



# Herausragende Masterarbeiten

Autor\*in

Gerd Janke

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Bedeutung und Auswirkung eines Mindshifts bei New  
Work Veränderungsprozessen in Organisationen**

R  
TU  
P

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

## Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildungsverzeichnis .....  | III |
| Tabellenverzeichnis .....  | III |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | IV  |
| 1. Einführung .....  | 1   |
| 2. Von der Alten zur Neuen Arbeit .....  | 2   |
| 2.1 Old Work - Geschichte der Arbeit und Gesellschaft .....  | 3   |
| 2.2 Geschichte der neuen Arbeit .....  | 8   |
| 2.3 Frithjof Bergmann und die New Work-Bewegung .....  | 10  |
| 2.4 Verständnisse von New Work .....   | 14  |
| 2.5 Aktuelle sekundäre Erscheinungsformen von New Work .....                                       | 18  |
| 2.6 Was ist New Work? .....  | 22  |
| 2.7 Zwischenfazit .....  | 23  |
| 3. Mindshift im organisationalen Kontext und New Work .....  | 24  |
| 3.1 Mindsets von Individuen und Organisationen .....   | 24  |
| 3.1.1 Mindset – Verständnis und Formen .....   | 24  |
| 3.1.2 Mindset-Theorie (Dweck) .....  | 27  |
| 3.1.3 Mindset und das Arbringer Modell .....   | 30  |
| 3.2 Mindshift .....  | 31  |
| 3.2.1 Mindshift – Verständnis, Abgrenzung und Erscheinungsformen .....                             | 31  |
| 3.2.2 Tiefe und Umfang eines Mindshifts .....  | 36  |
| 3.2.3 Das Mindshift-Modell .....   | 40  |
| 3.3 Veränderung von Mindsets durch Mindshifts .....  | 42  |
| 3.4 New Work Meta-Mindset für Organisationen .....   | 45  |
| 3.5 Zwischenfazit .....  | 47  |
| 4. Organisationen und New Work .....   | 48  |
| 4.1 Das Wesen von Organisationen und New Work .....  | 48  |
| 4.2 Entwicklung von Organisation und New Work .....  | 52  |
| 4.3 Bedeutung von Veränderung von Organisationen und New Work .....                                | 54  |
| 4.4 Zwischenfazit .....  | 58  |
| 5. Kultur-Werkzeuge für prozessuale Mindshifts, Veränderungen in Organisationen und New Work ..... | 60  |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 5.1 | Psychologisches Empowerment .....                                   | 60   |
| 5.2 | Positive Psychologie .....  | 62   |
| 5.3 | Positives Management und positive (ermutigende) Führung .....       | 62   |
| 5.4 | Wertschätzende Organisationsentwicklung .....                       | 64   |
| 5.5 | Psychologische Sicherheit .....                                     | 64   |
| 5.6 | Theorie U .....   | 65   |
| 5.7 | Ambidextrie .....   | 66   |
| 5.8 | Zwischenfazit.....  | 67   |
| 6.  | Diagnose- und Handlungsmodell für New Work OE-Prozesse .....        | 67   |
| 7.  | Fazit und Ausblick.....   | 69   |
|     | Literaturverzeichnis .....  | 71   |
|     | Internetquellen .....   | 83   |
|     | Anhang 1: Vergleich von New Work Studien .....                      | IV   |
|     | Anhang 2: Zustimmungswerte zu verschiedenen New Work-Praktiken..... | XIII |
|     | Anhang 3: Rubikonmodell.....  | XIV  |
|     | Anhang 4: New Work Meta-Mindset (Tabelle mit Quellen).....          | XV   |
|     | Anhang 5: Mindshift Maps .....                                      | XVI  |
|     | Eigenständige Erklärung.....  | XX   |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Zustimmung zu den verschiedenen New Work Verständnissen                 | 15 |
| Abbildung 2: Inhaltliche Ausrichtung der New Work Verständnisse                      | 16 |
| Abbildung 3: Mindset-Model (Individuum)  | 37 |
| Abbildung 4: „Mindshift-Modell“ in Organisationen                                    | 41 |
| Abbildung 5: Die 5 generischen Probleme der Organisationsgestaltung und NW-Maßnahmen | 57 |
| Abbildung 6: Mindshift-Map   | 68 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: New Work Stundengänge an Hochschulen in Deutschland    | 21 |
| Tabelle 2: Entwicklung eines Groth Mindset                        | 28 |
| Tabelle 3: Primär- und Sekundärdimensionen - Diversity Management | 40 |
| Tabelle 4: Kernaussagen der Theorie X und Theorie Y               | 44 |
| Tabelle 5: New Work Meta-Mindset                                  | 47 |
| Tabelle 6: Spiral Dynamics Entwicklungsstufen                     | 55 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|      |  |
|------|--|
| DGDM | Deutsche Gesellschaft für Diversity Management     |
| NW   | New Work   |
| NWB  | New Work-Bewegung                                  |
| NWBA | New Work Barometer                                 |
| NWMM | New Work Meta-Mindset                              |
| NWVP | New Work Veränderungsprozess                       |
| OE   | Organisationsentwicklung                           |
| VUKA | Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität |

## 1. Einführung

Das Thema New Work hat in den letzten Jahren nichts an Aktualität verloren. Im Gegenteil. Nach zweieinhalb Jahren Pandemie ist Globalisierung, Digitalisierung, agiles Arbeiten und Arbeitsortautonomie (Homeoffice) omnipräsent. Hier treffen zudem verschiedenste Verständnisse, Erwartungen und Anforderungen zusammen, die sich im Containerbegriff *New Work* vermischen.<sup>1</sup> Dadurch entsteht jeweils zu Beginn einer New Work-Maßnahme der Bedarf einer Verständnisklärung, um zu gewährleisten, dass alle Beteiligten auch das Gleiche meinen. Dieser Bedarf nach New Work Veränderungsprozessen nimmt kontinuierlich zu. Organisationen wird mehr und mehr bewusst, dass eine Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) die neue Normalität ist. Dieses Bewusstwerden ruft aber nicht in allen Organisationen lösungsorientiertes Vorgehen, Strategieentwicklung und Transformationsprozesse auf die Tagesordnung. Stattdessen sind viele Organisationen paralysiert und können mit den eigenen Ressourcen diese neuen Bedürfnisse ohne externe Hilfe nur schwierig oder gar nicht meistern. Dieser *Organizational Burnout* setzt zynischer Weise einen noch umfassenderen Veränderungsprozess voraus.<sup>2</sup> Hier geht es um tiefgreifende Weltbilder und Haltungen, die ein Umdenken, eine Neuordnung und Ausrichtung (Mindshift) benötigen. Aber selbst wenn dann eine Organisation einen entsprechenden Veränderungsprozess initiiert, wird dieser mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht gelingen.<sup>3</sup> Im Kontext von New Work zeigt sich dieses Phänomen z.B. bei der Einführung von agilen Methoden in Organisationen. Ohne die Bereitschaft aller am Prozess Beteiligten (Führungskräften und Mitarbeitenden), eine neue Denkweise zu etablieren, wird der Veränderungsprozess scheitern. So ist es nicht verwunderlich, dass in 44% international tätiger Organisation, die agile Arbeitsweisen eingeführt haben, lediglich „Agiles Theater“ gespielt wird, aber keine tiefgreifende Veränderung stattgefunden hat.<sup>4</sup> Anschließend wird zu den alten Strukturen zurückgekehrt und der Prozess ist gescheitert. Gairing formuliert es sehr treffend, wenn er

---

<sup>1</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Haufe, Freiburg, 2021, S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Gairing, Fritz, *Organisationsentwicklung. Geschichte – Konzepte – Praxis*, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 2017, S. 174.

<sup>3</sup> Vgl. Lauer, Thomas, *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Berlin, 2019, S. 49.

<sup>4</sup> Vgl. Friedmann, Daniel Philipp, *Agile Zusammenarbeit zwischen Teams und Führungskraft* in: Thoma-schewski, Dieter, Völker, Reiner (Hrsg.), *Agiles Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019, S. 109-110.

sagt: „Es braucht heute ein noch beherzteres Umdenken in weit grundsätzlicherem Ausmaß als jemals zuvor. Nicht periphere Produktivitätskurven, sondern radikale Transformation ist die Herausforderung im Kontext einer sich radikal ändernden Welt“.<sup>5</sup> Dafür braucht es ein Umdenken, einen Mindshift.

Aus den genannten Faktoren ergibt sich die zentrale Frage für diese Arbeit: Welche Bedeutung und Auswirkung hat ein Mindshift bei New Work Veränderungsprozessen in Organisationen? Dazu wird eine Bestimmung der Entwicklung und Spannweite des Verständnisses von New Work vorgenommen, um der Frage nachzugehen, was New Work eigentlich ist, woher es kommt und welche Vorteile es bietet. Aus geschichtlicher, (organisations-) theoretischer Perspektive und aktuellen Erscheinungsformen aus der Praxis werden mögliche Auffassungen abgeglichen und die zugrundeliegende Denkweise (New Work Meta-Mindset) untersucht. Diese Werte, Annahmen und Haltungen bieten den prototypischen und theoretischen Gestaltungsrahmen von Organisationen bei New Work Mindshifts. Auf der Grundlage des daraus entstehenden Verständnisses und der untersuchten Relevanz von Mindshifts bei Veränderungsprozessen, werden fördernde Hilfsmittel (Werkzeuge des Wandels) und ein praxisorientiertes Mindshift-Handlungsmodell (Mindshift Map) entwickelt, welches die aktuelle Situation (Mindset) einer Organisation bestimmbar und bearbeitbar macht. Diese Einordnung hat zudem den Zweck, Perspektive und Rahmen zu geben. So können Organisationen, durch eine individuelle Bestimmung ihrer aktuellen Situation und allgemeiner Herausforderungen, fördernde und hemmende Faktoren für den Veränderungsprozess sichtbar machen. Dadurch werden New Work OE-Prozesse spezifizierbar und Entwicklungen lassen sich fundierter, systematischer und praxisrelevanter für alle Beteiligten planen.

## **2. Von der Alten zur Neuen Arbeit**

Nachfolgend soll für den Containerbegriff New Work ein Verständnis vermittelt werden, was sowohl die geschichtliche Entstehung als auch die aktuelle Gebrauchsweise berücksichtigt. Dafür wird der Fokus auf die großen gesellschaftlichen Umbrüche von der Antike bis zur Neuzeit gelegt. Diese Paradigmenwechsel, welche direkte Kausalitäten zur

---

<sup>5</sup> Gairing, Fritz, *Organisationsentwicklung*, S. 174.

Entwicklung der Arbeit aufzeigen, bilden die Verständnisgrundlage für New Work und Mindshifts.

## 2.1 Old Work - Geschichte der Arbeit und Gesellschaft

Das Verständnis von Arbeit und die dazugehörigen Erscheinungsformen verändern sich mit jeder geschichtlichen Epoche der Menschheit. Eine Gesellschaft bestimmte welche Personen welche Arten von Arbeit verrichten durfte und ob und wie die Entlohnung aussah.<sup>6</sup> Daher weiß Komlosy zurecht darauf hin, dass es zwingend notwendig sei, epochale und regionale Verständnisse und Aufteilungen von Arbeit nicht vorschnell aus einer westlich bzw. zentraleuropäischen Perspektive zu beurteilen und beobachtbare Ausprägungen von Arbeit als allgemeingültige Parameter voranzusetzen.<sup>7</sup>

Schon während der Antike bestand kein einheitliches Verständnis von Arbeit. Arbeit war ein notwendiges Übel, um das allgemeine Leben aufrecht zu erhalten und Menschen mit Nahrung zu versorgen. Entsprechend bewertete ein Großteil der Gesellschaft die Arbeit negativ. Menschen wurden durch die Art ihrer Tätigkeit politisch, aber vorrangig soziologisch, kategorisiert.<sup>8</sup> Diese Einordnung war von der Tatsache bestimmt, dass Menschen welche körperliche Tätigkeiten ausführen mussten, dies vornehmlich unter Zwang taten (überlebensnotwendig oder versklavt). Jeder, der es nicht nötig hatte, körperlich zu arbeiten und sich stattdessen mit kognitiven und kreativen Aktivitäten beschäftigen konnte, war geachtet und angesehen. Dieses dualistische Gesellschaftskonstrukt formte die Unterscheidung von Bürger und Unfreiem. Der freie Bürger konnte sich, ganz dem aristotelischen Verständnis entsprechend, einer sinnvollen, nicht-ökonomischen Tätigkeit hingeben, während die Unfreien den Zwängen des Überlebens unterworfen waren.<sup>9</sup> Giesen legt dar, dass die Unterscheidung des Gedankenmodells von Aristoteles auf der Differenzierung von „tun“ (Sklave, Leben als Tätigkeit, unter Zwang, minderwertig, Gefangener der Umstände) und „hervorbringen“ (Freier, schöpferisches Leben, fähig selbstbestimmte Ziele zu setzen, Gestalter der eigenen Vorstellungen, Tätigkeiten die über grundlegende

---

<sup>6</sup> Vgl. Komlosy, Andrea, *Arbeit. Eine globalhistorische Perspektive. 13 bis 21. Jahrhundert*, 5., korrigierte Auflage, Promedia Verlag, Wien, 2019, S. 11.

<sup>7</sup> Vgl. Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 11.

<sup>8</sup> Vgl. Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne, Ein dialogue imaginare zwischen Karl Marx und Hannah Arendt*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, S. 43.

<sup>9</sup> Vgl. Aristoteles, *Politik*, Suavis Verlag, Essen, 2017, S. 76.



Lebenserhaltung hinausgehen) basiert.<sup>10</sup> Unfreie waren zudem auch Menschen die generell Lohnarbeit nachgingen.<sup>11</sup> Ausschlaggebend für die Bewertung der Arbeit war die sozial-charakteristische Einordnung der Tätigkeit. Nicht dem eigenen Willen folgen zu können, sondern sich einem andern Willen unterwerfen und fremden Erwartungen Folge leisten zu müssen, war das entscheidende Element.<sup>12</sup> Die „Geringschätzung beruhte allein darauf, dass der Mensch sich in der Verrichtung dieser Tätigkeiten selbst genügen konnte und sich damit den „Zufälligkeiten“ seiner Existenz unterwarf“.<sup>13</sup> Diese Geringschätzung färbte sich selbst in Rom „auf die Ausübung der *artes liberales* ab, wenn die Tätigkeit als Architekt, Arzt, Lehrer oder Rechtsanwalt nicht als Freundschaftsdienst, sondern als bezahlte Leistung erfolgte“.<sup>14</sup> Nippel kommt in den wesentlichen Punkten zur gleichen Interpretation der antiken Quellen in Bezug auf die gesellschaftlichen Bewertung und Einordnung der Arbeitsauffassung. Er arbeitet zudem heraus, dass trotz der Meinung einzelner Historiker\*innen, welche Lohnarbeit in der Antike mit dem Status des freien Bürgers gleichsetzen wollten, diese Sichtweise von der damaligen Gesellschaft nicht geteilt wurde.<sup>15</sup>

In den ersten Jahrhunderten n.Chr. wurden in den entstehenden christlichen Gemeinden die Grundlagen einer Arbeitsethik gelegt, die im späteren Mönchstum eine Neubewertung der Erwerbsarbeit bewirken sollten. Bereits hier wurde auf alttestamentlicher Grundlage dem göttlichen Befehl zur Arbeit nachgegangen und mit neutestamentlichen Lehren vertieft, ausdifferenziert und konsequent ausgelebt. Die Auslegung der paulinischen Perikope aus 2. Thessalonicher 3,10: „Wer nicht arbeiten will, soll auch nicht essen“ war hierfür ausschlaggebend und schaffte es sogar in den 12. Artikel der Verfassung der UdSSR von 1936.<sup>16</sup> Bemerkenswert ist hier für die gesellschaftliche Einstellung zur Arbeit, die Tatsache, dass die innere Freiheit eines Christen nicht mehr an die äußere Position (Sklave oder Freier) gekoppelt war „und damit die herkömmlichen Status-Vorbehalte gegenüber abhängiger Arbeit überwunden wurde“.<sup>17</sup> Weiterhin wurden die christlichen Gemeinden und das sich ausbreitende Christentum eine Keimzelle für den Niedergang

---

<sup>10</sup> Vgl. Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne*. S. 42-43.

<sup>11</sup> Vgl. Aristoteles, *Politik*, S. 76.

<sup>12</sup> Vgl. Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne*, S. 44-45.

<sup>13</sup> Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne*, S. 45.

<sup>14</sup> Nippel, Wilfried, *Erwerbstätigkeit in der Antike* in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000, S. 61.

<sup>15</sup> Vgl. Nippel, Wilfried, *Erwerbstätigkeit in der Antike*, S. 62.

<sup>16</sup> Vgl. Nippel, Wilfried, *Erwerbstätigkeit in der Antike*, S. 65.

<sup>17</sup> Nippel, Wilfried, *Erwerbstätigkeit in der Antike*, S. 66.

der sozialen, dualistischen Differenzierung in der antiken Zeitepoche, welche sich auf die getätigte Arbeit einer Person bezog.<sup>18</sup>

Im Laufe des Mittelalters wandelte sich die Bedeutung und der Wert der Arbeit weiter. Nun prägte das Christentum die Zeitepoche durch *ora et labora* (bete und arbeite). Arbeit gewann dabei die Bedeutung als Teilhabe an der Schöpfung Gottes.<sup>19</sup> Strenge Askese und Tageseinteilung ordneten nicht nur in den Klöstern das Leben. Die klösterlichen Regeln wurden später vielfach die Vorbilder der modernen Fabrikdisziplin.<sup>20</sup> Während die Bestellung des Ackerbodens die gottgewollte Bestimmung des Menschen widerspiegelte und hohes Ansehen genoss, wandelte sich die Bedeutung des Kriegsdienstes für die Interessen des Adels zu einer unwürdigen Beschäftigung.<sup>21</sup> Zünfte und Gilden als Organisationsformen untermauerten den Stellenwert der Arbeit. Die Selbstorganisation der arbeitenden Bevölkerung ist hier als Ausdruck einer sich verändernden Gesellschaft zu verstehen, in der sich eine hierarchische Umstrukturierung des soziologischen Umfeldes vollzog.<sup>22</sup> Weiterhin kehrte sich die europäische, zeitepochale Konnotation von Arbeit bis zur Reformation ins Gegenteil. Die Aufwertung der Arbeit schwenkte in gesellschaftliche Kritik an diejenigen um, die nicht arbeiten. Diese moderne Arbeitsauffassung entfernt sich von der vorherrschenden, soziokulturellen Auffassung und stellt Arbeit immer mehr als einen Selbstzweck dar, welcher „zum zentralen Leitmotiv einer modernen Lebensführung, auf die hin sich das menschliche Leben nunmehr neu ordnen und ausrichten wird“.<sup>23</sup> Jedoch war das Mittelalter durch eine Vielzahl kultureller Veränderungsprozesse geprägt, die eine Gesellschaft herausforderte und zur Neubewertung der eigenen Maxime zwang. Zu den arbeitenden Menschen kamen diejenigen, die arbeitswillig waren, aber als arbeitsunfähig galten und diejenigen, die arbeiten konnten, aber als arbeitsunwillig wahrgenommen wurden.<sup>24</sup> Daraus ergab sich eine Kontrolle der Armut und Armutsfürsorge, welche im europäischen Kontext dazu führte, dass von einer „Disziplinierung, Bürokratisierung, Rationalisierung und Pädagogisierung der Armut“ gesprochen wurde.<sup>25</sup> Das Verständnis von Arbeit war nun nicht mehr mit der antiken Bedeutung aufgeladen.

---

<sup>18</sup> Vgl. Oexle, Otto Gerhard, *Arbeit, Armut, Stand im Mittelalter* in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000, S. 69.

<sup>19</sup> Vgl. Füllsack, Manfred, *Arbeit*, Facultas Verlags- und Buchhandel AG, Wien, 2009, S. 37.

<sup>20</sup> Vgl. Füllsack, Manfred, *Arbeit*, S. 38.

<sup>21</sup> Vgl. Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne*, S. 42.

<sup>22</sup> Vgl. Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne*, S. 48.

<sup>23</sup> Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne*, S. 50.

<sup>24</sup> Vgl. Oexle, Otto Gerhard, *Arbeit, Armut, Stand im Mittelalter*, S. 77.

<sup>25</sup> Oexle, Otto Gerhard, *Arbeit, Armut, Stand im Mittelalter*, S. 77.

Nicht der Zwang zur Arbeit, stellte die eigentliche Armut dar, vielmehr war die Arbeit selbst zur Antwort auf die Armut geworden.<sup>26</sup> Mit der Entdeckung Amerikas begann der historische und frühe Kapitalismus. Der europäische Bergbau und das aufblühende Exportgewerbe veränderten weiter die Vorstellung von Leben und Arbeit. Dies mündete in den menschenverachtenden Sklavenhandel, der im 18. Jahrhundert seine größten Ausmaße annahm. Tabakplantagen, Landwirtschaft, die Gewinnung von Metallen im Bergbau und die aufsteigende Textilindustrie wurden auf der gesetzlich institutionalisierten Grundlage von Sklaverei betrieben.<sup>27</sup> Schlimmste Ausbeutung und Misshandlung wurden geduldet um das Leben, und damit die Arbeit privilegierteren Menschen zu erleichtern und Reichtum anzuhäufen. Das Verständnis von Arbeit und Leben sowie der Wert von Lebens- und Arbeitskraft hatte einen neuen geschichtlichen Tiefpunkt erreicht. Aber auch im europäischen Kontext waren vielerorts die Arbeitsumstände nur geringfügig besser. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts entstanden meist in ländlichen Gegenden viele Baumwollspinnereien, die Humankapital als Arbeitskraft benötigten. Da die Bevölkerung vor Ort meist nicht ausreichte, wurden in einem weiten Einzugsgebiet arme Familien, Waisenhäuser, aber auch Machthaber wie Priester und Adlige aufgefordert, Kinder und Jugendliche für die Fabriken zu mobilisieren. Hier angekommen mussten diese täglich 16 Stunden unter härtesten Bedingungen und strengen Aufsichtspersonal über Jahre hinweg monotone Arbeitsabläufe verrichten. Wenn die Arbeitskraft nicht mehr ausreichte wurden die Arbeitnehmer\*innen ersetzt. Erst dann war die Möglichkeit gegeben über Familiengründung nachzudenken, da Männer, Frauen und Kinder in ihren Unterbringungen nahe der Fabrik strikt getrennt wurden.<sup>28</sup> Marx beschrieb diese bewusste Gestaltung der neuen Arbeitswelt als Verbindung zwischen Militär und Industrie.<sup>29</sup> Türk, Lemke und Bruch nannten hier Bezeichnungen wie *Fabrikregime*, *kasernenmäßige Disziplin* und *Industriesoldaten*. Weber identifiziert dann bereits die Disziplin als die entscheidende Säule der modernen Gesellschaft, welche sowohl in kulturellen als auch in historischen Formen greifbar werde und die Affektregulierung in Arbeitsverhältnissen legitimiert.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Oexle, Otto Gerhard, *Arbeit, Armut, Stand im Mittelalter*, S. 78.

<sup>27</sup> Vgl. Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 121.

<sup>28</sup> Vgl. Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 140-141.

<sup>29</sup> Türk, Lemke und Bruch analysieren das Verhältnis von Gehorsam und Glaube zum modernen Subjekt innerhalb eines frühneuzeitlichen Staates. Vgl. Türk, Klaus, Lemke, Thomas, Bruch, Michael. *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006, S. 62.

<sup>30</sup> Vgl. Türk, Klaus, Lemke, Thomas, Bruch, Michael. *Organisation in der modernen Gesellschaft*, S. 62.

Auch wenn das moderne Verständnis von Arbeit durch die fortschreitende technische, wissenschaftliche und politische Entwicklung geprägt wurde, waren im erblühenden Kapitalismus und in den geschichtlichen Geburtsstunden der industriellen Revolution, Menschen von Arbeit abhängig. Arbeit wurde zum Warenwert, der entkoppelt vom Menschen gesehen wurde.<sup>31</sup> Und um die Existenz zu sichern, musste diese Arbeitskraft angeboten und verkauft werden. Erst ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bahnte sich der Aspekt der Selbstverwirklichung durch Arbeit mit Hilfe der einsetzenden Sozialreformen und verschiedensten Arbeiter\*innenbewegungen einen Weg in den gesellschaftspolitischen, öffentlichen Raum. Es entstanden verschiedenste Vorstellungen, Gesellschaftsentwürfe, Konzepte und Ideen, wie man sich von kapitalistischen Zwängen oder von Arbeit allgemein befreien kann.<sup>32</sup> „Die Mittel und Maßnahmen zur Umsetzung der angestrebten Ziele schwankten zwischen mehr oder weniger weit gehender Reform der bestehenden Zustände und revolutionärer Umgestaltung“.<sup>33</sup> Die fortschreitende technische Revolution wurde als mögliche Befreiung vom kapitalistischen System, welches auf Ausbeutung und Kontrolle basierte, wahrgenommen. Allerdings würde die Technik „ihren befreienden Charakter nur dann entfalten können, wenn Eigentums- und Machtverhältnisse der Entfaltung der menschlichen Kreativität keine Zügel“<sup>34</sup> mehr anlegen könne.

Die Art und Weise wie Arbeit gedacht und gelebt wurde, welche Auswirkungen sie auf Individuum und Gesellschaft (z.B. Abhängigkeit und Bindung von Individuum und Staat) hatte, veranlasst Conrad, Macamo und Zimmerman von der Erfindung der Arbeit zu sprechen, welche in den 1880er Jahren einsetzte und eine Kluft zu vorherigen Zeitepochen bildete. In der Sprache formten sich verschiedene Wirklichkeiten, die es vorher nicht gab (z.B. Werk, Lohnarbeit, Arbeit, Hausarbeit und Erwerbsarbeit).<sup>35</sup> Arbeit hat seitdem folgende Funktionen, Bedeutungen und Auswirkungen angenommen:<sup>36</sup>

- Arbeit als Status: Veranlasst durch die sozialen Sicherheitssysteme, ökonomischer Abhängigkeit und Art der Arbeit.

---

<sup>31</sup> Vgl. Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne*, S. 52-54.

<sup>32</sup> Vgl. Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 30.

<sup>33</sup> Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 30.

<sup>34</sup> Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 30.

<sup>35</sup> Vgl. Conrad, Sebastian, Macoma, Elisio, Zimmermann, Benedicte, *Die Kodifizierung der Arbeit: Individuum, Gesellschaft, Nation* in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000, S. 449-451.

<sup>36</sup> Vgl. Conrad, Sebastian, Macoma, Elisio, Zimmermann, Benedicte, *Die Kodifizierung der Arbeit*, S. 454 ff.

- Soziale Ordnung: Die diskursiven Veränderungen brachten kategorische Elemente hervor, welche die Individualität und Beziehung des Einzelnen zur sozialen Ordnung veränderten (z.B. die Kategorie „Arme“).
- Die Identität des Individuums: Die Entfremdung zwischen dem Produkt und dem Erschaffenden musste mit Sinn gefüllt werden.
- Arbeit als strukturierendes Element: Das Leben wurde durch die Arbeitszeit geordnet, danach ausgerichtet und strukturiert.
- Entstehung einer nationalen Ordnung: Die nationale Ebene wurde der Bezugsrahmen für Interventionen in der Arbeitswelt und hatte damit elementaren Einfluss auf das gesellschaftliche Leben (z.B. Arbeitslosigkeit).
- Verwebung der Ebenen: Arbeit ist seitdem ein Bereich, der untrennbar mit wirtschaftlichen, sozialen, politischen und individuellen Handlungssphären verknüpft ist.
- Werteverschiebung: Die gesellschaftliche Mikro- und Makroebene erfuhr eine Veränderung des Arbeitsethos.

Schermuly erwähnt zudem, dass durch Arbeit dem Menschen die Möglichkeit verliehen wird, aktiv zu werden, sich zu entwickeln und dadurch Kompetenzen und Persönlichkeit zu entfalten.<sup>37</sup> Arbeit wurde zum Zentralwert der modernen Industriegesellschaft mit der Folge, dass die Transformationsprozesse, welche die Arbeit durchlief, auch den Menschen neu definierte.<sup>38</sup>

## 2.2 Geschichte der neuen Arbeit

Der geschichtliche Beginn der *Neuen Arbeit* wird traditionell dem 2021 verstorbenen Philosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann zugeschrieben.<sup>39</sup> Allerdings gab es seit dem Aufkommen der Lohnarbeit und ihren Auswirkungen fortlaufende Kritik gegen dieses sich mehr und mehr ausbreitende System. Sowohl Gesellschaftskritiker wie Karl Marx und Friedrich Engels, als auch Literaten wie Charles Dickens<sup>40</sup> oder Politiker wie Thomas Jefferson<sup>41</sup>, einer der amerikanischen Gründungsväter, waren gegen die Lohn-

<sup>37</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 16-18.

<sup>38</sup> Vgl. Conrad, Sebastian, Macoma, Elisio, Zimmermann, Benedicte, *Die Kodifizierung der Arbeit*, S. 457 u. 474.

<sup>39</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Frithjof Bergmann*, eingesehen am 05.09.2022.

<sup>40</sup> Vgl. Austilat, Andreas, *Die Ausbeutung der Kinder*, Tagesspiegel, Homepage, Gesellschaft, 04.06.2010.

<sup>41</sup> Vgl. Drutschmann, Dominik, *Arbeiten und Internet*, Tagesspiegel, Homepage, Gesellschaft, 07.02.2014.

und Kinderarbeit und nutzten sehr unterschiedliche Wege, um ihre Ansichten weiterzugeben.

Bergmann legt dar, dass das System der Lohnarbeit mit der industriellen Revolution begann und daher gerade einmal 200 Jahre alt ist.<sup>42</sup> „Die entscheidende Wende brachte erst die Technisierung der Arbeit, die zugleich begrüßt wie verflucht wurde.“<sup>43</sup> Hier änderte sich grundlegend das Verständnis der bis dahin geleisteten Arbeit, die zu großen Teilen aus Landwirtschaft bestand. Es wurde nicht mehr für den Eigenbedarf gearbeitet, sondern die Arbeitskraft wurde als benenn- und berechenbare Größe rationalisiert und gehandelt.<sup>44</sup> Im Laufe der gesellschaftlichen Sozialreformen war die Verschmelzung von Arbeitskraft, Sozialisation und soziologischer Entwicklung der Arbeitnehmenden ein sich unaufhaltsam entwickelndes und durch den Staat gewolltes Momentum. Arbeit wurde durch finanzierte Sozialleistungen abgesichert, um die Arbeitskraft als Ware zu erhalten. Die Kodifizierung der Arbeit formte einen völlig neuen Arbeitsbegriff. Eine Unterscheidung zwischen arbeiten und nicht-arbeiten Menschen wurde zum Maßstab, um generell „Arbeit von Nicht-Arbeit zu trennen und auf diese Weise die Frage der armen- und sozialpolitischen Anspruchsberechtigung zu beantworten“.<sup>45</sup> Nicht jeder Beruf war mit Arbeitslosen- und Rentenversicherungen abgedeckt. Im globalen Kontext war das Phänomen einer gesetzlich geregelten, bezahlten und sozial abgesicherten Erwerbstätigkeit den Industrieländern vorbehalten. Die meisten Sozialleistungen entwickelten sich hier mehrheitlich erst nach dem Ersten Weltkrieg. Jedoch war dieses sich weiterentwickelnde Modell der Arbeit, und die damit verbundenen Vorstellungen von Lebensgestaltung vom wirtschaftlichen Fortschritt, das maßgebende und bestimmende Element für die weitere gesellschaftliche Entwicklung.<sup>46</sup> Eine Klassifizierung der Arbeit und die ökonomische Bewertung der Arbeitskraft findet sich noch immer in heutigen Debatten um pflegende Angehörige und Personen im familiären, häuslichen Arbeitskontext.<sup>47</sup> Auch der Zweite

---

<sup>42</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, 8. Auflage, 3. broschiierte Ausgabe, Arbor Verlag, Freiamt, 2021, S. 80.

<sup>43</sup> Dülmen, Richard von, „Arbeit“ in der frühneuzeitlichen Geschichte in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000, S. 85.

<sup>44</sup> Vgl. Kieser, Alfred, *Max Webers Analyse der Bürokratie* in: Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 8., erweiterte und aktualisierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019, S. 48.

<sup>45</sup> Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 160.

<sup>46</sup> Vgl. Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 160-163.

<sup>47</sup> Vgl. Kocka, Jürgen, *Arbeit früher, heute und morgen: Zur Neuartigkeit der Gegenwart* in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000, S. 481.

Weltkrieg trug erheblich dazu bei, dass sich das industrielle Management weiter durchsetzte und danach z.B. die von Henry Ford eingeführte wissenschaftliche Betriebsführung bis in die Sowjetunion vordrang. Während die sozialistische Industrialisierungspolitik durch planwirtschaftliche Lohnarbeit versuchte, allen Menschen den Zugang zu Sozialfonds zu ermöglichen,<sup>48</sup> schritt die Individualisierung der Gesellschaft in den westlichen Industrieländern weiter voran. Allerdings war sowohl die kollektivistische als auch die individualistische Entwicklung der von ökonomischen Faktoren abhängige Lohnarbeit gesamtgesellschaftlich betrachtet von zunehmender „sozialer Zerklüftung und Polarisierung“<sup>49</sup> betroffen. Bergmann kannte diese Entwicklungen in beiden Staatsystemen und postulierte seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts die Entstehung und Entwicklung einer neuen Kultur und einer neuen Arbeit.<sup>50</sup> Damit wurde er im Laufe der kommenden Jahre zur Stimme und zum Initiator der entstehenden New Work-Bewegung (NWB).

### **2.3 Frithjof Bergmann und die New Work-Bewegung**

Frithjof Harold Bergmann ist am 24. Dezember 1930 in Weickelsdorf, Sachsen, als Kind eines Pfarrers und einer jüdischen Mutter geboren. Als sich die politische Stimmung in Deutschland durch den aufsteigenden Nationalsozialismus weiter veränderte, zog die Familie nach Österreich. Hier verbrachte Frithjof Bergmann seine Jugendzeit. Kurz vor dem Matura gewann er mit seinem Aufsatz „Welt, in der wir leben wollen“ einen Schreibwettbewerb und damit ein Studienjahr in den USA. Hier arbeitete und studierte Bergmann und wurde schließlich Professor an der University of Michigan in Ann Arbor.<sup>51</sup> Bergmann beschrieb eindrücklich, wie seine Entwicklung und Fokussierung auf eine lebenswerte (Arbeits-)Welt mit seiner persönlichen Geschichte als Kind seiner Zeit in direkter Verbindung stand.<sup>52</sup> Nach jahrelanger praktischer Erfahrung, Projekten und theoretischen Forschungen sprach Bergmann wiederholt davon, dass das Lohnarbeitssystem pathologische Eigenschaften besäße. Neben der zunehmenden Kluft zwischen Arm und Reich, wäre Armut generell die treffende Bezeichnung für die Krankheit, die von diesem System erzeugt werde.<sup>53</sup> Zudem stellt Bergmann Arbeit, in all ihren aktuellen Fassetten und Erscheinungsformen als milde Krankheit dar.<sup>54</sup> Somit ist Arbeit nichts Erstrebenswertes und

---

<sup>48</sup> Vgl. Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 174.

<sup>49</sup> Komlosy, Andrea, *Arbeit*, S. 175.

<sup>50</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Frithjof Bergmann*, eingesehen am 17.09.2022.

<sup>51</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Frithjof Bergmann*, eingesehen am 24.09.2022.

<sup>52</sup> Vgl. On the way to new work Podcast, *Folge 100 mit Frithjof Bergmann*, ab Minute 6:00.

