

Matthias Lutze/
Philipp D. Schaller/
Hans A. Wüthrich

New Work

Zurück in die Zukunft der Motivation

Die Zukunft der Arbeit liegt in der Rückbesinnung auf grundlegende Bedürfnisse, damit Menschen intrinsisch motiviert arbeiten können. Die Faktoren, die dies ermöglichen, sind nicht neu: das Gefühl, die Kontrolle zu haben, anerkannt zu werden und dazuzugehören. Organisationen sind gut beraten, Schritt für Schritt die eigene, »humane« Arbeitswelt zu entwickeln. Führungskräfte und Mitarbeitende sind dabei gleichermaßen gefordert.

Im Jahr 2020 werden die Millenniumsjahrgänge 35 % der weltweiten Belegschaft ausmachen. »Die Arbeit« ist allein schon wegen des fortwährenden Generationswechsels und des Eintritts dieser »New Worker« im Umbruch. Zusätzlich getrieben durch die Digitalisierung und weitere Megatrends¹, ziehen Unternehmen heute alle Register, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und ihren Mitarbeitenden optimale Arbeitsbedingungen zu bieten. Rutschen (Google in Zürich) oder Basketballplätze (Axa in Hamburg) werden in Bürogebäude installiert, die Mitarbeitenden erhalten die Einladung, verkleidet zur Arbeit zu erscheinen (Zappos), oder sogenannte Funsultants (Spaßberater) werden beschäftigt. Man könnte fast den Eindruck gewinnen, dass Tischtennisplatten und Tischkicker in den Geschäftsräumen mittlerweile zum eher langweiligen Standard gehören.²

Natürlich geht es bei der Umsetzung neuer Arbeitswelten in heutigen Organisationen um mehr, als Spaß zu organisieren. **New Work** will das Verhältnis zwischen Menschen und ihrer Arbeit gänzlich neu ordnen:³ Mitarbeitende sollen nicht nur flexibel entscheiden können, wo, wann und wie lange sie arbeiten möchten, sowie weitgehend autonom agieren und ihr volles Potenzial entfalten können. Vielmehr soll die Tätigkeit des Einzelnen vor allem sinnstiftend sein und zur Selbstverwirklichung beitragen. Als passende Konzepte gelten auf Teamebene »agile« Ansätze wie Scrum oder Kanban, auf Ebene der Gesamtorganisation Holacracy⁴ oder die integrale evolutionäre Organisation⁵. Dies alles soll Motivation, Kreativität, Eigeninitiative und die Identifikation mit der Organisation fördern und Organisationen in die

Lage versetzen, der Marktdynamik zu entsprechen. Die geeignete Struktur und Kultur vorausgesetzt, kann und will der Mensch also seine intellektuellen, emotionalen und sozialen Ressourcen in das Unternehmen einbringen, so die (implizite) Annahme. Auf den ersten Blick scheint dies für Unternehmen wie für ihre Mitarbeitenden erstrebenswert. Spaß bei der Arbeit und gleichzeitig sich selbst, das Unternehmen und die Gesellschaft weiterbringen? Das klingt nach einer Win-win-win-Situation. Ist der Hype also gerechtfertigt?

New Work will das Verhältnis Mensch–Arbeit neu ordnen: Die Arbeit soll sinnstiftend sein und zur Selbstverwirklichung beitragen.

Zu den vielen Hoffnungen, die mit der New-Work-Bewegung verbunden sind, gesellen sich ebenfalls verschiedene Befürchtungen und Vorbehalte. Beispielsweise führen darunter subsumierte Konzepte zur Aufhebung der Rollentrennung zwischen dem Funktionsträger der Organisation und der Privatperson, sie entgrenzen mithin die Arbeit und können deshalb in einem inakzeptablen Maße übergriffig gegenüber Mitarbeitenden werden. Extremfälle, in denen Organisationen den Menschen als Ganzes zu vereinnahmen versuchen, werden daher auch als »gierige« (greedy) Organisationen bezeichnet.⁶ Darüber hinaus stellen wir fest, dass nach wie vor die Zahl derjenigen hoch ist, die lieber in den eigenen vier Wänden arbeiten würden oder aufgrund psychischer Belastungssymptome gar nicht erst am Arbeitsplatz erscheinen.⁷ Das Gefühl, nicht von der Arbeit abschalten zu können, und eine als niedrig empfundene Work-Life-Balance sind potenzielle Stressoren. Gleiches gilt für die Geräuschkulisse in den vielerorts wieder angesagten Großraumbüros.⁸ Obwohl ihre Auswirkungen auf die Motivation, Produktivität und Gesundheit der Mitarbeitenden noch

