

GROSSE VERÄNDERUNGEN UND ANSÄTZE FÜR EINE NEUE WELT DER ARBEIT

1

Inhaltsverzeichnis

1.1	New Work – was bedeutet das eigentlich?	3
1.2	Große Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene (Makroebene)	11
1.3	Große Veränderungen im Unternehmensumfeld (Mesoebene)	24
1.4	Auswirkungen auf das (neue) Verständnis von Arbeit.	38
1.5	Fazit: Arbeit muss neu definiert werden.	44

Zusammenfassung

New Work ist wissenschaftlicher Diskurs und Modethema gleichermaßen. Die Autoren durchleuchten in diesem Kapitel Ursprung und Theorie des New-Work-Begriffs, arbeiten Dimensionen eines neuen Arbeitsverständnisses heraus und zeigen die Ursachen auf, weshalb die Neue Welt der Arbeit in aller Munde ist: Disruptive Veränderungen auf gesellschaftlicher und technologischer Ebene und daraus folgende Umwälzungen auf der Unternehmensebene.

Wenn man sich mit dem Begriff „New Work“ auseinandersetzt, dann wird schnell klar, dass es keine einfache beziehungsweise einheitliche Definition dafür gibt. Damit kommt zum Ausdruck, dass der Stand der Forschung zu diesem Themengebiet nicht besonders weit fortgeschritten und die empirische Datenbasis nicht eindeutig ist.

In Deutschland wie in vielen anderen Ländern der westlichen Welt findet derzeit ein grundlegender Wandel statt. Dieser Wandel wird getrieben von tief greifenden Veränderungen, die auf gesellschaftlicher Ebene und auf Unternehmensebene stattfinden. Er wirkt sich sowohl auf unser privates Miteinander aus, als auch auf die Arbeitswelt und jeden, der daran teilnimmt. Die Veränderungen und Umwälzungen sind bereits heute klar beobachtbar. Diese Tatsache spiegelt sich auch in den Diskussion im wissenschaftlichen Diskurs wider, wie wir im Folgenden ausführen.

► **„Wenn eine Idee am Anfang nicht absurd klingt, dann gibt es keine Hoffnung für sie.“**

Albert Einstein

Es gibt unterschiedliche Ansätze, die das Ausmaß und die Auswirkungen dieses Wandels als große Herausforderung beschreiben¹. Von vielen dieser Herausforderungen haben Sie

1 Vgl. hierzu u.a. Buchhorn & Werle (2016); Papmehl & Tümmers (2013); Walter et al. (2013).

wahrscheinlich schon gehört. Da ist von neuer Führungslogik, neuen Formen der Zusammenarbeit, neuen Arbeitszeitmodellen, neuen Raumkonzepten und mehr die Rede.

In der allgemeinen Diskussion werden viele dieser Ansätze kontrovers diskutiert². Dahinter stehen vordergründig Fragen nach der Wirksamkeit, der Praktikabilität, der sozialen Fairness und nicht zuletzt der Wirtschaftlichkeit bestimmter Maßnahmen. Unsere Erfahrungen in und mit Unternehmen zeigen, dass die Diskussion hier anders geführt wird (sofern sie überhaupt stattfindet). So werden neue Methoden oder Ideen, die auf eine Veränderung der innerbetrieblichen Arbeitswelt zielen, häufig mit dem Argument verworfen, dass sie vermeintlich nicht zu den Unternehmensumständen oder der spezifischen Situation passen. Auf Nachfrage stellen wir dann fest, dass der eigentliche Grund darin liegt, dass neue Ansätze als zu „revolutionär“, zu „gefährlich“, unpassend oder einfach nur als unrealistisch empfunden werden. Hinter dem Satz „*Das ist (bei uns) nicht machbar*“ verbirgt sich in der Regel keine sachlich durchgeführte Analyse und Risikoabwägung. Stattdessen sind Anzeichen erkennbar, die typisch für Veränderungsprozesse sind: Ablehnung, Widerstand oder auch Angst vor Machtverlust³. Für die Arbeitswelt kann man sagen: Es ist die Grauzone zwischen **Tradition und Innovation**, in der diese typischen Merkmale sichtbar werden. Und im Übergang von der einen zur anderen entsteht ein Zusammenspiel aus Chancen und Ängsten, welche durch jene Veränderungen hervorgerufen wird.