<sup>53</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 84-85.

<sup>54</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 96.

mit den Bedingungen des Lohnsystems nichts was man wirklich, wirklich will. Die Aussage „Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen“ wurde zum Mantra der NBW.<sup>55</sup> Mehr noch, es ist die zentrale Botschaft der NBW, „dass es der beste Weg zu einem Leben der Erfüllung und Intensität ist, wenn man eine Arbeit tut, die man ernsthaft und aus tiefsten Herzen tun will“.<sup>56</sup> Dabei kann Arbeit in den Augen Bergmanns durchaus etwas sein (und sollte es auch sein), was Kraft gibt, lebenswert und sinnstiftend ist.<sup>57</sup> Allerdings sei die „Armut der Begierde“<sup>58</sup>, eine weitere Auswirkung des pathologischen Systems, die dafür sorgt, dass man sich mit den Umständen abfindet, ohne darüber nachzudenken, ob ein Paradigmenwechsel, ein Mindshift, in diesem System überhaupt möglich wäre. „Aber genau dies ist das Neue am Standpunkt und Blickwinkel der Neuen Arbeit – dass es tatsächlich Alternativen zum Lohnarbeitssystem in seiner Gesamtheit gibt, ist für die Neue Arbeit eine zentrale und entscheidende Tatsache“.<sup>59</sup> Bergmann war in erster Linie nicht daran interessiert, dieses vorhandene System zu reparieren, sondern Alternativen aufzuzeigen und zu entwickeln. Der Kapitalismus sollte überwunden, durch ein überlegenes und produktiveres System ersetzt werden, was zudem auch noch intelligenter, humaner sei und auch fröhlicher mache.<sup>60</sup> Nach Bergmann führt kein Weg daran vorbei die Grundstrukturen des vorhandenen Systems zu ändern, „wenn man die Arbeit in allem Ernst so strukturieren will, dass das, was die Menschen arbeiten, in einem echten Zusammenhang mit ihren natürlichen Neigungen und ihren ausgebildeten Talenten steht“.<sup>61</sup>

Zu den maßgeblichen Faktoren (Bergmann spricht von vier Tsunamis) die dazu geführt haben, dass eine neue Kultur und ein neues Verständnis von Arbeit generell von Nöten ist, gehören:

1. Der überragende Omni-Wert: Arbeit versorgt mit Einkommen und ist Quelle des sozialen Status. Identität, Selbstachtung, Selbstwert und die Rolle im gesellschaftlichen Gefüge der Arbeitnehmer\*innen ist von ihrer Tätigkeit abhängig.<sup>62</sup> „Unsere Arbeit hat, wie Wasser, jede Ecke und jeden Winkel ausgefüllt“.<sup>63</sup>

---

<sup>55</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 118.

<sup>56</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 372.

<sup>57</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Theorie*, eingesehen am 17.09.2022.

<sup>58</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 139-141.

<sup>59</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 87.

<sup>60</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 304.

<sup>61</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 95.

<sup>62</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 53.

<sup>63</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 53.



2. Die Automatisierung: Die verbreitete Lehrmeinung der 80er Jahre, dass die Automatisierung und die Einführung von Computern lediglich Auswirkungen auf die Qualität jedoch nicht auf die Quantität der Arbeit haben wird, wurde als Trugschluss entlarvt. Fortschritt wird alte Arbeitsplätze obsolet machen und es braucht hierfür Lösungen.<sup>64</sup>
3. Die Globalisierung: Die Komplexität der Wirtschaft und der zu berücksichtigten Handlungsebenen (lokal, regional, national und nun global) führt mit dem technischen Fortschritt dazu, dass überall immer mehr Menschen Arbeit suchen, mehr noch, sie werden durch Umstände, die durch unser wirtschaftliches Denken und Handeln verursacht werden, gezwungen, die urbanen Zentren weltweit aufzusuchen.<sup>65</sup>
4. Das Arbeitsplatzmonopol: Die überragende Zunahme an steuernder Macht in diesem Konstrukt ist die Wirtschaft. Diese hat proportional zu den drei vorherigen Faktoren zugenommen. Städte, Regionen oder Staaten werben für sich als Standort von Großunternehmen, subventionieren und locken mit Steuerersparnissen.<sup>66</sup>

Diese Faktoren sind Auswirkungen eines gewachsenen Systems, welches nach eigenen Regeln funktioniert. Auch wenn hier nicht von einer radikalen Fassung einer funktionalen Differenzierung gesprochen werden kann, da es immer noch Innovationen und Entwicklungen (wie z.B. die NWB) gibt, ist die Dynamik des Kapitalismus die bestimmende gesellschaftliche Kraft. Die Trennung von Wirtschaft, Religion und Politik in der Moderne trug dabei zur Förderung dieses komplexen und bestimmenden Wirtschaftssystems bei.<sup>67</sup>

Diese Bewertung der aktuellen gesellschaftlichen Lage führt Bergmann zu der Konsequenz, dass die Zeit für eine Veränderung und einen Neuanfang gekommen sei. „Und vielleicht nicht nur die Zeit für einen Neuanfang, sondern die Zeit für ein neues *System* der Arbeit, welches es den Menschen erlaube, eine Arbeit zu leisten, die sie leisten *möchten* und manchmal sogar *lieben*“.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 53-56.

<sup>65</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 56-58.

<sup>66</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 59-60.

<sup>67</sup> Vgl. Kühl, Stefan, *Arbeit – Marxistische und systemtheoretische Zugänge*, Springer VS, Wiesbaden, 2018, S. 33.

<sup>68</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 89.

„Das Ziel der Neuen Arbeit ist deshalb die Wiederaneignung, die Wiederinbesitznahme der Arbeit“.<sup>69</sup> Dazu gibt es laut Bergmann zwei Hauptformen der neuen Arbeit, die sich bedingen und ergänzen.<sup>70</sup>

#### Hauptform 1: „Wirklich-Wirklich-wollen“

Dieses Ziel spricht den einzelnen Menschen als Individuum an und versucht ihn als ganzheitliches Wesen zu begegnen bei dem die seelische Kraft gestärkt und entwickelt wird. Arbeit soll mehr sein als nur ein Zahlungsmittel. Arbeit hat das Potenzial, Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern und zu stärken, sie dabei auf eine höhere Ebene zu bringen und dadurch ein tiefes, sinnvolles Leben zu ermöglichen.<sup>71</sup>

#### Hauptform 2: Befähigung zur Selbsthilfe

Neue Arbeit soll Menschen in die Lage versetzen, sich „gleichzeitig aus ihrem materiellen und auch aus ihrem psychischen Elend selbst herauszuarbeiten“.<sup>72</sup>

Diese zwei Hauptformen der Neuen Arbeit differenzieren sich wiederum in die vier Ziele der NWB<sup>73</sup>:

1. Die weltweite Linderung und letztendliche Eliminierung von Armut.
2. Eindämmung der „vier Tsunamis“ (Spaltung zwischen Reich und Arm, Verschwendung der natürlichen Ressourcen, Zerstörung des Klimas und Vernichtung der Kultur).
3. Das Stoppen von degradierender, abwertender Arbeit in der bisherigen Wirtschaftsform durch Arbeit in Gemeinschaftsproduktionen und gewünschte und gewählte Arbeit (Arbeit die man wirklich-wirklich will).
4. Die Entwicklung einer Neuen Kultur in welcher gesellschaftliche Institutionen und Organisationen wie z.B. Kindergärten und Schulen auf der Grundlage von neuen Werten, neuen sozialen Beziehungen und einer neuen Politik das Leben von Menschen neu gestalten.

---

<sup>69</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 385.

<sup>70</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 190-191.

<sup>71</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Theorie*, eingesehen am 21.09.2022.

<sup>72</sup> Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 191.

<sup>73</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Theorie/Manifest*, eingesehen am 21.09.2022.

Eine alternative Wirtschaftsform ist die Basis auf der sich eine neue Kultur entwickeln kann und soll.<sup>74</sup> Um die Ideen und Ziele der NWB greifbar, implementierbar und praxistauglich zu gestalten, stellte Bergmann drei Säulen der Neuen Arbeit vor. Hier geht Bergmann davon aus, dass Menschen für den Übergang in ein neues System immer noch die Lohnarbeit als eine Teilsicherheit bräuchten um mehr von dem machen zu können, was ihrer persönlichen Hingabe und Leidenschaft, ihrer Berufung oder *Calling* entspricht. Die Herstellung von sinnstiftenden Produkten, die den Alltag erleichtern und bereichern, zudem nachhaltig und leicht reparierbar sind, geschieht in Gemeinschaften (High Tech Self Providing Community Production). All dies dient dazu, die gewonnene Freiheit zu erhalten und die Arbeit tun zu können, die man wirklich, wirklich will.<sup>75</sup> Arbeit soll wieder zu etwas werden, was „zur Stärkung des Menschen und zur Förderung seiner Entwicklung [...] in körperlicher, seelischer und geistiger Hinsicht“<sup>76</sup> beiträgt. Um diesen Übergang zu gestalten, spricht Bergmann von den 3 Säulen der Neuen Arbeit, die jeweils in etwa ein Drittel der Arbeitskraft beanspruchen sollten. Die Wochenarbeitskraft würde dann sinnhafte Lohnarbeit, Calling (was man wirklich, wirklich will) und Eigenarbeit durch Hightech-DIY umfassen.<sup>77</sup>

Das von Horx gegründete Zukunftsinstitut hat New Work mittlerweile in den Rang eines weltweiten Megatrends erhoben und beobachtet und forscht an diesem.<sup>78</sup> Damit wird NW die Wirksamkeit zugesprochen, alle Ebenen der Gesellschaft (Organisationen und Individuen) zu beeinflussen und eine Entscheidungsgröße für Wirtschaft, Politik und die persönliche Ebene zu sein.<sup>79</sup> Spätestens mit dieser Einordnung hat New Work offiziell das Nischen-Dasein verlassen.

## 2.4 Verständnisse von New Work

New Work hat im Laufe der letzten Jahre verschiedene Erscheinungsformen und Verständnisse entwickelt. Von der ursprünglichen Idee Bergmanns ist bei manchen aktuellen New Work Titulierungen nicht mehr viel inhaltliche Substanz vorhanden.

---

<sup>74</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Praxis*, eingesehen am 24.09.2022.

<sup>75</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Theorie*, eingesehen am 24.09.2022.

<sup>76</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, Fiedland, Stella, *Neue Arbeit kompakt. Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft*, Arbor Verlag, Freiamt, 2007, S. 44.

<sup>77</sup> Vgl. New Work New Culture, Homepage, *Theorie*, eingesehen am 24.09.2022.

<sup>78</sup> Die Definition eines Megatrends umfasst eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren, betrifft alle Lebensbereiche und ist ein weltweites Phänomen von hoher Komplexität. Vgl. Zukunftsinstitut, Homepage, *Megatrends*, eingesehen am 19.10.2022.

<sup>79</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Homepage, *Megatrends*, eingesehen am 19.10.2022.

Schermuly fragt jährlich im New Work Barometer bei den Teilnehmenden nach, welches Verständnis für sie die Grundlage von New Work bildet.<sup>80</sup> Hierbei wird aktuell zwischen vier möglichen Verständnissen unterschieden<sup>81</sup>:

- Bergmann: Überwindung der Lohnarbeit, Menschen gehen Arbeit nach, die sie wirklich, wirklich wollen und stellen mit technischer Hilfe Alltagsgegenstände selber her.
- New Work Charta (humanfy): Voneinander isolierte Maßnahmen werden in die fünf Prinzipien Freiheit, Selbstorganisation, Sinnentwicklung und soziale Verantwortung überführt.
- Psychologisches Empowerment: Verschiedene Maßnahmen sollen dazu beitragen, dass Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss in der Arbeitsumgebung gesteigert werden.
- Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie: Initiativen fördern die Möglichkeit orts- und zeitunabhängig im Homeoffice oder mobil zu arbeiten.

Hierbei liegen psychologisches Empowerment und die New Work Charta in etwa gleich auf. Bergmanns Verständnis von New Work findet die wenigste Zustimmung, während flexible Orts- und Arbeitszeiten im Homeoffice oder mobil seit 2020 eine breitere Zustimmung als New Work Verständnis bekommen hat.

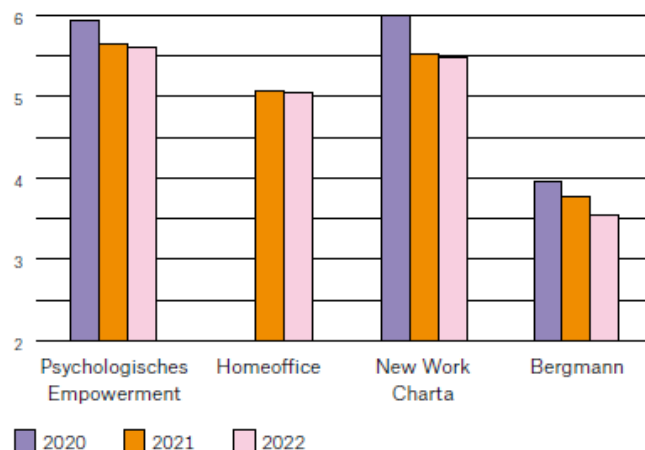


Abb. 1: Zustimmung zu den verschiedenen New Work Verständnissen. Quelle: Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?*, S. 26.

<sup>80</sup> Hierbei handelt es sich nicht um Definitionen.

<sup>81</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?*, in: Personalmagazin, *New-Work-Barometer. Agilität ist eine Dauerbaustelle*, Haufe, 09/22, S. 24-25.

Eine weitere Besonderheit aus dem New Work Barometer 2022 ist das Spannungsverhältnis von Agilität und New Work. Schermuly und Meifert attestieren nach der Auswertung der Ergebnisse, dass Agilität ähnlichen Verständnisschwankungen unterlegen ist, wie New Work. Zudem können Schermuly und Koch in einer weltweiten Metastudie aufzeigen, dass Agilität vornehmlich zur Steigerung von Leistung und Innovation in Unternehmen eingesetzt wird.<sup>82</sup> Wie bereits oben dargestellt, beinhaltet das Verständnis von Bergmann einen sehr hohen ideellen Anteil. Die New Work Charta versucht die Brücke zwischen den Ansätzen und Ideen von Bergmann und der heutigen Wirtschaft zu bauen.<sup>83</sup> Auf der Arbeitsgrundlage von Spreitzer setzt sich Schermuly mit den vier Bestandteilen des psychologischen Empowerment das Ziel, die Arbeitsrolle von Menschen zu verbessern.<sup>84</sup> Homeoffice ist die methodische Erscheinungsform des Bedürfnisses, Arbeitszeit und -ort selbst zu wählen. Die NW-Verständnisse lassen sich dadurch wie folgt darstellen:

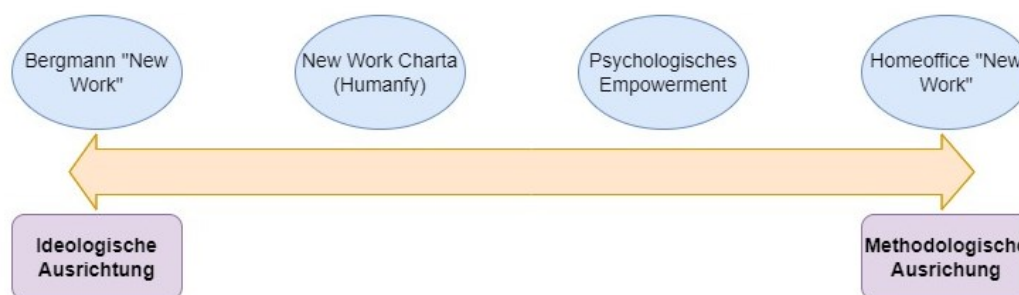


Abb. 2: Inhaltliche Ausrichtung der New Work Verständnisse, eigene Darstellung.

Jobst-Jürgens spricht von einer Entartung des ureigenen Verständnisses von Bergmann. Weiterhin erwähnt sie, dass New Work von Unternehmen hauptsächlich als Aushängeschild gebraucht werde, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und im „War of Talents“ entsprechende Bewerber\*innen rekrutieren zu können. Dabei verlagern sich die ursprünglichen Absichten und Anliegen der NWB hin zu einer Stabilisierung der aktuellen ökonomischen Verhältnisse mit einer intrasubjektiven Sicht auf die eigenen Unternehmensziele. Es geht vielmehr um die Gewinnmaximierung durch das Aushängeschild „New Work“ als um das Wohlergehen der Mitarbeiter\*innen.<sup>85</sup> Hofert spricht hier

<sup>82</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?*, S. 27.

<sup>83</sup> Vgl. New Work Charter, humanfy, Homepage, eingesehen am 23.11.2022.

<sup>84</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 60.

<sup>85</sup> Vgl. Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 3.

von „New Work Washing“.<sup>86</sup> Im Gegenzug zum *New Work Washing* prägen Schnell und Schnell ein differenzierteres NW-Verständnis mit folgenden Kerngedanken<sup>87</sup>:

1. New Work ist eine Haltung und Denkweise, also ein Mindset.
2. New Work ist *purpose driven*, da Sinnhaftigkeit und Identitätsklarheit gefordert wird.
3. New Work ist *people focused*, da der Mensch im Mittelpunkt steht.
4. New Work ist *skill driven*, da es Menschen bei der Entwicklung von Kompetenzen unterstützt und fördert.
5. New Work ist *as transparent as possible*, da soweit wie möglich transparente Kommunikation gefordert wird.
6. New Work ist *value driven*, da sich an den Werten und dem Zweck der Arbeit ausgerichtet wird.
7. New Work ist *about learning and sharing* und bedeutet ständiges Lernen und teilen von Wissen.
8. New Work ist *purpose-driven work*, da es immer um sinnstiftende Arbeit geht.

Mit diesen Kerngedanken als New Work Verständnis besteht für Schnell und Schnell kein Widerspruch darin, agile Methoden, Frameworks und Interventionen einzusetzen, um das Potenzial von Menschen in Organisationen zu fördern. Ihre New Work Hacks setzen beim Miteinander an und unterstützen so die Zusammenarbeit und die Entwicklung von Kommunikations- und Prozessabläufen und fördern sinnstiftende, menschenfokussierte Arbeit.<sup>88</sup> Um ein globaleres Verständnis der New Work-Situation zu bekommen, haben sich Schnell und Schnell als Forschende für 15 Monate auf eine *Modern Work Tour* (oder wie sie es selbst nennen: Moderne Walz) begeben und auf vier Kontinenten und 130 Treffen rund um New Work verschiedenste praxisorientierte Eindrücke gesammelt.<sup>89</sup>

Hackl, Wagner, Attmer und Baumann skizzieren den Themenumfang von New Work passend, indem sie anmerken, dass New Work sowohl die gesellschaftliche Veränderung

---

<sup>86</sup> Hofert, Sonja, *Mindset in Brandes-Visbeck, Christine, Thielecke, Susanne, Fit für New Work. Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht – Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co*, Redline Verlag, München, 2018, S. 93.

<sup>87</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S. 10-13.

<sup>88</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks*, S. 14.

<sup>89</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *Die Modern Work Tour. Eine Weltreise in die Zukunft unserer Arbeit*, Gabal, Offenbach, 2021, S. 160 u. 166.

als auch das Zusammenleben allgemein beeinflusse. Dazu würden neue Formen benötigt, die eben dies ermöglichen.<sup>90</sup> Bei allen hier erwähnten Verständnissen<sup>91</sup> von New Work ist zu bemerken, dass dahinter der Versuch steht, auf die komplexen Entwicklung der Gesellschaft (und damit der Entwicklung der Arbeit allgemein) zu reagieren. Bergmann formuliert dies sehr explizit mit den vier Tsunamis und den Zielen der Neuen Arbeit. Schermuly spricht von den vier Zukunftstrends Wissenszuwachs, Digitalisierung, Globalisierung und Demografischer Wandel auf globaler Ebene.<sup>92</sup> Bei Hackl, Wagner, Attmer und Baumann fehlt der Wissenszuwachs als Kategorie. Im Unterschied zu Schermuly erwähnen die Autoren, wie auch Jobst-Jürgens<sup>93</sup>, die Kategorie Wertewandel als große Veränderung auf der Makroebene.<sup>94</sup> Was die Mesoebene der Märkte betrifft, werden diese Umbrüche in den Kategorien Arbeit 4.0, Industrie 4.0, Fachkräftemangel und Dezentralisierung beschrieben.<sup>95</sup> Für die Mikroebene wird für Management, Arbeitnehmer\*innen<sup>96</sup> und Arbeitgeber\*innen, die neuen Herausforderungen der Individualisierung von Mitarbeiter\*innen, die strategischen Umsetzungen, Innovation und die veränderten Kundenbedürfnisse genannt.<sup>97</sup>

## 2.5 Aktuelle sekundäre Erscheinungsformen von New Work

New Work hat wie oben dargestellt unterschiedliche Verständnisse. Daraus resultieren verschiedene Erscheinungsformen, die zwar nicht unbedingt den Namen New Work tragen, aber Ausdrucksformen der umfangreichen Gestaltung von neuer Arbeit mit einer neuen Kultur sein können. Diese Erscheinungsformen verkörpern New Work in verschiedenen Facetten und werden bei der Beschäftigung mit der Neuen Arbeit teils außer Acht gelassen, teils überbewertet. Da sie nicht die gleiche Titulierung haben und es kein einheitliches Verständnis von New Work gibt, aber inhaltlich Erscheinungsformen oder eine

---

<sup>90</sup> Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work: Auf dem Weg zu neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017, S. 9.

<sup>91</sup> Was sich ebenfalls auf die unter 2.5 erwähnten sekundären Erscheinungsformen von New Work bezieht.

<sup>92</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 29 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work*, S. 9.

<sup>94</sup> Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work*, S. 12.

<sup>95</sup> Für eine Vertiefung der hier erwähnten Marktebenen, den Abstufungen der verschiedenen industriellen Revolutionen und die Auswirkungen auf die Arbeit siehe Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work*, S. 24 ff.

<sup>96</sup> Für eine Sicht der zukünftigen Herausforderungen aus Mitarbeiter\*innenperspektive die neben den Megatrends, spezielle Herausforderungen sichtbar macht vgl. Wörwag, Sebastian, Cloots, Alexandra, *Gut zu wissen: Was uns in der New Work erwartet* in: Wörwag, Sebastian, Cloots, Alexandra (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 31.

<sup>97</sup> Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work*, S. 64.

Umsetzung des gesellschaftlichen Megatrends New Work sein können, gehören diese der Vollständigkeit halber im Rahmen dieser Arbeit erwähnt.

Wirtschaftlich/Ideologische Erscheinungsform (Impact Investment): Der Gedanke von Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung kann als eine Erscheinungsform von New Work verstanden werden. Dabei beabsichtigt z.B. *Socially Responsible Investments* durch positive, soziale und ökologisch nachhaltige Erzeugnisse, Investitionen oder innovative Geschäftsmodelle finanziellen Gewinn zu generieren.<sup>98</sup> *Social Entrepreneurship* wird in Deutschland bislang noch hauptsächlich durch staatliche Abdeckung im Wohlfahrtsbereich geleistet (z.B. in Bereichen wie Pflege, Jugendhilfe, Bildung, Finanzdienstleistungen, alternative Energiegewinnung, fairer Handel, Umweltschutz und die Entwicklung von regionalen Umgebungen). Projektorientierte Form oder Ausgründungen in Organisationen werden zudem als *Social Intrapreneurship* bezeichnet.<sup>99</sup> Weiterhin bemühen sich Unternehmen durch *Corporate Social Responsibility* z.B. auf Grundlage der *Shared Value* „unternehmerische und zugleich gesellschaftliche Wertschöpfung in allen Unternehmensprozessen zu verfolgen“.<sup>100</sup>

Dieses Vorgehen sollte besonders *Sustainable Natives* für das Unternehmen begeistern.<sup>101</sup>

Methodologische Erscheinungsform: Unter dieser Erscheinungsform werden verschiedene Methoden, Aktionen oder Ansätze verstanden, die eher strukturelle und technologische Auswirkungen haben (wie z.B. Homework, Crowdfunding, Job Rotation, digitale Meetings, mobiles Arbeiten und Ausgabe mobiler Technologien). Allein müssen diese Methoden nicht unbedingt einen New Work Veränderungsprozess (NWVP)<sup>102</sup> auslösen, können aber durchaus sinnvolle Resultate eines solchen Prozesses sein. Dazu gehören ebenfalls Methoden und Veränderungen wie z.B. New Pay, Hackthons, Barcamps, Be-

---

<sup>98</sup> Vgl. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen CSI, Universität Heidelberg, *Marktstudie Impact Investing in Deutschland 2020*, S. 8-9.

<sup>99</sup> Vgl. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen CSI, Universität Heidelberg, *Social Entrepreneurship in Deutschland*, 2013, S. 8.

<sup>100</sup> Schmidpeter, Rene, *Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick* in Schneider, Andreas, Schmidpeter, Rene, *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Berlin, 2015, S. 4.

<sup>101</sup> Vgl. Lichtenthaler, Ulrich, „Sustainable Natives“ wollen mehr geben als nehmen in: *Personalmagazin, New-Work-Barometer. Agilität ist eine Dauerbaustelle*, Haufe, 09/22, S. 47.

<sup>102</sup> Siehe 3.2.1.



triebliches Vorschlagswesen und offene Bürokonzepte. Das NWBA zeigt in seinen Ergebnissen deutlich, dass für viele Befragte methodologische Erscheinungsformen fest zu NW gehören.<sup>103</sup>

New Organizing Erscheinungsform: Unter New Organizing werden Organisationsstrukturmodelle verstanden, die sich von einer klassischen pyramidalen Linienorganisation abheben und hierarchische Elemente wie z.B. bei Entscheidungsfindungen unterscheiden. Soziokratische Kreisorganisationen (Soziokratie) haben zwar ähnliche Ebenen wie eine Linienorganisation, aber das Standardentscheidungsverfahren ist der soziokratische Konsent.<sup>104</sup> Holokratische Kreisorganisationen (Holokratie) weisen gewisse strukturelle Ähnlichkeiten mit soziokratischen Kreisorganisationen auf, haben ihren Schwerpunkt aber bei der internen Regulation von Spannungen (Konflikte, Verbesserungsideen oder sonstige Störungen). Eine Validitätsprüfung entscheidet über den weiteren Verlauf oder Ausgang der aufgetretenen Spannung. Beide Modelle sind so konzipiert, dass das Interesse der Organisation (Kollektiv) Vorrang vor individuellen Einzelpersonen hat.<sup>105</sup> Weitere Organisationsstrukturmodelle wären z.B. Netzwerkorganisationen, Pfirsichorganisationen oder kollegiale Kreisorganisationen.<sup>106</sup>

Alternativ dazu kann mit dem *OS Canvas* eine Organisation dabei unterstützt werden sein eigenes Betriebssystem zu entwerfen.<sup>107</sup>

Agilität als Erscheinungsform: Agilität als Ansatz und Konzept, um die Handlungsfähigkeit von Organisationen in einer VUKA-Welt herzustellen, ergibt durchaus Sinn. Allerdings setzt auch das einen Mindshift voraus, damit es nicht, wie bereits erwähnt, zu einem *agilen Theater* kommt. Agilität wird immer noch mit New Work in enge Verbindung gebracht und setzt sich nicht trennscharf von diesem ab. Meifert und Schermuly vermuten, dass es einen theoretischen Erneuerungsbedarf zur begrifflichen Bestimmung von Agilität und New Work geben könnte. Die Autoren zeigen zudem im NWBA 2022 auf, dass agile Methoden in Organisationen hauptsächlich dazu benutzt werden, um Leistung

---

<sup>103</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Auf dem Weg ins postagile Zeitalter*, S. 29.

<sup>104</sup> Vgl. Oestereich, Bernd, Schröder, Claudia, *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*, Verlag Vahlen, München, 2020, S. 73.

<sup>105</sup> Vgl. Oestereich, Bernd, Schröder, Claudia, *Agile Organisationsentwicklung*, S. 76-77.

<sup>106</sup> Vgl. Oestereich, Bernd, Schröder, Claudia, *Agile Organisationsentwicklung*, S. 78-81.

<sup>107</sup> Vgl. Neue Narrative, *Ein Betriebssystem zum Selberbauen* in: Ausgabe 09, *Du bist wirksam*, NN Publishing GmbH, Berlin, August 2020, S. 18-21.

und Innovation zu steigern und weniger dazu gebraucht werden, um die psychische Gesundheit oder das psychologische Empowerment zu steigern.<sup>108</sup> Damit liegt die Vermutung nahe, dass z.B. Scrum, Kanban oder Design Thinking zwar als New Work-Maßnahme verstanden werden, aber wenig inhaltliche, ideelle Übereinstimmung mit der Grundidee besteht bzw. mit unterschiedlichen Mindsets praktiziert wird.

Wissenschaft als Erscheinungsform: New Work ist sowohl eine praxisrelevante, methodische Erscheinungsform, als auch Gegenstand von Forschung und Wissenschaft. Hier liegt es an den lehrenden und forschenden Personen im wissenschaftlichen Kontext, New Work als relevanten Ansatz zu würdigen, um z.B. im Hochschulkontext angemessene Lösungen zu finden, die für Menschen in allen Bereichen bei den anstehenden Herausforderungen einer VUKA-Welt eine Handlungskompetenz herstellen. Eine Suche bei sechs verschiedenen Onlineplattformen<sup>109</sup> ergab, dass es im Oktober 2022 in Deutschland sechs New Work-Studiengänge auf Hochschulniveau gibt, die mit einem Hochschulabschluss (Bachelor oder Master) enden. Diese sind:

| Studiengang   | Hochschule  | Abschluss |
|---|---|-----------|
| New Work (duales BWL-Studium)                               | CBS International Business School mit verschiedenen Standorten      | Bachelor  |
| New Work (Fernstudium)                                      | IU Internationale Hochschule  | Bachelor  |
| MBA Business-Coaching und New-Work-Organisationsentwicklung | SRH Berlin University of Applied Sciences                           | Master    |
| New Work: Beraten. Coachen. Supervidieren                   | SRH Hochschule in Nordrhein-Westfalen                               | Master    |
| New Work & New Learning Management (Fernstudium)            | Fachhochschule des Mittelstandes (FHM) mit verschiedenen Standorten | Master    |
| New Work & Talent Management MBA (Fernstudium)              | IU Internationale Hochschule  | Master    |

Tab. 1: New Work Studiengänge an Hochschulen in Deutschland, eigene Darstellung.

Gemessen an der Gewichtung des Zukunftsinstitutes (New Work als globaler Megatrend) wird hier deutlich, dass New Work im Bereich Hochschulbildung unterrepräsentiert ist.<sup>110</sup> Bei den verschiedenen Verständnissen und Erscheinungsformen bleibt die Frage offen, was New Work eigentlich ist?

<sup>108</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Auf dem Weg ins postagile Zeitalter*, S. 28.

<sup>109</sup> Die Plattformen waren: fernstudiumcheck.de, studycheck.de, studienwahl.de, hochschulkompass.de, studiengaenge.zeit.de und studis-online.de. Suchbegriff: New Work. Die Suche erfolgte am 19.10.2022.

<sup>110</sup> Die schließt die Technische Universität Kaiserslautern inklusive den Studiengang „Organisationsentwicklung“ mit ein. Im Modulhandbuch findet „New Work“ keine Erwähnung. Vgl. Technische Universität Kaiserslautern, Distance and Independent Studies Center, Organisationsentwicklung, *Modulhandbuch Studiengang OE*, eingesehen am 19.10.2020.

## 2.6 Was ist New Work?

Die bisherige Betrachtung und Entwicklung der „Alten“ und „Neuen“ Arbeit zeichnet ein mehrdimensionales Konstrukt zur Erklärung und Handhabung des Phänomens New Work als Megatrend. Daher ist Hackl, Wagner, Attmer und Baumann auch nur begrenzt zuzustimmen, wenn sie erklären, dass Arbeit lediglich die Aspekte von Selbstverwirklichung, Sicherheit, Sinn und Sozialleben umfasse. Diese reduzierte und egozentristische Interpretation stellt eine stark vereinfachte Perspektive dar, welche den identifizierten Elementen unter 2.1 nicht gerecht wird. Es fehlt dabei die Berücksichtigung der Interdependenzen von Organisationen (inklusive den Individuen) mit der Gesellschaft. Weiterhin verschwimmen bei den genannten Verständnissen und Erscheinungsformen von New Work die verschiedenen Ebenen. Strukturelle Elemente (wie z.B. projektorientiertes agiles Arbeiten, Scrum oder Kanban) treffen auf neue Büroeinrichtungen (wie z.B. Sofas, Kickertische und Obstkörbe), Onlinemeetings werden von Personen im Homeoffice oder auf „Workation“<sup>111</sup> durchgeführt, um gemeinsam auf kollaborierenden Arbeitsplattformen (wie z.B. Slack) ein „Betriebssystem“ (z.B. mit OS Canvas) für ein neues, weltweit operierendes *Impact Investment Startup* basierend auf Crowdfunding, in Kooperation mit dem „Zentrum für Neue Arbeit – Berlin“ zu entwickeln.<sup>112</sup> Humanismus im Unternehmen vermischt sich mit den Gedanken der Andersartigkeit im Business bei der man keine Krawatte mehr tragen muss und dafür mit Turnschuhen zur Quartalsbudgetplanung in der Hängeschaukel im Dschungelzimmer kommt, anstatt dem lederüberzogenen Bürostuhl im Konferenzraum zu nehmen.<sup>113</sup> Da es keine einheitliche Definition von New Work gibt, verschwimmen die Konturen des Begriffes.

Basierend auf den bisherigen Ergebnissen wird für den Rahmen dieser Arbeit ein neu definiertes New Work-Verständnis vertreten, welches versucht, der thematischen Komplexität von New Work als gesellschaftliche Auswirkung gerecht zu werden<sup>114</sup> und dabei den organisationalen Kontext berücksichtigt:

*New Work stellt eine emergente Strategie (Denkansatz, Haltung und Methodik) zur Bewältigung einer volatilen, unsicheren und komplexen Welt voller Ambiguitäten (VUKA-*

---

<sup>111</sup> Workation ist ein zusammengesetztes Kunstwort aus Work (Arbeit) und Vacation (Urlaub).

<sup>112</sup> Es handelt sich hier um ein fiktives Beispiel um die Komplexität der New Work Verständnisse und Erscheinungsformen darzustellen.

<sup>113</sup> Vgl. Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work*, S. 4.

<sup>114</sup> Siehe dazu einen Vergleich von NW-Studien, deren NW-Verständnisse, Ergebnisse und Forschungsgegenstände im Anhang 1.