New Work

Ein Sammelbegriff, mit dem verschiedene, meist alternative Arbeitsmodelle und -formen umschrieben werden. Der Begriff geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück. Mitte der 1970er-Jahre erklärte er sein Konzept der neuen Arbeit anhand der Begriffe Zweck und Mittel. Seit der industriellen Revolution bestand laut Bergmann der Zweck von Arbeitstätigkeiten vor allem darin, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, etwa einen Arbeitsschritt am Fließband. Das Mittel, um diesen Zweck zu erfüllen, war der arbeitende Mensch. Die Idealform der neuen Arbeit dreht dieses Verhältnis um: New Work soll nun das Mittel sein, mit dem sich der Mensch als freies Individuum verwirklichen kann. Damit geht es Bergmann insbesondere um die sinnstiftende Funktion der Arbeit, aber auch um Werte wie Freiheit und Selbstständigkeit.

unzureichend erforscht sind, lässt sich feststellen, dass die »schöne« neue Arbeitswelt nicht durchweg als positiv wahrgenommen wird oder sogar Risiken birgt.

Funktion und Zielrichtung von New Work

In Organisationen wurde eine Vielzahl von Instrumenten entwickelt, um Menschen zu vermeintlich »richtigem« Handeln zu motivieren, etwa Budgetvorgaben, Stellen- und Funktionsbeschreibungen und Leistungssysteme. Im Verlauf der letzten Jahrzehnte kamen jedoch vermehrt Zweifel am Nutzen solcher Instrumente auf und man erkennt nun die Kollateralschäden, die sie verursachen. Die zunehmenden Zweifel an der Wirksamkeit »klassischer Praktiken« zur Mitarbeitermotivation ließen neue Denkrichtungen wie New Work entstehen. Instrumente, die eher Zwang, Kontrolle und Druck ausüben, stehen infolgedessen auf dem Prüfstand. Menschen sollen heute mit einer anderen Logik, d. h. »humaner« und damit zeitgemäßer zu »richtigem« Verhalten motiviert werden. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, warum solche Überlegungen gerade heute als *conditio sine qua non* gelten. Worin unterscheiden sich also die Bedürfnisse heutiger Arbeitskräfte von denen früherer Generationen?

An dieser Stelle gilt es, den Blick zu öffnen und den Kontext zu betrachten, in dem heutige Organisationen agieren. Man stellt fest, dass sich der politische und ökonomische Rahmen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts massiv verändert hat. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs begann eine für die Menschheitsgeschichte außergewöhnlich lange Periode von Frieden und steigendem Wohlstand, insbesondere für einen Großteil der hiesigen Bevölkerung. Für die meisten unter uns sind diejenigen Bedürfnisse, die den Erhalt des Lebens und der eigenen Sicherheit gewährleisten, heutzutage gedeckt. Darüber hinaus sorgt die sich umkehrende Bevölkerungspyramide dafür, dass sich die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verschieben. Young Talents der **Generation Y und Z** können sich heute oft aussuchen, wo sie arbeiten, und treten dementsprechend selbstbewusst auf.

In Summe sind »New Worker« heute also satter und sicherer als frühere Generationen von Erwerbstätigen. Es verwundert daher kaum, dass von außen gesetzte, »extrinsische« Motivationsfaktoren, wie die Aussicht auf ein höheres Gehalt, an Kraft verlieren. Wir fokussieren uns hingegen zunehmend auf andere Bedürfnisse, wie etwa darauf, Glück und Freude bei der Arbeit zu empfinden oder einer gesellschaftlich wertvollen Tätigkeit nachzugehen. Wir genießen heute den Luxus, uns eine Arbeit aus-

suchen zu können, die sich gut anfühlt und von sich aus anziehend wirkt, weil sie zu uns als Mensch passt. Oder anders ausgedrückt: Wir suchen uns eine Tätigkeit, die aus sich selbst heraus – also »intrinsisch« – motivierend ist.

