

Einzelartikel

Zeitschrift für *Transaktionsanalyse* ZTA

New Work

- **Christin Nierlich & Jürg Bolliger**
Intimität in Onlineweiterbildungen –
geht das?
- **Ilonka Etzold**
Der Mensch in Zeiten von New Work
und Digitalisierung
- **Christoph Seidenfus & Andreas Steinle**
New Work – Fluch oder Segen
im organisationalen Kontext?



**Christoph Seidenfus &
Andreas Steinle** (Fotos: privat)

New Work – Fluch oder Segen im organisationalen Kontext?

Einleitung

Der Megatrend New Work wird derzeit heiß diskutiert. Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem radikalen Umbau. Durch die Corona-Pandemie hat sich das Homeoffice für viele mittlerweile als hauptsächlicher Arbeitsort etabliert. Die digitale Kooperation – oft über Ländergrenzen hinweg – ist in vielen Unternehmen gang und gäbe. Was derzeit in den Strukturen von Organisationen und Arbeitsweisen von Menschen passiert, ist allerdings kein kurzfristiges, aktuelles Phänomen. Das Wesen von Megatrends ist, dass sie sich über viele Jahre und Jahrzehnte langsam aufbauen und an einem bestimmten Punkt der Entwicklung Fahrt aufnehmen – häufig beschleunigt durch ein externes Ereignis wie jetzt durch die Corona Pandemie. Um den derzeitigen Umbau unserer Arbeitswelt zu verstehen, lohnt es sich also, einige Jahrzehnte zurückzublicken. Denn was heute beschleunigt passiert, nahm in den frühen 1980er Jahren im US-amerikanischen Flint seinen Anfang. Die Stadt war damals einer der wichtigsten Auto-

produktionsstandorte von General Motors. Durch die Automatisierung in der Industrie standen große Entlassungswellen bevor.

Unweit von Flint lehrte Professor Frithjof Bergmann an der University of Michigan. Auf ihn geht das Konzept zurück, das gemeinhin als Megatrend New Work bezeichnet wird. Als Philosophieprofessor hatte er sich schon längere Zeit mit dem Thema Arbeit und der Automatisierung beschäftigt. Vor dem Hintergrund der drohenden Massenentlassungen entwickelte er einen radikalen Vorschlag, den er an General Motors richtete. Statt die Hälfte der Angestellten zu entlassen und damit die »halbe Stadt arbeitslos und die andere Hälfte überarbeitet« zu machen, solle General Motors lieber einen »horizontalen Schnitt« wagen: Dabei würden alle in Lohn und Brot bleiben, aber nur noch sechs Monate im Jahr arbeiten. Die andere Hälfte des Jahres sollten die Angestellten in ein »Zentrum für Neue Arbeit« kommen, um herauszufinden, was sie »wirklich, wirklich wollen« (T3n 2019). Zusätzlich sollten sie dort darin unterstützt werden, mit dieser Tätigkeit auch tatsächlich Geld verdienen zu können. Überall auf der Welt sollten nach der Vision von Bergmann solche Zentren für Neue Arbeit entstehen. Es blieb bei dieser Vision. Die Zentren wurden nie realisiert. Aber der Grundgedanke von New Work war geboren: »Was willst du wirklich, wirklich tun?« Dieser Gedanke basiert auf der Autonomie des Individuums und der Freiheit, die Arbeit in großem Maße nach individuellen Vorstellungen zu gestalten.

Für die Arbeiter:innen von Flint gab es diese Möglichkeit nur in der Theorie, aber nicht in der Praxis. Es fehlten ihnen die dafür notwendigen Ressourcen an Bildung, finanzieller Unabhängigkeit, Mobilität und – womöglich entscheidend – die Fähigkeit, herauszufinden, was man »wirklich, wirklich will«. Diese Frage ist auch heute nicht einfach zu beantworten. Aber sie treibt die Menschen – anders als früher – in hohem Maße um und viele haben mittlerweile auch die mentalen und ökonomischen Ressourcen, um eine Antwort zu finden und diese in der Praxis umzusetzen. Parallel zum Megatrend New Work entfaltete sich nämlich auch der Megatrend Wissenskultur. In den vergangenen Jahrzehnten ist der Bildungsstand stetig gestiegen. Immer mehr Menschen beenden ihren schulischen Werdegang mit einem höheren Abschluss. Vielen steht

dann im wahrsten Sinne des Wortes die Welt offen. Ob es ein Auslandsstudium oder Work & Travel in Australien ist: Die Optionen sind sprunghaft gestiegen – auch wenn die Pandemie die physische Mobilität gerade stark einschränkt. Dafür eröffnen sich neue Möglichkeiten: Wenn sowieso nur virtuell zusammengearbeitet wird, dann kann man auch von Miesbach aus für eine New Yorker Company arbeiten. »Virtual first« ist mittlerweile in zahlreichen Unternehmen die neue Richtlinie der Zusammenarbeit.