*Welt) dar. Dabei wird das Ziel verfolgt kontextualisierte, ganzheitliche und individuelle Lösungen und Ausdrucksformen für tiefgreifende Veränderungen und Herausforderungen auf gesellschaftlicher und organisationaler Ebene zu formen, bei denen der Mensch im Mittelpunkt einer für ihn sinnstiftenden Arbeit steht.*

## **2.7 Zwischenfazit**

Bereits lange vor Bergmann bestand der gesellschaftlich geforderte und nötige Versuch einer Einordnung und einer erklärenden Bedeutungsaufladung der zu verrichtenden Arbeit. Hierbei sind Paradigmenwechsel<sup>115</sup> zu beobachten, welche sowohl lokale als auch epochale Prägungen und Charakteristika aufzeigen. Bereits Aristoteles förderte die dichotome Aufteilung der Arbeit von Ideologie und praktischer Tätigkeit. Diese zwei Seiten eines Kontinuums zeigten in der Geschichte immer wieder seine unterschiedlichsten Ausprägungen. Bergmann versuchte in seiner New Work Utopie diese zwei Pole zu einem möglichen Gesellschaftsentwurf zu vereinen. Die Entstehung der Lohnarbeit im Rahmen der Industrialisierung und der verschiedenen evolutionären Entwicklungsstufen der Arbeit haben gezeigt, dass sich mit der drastischen Geschwindigkeit der Veränderung auch das Verhältnis zur Arbeit ändert. Diese Beobachtungen zeigen auf, dass Arbeit Sinnstiftung, Orientierung, Strukturierung und Identität zu verschiedenen Zeiten, zu unterschiedlich gewichteten Teilen vermittelt. New Work als Handlungsprämisse greift diese Beobachtungen auf und macht es sich zur Aufgabe, Beruf (Tätigkeit) wieder zu Berufung (sinnstiftende Aktivität) werden zu lassen. Weiterhin wird deutlich, dass Arbeit (Neue und Alte) immer eine ökonomische, soziologisch-gesellschaftliche und politische Dimension hat, welche aktuell durch die NWB wieder betont wird. In Anbetracht der Bedeutungsschwere des Phänomens *Arbeit* (wie sie unter 2.1 aufgezeigt wurde), wird klar, dass eine Re-formierung und Umgestaltung der Arbeit einen Paradigmenwechsel braucht, um New Work nicht nur zu einer Symptombehandlung (z.B. methodische Veränderungen ohne neuen Sinnbezug) oder zur Weiterführung des bereits vorhandenen Systems (z.B. Agilität als Effizienzsteigerung) werden zu lassen. Bergmann selbst verwendete hierfür die Bezeichnung „Lohnarbeit im Minirock“, um zu beschreiben, was aktuell von dem von ihm geprägten New Work Verständnis in Unternehmen vorherrscht. New Work sollte

---

<sup>115</sup> Unter 3.2.1 wird deutlich, dass es sich dabei um gesellschaftsumfassende Mindshifts handelt, die im Mindshift-Modell unter 3.2.3 als Ebene 0-Mindshifts bezeichnet werden.

seiner Meinung nach Lohnarbeit nicht reizvoller machen und das dahinterstehende System des Kapitalismus weiter forcieren. Genauso wenig reicht es seiner Meinung nach aus, Selbstverantwortung oder flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle einzuführen, Bonuszahlungen zu streichen oder die Mosaikkarriere zu akzeptieren.<sup>116</sup> Die bis zu dieser Stelle herausgearbeiteten Aspekte zeigen auf, dass Arbeit (und damit auch New Work) ein komplexes, gesellschaftliches Phänomen darstellt, welches soziologische, ökonomische und politische Aspekte umfasst, die sich sowohl auf einer Meso-Ebene (Organisationen) als auch auf einer Mikro-Ebene (Individuum) auswirken und damit eine Denkweise (Mindset) formen und prägen.

### **3. Mindshift im organisationalen Kontext und New Work**

Durch die Betrachtung der generellen Komplexität und Entwicklung des Phänomens Arbeit hin zur konkreten Erscheinungsform New Work, ist die inhaltliche Rahmung für die thematische Bearbeitung eines Mindshifts gesetzt worden. Ein Mindshift stellt den Übergang von einem Mindset zum anderen dar. Im organisationalen Kontext muss das Individuum berücksichtigt werden und kann nicht ohne Interdependenzen gedacht werden.<sup>117</sup>

#### **3.1 Mindsets von Individuen und Organisationen**

Das Konstrukt Mindset steht bei Individuen und Organisationen am Anfang der Bestimmung von Bedeutung und Auswirkung eines Mindshifts.

##### **3.1.1 Mindset – Verständnis und Formen**

Der oftmals mit *Denkweise* übersetzte Begriff Mindset bezeichnet nach Stangl „eine vorherrschende Persönlichkeitseigenschaft im Sinne eines Denk- und Verhaltensmusters eines Menschen oder einer sozialen Gruppe“. <sup>118</sup> Dies beinhaltet gelernte Werte, Haltungen, Normen und Glaubenssätze. <sup>119</sup> Die Denkweise von Personen wird grundlegend durch die Kultur und Sprache geprägt, in der diese geboren und sozialisiert wurden. <sup>120</sup> Dadurch

---

<sup>116</sup> Vgl. Hornung, Steffanie, *Interview mit Frithjof Bergmann* in: Personalmagazin, *Schöne neue Arbeitswelt? Eine Zwischenbilanz zu New Work*, Haufe, 09/2018, S. 40.

<sup>117</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Verhältnisse von Individuum und Organisation siehe 4.1.

<sup>118</sup> Stangl, Werner, Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, *Mindset*, eingesehen am 08.10.2022.

<sup>119</sup> Vgl. Brandes-Visbeck, Christine, Thielecke, Susanne, *Fit für New Work. Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht – Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co*, Redline Verlag, München, 2018, S. 99.

<sup>120</sup> Vgl. The Arbinger Institute, *Outward Mindset. Wie man Leben verändert und Unternehmen transformiert*, Gabal, Offenbach, 2021, S. 38.

wird das Mindset von Personen oder Organisationen zu einer individuellen Konstruktion mit gemeinsam geteilten Werten. Die Ungleichheit von verschiedenen Mindsets beläuft sich nicht primär darauf was gedacht wird (Denkinhalte), sondern welche Paradigmen leitend für die Interpretation der Inhalte sind.<sup>121</sup> Weiterhin ist das Mindset nicht nur für die Interpretation des Umfeldes verantwortlich, sondern auch für das Selbstbild.<sup>122</sup>

Vom modularen Ablauf *Altes Mindset – Mindshift – Neues Mindset* erinnert dieses Vorgehen an das dreischrittige Phasenmodell *unfreezing – moving – refreezing* von Kurt Lewin.<sup>123</sup> Allerdings sollte hier differenziert und nicht simplifiziert werden. Selbst wenn im organisationalen Kontext die widerstrebenden Kräfte minimiert werden und durch die Veränderung ein neuer Gleichgewichtszustand mit den treibenden Kräften geschaffen wird, bedeutet dies nicht, dass es zu der tiefgreifenden Veränderung eines Mindsets und damit zu einem Mindshift kommt. Das „Verlernen der früheren Weisheiten“ und die „Mobilisierung der inneren Kräfte“ würde zwar zu beobachtbaren Veränderungen führen, aber nicht bedeuten, dass eine intrinsische Motivation vorherrscht oder eine sinnstiftende Identifikation mit dem neuen Zustand besteht. Dafür spricht die Tatsache, dass 70% der verschiedensten Veränderungsinitiativen scheitern, wobei die Hauptursache im Widerstand der Belegschaft liegt.<sup>124</sup> Was auch daran liegen könnte, dass ein Veränderungsprozess z.B. nach Lewin nicht zwingend die tiefgreifenden Ebenen eines Individuums oder Organisation berühre, berücksichtige und verändere.

Um die Mitarbeiterakzeptanz bei Veränderungsprozessen zu steigern, wird eine Anpassung und Detaillierung in Bezug auf die jeweilige Organisation benötigt. Dadurch wird ein höher Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden gefördert.<sup>125</sup> Partizipationsstrategien würden dem Grundsatz der OE „Betroffene zu Beteiligten machen“ zwar entsprechen, aber sollte das Konfliktpotenzial zu hoch sein und eine „Strategie des

---

<sup>121</sup> Hofert, Svenja, *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018, S. 28.

<sup>122</sup> Vgl. Dweck, Carol S., *Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential*, revised edition, Robinson, London, 2017, S. 14-15.

<sup>123</sup> Vgl. Vahs, Dietmar, *Organisationen. Ein Lehr- und Managementhandbuch*, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2019, S. 363.

<sup>124</sup> Vgl. Lauer, Thomas, *Change Management*, S. 49. Diese Statistik wird von Porsche Consulting durch eine aktuelle Studie für Transformationsprozesse bestätigt. Vgl. Martin, Franziska, *Warum die meisten CEOs am Wandel scheitern*, manager magazin, Homepage, 21.12.2022, eingesehen am 23.12.2022.

<sup>125</sup> Vgl. Pläge, Andreas, *Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz in Veränderungsprozessen. Handlungsempfehlungen für zukünftige Change-Projekt im Rahmen einer proaktiven Organisationsentwicklung*, Diplomica, Hamburg, 2011, S. 112.

Bombenwerfens“ vollzogen werden, ist der Erfolg des Veränderungsprozesses noch unwahrscheinlicher.<sup>126</sup> Zudem bedeutet es nicht, dass das Ergebnis der Veränderung ein Zustand ist, den sich die betreffenden Personen in der Organisation ausgesucht haben (z.B. beim Verkauf eines Unternehmens, einer Übernahme, einer Fusion, der Umstrukturierung einer Abteilung, die Neuausrichtung der Firma, beim Stellenabbau, Outsourcing oder Expansion). In diesem Fall wäre keine stimmige Kohärenz von Individuum und Organisation gegeben. Die Folge wären z.B. Phänomene wie „Job nach Vorschrift“, innere Ambivalenzen bis hin zur „Inneren Kündigung“ auf Seiten des Individuums. Diese Voraussetzungen wären für das von Bergmann beschriebene Phänomen einer „milden Krankheit“ fördernd.<sup>127</sup> Dieses Phänomen beschreibt, wie ein Mindset einer Person auf einer oder mehreren Ebenen keine Stimmigkeit mit der Organisationskultur (wie z.B. die Ziele, Werte, Sinn, Zweck der Arbeit, Umstände, Prozessabläufe), der Umwelt des Individuums oder gegenüber des generell vorherrschenden Arbeitssystems aufweist. Dadurch wird eine permanente Unzufriedenheit ausgelöst und durch eine individuelle Haltung und Denkweise (Mindset) ein ambivalentes Spannungsfeld erzeugt. Die Art der Veränderung kann weitreichende Folgen für die Organisation und die Mitarbeiter\*innen haben. Schein drückt es treffend aus, wenn er schreibt „Diese Art des Lernens ist in sich schwierig, denn die Neubewertung grundlegender Annahmen destabilisiert vorübergehend unsere kognitive und interpersonelle Welt, was grundlegende Angst in uns hervorruft“.<sup>128</sup>

Diese Unzufriedenheit kann zum Beispiel mit dem gängigen Rubikon-Modell<sup>129</sup>, welches die Motivation, Entscheidungsfindung und Umsetzung behandelt, teilweise erklärt, jedoch nicht abschließend bearbeitet werden. Die prädezyonale Handlungsphase widmet sich zwar den Wünschen und Anliegen der Person, leistet dabei aber lediglich eine Analyse der Realisierbarkeit optionaler Ziele.<sup>130</sup> Die intrinsische Motivation wird in konkrete Planung, Handlung und abschließender Bewertung überführt, aber eine Fokussierung auf die Zielabgleichung implementiert keine Veränderung der Denkweise. Dadurch wird die Internalisierung verschiedener fremdbestimmter Ziele zu verschiedenen Phasen der Veränderung berücksichtigt und fördert möglicherweise den Harmonisierungsprozess zur

---

<sup>126</sup> Vgl. Vahs, Dietmar, *Organisationen*, S. 365-366.

<sup>127</sup> Vgl. Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, S. 96.

<sup>128</sup> Schein, Edgar H., *Organisationskultur und Leadership*, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2018, S. 18.

<sup>129</sup> Siehe dazu auch Anhang 3.

<sup>130</sup> Vgl. Heckhausen, Jutta, Heckhausen, Heinz, *Motivation und Handeln*, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin, 2010, S. 310-311.

Akzeptanz der Zielvorgaben und Zielbestrebungen der Mitarbeitenden<sup>131</sup>, löst aber dadurch keine tiefgreifende Veränderung aus. Diese Veränderung, ein Mindshift, muss zuvor im Mindset geschehen oder ihr muss eine entsprechende Würdigung bei den angestrebten Veränderungen eingeräumt werden, damit das Rubikon-Modell eine unterstützende Funktion einnehmen kann. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich und erklärbar, warum trotz des Wissens um die Kernkonzepte der OE lediglich ein Viertel aller Change-Projekte erfolgreich sind.<sup>132</sup> Die Bewusstseinslagen des Rubikon-Modells weisen im Bereich der Motivation und Volition starke Parallelen zu dem vereinfachten Konzept der Mindset-Theorie auf.<sup>133</sup>

### 3.1.2 Mindset-Theorie (Dweck)

Die Mindset-Theorie von Carol Dweck unterscheidet zwischen einem Fixed Mindset und einem Growth Mindset und besagt, dass das Selbstbild ausschlaggebend für die Entwicklung der eigenen Talente und Intelligenz sei.<sup>134</sup>

- Fixed Mindset: Diese Denkweise hält sich an der Annahme fest, dass Intelligenz, Persönlichkeit und Charakter von Individuen nicht veränderbar sind, Menschen von Geburt an ein unveränderliches Potenzial an Kompetenzen haben. Mit dieser Einstellung werden Fehler erklärt, gerechtfertigt („So bin ich halt“) und Herausforderungen vermieden („Das konnte ich noch nie“). Durch diese Art zu denken fällt es Menschen, mit einem Fixed Mindset schwer, Kritik und Feedback nicht persönlich zu nehmen. Dies hat zur Folge, dass zwischen Charakter und Kompetenz eine persönliche ICH-Bezogenheit besteht und die Aufnahme der Kritik interpretiert.<sup>135</sup>
- Growth Mindset: Ein Growth Mindset geht davon aus, dass sich Intelligenz, Charakter und Persönlichkeit weiterentwickeln können und nicht statisch sind. Zudem zeichnet sich dieses Mindset durch eine lernende und offene Haltung für Neues aus. Menschen mit einem Growth Mindset scheut sich nicht davor Fehler zu machen, da diese als Lernmöglichkeit gesehen werden. Eine Offenheit gegenüber

---

<sup>131</sup> Vgl. Heckhausen, Jutta, Heckhausen, Heinz, *Motivation und Handeln*, S. 293.

<sup>132</sup> Vgl. Tödtmann, Claudia, *Veränderung in Unternehmen. An diesen drei Hürden scheitern Change-Projekte*, Homepage, Wirtschaftswoche, 12. März 2019, eingesehen am 01.11.2022.

<sup>133</sup> Vgl. Heckhausen, Jutta, Heckhausen, Heinz, *Motivation und Handeln*, S. 314 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Dweck, Carol S., *Mindset*, S. 10-12.

<sup>135</sup> Vgl. Seitz, Jelka, Seitz, Jürgen, *Digitale Kompetenzen: New Work = New Human* in: Fortmann, Harald R., Kolocek, Barbara, Hrsg., *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Mensch – Kompetenzen*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018, S. 372.



neuen Herausforderungen ist ebenso charakteristisch wie ein konstruktiver Umgang mit Kritik und Feedback, da ein ständiger Wunsch nach Wachstum und Lernbereitschaft vorhanden sind.<sup>136</sup>

Seitz und Seitz beschreiben die Entwicklung von einem Fixed Mindset zu einem Growth Mindset. Werden diese Aussagen der Alten hin zur Neuen Denkweise auf die veränderte Haltung hin analysiert, zeichnen sich klarere Faktoren ab, die für Veränderung von Mindsets förderlich sein können.

| Alte Denkweise                | Neue Denkweise  | Haltung <sup>137</sup>                                      |
|-------------------------------|---|---|
| Ich bin nicht gut darin       | Wie geht es besser?                                     | Lösungsorientierung   |
| Ich gebe auf                  | Ich werde eine andere Strategie verwenden               | Lösungsorientierung   |
| Das ist gut genug             | Ist das wirklich meine beste Arbeit?                    | Positiv/optimistische Haltung                               |
| Das ist zu schwer             | Das wird vielleicht noch einige Zeit in Anspruch nehmen | Reframing   |
| Ich habe einen Fehler gemacht | Fehler helfen mir dabei etwas zu lernen                 | Reframing, positiv/optimistische Haltung                    |
| Ich kann das einfach nicht    | Ich werde mein Gehirn entsprechend trainieren           | Lösungsorientiert, positiv/optimistische Haltung            |
| Ich werde nie so clever sein  | Ich werde lernen, wie das funktioniert                  | Lösungsorientiert, Reframing, positiv/optimistische Haltung |
| Plan A hat nicht funktioniert | Es gibt immer noch Plan B                               | Lösungsorientiert, positiv/optimistische Haltung            |

Tab. 2: Entwicklung eines Groth Mindset. In Anlehnung an Seitz, Seitz und Dweck. Vgl. Seitz, Jelka, Seitz, Jürgen, *Digitale Kompetenzen: New Work = New Human*, S. 373.

König und Volmer beschreiben die hier identifizierte Haltung bei der subjektiven Deutung und Interpretation von Gegebenheiten für Organisationen genauer:

- **Lösungsorientierung:** Die von Steve de Shazer entwickelte lösungsorientierte Kurzzeittherapie bildet die Grundlage für eine Haltung, die sich „weniger auf die Probleme, sondern auf das Erreichte und die Lösungen“<sup>138</sup> richtet und gleichzeitig, Situationen positiv, und damit wertschätzend deutet.
- **Positive Psychologie (nach Seligmann):** Anstelle einer defizitären Fokussierung wird mit Hilfe der positiven Psychologie versucht, die Aufmerksamkeit auf die

<sup>136</sup> Vgl. Seitz, Jelka, Seitz, Jürgen, *Digitale Kompetenzen: New Work = New Human*, S. 372.

<sup>137</sup> Der Versuch einer Beschreibung soll hier lediglich helfen die Faktoren zu identifizieren, die förderlich für die Entstehung eines Growth Mindsets zu sein scheinen. Es geht letzten Endes nicht um eine Trennschärfe der benutzen Attributionen, sondern um die Haltungen an sich.

<sup>138</sup> König, Eckard, Volmer, Gerda, *Handbuch Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*, 2., komplett überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2017, S. 173.

guten, positiven Dinge im Leben zu richten. Im Kontext von Organisationen wird hier vom „Positiven Management“ gesprochen.<sup>139</sup>

- Reframing (Neubewertung): Die Bewertung einer Situation ist abhängig von der Art und Weise wie diese interpretiert wird. Ein Reframing kann ebenfalls „die positiven oder nachvollziehbaren Aspekte einer Situation herauszustellen“.<sup>140</sup>

Damit wird deutlich, dass eine positive, wertschätzende, lösungsorientierte bzw. zukunftsorientierte Haltung hilfreich für die subjektive Deutung der Wirklichkeit ist, um dadurch ein Growth Mindset zu entwickeln. Eben diese Haltung müsste folglich hilfreich bei der Schaffung eines Mindshifts sein. Eine intrinsische Motivation als Sinngabe ist als Leistungsverstärker eines Mindshifts durchaus förderlich, was z.B. vom Rubikon-Modell berücksichtigt wird. Beachtung und Wertschätzung von Mitmenschen stellen allerdings noch größere Verstärker dar.<sup>141</sup> Demnach ist das Umfeld und die dort praktizierten Ausdrucksformen einer wertschätzenden, lösungsorientierten und positiven Haltung eine elementare Voraussetzung für die Entwicklung und Beibehaltung eines Growth-Mindset.

Stengl gibt an, dass neurowissenschaftliche Studien nachgewiesen haben, dass Menschen mit einem Growth Mindset mit einer höheren Motivation und Fehlerkorrektur ausgestattet sind und sich mehr auf den Prozess als auf das letztendliche Ergebnis fokussieren. Dem gegenüber sind Menschen mit einem Fixed Mindset eher ergebnisorientiert. Grund zur Kritik wäre hier angebracht, wenn es zu einer dichotomen Sichtweise und Stigmatisierung kommt. Dadurch wäre zudem das Risiko von selbsterfüllenden Prophezeiungen erheblich größer.<sup>142</sup> Die Entwicklungstendenz eines Mindset (Fixed oder Growth) ist wandel- und veränderbar. Dies hängt mit dem jeweiligen sozialen Umfeld und Kontext zusammen. Zum Beispiel können höhergestellte Leitungspersonen durch ihren Führungsstil in einer Organisation direkten Einfluss auf die Entwicklung eines Fixed oder Growth Mindsets nehmen.<sup>143</sup> Diese Tatsache könnte zudem eine Kernkompetenz für die Implementierung eines Mindshifts darstellen.

---

<sup>139</sup> Vgl. König, Eckard, Volmer, Gerda, *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, S. 173-174.

<sup>140</sup> König, Eckard, Volmer, Gerda, *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, S. 174.

<sup>141</sup> Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work*, S. 44.

<sup>142</sup> Vgl. Stangl, Werner, Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, *Mindset*, eingesehen am 17.10.2022.

<sup>143</sup> Vgl. Kilb, Joshua, Schönberger, Florian, *Innovationskultur als zukunftsfähige Unternehmenskultur* in: Groß, Matthias, Müller-Wiegand, Matthias, Pinnow, Daniel F. Hrsg., *Zukunftsfähige Unternehmensführung. Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S. 254.

### 3.1.3 Mindset und das Arbringer Modell

Ein wichtiger Faktor bei der Beschäftigung mit dem Mindset, ist die Tatsache, dass ein Mindset nicht verordnet werden kann. Es ist die Entscheidung jeder Person, eine Veränderung des vorherrschenden Mindsets zu vollziehen. Für Organisationen bedeutet dies, möglichst förderliche, kontextualisierte Bedingungen und Möglichkeiten zu schaffen, welche die Chance erhöhen, dass die beteiligten Personen ihr Mindset ändern. Hierzu zählt zum Beispiel Förderung der Diversität und individuelle Potenzialentfaltung, Entwicklung einer positiven Fehlerkultur, Offenheit und Transparenz, Vernetzung, Empowerment und Partizipation.<sup>144</sup>

„Arbeitswelt und Mensch muss gemeinsam gedacht werden“.<sup>145</sup> Hierzu bietet das Arbringer Institute ein zweiteiliges Mindset-Modell für Organisationen an, welches das Individuum berücksichtigt. Es besteht aus dem nach innen gerichteten Mindset (inward Mindset) und dem nach außen gerichtetem Mindset (outward Mindset), welche jeweils die Enden eines Mindset-Kontinuums darstellen<sup>146</sup>:

- Inward Mindset: Die Ausrichtung von Personen mit diesem Mindset ist überwiegend selbstzentriert und auf den eigenen Vorteil bedacht. Es herrscht ein starker Antrieb vor, den eigenen Status zu erhalten oder zu verbessern.<sup>147</sup>
- Outward Mindset: Kennzeichnend für diese Art Mindset ist die überwiegende Ausrichtung einer Person oder Organisation auf das jeweilige Umfeld. Ein nach außen gerichtetes Mindset denkt die verschiedenen Akteure mit ihren jeweiligen Interessen und Ausrichtungen mit und stimmt das individuelle Verhalten auf ein gemeinsam angestrebtes Ergebnis ab.

Dem Arbringer Modell ist zugute zu halten, dass es den Blick der Einzelperson, des Teams oder der Organisation versucht, auf die jeweilige Umwelt zu richten und relevante Stakeholder mit ihren Bedürfnissen, Zielen und Herausforderungen mitzudenken (z.B. Kunden, Gesellschafter, Kollegen, Mitarbeiter, Belegschaft, Partner und Vorgesetzte).<sup>148</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Brandes-Visbeck, Christine, Thielecke, Susanne, *Fit für New Work*, S. 100.

<sup>145</sup> Golob, Natalie, Ullrich, Marion, *New Work und keiner geht hin* in: Brommer, Dorothee, Hockling, Sabine, Leopold, Annika (Hrsg.), *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S. 95.

<sup>146</sup> Vgl. The Arbringer Institute, *Outward Mindset*, S. 49.

<sup>147</sup> Vgl. The Arbringer Institute, *Outward Mindset*, S. 48.

<sup>148</sup> Vgl. The Arbringer Institute, *Outward Mindset*, S. 150.

Allerdings ist es nicht angebracht, von einem eigenen Mindset zu sprechen. Dieses Vorgehen erinnert eher an einem Best-Practice-Plan und damit an ein modellhaftes Vorgehen. Nach dem oben erwähnten Verständnis eines Mindsets kann beim Arbringer Modell nicht von einem Mindset im vollen Umfang gesprochen werden. Die veränderte Handlung muss nicht zwingend eine neue, tiefgreifende Veränderung im Individuum auslösen und damit die Persönlichkeit ändern, sondern kann einfach als pragmatisches Mittel zur Gewinnmaximierung dienen. Weiterhin sind hier keine Anzeichen eines Mindshifts beobachtbar (Bewusstseinswandel, Änderung der Weltsicht oder Paradigmenwechsel).

### **3.2 Mindshift**

Nach der grundsätzlichen Betrachtung eines Mindset, wird aufbauend darauf untersucht was ein Mindshift ist und was dieser bei Personen und Organisationen umfasst. Auch hierbei liegt der Fokus auf dem Themenschwerpunkt New Work und Organisationen.

#### **3.2.1 Mindshift – Verständnis, Abgrenzung und Erscheinungsformen**

Mindshift: setzt sich aus „mind“ (u.a. Geist, Verstand, Meinung, Sinn, Ansicht, Denkweise oder Psyche<sup>149</sup>) und „shift“ (u.a. Verschiebung, Wechsel, Übergang, Veränderung oder Wandel) zusammen und lässt sich mit „Bewusstseinswandel“ oder weiterführend als „Neuausrichtung“<sup>150</sup> beschreiben. Im Rahmen dieser Arbeit wird „Mindshift“ als künstliches, dynamisches Äquivalent zu „shift of mind“<sup>151</sup> (Änderung der Weltsicht), Metanoia (griech. umdenken, das bisherige Denken ändern und auf eine neue Grundlage stellen<sup>152</sup>) und „Paradigmenwechsel“ (Ablösung eines Paradigmas durch ein neues; Änderung der grundsätzlichen Denkrichtung<sup>153</sup>) verstanden.

Weiterhin umfasst Mindshift im Rahmen dieser Arbeit sowohl eine prozessuale Entwicklung, als auch ein erkenntnistheoretisches Momentum als Initialzündung eines Entwicklungsprozesses, welcher sich auf ein Individuum oder auf eine ganze Organisation beziehen kann. Eine prozessuale Entwicklung kann ein extra hierfür initiiertes, geplanter Veränderungsprozess sein (z.B. bei der Umgestaltung einer Organisation im Kontext von New Work) oder sich durch die Veränderung der Umstände (z.B. generell die VUKA-

---

<sup>149</sup> Linguee, Übersetzer, Homepage, *mind shift*, eingesehen am 18.10.2022.

<sup>150</sup> Pons, Wörterbuch, Homepage, *Mindshift*, eingesehen am 18.10.2022.

<sup>151</sup> Linguee, Übersetzer, Homepage, *shift of mind*, eingesehen am 18.10.2022.

<sup>152</sup>Vgl. Razavi, Reza, *Die Magie der Transformation. Wie wir Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam gestalten*, Haufe Verlag, Freiburg, 2022, S. 176.

<sup>153</sup> Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS), Homepage, *Paradigmenwechsel*, eingesehen am 18.10.2022.

Welt oder disruptive Technologie und Entwicklung) ungeplant ergeben. Zudem kann ein prozessualer Mindshift eine Begleiterscheinung zu anderen Veränderungsanliegen (Changemanagement oder Transformationsmanagement) darstellen. Begleiterscheinung deshalb, weil die Veränderung des Denkens nicht das primäre Ziel der genannten Veränderungsanliegen ist, sondern speziell definierte Bezugsrahmen aufweist (z.B. ein Produkt, Team, Ableger im Ausland, die ganze Organisation bei einem Merger oder ein Ablaufprozess). Hier ist Hofert zuzustimmen, wenn sie davon spricht, dass ein „Shift“ eine Abkehr von etwas Altem hin zu etwas grundlegend Anderem sei und nicht mit einem Update, also einer Verbesserung oder der Hinzufügung von etwas Neuem, verwechselt werden sollte.<sup>154</sup> Ein Mindshift ist somit die Veränderung eines Mindsets hin zu einem neuen Mindset, welches sich vom vorherigen in der Denkweise grundlegend unterscheidet und einen umfassenden Bewusstseinswandel darstellt. Im Sinne eines Growth Mindset sollte das neue Mindset die Persönlichkeit des Individuums nicht beschränken, sondern ständiges, individuelles Wachstum fördern und ermöglichen.

Lernende Organisation: Auf organisationaler Ebene würde diese eben beschriebene Haltung der einer lernenden Organisation im „Zweit-Lernen“ Modus entsprechen. Beim Deutero-Lernen haben es Organisationen gelernt, zu lernen und damit erkannt, wie sie die der Organisation zugrundeliegenden Handlungsmuster verändern können.<sup>155</sup> Es bezieht das Single-Loop-Lernen und Double-Loop-Lernen mit ein, reflektiert diese Vorgänge auf allen Ebenen und bietet damit die Möglichkeiten Korrekturen vorzunehmen und einen ständigen Abgleich zwischen Kultur und Umwelt zu ermöglichen.<sup>156</sup> Aber auch hierfür braucht es „ein grundsätzliches Umdenken aller Organisationsmitglieder“.<sup>157</sup> Das organisationale Lernen zeichnet sich durch kontinuierliche Veränderung aus ohne dabei einen klar definierten Start- oder Endpunkt zu haben.<sup>158</sup> Nach Senge seien verschiedene Kompetenzen und Fähigkeiten (Disziplinen) nötig, die eine lernende Organisation im Kern ausmachen. Dazu gehöre das Teamlernen, der Aufbau einer gemeinsamen Vision,

---

<sup>154</sup> Vgl. Hofer, Svenja, *Mindshift. Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen*, Campus Verlag, Frankfurt, 2019, S. 9.

<sup>155</sup> Vgl. Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis*, Sonderausgabe, Schäffler-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2018, S. 44.

<sup>156</sup> Vgl. Lembke, Gerald, *Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*, Tectum Verlag, Marburg, 2004, S. 102.

<sup>157</sup> Lembke, Gerald, *Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*, S. 102.

<sup>158</sup> Vgl. Stegmaier, Ralf, *Management von Veränderungsprozessen*, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2016, S. 11.

die Kenntnis um Mentaler Modelle, die Fähigkeit zur Persönlichkeitsentwicklung und das Systemdenken.<sup>159</sup> Senge spricht zudem davon, dass Metanoia identisch sei, „mit der tieferen Bedeutung von „Lernen“, denn auch zum Lernen gehört ein fundamentales Umdenken oder eine tief greifende Sinnesänderung“.<sup>160</sup> Entwicklungen können damit, ausgelöst durch einen Mindshift, zu einer Haltung, zu einem organisationalen, lernenden Growth-Mindset werden, welches sich als selbstorganisierter Entwicklungsprozess rekursiv weiter fortführt. Durch die Implementierung von Lernprozessen wird somit das „Regelwerk“ einer Organisation selbst weiterentwickelt und eine neue Wirklichkeit geschaffen.<sup>161</sup> Vigerschow beschreibt es sehr passend wenn er sagt, dass New Work und Lernende Organisation aufgrund der wertebasierten, ethischen Ausrichtung eine hohe Passung ausweisen.<sup>162</sup> Im Vergleich zu Mindshifts in „lernenden Organisationen“ verhält sich ein Mindshift bei Change- oder Transformationsprozessen teilweise divergenter.

Changemanagement: Das Wesen des Changemanagement zeichnet sich nach Vahs durch „die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln“<sup>163</sup> aus. Das Ziel dieser Veränderung besteht dabei in der Steigerung von Effizienz und Effektivität.<sup>164</sup> Ein Changeprojekt wird abgeschlossen, während ein Mindshift im NW-Kontext ein Mindset hervorbringt, welches auf kontinuierliches, veränderndes Lernen, grundlegende Entwicklung und Anpassen ausgerichtet ist und nicht wieder „eingefroren“ werden sollte.<sup>165</sup> Dieser Zustand sollte nicht mit Rastlosigkeit oder der Abwesenheit von Stabilität und Sicherheit in einer Organisation verwechselt werden. Durch die Umgestaltung des Mindsets und der vorherrschenden Werte und Haltungen soll eine Kultur der Sicherheit etablieren werden, welche dann weitere Entwicklungen ermöglicht.<sup>166</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. Senge, Peter M., *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2017, S. 16-24.

<sup>160</sup> Senge, Peter M., *Die fünfte Disziplin*, S. 25.

<sup>161</sup> Vgl. Lembke, Gerald, *Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*, S. 103.

<sup>162</sup> Vgl. Vigerschow, Uwe, *Lernende Organisation. Das Management komplexer Aufgaben und Strukturen zukunftssicher gestalten*, dpunkt.Verlag, Heidelberg, 2021, S. 292.

<sup>163</sup> Vahs, Dietmar, Weiland, Achim, *Workbook Change Management*, S. 19.

<sup>164</sup> Vgl. Vahs, Dietmar, Weiland, Achim, *Workbook Change Management*, S. 19.

<sup>165</sup> Vgl. Klinkhammer, Margrit, Hütter, Franz, Stoess, Dirk, Würst, Lothar, *Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Haufe, Freiburg, 2018, S. 34.

<sup>166</sup> Vgl. Jantscher, Anna, Lauchart-Schmidl, Nicole, *Being in Organizations. Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2021, S. 130.

Diese Aufgabe des Managements von Dualitäten soll sich zu einem bewussten, dynamischen „Sowohl als auch“ entwickeln, ohne dabei zu einem faulen Kompromiss zu verkommen.<sup>167</sup> Ein Mindshift im Sinne eines New Work-Veränderungsprozesses hat zwar die Ausrichtung auf New Work zum Ziel, was aber nicht gleichbedeutend mit der Steigerung von Effizienz und Effektivität sein muss. Tatsächlich wird der Bewertungsrahmen bei einem Mindshift so weitreichend verändert, dass es vornehmlich um Wertschöpfung, Menschenzentrierung und Sinnhaftigkeit und weniger um Wachstum und Gewinnmaximierung geht.<sup>168</sup>

Transformationsmanagement: Laut Haas, North und Pakleppa grenze sich Transformationsmanagement durch eine Zukunftsvision, der organisationalen Neuerfindung und der Findung eines neuen „Selbst“ ab. Changemanagement werde als Optimierung des bereits Vorhandenen verstanden, während Transformation als tiefgreifender Wandel gesehen wird. Transformationsprozesse umfassten hier das Wesen der Organisation an sich und hätten die „Neuerfindung“ der Organisation auf der Grundlage einer gewünschten Zukunft zum Ziel.<sup>169</sup> Basierend auf Schein und mit der Zuhilfenahme des Eisbergmodells legen Haas, North und Pakleppa ihr umfassendes Spektrum eines Transformationsprozesses dar. Hierbei definieren sie die Ebenen der Artefakte (explizites, öffentlich Geteiltes), der Historie (teils sichtbar, teils unsichtbar) und der Grundannahmen (implizites, Unbewusste), um dadurch „Gelingsbedingungen zur Steigerung des Transformationserfolges“ abzuleiten.<sup>170</sup> Die Autoren zeigen mit einem 3-Felder-Modell (Feld des Verstehens, Feld der Möglichkeiten und Feld der Gestaltung) einen methodisch-praxisorientierten Weg, wie eine Organisation von einem aktuellen Ist-Zustand zu einem zukünftigen Soll-Zustand kommen kann. Diese herausfordernde Aufgabe der komplexen Umgestaltung z.B. um wettbewerbsfähig zu bleiben, kann bei den Verantwortlichen schnell einen Zustand von Überforderung und Aktionismus hervorrufen.<sup>171</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Gergs, Hans-Joachim, Lakeit, Arne, *Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020, S. 52-53.

<sup>168</sup> Vgl. Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work*, S. 3.

<sup>169</sup> Vgl. Haas, Oliver, North, Klaus, Pakleppa, Claus-Bernhard, *Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten*, Verlag Franz Vahlen, München, 2022, S. 20.

<sup>170</sup> Vgl. Haas, Oliver, North, Klaus, Pakleppa, Claus-Bernhard, *Transformation*, S. 52 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Schmidt, Silvester, Janzon, Monika, *Der Organisations-Shift. Evolution und Transformation Ihres Unternehmens*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020, S. 205-206.