Neue Arbeitswelten begünstigen die intrinsische Motivation

»Intrinsic motivation (...) refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable.«

Edward Deci

Die Selbstbestimmungstheorie von Edward L. Deci und Richard M. Ryan gibt uns Aufschluss darüber, was Menschen benötigen, um intrinsisch motiviert zu sein. Demzufolge hat jeder Mensch drei psychologische Grundbedürfnisse:⁹

1. Das Bedürfnis danach, die *Kontrolle* über sein eigenes Leben zu haben und über einen angemessenen Entscheidungsspielraum zu verfügen, um selbstwirksam zu sein.
2. Die *Anerkennung* der eigenen Kompetenzen, so dass das Selbstwertgefühl gestärkt wird und man merkt, dass es »okay« ist, wie man ist und arbeitet.
3. Der Bedarf nach *Zugehörigkeit* zu einer Gruppe von Menschen, die einem wichtig sind, für die man sorgt und die sich auch um einen selbst kümmern.

Neurowissenschaftliche Befunde unterstützen diese Forschungsergebnisse. So konnte gezeigt werden, dass jedes dieser drei Bedürfnisse mit der Ausschüttung bestimmter Neurotransmitter, wie Adrenalin, in Verbindung steht.¹⁰ Was uns Menschen intrinsisch motiviert, wurde also schon vor sehr langer Zeit in unseren Gehirnen festgelegt. Man könnte New Work demzufolge auch als Strömung interpretieren, die versucht, den menschlichen Prädispositionen stärker gerecht zu werden, als dies bei früheren Praktiken der Fall war. Dies könnte man als jenen »humaneren«, menschengerechteren Aspekt von New Work bezeichnen.

Gewinnmaximierung ist nicht mehr das Ziel, sondern eine Folge davon, dass Organisationen ihren Sinn gefunden haben und danach handeln.

Vergleichen wir diese wissenschaftlichen Befunde mit aktuellen Ansätzen der Organisationstheorie, so finden wir bemerkenswerte Parallelen. Aufbauend auf verschiedenen, weltweiten Fallstudien

Generation Y und Z

Zur Generation Y gehören Menschen, die in den 1980er- und 1990er-Jahren geboren wurden, in einer multimedialen Welt aufgewachsen sind und ganz neue Erwartungen und Werte an die Arbeitswelt herantragen. Das trifft auch auf die folgende Generation Z zu, deren Vertreter nach 1995 geboren sind und gerade erst ins Berufsleben eintreten.

postulierte Frédéric Laloux in seinem Bestseller »Reinventing Organizations«, dass die am weitesten entwickelten »evolutionären« Organisationen drei wesentliche Durchbrüche geschafft haben:¹¹

1. Die *Kontrolle* über die Geschicke der Organisation wird von klassischen Hierarchiepyramiden losgelöst und die Mitarbeitenden *führen sich selbst*. Entscheidungen werden dort getroffen, wo sie sich auswirken; Entscheidungsmacht haben diejenigen, die die notwendigen Kompetenzen besitzen.
2. Menschen werden in ihrer *Ganzheit* betrachtet und finden *Anerkennung* als Individuen, die der Organisation nicht nur Fach- und Methodenwissen, sondern vor allem auch emotionale Kompetenzen zur Verfügung stellen. Begriffe wie Spiritualität und Praktiken wie Meditation verlieren ihren anrühenden Touch. Moderne Organisationen fördern die vermeintlich weiche Seite des Menschen und ziehen genau daraus ihre Stärke.
3. Die untersuchten Organisationen entwickeln aus sich selbst heraus einen *evolutionären Sinn*. Sie explorieren und finden ihren ganz eigenen Platz in der Gesellschaft. Sie definieren sich über die *Zugehörigkeit* und ihren Beitrag zu einem größeren Ganzen. Gewinnmaximierung ist nicht mehr der Zielpunkt des ökonomischen Handelns, sondern eine logische Folge davon, dass Organisationen ihren Sinn gefunden haben und danach handeln.

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, können die von Laloux beschriebenen Durchbrüche als organisatorische Entsprechung der psychologischen Grundbedürfnisse von Kontrolle, Anerkennung und Zugehörigkeit interpretiert werden. Bewusst oder unbewusst untersuchte Laloux damit Organisationen, die die New-Work-Bewegung sehr eindrücklich repräsentieren und es schaffen, intrinsisch motivierende Arbeitswelten zu gestalten. Die drei beschriebenen Rahmenbedingungen korrespondieren mit den drei Dimensionen der Sinnfindung in

der Arbeit, wie sie Maximilian Strecker, Leitungsmitglied des »Konsortium Purpose« an der Universität St. Gallen, im Infokasten beschreibt.