Merkmale für traditionsbedingte Hemmnisse sind gängige und mitunter starre Mentalitätsmuster wie das Festhalten an alten Strukturen und Prozessen, die Abschottung gegenüber neuen Einflüssen, die Angst vor Fehlern oder überhöhte Absicherungstendenzen.⁴ Demgegenüber stehen innovationsorientierte Merkmale, die dem Veränderungsprozess förderlich sind. Dazu zählen Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, **Agilität** [≡], **Resilienz** [≡] oder Mobilität.⁵

Diese Gegenüberstellung von traditions- und innovationsbezogenen Merkmalen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll an dieser Stelle aber nochmals eines verdeutlichen: Große Veränderungsprozesse bringen **große Unsicherheiten**, aber auch **große Chancen** mit sich. Ausschlaggebend dafür ist die Komplexität, die einem solchen Wandel zugrunde liegt und die Art und Weise, wie mit ihr umgegangen wird. Dies wird zu einer entscheidenden Anforderung auf dem Weg in die Neue Welt der Arbeit. Um das näher zu erläutern, möchten wir zunächst festhalten, was unter Komplexität überhaupt zu verstehen ist.

Komplexität wird nach systemtheoretischer Auffassung durch die Anzahl an Elementen, die Anzahl an Wechselwirkungen sowie die Art von Wechselwirkungen innerhalb eines Systems bestimmt.⁶ Nehmen wir als nahe liegendes Beispiel das weltweite Wirtschaftssystem, so können wir feststellen, dass seine einzelnen Elemente im historischen Verlauf stetig zugenommen haben und damit die Wechselbeziehungen zwischen ihnen immer weitreichender geworden sind.⁷ Damit hat auch die Veränderungsdynamik exponenti-

2 Vgl. hierzu u.a. Felser (2015); Dämon (2015).

3 Zur Vertiefung von Veränderungsprozessen und damit zusammenhängender Merkmale siehe Doppler & Lauterburg (2008).

4 Vgl. Kürschner (2015), S. 120 ff.

5 Vgl. Kürschner (2015), S. 228 ff.

6 Vgl. Milling (1981).

7 Vgl. Hackl & Gerpott (2015a).

ell zugenommen. Für Unternehmen hat die zunehmende Komplexität gravierende Folgen. Kürzer werdende Innovationszyklen, eine höhere Marktdynamik, die zunehmende Auflösung der wirtschaftlichen Grenzen – vor dem Hintergrund der Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene (► Abschn. 1.2) und der Umwälzungen auf Unternehmensebene (► Abschn. 1.3) stehen Manager großen Herausforderungen gegenüber, deren Bewältigung entsprechende Anforderungen voraussetzen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass sich Unternehmen der zunehmenden Komplexität stellen, sie gewissermaßen kontrollieren müssen. Mit „kontrollieren“ meinen wir in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, Lösungen für komplexe Zusammenhänge zu entwickeln, sie also beherrschen und reduzieren müssen.⁸

Was auf das globale Wirtschaftssystem zutrifft, lässt sich auch auf die Veränderungen in der Arbeitswelt übertragen. In diesem Bereich werden Unternehmen und jeder einzelne Teilnehmer am Arbeitsmarkt ebenfalls mit steigenden Komplexitätsgraden konfrontiert. Auch hier gilt es, diese Komplexität zu kontrollieren, sie also zu beherrschen oder zu reduzieren, um die daraus resultierenden Herausforderungen aktiv gestalten zu können.

1.1 NEW WORK – WAS BEDEUTET DAS EIGENTLICH?

► „Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“

Victor Hugo

Der Begriff „New Work“ geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück. Der Vordenker beschäftigte sich schon vor über zwanzig Jahren intensiv mit der Beziehung zwischen Mensch und Arbeit und entwickelte ein alternatives Modell zur Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem. Dieses Modell nannte er „Neue Arbeit“ und begründete damit eine Bewegung, die bis heute unter diesem Namen bekannt ist.