Hierzu bedarf es Handlungsempfehlungen, um den Herausforderungen für Veränderungen bei Personen, Gruppen oder Organisationen begegnen zu können.<sup>172</sup>

New Work-Veränderungsprozesse:<sup>173</sup> New Work Veränderungsprozesse (NWVP) zeichnen sich durch die explizite Zielsetzung aus, in einer Organisation New Work-Maßnahmen<sup>174</sup> zu implementieren. Der Anlass für ein NWVP kann generell in der Neuausrichtung der Organisation (akut oder geplant) oder auch durch die Anpassung an eine VUKA-Welt geschehen. Dabei wird ein Prozess initiiert, welcher, im idealen Verlauf, umfassende und tiefgreifende Veränderung bewirkt und eine Organisation langfristig befähigt, sich selbst mit einem Growth-Mindset weiterzuentwickeln und kontextualisierte Lösungen und Ansätze für die spezifischen Herausforderungen der Organisation zu finden. Da hierbei alle Ebenen der Organisation berührt und verändert werden, ereignet sich ein umfassender Mindshift. Da es bei New Work im Kern darum geht, sich den neuen Herausforderungen im Bereich Arbeit anzupassen, neue ganzheitliche Veränderungen für Arbeitnehmer\*innen und die Organisation zu entwickeln und dabei die Gesellschaft als größten Stakeholder zu berücksichtigen, stellt der Mindshift das Basiselement bei NWVP auf dem Weg zu einem neuen Mindset dar. Diese Veränderung, abhängig vom gewünschten Zielzustand der Organisation, benötigt generell Zeit und eine ganzheitliche Beschäftigung dieser Thematik mit allen Beteiligten auf allen Struktur- und Steuerungsebenen (prozessualer Mindshift). Hier wird im Prozessdesign und im gewünschten Ergebnis eine Nähe zum Transformationsmanagement deutlich.

Im Hinblick auf die Veränderungsprozesse in Organisationen kann die ausführliche Beschäftigung mit einem Mindshift sowohl für Change- als auch Transformationsmanagement eine Bereicherung darstellen. Mit dem Fokus auf „Neue Arbeit“ grenzen sich NWVP thematisch von Change- und Transformationsmanagement ab. Die Thematik „New Work“ mit einer stärkeren ideologischen Ausrichtung hinterfragt möglicherweise das System Lohnarbeit, Steuerungselemente, Wertschöpfung, Haltung, Werte und Sinn der Organisation an sich. Dazu wird viel mehr ein Dialog auf Augenhöhe benötigt, da

---

<sup>172</sup> Für ausführliche Handlungsempfehlungen und ein wegweisendes Handlungsmodell vgl. Schlicher, Katharina D., Paruzel, Agnieszka, Steinmann, Barbara, Maier, Günter W., *Change Management für die Einführung digitaler Arbeitswelten* in: Maier, Günter W., Engels, Gregor, Steffen, Eckhard (Hrsg.), *Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten*, Springer, Berlin, 2020, S. 371.

<sup>173</sup> Auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse wird an dieser Stelle für diese Arbeit ein eigenes Verständnis für New Work-Veränderungsprozesse definiert und umschrieben.

<sup>174</sup> Siehe Anhang 2 für eine aktuelle Sammlung von möglichen, nicht vollständigen NW-Maßnahmen.



diese angestrebten New Work-Werte mehr Kollaboration, Netzwerk und Ganzheitlichkeit fördern und fordern und weniger hierarchisch ausgelegt sind als eine Top-Down-Anordnung des Wandels.<sup>175</sup>

### 3.2.2 Tiefe und Umfang eines Mindshifts

Bei der Veränderung in Organisationen unterscheidet Vahs zwischen dem Wandel 1. *Ordnung* (inkrementelle Veränderung, keine grundlegende Veränderung in der Struktur, Prozesse und Verhaltensnormen, quantitative und kontinuierliche Veränderung, Intensität und Komplexität sind überschaubar, vorherrschende Bezugsrahmen ändert sich nicht) und Wandel 2. *Ordnung* (revolutionärer und transformativer Wandel, paradigmatische Veränderungen, grundlegender Wandel, komplex, umfassend, Veränderung des Bezugsrahmens). Diese Ausmaße eines Wandels treffen sowohl auf geplante als auch auf ungeplante organisationale Prozesse zu.<sup>176</sup>

Bei der Veränderung des Mindsets durch einen Mindshift geraten die bisherigen, selbstverständlichen und unbewussten Überzeugungen ins Wanken und werden auf die Nützlichkeit und Stimmigkeit (Abgleich zwischen Innenwelt und Außenwelt) überprüft. Eine erkannte und gefühlte Dissonanz wird durch den Beginn eines Veränderungsprozesses bearbeitbar gemacht. Ein Mindshift ist somit der Beginn und die Weiterführung eines Veränderungsprozesses und bedeutet dauerhaften Kulturwandel.<sup>177</sup> Um die Tiefe, und damit die Bedeutung und Tragweite eines Mindshifts bei Einzelpersonen einordnen zu können und dadurch die Tragweite von organisationalen Mindshifts nachvollziehbar zu machen, erweist sich die Feldtheorie als hilfreich. Da Menschen jeweils in einer (psychologischen) Lebenswelt verortet sind und hier in Wechselwirkungen agieren, kann das Mindset von Personen bei einem Mindshift eine tiefgreifende Veränderung in der Persönlichkeit, bei den gewählten Werten und Haltungen und damit dann im Verhalten auslösen. Kurt Lewin hat diese Tatsache der Bedeutung des Lebensraumes in der Feldtheorie mit der Formel  $V = F(P, U)$  zum Ausdruck gebracht. Diese besagt, dass das Verhalten (V) eine Funktion (F) sei, die sich aus dem Zustand einer Person (P) und seiner Umwelt

---

<sup>175</sup> Siehe 3.4 NWMM.

<sup>176</sup> Vgl. Vahs, Dietmar, Weiland, Achim, *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020, S. 14.

<sup>177</sup> Vgl. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*, Stuttgart, 2019, S. 7.

(U) ergebe.<sup>178</sup> In Anlehnung an diese Verhaltensformel lässt sich ein Modell ableiten, welches auf dem 3-Ebenen-Modell von Schein aufbaut und kulturelle Phänomene bei Individuen, Subkulturen, Mikrosystemen und Organisationen beschreib- und analysierbar macht.<sup>179</sup> Eine Synthese der Formel von Lewin und den 3-Ebenen-Modell wäre für ein Individuum (z.B. ein Teammitglied) so darstellbar:

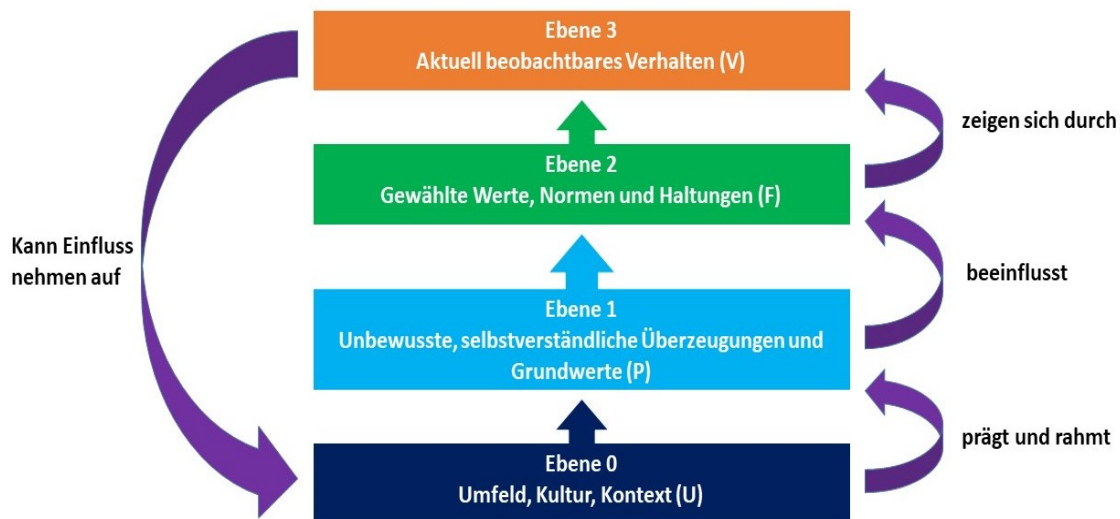


Abb. 3: Mindset-Modell (Individuum), eigene Darstellung.

Ebene 0 – Umfeld, Kultur, Kontext (U): Hierzu gehören alle Elemente der physikalischen (z.B. Stadt, Land oder andere geographische Aspekte), sozialen (z.B. zwischenmenschliche Beziehungen, Charakter und Stellung der umgebenden Personen) und psychologischen (z.B. Ideale, Befürchtungen und Gedanken) Umwelt.<sup>180</sup>

Ebene 1 – unbewusste selbstverständliche Überzeugungen, Grundwerte (P): Diese Ebene umfasst die innere Struktur einer Person, die keine geschlossene Einheit bildet, sondern als Summe und Gesamtheit ein dynamisches Konstrukt erzeugt.<sup>181</sup>

Ebene 2 – Gewählte Werte, Normen und Haltungen (F): Die gewählten Werte, Normen und Haltungen sind das Resultat der persönlichen Sozialisation und Entwicklung (P) und formen die unbewussten Überzeugungen und Grundannahmen (inklusive moralische und

<sup>178</sup> Vgl. Bogner, Dirk Paul, *Die Feldtheorie Kurt Lewins. Eine vergessene Metatheorie für die Erziehungswissenschaft*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2017, S. 102-103.

<sup>179</sup> Vgl. Schein, Edgar H., *Organisationskultur und Leadership*, S. 24.

<sup>180</sup> Vgl. Bogner, Dirk Paul, *Die Feldtheorie Kurt Lewins*, S. 108.

<sup>181</sup> Vgl. Bogner, Dirk Paul, *Die Feldtheorie Kurt Lewins*, S. 113-114.

ethische Regeln), welche aus dem jeweiligen Umfeld und Kontext einer Kultur (U) z.B. einer Gruppe entstehen.<sup>182</sup>

Ebene 3 – Aktuell beobachtbares Verhalten (V): Das beobachtbare, sichtbare Verhalten ist das Ergebnis (ein subjektiv-sinnvolles Ergebnis) der darunterliegenden Ebenen. Jedes Verhalten ist eine an Ort und Zeit angepasste Reaktion, die durch Änderung der anderen Variablen (Ebenen) andere Ergebnisse hervorbringen kann.<sup>183</sup>

Anhand dieses Modells ist es möglich, einen Mindshift im gesamten Umfang eines „shift of mind“, eines Umdenkens und einer Metanoia auf allen Ebenen zu betrachten und zu analysieren. Zudem ist es kompatibel mit der Auffassung eines Growth Mindsets, umfasst die Reflexionsgrundlage für eine Selbst- und Fremdwahrnehmung (Untersuchung der Ebene 3) und steht (wenn gewünscht) in Wechselwirkung zur psychischen und physischen Lebenswelt (Ebene 3 agiert mit Ebene 0). Das gezeigte Verhalten kann Auswirkungen auf das Umfeld, die Kultur oder den Kontext anderer Personen haben (Ebene 0 ist als Kontakt zur Umwelt zu verstehen). Das Mindset-Modell stellt keinen festen Regelkreis dar, sondern zeigt die verschiedene, in dieser Abbildung, innerpersonelle Zusammensetzung des Mindsets auf. Zudem wird die Wandelbarkeit aller Ebenen deutlich und das aktuelle beobachtbare Verhalten ist eine Momentaufnahme (zeitliche Dimension des Verhaltens) und kann sich durch dynamische Bewegungen und Veränderungen der anderen Ebenen wandeln.<sup>184</sup>

Ein Mindshift im organisationalen Kontext würde die drei Analyseebenen nach Schein durchdringen. Der Begriff „Ebene“ meint hier den „Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens“.<sup>185</sup> Diese Ebenen umfassen:<sup>186</sup>

Ebene 3: Artefakte (sicht- und spürbare Phänomene) Schein versteht hierunter jedes sicht-, hör-, und fühlbare Zeichen einer Gruppe. Dies umfasst die Sprache, Technologie, Kunst, Mythen – Geschichten, Listen, Rituale und Zeremonien. Weiterhin verortet Schein auch das Betriebsklima hier. Diese Ebene zeichnet sich dadurch aus, dass sie „leicht zu beobachten und sehr schwer zu dechiffrieren“<sup>187</sup> ist.

---

<sup>182</sup> Vgl. Schein, Edgar H., *Organisationskultur und Leadership*, S. 17.

<sup>183</sup> Vgl. Bogner, Dirk Paul, *Die Feldtheorie Kurt Lewins*, S. 114.

<sup>184</sup> Vgl. Bogner, Dirk Paul, *Die Feldtheorie Kurt Lewins*, S. 105.

<sup>185</sup> Schein, Edgar H., *Organisationskultur und Leadership*, S. 14.

<sup>186</sup> Vgl. Schein, Edgar H., *Organisationskultur und Leadership*, S. 14-21.

<sup>187</sup> Schein, Edgar H., *Organisationskultur und Leadership*, S. 14.

Ebene 2: Gewählte Überzeugungen und Werte Neben Idealen, Zielen, Werten und Ideologien sind hier auch die Rationalisierungen beobachtbar. Dabei wird unterschieden zwischen zukünftigen, noch nicht erreichten Werten, Werten die das beobachtbare Verhalten widerspiegelt und Werten, die nicht mit den gewählten Grundüberzeugungen übereinstimmen.

Ebene 1: Grundlegende Annahmen Hierzu gehören die unbewussten und damit als selbstverständlich geltenden Überzeugungen und Werte, welche die Wahrnehmung, das Denken und Fühlen leiten und bestimmen.

Allerdings berücksichtigt das Modell von Schein noch nicht hinreichend die Einflussfaktoren für die Entstehung der grundlegenden Annahmen. Diese sind aber für die Erklärung eines dynamischen Umfeldes und einer VUKA-Welt auf theoretischer und praktischer Ebene wichtige Faktoren, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Die Ebene 0 stellt zudem eine Außenschnittstelle dar, worüber die Aufnahme von Impulsen geregelt werden kann (Deutero-Lernen). Dadurch wird es der Organisation möglich „sich hinreichend von außen in positiver Weise irritieren zu lassen, um offen und reaktionsfähig zu bleiben“.<sup>188</sup> Diese Faktoren werden nachfolgend berücksichtigt und sind hier ergänzend als Ebene 0 bezeichnet.

Ebene 0: Gesellschaft, Kultur, Kontext Dies betrifft sowohl das direkte Umfeld (z.B. Familie, Freunde und Bezugspersonen, Vorgesetzte, Kolleg\*innen und Lehrer\*innen), wie auch gesellschaftliche Strömungen wie politische, wirtschaftliche, soziologische und Umweltfaktoren, inklusive dem aktuellen Stand des technischen Fortschritts. Auf dieser Ebene findet ebenfalls eine Entwicklung und Veränderung statt, wenn es zu einem Mindshift kommt, der so weitreichende Konsequenzen haben kann, wie sie z.B. unter 2.1. für dem Themenkomplex „Arbeit“ beschrieben wurde, und Einfluss auf die Gesellschaft, die Kultur und den Kontext des Umfeldes nehmen kann.

Da sich die grundlegenden Annahmen aus dem kulturellen Umfeld entwickeln, können hier die Arbeiten von Hofstede (Kulturstandards als Klassifizierungsmöglichkeit)<sup>189</sup> oder Thomas (kulturvergleichende Psychologie unter der Berücksichtigung von kulturellen

---

<sup>188</sup> Klinkhammer, Margrit, Hütter, Franz, Stoess, Dirk, Würst, Lothar, *Change happens*, S. 34.

<sup>189</sup> Vgl. Hofstede, Geert, *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2006, S. 42; 53 ff.; 100-102, 163-165, 228 ff., 290-293.

Lebensformen, Praktiken, Deutungs- und Orientierungsmustern)<sup>190</sup> hilfreich sein<sup>191</sup>, um die Ebene 0 „Kontext und Umwelt“ näher zu bestimmen.<sup>192</sup> Neuere Diskussionen im organisationalen Zusammenhang hierzu werden im Themenkomplex „Diversität“ geführt.<sup>193</sup> Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM) unterscheidet hier folgende Dimensionen:

| Primärdimensionen                  | Sekundärdimensionen   |
|------------------------------------|-----------------------|
| Alter                              | Einkommen             |
| Geschlecht                         | Beruflicher Werdegang |
| Rasse                              | Geographische Lage    |
| Ethnische Herkunft                 | Familienstand         |
| Behinderung/körperliche Verfassung | Elternschaft          |
| Sexuelle Identität                 | (Aus-)Bildung         |
| Religion                           |                       |

Tab. 3: Primär- und Sekundärdimensionen - Diversity Management. Vgl. DGDM, Homepage, eingesehen am 24.11.2022.

### 3.2.3 Das Mindshift-Modell

Wie eben festgestellt wurde, ist das wahrnehmbare Verhalten von Individuen und damit auch die Reaktion auf Veränderungsimpulse zeit- und kontextabhängig. Das aktuell vorhandene Mindset interpretiert und bewertet hierbei die Impulse von außen. Die bisher dargestellten Ebenen eines Mindsets bei Einzelpersonen lassen sich in ein vergleichbares und ergänzendes Modell übertragen, wodurch die prozessuale Gestaltung eines Mindshifts bei einem Individuum und bei einer Organisation (inklusive verschiedener Elemente wie Teams, Bereiche, Abteilungen oder Projekteinheiten) vergleichbar wird. Gleichzeitig wird es dadurch möglich, einen NWVP differenziert zu betrachten und gezielter zu gestalten.<sup>194</sup> Ein organisationaler Mindshift unter Berücksichtigung der bereits genannten Faktoren würde demnach folgendermaßen aussehen:

<sup>190</sup> Vgl. Straub, Jürgen, Thomas, Alexander, *Position, Ziele und Entwicklungslinien der kulturvergleichenden Psychologie* in: Thomas, Alexander (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2003, S. 70-71.

<sup>191</sup> Vgl. Thomas, Alexander, Utler, Astrid, *Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards* in: Genkova, Petia, Ringeisen, Tobias, Leong, Frederick T. L. Hrsg., *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*, Springer, Wiesbaden, 2013, S. 54.

<sup>192</sup> Die nicht unumstrittenen Herangehensweisen von Hofstede und Thomas sind hier lediglich als Inspirationsquelle genannt. Es würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten die Kontroversen und Kritik an Hofstede und Thomas darzustellen.

<sup>193</sup> Vgl. Rhanfeld, Claudia, *Diversity Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen*, Springer Verlag, Wiesbaden, 2019, S. 18 ff.

<sup>194</sup> Hier kann u.U. in der Praxis auch die Kübler-Ross Veränderungskurve eingesetzt werden. Vgl. König, Eckard, Volmer, Gerda, *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, S. 271-272.



Abb. 4: „Mindshift-Modell“ in Organisationen, eigene Darstellung.

Die obere Abbildung zeigt, wie ein Mindshift auf allen Ebenen der Organisation stattfindet. Je nachdem auf welcher Ebene dieser beginnt, können entsprechende Veränderungen schneller oder langsamer Auswirkungen auf andere Ebenen haben.<sup>195</sup> Wie bereits erwähnt, braucht es für eine geplante, tiefgreifende Veränderung die Berücksichtigung der Ebene 1 (E1-Mindshift).<sup>196</sup> Ein Mindshift der hier beginnt und Individuen und Organisationen mit ihren Mindsets berücksichtigt und die Veränderungsmaßnahmen und Prozesse entsprechenden ausrichtet, erhöht die Chance eines Umdenkens, was sich dann in Haltungen, Werten und Zielen zeigt (E2-Mindshift) und in sicht- und spürbare Phänomene übergeht (E3-Mindshift). Weiterhin berücksichtigt das Modell die Möglichkeit einer zirkulären Wechselwirkung einer Organisation mit der Umwelt (E0-Mindshift).

Hofer schreibt in Bezug auf Mindshifts: „Wenn sich „Mind“ und „Shift“ verbinden, dann entsteht ein Hebel, um das Denken, Fühlen und Handeln für die Zukunft zu verändern“.<sup>197</sup> Die Autorin versteht die 22 von ihr gesammelten Übungen und Anleitungen jeweils als ein Mindshift. Treffender wäre es, hier eine Differenzierung vorzunehmen, da die Interventionen kleinere oder größere Auswirkungen auf das Mindset haben können. Zum Beispiel betreffen die Interventionen Weiterdenken, Querdenken, Differenzieren, Intuitionen schärfen und Regelbrechen<sup>198</sup> eher die Ebene 2 und wären damit ein E2-Mindshift. Von

<sup>195</sup> Hierbei können die unter 5. erwähnten Werkzeuge des Wandels hilfreich sein, Erfahrungsräume, Lernmöglichkeiten und praktische Erfahrung zu verschaffen.

<sup>196</sup> Ein Mindshift der auf Ebene 1 beginnend oder die Elemente diese Ebene fokussiert trägt die Bezeichnung E1-Mindshift.

<sup>197</sup> Hofer, Svenja, *Mindshift*, S. 10.

<sup>198</sup> Vgl. Hofer, Svenja, *Mindshift*, S. 34; 46; 70; 170; 285.

einem umfänglichen Mindshift (E1-Mindshift bis E3-Mindshift) wie oben definiert kann hier in Gänze nicht gesprochen werden. Unter der Verwendung des Mindshift-Modells mit der Differenzierung von einzelnen Mindshift-Ebenen kann Einzelpersonen, Teams und Organisationen dabei geholfen werden, gezielt Aspekte ihres Mindsets zu ändern und eine Analysehilfe für weiterführenden Maßnahmen oder zur Standortbestimmung zu geben. Die 22 verschiedenen „Mind Hacks“ können gemeinsam zu einem Mindshift führen (E1-Mindshift) und „fit für die Arbeitswelt von morgen“ machen.<sup>199</sup> Zudem spricht Hofert bei den von ihr angegebenen Interventionen lediglich von einem „Double-Loop-Lernen“<sup>200</sup>, bei dem zwar das Problem in Frage gestellt wird, aber nicht wie beim „Zweit-Lernen“ ein Abgleich mit den Zielen und Werten vorgenommen wird, um daraus tiefgreifende Handlungsmuster zu ändern.

Die vorgestellten Modelle eines individuellen und organisationalen Mindsets und Mindshifts sind kompatibel und bilden somit eine gemeinsame Reflexionsebene für NWVP mit Individuen in Organisationen.

### **3.3 Veränderung von Mindsets durch Mindshifts**

Im Rahmen von Organisationen versteht man allgemein unter einem kollektiven Mindset die Organisationskultur. Allerdings ist diese kategorische Einordnung recht vereinfacht und dadurch ungenügend. Hofert erweitert das Verständnis von organisationalen Mindsets um die erkenntnisorientierte Ebene der Denk- und Handlungslogik von Organisationen. Darunter versteht die Autorin „die Denk- und Handlungslogik von Unternehmen, mit der sie das Denken ihrer Mitarbeiter und deren Interaktionen prägen“.<sup>201</sup> Daher beginnt die Auswirkung und Bedeutung eines Mindshifts bereits zu Beginn in der Kommunikation über desselbigen. Um die Betroffenen weiterhin im Sinne des OE-Prinzips zu Beteiligten zu machen, ist die Problem- bzw. mögliche Zielsensibilisierung entscheidend, was es schwierig macht im organisationalen Kontext von der Bewertung eines Mindset in den Kategorien „richtig oder falsch“ zu sprechen. Zielführender ist es, die Bewertung des Grads der „Passung“ und „Hilfreichlichkeit“ im Kontext der Organisation oder eines Teams festzustellen.<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> Hofer, Svenja, *Mindshift*, S. 3.

<sup>200</sup> Vgl. Hofer, Svenja, *Mindshift*, S. 18.

<sup>201</sup> Hofert, Svenja, *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018, S. 3.

<sup>202</sup> Vgl. Brandes-Visbeck, Christine, Thielecke, Susanne, *Fit für New Work*, S. 100.

Kugler stellt bei ihrer Untersuchung von traditionellen Organisationen und New Work Organisationen anhand des Schichtenmodells nach Schein fest, dass auf der Ebene der sichtbaren und leicht zu veränderbaren Artefakte, Unternehmen leichter Veränderung hervorbringen. Selbst die Ebene der Normen und Werte wird durch entsprechende Vorgänge bearbeitbar gemacht. Die immanente Herausforderung liegt auf der Ebene der zugrundeliegenden Annahmen, wo es darum geht, nachhaltige Veränderungen anzustoßen und hervorzubringen. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen sich lediglich oberflächlich verändern und New Work zu einer Phrase wird.<sup>203</sup> New Work Veränderungsprozesse brauchen daher Ressourcen und Mut, die zugrundeliegenden Annahmen in Unternehmen zu verändern.<sup>204</sup>

Weiterhin besteht für Organisationen die Herausforderung darin, sich an die veränderten Gegebenheiten von Innen (Mindset der hier tätigen Personen) und Außen (Umweltfaktoren, gesellschaftliche Entwicklung, kollektives Mindset oder W-meme<sup>205</sup>) anzupassen. Eine evolutionäre Entwicklung hat eine entsprechende Passung für Person, Organisation und Gesellschaft zur Folge, die sich wiederum zirkulär bedingen und beeinflussen, wie unter 2.1 sichtbar wurde. Diese Entwicklung wird dringend benötigt. Wandel und Veränderung sind im digitalen Zeitalter normal und es braucht ein Mindset, welches diese Tatsache berücksichtigt und dabei nicht Organisation oder Individuum gegeneinander ausspielt. Wie beim organisationalen Lernen müssen die Erfahrungen des Individuums und der Organisation in entsprechende Strukturen und Veränderungen überführt werden.<sup>206</sup> Es wird nicht reichen, an ein oder zwei Stellschrauben zu drehen, sondern es braucht den Beginn oder die Fortführung von Veränderungsprozessen, welche die neuen Arbeitswelten berücksichtigen und formen (NWVP).<sup>207</sup> Diese Veränderung mit dem Schwerpunkt Mindshift und Mindset findet in der gängigen OE-Literatur bzw. Praxis noch zu wenig Aufmerksamkeit.

---

<sup>203</sup> Auch wenn Kuglers Verständnis einer New Work Organisation nicht eine umfassende oder differenzierte Darstellung von New Work abbildet, sind die genannten Ergebnisse für diese Arbeit relevant.

<sup>204</sup> Vgl. Kugler, Petra, *Gefangen im Dilemma der „New Work-Kultur“* in: Wörwag, Sebastian, Cloots, Alexandra (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 86.

<sup>205</sup> Siehe 4.3.

<sup>206</sup> Vgl. Stegmaier, Ralf, *Management von Veränderungsprozessen*, S. 11.

<sup>207</sup> Vgl. Golob, Natalie, Ullrich, Marion, *New Work und keiner geht hin*, S. 94.



Das Modell der Theorie X und Y stellt eine in der OE gängige Persönlichkeitstheorie dar, welche einen Mindshift beschreibt.<sup>208</sup> Durch die Entwicklungen des *scientific management* (Taylor) und dem Konzept der Bürokratie (Weber) ergab sich ein Menschenbild, was allgemein und vereinfacht unter Theorie X zusammengefasst wurde. McGregor legte mit der Theorie Y für die heutige OE ein anderes Menschenbild zugrunde.<sup>209</sup> Die folgende Tabelle stellt die Kernaussagen der Theorien gegenüber<sup>210</sup>:

| Theorie X  | Theorie Y  |
|--|--|
| Der Mensch ist faul, hat eine Abneigung gegen Arbeit und versucht dieser zu entgehen.                                | Arbeit stellt für den Menschen einen wichtigen Faktor zur Selbstverwirklichung dar.  |
| Damit Menschen einen produktiven Beitrag zur Organisation leisten, müssen sie kontrolliert und fremdbestimmt werden. | Bei einer Identifikation mit den Zielen der Organisation ist Kontrolle von außen nicht nötig, da Selbstkontrolle und Eigeninitiative vorherrschen. |
| Menschen vermeiden Verantwortung, bevorzugen Führung, haben wenig Ehrgeiz und sind auf Sicherheit bedacht.           | Monitäre Anreize, liegen hinter der Verwirklichung der Bedürfnisse und dem Wunsch der Selbstverwirklichung.  |
| Nur wenige Menschen sind generell zur Kreativität fähig. <sup>211</sup>  | In Organisationen ist wenig Raum für den Einfallsreichtum, der Kreativität und der Verantwortungsfreude von Angestellten.                          |

Tab. 4: Kernaussagen der Theorie X und Theorie Y, in Anlehnung an Rosenstiel und Nerdinger, *Grundlagen der Organisationspsychologie*, S. 137 f., eigene Darstellung.

Unabhängig der möglichen Kritik<sup>212</sup> und dem berechtigten Hinweis zur Vereinfachung bei den Persönlichkeitstheorien und einer dualistischen Haltung von McGregor macht die Theorie Y im Vergleich zur Theorie X einen Wandel in der Haltung, im Menschenbild und in den Grundannahmen deutlich, die einen Mindshift kennzeichnen und ein neues Mindset hervorbringt.

Eine Studie von McKinsey & Company belegt, dass organisationale Veränderungsprozesse, die das vorherrschende Mindset der Mitarbeiter\*innen berücksichtigen viermal erfolgreicher sind, als Veränderungsprozesse, die dies nicht tun.<sup>213</sup> Veränderungen durch

<sup>208</sup> Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Nerdinger, Friedemann W., *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*, 7., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2011, S. 397.

<sup>209</sup> Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Nerdinger, Friedemann W., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, S. 439.

<sup>210</sup> Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Nerdinger, Friedemann W., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, S. 137-138.

<sup>211</sup> Vgl. Scheller, Torsten, *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*, Verlag Franz Vahlen, München, 2017, S. 129.

<sup>212</sup> Rosenstiel und Nerdinger weisen auf die Möglichkeit einer selberfüllenden Prophezeiung (Pygmalion-Effekt) und einer Simplifizierung komplexer Sachverhalten hin. Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Nerdinger, Friedemann W., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, S. 138 und 397.

<sup>213</sup> Vgl. Boaz, Nate, Fox, Erica Ariel, *Change Leader, change theself* in: McKinley Quarterly, 1. März 2014.

die OE sollten daher dringend diesen Erfolgsfaktor berücksichtigen. Ein Vergleich oder eine Einordnung verschiedener OE-Kernkonzepte wie Phasen und Zyklus des Lernens (Schein), 8-Stufen-Modell (Kotter), Kurve des Wandels (Kübler-Ross), Veränderungsarchitekturen (Königswieser), Handlungsfelder der OE (Vahs) oder Transformationsabläufe (Vahs) weisen zwar Parallelen im Ablauf auf und lassen sich in Phasen darstellen, aber stellen nicht per se einen Mindshift mit der Qualität der oben beschriebenen Dimension einer tiefgreifenden Veränderung dar.<sup>214</sup> Hier kann die Berücksichtigung eines Mindshifts im Mindset gravierende Auswirkungen haben.

Eine Mindset-Veränderung durch einen Mindshift stellt alle Beteiligten vor Herausforderungen. Auch *Digital Natives* werden bei der Gründung eines IT-Startups durch individuelle Normen, Glaubenssätze, persönliche Sozialisierung und kulturelle Prägungen beeinflusst, so dass man nicht sofort davon ausgehen kann, dass ein gleiches Mindset vorhanden ist.<sup>215</sup> Jobst-Jürgens kann in ihrer Studie nachweisen, dass die Generationen Babyboomer, X, Y und Z trotz aller stereotypischen Unterschiede viele Übereinstimmungen in Bezug der konkreten Vorstellungen eines Jobs haben, der auf New Work ausgerichtet ist.<sup>216</sup> Im Kontext von NWVPs muss die Frage gestellt werden, wohin der Mindshift führen soll? Wie sieht das neue Paradigma aus? Wohin führen das Umdenken und der Wandel? Was sind die neuen Verständnisse, Prinzipien und Gedankenkonstruktionen im Rahmen von New Work? Für die Veränderung eines traditionellen Unternehmens hin zu einer New Work Kultur ist die Implementierung eines veränderten New Work Mindsets zudem von entscheidender Bedeutung.<sup>217</sup>

### **3.4 New Work Meta-Mindset für Organisationen**

Durch die Beschäftigung mit den verschiedenen Auffassungen, Erscheinungsformen und Verständnissen von New Work wird klar, dass es nicht das eine New Work Mindset geben kann, was für alle Individuen und Organisationen an jedem Ort der Welt gleich ist. Das Gegenteil wäre zutreffender. Ein Mindset, was sich ständig anpasst und auf Sinnhaftigkeit in einer VUKA-Welt ausrichtet, kann nicht starr (fixed) sein.<sup>218</sup> Ein Digital Health

---

<sup>214</sup> Vgl. Umlauf, Thomas, *Was leistet Lewins Drei-Phasen-Modell in der digitalen Transformation aus der Perspektive der Organisationsentwicklung*, Herausragende Masterarbeiten am DISC, Technische Universität Kaiserslautern, Homepage, eingesehen am 01.11.2022.

<sup>215</sup> Vgl. Golob, Natalie, Ullrich, Marion, *New Work und keiner geht hin*, S. 94-95.

<sup>216</sup> Vgl. Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work*, S. 142. Siehe hierzu auch Anhang I.

<sup>217</sup> Vgl. Kugler, Petra, *Gefangen im Dilemma der „New Work-Kultur“*, S. 85.

<sup>218</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks*, S. 10.

Startup in Potsdam (Nailvision)<sup>219</sup> wird andere Überzeugungen, Werte, Strukturen und Umwelteinflüsse haben und andere New Work Veränderungsmaßnahmen brauchen, als eine Kaffee Finca in Afrika.<sup>220</sup> An dieser Stelle werden daher mögliche Elemente aus den unter 3.2 genannten Ebenen aufgeführt und mit den New Work Verständnissen aus 2.4 in Verbindung gebracht sowie durch Aspekte verschiedener Studien aus Anhang 1 und um Ergebnisse des Zukunftsinstituts<sup>221</sup> ergänzt. Hier wird nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Im Gegenteil, da festgestellt wurde, dass New Work ein emergenter und rekursiver Prozess ist, werden hier neue Elemente dazukommen und andere verschwinden. Das Fraunhofer Institut beschreibt treffend New Work als einen sich ständig weiterentwickelnden Prozess und Reflexion.<sup>222</sup> Trotzdem ist es möglich aufgrund der bisherigen Betrachtungen ein New Work Meta-Mindset (NWMM) zu entwerfen<sup>223</sup>, was einen Rahmen und eine Orientierung für New Work Veränderungsprozesse in Organisationen bieten kann. Dieses NWMM wird an dieser Stelle in Form von Hypothesen umschrieben. Ein ausgeprägtes NWMM wird auf...

| <b>Ebene 0</b>  | <b>Ebene 1</b>   | <b>Ebene 2</b>  | <b>Ebene 3</b>   |
|---|--|---|--|
| die Gesellschaft als größten Stakeholder haben.                               | soziale Verantwortung übernehmen.  | sinnhafte Ökonomie fördern.   | neue und gerechte Arten der Vergütung entwickeln.  |
| Technik und Entwicklung bejahen.  | systemisch, holistisch, integrativ und global im lokalen Kontext denken. | Wertschätzung, Lösungsorientierung und eine positive Haltung als Arbeitsklima beinhalten.             | Kooperationen und Netzwerke entstehen lassen.  |
| eine finanzielle, wirtschaftliche und kulturelle Wertschöpfung hervorbringen. | auf das Phänomen Arbeit mit Werten und Zweck ausgerichtet sein.          | zulassen, dass die Arbeitsumgebung frei gestaltet und entwickelt wird um gesetzte Ziele zu erreichen. | neue Methoden, Modelle, Lösungen und Bewältigungsstrategien kontextualisiert entwickeln. |
|   | eine Kompetenz zur Komplexitätsbewältigung darstellen.                   | Flexibilität, Mobilität und Kollaboration fördern.  | neue Steuerungs- und Führungselemente entwickeln.  |

<sup>219</sup> Vgl. Nailvision, Homepage, eingesehen am 24.11.2022.