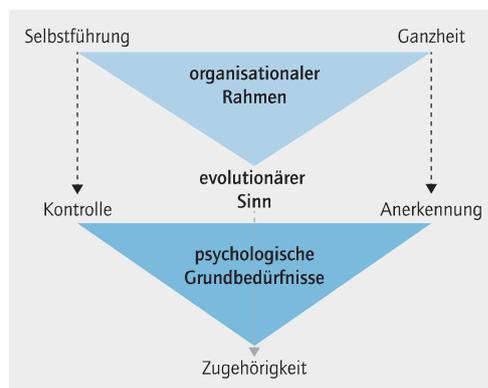
Zielbild der New-Work-Bewegung

Auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse über Individuen wie Organisationen lässt sich damit das Zielbild der New-Work-Bewegung umreißen: eine humanere Zukunft der Arbeitswelt, in der die Führungsentscheidungen berücksichtigen, wie Menschen veranlagt sind. Entsprechend dem darin unterstellten Menschenbild sind Individuen grundsätzlich vertrauenswürdige Wesen, die dann gute Arbeit leisten und im Sinne der Organisation agieren, wenn sie an individuell sinnvollen Aufgaben arbeiten, über ausreichende Entscheidungsfreiheit verfügen, um diese Aufgaben überhaupt erledigen zu können, und als soziale und emotionale Wesen anerkannt werden. Sind diese Rahmenbedingungen erfüllt, sind Mitarbeitende aus sich heraus bereit, sich für ihre Aufgaben innerhalb der Organisation zu engagieren und dabei ihr volles Potenzial einzubringen. Nicht selten erleben sie dieses Engagement dann als zutiefst befriedigend. Sie erfüllen oder übererfüllen sogar mit Freude ihre Arbeit, auch ohne zusätzliche extrinsische Anreize. Führungskräfte haben die Aufgabe, *am* (statt »nur« *im*) System zu arbeiten und für eben solche Rahmenbedingungen zu sorgen, die intrinsische Motivation ermöglichen. Für sie lautet die Grundfrage der neuen Arbeitswelt: Welche Strukturen, Prozesse, Praktiken, etc. laden Mitarbeitende dazu ein, aus einer intrinsischen Motivation heraus diejenigen Dinge zu tun, die die Organisation auch zukünftig erfolgreich machen?

Positive Arbeitswelten gestalten

Es sei vorweggenommen, dass diese Idealvorstellung einer intrinsisch motivierenden Arbeitsumgebung nicht per Copy-Paste vermeintlicher Best Practices eingeführt werden kann. Intrinsische Motivation stellt ein subjektives Konstrukt dar und entsteht aus dem Zusammenwirken von Person und Situation. Die inneren Einflussgrößen und die realen Rahmenbedingungen, unter denen eine Person eine Tätigkeit als bedeutsam wertet, den im Alltag gewährten Freiraum als anspornend erlebt oder Sinn im eigenen Tun empfindet, sind von Person zu Person verschieden, somit nicht generalisierbar und lassen sich von Führungskräften auch nicht direktional formen. Man kann nur indirekt Einfluss nehmen und den organisatorischen Kontext so verändern, dass intrinsische Motivation überhaupt

Abb. 1 Motivationsmodell



erst entstehen kann. Die Interventionslogik lautet: »Arbeit am System – durch's Knie ins Herz!«

Intrinsische Motivation ist ein subjektives Konstrukt und entsteht aus dem Zusammenwirken von Person und Situation.

Mit Experimenten am System arbeiten

Für die indirekte Arbeit an den Gelingensvoraussetzungen eignet sich ein mehrstufiges experimentelles Vorgehen.

1. Stufe: Situation reflektieren und Hypothese bilden Die Logik zu verstehen, weshalb wir in Organisationen das beobachten, was wir beobachten, bildet die Basis jeder intelligenten Intervention. Mitarbeitende verhalten sich gemäß dem Rahmen, in dem sie sich bewegen. Wenn wir beispielsweise die Freiräume stetig einschränken und die Reglungsdichte erhöhen, dürfen wir uns nicht wundern, dass Mitarbeitende ihre Erfüllung außerhalb der Organisation suchen. So erweisen sich viele der professionellen Managementinitiativen für die intrinsische Motivation als dysfunktional. Mit guter Absicht eingeführt, führen sie leider häufig dazu, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben immer seltener als Anreize erleben.

Werden solche für die Motivation dysfunktionalen Nebeneffekte erkannt, liefern sie wertvolle Ansatzpunkte für Verbesserungen am System. Sie laden dazu ein zu fragen: Muss das so sein? Falls nicht, wie können wir die Rahmenbedingungen verändern, um günstigere Bedingungen für intrinsische Motivation zu schaffen? Die Antwort auf diese Fragen sollte dann als Hypothese formuliert werden, also als eine mögliche Lösung für den erkannten Mangel, von der wir aber nicht wissen, ob und wie sie in unserem spezifischen organisationalen Kontext wirkt.

