglied der DGSv, Masterstudium Mehrdimensionale Organisationsberatung Kassel, bis 2016 Leiter der Gründer- & Technologiezentren in Marburg, MBA, Sanierungs- & Restrukturierungsberater (IfUS)