<sup>220</sup> Vgl. Gemeinsam für Afrika, Kinderarbeit auf Kaffeeplantagen, Homepage, eingesehen am 24.11.2022.

<sup>221</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Homepage, *Megatrends*, eingesehen am 19.10.2022.

<sup>222</sup> Vgl. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*, Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2019, S. 3.

<sup>223</sup> Siehe Anhang 4 für einen ausführlichen Quellennachweis.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | den Menschen ins Zentrum stellen.                | Selbstbestimmung und Autonomie fördern.  |  |
|  | Sinnhaftigkeit fokussieren und Identität achten. | die Entwicklung von Kompetenzen fördern. |  |
|  |  | ständiges Lernen fördern.                |  |

Tab. 5: New Work Meta-Mindset. Darstellung möglicher Dimensionen in den Ebenen des Mindset-Modells, eigene Darstellung.

Wenn Schnell und Schnell davon sprechen, dass New Work per se ein Mindset ist, kann dem nur bedingt zugestimmt werden, da diese Aussage auf einer subjektiven Auffassung beruht, nicht weiter definiert oder differenziert erläutert wird. Bezogen auf das Verständnis der Autoren mag das zutreffend sein. Dies ist allerdings nicht auf alle Verständnisse von Neuer Arbeit, wie z.B. „Homeoffice“<sup>224</sup> übertragbar<sup>225</sup>. Trotzdem sind die Ausführungen und Beschreibungen, wie unter 2.4 erwähnt, zutreffend, umfänglich und eine konvenierende Zusammenfassung für eine (Teil-) Beschreibung eines NWMM.

### 3.5 Zwischenfazit

New Work Mindshifts ermöglichen, die Gestaltung und Bedeutungsaufladung von Arbeit zu fördern, zu formen und zu kreieren und dadurch ein neues Mindset zu vermitteln, welches kontextualisiert in Raum (Organisation, Team oder Umfeld) und Zeit (im hier und jetzt mit gesellschaftlichen und kulturellen Werten, Normen und Haltungen) verortet werden kann. Dabei wird das Individuum berücksichtigt und in einer Gemeinschaft verortet. New Work Mindshifts bieten somit Organisationen die Chance, auf die aktuellen und kommenden Herausforderungen einzugehen und diese sowohl strukturell, als auch mindset-orientiert zu verändern, ohne dass Ideologie und Methodologie gegeneinander ausgespielt werden müssen. Vielmehr wird hier deutlich, dass jeder NWVP eine individuelle Veränderung für Organisation und Individuum darstellt. Auch wenn das Rubikon-Modell nicht hinreichend die Tiefe eines Mindshifts erklärt und die Veränderung des Mindsets nicht die Ebenen, wie sie in dieser Arbeit beschrieben werden, berücksichtigt,

<sup>224</sup> Das Phänomen Homeoffice wurde pandemiebedingt stark fokussiert, ist aber kein Selbstzweck oder eigene Denkweise. Diese Faktoren finden sich stattdessen bei Thiel und ihre Beschreibung des digitalen Nomadentums, welches einen mobilen Arbeits- und Lebensstil beschreibt. Vgl. Thiel, Christine, *New Work. Der mobile Alltag Digitaler Nomaden zwischen Hype und Selbstverwirklichung*, Campus Verlag, Frankfurt, 2021, S. 171.

<sup>225</sup> Dies trifft auch auf sogenannte digitale (und teilweise auf agile) Mindsets zu. Hierbei geht es mehrheitlich um die Einhaltung von Prozessabläufen, Regeln und Zuständigkeiten, anstelle von grundlegenden Veränderungen eines Mindsets wie unter 3.1 beschrieben. Vgl. Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work*, S. 189.

kann dieses in Bezug auf die Differenzierung vom Mindset des Individuums zu den Veränderungszielen in der Organisation eine Harmonisierung fördern, bzw. Differenzen bearbeitbarer machen.

Aktuell ist es nicht abzusehen, wohin sich New Work entwickeln wird. Eine Transformation der Arbeit die zur Freiheit des Menschen vom System der Lohnarbeit führt, ist weiterhin genauso möglich, wie die Erscheinungsform eines aktuellen Managementtrends mit Abflachung und Verwässerung der ehemals bedeutenden Werte und Ziele von Bergmann. Allerdings kann die Bestimmung in Zeit und Raum, Kontext und Umwelt, Individuum und Organisation durch die tiefgreifende Erfahrung eines Mindshifts hilfreich sein, um eine angepasste, zielorientierte und sinnstiftende Ausrichtung in einer VUKA-Welt zu ermöglichen. Organisationen brauchen neue Strategien, um die aktuellen Wertschöpfungsketten zu verändern und damit eine treibende Kraft bei der Selbsttransformation des Wirtschaftssystems zu werden.<sup>226</sup> Dazu müssen die bisherigen Erkenntnisse über alte und neue Arbeit, neue Mindsets und ein Mindshift im Kontext von Organisationen betrachtet und verbunden werden.

#### **4. Organisationen und New Work**

Um zu verstehen, worauf genau sich die Auswirkungen eines Mindshifts in einem NWVP beziehen, ist es entscheidend das Wesen und die Entwicklung von Organisationen zu erfassen. Das hat zur Folge, dass die angestrebte Veränderung in Organisationen anschließend verortet werden kann und die verschiedenen Dimensionen der Veränderung differenziert betrachtet werden können. Nur so kann der Bezug zu einem Mindshift und New Work nachvollzogen werden.

##### **4.1 Das Wesen von Organisationen und New Work**

Das griechische Wort *organon* bildet den Wortstamm für die gebräuchliche Bezeichnung *Organisation* und lässt sich treffend mit Werkzeug oder Instrument übersetzen.<sup>227</sup> Klimmer unterscheidet bei der Definition einer Organisation zwischen einem institutionellen Begriff, einem instrumentalen Begriff und einem funktionalen Begriff. Er unterscheidet

---

<sup>226</sup> Vgl. Schneidewind, Uwe, *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*, Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main, 2018, S. 361.

<sup>227</sup> Vgl. Klimmer, Matthias, *Unternehmensorganisation*, 5., aktualisierte Auflage, NWB Verlag, Herne, 2020, S. 19.

also zwischen dem Bestehen einer Organisation, ihrer eingesetzten Instrumentaren wie z.B. organisatorische Regeln für Prozessabläufe und Organisieren als wichtige Führungsaufgabe.<sup>228</sup>

Nach Vans zeichnet die institutionelle Bestimmung aus organisationssoziologischer und –psychologischer Sichtweise von Organisationen aus, dass sie zielgerichtete, soziale Systeme darstellen.<sup>229</sup> Weiterhin schreibt Vans (auf der Grundlage von Schreyögg und Werder) Organisationen die Eigenschaften zu, spezifische Ziele zu haben, die anfallenden Aufgaben nach geregelter und rationaler Arbeitsteilung zu erfüllen und dabei beständige Grenzen zur Umwelt zu setzen, um Identifizierbarkeit von Organisationsmitgliedern zu gewährleisten.<sup>230</sup>

Für Kühl müssen vier Faktoren erfüllt sein, damit man von einer Organisation sprechen kann:<sup>231</sup>

1. Mitgliedschaften: Die Organisation kann frei darüber entscheiden, wer ein Teil von ihr wird und wer nicht. Fehlende Kompetenz oder Identifikation mit der Organisation kann ebenso wie eine unangemessene Vorgehensweise zur Nichtaufnahme führen. Somit werden Regeln geschaffen. Wer diese Regeln nicht befolgt, muss die Organisation verlassen oder kommt gar nicht erst hinein.
2. Zwecke: Zu einer Organisation gehört die Formulierung eines oder mehrerer Zwecke. Ohne diese ist eine Abgrenzung und Identifikation nicht möglich.
3. Hierarchien: Für Kühl sind Hierarchien in Organisationen ein Bestandteil ihrer Struktur.
4. Autonomie der Entscheidung: „Von zentraler Bedeutung ist, dass Organisationen über ihre Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften selbst entscheiden können“.<sup>232</sup> Erst dann könne man von einer Organisation sprechen.

Grundsätzlich sind die Faktoren von Kühl Mitgliedschaft, Zweck und Autonomie der Entscheidung plausibel und nachvollziehbar. Das Verständnis, das Kühl generell von der

---

<sup>228</sup> Vgl. Klimmer, Matthias, *Unternehmensorganisation*, S. 20.

<sup>229</sup> Vgl. Vahs, Dietmar, *Organisationen*, S. 18.

<sup>230</sup> Vgl. Vahs, Dietmar, *Organisationen*, S. 18.

<sup>231</sup> Vgl. Kühl, Stefan, *Organisationen*, S. 9-13.

<sup>232</sup> Kühl, Stefan, *Organisationen*, S. 12.

strukturellen Entwicklung postbürokratischer Organisationen hat, wird hier nicht geteilt.<sup>233</sup> Sein Verständnis von Hierarchien und die Argumentation diesbezüglich ist nicht klar definiert oder hinreichend differenziert. Einer nicht belegten Pauschalaussage wie „Aller Anti-Hierarchie-Rhetorik in vielen Organisationen und den Schriften der Management-Gurus zum Trotz ist es bisher in keiner Organisation mit mehr als fünfzig oder sechzig Mitarbeitern zu einem völligen Verzicht auf Hierarchien gekommen“<sup>234</sup>, kann nicht zugestimmt werden.<sup>235</sup> Daher wird nachfolgend nicht von Hierarchien, sondern von Steuerungselementen gesprochen.<sup>236</sup> Hierzu zeigen Doppler und Lauterburg auf, das z.B. eine Netzwerkorganisation „die Gesamtproduktivität, die Regenerationsfähigkeit und damit die Überlebensfähigkeit der Organisation“ erhöhe.<sup>237</sup> New Work zeigt in den verschiedenen Ausführungen, was Selbstbestimmung abseits von klassischen hierarchischen Strukturen leisten kann.<sup>238</sup>

Auf der Grundlage von Kühl kommen Elbe und Erhard zur folgender Definition: „Organisationen bezeichnet strukturierte, dauerhafte und zieleorientierte Kooperationsbeziehungen, die sich auf einen spezifischen sozialen Zusammenhang beziehen und vertraglich geregelt sind“.<sup>239</sup>

Kieser und Walgenbach sind hier noch konkreter. Ihrer Auffassung nach sind Organisationen „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“.<sup>240</sup>

---

<sup>233</sup> Vgl. Kühl, Stefan, *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*, 6., aktualisierte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, 2015, S. 49 ff.

<sup>234</sup> Kühl, Stefan, *Wenn die Affen den Zoo regieren*, S. 155.

<sup>235</sup> Hier geht es nicht um die Verteidigung einer konträren Auffassung von Kühl, sondern in erster Linie um die Art der Beweisführung, die so nicht haltbar ist.

<sup>236</sup> Hierarchische Steuerungselemente sieht Kühl auch, aber lediglich im Kontext von einzelnen Arbeitsprozessen (eine nähere Differenzierung gibt Kühl nicht an) die unter einem Legitimationsdruck geraten sind, nicht die Hierarchie in Organisationen an anderen Stellen oder generell. Vgl. Kühl, Stefan, *Wenn die Affen den Zoo regieren*, S. 155.

<sup>237</sup> Vgl. Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph, *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 14., aktualisierte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, 2019, S. 62-63.

<sup>238</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 65-66.

<sup>239</sup> Elbe, Martin, Erhardt, Ulrich, *Konstruktive Organisationsentwicklung. Mitarbeiter einbinden Organisationen verstehen Lernkulturen gestalten*, Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler, 2020, S. 14.

<sup>240</sup> Vgl. Kieser, Alfred, Walgenbach, Peter, *Organisation*, S. 6.

Schreyögg und Geiger nennen im Wesentlichen die gleichen Faktoren wie Kieser und Walgenbach als Grundlage einer Organisation.<sup>241</sup>

Die Definitionen zeigen insgesamt eine hohe Schnittmenge auf, so dass zusammengefasst davon gesprochen werden kann, dass Organisationen ein soziales Konstrukt sind, welche durch strukturierte Aufgabenverteilung der Mitglieder versuchen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass keine gängige Definition im wissenschaftlichen Kontext besteht, die besagt, dass Organisationen, autoritär, egozentrisch, gewinnsüchtig, verschwenderisch oder arbeitnehmerfeindlich eingestellt sein müssen. Organisationen können als neutrales Werkzeug gebraucht werden, um sinnstiftende und gemeinschaftsdienliche Dinge zu erschaffen und zu fördern oder eben nicht. Genau hier setzt die Idee von New Work an und benötigt einen NWVP. Organisationen können dabei nicht mehr so weitermachen wie bisher. Der Gallup Engagement Index 2021 zeigt zwar, dass die emotionale Bindung zur Organisation als Arbeitgeber während der Corona-Pandemie geringfügig zugenommen hat (2%) aber immer noch eine geringe oder gar keine emotionale Bindung zu ihrer Arbeit bei 83% der befragten Personen besteht.<sup>242</sup> Der Learning Mindset Report 2022 von Hays gibt als wichtigste Erkenntnis an, dass Arbeitnehmer\*innen gerne lernen wollen (sogar in ihre Freizeit und dabei ihr Geld investieren), dies auch schnell tun und das Gelernte häufig bei der Arbeit einsetzen. Das bewerten Arbeitgeber\*innen zum großen Teil anders.<sup>243</sup> „Infolgedessen ist die Unzufriedenheit der Angestellten mit der Lernunterstützung ihres Unternehmens groß, während die Arbeitgebenden dies möglicherweise als Desinteresse und mangelnde Bereitschaft zur Weiterentwicklung ansehen“.<sup>244</sup> Zudem sind sich Arbeitnehmende aller Altersgruppen darüber einig was sie wollen: „Geld verdienen mit einer sinnvollen Arbeit und dabei auch noch Spaß haben“.<sup>245</sup> Zudem

---

<sup>241</sup> Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel, *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2016, S. 9-11.

<sup>242</sup> Vgl. Gallup, *Engagement Index 2021*, Homepage, Deutschland, 5. April 2022, S. 4, eingesehen am 01.11.2022.

<sup>243</sup> Vgl. Hays, *Learning Mindset Report 2022. Die großen Unterschiede beim Lernen*, S. 6.

<sup>244</sup> Hays, *Learning Mindset Report 2022*, S. 6.

<sup>245</sup> Randstad Deutschland (Hrsg.), *New Work Trendreport. #1 – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?*, Whitepaper, Eschborn, Oktober 2021, S. 4.



würden 51% der Beschäftigten für eine bessere Work-Life-Balance den Arbeitgeber wechseln.<sup>246</sup>

In Anbetracht dieser Fakten<sup>247</sup> sollte dringend untersucht werden, warum nicht schon viel mehr Unternehmen einen NWVP initiieren bzw. wie ein Mindshift weiter gefördert werden kann. Aus organisationstheoretischer Sicht gibt es nicht die eine geschlossene Organisationstheorie, sondern nur verschiedene Ansätze, differenzierte Problemverständnisse und Lösungsansätze mit dazu passenden Methoden.<sup>248</sup>

Unter der Berücksichtigung des unter 3.2 vorgestellten Modells eines organisationalen Mindshifts, wird auch an den organisationstheoretischen Definitionen deutlich, dass ein Mindshift das komplette Gebilde *Organisation* (als soziales Konstrukt mit Steuerungselementen, strukturierter Aufgabenverteilung der Mitglieder und gemeinsamen Zielen) umfasst und alle identitätsstiftenden Ebenen von einem Mindshift berührt werden. Es wäre also einseitig betrachtet, wenn man einen Mindshift lediglich auf der organisationskulturellen Ebene verorten würde. Ein Mindshift kann sich demzufolge auf das Wesen und die Identität einer Organisation auswirken. Ein praktisches Beispiel für ein Unternehmen, was mehrere Mindshifts in seinem 180jährigen Bestehen vorweisen kann, ist Bertelsmann. Vom Buchvertrieb zum Privatfernsehen und Musikunternehmen hin zum globalen Dienstleistungsunternehmen für Geschäftskunden, hat sich Bertelsmann mit dem technologischen Fortschritt weiterentwickelt und z.B. eine Gewinnbeteiligung für Mitarbeiter\*innen eingeführt.<sup>249</sup>

## 4.2 Entwicklung von Organisation und New Work

Sowohl Kühl<sup>250</sup> als auch Kieser und Walgenbach<sup>251</sup> ordnen die Entstehung von Organisationen der Moderne zu. Auch wenn es in der Vergangenheit Organisationen gegeben hat, ist die drastische „Verorganisation“ unserer heutigen Gesellschaft ein etwas 200

---

<sup>246</sup> Vgl. Randstad Deutschland (Hrsg.), *New Work Trendreport*, S. 10.

<sup>247</sup> Weitere Ergebnisse verschiedener Studien zu New Work wie z. B. die verschiedenen Verständnisse zu New Work in Theorie und Praxis und wie Organisationen aktuell mit dem Phänomen New Work umgehen, finden sich in Anhang 1.

<sup>248</sup> Vgl. Vahs, Dietmar, *Organisationen*, S. 45.

<sup>249</sup> Vgl. Bertelsmann, Homepage, Unternehmen, Geschichte, eingesehen am 25.10.2022.

<sup>250</sup> Vgl. Kühl, Stefan, *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*, 2. Auflage, Springer VS, Wiesbaden, 2020, S. 7.

<sup>251</sup> Vgl. Kieser, Alfred, Walgenbach, Peter, *Organisation*, 6., überarbeitete Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2010, S. 4-5.

Jahre altes Phänomen. Parallel zur Entwicklung der Lohnarbeit, inklusive all der gesellschaftlichen Veränderungen, schritt auch die inkrementell-evolutionäre Entwicklung von Organisationen voran. Hier zeichnet sich bereits die Organisationsgesellschaft ab. Weber nahm diese Tendenzen zum Anlass, die aufkommende Bürokratisierung konzeptionell zu strukturieren und sich damit einer der prägenden, politischen Frage des 19. Jahrhunderts zu stellen: Ist Bürokratie ein neutrales Instrument oder eine Form, sich gegen staatliche Machthaber durchzusetzen.<sup>252</sup> Webers Grundgedanke der Rationalisierung entsprang dabei dem Interesse der Verbesserung von Organisationen, Menschen und Lebensbedingungen. Sachlichkeit ohne Ansehen der Person war das Prinzip und Ziel. In diesem Zuge war es auch für ihn eine rationale Tatsache, dass Bürokratie und Kapitalismus sich gegenseitig bedingen.<sup>253</sup> 1911 veröffentlichte Taylor sein Buch „Scientific Management“ und war von der Idee geleitet, die optimale Organisation der Produktion zu erreichen. Er bereitete damit den Weg für Fords Fließbandproduktion. Die daraus gewonnene Erkenntnis für das Management „getting things done with and through people“ bedeutete für die Organisationstheorie, den Menschen und sein Verhalten in den Mittelpunkt zu stellen.<sup>254</sup> Aus Unzufriedenheit mit den vorherrschenden Zuständen und durch die kritische Betrachtung des Taylorismus entwickelte sich die Human-Relations-Bewegung. Dies hatte zu Folge, dass Psychologie und Management zusammenkamen.<sup>255</sup> Kieser legt anschaulich die Aktualität des Taylorismus und die verschiedenen Ansätze der Human-Relation-Bewegung dar. Demnach sind Kontrolle und Steuerung als äußerer Zwang nicht verschwunden oder überwunden, sondern lediglich in „Fleisch und Blut“ übergegangen. Das Arbeitsleben von Angestellten ist voll von zielorientierten Abläufen, Routinearbeiten, Beurteilungsgesprächen, Strategie-Meetings, Budgetbesprechungen, Überstunden, Bonuszahlungen für Mehrleistungen, Verfahrensrichtlinien, Leistungsvorgaben und Kontrolle.<sup>256</sup> Diese Faktoren bewegten Bergmann, New Work als Denkansatz und Bewegung voranzutreiben. Damit wollte er nicht weniger, als die Loslösung aus den äußeren Zwän-

---

<sup>252</sup> Vgl. Kieser, Alfred, *Max Webers Analyse der Bürokratie* in: Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 8., erweiterte und aktualisierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019, S. 45.

<sup>253</sup> Vgl. Kieser, Alfred, *Max Webers Analyse der Bürokratie*, S. 57 u. 60.

<sup>254</sup> Vgl. Gairing, Fritz, *Organisationsentwicklung*, S. 19-20.

<sup>255</sup> Vgl. Kieser, Alfred, *Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung* in: Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 8., erweiterte und aktualisierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019, S. 75.

<sup>256</sup> Vgl. Kieser, Alfred, *Managementlehren*, S. 119-120.

gen der Lohnarbeit. Es ging ihm nicht um eine bescheidene Humanisierung der Lohnarbeit, sondern um eine humanzentrierte Neuordnung, also um einen Mindshift. Ob Bergmanns Idee nun als Utopie oder theoretisches Konzept gesehen wird, was bis jetzt nur noch nicht konsequent umgesetzt wurde, sollte nicht dualistisch mit „entweder oder“ betrachtet werden. Hierbei wird das Spannungsfeld von Effektivität und Menschlichkeit auf Kosten von möglichen neuen Antworten für Organisationen auf gesellschaftliche Fragen riskiert. Bedürfnisgerechte und abgestimmte NWVP mit einem Mindshift hin zu einem Growth-Mindset im Rahmen eines NWMM könnten Pauschalantworten vermeiden und New Work die Chance geben, als evolutionäre-emergente Organisationstheorie zu wachsen und um organisationale Veränderungen weiter zu fördern.

#### **4.3 Bedeutung von Veränderung von Organisationen und New Work**

Wie unter 3.2 festgestellt wurde, besitzen Organisationen eigene Kulturen, Werte und Prägungen, die sich aus dem Mitgliedern derselben, dem Umfeld und der gesellschaftlichen Situation kumulieren und zirkulär bedingen können. Diese Faktoren führen zu noch mehr Komplexität, wenn man sie inklusive den Besonderheiten verschiedener Zeitepochen betrachtet. Die Deutsche Bank war zum Beispiel bei ihrer Gründung im Kaiserreich im Jahr 1870 anderen sozial-politischen, volkswirtschaftlichen und technologischen Bedingungen und Möglichkeiten ausgesetzt als heute wo globalisierte Kapitalmärkte, liberalisierte Wirtschaftsräume und innovative Technologien neue Wachstumschancen ermöglichen.<sup>257</sup> Aufbauend auf den Arbeiten von Graves, Dawkins und Csikszentmihalyi haben Beck und Cowan das Konzept der Spiral Dynamics (weiter-)entwickelt, um den Umgang mit Komplexität und Entwicklung darzustellen. Dabei ordnen sie verschiedene kulturelle Entwicklungsstufen verschiedenen Anliegen und Verhaltensweisen zu.<sup>258</sup> Diese Stufen sind komplexitätsreduzierend verschiedenen kulturellen Meta-Werten (sogenannte „W-meme“) zugeordnet. Dadurch werden Persönlichkeiten, Organisationen, Gesellschaften und Zeitepochen in Rahmen von Entwicklungsstufen typologisiert. Diese Kategorien steigern sich in ihrem Reifegrad, welcher durch einen Farbcode dargestellt wird (von beige/niedrig zu türkis/hoch). Um von einer Entwicklungsstufe (W-Mem-Wandel) auf die nächste zu gelangen, braucht es nach Beck und Cowan eine Veränderung hin

---

<sup>257</sup> Vgl. Deutsche Bank, Homepage, *Verwurzelt in Deutschland – global von Anfang an* (eingesehen am 27.10.2022).

<sup>258</sup> Vgl. Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel*, 10. Auflage, J. Kamphausen Verlag, Bielefeld, 2019, S. 8-9.

zu einem offenen Denken. Hierbei helfen Faktoren wie das Finden von gegenwärtig existenziellen Lösungen, eine Dissonanz im Weltbild, die Überwindung von Hindernissen, Erkenntnis über den aktuellen Zustand und mögliche Alternativen und konsolidierende Unterstützung beim Übergang der Entwicklungsstufen.

**Spiral Dynamics Entwicklungsstufen**

|            | Farbe   | Beschreibung                  | Grundanliegen                          |
|------------|---------|-------------------------------|--|
| 1. Ordnung | Beige   | fundamental - instinktiv      | Ernähren                               |
|            | Purpur  | magisch - mytisch             | Sicherheit                             |
|            | Rot     | machtvoll - impulsiv          | Herrschaft und Macht                   |
|            | Blau    | absichtsvoll - heilig         | Sinn und Ordnung                       |
|            | Orange  | strategisch - materialistisch | Autonomie und Manipulation             |
|            | Grün    | sensibel - humanistisch       | Gleichheit und Gemeinschaft            |
| 2. Ordnung | Gelb    | integrativ - ökologisch       | Flexibilität und natürliche Strömungen |
|            | Türkis  | holistisch - global           | Leben und Harmonie                     |
|            | Koralle | ?                             | ?                                      |

Tab. 6: Spiral Dynamics Entwicklungsstufen, nach Beck und Cowan als eigene Darstellung, vgl. Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel*, S. 104.

Ohne eine Veränderung des Denkens ist eine positive Entwicklung (Aufwärtsstreckung, Aufbruch oder Aufwärts-Shift) nicht möglich.<sup>259</sup> Um einen neuen vollen Übergang zur nächsten Entwicklungsstufe (oder einen Quantensprung) zu vollziehen, braucht es nach Beck und Cowan eine Veränderung in allen Bereichen.<sup>260</sup> So fördere nach Beck und Cowan offenes Denken Flexibilität und mögliche Hindernisse und Widersprüche stehen lassen zu können. Es geht davon aus, dass Veränderungen unausweichlich sind. Weiterhin erfasst offenes Denken die Bedeutung der äußeren Umstände bei Veränderungen, kann sich auf die verschiedenen Denk- und Handlungsweisen der anderen Entwicklungsstufen einlassen, zeigt sich in der Fähigkeit zuhören zu können und in einer nicht wertenden Haltung und Toleranz gegenüber anders denkenden Personen.<sup>261</sup> Zudem werden die Entwicklungsstufen kategorisch der 1. Ordnung (Substanzebene) und 2. Ordnung (Seins-ebene) zugeordnet, wobei erst die 2. Ordnung, die erstrebenswerte darstellt. Koralle ist

<sup>259</sup> Vgl. Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics*, S. 128-133.

<sup>260</sup> Vgl. Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics*, S. 147-161.

<sup>261</sup> Vgl. Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics*, S. 122-123.

bereits die festgelegte Farbe für die nächste Stufe, die in der Erscheinungsform noch nicht bekannt ist.

Laloux benutzt bis auf kleinere Abweichungen<sup>262</sup> die gleichen Einteilungen, um zu beschreiben, auf welchen Stufen Organisationen sich befinden können, was diese Stufen ausmacht und wie wichtig die Erlangung der Stufen der 2. Ordnung sei.<sup>263</sup> Die Auswirkungen eines Mindshifts (siehe 3.2) umschreibt Laloux mit den Worten: „Der Wechsel auf eine neue Stufe ist in kognitiver, psychologischer und moralischer Hinsicht ein großes Unterfangen. Es erfordert Mut, alte Gewissheiten loszulassen und mit einer neuen Weltansicht zu experimentieren“.<sup>264</sup> Somit wird deutlich, dass sowohl Beck und Cowan als auch Laloux die Wichtigkeit einer Veränderung des Mindsets (wie unter 3.1 beschrieben), als auch den dafür nötigen, elementaren Mindshift (E0 – E3-Mindshift)<sup>265</sup> als ein wesentliches Element von organisationaler Entwicklung in einer VUKA-Welt betrachten.

Schreyögg und Geiger stellen hierzu sehr treffend fest, dass die moderne Organisationsgestaltung massiv an Komplexität gewonnen hat und es kontinuierlicher Entwicklung bedarf, um die vorhandenen oder entstehenden Problemstellungen angemessen zu berücksichtigen. Dies führt sie zu fünf generischen Problemen der Organisationsgestaltung<sup>266</sup>:

1. Strukturierung von Aufgaben: Hierbei geht es um die Erfassung des richtigen Maßes an Strukturen und Formalisierung zur zweckmäßigen Erfüllung des Sozialsystems und deren Differenzierung und Integration in das Gesamtkonstrukt.
2. Integration von Individuum und Organisation: Dabei wird das Spannungsfeld der Interessen und Bedürfnisse der Individuen und die Erfordernisse der Organisation inklusive der zugrundeliegenden Motivation behandelt.
3. Organisation und Umwelt: Eine dritte zu bewältigende Problematik der Organisationsgestaltung ist die Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt.

---

<sup>262</sup> Laloux geht weniger auf die Stufen Beige und Purpur ein, benutzt für Blau die Farbe Bernstein und implementiert die Stufe Gelb in die Stufe Türkis.

<sup>263</sup> Vgl. S. Laloux, Frederic, *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, Vahlen, München, 2015, S. 36-40.

<sup>264</sup> Laloux, Frederic, *Reinventing Organizations*, S. 40.

<sup>265</sup> Siehe. 3.2.3

<sup>266</sup> Vgl. Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel, *Organisation*, S. 18-20.

4. Emergente Prozesse in Organisationen: Dieses generische Problem befasst sich mit der Nichtplanbarkeit von Verhalten und Beziehung als implizite Steuerungskräfte der Organisationsmitglieder, die zu emergenten Prozessen und Strukturen führen können.<sup>267</sup>
5. Organisatorischer Wandel und Transformation: Zu diesem Problem zählt sowohl die Bewältigung des kontinuierlichen Wandels und die Beibehaltung der Wandlungsfähigkeit als auch die „Bewerkstelligung organisatorischer Änderungsvorhaben“.<sup>268</sup>

Schreyögg und Geiger bemerken weiterhin, dass diese Problemstellungen alle organisationstheoretischen Schulen gleichermaßen betreffen und kein organisatorisches Lösungsmuster alle generischen Probleme auf einmal lösen könne. Vielmehr solle es darum gehen, durch „zeitliche Streckung der Problemlösungen, Lokalisierung von Problemgruppen, institutionelle Konfliktlösungsprozeduren [...] die Widersprüche handhabbar und erträglich“<sup>269</sup> zu machen. Für einen New Work Mindshift bedeutet dies, die fünf generischen Probleme bei der Gestaltung eines NWVP zu berücksichtigen. Eben dies sollte allerdings kein Problem darstellen, da New Work bereits als Denkansatz und von den verwendeten Methoden darauf ausgelegt ist, für eben diese Herausforderungen von Organisationen Lösungen zu finden und zu praktizieren. Die könnte z.B. wie folgt aussehen:



Abb. 5: Die 5 generischen Probleme der Organisationsgestaltung und NW-Maßnahmen, eigene Darstellung.

<sup>267</sup> Vgl. Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel, *Organisation*, S. 289.

<sup>268</sup> Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel, *Organisation*, S. 20.

<sup>269</sup> Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel, *Organisation*, S. 21.

Diese Auflistung<sup>270</sup> dient nicht primär als Beweisführung dafür, dass New Work als potenzieller organisationstheoretischer Ansatz alle fünf generischen Probleme der Organisationsgestaltung per se lösen kann, sondern stellt aktuelle Lösungsmöglichkeiten exemplarisch dar. Durch einen Mindshift und damit einen beginnenden NWVP besteht die Möglichkeit, die nötige Interdependenz und Kongruenz zwischen den generischen Problemen und den Möglichkeiten durch New Work im entstehenden neuen Mindset herzustellen.

#### 4.4 Zwischenfazit

Damit NWVP nicht zu systemerhaltenden *Red-Queen-Prozessen*<sup>271</sup> werden, bei denen alle Energie dafür aufgewandt werden muss, um z.B. die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, anstatt eine transformale Neugestaltung zu initiieren, wird der unter 3.2. beschriebene Mindshift dringend benötigt. „Unsere Gesellschaft ist in ihrer Leitungs-, Entwicklungs- und Integrationsfähigkeit von der Veränderungs- und Lernkompetenz ihrer Organisationen abhängig“.<sup>272</sup> Organisationen sind Bewältigungsformen zur Anpassung an aktuelle Gegebenheiten zur Erreichung selbst- oder fremdbestimmter Ziele der Gesellschaft (Individuen, Interessensgruppen, anderen Organisationen und umweltbedingten Entwicklungen) und damit einem kontinuierlichen Wandel und Veränderung ausgesetzt. Dadurch werden Organisationen selbstständige Organe (Ausdrucksform von Herausforderungen, Handlungsbefähigung und Symptomträger) unserer Gesellschaft. Die unter 2.1 festgestellte „Verwebung der Ebenen“ hat sich nicht geändert, sondern lediglich an Komplexität durch die VUKA-Welt gewonnen. Daher braucht es unbedingt einen Mindshift, um die Bedeutung und Auswirkung Neuer Arbeit auf allen organisationalen Ebenen wirksam werden zu lassen, damit ein neues Mindset entstehen kann. New Work hat das Potential, eine eigenständige, organisationstheoretische Spezifizierung darzustellen (wenn es nicht bereits sogar so ist), die wesentlich mehr zu bieten hat, als Agilität, Arbeit im Homeoffice oder den Umgang mit der fortschreitenden Digitalisierung.<sup>273</sup> So wie Weber, Taylor oder die Human-Relations-Bewegung Antworten und Lösungsstrategien für die Probleme ihrer Zeitepoche konzeptionell aufarbeiteten und darstellten, kann mit einem Mindshift

---

<sup>270</sup> Für weitere New Work-Maßnahmen und deren Zustimmung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten siehe Anhang 2.

<sup>271</sup> Vgl. Woywode, Michael, Beck, Nikolaus, *Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre – Die Population Ecology-Theorie* in: Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 8., erweiterte und aktualisierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019, S. 284.

<sup>272</sup> Elbe, Martin, Erhardt, Ulrich, *Konstruktive Organisationsentwicklung*, S. 4.

<sup>273</sup> Siehe dazu die Forschungsgegenstände der aufgeführten Studien im Anhang 1.

auch New Work tiefgreifende Lösungen, neue Denkweise, Antworten und Veränderungsprozesse initiieren und fördern. Hierzu braucht es ein NWMM, was die Aspekte Individuum, Organisation und Gesellschaft berücksichtigt. Beck und Cowan sprechen hier von einer Win-Win-Win-Lösung für alle Beteiligten. Dieses Mindset würde einer selbstsüchtigen Haltung, wettbewerbsbasierter Methoden und der Angst der Übervorteilung durch die andere Partei entgegenwirken, damit gesellschaftlich positive Resultate gefördert werden.<sup>274</sup> Allmers und Traumann sprechen hier vom Individuum, Gemeinschaft und Gesellschaft als Dreiklang mit Wirkzusammenhang.<sup>275</sup>

Weiterhin braucht ein NWVP in Organisationen Zeit, da das bisherige Selbstverständnis durch die Veränderung des Mindsets geschehen muss, was zudem auch eine Veränderung der Machtstrukturen und -verhältnisse zur Folge haben kann.<sup>276</sup> Besonders amtierende Führungskräfte haben laut dem NWBA von 2022 Schwierigkeiten, wenn der Status Quo in Frage gestellt und alternative Machtstrukturen diskutiert werden.<sup>277</sup>

Organisationen, Lohnarbeit und die beginnende Kritik an diesem System haben ihren Ursprung in der Industriellen Revolution. Hier ereignete sich ein weitreichender gesellschaftlicher Paradigmenwechsel, ein gewaltiges Umdenken (Mindshift) und eine Neuformung von gesellschaftlichen Werten, Normen und Haltungen (Mindset) fanden hier ihren Anfang. Laloux, Beck und Cowan sehen hier zu Recht eine epochale Wende in der Menschheitsgeschichte.<sup>278</sup> Bruckner und Werther legen dar, dass Organisationen vielfach einer Veränderungsträgheit gegenüber aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen erliegen sind. Dies umfasst sowohl diverse Modelle als auch Strukturen, die Flexibilität, kulturelle und strategische Entwicklung fördern. Arbeit 4.0 kommt mit einer hohen Zeitverzögerung in Unternehmen an. Allerdings bleibt hier die Frage offen, ob das Verhältnis von Bewahren und Verändern noch angemessen ist oder ob die Überlebensfähigkeit von

---

<sup>274</sup> Vgl. Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics*, S. 451-452.