Einige Beispiele für dysfunktionale Folge- und Nebeneffekte zeigen, dass ein hypothesenbasiertes, experimentelles Vorgehen insbesondere bei Trendthemen wie New Work geboten ist. Hier ist die Gefahr besonders groß, dass vermeintliche Best Practices unreflektiert übernommen werden:

- Trendige *Multispace-Arbeitsplätze* und *agile Methoden* sollen das Arbeiten dynamisieren und vereinfachen. Sie können aber auch zu Ablenkung und Konfusion führen, besonders dann, wenn diese Neuerungen nur oberflächlich aufgesetzt werden, also die entsprechende kulturelle Basis und die experimentelle Grundhaltung fehlen.
- *Hierarchische Strukturen* und stringent definierte *Prozesse* garantieren Effizienz. Sie wirken aber auch autonomiebegrenzend. Mitarbeitende

Purpose

Purpose ermöglicht Sinnstiftung: Sinn bei der Arbeit entsteht, wenn Menschen mit ihren Arbeitsaufgaben einen tiefer liegenden Zweck verfolgen und ihre Arbeit nicht nur als Mittel zum Zweck ansehen. Dieser tiefer liegende Zweck, auch Purpose genannt, ermöglicht Sinnstiftung und Potenzialentfaltung, das sind die zentralen Bausteine für die individuelle und gemeinschaftliche Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Purpose fragt nach dem Wozu, ist stets zukunftsorientiert und verknüpft intrinsische Bedürfnisse mit Tätigkeiten.

Das Streben nach Purpose ist dreidimensional: In Übereinstimmung mit aktuellen Forschungsergebnissen legen unsere Erkenntnisse nahe, dass Menschen grundsätzlich in drei Dimensionen Purpose bei der Arbeit finden: persönlich, gemeinschaftlich und gesellschaftlich. Menschen mit einem persönlich-orientierten Purpose finden Erfüllung in der selbstbestimmten Ausführung von Tätigkeiten, die zu ihnen passen und eine Potenzialentfaltung ermöglichen. Zudem sind Menschen soziale Wesen; das Gefühl von Zusammenhalt und Zugehörigkeit in eng verbundenen Gemeinschaften macht sie zufrieden. Menschen mit einem gesellschaftlich-orientierten Purpose fühlen sich wohl, wenn sie etwas für andere tun können und das Gefühl haben, etwas zu bewegen und zu einem größeren Ganzen beizutragen.

Kontext ist King: Sinn ist ein individuelles Konstrukt, das auf persönlichen Erfahrungen und Wahrnehmungen basiert. Ziel muss es daher sein, einen Kontext zu schaffen, der die individuelle Sinnstiftung begünstigt. So hat das Arbeitsumfeld in Organisationen einen wesentlichen Einfluss auf das individuelle Sinnerleben. Wie ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld gestaltet werden kann, lässt sich beispielsweise anhand des »Purpose Canvas« erarbeiten. Dabei wird grundsätzlich zwischen der sinnorientierten Gestaltung des organisationalen und persönlichen Kontextes unterschieden. Der organisationale Kontext ergibt sich aus dem Wesen der Organisation, der strukturellen Beschaffenheit der Arbeit und den organisationalen Praktiken. Der persönliche Kontext setzt sich aus dem Führungsverhalten, den zwischenmenschlichen Beziehungen und den individuellen Persönlichkeiten zusammen.

Maximilian Strecker, geschäftsführender Gesellschafter der syspilot Consulting GmbH und Initiator des »Konsortiums Purpose« an der Universität St. Gallen

de fühlen sich organisiert, verwaltet und bevormundet. Ihr Kommunikationsverhalten wird stark durch die entstehenden Silos bestimmt und sie haben den Eindruck, dass sie nur gelegentlich die Möglichkeit erhalten, ihre Intelligenz und Leidenschaft einzubringen und als Gestalter Selbstwirksamkeit zu erleben.