Nach Bergmann soll die klassische Erwerbsarbeit durch ein Beschäftigungsmodell ersetzt werden, bei dem der Einzelne zu einem Drittel klassischer Erwerbsarbeit nachgeht, zu einem Drittel Arbeit verrichtet, die er wirklich will und zu einem Drittel „High-Tech-Eigen-Produktion“ betreibt.⁹

Während Bergmann also eine ganz spezielle Form der Arbeit im Sinn hatte, wird der Begriff New Work heute eher allgemein verwendet und steht für eine grundlegende und nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt. Dabei unterscheiden sich die Denkansätze in der konkreten Form ihrer Ausprägung voneinander. So wie der Ansatz von Bergmann, bleibt auch der Begriff an sich, mit all seinen Weiterführungen und aktuellen Interpretationen komplex, facettenreich, vielschichtig und aus diesem Grunde erklärungsbedürftig.¹⁰

8 Vgl. Schoeneberg (2014).

9 Vgl. Bergmann (2005).

10 In seinem Buch „Arbeit: Die schönste Nebensache der Welt“ bringt Markus Väth die Frage danach, was New Work eigentlich ist, treffend auf den Punkt, wenn er schreibt: „Worauf bezieht sich New Work eigentlich? Welche Art von Arbeit soll denn »neu« werden? Reden wir hier nur von der bezahlten Arbeit oder müssen wir den Arbeitsbegriff insgesamt neu definieren? Davon hängt vieles ab. Wir machen es uns zu einfach, wenn wir sagen: In dem Moment, in dem man ausstempelt, gilt New Work nicht mehr. Denn mit New Work ist es wie mit echtem Zeitmanagement: Entweder man praktiziert es über alle Lebensbereiche hinweg (und nicht nur im Berufsleben) oder man lässt es.“ Väth (2016), S. 16.



Bernd Zöllner, *Brain*, Kollage, 2013

DER BEGRIFF DER ARBEIT

Um sich dem Bedeutungskern von „New Work“ oder „Neuer Arbeit“ zu nähern, sollte man zunächst verstehen, was genau eigentlich „Arbeit“ ist. Wir alle benutzen dieses Wort wie selbstverständlich. Bei näherer Betrachtung stellt sich allerdings heraus, dass wir damit, je nach Zusammenhang und persönlichem Hintergrund, ganz unterschiedliche Vorstellungen verbinden und Arbeit entsprechend unterschiedlichen Bedeutungszusammenhängen zuordnen. Wir sprechen von Arbeit, wenn wir unseren Beruf meinen und beziehen uns damit auf die Tätigkeit, die wir darin ausüben. Wir gehen „auf Arbeit“ oder sind „den ganzen Tag arbeiten“, womit wir eher den Ort, als die Tätigkeit meinen. Wir arbeiten im Garten, sprechen von ehrenamtlicher Arbeit, von Beziehungsarbeit, von Erziehungsarbeit. Wir hören und lesen jeden Tag von Arbeit. Mal ist sie fair oder unfair, mal bezahlt oder unbezahlt, mal gesund oder ungesund. Die Arbeit und die Auseinandersetzung mit ihr nimmt einen großen Raum ein. Sie ist wesentlich, also von enormer Bedeutung. Für unsere Wirtschaft und unseren Wohlstand, unsere Kultur und unsere Gesellschaft, für jeden Einzelnen von uns. Doch was ist „Arbeit“ denn eigentlich genau?

Arbeit:

- Tätigkeit mit einzelnen Verrichtungen, Ausführung eines Auftrags o. Ä.
- das Arbeiten, Schaffen, Tätigsein, das Beschäftigtsein mit etwas, mit jemandem
- Berufsausübung, Erwerbstätigkeit
- als Ergebnis einer Betätigung entstandenes Werk; Erzeugnis, Produkt

(Auszug aus der Definition von „Arbeit“ im Duden¹¹)

Diese Definition sollte uns vor allem eines bewusst machen: Unsere Auffassung von Arbeit und die begriffliche Bedeutung sind nicht immer deckungsgleich. Anders ausgedrückt: Wir haben in unserem Alltag oftmals eine Vorstellung von Arbeit, die der Begriff per definitionem gar nicht abdeckt. Ein Beispiel haben wir bereits erwähnt. Wir nennen auch den **Ort unserer Tätigkeit** „Arbeit“. Das tun wir allerdings in der Regel nur dann, wenn wir von beruflicher Arbeit sprechen. Der Ursprung dieser Auffassung rührt noch aus der Zeit der Industrialisierung, als die Fabrik oder auch das Fließband als der Platz wahrgenommen wurde, an dem Arbeit verrichtet wurde. Wo die Menschen zuvor Ihren Lebensunterhalt aus mehreren Tätigkeiten an unterschiedlichen Orten bestreiten mussten, wurde nun durch Verstädterung und Zentralisierung der Arbeit die Vorstellung von einem „Arbeitsplatz“ geboren. Heute, über einhundert Jahre und mindestens eine industrielle Revolution später (► Abschn. 1.3) erleben wir einen Wandel, der genau andersherum stattfindet, mit der Tendenz zum Individuellen und Dezentralen.¹² Grund genug, unsere Auffassung von Arbeit und Arbeitsort zu hinterfragen. Denn „Arbeit ist etwas, was wir tun, und kein Ort, an den wir gehen.“¹³

Auch die bis heutige gängige Gleichsetzung von **Arbeit und Zeit**, die der Einzelne am Arbeitsort verbringt, geht auf die Industrialisierung und das Arbeitsverständnis zurück, welches damals entwickelt wurde. In Zeiten der Digitalisierung wird allerdings mehr

11 Siehe <http://www.duden.de/rechtschreibung/Arbeit> (abgerufen am 15.09.2016).

12 Vgl. Kürschner (2015), S. 55 ff.

13 Kürschner (2015), S. 26.

und mehr Kritik laut, wonach Arbeitszeit und Zeit am Arbeitsplatz (also beispielsweise im Büro) nicht zwingend dasselbe sein müssen. Wir können beispielsweise im Büro sein, ohne zu arbeiten. Besonders polarisierend bringt Lars Vollmer diese Widersprüche auf den Punkt, in dem er behauptet, dass Unternehmen Theater-Bühnen sind und wir alle darin nur Arbeit spielen¹⁴.

In der Dienstleistungsgesellschaft werden Zeit und Raum zunehmend entkoppelt. Und das ist nur ein Teil der Veränderungen, die flächendeckend stattfinden. Welche Auswirkungen das hat, lässt sich am ehesten verstehen, wenn wir uns klar machen, wie sich unsere Auffassung von Arbeit im Laufe der Zeit verändert. Als Beispiel mag die Gleichsetzung von Arbeit und Arbeitsort beziehungsweise von Arbeit und Arbeitszeit in einer früheren Phase der Menschheitsgeschichte dienen.

Vor den industriellen Revolutionen (► Abschn. 1.3), als überwiegend handwerkliche Tätigkeiten das Wirtschaftsleben prägten, arbeiteten die Menschen weitgehend selbstbestimmt, dezentral, allein oder in kleinen Gruppen und mit geringem Produktionsumfang. Mit der beginnenden Industrialisierung änderte sich dies grundlegend, denn nun wurden Arbeit und häusliches Leben voneinander getrennt. Mechanisierung und Zentralisierung der Tätigkeiten führten dazu, dass die Menschen nun einen bestimmten Ort (die Manufaktur oder später die Fabrik) aufsuchten und dort nach bestimmten Vorgaben und in einem fixen Zeitfenster ihre Arbeit verrichteten.¹⁵ Es vollzog sich ein disruptiver Wandel,¹⁶ der das Wirtschaftssystem veränderte, die Arbeitswelt revolutionierte und die Auffassung der Menschen von Arbeit nachhaltig veränderte. Diese Entwicklung zur Zentralisierung, zur Bildung von Produktionsstätten, zur Entkopplung von räumlicher und zeitlicher Selbstbestimmung begann am Ende des achtzehnten Jahrhunderts und hält (beziehungsweise hielt) bis heute an.

Arbeit hatte schon immer eine ganz wesentliche Bedeutung im Leben der Menschen. Die Auffassung von dem, **was Arbeit ist und bewirken soll**, ändert sich allerdings im Laufe der Zeit. Ausschlaggebend hierfür sind tief greifende Strukturveränderungen innerhalb der Arbeitswelt. Solch ein fundamentaler Wandel findet derzeit wieder statt: Wir befinden uns in einer Zeit radikaler Umbrüche (► Abschn. 1.2 und ► Abschn. 1.3). In diesem Kontext reibt sich die bisherige, mittlerweile veraltete Auffassung, die wir von Arbeit haben, an der sich verändernden, arbeitsweltlichen Wirklichkeit. Die Entkopplung von Raum und Zeit findet bereits statt, beispielsweise in globalen Projekten, in der Kreativbranche oder bei Start-ups, um nur einige Beispiele zu nennen. Doch sie findet noch keine adäquate Entsprechung in der Management- und Steuerungslogik von Unternehmen. Statt die Harmonisierung von Arbeit und Privatleben weiter voranzutreiben, werden vielfach Dis-

14 Vgl. Vollmer (2016). Nach seiner Meinung gehen die meisten Arbeitnehmer in ihren Unternehmen Tätigkeiten nach, die im eigentlichen Sinne keine Arbeit sind, sondern sie sogar davon abhalten. Als Beispiel führt er ritualisierte Meetings an und bezeichnet derartige Tätigkeiten als „organisationelle Selbstbefriedigung“, deren Effekt nur nach innen gerichtet ist, jedoch nach außen wertlos [Vollmer (2016), S. 13]. Doch dass dieses Business-Theater auf Mitarbeiter- und Führungsebene überhaupt stattfindet, „liegt nicht an den Menschen und ihren mangelnden Fähigkeiten, sondern an der Art und Weise, wie diese Menschen ihre Arbeit organisieren.“ [Vollmer (2016), S. 11f.].

15 Vgl. Kürschner (2015), S. 56 ff.

16 Eigentlich waren es mehrere Phasen des Wandels, wenn man die drei industriellen Revolutionen zugrunde legt, wobei die Auffassung von Arbeit sich nachhaltig mit der ersten veränderte (ab 1784). Weitere Ausführungen zu den industriellen Revolutionen folgen in Kapitel 1.3 -> „Industrie 4.0“.

kussionen über mehr Work-Life-Balance in der Arbeitswelt geführt. Als wären Work und Life zwei verschiedene Dinge, die es weiter zu trennen gilt und deren Vermischung dem Einzelnen zum Schaden gereicht. Oder, wie es Isabelle Kürschner in Worte fasst: „In Organisationen wird oft von Work-Life-Balance gesprochen – eine Idee, die zeigt, wie wenig Leben in der Arbeit übrig geblieben ist, wenn wir uns selbst in so einem Ausmaß von dem, was wirklich wichtig ist, getrennt haben.“¹⁷ Sie spricht gar vom Mythos Work-Life-Balance, denn „Arbeit und Leben verlaufen nicht getrennt voneinander, sondern gleichzeitig. Wir leben, während wir arbeiten, und wir arbeiten, während wir leben.“¹⁸

Von einer anderen Seite betrachtet ist die Diskussion um „zu wenig“ Work-Life-Balance auch ein Ausdruck von Überforderung im beruflichen Alltag und, damit zusammenhängend, von „mangelnder geistiger Klarheit“. Anders ausgedrückt: Es kann zu einem Problem werden, wenn wir es nicht schaffen, unseren Kopf von der Arbeit frei zu bekommen. Diese Betrachtung thematisiert zwar ein Risiko bezüglich der Art und Weise wie wir unsere Arbeit organisieren. Jedoch liegt ihr auch die Annahme zugrunde, dass wir, unabhängig von den Rahmenbedingungen, keinen direkten Einfluss auf unsere Arbeit nehmen können, sondern aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamisierung der Arbeitswelt von ihr fremdgesteuert werden.¹⁹ Dieser Betrachtung möchten wir nicht folgen, da damit aus unserer Sicht ganz wesentliche Komponenten von New Work ausgeblendet werden: Die Möglichkeit zur Selbststeuerung, zur Sinnstiftung, zur eigenen Gestaltung von Arbeit.

Durch den Begriff Work-Life-Balance und die Diskussion darüber wird eines klar vor Augen geführt: Der Mensch hat sich in der Wahrnehmung seines Daseins von dem, was er als seine Arbeit definiert, entfernt. Man kann in diesem Fall sogar auf die Marx'sche Begrifflichkeit der entfremdeten Arbeit zurückgreifen. Denn obgleich dessen Schlussfolgerungen²⁰ nicht mehr den Kern der heutigen Problematik treffen, so formuliert sein Konzept doch ein aktuelles Grundproblem: einen Mangel an Freiheit und die Suche nach einem immanentem Sinn von Arbeit.

DIE ENTWICKLUNG VON (ARBEITS-)ORGANISATIONEN

Nicht nur der Begriff der Arbeit, auch das Verständnis von Organisationen zur Verrichtung gemeinsamer Arbeit und von Organisationsführung passt heute nicht mehr zu den Erwartungen der Menschen. Das hält jedenfalls Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations“, einem Meilenstein in der integralen Organisationsentwicklung, fest, wo es bereits am Anfang heißt, dass „viele Menschen den Eindruck [haben], dass

17 Laloux (2015), S. 49.

18 Kürschner (2015), S. 215.

19 Vgl. hierzu Väth (2016).

20 Vgl. Marx (2014), S. 42 ff.: Nach Auffassung von Marx produziert der Arbeiter in einem Lohnarbeitsverhältnis immer mehr Güter, die nicht ihm, sondern dem Kapitalisten gehören. Durch diese seine Tätigkeit verstärkt er das ihn ausbeutende System immer weiter. Dabei entfremdet sich der Arbeiter von seiner Arbeit, da sie keine freie, bewusste Tätigkeit mehr darstellt. Sie dient nur noch dazu, Bedürfnisse anderer zu befriedigen, anstatt die eigenen. Marx geht sogar noch weiter und beschreibt als unmittelbare Folge der Entfremdung von der Tätigkeit und vom Produkt die Entfremdung des Arbeiters vom menschlichen Wesen (und damit die Entfremdung des Menschen vom Menschen).

ORGANISATIONSTYP**STIL****Tribale impulsive Organisationen**

Gekennzeichnet durch ständige Machtausübung (Anführer), Angst hält die Organisation zusammen, kurzfristiger Fokus, reaktives Gefüge, erfolgreich in chaotischen Umgebungen

- ▶ Arbeitsaufteilung
- ▶ Befehlsautorität

Traditionelle konformistische Organisationen

Gekennzeichnet durch stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisung und Kontrolle von oben nach unten, Stabilität durch Prozesse gesichert, Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit

- ▶ Formale Rollen
- ▶ Prozesse

Moderne, leistungsorientierte Organisationen

Gekennzeichnet durch den Antrieb, besser als die Konkurrenz zu sein/ Profite zu erwirtschaften/zu expandieren, Management mit Zielvorgaben, Anweisungen und Kontrolle von oben, Freiheit bei der Umsetzung.

- ▶ Innovation
- ▶ Verlässlichkeit
- ▶ Leistungsprinzip

Postmoderne, pluralisierte Organisationen

Gekennzeichnet durch Fokus auf Kultur und Empowerment innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, um herausragende Mitarbeitermotivation zu erreichen.

- ▶ Empowerment
- ▶ Werteorientierte Kultur
- ▶ Berücksichtigung aller Interessensgruppen

Integrale evolutionäre Organisationen

- ▶ Selbstführung
- ▶ Ganzheit
- ▶ Evolutionärer Sinn

Abb. 1.1 Organisationsformen und Durchbrüche nach Laloux (2015), S. 36 f.

die heutige Organisationsführung ihre Grenzen erreicht hat. Das Leben in Organisationen erfahren wir zunehmend als desillusionierend. Für die Menschen, die am Boden der Pyramide arbeiten, besagen Umfragen übereinstimmend, dass die Arbeit meist als notwendiges Übel und ständige Anstrengung gesehen wird und wenig mit Begeisterung oder Sinn zu tun hat.“²¹ Doch nicht nur auf Mitarbeiter, auch auf Führungskräfte trifft diese Empfindung nach Meinung von Laloux zu. So führt er weiter aus: „Das Leben an der Spitze der Pyramide bringt nicht mehr Erfüllung. Hinter der Fassade und dem Prunk besteht auch das Leben mächtiger Führungskräfte aus stillem Leiden. Ihre hektische Geschäftigkeit ist oft ein schlechter Deckmantel für ein tiefes Gefühl innerer Leere.“²²

Um zu verstehen was Laloux meint, wenn er von Grenzen spricht, an die Organisationen stoßen, muss man seinen Ansatz von der evolutionären Entwicklung von Organisationen kennen. Diese beschreibt er geschichtlich und entwicklungspsychologisch. So zeigt sich nach seiner Auffassung, „dass im Laufe der Geschichte die Organisationsformen, die wir erfunden haben, mit der vorherrschenden Weltansicht und dem bestimmten Bewusstsein verbunden waren.“²³ Und immer dann, wenn sich unsere Sicht auf die Welt verändert hat oder, nach seinen Worten, ein Paradigmenwechsel stattfand, bildeten wir neue Formen von Organisationen heraus. Jede dieser Organisationsformen ist gekennzeichnet durch mindestens einen wichtigen Durchbruch, der sie zur jeweiligen Zeit erfolgreich werden ließ (• Abb. 1.1).

²¹ Laloux (2015), S. 3.

²² Laloux (2015), S. 3.

²³ Laloux (2015), S. 12.

Derzeit findet, nach Auffassung von Laloux, der Übergang zu einer fünften Organisationsform statt, die er integrale, evolutionäre Organisationen nennt. Diese neu entstehenden Organisationen zeichnen sich auch durch drei wesentliche Durchbrüche aus, die sich bereits beobachten lassen²⁴:

- **Selbstführung** – So wie komplexe Systeme in der Natur, funktionieren auch evolutionäre Organisationen ohne die Notwendigkeit einer hierarchischen Ordnung.
- **Ganzheit** – In evolutionären Organisationen werden alle Teile des menschlichen Selbst relevant und in die Arbeit eingebracht (beispielsweise rationale und emotionale Komponenten).
- **Evolutionärer Sinn** – Evolutionäre Organisationen kontrollieren ihre Angehörigen nicht, sondern lassen sie an der eigenen Entwicklung, ihrer Richtung, ihrem Sinn teilhaben.²⁵

Ist der Übergang zu einer neuen Stufe in der Organisationsentwicklung auch gleichbedeutend mit dem Übergang in eine neue Welt der Organisationen? Nach Ansicht von Laloux wäre dies zu einfach gedacht. Denn, so betont er ausdrücklich, die Paradigmen jeder Organisation und damit die Formen selbst existieren parallel.²⁶ Er betrachtet die Stufen der Organisationsentwicklung, ohne sie grundsätzlich mit Bewertungen zu belegen. Denn jede Stufe und mithin jede Organisationsform hat ihre Daseinsberechtigung in ganz bestimmten Kontexten. Insofern sind spätere Organisationsformen auch nicht besser als vorangegangene. Vielmehr bieten sie die Möglichkeit, mit einer komplexer werdenden Umwelt umzugehen.²⁷