<sup>275</sup> Vgl. Allmers, Swantje, Trautmann, Michael, *Virtualisierung und Remote-Kultur als Chance für einen nachhaltigen Einstieg in New Work* in: Gutmann Joachim (Hrsg.), *New Normal. Führung – Kultur – Organisation – Gesundheit*, Haufe, Freiburg, 2021, S. 62.

<sup>276</sup> Vgl. Kugler, Petra, *Gefangen im Dilemma der „New Work-Kultur“*, S. 85.

<sup>277</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Ambivalentes Verhältnis: Wie Führungskräfte über New Work denken*, Haufe, Homepage, eingesehen am 25.10.2022.

<sup>278</sup> Vgl. Laloux, Frederic, *Reinventing Organizations*, S. 30-31.



Organisationen genau von diesem Punkt des zu gestaltenden Wandels abhängig sein wird.<sup>279</sup>

So hilfreich das Spiral Dynamics Modell auch sein mag und so sehr es die These diese Arbeit in Hinblick der Bedeutungsstärke und Auswirkungstragweite eines Mindshifts bei Veränderungsprozessen stützt und bestätigt, ist trotzdem zu beachten, dass jede Kategorisierung und Typisierung die Gefahr einer Verallgemeinerung, Stigmatisierung und Simplifizierung von Organisationen, Werteszreibungen und den daraus resultierenden Antworten und Lösungsansätzen zur Folge haben kann.

## **5. Kultur-Werkzeuge für prozessuale Mindshifts, Veränderungen in Organisationen und New Work**

Nachdem Organisationen in ihrem Wesen und im Kontext der Veränderung in Hinblick auf die Bedeutung und Auswirkung eines Mindshifts mit Bezug zu New Work betrachtet wurden, sollen darauf aufbauend und thematisch ergänzend, „Kultur-Werkzeuge“ vorgestellt werden, die für einen NWVP hin zu einem NWMM förderlich sein können. Diese Werkzeuge können dabei hilfreich für die Qualität eines Mindshifts sein. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf Methoden und Ansätzen, die wie unter 3.1 beschrieben, eine positive, wertschätzende, lösungsorientierte bzw. zukunftsorientierte Haltung haben und einen prozessualen Mindshift unterstützen.

### **5.1 Psychologisches Empowerment**

Das unter 2.4 vorgestellte New Work Verständnis von Schermuly hat seine Grundlagen, in der Wissenschaft und der Psychologie. Dabei soll das psychologische Empowerment am besten ergänzend zum strukturellen Empowerment<sup>280</sup> von Mitarbeiter\*innen bei der Arbeit verwendet werden.<sup>281</sup> Hier werden folgende Komponenten zusammengefasst, die für NWVP oder für die Weiterentwicklung eines wachsenden Mindsets (prozessualer Mindshift) förderlich sein können:<sup>282</sup>

---

<sup>279</sup> Vgl. Bruckner, Laura, Werther, Simon, *Organisationsentwicklung und –strukturen in Zeiten von Arbeit 4.0* in: Werther, Simon, Bruckner, Laura, Hrsg., *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*, Springer, Berlin, 2018, S. 202-203.

<sup>280</sup> Strukturelles Empowerment legt den Schwerpunkt nicht auf die Gefühlsebene der Mitarbeitenden, sondern hierunter sind Veränderungen und Konzepte wie z.B. demokratische Unternehmen und Holokratie zu verstehen. Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 55.

<sup>281</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 51.

<sup>282</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 60 ff.

Kompetenz: Das Erleben des persönlichen Kompetenzgefühls umfasst sowohl die Fachkompetenz, die Sozialkompetenz ferner methodische und beziehungsorientierte Kompetenzen. Eben diese Kompetenzen sollen gewinnbringend eingesetzt werden.

Bedeutsamkeit: „Menschen sind über alle Kulturen und Altersstufen hinweg zufriedener mit ihrem Leben, wenn sie Bedeutsamkeit in diesem wahrnehmen“.<sup>283</sup> Um genau diesen Zustand zu fördern, sollten Mitarbeitende in einem Kontext agieren, in dem sie erleben, dass die Arbeit, die sie tun, für sie persönlich, für die Arbeitgebenden, für andere und für einen höheren Zweck als bedeutend angesehen wird.

Selbstbestimmung: Kann sich sowohl auf die Wahl der Arbeitsmittel, als auch auf die Kernarbeitszeit, die Reihenfolge der zu bearbeitenden Aufgaben oder sonstige Bereiche beziehen, in denen eine Autonomie bei der Durchführung einer Tätigkeit möglich sein könnte.

Einfluss: Einfluss im Arbeitskontext auszuüben, kann sich auf die verschiedensten Ebenen beziehen. Möglich ist es Arbeitnehmende bei strategischen, administrativen oder operativen Entscheidungen zu partizipieren oder autonom entscheiden zu lassen.

Entscheidend für das Konzept und das Zusammenspiel aller vier Komponenten, sind die entstehenden synergetischen Effekte.<sup>284</sup> Dadurch wird proaktives Handeln gefördert, was Auswirkungen auf die Einzelperson und die ganze Organisation an sich haben kann. Weiterhin können das Führungsverhalten und die Organisationsstruktur maßgeblich zur Steigerung des psychologischen Empowerments beitragen. Das sollte gerade bei der Einführung von New Work- Maßnahmen berücksichtigt werden.<sup>285</sup>

Das Zusammenspiel dieser Komponenten fördert eine positive Haltung, wie sie unter 3.1 beschrieben ist und nützlich für die Veränderung des Mindsets durch einen Minshift sein kann. Dies trifft ebenso auf die positive Psychologie zu.

---

<sup>283</sup> Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 62.

<sup>284</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 68.

<sup>285</sup> Vgl. Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten*, S. 68 u. 71.

## 5.2 Positive Psychologie

Die positive Psychologie zielt auf die Stabilisierung und Verstärkung des Wohlbefindens ab, welches durch das Aufblühen der einzelnen Person sichtbar und messbar wird.<sup>286</sup>

Die Theorie des Wohlbefindens setzt sich aus fünf Elementen zusammen: positives Gefühl, Engagement, Sinn, positive Beziehung und Zielerreichung.<sup>287</sup> Damit man weiterhin davon sprechen kann, dass eine Person „aufblüht“ (nicht nur zufrieden ist, sondern tief empfundenes Wohlbefinden verspürt), müssen zusätzlich zu den genannten fünf Elementen noch drei der folgenden Eigenschaften dazukommen: Selbstachtung, Optimismus, Resilienz, Vitalität, Selbstbestimmung und positive Beziehungen.<sup>288</sup> Seligmann spricht weiterhin davon, dass die Erkenntnisse der positive Psychologie besonders gut als Rückgrat für die Berufspraxis des Coachings, also in Einzelkontexten, wären.<sup>289</sup>

Niemiec bringt die fünf Elemente der positiven Psychologie von Seligmann mit 24 Charakterstärken in Korrelation und bildet damit eine Grundlage für die positive Förderung von Stärken, Talenten, Fähigkeiten, Interessen und Ressourcen.<sup>290</sup> Weiterhin zeigt Niemiec Wege auf, wie die Charakterstärken positive Beiträge im täglichen Leben z.B. im Arbeitskontext leisten können (Tapferkeit kann z.B. dazu führen, dass die konventionellen Ideen des Chefs hinterfragt werden).<sup>291</sup> Demnach kann die positive Psychologie einen großen Beitrag dazu leisten, dass Sinn, Erfüllung und Wohlbefinden bei Einzelpersonen und Organisationen gefördert werden und die Zufriedenheit wächst. Damit würde ein Grundanliegen (was wir wirklich, wirklich wollen) von Bergmanns Idee von New Work für die Umgestaltung der Arbeitswelt in Erfüllung gehen.

## 5.3 Positives Management und positive (ermutigende) Führung

Die positive Psychologie war der Vorläufer der *Positive Organizational Scholarship* (POS), der im deutschsprachigen Raum als Positives Management bekanntgewordenen Forschungsdisziplin. Die zwei wesentlichen Handlungsfelder des Positiven Managements bestehen darin, die positiven Attribute von Mitarbeiter\*innen zu finden und zu

---

<sup>286</sup> Vgl. Seligmann, Martin, *Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens*, 5. Auflage, Kösel-Verlag, München, 2021, S. 29-30.

<sup>287</sup> Vgl. Seligmann, Martin, *Flourish* S. 34.

<sup>288</sup> Vgl. Seligmann, Martin, *Flourish* S. 49.

<sup>289</sup> Vgl. Seligmann, Martin, *Flourish* S. 108.

<sup>290</sup> Vgl. Niemiec, Ryan M., *Charakterstärken. Trainings und Interventionen für die Praxis*, Hogrefe Verlag, Bern, 2019, S. 45.

<sup>291</sup> Vgl. Niemiec, Ryan M., *Charakterstärken*, S. 93.

fördern und im Identifizieren von positiven organisationalen Phänomenen. Weiterhin geht es um die Steuerbarkeit dieser Phänomene.<sup>292</sup> Die Fokussierung auf die Stärken einer Organisation ist ein besonderes Lernfeld für Führungskräfte.<sup>293</sup> Rose spricht davon, dass die POS kein negatives Nullsummenspiel ist, sondern auf Kooperation setzt, um das Beste für Mitarbeiter\*innen und Organisation zu fördern, indem nach Möglichkeitsräumen zur Potenzialentfaltung gesucht wird. Weiterhin fördert das positive Management die Ausgestaltung der bereits positiven Aspekte der Organisation und versucht dabei zu verstehen, was sowohl optimistisch und sinnstiftend als auch „lebensspendend“ ist.<sup>294</sup> Die Positive Psychologie inspirierte nicht nur andere Fachdisziplinen wie Gesundheit, Bildung und Neurowissenschaft, sondern die Führungsforschung entwickelte mit *Positive Leadership* einen Führungsansatz, der stärken- und ressourcenorientiert ist.<sup>295</sup> Rose untersuchte die Qualitäten und Auswirkungen von Führungskräften, die sich nicht defizitären, sondern positiven Führungsstilen bedienen und kommt zu der Feststellung, dass dadurch eine stärkere Sinnwahrnehmung, mehr Flow-Erleben<sup>296</sup>, intensives Erleben von Stolz, mehr Engagement, höhere Arbeitszufriedenheit und weniger Wechselabsicht bei Mitarbeiter\*innen entsteht.<sup>297</sup> Ebner stellt zudem fest, dass Führungskräfte, die sich den Werten der positiven Psychologie bedienen, weniger Burnout-Erscheinungen bei ihren Mitarbeiter\*innen zu verzeichnen haben, der Krankenstand geringer ist und sich die Betriebsbindung erhöht.<sup>298</sup> Ermutigende Führung in beruflicher Beziehungsarbeit hat laut Berner, Hagenhoff, Vetter und Führung unter anderem positive Auswirkungen auf die Leistung

---

<sup>292</sup> Vgl. Ringlstetter, Max, Kaiser, Stephan, Müller-Seitz, Gordon, *Positives Management – Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und –praxis* in: Ringlstetter, Max, Kaiser, Stephan, Müller-Seitz, Gordon, (Hrsg.), *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2011, S. 5-6.

<sup>293</sup> Vgl. Illig, Tobias, *Betriebliche Positivität: Eine Bestandsaufnahme auf der Grundlage Positiver Psychologie* in: Ringlstetter, Max, Kaiser, Stephan, Müller-Seitz, Gordon, (Hrsg.), *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2011, S. 130.

<sup>294</sup> Vgl. Rose, Nico, *Arbeit besser machen. Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung*, Haufe, Freiburg, 2019, S. 74 u. 76.

<sup>295</sup> Vgl. Ebner, Markus, *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien, 2019, S. 48.

<sup>296</sup> An diese Stelle sei auch noch mal auf Csikszentmihalyi verwiesen, der ebenfalls als Glücksforscher wichtige Beiträge zu einer Umgestaltung der Arbeit beitragen kann. Besonders sei hier auf die kontextabhängigen Bedingungen für das „Flow-Erleben“ hingewiesen, bei dem Fähigkeiten und Herausforderungen ins richtige Verhältnis zu einander gebracht werden, damit weder Langeweile noch Angst als Grundhaltungen entstehen. Vgl. Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow. Das Geheimnis des Glücks*, Klett-Cotta, Stuttgart, 2017, S. 125.

<sup>297</sup> Vgl. Rose, Nico, *Arbeit besser machen*, S. 196.

<sup>298</sup> Vgl. Ebner, Markus, *Positive Leadership*, S. 92-93.

und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, das Nutzen von Entwicklungspotenzialen, die Menschlichkeit und Ökonomie, auf Mut, Zufriedenheit und die Überwindung von Grenzen.<sup>299</sup>

#### 5.4 Wertschätzende Organisationsentwicklung

Die Autoren Pabst, Schneider, Soszynski und Kujau geben einen Überblick über Konzepte, Methoden und Modelle, die gemeinsam und einzeln betrachtet, bereichernde Instrumente für eine wertschätzende Organisationsentwicklung darstellen. Dabei identifizieren sie drei bedeutende Elemente, die sich von bereits bestehenden Konzepten und Ansätzen der OE im Kern unterscheiden. Die drei Elemente bestehen aus<sup>300</sup>:

1. Positive Kraft (Haltung): Diese Haltung und Sichtweise mit den zugrundeliegenden Werten und Überzeugungen ist entscheidend für eine wertschätzende Organisationsentwicklung.
2. Experimentelle Erkundung (Handlung): Ziel ist es ins „Tun“ zu kommen und dabei aus den gemachten Erfahrungen zu lernen. Komplexe Zeiten und Umstände erfordern eine experimentierfreudige Haltung.
3. Komplexitätsbewusstsein (Problembewusstsein): Wertschätzende OE soll kein „Schön-Reden“ sein, sondern durch den methodischen Anspruch eines hohen Reflexionsanteils wird versucht, der Komplexität der Umwelt gerecht zu werden.

Mit den drei definierten Elementen Haltung, Handlung und Problembewusstsein als konzeptionelle Grundlage einer wertschätzenden OE können Organisationsentwickler\*innen Veränderungsprozesse als potenzielle Mindshifts hin zu einem NWMM rahmen.

#### 5.5 Psychologische Sicherheit

Matheus überträgt die Erkenntnisse des Therapieforschers Klaus Gawe mit dem Fokus NW auf Teamarbeit und Führung.<sup>301</sup> Psychologische Sicherheit stelle dabei für alle Beteiligten einer Organisation ein Grundbedürfnis dar, welches für erfolgreiche NWVP äußerst wichtig sei, den „kollaborative Zusammenarbeit brauche einen angstfreien Rahmen,

---

<sup>299</sup> Vgl. Berner, Winfried, Hagenhoff, Regula, Vetter, Thomas, Führung, Meik, *Ermutigende Führung. Für eine Kultur des Wachstums*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2015, S. 90 ff.

<sup>300</sup> Vgl. Pabst, Reinhold, Schneider, David, Soszynski, Michael, Kujau, Marian, *Wertschätzende Organisationsentwicklung. Zukunft gemeinsam gestalten – Tool für den erfolgreichen Wandel*, Wiley-VCH GmbH, Weinheim, 2021, S. 21.

<sup>301</sup> Vgl. Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work. Psychologische Sicherheit für Teamarbeit und Führung*, Haufe, Freiburg, 2021, S. 23.

in dem Bedenken, Ideen und Beobachtungen zeitnah geäußert werden“ dürften.<sup>302</sup> Demnach gehören Zugehörigkeit (Bindungsbedürfnis), Selbstwerterhöhung und Selbstwerterschutz, Stimmigkeit (Kohärenz), Orientierung und Kontrolle sowie Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung zu den fünf Grundbedürfnissen von Menschen in Organisationen.<sup>303</sup>

Organisationen sollen bewusst reflektieren, welche New Work-Maßnahme aktuell zu ihnen passt. Nicht jede Veränderung, jede Methode oder jedes Tool ist für alle Organisationen, Teams und Mitarbeiter\*innen geeignet. Zudem sollten diese Veränderungsschritte gemeinsam gegangen werden und nicht allein.<sup>304</sup> Durch die Befriedigung und Umsetzung der fünf psychologischen Grundbedürfnisse werden positive Voraussetzungen für die Partizipation aller Beteiligten geschaffen, um ein Umfeld zu gestalten, in welchem Veränderung auf einer positiven Grundlage wachsen kann. „Diese Rahmenbedingungen zu gestalten, ist die bedeutendste Aufgabe der Führungskraft im „New Work“-Zeitalter“.<sup>305</sup> Dabei verlagert sich Management in Richtung Leadership.<sup>306</sup> Zudem zeigt Matheus auf, dass psychologische Gesundheit eine nicht zu unterschätzende monitäre Komponente darstellt, da bei 40% aller vorzeitigen Berentungen psychische Hintergründe ausschlaggebend sind.<sup>307</sup> Dazu kommen noch psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeit, aufgrund permanenter Überforderung und Demotivation.<sup>308</sup>

## 5.6 Theorie U

Diese von Otto Scharmer entwickelte Methode (Framework oder Konzept) ist eine tiefgreifende Möglichkeit, Veränderung nicht nur auf einer kognitiven Ebene zu initiieren, sondern einen Lernprozess zu beginnen, welcher den theoretischen Aspekten dieser Arbeit ähnelt. Hierbei geht es um einen Prozess, der sich über fünf Ebenen (Aktionen, Strukturen, Prozesse, Denken, Selbst) erstreckt und zu einem Umdenken oder zur Handlungserneuerung führen soll.<sup>309</sup> Bei diesem Prozess soll eine Öffnung des Denkens, Fühlens und Handelns durch eine tiefe Verbindung und Bewusstmachung geschehen. Dieser Vor-

---

<sup>302</sup> Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work*, S. 19.

<sup>303</sup> Vgl. Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work*, S. 27.

<sup>304</sup> Vgl. Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work*, S. 16.

<sup>305</sup> Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work*, S. 19.

<sup>306</sup> Vgl. Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work*, S. 15-16; 18.

<sup>307</sup> Vgl. Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work*, S. 23.

<sup>308</sup> Vgl. Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work*, S. 18.

<sup>309</sup> Vgl. Scharmer, C. Otto, *Theorie U. Von der Zukunft her führen*, fünfte, völlig überarb. u. erw. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2020, S. 89 u. 101.

gang des Presencing (Presencing: Kunstwort aus Presence/Gegenwart und Sensing/Fühlen)<sup>310</sup> stellt einen Scheitelpunkt in Veränderungsprozessen dar. Dieser Vorgang ist trotz eines strukturierten Ablaufs nicht als starrer Prozess zu verstehen, sondern als ganzheitliches, situatives Vorgehen mit der Möglichkeit, flexibel auf Prozessveränderungen zu reagieren.<sup>311</sup> Dadurch sollen dynamischen, sozialen und emergenten Komplexitäten begegnet werden können.<sup>312</sup> Damit kann die Theorie U in herausfordernden Kontexten als Lösungsstrategie oder bei der innovativen Neuentwicklung ein hilfreiches Vorgehen darstellen, um Denkübergänge (z.B. von einem E1 zu einem E2 Mindshift) zu fördern. Weiterhin kann so die zielgerichtete Veränderung für noch tieferegreifende Mindshifts bereits auf gemachte Veränderungserfahrungen zurückgreifen.

## 5.7 Ambidextrie

Ambidextrie bedeutet Beidhändigkeit und beschreibt als Konzept die Fähigkeit eines Unternehmens, zugleich explorativ als auch optimierend sein zu können, um dadurch langfristige Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten.<sup>313</sup> Damit wird eine Dualität überwunden, die scheinbar proaktives Handeln und Sicherheit unvereinbar macht. Besonders in dynamischen Umfeldern kann Ambidextrie als Handlungsansatz sowohl Sicherheit und Beständigkeit als auch Agilität und Innovation fördern.<sup>314</sup> So können Widersprüche handelbar gemacht und Kreativräume geschaffen werden, in denen z.B. Selbstbestimmung, Scrum oder holokratische Systeme ausprobiert werden können. Die Nutzbarmachung (Exploitation) der vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten einer Organisation wird durch kreative Entwicklungsprozesse (Exploration) ergänzt. Dadurch werden Organisationen befähigt, eine Veränderung in Richtung mehr strukturelles Empowerment vorzunehmen und damit Raum für Wachstum, mehr Kommunikation und einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess für die Förderung eines Mindshifts zu ermöglichen.<sup>315</sup>

---

<sup>310</sup> Vgl. Andriof, Cornelia, *Praxisbuch für wirksame Veränderung – mit der Theorie U arbeiten*, Springer, Berlin, 2021, S. 2.

<sup>311</sup> Vgl. Scharmer, C. Otto, *Theorie U*, S. 104.

<sup>312</sup> Vgl. Scharmer, C. Otto, *Theorie U*, S. 115 ff.

<sup>313</sup> Vgl. Gergs, Hans-Joachim, Lakeit, Arne, *Agilität braucht Stabilität*, S. 71.

<sup>314</sup> Vgl. Gergs, Hans-Joachim, Lakeit, Arne, *Agilität braucht Stabilität*, S. 72-74.

<sup>315</sup> Vgl. Gergs, Hans-Joachim, Lakeit, Arne, *Agilität braucht Stabilität*, S. 82-84.

## 5.8 Zwischenfazit

Die an dieser Stelle nur sehr simpel dargestellten oder auf Kernelementen reduzierten Ansätze, Methoden und Konzept haben alle eine positive, wertschätzende, lösungsorientierte und zukunftsorientierte Haltung, wie sie unter 3.1 beschrieben wurde und damit wahrscheinlich eine förderliche Wirkung auf die Entwicklung eines Growth-Mindset im NWVP. Zudem sind diese Werkzeuge des Wandels bereits Werkzeuge eines Mindshifts. Hier wird vorangehend eine Haltung gefördert, die sich prozessual durch die Anwendung reproduzieren kann. Damit sind die Werkzeuge des Wandels, analog zum Mindshift fördernden Mindset, Ziel und Methode in Organisationen zugleich. Organisationen als Mikrokosmen eignen sich daher möglicherweise besonders, um gesellschaftliche Ambidextrie zu leben und im Sinne konstruktiver Agilität, Stabilität zu geben und Innovation (New Work) zu fördern. Zudem sollte die psychologische Sicherheit als Selbstzweck, aber auch als immanente Bedingung für die Rahmung von NWVP gesehen werden.

## 6. Diagnose- und Handlungsmodell für New Work OE-Prozesse

An dieser Stelle werden die bisherigen Erkenntnisse in einem praxisorientierten Diagnose- und Handlungsmodell<sup>316</sup> anwendbar gemacht. Ziel ist es, eine kontextualisierte Betrachtung und Einordnung von NW-Maßnahmen z.B. in einem NWVP in Organisationen zu ermöglichen und damit die aktuelle Position und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Damit wird gewährleistet, dass die potenzielle NW-Entwicklung sich nicht oberflächlich an Managementtrends orientiert, sondern potenzielle Veränderungen, abgestimmt auf die Menschen, Ziele und die Umwelt der Organisation, umfassend bearbeitet werden können.

Auf der linken Seite werden die individuell festgelegten oder erarbeiteten NW-Veränderungsmaßnahmen<sup>317</sup> den verschiedenen Ebenen zugeordnet und auf einer Skala von 0-

---

<sup>316</sup> Es gibt verschiedene Möglichkeiten dieses Instrument zu benutzen. Zum Beispiel bei der Diagnose und Standpunktanalyse von Teams, einer Abteilung, eines Ablegers oder der Organisation. Weiterhin wäre der Einsatz während eines Strategieprozesses, eines Changeprojektes oder selbstverständlich für einen speziell initiierten NWVP möglich.

<sup>317</sup> Diese Maßnahmen können als Teil des NWVP individuell erarbeitet werden, auf ein Thema oder Ebene beschränkt sein oder als Einzelmaßnahme geplant werden.



10 der aktuelle und/oder der angestrebte Grad der Veränderung durch ein Kreuz markiert.<sup>318</sup> Durch eine genaue Benennung und Interpretation der Zahlen (z.B. „Warum ist das Ziel eine 7 und keine 10?) kann die (visionäre) Zielvorstellung für alle Beteiligten in einem Kommunikationsprozess bearbeitet werden. In dem linken Rechteck auf der Ebene 0 wird festgehalten, wie mit dem Umfeld der Organisation umgegangen werden soll, welche Einflüsse da sind und welches Gewicht diese bekommen.<sup>319</sup>

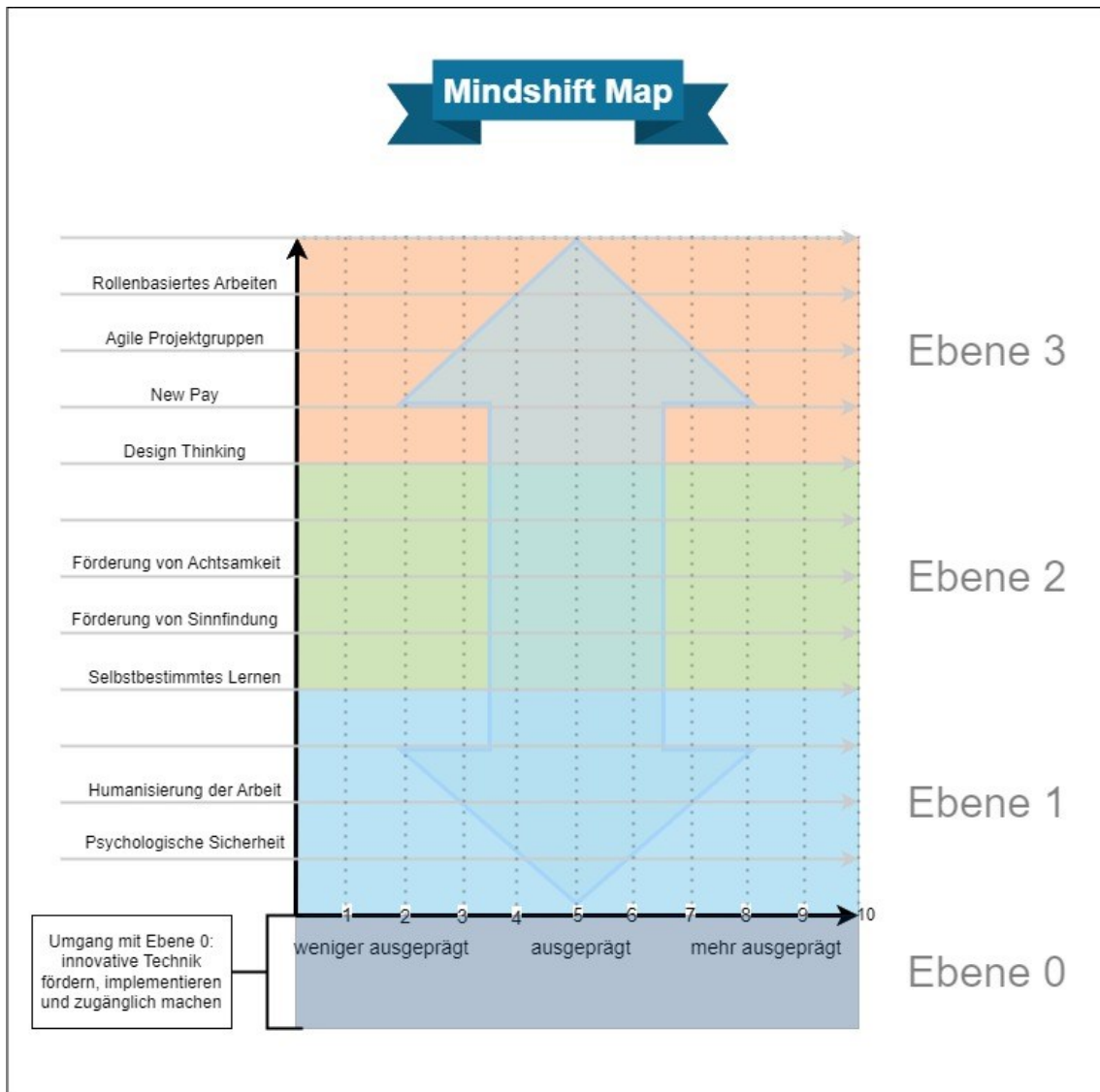


Abb. 6: Mindshift Map, Beispiel, eigene Darstellung.

<sup>318</sup> Für Grundlagen zu numerischen Etikettierung und zur Psychologie bei der Beantwortung der Items vgl. Borg, Ingwer, Staufenberg, Thomas, *Lehrbuch Theorien und Methoden der Skalierung*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, 2007, 30-33 u. 37-39.

<sup>319</sup> Hier könnten z.B. die Ergebnisse einer Umfeld/Umwelt-Analyse festgehalten oder berücksichtigt werden. Vgl. König, Eckard, Volmer, Gerda, *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, S. 357 ff.

Durch die verschiedenen Maßnahmen (inklusive des Auswahlprozesses), die Einordnung auf den Ebenen, der aktuelle Wert und das Entwicklungsziel ergeben eine Mindshift-Map, welche die anstehenden Veränderungen besprechbar, bearbeitbar und verortbar macht.

## **7. Fazit und Ausblick**

Im Rahmen dieser Arbeit ging es um die Bedeutung und Auswirkung eines Mindshift bei New Work-Veränderungsprozessen in Organisationen. Um diesen Rahmen in der gebührenden und angemessenen Fachlichkeit behandeln zu können, musste viel „rechts und links“ geschaut werden. Dabei überraschte die Menge an thematischen Überschneidungen zur Klärung einer Standortbestimmung in Theorie und Praxis. Auch hierbei ging es um Komplexitätsreduzierung. Im Laufe der angestellten Untersuchung von empirischen Studien unter der Berücksichtigung der Zielsetzung zeigte sich, dass noch immenser Forschungsbedarf im Bereich der NWVPs besteht. Jobst-Jürgens konnte mit ihrer Studie einen Anfang machen und berufsgruppenübergreifend Bedürfnisse von Arbeitnehmer\*innen identifizieren, aber wichtige Bereiche wie z.B. das Handwerk oder der Einzelhandel, das äußerst vielschichtige und diverse Sozialwesen (Erzieher\*innen, Schulbegleiter\*innen, in stationären Jugendhilfeeinrichtung, Sozialarbeiter\*innen, usw.) und das Gesundheitswesen (Ärzte, im Krankenhaus tätige Personen, weitere pflegende Personen usw.) blieben bislang unterrepräsentiert. Hier besteht weiterhin ein Forschungsbedarf um die Neugestaltung des Phänomens Arbeit und die dafür nötigen Mindshifts zu einem ganzheitlichen und tiefgreifenden New Work Meta-Mindset voranzutreiben.

Die in dieser Arbeit identifizierte und benannte Bedeutung und Auswirkung eines Mindshifts bei organisationalen Veränderungsprozessen im New Work-Kontext bedarf dringend weiterer Untersuchungen. Hier trifft nicht nur das Spannungsfeld „Individuum und Organisation“ aufeinander, sondern auch die Synthese von Menschen und Arbeit in einer maximal multiplen VUKA-Welt am Rande einer kulturepochalen Umbruchsphase. Es werden dringend neue kurz-, mittel- und langfristige Handlungskonzepte, mit einer Berücksichtigung verschiedener Mindsets und einem prozessualen Mindshift benötigt. Der Mindshift zu einem Mindset welches humanzentrierte Arbeit in einer „gelben und türkisen Welt“ voller sinnstiftender Tätigkeiten fördert und Menschen mit ihren Kompetenzen wahrnimmt, ihnen Raum zum selbstbestimmten Handeln und echter Einflussmöglichkeit

in Organisationen gibt, wird (und muss) die Aufgabe der Organisationsentwicklung als Gesamtdisziplin in Theorie und Praxis beeinflussen und herausfordern, damit OE weiterhin eine praxisrelevante Wissenschaft bleibt.

Damit wird auch die Trag- und Bedeutungsweite des Megatrends New Work sichtbar. New Work ist damit nicht weniger als der Versuch, Arbeit und Leben einer neuen kulturellen Epoche anzupassen. Organisationen sind hier sowohl Gestalter als auch Ausdrucksform des Wandels.

Ein Mindshift und die Änderung und Neuausrichtung des Mindsets ist (nicht nur) für NWVPs in Organisationen von entscheidender Bedeutung. Ein Umdenken steigert die Chance einer nachhaltigen Veränderung maßgeblich. Veränderungsprozesse sollten daher nicht nur den Faktor Mindset berücksichtigen, sondern hier ihren Ausgangs- und Endpunkt (in einem Growth Mindset) finden. Das entspräche einem prozessualen Mindshift. Hierfür können die vorgestellten Werkzeuge des Wandels in Organisationen einen wichtigen „Brückenschlag“ darstellen. Die gemeinsame Entwicklung von Individuum und Organisation auf der Grundlage einer positiven, wachstumsfördernden Umgebung erhöht somit die Möglichkeit, dass Organisation sich in einer VUKA-Welt verorten und dabei agil, dynamisch und menschenzentriert weiter wachsen können, New Work implementiert wird und ein Umdenken (Mindshift) vollzogen wird. So schafft es Wirtschaftlichkeit mit Humanität zu synergieren und New Work wird zu einem verändernden Megatrend.

Es wurde festgestellt, dass New Work dem heutigen kontextualisierten (im Hier und Jetzt Gestalt gewinnendem) Äquivalent einer maximal humanisierten Gestaltung des Themenkomplexes Arbeit entspricht. Damit diese kontinuierliche Anpassung, stetiger Wandel oder evolutionäre Transformation nicht an Tiefgang verliert und lediglich zu einem methodologischen Management-Trend versiegt, braucht es weitere fundierte wissenschaftliche Forschungen und Entwicklung und die Überführung der generierten Erkenntnisse in z.B. politische, soziologische, ökologische, wirtschaftliche und anthropologische Studiengänge. Parallel bedarf es in der praktischen Gestaltung und Entwicklung von Organisationen eines breiteren Verständnisses und entsprechender methodischer Ansätze, die den vollen Umfang der Thematik gerecht werden und damit individuelle Entwicklungen zulassen. New Work Veränderungsprozesse in Organisationen sind Individualprozesse. Die Mindshift Map kann hierfür als praktisches Werkzeug und exemplarischer Prototyp fungieren.