- Mit *Leistungsprämien* soll der individuelle Beitrag adäquat honoriert und Mitarbeitende zu Höchstleistungen motiviert werden. Individualprämien provozieren jedoch auch egozentrisches Handeln, sie erschweren die Teambildung und schaffen problematische Anreize. Schon Anfang der 1970er-Jahre und zunehmend in jüngster Zeit wird die Wirkung dieser monetär-materiellen Anreize kritisch diskutiert. Anhand vieler Versuche konnten Dysfunktionalitäten aufgezeigt werden. So kann es die intrinsische Motivation schwächen, wenn Blutspenden oder Freiwilligenarbeit bezahlt wird, weil dadurch der Anlass für die fakultative Leistung un-

tergraben und verdrängt wird.¹² In der Psychologie spricht man von den »verborgenen Kosten der Belohnung«.¹³

Vielfältige Führungsinstrumente und Managementinitiativen können also die intrinsische Motivation unterminieren. Eine Organisation, die den dysfunktionalen Kontext nicht erkennt und eliminiert, wird nur begrenzt in der Lage sein, intrinsische Motivation zu provozieren, und riskiert sogar, diese zu ruinieren. Beobachtungen, wie die oben genannten, können etwa zu folgenden *Hypothesen* führen:

- Agile Methoden können dort die Leistung verbessern, wo die Organisation komplexe Herausforderungen bearbeitet und die Menschen an kollaboratives Arbeiten gewöhnt sind.
- Der radikale Verzicht auf Prozessvorgaben, die lediglich der Absicherung und kaum einer notwendigen Koordinierung dienen, führt zu mehr Eigeninitiative und Engagement.
- Prämien für exzellente Leistungen als Kollektiv, die anteilig an alle Mitarbeitenden ausgeschüttet werden, erhöhen das Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung.

2. Stufe: Maßnahme im spezifischen organisationalen Kontext erproben Die aus der Beobachtung von dysfunktionalen Rahmenbedingungen entwickelten Hypothesen zeigen auf, wie das Arbeitsumfeld im Sinne der Ziele von New Work verändert werden kann. Allerdings können wir nie sicher sein, dass die darin vorgeschlagene Intervention im speziellen Kontext der jeweiligen Organisation auch die gewünschte bzw. hypothetisch unterstellte Wirkung entfaltet. Deshalb sollte die entsprechende Intervention zunächst in einem abgegrenzten Teilbereich der Organisation, einem »organisationalen Labor«, erprobt werden. So wird beispielsweise die agile Methode nicht gleich in der gesamten Organisation eingeführt, sondern zunächst nur in einem besonders geeigneten Teilbereich; die individuel-

len Leistungsprämien werden für ein Geschäftsjahr in einer Vertriebsregion kollektiviert, die restliche Vertriebsorganisation behält zunächst das herkömmliche Modell und dient für die Dauer des Experiments als Vergleichsgruppe. Dort gilt es dann jeweils, genau hinzusehen, Daten zu erheben und mit den Beteiligten zu sprechen.

Ein hypothesenbasiertes, experimentelles Vorgehen bringt uns Schritt für Schritt dem näher, worauf New Work abzielt.

Basierend auf den gemachten Erfahrungen lässt sich in weiteren Wiederholungen (Iterationen) die Anfangshypothese stetig verfeinern und die Intervention anpassen. Sind die Ergebnisse zufriedenstellend, kann die Gestaltungsidee aus dem Labor in andere Teile der Organisation exportiert werden. So entstehen in einem empirischen Lernprozess¹⁴ – Schritt für Schritt – organisationale Rahmenbedingungen, die uns dem näher bringen, worauf New Work abzielt.

Potenzialentfaltung rückt in den Fokus

Die experimentelle Entwicklungslogik ermöglicht es also, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Bezeichnung »neue Arbeitswelt« wirklich verdienen. Von den unterschiedlichen Gestaltungsfeldern halten wir eines für besonders einträglich: Führung. Sie fördert intrinsische Motivation besonders wirksam, indem sie die Voraussetzungen schafft, die es Mitarbeitenden erlauben, ihre Fähigkeiten bestmöglich im Sinne des großen Ganzen einzubringen. Unsere Forschung zeigt, dass der Übergang von der einseitigen Ressourcenoptimierung zur Potenzialentfaltung radikale Musterbrüche in der Organisation bedingt. Betroffen davon sind Führungskräfte genauso wie alle Mitarbeitenden.

Führungskräfte sind also gut beraten, wenn sie

- konsequent *zutrauen* und von mündigen Menschen ausgehen. Ohne der Urteilskraft der Mitarbeitenden zu vertrauen und Initiativen zuzulassen, ist Potenzialentfaltung nicht möglich. Führung muss alles entfernen, was bevormundend wirkt. Durch Zutrauen wird die Potenzialentfaltung gefördert, intrinsische Motivation und organisationale Energie freigesetzt.
- mutig *loslassen* und durch Sog statt Druck führen. Mit Druck lassen sich Gehorsam und Disziplin, nicht aber Hingabe, Leidenschaft und positiv erlebte Arbeit erreichen. Es gilt, auf alles zu verzichten, was professionell aussieht, aber negativen Druck erzeugt: Zielvorgaben, Standards, Rankings, Performance-Indikatoren etc. Benötigt werden rechtfertigungsfreie Räume.

Impulse für die Praxis

- Die New-Work-Bewegung besinnt sich darauf zurück, was Menschen benötigen, um bei der Arbeit intrinsisch motiviert zu sein.
- Für die intrinsische Motivation sind drei Dimensionen entscheidend: Kontrolle/Selbstführung, Zugehörigkeit/Sinn sowie Anerkennung/Ganzheit des Menschen.
- Um die drei Sinndimensionen zu bedienen, sind Organisationen gut beraten, in einem empirischen Lernprozess geeignete kontextspezifische Lösungen zu entwickeln.
- New Work kann als experimenteller Lernprozess verstanden werden, in dem Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam durch die Arbeit am System die Voraussetzung für intrinsische Motivation und damit für eine »sinnvolle« und humane Arbeitswelt schaffen.

- ergebnisoffen *experimentieren* und sich überraschen lassen. Heute sind Unternehmen primär Sicherheitsproduzenten, die in geregelten Prozessen effizient funktionieren. Wollen Organisationen die Intelligenz und intrinsische Motivation im Kollektiv nutzen, muss Führung den Mut haben, Planung durch Experimente zu ersetzen. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden eine Lizenz zum Experimentieren ausstellen und eine Kultur des produktiven Scheiterns vorleben.

Die *Mitarbeitenden* sollten

- *das tun, was sie können*, und nicht fremdbestimmten Stellenbeschreibungen folgen. Die Frage lautet: Bei welchen Tätigkeiten vergeht die Zeit unbemerkt und wie im Fluge? Aus der Antwort lassen sich diejenigen Aufgaben erkennen, die wir mit hohem Engagement wahrnehmen und die uns erfüllen. Bietet das heutige Tätigkeitsspektrum nur selten Gelegenheit dazu, besteht Handlungsbedarf.
- *Selbstlimitierungen erkennen* und die Opferhaltung ablegen. Wir neigen dazu, mit dem Finger auf Rahmenbedingungen und Umstände zu zeigen, und verkennen dabei, dass wir selbst Teil des Problems sind. Unproduktiv wird es, wenn wir reflexhaft auf lähmende Sachzwänge verweisen und unsere Kraft dafür einsetzen, die eigene Passivität zu rechtfertigen. Die Frage lautet: Was trage ich dazu bei, dass ich beobachte, was ich beobachte?
- das berufliche Umfeld *proaktiv mitgestalten* und Vorgesetzte intelligent führen. Dabei gilt es, bei sich zu beginnen und selbst aktiv zu werden. Die Frage lautet: Was benötige ich, damit ich das tun kann, was ich wirklich tun will? Kennt mein(e) Vorgesetzte(r) meine Talente und die Hindernis-

se in meinem Umfeld und fordere ich die entsprechenden Verbesserungen auch aktiv ein?

Abschließend lässt sich erkennen: Intrinsische Motivation kann nicht eingefordert und gemanagt werden. Sie ist das Ergebnis eines Zusammenspiels zwischen Führung und Mitarbeitenden. Führung kann das »Haus« bestellen, am besten so, dass alle, die darin wohnen, ihre Fähigkeiten bestmöglich einbringen können. Für die »Möblierung« des Hauses bleiben die Mitarbeitenden zuständig.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Generation Y und Z – Brächer, M.: Die Probleme der Generation Digital, www.karriere.de, <http://tinyurl.com/blg7nc5> (letzter Zugriff: 22.8.2019); Franke, M.: Generation Z – Wer ist die »Gen Z« und wie verändert sie die Arbeitswelt?, <https://arbeits-abc.de/generation-z/> (letzter Zugriff: 22.8.2019).
New Work – www.haufe.de/thema/new-work (letzter Zugriff: 22.8.2019).

Anmerkungen

- 1 Zukunftsinstitut: Megatrends, 2018, www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/ (letzter Zugriff: 8.7.2019). New Work wird hier selbst als Megatrend und als ein epochaler Umbruch, »der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt«, beschrieben.
- 2 Malcher, I.: André Spicer im Interview – »Arbeit ist scheiße«. In: Brand eins 3/2017, online unter www.brandeins.de, <https://tinyurl.com/y5r27c5k> (letzter Zugriff: 22.8.2019).
- 3 Vgl. Hackl, B. et al.: New Work – Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Wiesbaden 2017.
- 4 Vgl. Robertson, B.J.: Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München 2016.
- 5 Vgl. Laloux, F.: Reinventing Organizations: Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015.
- 6 Coser, L.A.: Greedy Organizations. In: European Journal of Sociology, 8. Jg., 1967, H. 2, S. 196–215.

Zusammenfassung

New Work ist eine Bewegung, die die Arbeit und ihre organisationalen Bedingungen grundlegend neu definiert. Das wirklich Neue an den neuen Arbeitswelten ist, dass sich die Anforderung an die Organisationen wandelt: Sie sorgen nicht mehr nur für den Lebensunterhalt ihrer Mitglieder, sondern tragen auch entscheidend zu Lebenslust, Glück und Wachstum bei. Motivations- und Organisationsforschung legen nahe, dass hierbei drei sinnstiftende Dimensionen entscheidend sind: Kontrolle/Selbstführung, evolutionärer Sinn/Zugehörigkeit und Ganzheit/Anerkennung. Diese drei Dimensionen sind die Voraussetzung dafür, dass Individuen für eine Tätigkeit eine intrinsische Motivation entwickeln, für Organisationen stellen sie Vorgaben dar, wie sie das System gestalten sollten, wenn sie – ganz im Sinne der New-Work-Bewegung – die intrinsische Motivation fördern wollen.

Abstract

New Work is a movement that fundamentally redefines work and its organizational conditions. What is really new in the new working worlds is that the demands on organisations are changing: They no longer only provide for the livelihood of their members, but also make a decisive contribution to joie de vivre, happiness and growth. Motivation and organizational research suggest that three meaningful dimensions are decisive here: control/self-management, evolutionary sense/belonging and wholeness/recognition. For individuals, these three dimensions are the prerequisite for developing intrinsic motivation for an activity; for organisations, they are the guidelines for system design if they want to promote this intrinsic motivation – in the spirit of the New Work movement.

- 7 Fröhlich, H.: Neue Arbeit in Zahlen. In: Brand eins 3/2017, online unter www.brandeins.de, <https://tinyurl.com/y57yvjeo> (letzter Zugriff: 22.8.2019).
- 8 Vgl. Rothe, I. et al.: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund/Berlin/Dresden 2017, S. 22–23.
- 9 Vgl. Center for Self-Determination Theory: Self-Determination Theory, <https://selfdeterminationtheory.org/> (letzter Zugriff: 8.7.2019).
- 10 Vgl. McClelland, D. C.: Human motivation, Cambridge 1987.
- 11 Vgl. Laloux, F., a. a. O., S. 53–55.
- 12 Vgl. Frey, B. S.: Markt und Motivation – Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, München 2015, S. 17.
- 13 Vgl. Lepper, M. R./Green, D. (Hrsg.): The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation, Hillsdale 1978.
- 14 Zur experimentellen Organisationsentwicklung vgl. Kozica, A./Schaller, P. D.: Experimentelle Interventionen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 87. Jg., 2018, H. 3, S. 152–157; Schaller, P. D.: Experimentelle Organisationsentwicklung, Baden-Baden 2016.



Matthias Lutze
Mitgründer der Organisationsberatung
explayn
systemischer Organisationsentwickler,
agiler Coach und Trainer
matthias.lutze@explayn.de



Dr. Philipp D. Schaller
Mitgründer der Organisationsberatung
explayn
systemischer Berater und Lehrbeauftragter
an verschiedenen Hochschulen
philipp.schaller@explayn.de



Univ.-Prof. Dr. oec. Hans A. Wüthrich
Inhaber des Lehrstuhls
für Internationales Management
Universität der Bundeswehr München
Privatdozent an der Universität St. Gallen
hans.wuethrich@unibw.de

Dialog- und Lernkultur: Der Schlüssel zum Erfolg

Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop



- Praxisorientierte Konzepte und handfeste Instrumente für Berater, Manager und HRFachleute
- Integration von Personal-, Team- und Organisationsentwicklung in den Arbeitsalltag
- Mit vielen Beispielen und Arbeitsmaterialien (auch online abrufbar)

Schlumpf
**DIALOG- UND LERNKULTUR
IN ORGANISATIONEN**
Sinnorientierte Selbstorganisation
durch EvoluCreation gestalten
2019. 303 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-4406-4

SCHÄFFER
POESCHEL