Mit dem Megatrend New Work rücken also das Individuum, seine Wünsche und seine Talente in den Mittelpunkt der Arbeitswelt. Dies ist nicht nur Wunsch, sondern expliziter Anspruch – womit sich manch altgediente Personaler schwertun. Zum Beispiel, wenn ein junger Berufseinsteiger nach den Möglichkeiten eines Sabbaticals fragt – noch bevor er überhaupt angefangen hat zu arbeiten. Ansprüche lassen sich natürlich nur stellen, wenn man genug in die Waagschale werfen kann. Angesichts des demografischen Wandels mit einer schrumpfenden Zahl Erwerbstätiger ist dies der Fall. Oder wie es ein vielzitiertes Bonmot ausdrückt: »The war for talents is over. Talents have won.« Damit wird das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen neu definiert. Arbeit ist nicht mehr allein das Tauschgeschäft: »Ich gebe dir meine Arbeitszeit. Du gibst mir dafür Lohn.« Angesichts des hohen Anspruchs an Selbstverwirklichung, der mit dem Geist von New Work einhergeht, lautet das neue Tauschgeschäft: »Ich gebe dir mein Talent. Du gibst mir dafür Möglichkeiten der Entfaltung.«

Erkennbarkeit von New Work

Die große inhaltliche Unschärfe, die mit dem Begriff New Work verbunden ist, macht es schwer, präzise Aussagen zu treffen, wie verbreitet der Ansatz in der Arbeitswelt ist. Eine aktuelle Definition liefert das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation 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« (Hofmann & Piele 2019). Im Unterschied zum Ansatz des New-Work-Begründers Frithjof Bergmann fehlt in dieser Definition die sinnhafte Entfaltung des Individuums nach dessen individuellen Wünschen und Talenten. Ohne Frage ist die Autonomie der Arbeitenden, flexibel über Zeit und Ort ihrer Tätigkeit entscheiden zu können, hierfür eine wesentliche Grundlage. Zu erforschen, welche Veränderungen sich hinsichtlich dieser Aspekte ergeben haben, liefert daher durchaus aussagekräftige Hinweise auf die Verbreitung von New Work. Aus diesem Grund lohnt sich bei aller wissenschaftlichen Unschärfe der Blick auf die aktuelle Studienlage.

Motiviert durch die pandemiebedingten großen Veränderungen in der Arbeitswelt beschäftigen sich viele Untersuchungen derzeit explizit mit dem Megatrend New Work. Interessante Einblicke bietet der *HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work* der internationalen Personalberatung Hays (Hays 2021). Das Fazit der Studie, für die 1 046 Entscheider:innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden, lautet: »New Work ist bereits Realität in Teilen des Arbeitsalltags. Die Unternehmen sind vor allem dann in Sachen New Work aktiv, wenn es darum geht, die konkrete Arbeitssituation der Beschäftigten flexibler zu gestalten und an die neuen Gegebenheiten anzupassen.« (Hays 2021, S. 3) Was heißt das genau? Für die Studie wurde sich an der New-Work-Definition des Fraunhofer-Instituts orientiert. Demnach manifestiert sich New Work in den folgenden vier Feldern:

- örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit;
- agile und projektbasierte Organisationsformen;
- praktische Relevanz der Wertebasierung von Arbeit und Sinnstiftung durch Arbeit;
- veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilung durch Enthierarchisierung (also sowohl tatsächlich weniger Hierarchien als auch die Verlagerung von Hierarchie in temporäre Projektstrukturen), partizipative Entscheidungsmechanismen und Selbstorganisation.

Für die Befragung im Rahmen der Hays-Studie wurden diese Felder noch weiter ausdifferenziert (siehe Abbildung 1).