## Literaturverzeichnis

- Allmers, Swantje, Trautmann, Michael, *Virtualisierung und Remote-Kultur als Chance für einen nachhaltigen Einstieg in New Work* in: Gutmann Joachim (Hrsg.), *New Normal. Führung – Kultur – Organisation – Gesundheit*, Haufe, Freiburg, 2021.
- Allmers, Swantje, Trautmann, Michael, Magnussen, Christoph, *On the way to new work. Wenn Arbeit zu etwas wird was Menschen stärkt*, Verlag Franz Vahlen, München, 2022.
- Andreßen, Panja, *Selbstführung im Rahmen verteilter Führung. Eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen*, VS Verlag, Wiesbaden, 2008.
- Andriof, Cornelia, *Praxisbuch für wirksame Veränderung – mit der Theorie U arbeiten*, Springer, Berlin, 2021.
- Appen, Kerstin Sarah von, *New Work unplugged. Die Arbeitswelt von morgen gestalten*, Verlag Franz Vahlen, München, 2019.
- Aristoteles, *Politik*, Suavis Verlag, Essen, 2017.
- Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis*, Sonderausgabe, Schäffler-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2018.
- Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel*, 10. Auflage, J. Kamphausen Verlag, Bielefeld, 2021.
- Becker, Horst, Langosch, Ingo, *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius und Lucius, Stuttgart, 2002.
- Bergmann, Frithjof, *Die Freiheit leben*, 5. Auflage, Arbor Verlag, Freiamt, 2009.
- Bergmann, Frithjof, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, 8. Auflage, 3. broschiierte Ausgabe, Arbor Verlag, Freiamt, 2021.
- Bergmann, Frithjof, Fiedland, Stella, *Neue Arbeit kompakt. Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft*, Arbor Verlag, Freiamt, 2007.

- Berner, Winfried, *Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2012.
- Berner, Winfried, Hagenhoff, Regula, Vetter, Thomas, Führung, Meik, *Ermutigende Führung. Für eine Kultur des Wachstums*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2015.
- Berthel, Jürgen, Becker, Fred G., *Personal-Management. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit*, 11., vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2017.
- Biblios, Maria, *Der New Work Mindset- & Karriereratgeber. Neues Denken für ein innovatives Business & mehr Erfolg*, o.A., o.A., 2022.
- Brandes-Visbeck, Christiane, Thielecke, Susanne, *Fit für New Work. Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht - Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co*, Redline Verlag, München, 2018.
- Breidenbach, Joana, *Innenansicht. Eine Dekade Inner Work und New Work*, epubli, Berlin, 2021.
- Breidenbach, Joana, Rollow, Bettina, *New Work needs Inner Work*, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2019.
- Bruckner, Laura, Werther, Simon, *Organisationsentwicklung und -strukturen in Zeiten von Arbeit 4.0* in: Werther, Simon, Bruckner, Laura, Hrsg., *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*, Springer, Berlin, 2018.
- Bogner, Dirk Paul, *Die Feldtheorie Kurt Lewins. Eine vergessene Metatheorie für die Erziehungswissenschaft*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2017.
- Boos, Frank, Buzanich-Pörtl, Barbara, *Moving Organizations. Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020.
- Borg, Ingwer, Staufenbiel, Thomas, *Lehrbuch Theorien und Methoden der Skalierung*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, 2007.
- Cheese, Peter, *The new world of work. Shaping a future that helps people, organizations and our societies to thrive*, Kogan Page Limited, London, 2021.

- Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow. Das Geheimnis des Glücks*, Klett-Cotta, Stuttgart, 2017.
- Deimling, Holger, *Führung und New Work. Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten*, Haufe, Freiburg, 2021.
- Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph, *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 14., aktualisierte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, 2019.
- Dreber, Oliver, *Wirksame Führung bedeutet Haltung zeigen. Im Einklang aus innerer & äußerer Haltung zur authentischen Führungspersönlichkeit reifen. Eine Einführung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021.
- Dülmen, Richard von, „Arbeit“ in der frühneuzeitlichen Geschichte in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000.
- Dückert, Simon, *lernOS als Betriebssystem für die Arbeit der Zukunft* in: Brommer, Dorothee, Hockling, Sabine, Leopold, Annika (Hrsg.), *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- Dweck, Carol S., *Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential*, revised edition, Robinson, London, 2017.
- Ebner, Markus, *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien, 2019.
- Elbe, Martin, Erhardt, Ulrich, *Konstruktive Organisationsentwicklung. Mitarbeiter einbinden Organisationen verstehen Lernkulturen gestalten*, Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler, 2020.
- Ellebracht, Heiner, Lenz, Gerhard, Geiseler, Lars, Osterhold, Gisela, *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte*, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- Erpenbeck, John, Sauter, Werner, *Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement*, Haufe, Freiburg, 2021.

- Fatzer, Gerhard (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*, 2. Auflage, EHP, Köln, 1999.
- Fatzer, Gerhard, Rappe-Giesecke, Kornelia, Looss, Wolfgang, *Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*, EHP, Köln, 1999.
- Fink, Franziska, Moeller, Michael, *Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2018.
- Foelsing, Jan, Schmitz, Anja, *New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021.
- Franke, Sven, Hornung, Stefanie, Nobile, Nadine, *New Pay. Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*, Haufe, Freiburg, 2019.
- Frech, Monika, Beinke, Christian, Konrad, Greta, *Thank god it's Monday! Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren*, 2. Auflage, Econ, Berlin, 2014
- French, W.L., Bell, C.H., *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*, 4. Auflage, Haupt, Bern; Stuttgart; Wien, 1994.
- Friedmann, Daniel Philipp, *Agile Zusammenarbeit zwischen Teams und Führungskraft* in: Thomaschewski, Dieter, Völker, Reiner (Hrsg.), *Agiles Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019.
- Frischmuth, Carlos, *New Work Bullshit. Was wirklich zählt in der Arbeitswelt*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, 2021.
- Füllsack, Manfred, *Arbeit*, Facultas Verlags- und Buchhandel AG, Wien, 2009.
- Gairing, Fritz, *Organisationsentwicklung. Geschichte – Konzepte – Praxis*, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 2017.
- Geisen, Thomas, *Arbeit in der Moderne. Ein dialogue imaginare zwischen Karl Marx und Hannah Arendt*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011.
- Gergs, Hans-Joachim, Lakeit, Arne, *Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020.

- Golob, Natalie, Ullrich, Marion, *New Work und keiner geht hin* in: Brommer, Dorothee, Hockling, Sabine, Leopold, Annika (Hrsg.), *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- Groth, Torsten, Krejci, Gerhard P., Günther, Stefan, (Hrsg.), *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2021.
- Haas, Oliver, North, Klaus, Pakleppa, Claus-Bernhard, *Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten*, Verlag Franz Vahlen, München, 2022.
- Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work: Auf dem Weg zu neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017.
- Häfele, Walter Hrsg., *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen*, 3. Auflage, Haupt, Bern, 2015.
- Hays AG, Institut für Beschäftigung und Employability IBE, *HR-Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisationen auf dem Prüfstand*, Hays AG, Mannheim, 2018.
- Hays AG, Institut für Beschäftigung und Employability IBE, *HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work*, Hays AG, Mannheim, 2021.
- Heckhausen, Jutta, Heckhausen, Heinz, *Motivation und Handeln*, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin, 2010.
- Heidbrink, Markus, Klaussner, Stefan, *Wann machen wir zuviel agil?* in: Harvard Business Manager, *Agile Führung*, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg, 42. Jahrgang, Oktober 2020.
- Heimburg, York von, *Fit für die Zukunft. Zwölf Strategien für nachhaltigen Unternehmenserfolg*, Hanser, München, 2021.
- Hillebrand, Martin, Sonuc, Ebru, Königswieser, Roswita (Hrsg.), *Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Konzepte, Kontexte und Kommentare*, Carl-Auer Systeme, Heidelberg, 2006.



- Hofert, Svenja, *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- Hofert, Svenja, *Die postagile Arbeitswelt* in: *managerSeminare*, ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn, Heft 277, April 2021.
- Hofert, Svenja, *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020.
- Hofert, Svenja, *Mindset* in: Brandes-Visbeck, Christine, Thielecke, Susanne, *Fit für New Work. Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht – Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co*, Redline Verlag, München, 2018.
- Hofer, Svenja, *Mindshift. Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen*, Campus Verlag, Frankfurt, 2019.
- Hornung, Steffanie, *Interview mit Frithjof Bergmann* in: *Personalmagazin, Schöne neue Arbeitswelt? Eine Zwischenbilanz zu New Work*, Haufe, 09/2018.
- Illig, Tobias, *Betriebliche Positivität: Eine Bestandsaufnahme auf der Grundlage Positiver Psychologie* in: Ringlstetter, Max, Kaiser, Stephan, Müller-Seitz, Gordon, (Hrsg.), *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2011.
- Illner, Karlheinz, *Purpose, Sinn und Werte. Das „Warum“ als Leuchtturm in der digitalen Transformation*, Haufe, Freiburg, 2021
- Jantscher, Anna, Lauchart-Schmidl, Nicole, *Being in Organizations. Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten*, Schäffler-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2021.
- Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020.
- Kieser, Alfred, *Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung* in: Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 8., erweiterte und aktualisierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019.

- Kieser, Alfred, *Max Webers Analyse der Bürokratie* in: Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 8., erweiterte und aktualisierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019.
- Kieser, Alfred, Walgenbach, Peter, *Organisation*, 6., überarbeitete Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2010.
- Klimmer, Matthias, *Unternehmensorganisation*, 5., aktualisierte Auflage, NWB Verlag, Herne, 2020.
- Klinkhammer, Margrit, Hütter, Franz, Stoess, Dirk, Würst, Lothar, *Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Haufe, Freiburg, 2018.
- König, Eckard, Volmer, Gerda, *Handbuch Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*, 2., komplett überarbeitete Auflage, Belz Verlag, Weinheim und Basel, 2017.
- Königswieser, Roswita, Hillebrand, Martin, *Einführung in die systemische Organisationsberatung*, Achte Auflage, Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg, 2015.
- Komlosy, Andrea, *Arbeit. Eine globalhistorische Perspektive. 13 bis 21. Jahrhundert*, 5., korrigierte Auflage, Promedia Verlag, Wien, 2019.
- Kocka, Jürgen, *Arbeit früher, heute und morgen: Zur Neuartigkeit der Gegenwart* in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000.
- Kühl, Stefan, *Arbeit – Marxistische und systemtheoretische Zugänge*, Springer VS, Wiesbaden, 2018.
- Kühl, Stefan, *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*, 2. Auflage, Springer VS, Wiesbaden, 2020.
- Kühl, Stefan, *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*, 6., aktualisierte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, 2015.
- Kugler, Petra, *Gefangen im Dilemma der „New Work-Kultur“* in: Wörwag, Sebastian, Cloots, Alexandra (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020.

- Krizanits, Joana, *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung*, zweite, überarbeitete Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2015.
- Lauer, Thomas, *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Berlin, 2019.
- Laloux, Frederic, *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, Vahlen, München, 2015.
- Lembke, Gerald, *Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*, Tectum Verlag, Marburg, 2004.
- Lucassen, Jan, *The Story of Work. A New History of Humankind*, Yale University Press, New Haven and London, 2021.
- Matheus, Andrea, *Crashkurs New Work. Psychologische Sicherheit für Teamarbeit und Führung*, Haufe, Freiburg, 2021.
- Mayrhofer, Wolfgang, Furtmüller, Gerhard, Kasper, Helmut (Hrsg.), *Personalmanagement – Führung – Organisation*, 5., aktualisierte Auflage, Linde Verlag, Wien, 2015.
- Maximini, Dominik, *Scrum – Einführung in die Unternehmenspraxis. Von starren Strukturen zu agilen Kulturen*, 2., aktualisierte und erweiterter Auflage, Springer, 2018.
- Morgan, Gareth, *Bilder der Organisation*, Sonderausgabe, Schäffler-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2018.
- Neubauer, Walter, *Organisationskultur*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2003.
- Neubauer, Walter, Rosemann, Bernhard, *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2006.
- Niemiec, Ryan M., *Charakterstärken. Trainings und Interventionen für die Praxis*, Hogrefe Verlag, Bern, 2019.
- Nippel, Wilfried, *Erwerbstätigkeit in der Antike* in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000.
- Oestereich, Bernd, Schröder, Claudia, *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*, Verlag Vahlen, München, 2020.

- Oexle, Otto Gerhard, *Arbeit, Armut, Stand im Mittelalter* in: Kocka, Jürgen, Offe, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus Verlag, Frankfurt, 2000.
- Pabst, Reinhold, Schneider, David, Soszynski, Michael, Kujau, Marian, *Wertschätzende Organisationsentwicklung. Zukunft gemeinsam gestalten – Tool für den erfolgreichen Wandel*, Wiley-VCH GmbH, Weinheim, 2021.
- Permantier, Martin, *Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2019.
- Picot, Arnold, Diet, Helmut, Franck, Egon, Fiedler, Marina, Royer, Susanne, *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, 8., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020.
- Piwinger, Götz, *New Work für Praktiker. Das unverzichtbare Handbuch für die Personal- und Organisationsentwicklung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020.
- Pläge, Andreas, *Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz in Veränderungsprozessen. Handlungsempfehlungen für zukünftige Change-Projekt im Rahmen einer proaktiven Organisationsentwicklung*, Diplomica, Hamburg, 2011.
- Poguntke, Sven, *Corporate Think Tanks Zukunftsforen. Innovation Center, Design Sprints, Kreativsessions & Co.*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2019.
- Randstad Deutschland (Hrsg.), *New Work Trendreport. #1 – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?*, Whitepaper, Eschborn, Oktober 2021.
- Rathje, Stefanie, *Gestaltung von Organisationskulturen – Ein Paradigmenwechsel* in: Barmeyer, Christoph I., Bolten, Jürgen (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*, Verlag Wissenschaft und Praxis, o.O., 2010.
- Razavi, Reza, *Die Magie der Transformation. Wie wir Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam gestalten*, Haufe Verlag, Freiburg, 2022.
- Ringlstetter, Max, Kaiser, Stephan, Müller-Seitz, Gordon, *Positives Management – Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und –praxis* in: Ringlstetter, Max, Kaiser, Stephan, Müller-Seitz, Gordon, (Hrsg.),

- Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2011.
- Roehl, Heiko, Asselmeyer, Herbert (Hrsg.), *Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2017.
- Rose, Nico, *Arbeit besser machen. Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung*, Haufe, Freiburg, 2019.
- Rosenstiel, Lutz von, Nerdinger, Friedemann W., *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*, 7., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2011.
- Rosenstiel, Lutz von, Regnet, Erika, Domisch, Michel E. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 8., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020.
- Scharmer, C. Otto, *Theorie U. Von der Zukunft her führen*, fünfte, völlig überarb. u. erw. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2020.
- Scheller, Torsten, *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*, Verlag Franz Vahlen, München, 2017.
- Schein, Edgar H., *Humble Consulting – die Kunst des vorurteilslosen Beratens*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2017.
- Schein, Edgar H., *Organisationskultur und Leadership*, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2018.
- Schein, Edgar H., *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*, 3. Auflage, EHP, Bergisch Gladbach, 2003.
- Schein, Edgar H., *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Aufbau einer helfenden Beziehung*, 3. Auflage, EHP, Bergisch Gladbach, 2010.
- Schein, Edgar H., *Prozess und Philosophie des Helfens. Einzelberatung, Teambberatung und Organisationsentwicklung*, EHP, Bergisch Gladbach, 2010.

- Schermuly, Carsten C., *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Haufe, Freiburg, 2021.
- Schermuly, Carsten C., *New Work Utopia. Zukunftsvision einer besseren Arbeitswelt*, Haufe, Freiburg, 2022.
- Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?*, in: Personalmagazin, *New-Work-Barometer. Agilität ist eine Dauerbaustelle*, Haufe, 09/22.
- Schiersmann, Christiane, Thiel, Heinz-Ulrich, *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer VS, Wiesbaden, 2018.
- Schlicher, Katharina D., Paruzel, Agnieszka, Steinmann, Barbara, Maier, Günter W., *Change Management für die Einführung digitaler Arbeitswelten* in: Maier, Günter W., Engels, Gregor, Steffen, Eckhard (Hrsg.), *Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten*, Springer, Berlin, 2020.
- Schmidpeter, Rene, *Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick* in: Schneider, Andreas, Schmidpeter, Rene, *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Berlin, 2015.
- Schmidt, Silvester, Janzon, Monika, *Der Organisations-Shift. Evolution und Transformation Ihres Unternehmens*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020.
- Schmiedinger, Christoph, Rasche, Carsten, Thonfeld, Ellen, Tuchen, Kathrin, *Agile Transformation. Der Praxisguide zum Change abseits des Happy Path*, Hanser, München, 2021.
- Schneidewind, Uwe, *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*, Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main, 2018.
- Schnell, Nils, Schnell Anna, *Die Modern Work Tour. Eine Weltreise in die Zukunft unserer Arbeit*, Gabal, Offenbach, 2021.

- Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel, *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2016.
- Schuler, Heinz, Moser, Klaus (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 6., überarbeitete Auflage, Hogrefe Verlag, Bern, 2019.
- Seitz, Jelka, Seitz, Jürgen, *Digitale Kompetenzen: New Work = New Human* in: Fortmann, Harald R., Kolocek, Barbara, Hrsg., *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Mensch – Kompetenzen*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- Seligmann, Martin, *Flourish - Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens*, 5. Auflage, Kösel, München, 2021.
- Senge, Peter M., *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2017.
- Sieber Bethke, Klein, Anja, *New Career. Personalentwicklungskonzepte im Kontext von VUCA und Agilität*, Haufe, Freiburg, 2021.
- Stegmaier, Ralf, *Management von Veränderungsprozessen*, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2016.
- Straub, Jürgen, Thomas, Alexander, *Position, Ziele und Entwicklungslinien der kulturvergleichenden Psychologie* in: Thomas, Alexander (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2003.
- Stroh, Dominique, *Mythos Agilität. Wie New Work wirklich gelingt*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2021.
- The Arbinger Institute, *Outward Mindset. Wie man Leben verändert und Unternehmen transformiert*, Gabal, Offenbach, 2021.
- Thiel, Christine, *New Work. Der mobile Alltag Digitaler Nomaden zwischen Hype und Selbstverwirklichung*, Campus Verlag, Frankfurt, 2021.

- Thomas, Alexander, Utler, Astrid, *Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards* in: Genkova, Petia, Ringeisen, Tobias, Leong, Frederick T. L. Hrsg., *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*, Springer, Wiesbaden, 2013.
- Thomaschewski, Dieter, Völker, Rainer (Hrsg.), *Agiles Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019.
- Tomaschek, Nino (Hrsg.), *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch*, zweite Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2009.
- Türk, Klaus, Lemke, Thomas, Bruch, Michael. *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006.
- Vahs, Dietmar, *Organisationen. Ein Lehr- und Managementhandbuch*, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2019.
- Vahs, Dietmar, Weiland, Achim, *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2020.
- Wimmer, Rudolf, *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2004.
- Wunderlin, Nikolas, *Motivationsmodell GenZ. Motivation der Generation Z in der Arbeitswelt*, WME – know and learn, Lörrach, 2021.

### **Internetquellen**

- Austilat, Andreas, *Die Ausbeutung der Kinder*, Tagesspiegel, 04.06.2010, URL: <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/panorama/die-ausbeutung-der-kinder-1820500.html> (abgerufen am 14.09.2022).
- Agile Manifest, Manifest für Agile Softwareentwicklung, 2001, URL: <https://agilemanifesto.org/> (abgerufen am 14.08.2022).
- Bertelsmann, Homepage, *Geschichte*, URL: <https://www.bertelsmann.de/unternehmen/geschichte/> (abgerufen am 25.10.2022).



Boaz, Nate, Fox, Erica Ariel, *Change Leader, change themselves* in: McKinsey Quarterly, 1. März 2014, URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/change-leader-change-thyself> (abgerufen am 03.10.2022).

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen CSI, Universität Heidelberg, *Marktstudie Impact Investing in Deutschland 2020*, URL: <https://www.soz.uni-heidelberg.de/wp-content/uploads/2020/12/Impact-Investing-in-Deutschland-2020.pdf> (abgerufen am 20.10.2022).

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen CSI, Universität Heidelberg im Auftrag der KfW, *Social Entrepreneurship in Deutschland*, 2013, URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Social-Entrepreneurship-in-Deutschland-LF.pdf> (abgerufen am 20.10.2022).

Deutsche Bank, Homepage, *Verwurzelt in Deutschland – global von Anfang an*, URL: [https://www.db.com/files/documents/Deutsche-Bank-Geschichte--Chronik-von-1870-bis-heute.pdf?language\\_id=3](https://www.db.com/files/documents/Deutsche-Bank-Geschichte--Chronik-von-1870-bis-heute.pdf?language_id=3) (abgerufen am 27.10.2022).

Dillerup Ralf, *Strategieentwicklung / 2 Ansätze der Strategieentwicklung*, Haufe, Homepage, Haufe Finance Office Premium, URL: [https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/strategieentwicklung-2-ansaeetze-der-strategieentwicklung\\_idesk\\_PI20354\\_HI1687677.html](https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/strategieentwicklung-2-ansaeetze-der-strategieentwicklung_idesk_PI20354_HI1687677.html) (abgerufen am 28.09.2022).

Drutschmann, Dominik, *Arbeiten und Internet*, Tagesspiegel, 07.02.2014, URL: <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/-ki/nie-mehr-feierabend-5159491.html> (abgerufen am 14.09.2022).

Erfolgsfaktor Management im Mittelstand, Homepage, Leadership Blog, Kohlhaas, Michael, *Umsetzungskompetenz bedeutet, den Rubikon zu überschreiten*, 8. Juni 2020, URL: <https://erfolgsfaktormanagementimittelstand.com/2020/06/08/umsetzungskompetenz-bedeutet-den-rubikon-zu-uberschreiten/> (abgerufen am 21.12.2022).

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*, Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2019, URL:

- <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content> (abgerufen am 22.11.2022).
- Gallup, *Engagement Index 2021*, Deutschland, 5. April 2022, Download unter URL: <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx> (abgerufen am 01.11.2022).
- Gemeinsam für Afrika, Kinderarbeit auf Kaffeeplantagen, 03.06.2021, URL: <https://www.gemeinsam-fuer-afrika.de/kinderarbeit-auf-kaffeeplantagen/> (abgerufen am 24.11.2022).
- Haufe. Akademie, Homepage, New Work, *Whitepaper* URL: <https://www.haufe-akademie.de/ressourcen/new-work/wp-new-work> (abgerufen am 21.11.2022).
- Hays, *Learning Mindset Report 2022. Die großen Unterschiede beim Lernen*, URL: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/learning-mindset-report-2022> (abgerufen am 25.10.2022).
- Humanfy, Homepage, *New Work Charta*, URL: <https://humanfy.de/leistungen/new-work/new-work-charta/> (abgerufen am 20.10.2022).
- Linguee, Übersetzer, *Mindshift*, URL: <https://www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/mind+shift.html> (abgerufen am 18.10.2022).
- Martin, Franziska, *Warum die meisten CEOs am Wandel scheitern*, manager magazin, Homepage, 21.12.2022, URL: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/porsche-consulting-zu-change-management-sieben-von-zehn-transformationen-scheitern-a-b32b8daa-c66e-41c1-9108-ac0ccb9c07d0> (abgerufen am 23.12.2022).
- Nailvision, Homepage, URL: <https://www.nailvision.de/> (abgerufen am 24.11.2022).
- New Work New Culture, URL: <https://newwork-newculture.dev/> (abgerufen am 05.09.2022).
- On the way to new work, Podcast, URL: <https://open.spotify.com/episode/29PXaxK6U0I6BM5FCmlMgY>, (abgerufen am 24.09.2022).
- Pons, Online-Wörterbuch, *Mindshift*, URL: <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/mind+shift?bidir=1> (abgerufen am 18.10.2022).

- Randstad, Homepage, New Work, *Was ist New Work*, URL: <https://www.randstad.de/hr-portal/unternehmensfuehrung/new-work/> (abgerufen am 21.11.2022).
- Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Ambivalentes Verhältnis: Wie Führungskräfte über New Work denken*, Haufe, Homepage, URL: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-fuehrungskraefte-ueber-new-work-denken\\_80\\_572982.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-fuehrungskraefte-ueber-new-work-denken_80_572982.html) (abgerufen am 25.10.2022).
- Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022*, SRH Berlin, Homepage, 2022 URL: [https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule\\_Berlin/Forschung/Forschungsberichte/New\\_Work-Barometer\\_2022\\_Ergebnisbericht\\_final.pdf](https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/Forschung/Forschungsberichte/New_Work-Barometer_2022_Ergebnisbericht_final.pdf) (abgerufen am 06.11.2022).
- Stangl, Werner, Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, *Mindset*, URL: <https://lexikon.stangl.eu/27984/mindset> (abgerufen am 08.10.2022).
- Staatslexikon, 8. Auflage, 2017, URL: <https://www.staatslexikon-online.de> (abgerufen am 22.10.2022).
- Tödtmann, Claudia, *Veränderung in Unternehmen. An diesen drei Hürden scheitern Change-Projekte*, Homepage, Wirtschaftswoche, 12. März 2019, URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/veraenderungen-in-unternehmen-an-diesen-drei-huerden-scheitern-change-projekte/24092130.html> (abgerufen am 01.11.2022).
- Umlauf, Thomas, *Was leistet Lewins Drei-Phasen-Modell in der digitalen Transformation aus der Perspektive der Organisationsentwicklung*, Herausragende Masterarbeiten am DISC, Technische Universität Kaiserslautern, Homepage, URL: <https://kluedo.ub.uni-kl.de/frontdoor/deliver/index/docId/6254/file/Master+Arbeit+Thomas+Umlauf+410945+8+PUBLIC.pdf> (abgerufen am 01.11.2022).
- Zukunftsinstitut, Homepage, *Megatrends*, URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (abgerufen am 19.10.2022).

## Anhang 1: Vergleich von New Work Studien<sup>320</sup>

| Studie  | Untersuchungsgegenstand  | Fazit, Erkenntnisse, Ergebnisse   | Verständnis von New Work   |
|---|--|---|--|
| <p>Frauenhofer - Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO: <i>New Work</i> (2019).</p> | <p>Ausgangslage waren vier Erscheinungsformen von New Work:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. örtliche und zeitliche Dimension der Arbeitserbringung</li> <li>2. Umsetzungsformen in der Organisation</li> <li>3. Zunahme von Sinnstiftung und Wertebasierung durch Arbeit</li> <li>4. Veränderte Führungsstrukturen, Machtverteilung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Selbstorganisation (vgl. S. 4-5).</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansätze der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit sind breiter vertreten als Veränderungen in hierarchischen Strukturen der Organisationen (S. 6).</li> <li>• New Work ist nicht nur etwas für junge Unternehmen oder Angehörige der digitalen Bohème (S. 6).</li> <li>• Dennoch: Produktionsbedingungen und Tätigkeitstypen sowie Unternehmensgröße bestimmen Umsetzungsform und Ausmaß von New Work (S. 6).</li> <li>• Eine besondere Herausforderung ist es, New Work in größeren, gewachsenen Unternehmensstrukturen zu realisieren (S. 6).</li> <li>• New Work befindet sich im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation (Vgl. S. 7).</li> <li>• New Work bedeutet dauerhaften Kulturwandel (S. 7).</li> <li>• New Work fordert mehr Selbstverantwortlichkeit (S. 7).</li> <li>• Nach New Work kommt die „New Mitbestimmung“ (S. 8).</li> </ul> | <p>„Insgesamt gingen wir im Suchraster davon aus, dass New-Work-Ansätze als erwerbsorientierte Formen der Arbeit konzipiert und umgesetzt werden. Dies entspricht auch unserer Wahrnehmung der heute maßgeblichen Realisierung von New Work“ (S. 5).</p> |

<sup>320</sup> Wenn nicht anders angegeben, befinden sich alle Quellen im Literatur- und Internetquellenverzeichnis.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• New Work ist kein Zielzustand, sondern ein fortwährender Prozess der Umgestaltung und Reflexion (S. 8).</li> <li>• New Work – ein Thema für Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft (S. 9).</li> <li>• „New-Work-Ansätze, die Grundprinzipien ‚normaler‘, hierarchischer Organisationen verändern, sind seltener als Ansätze der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit“ (S. 100).</li> <li>• New Work ist eine Mogelpackung für Selbstausbeutung und entgrenzte Arbeit hat sich nicht bestätigt (Vgl. S. 100).</li> <li>• „Es dominieren noch Pilotprojekte oder Anfänge im kleinen Rahmen, insbesondere bei großen Organisationen. Eine umfassende Praktizierung von Formen der New Work bildet die Ausnahme“ (S. 101).</li> <li>• „New-Work-Konzepte stellen klassische Formen der Mitbestimmung vor große Herausforderungen“ (S. 101).</li> <li>• „New-Work-Konzepte rühren an ganz grundlegende Fragen der Bedeutung von Arbeit für die Teilhabe an der Gesellschaft und für die individuelle, persönliche Entwicklung“ (S. 102).</li> <li>• „Das deutsche Arbeitsrecht und bestehende</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   |  | <p>Tarifverträge verhindern viele New-Work-Ansätze“. (S. 102)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „New Work ist kein Zielzustand, sondern ein fortwährender Prozess der Umgestaltung und Reflexion“ (S. 102).</li> </ul>   |   |
| <p>Hays: HR Report 2021: <i>Schwerpunkt New Work.</i></p>   | <p>Untersuchte Einzelaspekte waren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit</li> <li>2. Projektbasierte Organisationsformen</li> <li>3. Sinnstiftung in der und durch Arbeit</li> <li>4. Örtliche Flexibilisierung von Arbeit</li> <li>5. Agile Organisationsformen</li> <li>6. Veränderte Führungsstrukturen</li> <li>7. Neue Machtverteilung (vgl. S. 9).</li> </ol> | <p>"Je mehr Veränderungen in der Organisationsstruktur ein New-Work-Ansatz erfordert, desto seltener wird er realisiert. Hier offenbart sich ein Talking- Action-Gap: Die (theoretischen) Diskussionen über New Work finden nur teilweise ihre Umsetzung in der Praxis" (S. 34).</p>  | <p>Für Hays ist das Verständnis von New Work die Definition des Frauenhofer IAO: "New Work ist demnach „erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist" (vgl. S. 8).</p> |
| <p>Randstad Deutschland (Hrsg.), <i>New Work - Trendreport 1 - Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?</i> (2021)</p> | <p>Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung und Stellenwert von Arbeit bei Arbeitnehmer*innen</li> <li>• Digitalisierung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Die Identifikation mit dem Arbeitgeber ist für Ü30er wesentlich wichtiger als für jüngere Menschen. Jüngere Arbeitnehmer:innen sind distanzierter. Die Trennung von der eigenen Person zum Job ist größer; sie schotten Arbeit und Privatleben stärker voneinander ab.</li> </ul> | <p>"New Work ist ein Konzept, das sich mit einer Vorstellung vom „Neuen Arbeiten“ auseinandersetzt. Es vereint Antworten auf die Frage, wie sich Arbeit verändert hat und wie sie in Zukunft</p>  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>Metastudie aus Randstad-MenteFactum-Arbeitnehmer:innenbefragung, Randstad Arbeitsbarometer, Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Randstad Employer Brand Research, Randstad Sourcright Talent Trends Report.</p> <p>Quelle:<br/> <a href="https://www.randstad.de/hr-portal/unternehmensfuehrung/new-work/">https://www.randstad.de/hr-portal/unternehmensfuehrung/new-work/</a></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilisierung (neues Lernen und alte Gewohnheiten)</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Homeoffice und Arbeitsalltag</li> <li>• Faktoren bei der Wahl des Arbeitgebers</li> <li>• Job- und Arbeitgeberwechsel, Recruiting</li> <li>• Werte und Erwartungen im Generationenvergleich (Boomer und Gen Z) (S. 4-18).</li> </ul> | <p>Gleichzeitig sind sie ich-bezogener, wenn es um die Karriere geht. Experte oder Expertin auf ihrem Gebiet zu sein und gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen, sind für sie durchaus wichtiger“ (S. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Flexibles Arbeiten bedeutet individuelles Arbeiten. Wenn die Anforderungen der Arbeitswelt immer komplexer werden, gilt es, das Arbeiten ebenso individuell und anforderungsgerecht zu gestalten. Hier sind sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter:innen gefordert, um Lösungen zu schaffen, die für beide Seiten passen. Häufig hängt sich hierbei die Diskussion zu sehr am Homeoffice auf. Und am vermeintlichen Kontrollverlust, den einige Arbeitgeber in der Pandemie befürchtet haben. Mobiles Arbeiten geht über das Homeoffice hinaus. Und flexibles Arbeiten bedeutet beispielsweise für berufstätige Eltern mehr als nur die Verlagerung des Arbeitsplatzes nach Hause – nämlich die flexiblere Einteilung der Arbeitszeiten“ (S. 9).</li> <li>• „Acht Prozent der deutschen Arbeitnehmer:innen wechselten im zweiten Halbjahr 2020 den Arbeitgeber. Besonders häufig befanden sich 18- bis 34-Jährige unter den Switchern (11%). Auch wenn es um anstehende</li> </ul> | <p>aussieht oder aussehen soll, zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Auswirkungen haben Entwicklungen wie die Digitalisierung, demografische Veränderungen oder die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf unsere Arbeitswelt?</li> <li>• Und wie gestalten wir diese aktiv mit?</li> <li>• Was kommt noch auf uns zu und was bleibt beim Alten? Der Begriff „New Work“ wird so oft als Sammelbegriff für Maßnahmen, Beobachtungen und Wünsche benutzt, die die Arbeitswelt von heute und von morgen beschreiben sowie prägen" (vgl. Randstad, Homepage, <i>Was ist New Work</i>, eingesehen am 21.11.2022).</li> </ul> |
|--|---|--|--|

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   | <p>Wechselpläne geht, liegen jüngere Arbeitnehmer:innen über dem Durchschnitt: So planen im ersten Halbjahr 2021 insgesamt 16 Prozent der Beschäftigten einen Wechsel, bei den Arbeitnehmer:innen zwischen 25 und 34 Jahren lag die Quote sogar bei 25 Prozent“ (S. 13).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Der Kontrast der Generationen wird durch Aussagen wie „Ok, Boomer“ deutlich, mit denen die Gen Z veraltete und überholte Denkmuster bezeichnet. Während die Boomer sich dem Ende ihres Arbeitslebens nähern, erobert die Gen Z dieses für sich“ (S. 15).</li> </ul>  |  |
| <p>Hackl, Wagner, Attmer und Baumann analysierten verschiedenste Studien zum Thema New Work:<br/> <u>Studie 1:</u> <i>"Ich war noch niemals in New Work"</i> - Studie zur Zukunft der Arbeitswelt (2015)<br/> <u>Studie 2:</u> <i>"New Work, Agilität und Führungsqualität"</i> (2015)<br/> <u>Studie 3:</u> <i>"Lernen, HR-Team und Mitarbeiterbeteiligung"</i> (2016)</p> | <p>New-Work-Umsetzung bei Unternehmen in fünf Kategorien mit insgesamt 12 Aspekten (vgl. S. 72):<br/> <u>Individualität:</u> Beteiligung der Mitarbeiter, an der Strategieentwicklung, Leistungs- und Lernziele können selbst festgelegt werden, Selbstbestimmung (Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte)<br/> <u>Führung:</u> Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere, Führungskraft</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Die Realität hinkt, wie sich in der Studie „New Work“ herausstellte, dem Wunschzustand der Mitarbeiter teils weit hinterher. Doch woran liegt es, dass sich (deutsche) Unternehmen derart schwer tun, Neuerungen der Arbeitswelt einzuführen, welche die Zufriedenheit der Mitarbeiter nachweislich beeinflussen und die Produktivität wie auch die Innovationsfähigkeit des gesamten Unternehmens steigern können“ (S. 81).</li> <li>• „Die Antwort kann mit einem Zitat von Hermann Simon erfolgen: Die Reform beginnt an der Spitze. Die Treppe muss von oben gekehrt werden. Denn wie die Befragungsergebnisse zeigen, bilden die Geschäftsführung und die</li> </ul> | <p>„New Work“ oder die „Neue Welt des Arbeitens“ ist Denkansatz und Bewegung zugleich. Ursache sind tief greifende Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher und auf Unternehmensebene und damit verbundene neue Anforderungen an Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter. Ziel ist ein Wandel des Verständnisses und der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis“ (S. 42).</p> |