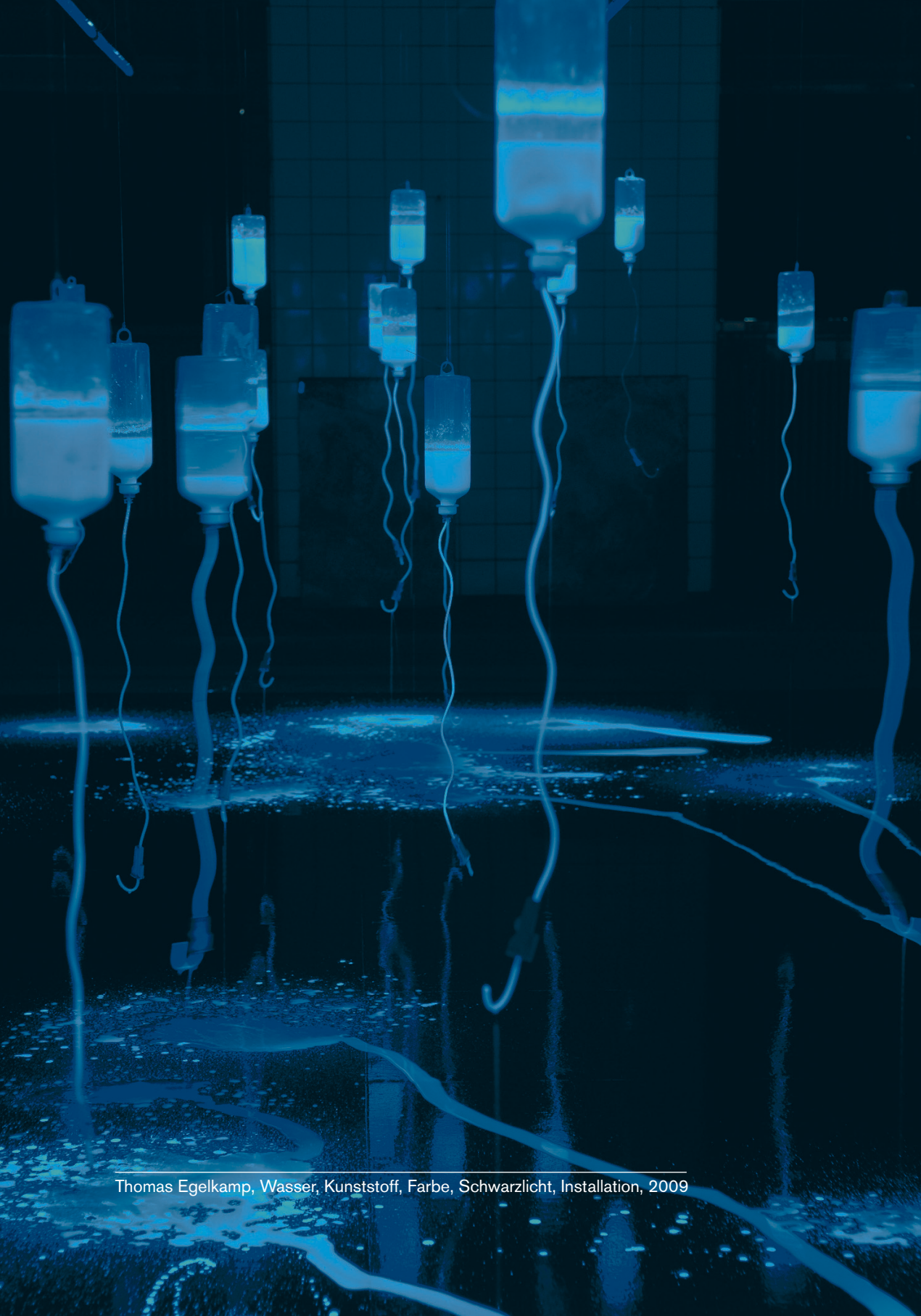
Es sind also die Zunahme an Komplexität und damit zusammenhängende Anforderungen, die uns immer wieder dazu bewegt haben, eine neue Stufe in der Organisationsentwicklung zu erklimmen. Die Schaffung einer neuen Organisationsform kann mithin als eine Folge beziehungsweise eine Notwendigkeit im Zusammenhang mit großen gesellschaftlichen Veränderungen betrachtet werden. Wenn wir über New Work diskutieren, dann sprechen wir letztlich über genau diese beiden Seiten der gleichen Medaille: Über gesellschaftliche Veränderungen, die den Rahmen für unser Zusammenleben beeinflussen. Und über neue Formen, wie wir uns organisieren müssen. In der Übergangsphase von einer Stufe zur nächsten suchen und betreten wir Neuland.

24 Wir gehen an dieser Stelle lediglich auf die fünfte Organisationsform und damit die aktuelle Entwicklungsstufe ein. Ausführungen zu den anderen Entwicklungsstufen entnehmen Sie Laloux (2015), S.11 ff.

25 Vgl. Laloux (2016), S. 53 ff.

26 Vgl. Laloux (2015), S. 38 f.

27 Laloux betont ausdrücklich die Komplexität der menschlichen Evolution. Eine eindimensionale Einordnung von Menschen in eine der von ihm benannten Entwicklungsstufen ist vor diesem Hintergrund nicht möglich. Denn sie bilden nicht die Realität ab, sie sind lediglich die Abstraktion von ihr. Vgl. Laloux (2015), S. 37 f.



Thomas Egelkamp, Wasser, Kunststoff, Farbe, Schwarzlicht, Installation, 2009

New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt
Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien
Hackl, B.; Wagner, M.; Attmer, L.; Baumann, D.
2017, XIV, 234 S. 37 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16265-8