Zwei Drittel der Befragten berichten von einer ausgeprägten zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit. Aber auch andere Erscheinungsformen von New Work sind in rund der Hälfte der Unternehmen bereits Realität: die Sinnstiftung in der und durch die Arbeit, die örtliche Flexibilisierung von Arbeit, agile Organi-

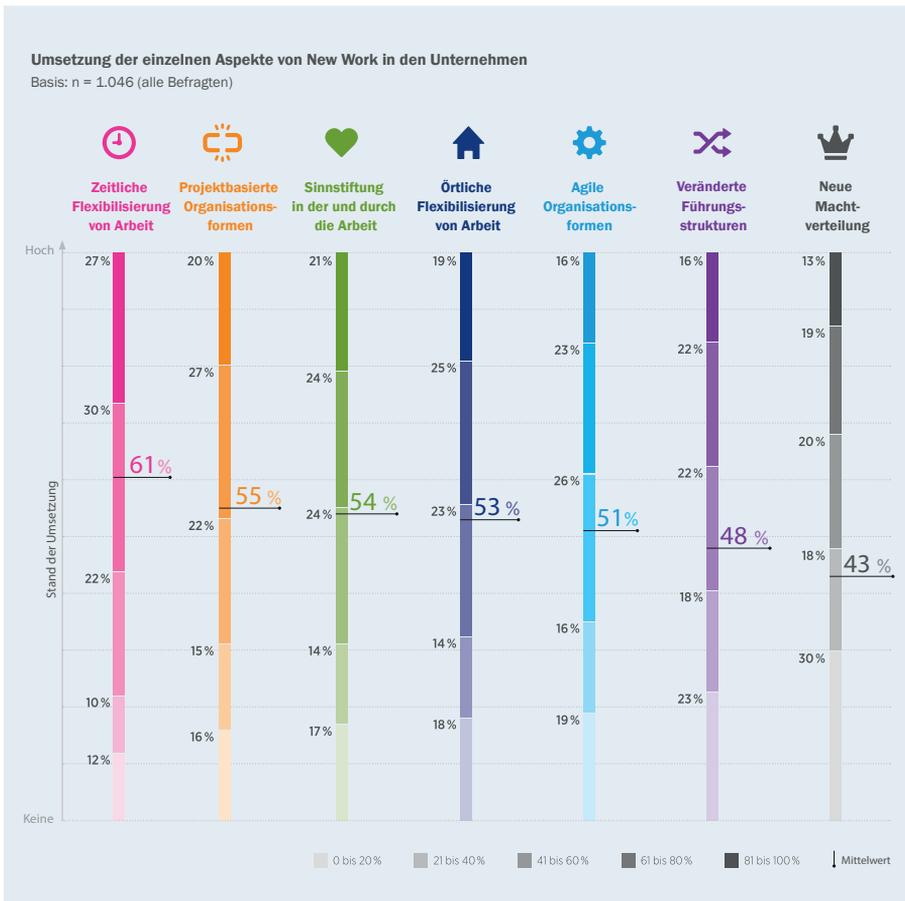


Abbildung 1 Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work in den befragten Unternehmen (Quelle: Hays 2021, S. 9)

sationsformen sowie veränderte Führungsstrukturen. Selbst eine neue Machtverteilung durch Enthierarchisierung sehen 43 Prozent der Befragten in ihren Unternehmen.

Die skizzierten Entwicklungen basieren nicht allein auf den veränderten Vorstellungen der Arbeitnehmenden hinsichtlich einer erfüllenden, sinnstiftenden Arbeit. Sie sind in großem Maße einer globalisierten Wirtschaft geschuldet, in der Wettbewerbsvorteile durch Innovationsfähigkeit und Schnelligkeit entstehen. Wenn die besten Talente über den Globus verteilt sind und ein Team bilden, können sie gar nicht anders, als örtlich und zeitlich flexibel zusammenarbeiten. Agile und projektbasierte Arbeitsweisen beschleunigen die Umsetzung. Flache Hierarchien verbessern den Kommunikations- und Ideenfluss, da wertvolle Informationen nicht so leicht hängenbleiben.

So lässt sich nicht nur anhand der Studienlage, sondern auch mittels Fallbeispielen die Transformation der Arbeitswelt durch den Megatrend New Work verdeutlichen. In immer mehr Unternehmen wird heute das informelle »Du« dem formalen »Sie« vorgezogen. So wurde bereits vor fünf Jahren beim Hamburger Otto-Konzern das »Du« eingeführt. Bis hinauf zu Vorstandsvorsitzenden kann jeder der 54 000 Mitarbeitenden Vorgesetzte und Kollegen duzen. Dies soll den Kommunikationsfluss und das Wir-Gefühl verbessern. Auch bei der Schwarz-Gruppe, zu der neben Lidl unter anderem auch Kaufland gehört, ist für die 375 000 Mitarbeitenden das Duzen der Standard. Inwieweit dies auch tatsächlich dazu führt, Hierarchien abzuflachen, ist eine andere Frage. Es zeigt aber das Bestreben der Unternehmen, sich informeller, schneller und beweglicher aufzustellen. Deutliche Zeichen wie die Abschaffung des Siezens im Unternehmen sollen diesem Wunsch erkennbaren Ausdruck verleihen. Ein deutliches Signal ist daher auch das jüngste Vorhaben des Otto-Konzerns in Richtung New Work. Beim Umbau der Hamburger Zentrale zum neuen Otto-Campus weichen die Einzelbüros weitläufigen Coworking Spaces. Selbst die Vorstandsmitglieder verzichten auf ihre gewohnten Einzelbüros mit Vorzimmer-Sekretariat.

Häufig sind es die kleineren und mittelgroßen Unternehmen, die mit innovativen Veränderungen von sich reden machen. So beschreibt das Düsseldor-

fer Software-Unternehmen Sipgate in seiner Publikation *24 Work Hacks ... auf die wir gerne früher gekommen wären* die Prinzipien einer Organisation, bei der die Autonomie von Teams im Mittelpunkt steht (Baldauf & Mois 2016). Die rund 150 Mitarbeitenden teilen sich auf kundenzentrierte Projektteams auf. Diese entscheiden selbstständig, wann sie beispielsweise anfangen zu arbeiten. Sie sind es auch, die Einstellungen im Team vornehmen (Peer Recruiting) und – wenn nötig – die Kündigung aussprechen. Auch für das Thema Weiterbildung gelten Selbstorganisation und Autonomie. Jede:r sucht sich das individuell als sinnvoll Erlebte heraus. Ein definiertes Budget gibt es nicht. Einzige Bedingung: Das erworbene Wissen muss hinterher mit den anderen geteilt werden. Zum Beispiel auf den »Open Fridays«. Diese haben quasi die früheren Meetings komplett ersetzt. Alle 14 Tage werden freitags die wichtigsten Themen in der gesamten Belegschaft miteinander geteilt.

Dilemma schöne, neue Arbeitswelt

New Work klingt auf den ersten Blick äußerst erstrebenswert. Ein höheres Maß an Freiheit und Autonomie: Wer hätte das nicht gern? Doch fühlt sich jeder wohl dabei, im Sinne der Kompetenzerweiterung einem anderen auch kündigen zu müssen, wie dies bei Sipgate vorkommen kann? Und wie ist es mit der Freiheit bestellt, wenn das »Du« verordnet wird und es sich falsch anfühlt, den*die Chef:in beim Vornamen anzusprechen und zu duzen? Es ist also nicht ganz so einfach. Oder anders ausgedrückt: Der Megatrend New Work führt zwangsläufig zu Dilemmata, wie sie bei grundlegenden Veränderungen nicht zu vermeiden sind. Autonomie und Freiheit müssen hart erarbeitet werden. Das zeigt nicht zuletzt der pandemiebedingte Turbo, der aktuell die Arbeitswelt erfasst. Viele Menschen wurden ins eiskalte Wasser bzw. ins Homeoffice mit völlig neuen Arbeitsstrukturen befördert, was zu neuen Spannungsfeldern führt.

Der *HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work* hat diese Spannungsfelder unter die Lupe genommen. So sagen 71 Prozent der Befragten: »Führungskräfte tun sich schwer damit, Macht abzugeben« (Hays 2021, S. 19). So verwundert

es nicht, wenn 59 Prozent der Aussage zustimmen: »Führungskräfte tun sich schwer damit, Mitarbeitende partizipativ in Entscheidungen einzubinden« (Hays 2021, S. 19). Nahezu gleich viele, nämlich 58 Prozent, sagen: »Führungskräfte tun sich schwer damit, Selbstorganisation zuzulassen« (Hays 2021, S. 19). Die Studie kommt zu dem Fazit: »Führungskräfte halten in ihrer eigenen Entwicklung teilweise nicht mit dem Fortschritt rund um New Work Schritt. Kein Wunder, wurden doch viele von ihnen in einer hierarchisch geprägten Unternehmenswelt beruflich sozialisiert.« (Hays 2021, S. 34)

Doch es sind nicht allein die Führungskräfte. Auch die Mitarbeitenden sind häufig in einer hierarchisch geprägten Unternehmenswelt sozialisiert worden. Hinzu kommen ganz praktische Gründe, die New-Work-Aspekte in der Praxis scheitern lassen, beispielsweise das zeitlich und örtlich flexible Arbeiten. Es erweist sich zunehmend als Illusion, dass ein fokussiertes Arbeiten möglich ist, wenn auf beengtem Raum die Kinder toben und nebenbei im Home-schooling unterstützt werden sollen. Der Optimismus zu Beginn der Pandemie ist mittlerweile einer großen Erschöpfung gewichen. Der erste Lockdown fühlte sich für viele eher noch nach Abenteuer an. Das Homeoffice schien wie eine Verheißung: mehr Flexibilität, um Kinder, Karriere und Privatleben zu vereinen. Aus fehlender Kontrolle durch Arbeitgeber:innen sollte mehr Autonomie erwachsen, aus entfallenen Dienstreisen mehr Freizeit. So jubelte im vergangenen Jahr die Krankenkasse DAK über eine Studie, nach der Mitarbeitende im Homeoffice gleichsam arbeitsamer und weniger gestresst seien. Die Arbeit von zu Hause aus zahle sich nicht nur im Kampf gegen Corona, sondern auch »für das seelische Gleichgewicht« aus, so DAK-Chef Andreas Storm (Endres et al. 2021).

Nach über einem Jahr Pandemie sieht die Lage deutlich anders aus. Viele Angestellte haben ihr Büro seit mehr als zwölf Monaten nicht mehr von innen gesehen. Die Kolleg:innen werden nur noch als briefmarkengroße Zoom-Fenster erlebt. Viele leiden unter Einsamkeit und dem Fehlen von Stimuli, die im Büroalltag gegeben waren. In einer Umfrage des Software-Konzerns Microsoft unter 31 000 Angestellten und Selbstständigen in Europa klagten 42 Prozent über Erschöpfung. 37 Prozent gaben an, dass ihr:e Arbeitgeber:in zu viel von ihnen verlange. Jede:r Sechste ist seit Beginn der Pandemie bereits einmal vor

Kolleg:innen in Tränen ausgebrochen (Endres et al. 2021). Schon 2019 merkte die AOK in ihrem *Fehlzeitenreport* an, dass Mitarbeitende im Homeoffice öfter erschöpft und psychisch belastet waren als die Kolleg:innen im Büro (Endres et al. 2021). Andere Untersuchungen haben deutlich gezeigt, dass sich Menschen in den eigenen vier Wänden härter antreiben, als es ein:e Vorgesetzte:r je könnte.

Es liegt der Schluss nahe, dass vielen Menschen noch die notwendigen mentalen Strategien und Strukturen fehlen, um in der veränderten Arbeitswelt den Rahmen für ein glückliches, erfülltes Leben zu schaffen. Das gilt für Mitarbeitende wie Führungskräfte gleichermaßen. Die Pandemie, obgleich sie eine Ausnahmesituation ist, legt diese Schwachstellen offen.

Der Beitrag der Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse (TA) hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen bei der Entwicklung ihrer Autonomie als selbst bestimmtem, spontanem und bezogenheitsfähigem Ausdruck in und an dieser Welt zu fördern. Dazu stellt sie theoretisch fundierte, psychologisch lebensnahe und sehr anschauliche Konzepte zur Verfügung, mit denen Menschen sich selbst und andere bezüglich ihrer erlebten Wirklichkeit reflektieren und verstehen können. Dies bezieht sich sowohl auf die Persönlichkeit des Einzelnen als auch auf seinen Bezug zur Umwelt, beinhaltet also gleichermaßen eine Theorie der Persönlichkeit und ihrer Interaktionsfähigkeit wie auch den systemischen Bezug der Beziehungsgestaltung zur jeweiligen Umwelt.

Mit ihrer Methodenvielfalt ist die Transaktionsanalyse also überaus geeignet, die Entwicklung der mit New Work einhergehenden Herausforderungen durch alle systemrelevanten Perspektiven zu betrachten. Dabei hilft es, dass die TA über ein ausdifferenziertes Rollenverständnis verfügt. Seit der Mitte der 1990er Jahre, als Bernd Schmid sein 3-Welten-Rollenmodell vorstellte (Schmid 1994), ist in der TA eine Methodenvielfalt erarbeitet worden, die sich nicht ausschließlich auf die Betrachtung einer abgegrenzten Rolle beschränkt, sondern

Privatwelt, Organisationswelt und Professionswelt in ihrem jeweiligen Bezug zueinander zu sehen in der Lage ist. Dies ist bei dem vorliegenden Thema umso wichtiger, als sich New Work in seinen Auswirkungen nicht nur auf die professionelle und organisatorische Rolle beschränkt, sondern gleichermaßen Effekte auf die Gestaltung der Privatwelt zeitigt.