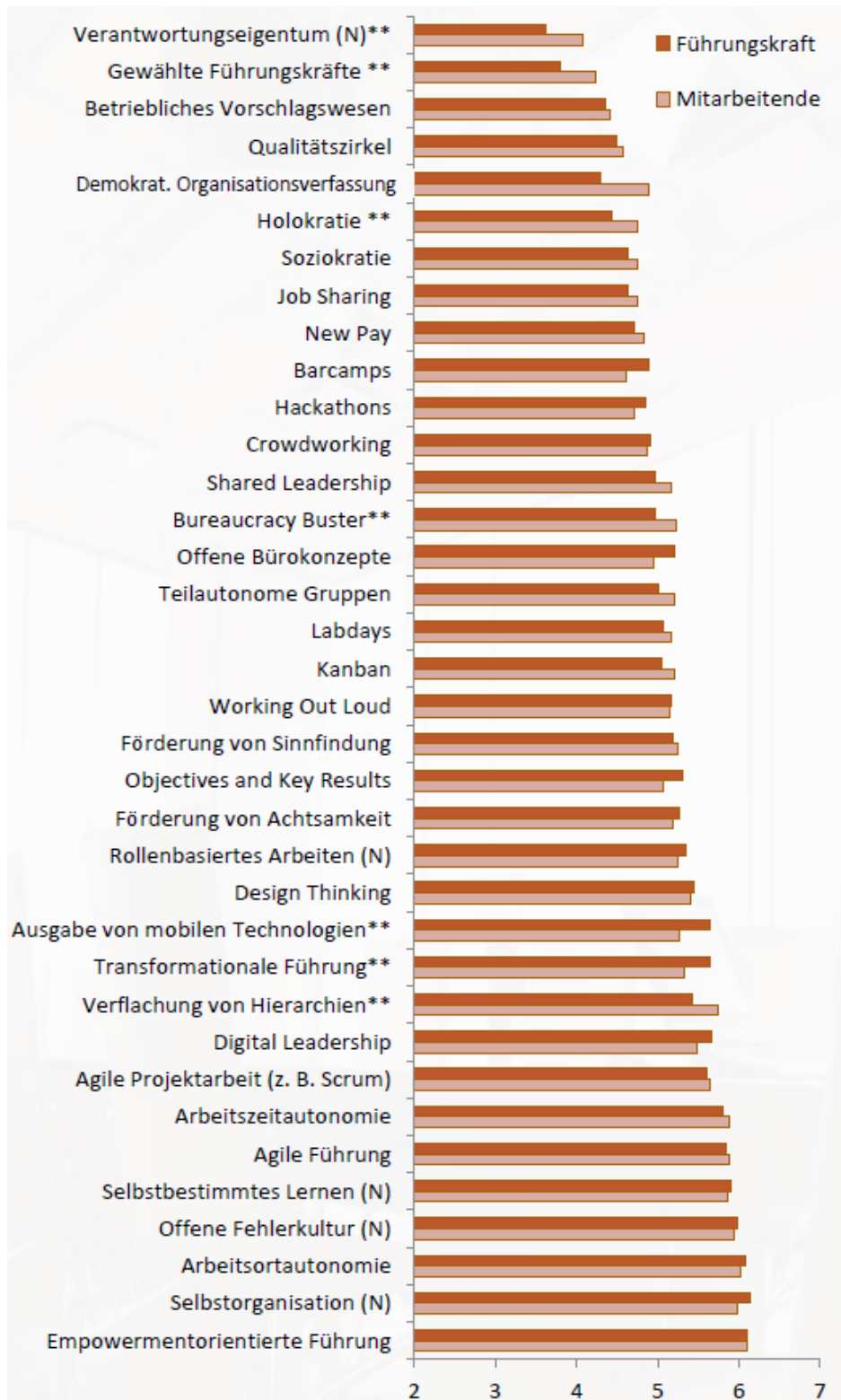
|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>Weitere Daten und Auswertungen werden von den Autoren aus älteren Studien zu den Kernherausforderungen Strategieumsetzung, Agilität und Individualisierung (Schwerpunkt Generationen) genutzt (vgl. S. 64-69).</p> | <p>als Coach/Personalentwickler, Moderne, demokratische Führungskultur<br/> <u>Agilität:</u> Schnelle Entscheidungsprozesse, weniger Hierarchiestufen<br/> <u>Flexibilität:</u> Flexible Arbeitssorte/Home Office Möglichkeiten, Flexible Arbeitszeiten, Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgabenstelle)<br/> <u>Neue Bürokonzepte:</u> Creative Workspaces.</p> | <p>Führungskräfte die größten Barrieren auf dem Weg nach New Work. Auf den nachfolgenden Plätzen folgen finanzielle Ressourcen, die Unternehmenskultur, die spezifischen Mitarbeiter des Unternehmens, arbeitsrechtliche Hürden, eine starke Hierarchieausprägung und der Betriebsrat als Verhinderer“ (vgl. S. 82).<br/> • "Die Gesamtumsetzung von New-Work-Instrumenten hängt positiv mit Umsatz, Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität zusammen. Dagegen zeigt sich eine negative Korrelation, wenn man die Fluktuationsquote von Unternehmen betrachtet. Einzelne Maßnahmen beziehungsweise New-Work-Instrumente erweisen sich dabei als besonders wichtig. Starke Treiber über alle genannten Betrachtungskomplexe hinweg sind eine moderne, demokratische Führungskultur und schnelle Entscheidungsprozesse. Das bedeutet: Je stärker diese Maßnahmen in Unternehmen ausgeprägt sind, desto höher sind Umsatz, Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität beziehungsweise desto geringer fällt die Mitarbeiterfluktuation aus" (S. 83).</p> | <p>Diese Definition lag nicht den Untersuchungen zu Grunde.</p>   |
| <p>Vanessa Jobst-Jürgens analysierte die Bedürfnisse verschiedener Arbeitnehmer*innen und</p>   | <p>Aus der qualitativen Vorstudie wurden 16 New Work</p>  | <p>• „Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen in vielen Fällen die Hypothese, dass die Überschneidungen der Bedürfnisse der Generatio-</p>  | <p>• „Mir ist bewusst, dass ich somit die Intention von New Work, so wie Bergmann sie in unseren Köpfen erschaffen hat,</p> |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p>verschiedenen Generationen (Z, Y, X, Babyboomer, Eltern und Pflegend Beschäftigte). Zu der quantitativen Studie gehörte eine qualitative Vorstudie.</p> <p><u>Studie:</u> <i>Bedürfnisse und Wünsche verschiedener Arbeitnehmergruppen und Generationen im Kontext "New Work"</i> (Beginn 2018, Publikation 2020).</p> | <p>Merkmale identifiziert, welche quantitativ untersucht wurden.</p> <p>Die Merkmale sind nach Wichtigkeit sortiert (Relevanz aufsteigend): Recruiting, Digitalisierung, Bürokonzept, Unternehmenskultur, Mitarbeitervorteile, Unterstützung bei Lebensereignissen, Vereinbarkeit, Führungsverhalten, Sinnhaftigkeit, Arbeitsweisen und Organisationsstruktur, Gleichberechtigung, persönliche Entwicklung, Team, zeitliche Flexibilität, Kommunikation, Gehalt (vgl. S. 135).</p> | <p>nen Z, Y, X und Babyboomer hinsichtlich eines New-Work-ausgerichteten Jobs ausgeprägt sind. Über alle Merkmale hinweg zeigen sich an den meisten Stellen, dass die vier, oftmals so stereotypisch unterschiedlich dargestellten Generationen, ziemlich viele Überschneidungen hinsichtlich ihrer Vorstellungen eines für sie perfekten, nach New Work ausgerichteten Jobs, haben“ (S. 142).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Worin sich Generationen aber offensichtlich in vielen Fällen nicht unterscheiden sind die Vorstellungen eines für sie perfekten Jobs in Hinblick auf durch New Work geprägte Merkmale wie Kommunikation, Wertschätzung, Flexibilität und andere, wie wir sie zusammen in diesem Buch ausführlich betrachtet haben. Die Ergebnisse zeigen ein enormes Potenzial, auf diesen Gemeinsamkeiten begründet eine generationenunabhängige, aber vor allem menschenfokussierte Transformationen in Organisationen zu planen, zu initiieren, auszugestalten oder auch den Status quo zu hinterfragen“ (S. 142).</li> <li>• „Diese Items bzw. Merkmale sind diejenigen Formulierungen, die über alle Generationen einen hohen Zuspruch erhalten. Sie zeigen einerseits die wichtigsten Bedürfnisse an, die im Rahmen von New Work und einer potenziellen Transformation unbedingt beachtet werden</li> </ul> | <p>wieder ein Stück weit entkopple. Genau genommen versuche ich herauszufinden, wie wir der Lohnarbeit den schönsten, bequemsten, praktischsten und lohnenswertesten Minirock anziehen können. Einen, der einen Mehrwert für alle Erwerbstätigen darstellt, indem der Begriff „Arbeit“ endlich wieder positiv konnotiert sein kann“ (S. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Es ist in aller Konsequenz immer die Intention, die hinter allen Ideen und Maßnahmen steckt. Und diese sollte von Grund auf wohlwollend und humanistisch den Personen gegenüber sein, für die eben diese Maßnahmen gedacht sind. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen nach Sinnfindung und Selbstverwirklichung sowie Autonomie streben. Menschen auf eine reine Funktion und deren Ausführung im Unternehmen zu reduzieren, wird diesem Streben nicht gerecht“ (S. 4).</li> <li>• „Diese Studie kommt der Frage „Wie viel New Work brauchen Mitarbeiter*innen?“ nach. Das</li> </ul> |
|---|--|--|---|

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   | <p>sollten. Andererseits sind diese Items auch diejenigen, die in einer Organisation als initiale Ziele von New-Work Maßnahmen angegangen werden müssen, da mindestens drei von vier Personen offen für Maßnahmen in diesem Bereich sind“ (S. 143).</p> <p>Zu diesen hervorstechenden Items gehören Kommunikation (wird immer offen und ehrlich kommuniziert, wird immer wertschätzend und respektvoll miteinander kommuniziert, wird über wichtige Themen, die im Unternehmen passieren oder anstehen informiert), Führungsverhalten (wird Wertschätzung offen ausgedrückt), Unternehmenskultur (werden Mitarbeiter*innen nach Stärken und Schwächen eingesetzt) und Gleichberechtigung (sind alle Mitarbeiter*innen, unabhängig von Religion, Herkunft oder sexueller Gesinnung, in allen Bereichen gleichberechtigt) (vgl. S. 144-145).</p> | <p>Ziel war es, diese Frage mit einer positiven Haltung im Sinne der Positiven Psychologie zu beantworten. So wurden keine Defizite im aktuellen Job der Personen erfragt, sondern eine Vorstellung des perfekten Jobs, die eine Person ausführen möchte – und dies über alle relevanten Arbeitnehmergruppen hinweg“ (S. 145).</p>                  |
| <p>Haufe, Whitepaper, <i>New Work - Zahlen. Daten. Fakten.</i></p> <p>Quelle: Haufe. Akademie, Homepage, <i>New Work</i>, (eingesehen am 21.11.2022).</p> | <p>Haufe fasst hier diverse Zahlen, Daten und Fakten aus verschiedenen Studien und Untersuchungen zusammen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Die Art, wie sich ein Unternehmen mit dem Thema New Work befasst, entscheidet über seine Zukunftsfähigkeit!“ (S. 3).</li> <li>• „Bei drei von vier Unternehmen in Deutschland steht das Thema New Work schon auf der Agenda. Der größte Teil davon hat bereits Initiativen gestartet, um New Work zu etablieren.</li> <li>• Insgesamt bieten bereits 70 Prozent aller Unternehmen in Deutschland ihren Mitarbeitern</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Das Konzept „New Work“ [...] steht für eine moderne, flexible und menschen-zentrierte Form der Arbeitsorganisation. Dafür aber gibt es keine Standardlösung – New Work kann in jedem Unternehmen anders aussehen“ (S. 3).</li> <li>• „Für den zukunftsfähigen Umgang mit den neuen Risiken und</li> </ul> |

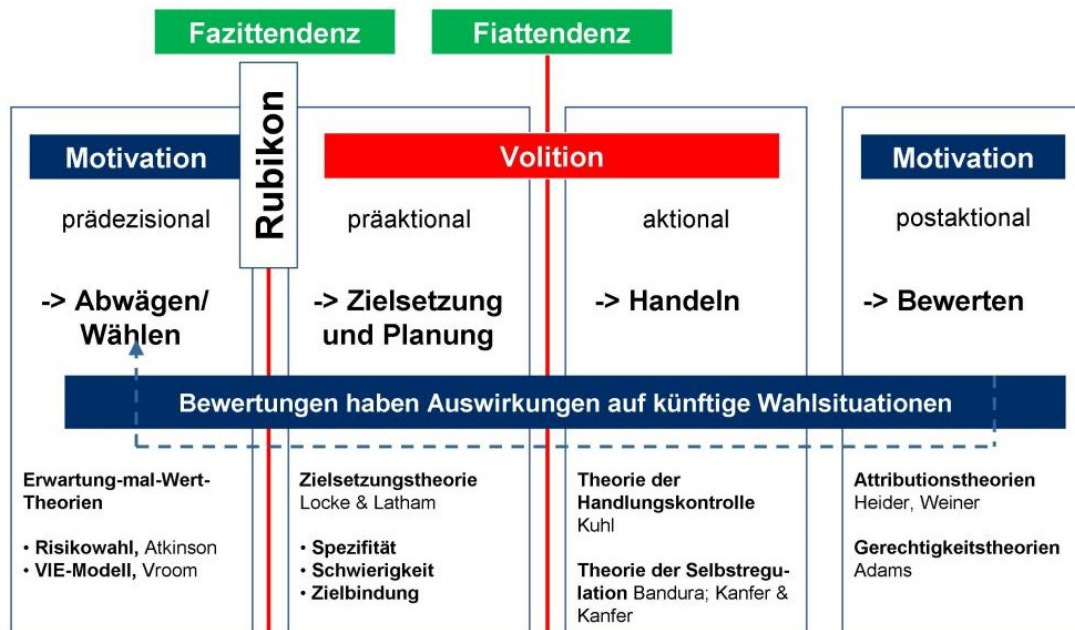
|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>Home-Office-Möglichkeiten und bewerten dies als Einstieg in New Work.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen arbeitet an der Einführung eines offenen und flexiblen Bürokonzepts und 34 Prozent beschäftigen sich im Zuge von New Work mit der Einführung flacher Hierarchien.</li> <li>• Ins Auge springt, dass nur jedes fünfte Unternehmen „Führung auf Augenhöhe“ als Maßnahme zur Etablierung von New Work angibt“ (S. 4).</li> <li>• „Befragt man die Mitarbeiter, geben 61,9 Prozent an, die Veränderung der Unternehmenskultur sei für sie ein wichtiger Bestandteil von New Work“ (S. 4). Hierzu wird allerdings auch festgestellt, dass „Unternehmen Kulturveränderungen noch gar nicht mit New Work in Verbindung bringen – sei es, weil geeignete Management- Methoden fehlen oder die Organisationsstruktur noch nicht bereit ist“ (S. 4).</li> <li>• „46,5 Prozent der Mitarbeiter erwarten sich mehr Freiheit und sehen eine bessere Work-Life- Balance als wichtigste Chance von New Work“ (S. 6).</li> <li>• „Neue Technologien, das Überdenken von Arbeitszeitmodellen und neue Formen der Zusammenarbeit brauchen immer auch eine entsprechende Unternehmenskultur“ (S. 8).</li> </ul> | <p>den neuen Chancen braucht es freies, selbständiges und sinnstiftendes Arbeiten gleichermaßen“ (S. 3).</p> |
|--|--|---|--|

## Anhang 2: Zustimmungswerte zu verschiedenen New Work-Praktiken<sup>321</sup>



<sup>321</sup> Schermuly, Carsten C., Meifert, Matthias, *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022*, SRH Berlin, Homepage, 2022, eingesehen am 06.11.2022.

### Anhang 3: Rubikonmodell



Quelle: Erfolgsfaktor Management im Mittelstand, Homepage, eingesehen am 21.12.2022.

Kohlhaas verbindet bei dem hier abgebildeten Rubikonmodell die verschiedenen Modellphasen mit spezifischen und vertiefenden Theorien.

#### Anhang 4: New Work Meta-Mindset (Tabelle mit Quellen)

| Ebene 0  | Ebene 1   | Ebene 2  | Ebene 3   |
|--|---|--|---|
| die Gesellschaft als größten Stakeholder haben. <sup>322</sup>                               | soziale Verantwortung übernehmen. <sup>323</sup>  | sinnhafte Ökonomie fördern. <sup>324</sup>   | neue und gerechte Arten der Vergütung entwickeln. <sup>325</sup>  |
| Technik und Entwicklung bejahen. <sup>326</sup>  | systemisch, holistisch, integrativ und global im lokalen Kontext denken. <sup>327</sup> | Wertschätzung, Lösungsorientierung und eine positive Haltung als Arbeitsklima beinhalten. <sup>328</sup>             | Kooperationen und Netzwerke entstehen lassen. <sup>329</sup>  |
| eine finanzielle, wirtschaftliche und kulturelle Wertschöpfung hervorbringen. <sup>330</sup> | auf das Phänomen Arbeit mit Werten und Zweck ausgerichtet sein. <sup>331</sup>          | zulassen, dass die Arbeitsumgebung frei gestaltet und entwickelt wird um gesetzte Ziele zu erreichen. <sup>332</sup> | neue Methoden, Modelle, Lösungen und Bewältigungsstrategien kontextualisiert entwickeln. <sup>333</sup> |
|  | eine Kompetenz zur Komplexitätsbewältigung darstellen. <sup>334</sup>                   | Flexibilität, Mobilität und Kollaboration fördern. <sup>335</sup>  | neue Steuerungs- und Führungselemente entwickeln. <sup>336</sup>  |
|  | den Menschen ins Zentrum stellen. <sup>337</sup>  | Selbstbestimmung und Autonomie fördern. <sup>338</sup>   |   |
|  | Sinnhaftigkeit fokussieren und Identität achten. <sup>339</sup>                         | die Entwicklung von Kompetenzen fördern. <sup>340</sup>  |   |
|  |   | ständiges Lernen fördern. <sup>341</sup>   |   |

<sup>322</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Homepage, *Megatrend New Work*, eingesehen am 19.10.2022.

<sup>323</sup> Vgl. Humanfy, Homepage, *New Work Charta*, eingesehen am 20.10.2022.

<sup>324</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Homepage, *Megatrend New Work*, eingesehen am 19.10.2022.

<sup>325</sup> Vgl. Franke, Sven, Hornung, Stefanie, Nobile, Nadine, *New Pay. Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*, Haufe, Freiburg, 2019, S. 15-16.

<sup>326</sup> Vgl. Haufe Akademie, Homepage, Whitepaper, *New Work*, S. 8, eingesehen am 21.12.2022.

<sup>327</sup> Vgl. Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics*, S. 75-76.

<sup>328</sup> Siehe 3.1.2.

<sup>329</sup> Vgl. Dückert, Simon, *lernOS als Betriebssystem für die Arbeit der Zukunft* in: Brommer, Dorothee, Hockling, Sabine, Leopold, Annika (Hrsg.), *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S. 191-192.

<sup>330</sup> Vgl. Humanfy, Homepage, *New Work Charta*, eingesehen am 20.10.2022.

<sup>331</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks*, S. 12.

<sup>332</sup> Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work*, S. 72.

<sup>333</sup> Vgl. Haufe Akademie, Homepage, Whitepaper, *New Work*, S. 3 u. 8, eingesehen am 21.12.2022.

<sup>334</sup> Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work*, S. 76.

<sup>335</sup> Vgl. Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Dominik Baumann, *New Work*, S. 72.

<sup>336</sup> Vgl. Haufe Akademie, Homepage, Whitepaper, *New Work*, S. 4, eingesehen am 21.12.2022.

<sup>337</sup> Vgl. Vgl. Jobst-Jürgens, Vanessa, *New Work*, S. 4.

<sup>338</sup> Vgl. Humanfy, Homepage, *New Work Charta*, eingesehen am 20.10.2022.

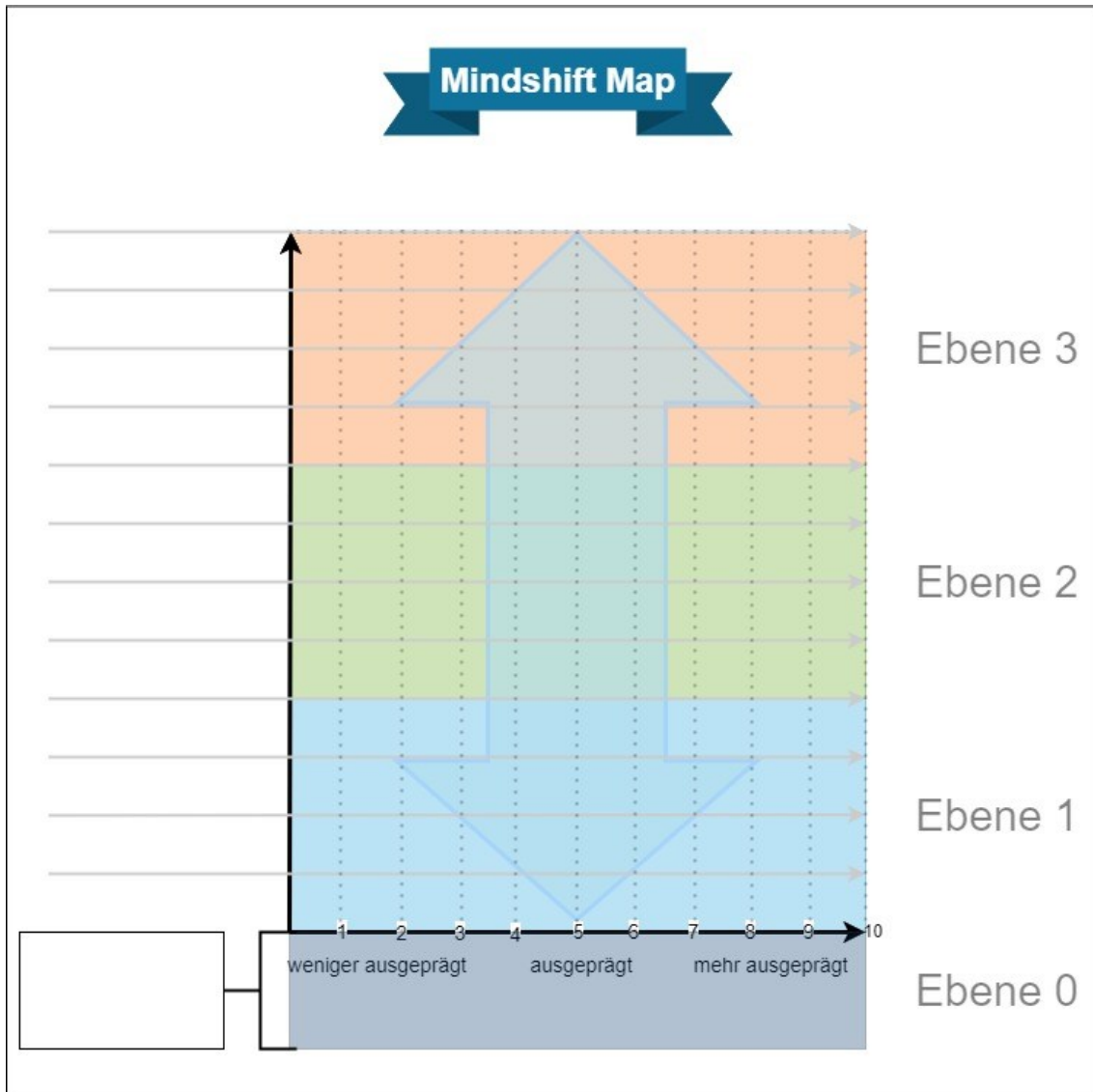
<sup>339</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks*, S. 11.

<sup>340</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks*, S. 12.

<sup>341</sup> Vgl. Schnell, Nils, Schnell Anna, *New Work Hacks*, S. 13.

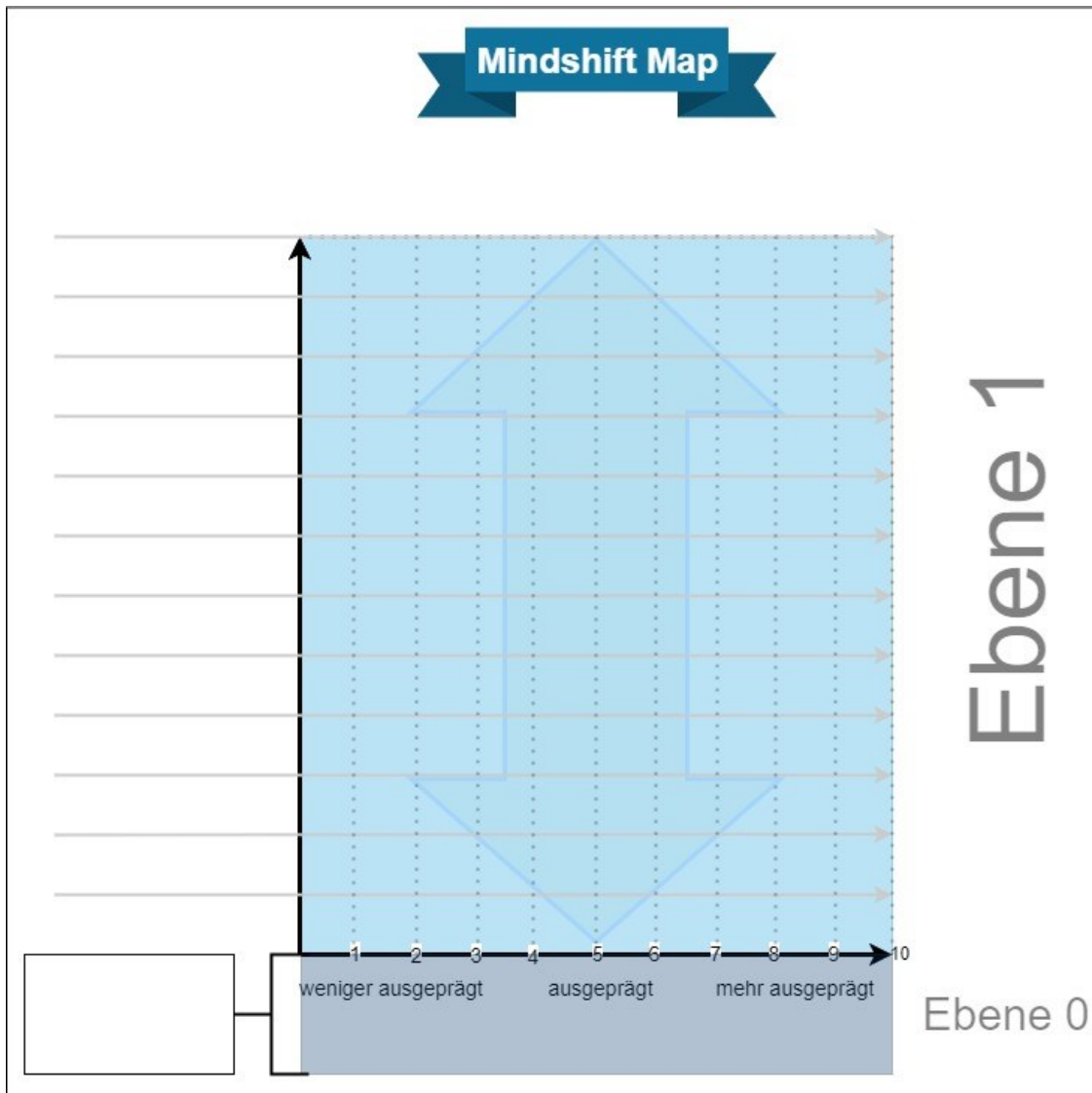
## Anhang 5: Mindshift Maps

Mindshift Map: Vorlage

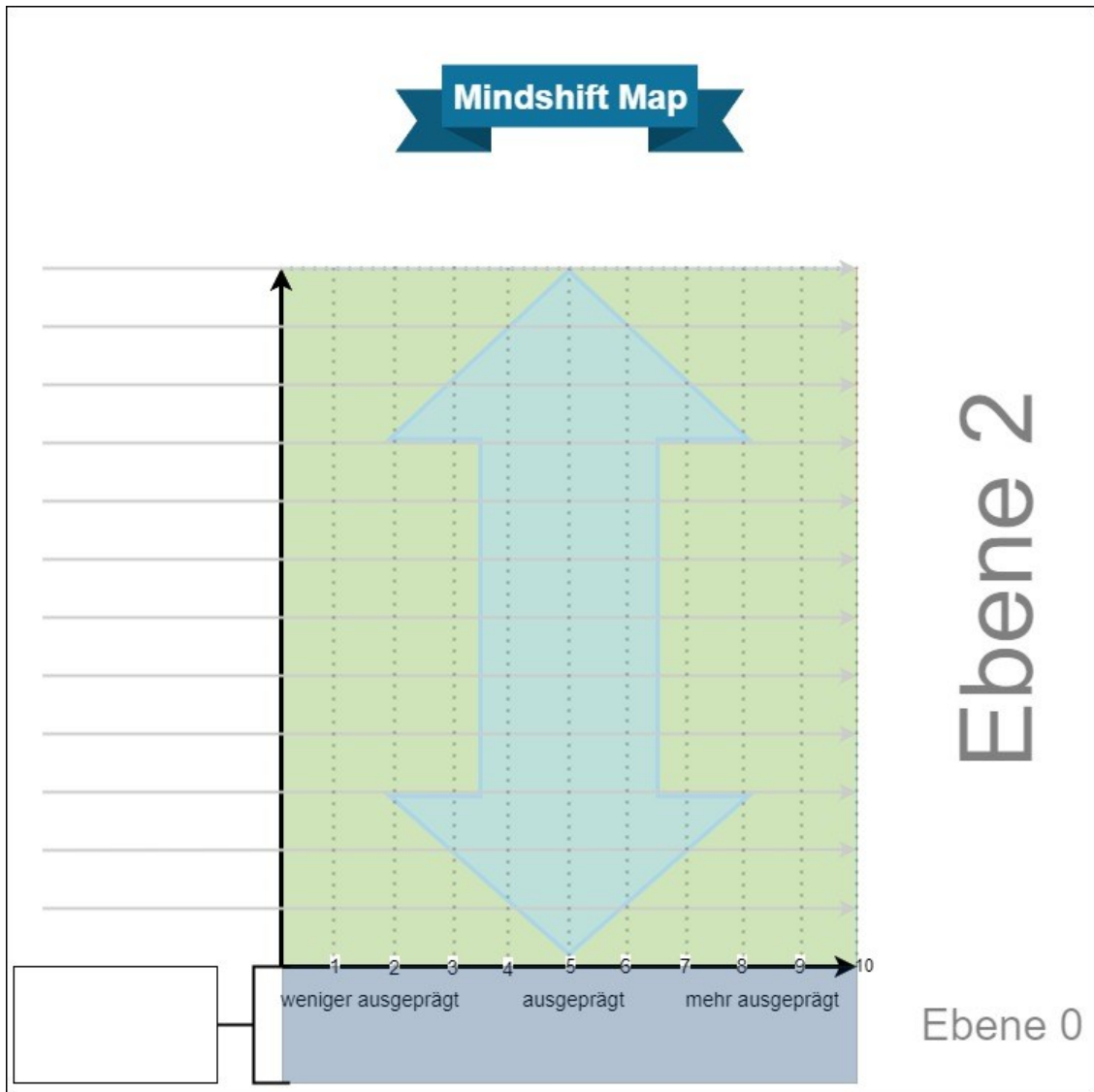




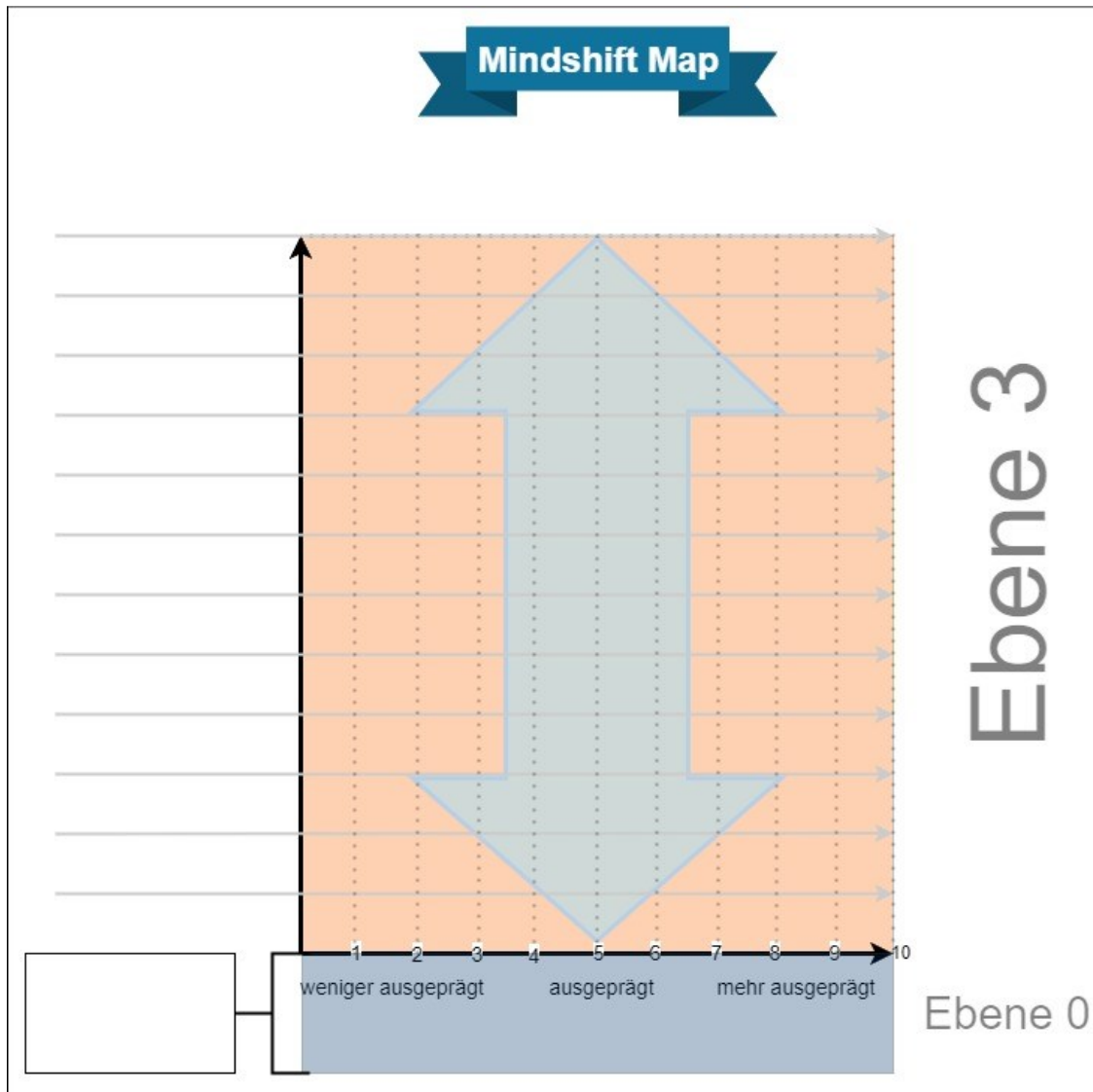
Mindshift Map: E1-Mindshift



Mindshift Map: E2-Mindshift



Mindshift Map: E3-Mindshift



### **Eigenständige Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift