

Vol. 3, No. 2020-03

Forschungspapiere und Fallstudien der



Buzzword, Trend oder die Zukunft der Arbeit? New Work scheint in der Organisationsentwicklung ein unumgebares Thema geworden zu sein, aber ist es wirklich ein „neuer Arbeitstrend“?

Die nachfolgende Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung und den Aspekten von New Work und zeigt die Brücken zum psychologischen Empowerment auf. Zur kritischen Reflexion wurden Ergebnisse einer Arbeitnehmerumfrage zum Thema psychologisches Empowerment, sowie ein Experteninterview zum Thema New Work integriert, um die Verbindungen zwischen Theorie und Praxis zu reflektieren.

>> New Work und psychologisches Empowerment: Chancen und Grenzen <<

Salvatore Mazza / Nadine Sukowski /
Ellen Herb

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

Herausgeber: Prof. Dr. Ute Reuter, Professorin für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Unternehmensführung, Personal und Organisation an der
VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Prof. Dr. Tobias Loose, Professor an der Hochschule Heilbronn
sowie Prorektor und Dekan der Ingenieurwissenschaftlichen Fakultät der
VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Wolframstraße 32
70191 Stuttgart

Erscheinungsort: Stuttgart, Deutschland

© Für die Inhalte sind die Autoren verantwortlich.
Das Copyright liegt beim Autor des jeweiligen
Beitrags.

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459
ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

New Work und psychologisches Empowerment: Chancen und Grenzen

Salvatore Mazza / Nadine Sukowski / Ellen Herb

Zusammenfassung:

Buzzword, Trend oder die Zukunft der Arbeit? New Work scheint in der Organisationsentwicklung ein unumgebares Thema geworden zu sein, aber ist es wirklich ein „neuer Arbeitstrend“?

Die nachfolgende Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung und den Aspekten von New Work und zeigt die Brücken zum psychologischen Empowerment auf. Zur kritischen Reflexion wurden Ergebnisse einer Arbeitnehmerumfrage zum Thema psychologisches Empowerment, sowie ein Experteninterview zum Thema New Work integriert, um die Verbindungen zwischen Theorie und Praxis zu reflektieren.

Schlüsselwörter:

New Work, Arbeitswelt, Organisationsentwicklung, Arbeitstrends, psychologisches Empowerment, Empowerment, Zukunft der Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

1. Der Ursprung von New Work
2. New Work im Wandel der Zeit
3. Die drei D's: Demokratisierung, Digitalisierung, Dezentralisierung
4. Die Facetten des psychologischen Empowerments
5. Die komplementären Modelle
6. Die Messung von psychologischem Empowerment
7. Kritische Würdigung
8. New Work in der Praxis

Literatur- und Quellenverzeichnis

Kontaktdaten

1. Der Ursprung von New Work

Wer sich mit dem Thema Arbeit beschäftigt, wird unweigerlich auf eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitstrends stoßen, beispielsweise die 4-Tage-Woche, Holokratie, agiles Projektmanagement, Social Entrepreneurship, um eine kleine Auswahl zu nennen. Ein damit in Verbindung stehendes Buzzword, also ein Wort beziehungsweise eine Phrase, welche*s im Sprachgebrauch der Menschen oft bis inflationär mit einem Thema genutzt wird, ist New Work. Dabei ist New Work keine neue Idee und existiert bereits seit einigen Jahrzehnten. Doch woher kommt der Ansatz des New Work? Was wird darunter verstanden? Wie kann es für die heutige Arbeitswelt von Nutzen sein? Und wie hängen die Ansätze des New Work und des psychologischen Empowerments zusammen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Artikels.

Der Ursprung von New Work entstammt einem sozialen Gedanken zur Arbeit des Philosophen Frithjof Bergmann. Als sich der amerikanische Philosoph Bergmann sich mit dem Thema beschäftigte, war die amerikanische Industrie durch das Arbeitsprinzip nach Taylor geprägt; Arbeitsteilung, Fließbandprinzip, Stücklohn. Dieses Prinzip sieht den Menschen als Ressource zur Verrichtung der Fabrikarbeit an, welcher als austauschbar gilt (vgl. Schermuly [Facetten] 26–32). Der emeritierte Professor Bergmann der Universität Princeton erschuf im Laufe der 70er Jahre das Modell von New Work. Der Ansatz von New Work wurde als Gegengewicht zum tayloristischen Arbeitsprinzip entwickelt. Bergmann sah das Humankapital als den wichtigsten Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens an (vgl. Bergmann [Ursprung] 16–20). In seinem Buch *Neue Arbeit, Neue Kultur* definiert Bergmann New Work damit, dass die Menschen das tun sollen, was sie tatsächlich tun wollen und am besten können. Das sind die Grundsätze des New Work: Kompetenzentwicklung, Selbstbestimmung und Bedeutsamkeit (vgl. Bergmann [Ursprung] 16–20

sowie 323–338; Schermuly [Facetten] 49–51).

In der Industriestadt Flint, welche insbesondere durch die Automobilbranche geprägt war, erprobte Bergmann seine Idee des New Work. Er gründete mit seinem Team das erste Center of New Work, führte in einer zweijährigen Vorbereitungszeit zahlreiche Interviews mit Fabrikarbeitern durch. Das Ergebnis war das Modell 6:6. Fabrikarbeiter, können 6 Monate in der Fabrik arbeiten und 6 Monate Denkarbeit leisten. Die Denkarbeit dient dazu, dass die Arbeiter lernen, was ihre Stärken sind und wie sie diese in zufriedenstellende und lohnbefriedende Tätigkeiten umwandeln können. Sechs Monate für New Work wurden gewählt, da man einen Rückgang der Arbeit um circa 50% durch das Vorschreiten der Automatisierungsprozesse in der Arbeit erwartete. Der Ansatz von New Work ermöglichte, sich und seine Stärken besser zu verstehen, um diese für die eigene Arbeit zu nutzen und dadurch positive physische und psychische Effekte für sich und bestenfalls das Unternehmen zu generieren. (vgl. Bergmann [Ursprung] 16–20 sowie 129–133) Mit der Idee, das Humankapital als wichtigste Ressource zu betrachten, gingen u.a. Initiativen der Arbeiterbeteiligung einher. Arbeiter durften ihre Arbeitsabläufe verbessern. Konzepte wie KVP, Job Rotation und Job Enlargement, welche im Automobilssektor heutzutage an der Tagesordnung sind; nahmen unter anderem durch den Ansatz des New Work ihren Anfang. Bereits an diesem ersten Projekt sind die Parallelen zum Empowerment ersichtlich. Empowerment bedeutet übersetzt Ermächtigung. Frithjof Bergmann wollte die Fabrikarbeiter dazu ermächtigen, mehr als nur eine austauschbare Ressource für das Unternehmen zu sein.

2. New Work im Wandel der Zeit

Von den 70er Jahren in das jetzt und hier, hat sich New Work immer wieder gewandelt. So wird New Work oft inhaltlich mit Dingen wie Mate-Tee, Tischkickern, Bürohunden oder optisch dem einem Regenwald gleichenden

Gemeinschaftsbüro in Verbindung gebracht. Zugleich wird New Work jedoch auch von einer organisations- und arbeitspsychologischen Perspektive betrachtet und kann dem Bereich des Personalmanagements zugeschrieben werden. Eine Umfrage von Mitarbeitern in 112 Unternehmen der Beratungsgesellschaft Kienbaum zum Thema New Work aus dem Jahre 2017 verdeutlicht die Vielzahl an Maßnahmen, die mit dem Ansatz des New Work verbunden werden. Auf die Frage, welche Maßnahmen die befragten Unternehmen zur Einführung von New Work ergriffen hätten, waren die Top-Antworten: Home-Office-Möglichkeiten, mobile Technologien und offene und flexible Bürokonzepte, wobei auf den beiden letzten Plätzen die Maßnahmen Führung auf Augenhöhe und Demokratisierung zu finden waren (vgl. Kienbaum [Umfrage]). Zu Recht stellt sich hier die Frage, was ein Heimarbeitsplatz mit den drei Grundsätzen des New Work nach Bergmann zu tun hat, da sich Mitarbeiter dadurch, rein äußerlich betrachtet, weder kompetenter, bedeutsamer, noch selbstbestimmter fühlen.

Die eingangs benannten Veränderungsprozesse haben nicht vor dem Konzept des New Work Halt gemacht, sodass das Grundkonstrukt der 1970er Jahre um verschiedene Facetten ergänzt wurde. In diesem Kontext prägte der deutsche Psychologe Markus Väth die drei D's: Demokratisierung, Digitalisierung und Dezentralisierung.

3. Die drei D's

Unter dem **1. D**, der Demokratisierung, wird die aktive Übernahme von Verantwortung und die Annahme von Vertrauen innerhalb einer Organisation durch deren Mitarbeiter verstanden, wobei hier ein spezieller Fokus darauf besteht, dass die Stimme eines jeden Einzelnen gehört werden soll, um Entscheidungen, beispielsweise strategischer Natur, gemeinsam zu diskutieren und zu beschließen (vgl. Rose [Entscheidung] 325–326 sowie Väth [Modern] 128–132). Dies bedingt, dass das Management und die Führungs-

kräfte einer Organisation diese Verantwortung auch abgeben und einen Rahmen für die Handlungsfreiheit schaffen, in welchem die Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen dürfen und sollen, ohne dabei aktiv einzugreifen (vgl. Väth [Modern] 128–132). Der Zweck der Demokratisierung ist es, Mitarbeiter, durch das Mitspracherecht, erfolgreicher an eine Organisation zu binden und die neu hinzugewonnene Verantwortung der Mitarbeiter zu nutzen, um beispielsweise Innovationskraft zu ermöglichen (vgl. Kühl [Innovation] 19–24).

Das **2. D** steht für Digitalisierung und kann gemeinhin als ein wesentlicher Begriff der heutigen Zeit bezeichnet werden. Im Kontext des New Work, soll die Digitalisierung durch die Nutzung moderner Technologien, wie beispielsweise das Cloudcomputing, Home-Office oder Kollaborationstools, die Arbeitsabläufe effizienter, aber auch attraktiver, zeitgemäßer und mobiler für die Mitarbeiter gestalten. So ergab eine Studie der Universität Stanford, dass Mitarbeiter mit einem Home-Office Zugang nachweislich produktiver sind und eine geringere Kündigungstendenz aufweisen, da sie eine stärkere Bindung zum Arbeitgeber aufbauen (vgl. Haufe [Homeoffice]). Weitere Studien bestätigen diese Aussage, weisen jedoch auch auf negative Folgen, wie beispielweise Überstunden, erhöhten Stress und steigende Krankheits- und Fehltag hin (vgl. Eurofound and the International Labour Office [Stress] 21–33). Die Digitalisierung spielt ihre Vorteile ebenfalls auf anderen Ebenen aus. So können Unternehmen mit mehreren Standorten, wie zum Beispiel internationale Konzerne, die Kommunikation relevanter Informationen deutlich schneller an ihre Mitarbeiter verteilen, was unter anderem für eine erhöhte Transparenz sorgen kann (vgl. Väth [Modern] 121–128).

Das **3. D** bezeichnet Dezentralisierung und wird in zwei Kategorien unterordnet, der räumlichen Dezentralisierung und der organisationalen Dezentralisierung. Ersteres beschreibt die Nutzung externer Räumlichkeiten

für die tägliche Arbeit und Letzteres beschreibt die Abgabe beziehungsweise Übertragung von Verantwortung aus der Führungsebene an die unterstellten Mitarbeiter (vgl. Hackl et al. [Dezentralisierung] 32–34).

Eine eher nachrangige Rolle spielt hierbei die räumliche Dezentralisierung, da es sich bei ihr im groben um die Nutzung alternativer Arbeitsräume handelt, beispielsweise durch die Anmietung von Coworking-Spaces für Projektteams. Coworking-Spaces werden mit dem Gedanken angeboten den Nutzern beziehungsweise Mietern eine bestehende Büroinfrastruktur kostengünstig anzubieten und bestenfalls eine Plattform zur Knüpfung von Kontakten und zur Förderung von Kooperationen zu bieten (vgl. Nopper-Pflügler [Coworking] 30–34). Die wichtigere Rolle spielt die organisationale Dezentralisierung, welche sich zum Beispiel in den Selbstführungsmodellen von Frederic Laloux wiederfinden. Anders wie bei der Demokratisierung, werden definierte Kompetenzen zur eigenständigen Entscheidungsfindung an die Mitarbeiter übertragen und die Führungskräfte sollen als Coaches und Mentoren auftreten. Mitarbeiter können hierdurch zu einer Art Selbstführung ermächtigt werden, sodass die Planung, Priorisierung und Ausführung ihrer Tätigkeiten selbstverantwortlich durchgeführt werden, dies setzt dennoch einen zentralen Informationsfluss an und vom Management voraus, welcher weiterhin über die Führungskraft der einzelnen Fachbereiche erfolgt, um viele Einzelrückmeldungen zu vermeiden. (vgl. Laloux [Selbstführung] 59–83)

Sowohl der Grundgedanke nach Bergmann, so wie auch die Weiterentwicklungen von New Work sind im Kern darauf bezogen, dass sie die Art, wie Menschen arbeiten, zu deren Gunsten verbessern möchten, sodass sie und ihre Arbeitgeber gleichermaßen bevorzugt werden. Oft mündet dies im psychologischen Empowerment. Empowerment wird von der Universität Cambridge folgendermaßen definiert: „the process of gaining freedom and power to do what you want or to control what happens to you“ (Cambridge Dictionary

[Übersetzung]), in das Deutsche übersetzt bedeutet dies sinngemäß, die Freiheit und Kraft zu erlangen, um das zu tun, was man will oder zu kontrollieren was mit einem geschieht. Die Übersetzung ähnelt dem, was Frithjof Bergmann durch New Work konzeptualisierte.

4. Die Facetten des psychologischen Empowerment

Der Erfolg von psychologischem Empowerment wird nicht nur durch die beschriebenen New Work Maßnahmen bedingt, sondern auch durch das dynamische Einfühlungsvermögen der Organisationsverantwortlichen gegenüber ihren Mitarbeitern und dem Vorleben der vier Facetten des psychologischen Empowerments. Die vier Facetten bestehen aus der Kompetenz, der Bedeutsamkeit, dem Einfluss und der Selbstbestimmung und sind essentieller Bestandteil des psychologischen Empowerment, da sie nur gemeinschaftlich den Erfolg bedingen können (vgl. Schermuly [Facetten] 108). Das Wort Empowerment aus dem Englischen fokussiert sich hierbei weniger auf das Ermächtigen des Mitarbeiters durch die Führungskraft, sondern fokussiert die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. „Power to“, im Sinne von etwas gemacht bekommen. Hierbei wird die Gestaltungskraft der Macht fokussiert. „Eine Person oder Gruppe hat Macht in dem Maße, indem sie menschliches Handeln für die eigene Agenda oder das eigene Projekt rekrutiert“ (Simon [Macht] 51). A stellt eine identifikatorische Beziehung her und betont damit eine bereits bestehende gemeinsame Identität. Wenn B sich mit A identifiziert, haben beide die gleichen Ziele und das Verhalten von B lässt sich rekrutieren. (vgl. Simon [Macht] 51)

Das Gefühl der **Kompetenz** besteht aus insgesamt vier unterschiedlichen Kompetenzeigenschaften: der fachlichen, methodischen, personalen und sozialen Kompetenz, welche eng mit den persönlichen Eigenschaften einer Person verknüpft sind (vgl. Felfe [Kompetenz] 19f). Diese beeinflussen in hohem

Maße, das Empfinden eines Organisationsmitgliedes gegenüber seiner Arbeit und damit der Einschätzung, ob ebendiese Arbeit im Rahmen der gegebenen Fähigkeiten fallabschließend verrichtet werden kann. Durch die Einbringung einzelner oder aller Kompetenzigenschaften wird sich ein Organisationsmitglied seiner eigenen positiven, aber auch negativen Eigenschaften bewusster. Werden diese zusätzlich in die tägliche Berufspraxis eingebracht, kann ein höheres Kompetenzgefühl daraus resultieren, welches wiederum positive Eigenschaften auf die Wahrnehmung von neuen Herausforderungen oder das Gefühl der Arbeitssicherheit haben kann, da die bisherigen Aufgaben einfacher erscheinen, als es bisher der Fall war. (vgl. Schermuly [Facetten] 61f)

Der Wert der **Bedeutsamkeit** beeinflusst im hohen Maße die Motivation und Frustration eines Menschen in seinem Tun und ist von hoher Relevanz in der Beantwortung der Frage, ob dessen Arbeit sinnerfüllend für ihn ist (vgl. Heyl [Bedeutsamkeit] 39–41). Ein wichtiger Faktor hierfür ist die Wertschätzung der eigenen Person und Arbeit, sowohl durch Führungskräfte, als auch durch die eigenen Kollegen (vgl., auch im Weiteren, Schermuly [Facetten] 62–66). Diese Wertschätzung kann durch Lob, offenes Feedback oder der Belohnungen vermittelt werden und führt dazu, ein Gefühl der Verpflichtung entstehen zu lassen, sodass die Wahrscheinlichkeit von Kündigungen sinkt und die allgemeine Arbeitszufriedenheit gesteigert werden kann.

Die Facette des **Einflusses** basiert intensiver auf einem demokratischen Gedanken und weist einige Schnittmengen zur Facette der Selbstbestimmung auf, jedoch bezieht sich der Einfluss auf die Wahrnehmung der Beeinflussung interner Prozesse, insbesondere strategischer, operativer und administrativer Prozesse und nicht auf die Reduzierung übergeordneter Anweisungen und Kontrollen (vgl. Spreitzer [Einfluss] 1442–1465). Ein Beispiel hierfür wäre ein Fertigungsarbeiter, welcher dazu berufen wird an einem Unterneh-

menskulturprojekt teilzunehmen und hierdurch mit leitenden Angestellten und der Geschäftsleitung diskutieren kann, um Vorschläge zur Umsetzung des Projektzieles voranzutreiben. Dieser Arbeiter erhält somit die Möglichkeit direkten Einfluss auf strategische Prozesse zu nehmen und kann dadurch in seinem beruflichen, aber auch privaten Umfeld als einflussreicher wahrgenommen werden (vgl. Schermuly [Facetten] 66–69).

Die **Selbstbestimmung** kann als autonomes Handeln definiert werden, was bedeutet, dass ein Mitarbeiter in vorgegebenen Rahmen eigenständige Entscheidungen, Priorisierungen und Planungen vornimmt, ohne dabei einem externen Einfluss, beispielsweise durch eine Führungskraft, ausgesetzt zu sein (vgl., auch im Weiteren, Schermuly [Facetten] 66f). Diese Facette kann ein starker Treiber für Innovationen sein, da selbstbestimmte Mitarbeiter dazu tendieren überproportional viele Ideen in ihre Organisationen einzubringen.

5. Die komplementären Modelle

Sowohl New Work als auch das psychologische Empowerment verfolgen im Kern ähnliche Ziele, welche in direktem Zusammenhang mit zufriedenen Mitarbeitern stehen. Eine Indifferenz beider Modelle besteht darin, von wem die Startimpulse ausgehen und wer davon den höchsten Eigennutzen zieht.

So steht im klassischen Ansatz des New Work der Mensch im Vordergrund. Das Ziel von New Work soll es sein, dass der Mensch befähigt wird einen Weg zu finden, dass zu tun was er/sie wirklich will und in diesem Tun eine Berufung zu finden (vgl. Bergmann [Ursprung] 16–20). Hierbei kann man ableiten, dass nicht Organisationen und deren Profitstreben im Vordergrund stehen, sondern rein der Mensch und dessen berufliche Zukunft priorisiert werden und der Impuls hierzu von den Organisationen kommen kann, die Umsetzung jedoch einen intrinsischen Ursprung durch den Menschen besitzt. Dies kann für den Menschen, beispielsweise ein Wechsel

in einen anderen Bereich seines Unternehmens bedeuten oder aber der Wunsch ein eigenes Unternehmen zu gründen und sich zu verändern.

Entgegengesetzt zum klassischen New Work Ansatz, ist das psychologische Empowerment in der Regel ein durch das Unternehmen angestoßener Prozess, welcher insbesondere durch das Management oder die Führungskraft, beispielhaft durch Coachings oder Verhaltensanpassungen, vorgelebt wird und als Chance für eine verbesserte Zusammenarbeit in Unternehmen verstanden wird (vgl. Schermuly [Vorleben] 173–192). Somit wird eine Antwort auf das Miteinander gegeben und weniger auf die Selbstfindung, wie es bei New Work der Fall ist.

Somit lässt sich ableiten, dass beide Modelle eine komplementäre Wirkung zueinander aufweisen und diese durch ähnliche Maßnahmen gefördert werden kann. Außer den bereits genannten Maßnahmen, müssen Organisationen für eine erfolgreiche Umsetzung jedoch auch weitere Faktoren berücksichtigen, wie beispielsweise der Aufbau von Vertrauen, der Abbau von Kontrolle, die Entwicklung einer Strategie und die Anwendbarkeit auf das Individuum und die Zeit (vgl. Schermuly [Facetten] 111f).

In Bezug auf betriebliche Aktivitäten wird Vertrauen unter anderem mit der Übernahme von Verantwortung und den Folgen des Tuns in Verbindung gebracht (vgl. Goetzke/Wiens [Verantwortung] 10–15). Das Einräumen von Vertrauen findet bereits bei der Führung des Personales statt, wenn zum Beispiel Aufgaben im Verantwortungsbereich einer Führungskraft, wie die Budgetverantwortung für ein Neukundenprojekt, zur eigenständigen Bearbeitung delegiert werden, dann wird zum einen der Delegierende entlastet und zugleich wird dem Delegierten Vertrauen entgegengebracht (vgl. Burr/Stephan/Werkmeister [Delegation] 259). Durch die Übernahme einer solchen Verantwortung werden unterschiedliche Faktoren des psychologischen

Empowerment und von New Work angesprochen. Der Mitarbeiter darf eine Aufgabe verantworten, welche grundsätzlich nicht in sein Aufgabengebieten fallen würde und kann Einfluss nehmen, Kompetenzen aufbauen, selbstbestimmt arbeiten und kann sich dadurch bedeutsamer fühlen. (vgl. Biemann/Weckmüller [Wahrnehmung] 52–55)

Um eine Symbiose zum Vertrauen zu erzielen, sollten im selben Zug Kontrollen auf ein notwendiges Mindestmaß reduziert oder in ihrer Gänze abgeschafft werden (vgl., auch im Weiteren, Costa/Bijlsma-Frankema [Kontrollen] 392–406). Dies soll den positiven Effekt erzeugen, dass Mitarbeiter freier in ihrem Handeln sind und das erhaltene Vertrauen wertschätzen können.

Der Einbezug aller Organisationsmitglieder in einen gemeinschaftlichen Strategieprozess ist ein essentieller Faktor, um Widerstände während der Veränderung zu minimieren und gegebenenfalls auf diese zu reagieren, beispielsweise durch den stärkeren Einbezug von Mitarbeitern in den Veränderungsprozess oder einer transparenteren Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen (vgl. Lauer [Veränderung] 47–54). Zusätzlich schafft man, durch den Einbezug der Mitarbeiter in diesen Prozess, eine höhere Akzeptanz, sodass der wichtige Faktor einer Strategie, das Leben und Erleben, also die tatsächliche Umsetzung, gewährleistet wird.

Trotz der beeinflussbaren Möglichkeiten ist die Veränderung zu einer empowernten New Work Organisation nicht binnen eines festgelegten Zeitraumes umzusetzen, sondern unterliegt vielmehr unterschiedlichen und auch dynamischen Determinanten. Eine projektartige Implementierung ist daher komplex und nicht plan- beziehungsweise steuerbar, sondern bedarf einer Normalität im Arbeitsverlauf. Empfehlenswert kann hierbei eine Art Meilensteinplan sein, welcher lediglich die Erfolge misst, zum Beispiel definierte Messungswerte, wie die Mitarbeiterzufriedenheit oder aber auch die umgesetzten Maßnahmen beschreibt und dokumentiert, ohne dabei an

eine Deadline gebunden zu sein (vgl. Schein/Schein [Meilenstein] 72).

6. Die Messung von psychologischem Empowerment

Im Rahmen einer Abschlussarbeit wurde 2019 das Empfinden von Empowerment von 136 Angestellten unterschiedlichen Alters und aus unterschiedlichen Branchen, mittels einer anonymen Onlineumfrage, gemessen. Zur Durchführung der Umfrage wurde ein Fragebogen aus dem Jahre 1995 der amerikanischen Professorin Gretchen Spreitzer genutzt, dessen deutsche Übersetzung aus der Publikation *New Work – Gute Arbeit* gestalten von Professor Carsten Schermuly entnommen und um weitere Fragen, zum Thema *New Work*, ergänzt wurde. Spreitzers Fragebogen stellt jeweils drei Fragen zu jeder der vier Facetten des psychologischen Empowerments auf einer Skala von 1 (Stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (Stimme voll und ganz zu), der Mittelwert liegt bei 4 (Teils-Teils). In der Abbildung 1 sind die Gesamtergebnisse der einzelnen Facetten als Durchschnittswert über alle Antworten dargestellt. Die höchste Wertung erhielt die Facette der Kompetenz mit 6,17. Auffallend bei dieser Facette waren die Antworten zwischen 1 und 4, welche im Schnitt lediglich 8,8%, also 12 Teilnehmer ausmachten. Hieraus kann der Rückschluss gezogen werden, dass die restlichen 91,2% der Teilnehmer sich als sehr kompetent empfinden und eine hohes Vertrauen in die eigenen Fertigkeiten zur Erfüllung der Arbeit besteht.

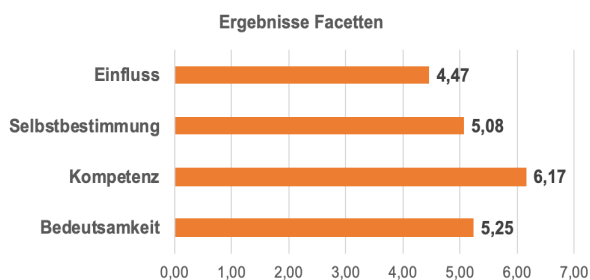


Abbildung 1: Gesamtergebnisse (Quelle: Eigene Umfrage)

Die Werte der restlichen Faktoren liegen darunter, befinden sich jedoch mit Werten zwischen 4,47 und 5,25 ebenfalls in der oberen Hälfte der Antwortskala. Insbesondere das Bedeutsamkeits-, und Selbstbestimmungsempfinden der Teilnehmer ist deutlich ausgeprägt. Die Arbeit der Teilnehmer erfährt Wertschätzung und ein Großteil der Teilnehmer kann diese selbstbestimmt koordinieren. Lediglich die Facette des Einflusses zeigt ein anderes Bild. Rund 53% der Teilnehmer nehmen wenig Einfluss auf ihre Arbeit und können die Geschehnisse in ihren Bereichen gering beeinflussen. Hierbei wird ersichtlich, dass gelungenes Empowerment mit einer Flexibilisierung von Organisationsstrukturen einhergehen muss, um die Einfluss- und Wirkungskraft der Mitarbeiterfunktion weiter zu stärken. Befragungen der gleichen Art kamen auf ähnliche Ergebnisse, insbesondere in der Struktur der Antwortverteilung bei den einzelnen Faktoren, bei unterschiedlichen Teilnehmerzahlen (vgl. Schermuly [Facetten] 77).

Ergänzende Fragen wurden zu Faktoren des *New Work* wurden zur Befragung ergänzend hinzugefügt. Hierbei lag der Fokus einerseits auf Maßnahmen, die bereits angewendet werden (blaue Säule in Abb. 3) und denjenigen, welche sich die Befragten in ihren Unternehmen wünschen (orangene Säule in Abb. 3). Bei den bereits umgesetzten Elementen des *New Work* ist Home-Office an erster Stelle, gefolgt von der Nutzung mobiler Endgeräte. Auf den beiden letzten Plätzen finden sich das Mitspracherecht bei geschäftspolitischen Fragen und die Nutzung von Coworking-Spaces wieder. Interessant ist hierbei der dritte Platz, den Projekten zur Entwicklung einer Unternehmenskultur. Hieraus kann geschlossen werden, dass die Unternehmen den Handlungsbedarf für *New Work* und psychologisches Empowerment erkannt haben und bereits Maßnahmen ergriffen haben. Die nächste Frage bezog sich auf Maßnahmen, die die Teilnehmer für ihr eigenes Unternehmen wünschen. Bei dieser Frage durften die Teilnehmer bis zu drei Antworten geben.

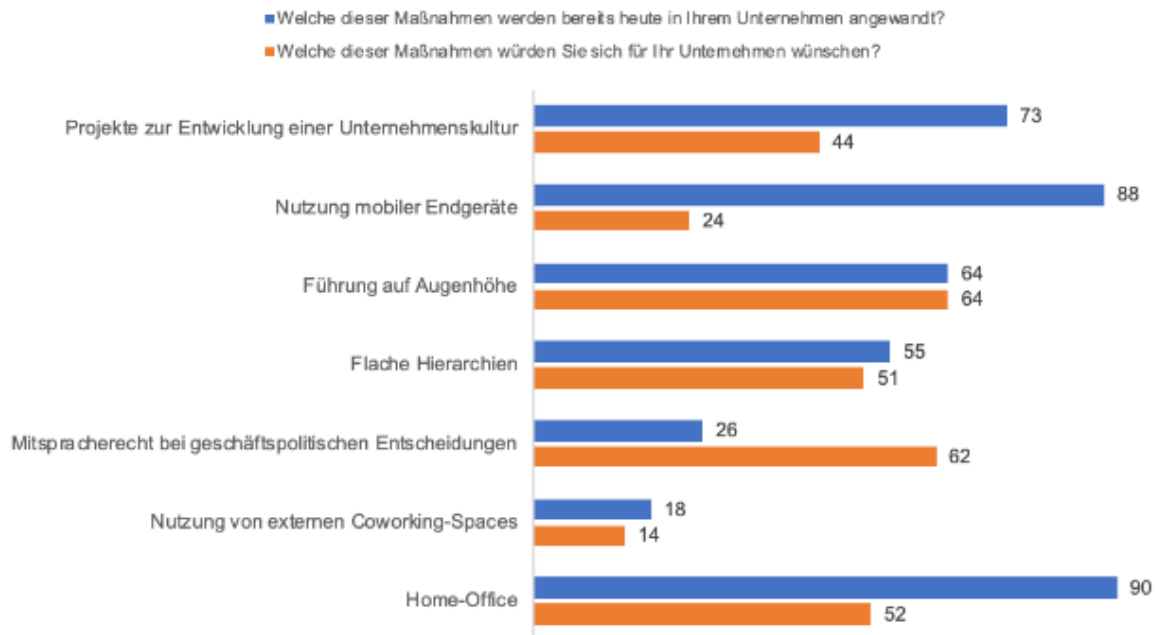


Abbildung 2: Ergänzende Fragen zu New Work (Quelle: Eigene Umfrage)

Die Wünsche nach Führung auf Augenhöhe und dem Mitspracherecht bei geschäftspolitischen Entscheidungen führen hierbei die Befragung an, gefolgt von Home-Office Möglichkeiten und flachen Hierarchien. Die Nutzung von Coworking-Spaces und mobilen Endgeräte fielen am geringsten aus. Diese Werte spiegeln das Ergebnis des Einflusses in gewissen Maße wider, da die Teilnehmer den Wunsch nach mehr Mitbestimmung äußern.

7. Kritische Würdigung

Bis hierhin lässt sich festhalten, dass hinter den Gedanken von New Work und psychologischem Empowerment Gestaltungsmöglichkeiten für die Organisationsmitglieder stecken und es sich nicht unbedingt nur um Buzzwords handelt. Die Elemente des New Work werden in den Unternehmen angewendet und weiterentwickelt. Das ist insbesondere in einer VUCA-Welt eine wichtige Eigenschaft. Die Bezeichnung VUCA leitet sich von den vier englischen Worten volatility (dt. Volatilität), uncertainty (dt. Ungewissheit), complexity (dt. Komplexität) und ambiguity (dt. Mehrdeutigkeit) ab und wird oftmals mit unvorhersehbaren Problemstellungen beziehungsweise sich schnell ändernden Sachverhalten gebracht, auf die es als Organisation

flexibel und schnell zu reagieren gilt. Jemand, der sich mit diesen modernen Interpretationen von New Work nicht identifizieren kann, ist der Vordenker Frithjof Bergmann selbst, da er dazu plädiert, seinen Ursprungsgedanken breiter zu interpretieren und den philosophischen Gedanken dahinter zu fassen (vgl. Hornung [Interpretation]). Er stellt die Behauptung auf, dass Unternehmen, welche öffentlich New Work proklamieren, dies nur aus Eigeninteresse tun und keine Absichten besitzen, ihre Mitarbeiter entsprechend zu empowern (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung [Eigeninteresse]). Kritik gibt es jedoch auch für die Ursprungsidee von Bergmann, seitens Väth, da er diese zum Teil für zu radikal, um diese in realistischem Ausmaß umzusetzen (vgl., auch im Weiteren, Väth [Modern] 57–62). Vielmehr fordert er einen breiteren Blick auf New Work, sowie eine realistische Interpretation der ursprünglichen Gedanken Bergmanns, da oftmals die Arbeit den Menschen beeinflusst, der Mensch die Arbeit jedoch nur bedingt beeinflussen kann. Grundsätzlich ist zu erwähnen, dass der klassische Gedanke zum Zeitpunkt seiner Entstehung rein für das produzierende Gewerbe angedacht war, also der körperlichen Arbeit. Seit den Anfangszeiten

ten von New Work gab es jedoch eine Transformation der Arbeit von der Produktion hin zur Dienstleistung, also der geistigen Arbeit.

Die Dienstleistungsbranche machte beispielsweise im Jahre 2018 circa 68% der deutschen Bruttowertschöpfung aus (vgl. Statistisches Bundesamt [Dienstleistung]). Eine Anpassung an aktuelle Gegebenheiten ist daher grundsätzlich nicht falsch, um eine realistische Anwendbarkeit auf unterschiedliche Branchen zu ermöglichen. In diesem Zuge sollten jedoch auch die New Work Maßnahmen realistisch und gleichwertig umgesetzt werden. Hieraus ergibt sich ein Kritikpunkt, da sowohl von Organisationen als auch von der Literatur, meist die Annahme ausgeht, die Veränderung sei durch einzelne und einfache Maßnahmen, wie beispielsweise einem Home-Office-Arbeitsplatz, herbeizuführen. Breidenbach und Rollow beschreiben in ihrem Buch „New Work needs Inner Work“ genau diese Problematik. Ihre Aussage ist es, dass Unternehmen und Mitarbeiter eine New Work Veränderung nur dann erreichen, wenn sowohl äußere als auch innere Faktoren in die Veränderung mit einbezogen werden (vgl. Breidenbach/Rollow [Einflussfaktoren] 18f). Gemeint ist damit, dass Organisationen neben der reinen Proklamation nach Außen, ihre Werte im Innenverhältnis ebenso leben und entwickeln müssen.

Ähnliche Problemstellungen ergeben sich beim psychologischen Empowerment. Dieses Konzept weist in seinen Beschreibungen grundsätzlich positive Auswirkungen aus und berücksichtigt zum Teil einfache Gegebenheiten, beispielsweise Konflikte oder die Veränderungsscheu einzelner Organisationsmitglieder, nicht. Hierdurch wird zwar ein Weg zum Ziel definiert und beschrieben, jedoch nicht der Umgang mit Stolpersteinen. In diesem Zusammenhang gewinnt die organisationale Ambidextrie an Bedeutung. Sie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen situationsbedingt und effizient auf aktuelle Anforderungen und zukünftige Änderungen des Umfeldes zu reagieren und gegebenenfalls

proaktive Handlungen einzuleiten, beispielsweise um Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden (vgl. Raisch/Birkinshaw [Ambidextrie] 375–409). Zusätzlich ergeben sich Hürden durch das Wachstum einer Organisation. Insofern eine Organisation im Wachstum ist und die Belegschaft überschaubar bleibt, können das Management und die Führungskräfte individuell auf ihre Mitarbeiter eingehen, sobald eine Organisation jedoch wächst, kann der Überblick verloren gehen und der Wechsel in klassische hierarchische Modelle kann ratsamer sein, ähnliches berichtet auch die Gründerin Lea Cramer (vgl. Mit Vergnügen [Hierarchie]).

Die wissenschaftliche Objektivität beider Modelle ist auf Grund der vorgenannten Punkte deutlich zu hinterfragen, da die meiste Literatur deutlich die Pros hervorhebt und wenig auf die Contras eingeht. Offene Forschungsfelder sollten in zukünftigen Arbeiten kritischer betrachtet werden.

Als erstes Fazit kann gezogen werden, dass es sich bei beiden Konzepten um eine Art Unternehmensphilosophie handelt, welche die Veränderung konventioneller Arbeitsstrukturen zum Ziel haben. Speziell im 21. Jahrhundert bedienen sie das Interesse jüngerer Generationen, welche sich nach mehr Sinn und Freiheit sehnen. Die Philosophien verfolgen humanistische Ziele, um das Arbeiten an den Menschen anzupassen, statt den Menschen an die Arbeit anzupassen. Der Mensch soll nicht nur als austauschbare Ressource angesehen werden. Organisationen und Mitarbeiter profitieren durch selbstbestimmtere Arbeitsabläufe, eine erhöhte Produktivität und dem Aufbau zukunftsfähiger, flexibler Strukturen, um auf eine volatile Welt und die unbestimmten Herausforderungen der Zukunft reagieren zu können. Auch wenn Organisationen eigene Interessen verfolgen, ist dies ohne gute Arbeit, welche von ihren Mitarbeitern verrichtet wird, nicht möglich.

8. New Work in der Praxis

Zur beschriebenen Theorie wird eine Expertenperspektive hinzugezogen, um die Verbindung von Theorie und Praxis zu reflektieren. Zu diesem Zweck wurde ein Telefon-Interview mit der selbstständigen Consulterin Ellen Herb durchgeführt. Frau Herb ist seit mehreren Jahren im Bereich des Consultings tätig und hat während ihrer langjährigen Karriere sowohl Unternehmen im In- als auch im Ausland beraten. Während ihrer Tätigkeit begleitet sie Unternehmen in unterschiedlichen Veränderungs- und Transformationsprozessen. Ein Schwerpunkt von Ellen Herb's Beratungs- und Coachingtätigkeit ist das Thema New Work.

Mit welchen Motiven wenden sich Unternehmen an Sie, um im Bereich des New Work sich beraten zu lassen? Welche Erwartungshaltungen bringen diese Unternehmen mit?

„Es hat damit angefangen, dass viele Unternehmen gesehen haben, dass Start-Ups und bestimmte Organisationen im Silicon Valley erfolgreich(er) sind. Die Befürchtung Marktanteile an eine neue Art von Wettbewerber zu verlieren, hat dazu geführt eine Art Erfolgsrezept haben zu wollen. Die Motivation ist zunächst also die, auf dem Markt weiterhin zu bestehen und zu wachsen.“

Die Erwartungshaltung ist häufig, dass durch die Einführung von „New Work“ die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens weiter erhöht wird.

Die meisten großen Unternehmen, die ich begleitet habe, und meine Erfahrung deckt sich hier mit vielen anderen Berater, denken, dass durch die Einführung agiler Methoden, die Renovierung alter Büros in schicke Co-Working Spaces und die Erweiterung des „Casual Fridays“ auf die gesamte Woche schon viel erreicht sei.

Dabei ist dies nur „Make Up“. Wenn wir „New Work“ ernst nehmen, geht es über die Oberfläche hinaus darum kulturell und strukturell etwas zu verändern. Nur indem die Arbeit-

nehmer in Scrum und Design Thinking geschult werden, führt dies nicht zu einer wirklichen Veränderung in Richtung Empowerment und New Work.

Es benötigt den Wunsch der Hierarchie an der Organisationskultur und -Struktur in Hinblick auf mehr Selbstführung eines jeden Beteiligten zu verändern.

Dies ist, wie jeder Berater weiß, ein langer und intensiver Prozess. Und er setzt neben der Beantwortung der Frage nach dem „Wozu?“ Freiwilligkeit sowie den Willen nach Verantwortungsübernahme voraus.“

Würden Sie New Work als einen temporären und den Nerv der Zeit treffenden oder eher einen langfristig zukunftsweisenden Trend bezeichnen?

„Das Problem mit Trends ist, dass sie immer kurzweilig sind. „New Work“ ist leider zu einer Mode verkommen. Deswegen ist es auch so in Verruf geraten, was ich persönlich sehr bedauere, weil mir in all den Jahren, in denen ich mich mit Führungs-, Team- und Organisationsentwicklung auseinandersetze, scheint, als könne hier ein Thema tatsächlich zu einem Paradigmenwechsel führen.“

Es ist – in meinem beruflichen Dasein - das erste Mal, dass es in der Führungskräfteentwicklung nicht ausschließlich um das coachen oder trainieren von Führungsstilen, Kommunikation in Konflikten etc. Gesprächsführung geht, sondern um einen möglichen Strukturwandel, der mit einem Kulturwandel einhergehen könnte in den Organisationen.

Durch die Einführung von „New Work“ führen manche Organisationen, die bisher Top-Down Architekturen hatten und haben, bewusst oder unbewusst eine Art zweite Soft- und Hardware ein.

Um auf Ihre Frage zurückzukommen: Die Wahrnehmung vieler ist derzeit, dass es sich bei „New Work“ lediglich um einen weiteren Trend handelt. Aber, nein, „New Work“ ist kein Trend, wenn man es ernst damit meint.

„New Work“ trifft den Nerv der Zeit - dieser Tage mehr als je zuvor.“

Was muss in einem Unternehmen geschehen, damit New Work gelebt werden kann? Und welche Kompetenzen muss jeder Mitarbeiter mitbringen?

„Was ich tatsächlich erlebt habe ist, dass Top-Down in die Zielvereinbarung gesetzt wurde: „Am Ende des Jahres ist Dein Fachbereich zu 70% agil.“ In diesem Falle hatten sich die Beteiligten nicht vorher damit auseinandergesetzt, *wozu* der Fachbereich denn eigentlich agil werden sollte, geschweige denn *wie* der Fachbereich agil werden sollte. Es ist verheerend, dass so wenigen Führungskräften bewusst ist, was sie damit bewirken.

Wenn verordnet wird, dass die Organisation agil werden soll und verordnet wird, *wie* Menschen zu arbeiten haben, dann sind die Werte und Prinzipien von Agilität und „New Work“ bereits mit Füßen getreten.

Wenn verordnet wird, bleibt kein Raum für Fragen oder Zweifel. Das führt mich zu einem wichtigen Stichwort: psychologische Sicherheit. Dieser Begriff stammt von einer Dozentin von Harvard, die einen Artikel zu diesem Konzept geschrieben hat (vgl. Edmondson [Psychologische Sicherheit]). Bei Psychologischer Sicherheit geht es um einen Zustand, eine Art Umgangskultur in Organisationen und Teams, in der ich sagen kann, was mich stört, in der ich Fragen stellen kann, ohne dass ich Konsequenzen befürchten muss. Psychologische Sicherheit und Vertrauen sind eine der maßgebenden Voraussetzungen, um überhaupt diesen Veränderungsprozess zu durchlaufen.

Tatsächlich stellte mir eine Führungskraft des höheren Managements in einem meiner Workshops die Frage, was er tun solle, er habe da ein Problem. Einer seiner Manager komme weiterhin mit Anzug und Krawatte, während alle anderen schon in Jeans und Turnschuhen zur Arbeit kämen. An solchen Fragen bemerke ich, dass ich jemanden vor

mir habe, der noch nicht wirklich verstanden hat, dass „New Work“ nicht durch Turnschuhe implementiert wird.

An solchen Fragen merke ich, dass es um wirklich grundlegende Denkmuster und Kommunikationsfähigkeiten geht. Das beginnt beim Zuhören, beim Fragen stellen, statt Aussagen zu treffen, bis hin zu den klaren Abläufen gewaltfreier Kommunikationsmethoden.

„New Work“ verlangt definitiv nach einer Auseinandersetzung mit unseren sozialen Fähigkeiten. Mit der Kunst, sich selbst zu reflektieren, nicht nur kognitiv, sondern auch emotional sich selbst und andere zu führen, die Fähigkeit, analytisch und systemisch Sachverhalte zu betrachten. Sich selbst und soziale Gefüge analysieren zu können, ist von einem ganz großen Vorteil.“

Unternehmen die New Work proklamieren, beteuern oftmals, dass ihre Mitarbeiter einen hohen Einfluss auf das Unternehmen hätten – Stichwort Demokratie. In verschiedenen Umfragen wurde jedoch festgestellt, dass dies nur bei einem geringen Anteil der Befragten der Fall ist. Worin könnte Ihrer Meinung nach diese Diskrepanz liegen?

„Ich erlebe diese Diskrepanz auch, ohne dass ich persönlich viele Umfragen getätigt hätte, aber ich höre darüber von den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Hier braucht es erneut Aufklärung. Es geht bei „New Work“, Selbstorganisation und Agilität nicht um Demokratie. Wenn wir behaupten und annehmen, die Mehrheit könnte jetzt bestimmen, dann ist dies schon ein ganz großer Irrtum. Es geht nicht um Demokratie. Wenn wir uns mit Selbstorganisation auseinandersetzen, geht es um Soziokratie.

Zu erfragen ist: Wer trifft aus welcher Rolle heraus und auf welcher Basis welche Entscheidungen? Wie kommen wir in unserem Team, unserer Organisation zu Entscheidungen? Dies führt in der Selbstorganisation bis hin zu der Frage: Wozu gibt es unsere Organisation?

Ich denke, es ist vielen nicht bewusst, dass die Transformation Richtung „New Work“ wirklich sehr andere Unternehmensstrukturen wie auch -kulturen verlangt. Wenn sich diese trotz der Propagierung einer solchen Transformation nicht verändern, wir leider eher das Gegenteil bei den Mitarbeitenden erreicht. Statt „Empowerment“ kommt es bei ihnen zu einer großen Frustration.

Aus meiner Sicht wird aus diesem Grund das Thema nicht mehr gerne gehört. Viele sind bereits enttäuscht und frustriert, die zu Beginn noch sehr motiviert waren.

Ein weiteres Problem bei den von Ihnen genannten Umfragen ist, die bereits erwähnte psychologische Sicherheit, die oft nicht gegeben ist. Viele Mitarbeiter beantworten Fragen nach wie vor nicht in einer inneren Autonomie, sie antworten in dem Wissen ihrer Abhängigkeit, dass sie dem Bewertungssystem ihrer Führungskraft unterliegen. Am Ende hängt es von dieser ab, welche Konsequenz die Antwort hat.“

Letzte Frage: Was fehlt Ihnen persönlich an New Work bzw. gibt es Verbesserungspotenzial?

„Eigentlich gar nichts. Eigentlich ist alles da. Was mir fehlt ist tatsächlich der Mut, sich weiterhin mit dem Thema zu befassen, der Mut, tatsächlich einen Prozess einzugehen, d.h. sich auch Zeit zu geben. Der fehlt mir sowohl in einzelnen Menschen als auch in größeren Organisationen. Den Mut zu investieren. Und mit Investment meine ich alles, was man investieren kann: Budgets, Zeit und Raum.

Was finde ich am Schönsten? Dass das Thema überhaupt gesellschaftlich und wirtschaftlich wieder auf die Agenda gekommen ist. Es ist ein uraltes Thema. Das ist das Schöne für mich: dass es eine Kombination ist von neuen Möglichkeiten, durch alte Weisheiten und mit alten sowie neuen Instrumenten wieder gemeinsam etwas zu gestalten.“

Aus dieser Expertensicht kann das Fazit gezogen werden, dass New Work keineswegs ein kurzweiliger Trend ist. New Work ist eine

Philosophie, eine Einstellung zur Arbeit und zum Miteinander. Es kann eine Investition in die Arbeit von morgen sein. Es gibt allerdings keinen Musterprozess, um New Work binnen weniger Monate umzusetzen, sondern vielmehr ist es ein laufender, individueller und sich stetig verändernder Prozess der insbesondere zwei Dinge benötigt – Zeit und die Veränderungsbereitschaft jedes Organisationsmitgliedes. Durch diesen Veränderungsprozess finden Mensch und Unternehmen wieder zu humanistischen Werten, welche durch New Work in deren Kulturprinzipien einfließen und eine sinngemäße Evolution vollziehen. Ebenfalls wird durch die Aussagen von Frau Herb klar, dass es nicht genügt New Work nur zu proklamieren, sondern dass die Werte und alle zugehörigen Faktoren von ausnahmslos allen Akteuren in den Organisationen (vor-) gelebt werden müssen. Die Arbeitswelt wird sich auch weiterhin in einem laufenden Veränderungsprozess befinden, in dem es als Organisation und Mitarbeiter darum geht, flexibel und offen auf Neuerungen und Veränderungen zu reagieren, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bergmann, Frithjof [Ursprung] *Neue Arbeit, Neue Kultur*. 6. Auflage. Freiamt, 2017.

Biemann, Torsten und Weckmüller, Heiko [Wahrnehmung] „New Work: Was bringen Demokratisierung, Partizipation und Selbstbestimmung?“, In: *Personal Quarterly*. Haufe-Lexware, 67(4), 2015, S. 52–55.

Breidenbach, Joana und Rollow, Bettina [Einflussfaktoren] *New Work need Inner Work*. Berlin, 2019.

Burr, Wolfgang, Stephan, Michael und Werkmeister, Clemens [Delegation] *Unternehmensführung - Strategien der Gestaltung und des Wachstums von Unternehmen*. 2. Auflage. München, 2011.

Cambridge Dictionary [Übersetzung] *Empowerment*. Verfügbar unter: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/empowerment>. Zugegriffen: 3. August 2019, veröffentlicht ohne Jahr

Costa, Ana Christina und Bijlsma-Frankema, Katinka [Kontrollen] „Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust—Control Nexus“, In: *Group & Organization Management*, 32(4), 2007, S. 392–406.

Edmondson, Amy C. [Psychologische Sicherheit] „Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams“ Harvard Business School, Morgan Hall T93, Boston, MA 02163, USA @hbs.edu, March 15, 2002

Eurofound and the International Labour Office [Stress] *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxemburg: Publications Office of the European Union, 2017. Verfügbar unter: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b12b6f7e-12af-11e7-808e-01aa75ed71a1> (Zugegriffen: 3. August 2019).

Felfe, Jörg [Kompetenz] *Arbeits- und Organisationspsychologie 2: Führung und Personalentwicklung*. Stuttgart, 2012.

Frankfurter Allgemeine Zeitung [Eigeninteresse] *Philosoph über „Neue Arbeit“*, 2019. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/philosoph-bergmann-im-interview-ueber-die-neue-arbeit-16244996.html?premium> (Zugegriffen: 1. Juli 2019).

Goetzke, Louka und Wiens, Martin [Verantwortung] „Einen Unterschied machen“, In: *Neue Narrative*, (5), 2019, S. 10–15.

Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars und Baumann, Dominik [Dezentralisierung] *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. 1. Auflage. Wiesbaden, 2017.

Haufe [Homeoffice] *Studie bestätigt positive Wirkung von Heimarbeitsplätzen*, 2012. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-bestaetigt-positive-wirkung-des-home-office_80_136376.html (Zugegriffen: 29. Juli 2019).

Heyl, Daniela von [Bedeutsamkeit] „Dimensionen der Bedeutsamkeit: Zur Aktualität der Sinnfrage in Unternehmen“, In: *Organisationsentwicklung*, 36(1), 2017, S. 39–41.

Hornung, Stefanie [Interpretation] *Frithjof Bergmann: „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig“*, 2018. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-akteueller-new-work-debatte_80_467516.html (Zugegriffen: 4. Juli 2019).

Kienbaum, Fabian [Umfrage] *New Work Pulse Check 2017*, 2017. Verfügbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/> (Zugegriffen: 20. Juli 2019).

Kühl, Stefan [Innovation] „Wie demokratisch können Unternehmen sein?“, In: *Wirtschaft + Weiterbildung*, (06_2015), S. 19–24.

Laloux, Frédéric [Selbstführung] *Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München, 2015.

Lauer, Thomas [Veränderung] *Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 2. Auflage. Berlin/Heidelberg, 2014.

Mit Vergnügen [Hierarchie] *Lea Sophie Cramer / AMORELIE – Wie führt man ein Unternehmen mit 100 Mitarbeiter*innen?*, *Hotel Matze*, 2019. Verfügbar unter: https://open.spotify.com/episode/67Akp2iExugeR6Zt1ic3P2?si=nL3flAX4T7OVoebudKM_MA (Zugegriffen: 26. August 2019).

Nopper-Pflügler, Maxim [Coworking] „Besser arbeiten im Coworking Space“, In: *Personal Magazin Plus*, (09.19), 2019, S. 30–34.

Raisch, Sebastian und Birkinshaw, Julian [Ambidextrie] „Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators“, In: *Journal of Management*. 34(3), 2008, S. 375–409.

Rose, Nico [Entscheidung] „Demokratisierung von Unternehmensleitung: Führung auf Zeit, Führung von unten, Führung ohne Führung“, in Widuckel, Werner, De Molina, Karl, Ringlsetter, Max J. und Frey, Dieter (Hrsg.) *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden, 2015, S. 325–326.

Schein, Edgar H. und Schein, Peter [Meilenstein] *Organisationskultur und Leadership*. 5. Auflage. München, 2018.

Schermuly, Carsten [Facetten] *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. 2. Auflage. Freiburg, 2019.

Schermuly, Carsten [Vorleben] „New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches“, In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(2), 2019, S. 173–192.

Simon, Bernd [Macht] Macht, Identität und Respekt. In: Simon, Bernd (Hrsg.) *Macht: Zwischen Aktiver Gestaltung und Missbrauch*. Göttingen 2007, S. 47-67.

Spreitzer, Gretchen M. [Einfluss] „Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation“, in: *Academy of Management Journal*, 38(5), 1995, S. 1442–1465.

Statistisches Bundesamt [Dienstleistung] *Anteil der Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung in Deutschland im Jahresvergleich 1991 und 2018*. Stand: 2019. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255082/umfrage/struktur-des-bruttoinlandsprodukts-in-deutschland/> (Zugegriffen: 25. August 2019).

Väth, Markus [Modern] *Arbeit - Die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*, Offenbach, 2016.

Kontaktdaten

Salvatore Mazza

Herdbruckerstr. 10, 89073 Ulm
Tel. 0049-(0)176-70807875
eMail: salva.mazza@icloud.com

Prof. Dr. Nadine Sukowski

Professur für Interpersonelle Kompetenz,
VWA-Hochschule für berufsbegleitendes
Studium
Wolframstrasse 32, 70191 Stuttgart
Tel. 0049-(0)711-21041-9083
E-Mail: nadine.sukowski@vwa-hochschule.de

Ellen Herb

Director Learning&Development
Zionskirchstr. 33, 10119 Berlin
www.ellen-herb.com



Beste Karrierechancen mit Hochschulabschluss!

- Präsenzstudium neben dem Beruf
- Studieren mit und ohne Abitur
- Akkreditierte Studiengänge mit 180 ECTS-Punkten
- Direkter Theorie-Praxis-Transfer
- Persönliche Atmosphäre, individuelle Betreuung
- Staatlich anerkannt

Bachelor of Arts (B.A.)
Betriebswirtschaftslehre
Wirtschaftspsychologie

Bachelor of Engineering (B.Eng.)
Wirtschaftsingenieurwesen

VWA | HOCHSCHULE
für berufsbegleitendes Studium

VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium
Wolframstraße 32, 70191 Stuttgart
Tel. 0800 215 5 215
Mail: info@vwa-hochschule.de

www.vwa-hochschule.de

Bisher erschienen / Published Papers:

Vol. 1, No. 2018-01	Reuter, Ute	Entwicklungsperspektiven von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen.
Vol. 1, No. 2018-02	Anhorn, Denise / Reuter, Ute	Die Personalentwicklung der Südwestbank AG.
Vol. 1, No. 2018-03	Duijm, Bernhard	Der schwierige Weg des Renminbi zur Weltwährung.
Vol. 1, No. 2018-04	Bischof, Rainer / Föllner, Jörg	Outdoor Funknavigation mittels Funklaufzeitmessung. Ergebnisse des KMU-Innovativ-Projekts „NUR FUN“, gefördert durch das BMBF.
Vol. 1, No. 2018-05	Willburger, Nadine / Reuter, Ute	Organisation, Planung und Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH.
Vol. 1, No. 2018-06	Loose, Tobias	Über die Regelungstechnik als Ingenieurwissenschaft und ihre technischen sowie nicht-technischen Anwendungen.
Vol. 2, No. 2019-01	Glaser, Dominik / Reuter, Ute	Theoretische Grundlagen der Lieferantenbewertung, der Altersstruktur und der Arbeitnehmerüberlassung sowie deren praktische Umsetzung bei einer GmbH.
Vol. 2, No. 2019-02	v. Graevenitz, Albrecht	Compliance-Organisation in der Praxis im Fokus wissenschaftlicher Betrachtung.
Vol. 2, No. 2019-03	Hipp, Johannes	Einführung eines neuen Papierpolstersystems bei der AUMA Riester GmbH & Co. KG.
Vol. 2, No. 2019-04	Stein, Saskia	Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme.
Vol. 2, No. 2019-05	v. Graevenitz, Albrecht	Aus- und Einbau bei der Nacherfüllung - Ein Lehrstück zum EU- und Zivilrecht.
Vol. 2, No. 2019-06	Duijm, Bernhard	Grafische Darstellungen der Partialanalyse der Außenhandelspolitik.
Vol. 3, No. 2020-01	Kupferschmidt, Steffen	Personalentwicklung in virtuellen Teams.
Vol. 3, No. 2020-02	Sukowski, Nadine / Will, Blanca	Der Einfluss auf die Atmosphäre in öffentlichen Kommunikationsräumen - eine Fallstudie.
Vol. 3, No. 2020-03	Mazza, Salvatore / Sukowski, Nadine / Herb, Ellen	New Work und psychologisches Empowerment: Chancen und Grenzen