Eine Gesamtschau aktueller Studien der letzten Jahre zeigt, dass als eine deutliche Begleiterscheinung der neuen Freiheiten in einer Welt der New Work wichtiger werdende Fragen gestellt werden. So wird angesichts der sich wandelnden Umfeldbedingungen die Frage nach der eigenen Persönlichkeit, ihrer Entwicklung und dem Sich-Zurechtfinden in dieser manchmal auch durchaus bedrohlichen neuen Welt spürbarer. In der Folge tritt bei vielen Menschen der Wunsch nach Struktur, nach Zuverlässigkeit deutlicher zutage. Den bereits von Berne (1970) beschriebenen Grundbedürfnissen nach Struktur, Stimuli und Anerkennung kommt eine neue, erweiterte Bedeutung zu, die von vielen durchaus verspürt und auch eingefordert wird. Und letztlich stellt sich insbesondere Führungskräften die Frage, mit welchem Rollenverständnis sie in der Welt von New Work erfolgreich agieren und kommunizieren können.

In der Beratungspraxis lassen sich diese unterschiedlichen Rollenanforderungen gut mit dem Prinzip der unterschiedlichen Denkhüte von Edward de Bono (1986) verdeutlichen. Man bittet die Teilnehmenden, auf unterschiedlichen Stühlen jeweils die konfligierenden Ansichten mitzuteilen und zu argumentieren – wahlweise kann ein neutraler weiterer Teilnehmer rückmelden, was überzeugt und was weniger. Ziel dabei ist weniger, recht zu bekommen, als sich vielmehr gemeinsam des Spannungsfeldes konfligierender Ziele bewusst zu werden und gemeinsam gute Wege zu finden. Dabei fiel uns in der Arbeit in Organisationen und Institutionen auf, dass ganz unabhängig vom Beschleunigungseffekt der Corona-Pandemie bei der Diskussion von New-Work-Phänomenen immer wieder sechs ähnliche Themenkomplexe angesprochen wurden, die sich gut mit den transaktionsanalytischen Grundkonzepten der Autonomie, der drei Grundbedürfnisse und der Rollenmodelle verknüpfen lassen (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2 Konzept- und Reflexionsebene

Hexagon der Zukunftsfestigkeit

In unserer Arbeit in Organisationen und mit den darin beschäftigten Menschen verwenden wir aus diesen Überlegungen heraus ein »Hexagon der Zukunftsfestigkeit« als Modell (siehe Abbildung 3), um zu verdeutlichen, in welchen Handlungsfeldern Entwicklungschancen liegen, die zur Zukunftsfestigkeit der Akteur:innen unter New-Work-Bedingungen beitragen. Dabei verstehen wir unter Zukunftsfestigkeit das Konzert an Haltungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, das einen Menschen in die Lage versetzt, mit klarem Fokus auf die eigene Verantwortung und angemessenem, stärkenorientiertem Zutrauen in sich selbst auch belastenden und ungewohnten Herausforderungen zu begegnen.

Die sechs Themengebiete bieten ein Spielfeld für individuelle Reflexion wie auch für die Ableitung konkreter Übungen und Handlungsempfehlungen, die wir im Folgenden skizzieren möchten.



Abbildung 3 Hexagon der Zukunftsfestigkeit

1. Haltung zu Innovation und Kreativität

Die Verortung von Kreativität und Innovation, von Neugier und Begeisterungsfähigkeit als integralen Bestandteilen des freien Kind-Ich-Zustands unserer Persönlichkeit ist im funktionalen Ich-Zustandsmodell der Transaktionsanalyse weitgehend akzeptiert. Und genauso evident stellt sich die Frage, was dieser Teil unserer Persönlichkeit braucht, um sich entfalten zu können und kraftvoll teilzuhaben an der Gestaltung von Zielvorstellungen, Umfeldbedingungen und Arbeitsbeziehungen (Karpman 1971). Dabei meinen wir nicht die Regression ins Kind-Ich. Es geht vielmehr darum, die Ressourcen dieses Teils unserer Persönlichkeit auch als erwachsener Mensch zur Verfügung zu haben (freie Kind-Ich-Anteile).



Es kommt dabei erst im zweiten Schritt darauf an, mit welchen kreativen Techniken, Vorgehensweisen zur Problemlösung oder Kommunikationsweisen der fK-Zustand in uns stimuliert wird. Zuvörderst stellt sich die Frage der Haltung zu diesem Thema sowohl auf institutioneller als auch auf individueller Seite.

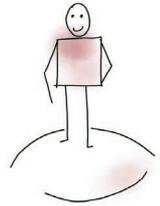
Robert Dilts berichtete 1994, Walt Disney habe den Produktentwicklungsprozess seiner Zeichentrickfilme bereits in den 1950er Jahren konsequent darauf ausgerichtet, dem fK einen institutionalisierten Platz zuzuweisen, der diesem »Visionary« in uns sowohl Stimulus als auch Schutz bot (Dilts 1994). Interessant dabei erscheint weniger das geschichtliche Zitat, sondern die Haltung, dem Thema einen eigenständigen Raum in der Arbeitswelt zu geben und es mit Strukturen, Spielregeln und finanziellen Mitteln auszustatten.

Die Hans-Böckler-Stiftung postulierte bereits vor zehn Jahren den Wandel der Arbeitswelt hin zu Kreativität als zentraler Anschlussfähigkeit: »Prämiert wird nicht mehr das Sicheinfügen in organisationale Hierarchien, sondern die Fähigkeit, Projekte zu formulieren und in die Tat umzusetzen.« (Wissel 2012, S. 47)

Und 2015 hat das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck KGaA seine internationale Forschung zur Neugier am Arbeitsplatz gestartet und 2020 weltweit ein Programm unter dem Titel »Activate Curiosity« institutionalisiert und mit Köpfen, Strukturen, Prozessen und Ressourcen ausgestattet – übrigens ein Unternehmen, das 1668 gegründet wurde (Merck 2021).

2. Eigenverantwortung

Eigentlich schade – New Work reduziert die Möglichkeiten des Finger-Pointings, also der Kultur des »Die anderen sind schuld an allem«, ganz deutlich. Wie schon gezeigt, bieten veränderte Arbeitsbedingungen, auf Digitalisierung zugeschnittene Geschäftsmodelle und Prozesse sowie neue Collaborations-Technologien einen sich stetig erweiternden Freizeitspielraum für die Selbstgestaltung. Wenn zum Beispiel das Ergebnis der Arbeit an termingerechter Erledigung und Erfüllung der entsprechenden Erfolgskriterien festgemacht wird und nicht mehr mit Anwesenheit im Büro oder festen Arbeitszeiten verknüpft ist, dann kann ich selbst mehr entscheiden, wie und wann ich arbeite – trage aber auch die Verantwortung für diese Entscheidungen.



In seinen Ausführungen zur Wesenheit des Ich-Zustandsmodells hat Berne nicht umsonst darauf hingewiesen, dass die Fähigkeit des Menschen, sich anzupassen und eigene Bedürfnisse denen anderer Menschen oder Regeln unterzuordnen, keineswegs der persönlichen Autonomie im Weg steht, sondern Menschen befähigt, sinnvolle Kompromisse einzugehen. Dies lässt sich nicht ohne die Idee der Eigenverantwortung denken. Und je weniger die Welt mir sagt, wie ich mich konkret zu verhalten habe, umso mehr bin ich selbst gefordert, zu entscheiden und dann die Konsequenzen dieser Entscheidungen auch für und gegebenenfalls gegen mich gelten zu lassen. In Diskussionen – ob in Arbeitsteams oder in Ausbildungsgruppen – findet ein Angebot an Freiheiten bei vielen Menschen zunächst begeisterte Aufnahme, bis im zweiten Schritt klar wird, dass damit auch die Verantwortung verbunden ist, für Vor- und Nachteile dieser Entscheidung geradzustehen.

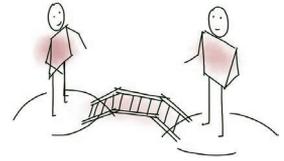
Eine Fokussierung auf das Konzept der Passivität ist in diesem Bereich überaus lohnend. Wenn sich Eigenverantwortung als Überforderung erweist, sind die vier von Schiff (1975) beschriebenen Verhaltensweisen der echten Passivität, der Überanpassung, des Aktionismus und der Selbstverunfähigkeit praktikable Möglichkeiten, der Eigenverantwortung aus dem Weg zu gehen und stattdessen zu versuchen, der Welt zu zeigen, dass das Geforderte nicht geht.

Dabei führen die extrinsischen Stimuli (zum Beispiel das vielzitierte Homeoffice mit seiner neu aufgesetzten Anbindung an das Firmennetzwerk) im Ergebnis nicht zu einer klaren Wahrnehmung von Chancen und Problemen mit anschließender Klärung sinnvoller Vorgehensweisen. Vielmehr ziehen sich Mitarbeitende zurück, sind nur unzureichend erreichbar, Termintreue und Qualität leiden – und für all das gibt es natürlich gute Gründe. Energie und Zeit werden also zu einem relevanten Teil dazu verwendet, zu erklären, warum etwas nicht geht, anstatt (auch) zu schauen, was man denn stattdessen hätte machen können. In entsprechenden Beratungs- und Coachingprozessen geht es also darum, sorgfältig im Sinne einer achtsamen OK-Haltung zu unterscheiden, was tatsächlich nachvollziehbar schwierig zu bewältigende Herausforderungen sind und an welchen Punkten der Klient in eine $-/+$ -Haltung verfällt, skriptevozierende Stimuli erlebt und den Kontakt zur eigenen Energie und damit zur Eigenverantwortung zu verlieren beginnt. Diese Unterscheidung gelingt insbesondere dann relativ sicher, wenn der Coach selbst fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in den berichteten Kontexten hat.

Im transaktionsanalytisch ausgerichteten Coaching stärkt es sowohl die Beziehung zu Klient:innen als auch deren eigene Revitalisierung des ER, wenn man zunächst einmal konzidiert, dass das Gegenüber mit all seiner Problemsicht, seinen Zweifeln und seinem Ärger vermutlich recht hat – es ist ja nun wirklich keine einfache Aufgabe, sich mitten in der vierten industriellen Revolution zu befinden. Nicht selten wird Verständnis so zu einem Schlüssel zur ER-Stärkung des Klienten, was wiederum die Vermutung nahelegt, dass es sich bei der Skepsis gegenüber New Work weniger um substanzielle Vorbehalte gegenüber einzelnen Dimensionen von New Work handelt, sondern eher um das Erleben, dass es einem schlicht zu viel wird, auf was man sich – und bitte auch noch positiv gestimmt! – so alles innerhalb kurzer Zeit einlassen soll. Als beziehungsorientierte Methode bietet die TA hier tiefe Zugänge zum Erleben des Coachees und kann zum Beispiel mit Entrübungsarbeit, Konfrontation von $-/+$ -Haltung, allen Formen von Strokes oder der Stärkung des ER Wirksames leisten.

3. Fremdverantwortung

Organisationen waren in ihrer Entwicklung in den letzten Jahrzehnten auf strukturellen Gewissheiten aufgebaut. Die Jahre des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg waren geprägt von vornehmlich hierarchisch strukturierten und patriarchalisch geführten Unternehmen, deren Kultur vom gemeinsamen Stolz auf Zugehörigkeit und Erfolg geprägt war. Doch schon 1984 formulierten Peters und Waterman in ihrem Buch *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*: »Ausgangspunkt ist ganz eindeutig die Einsicht in die Grenzen der Rationalität [...]. Auf dieser Basis führen unsere Beobachtungen der menschlichen Grundbedürfnisse innerhalb einer Organisation zu vier Grundelementen eines neuen theoretischen Ansatzes: (1.) Die Sinnbedürftigkeit des Menschen, (2.) das Bedürfnis des Menschen nach einem Mindestmaß an Einfluß, (3.) das Bedürfnis des Menschen nach positiver Verstärkung, nach einem wie auch immer gearteten Erfolgsgefühl, und (4.) das Bewußtsein, daß Handlungen und Verhaltensweisen viel größeren Einfluß auf Einstellungen und Überzeugungen haben als umgekehrt.« (Peters & Waterman 1984, S. 131) Im Jahr 2002 nannten Richard Erskine und Rebecca Trautman, zwei US-amerikanische TA-Therapeut:innen, als zwei von acht zentralen Beziehungsbedürfnissen das Bedürfnis nach Beeinflussung und das Bedürfnis danach, beeinflusst zu werden (Erskine & Trautman 2002). Ein derzeit oft zitiertes afrikanisches Sprichwort lautet: »Um ein Kind zu erziehen, braucht es ein ganzes Dorf ...«



Dorfkultur war lange eine Beschreibung von Organisationskultur mit vornehmlich negativen Konnotationen. Persönlicher Nähe und Wärme standen Unterordnung unter die »Dorfeliten«, kaum echte Teamarbeit und ein hoher Anpassungsgrad gegenüber. Im New Work ist zu beobachten, dass die positiven Aspekte der organisationalen Dorfkultur zurückkehren. Kontakt ist eine Selbstverständlichkeit, Respekt vor dem Gestaltungsraum des anderen ebenso. Und im Unterschied zu früher geschieht Beziehung auf gleicher Augenhöhe, drückt – meist – eine gelebte OK-OK-Haltung aus und ist angesichts der Erosion starrer Verhaltenskodizes deutlich toleranter. Dies inkludiert einen durchaus spannenden Blick auf die andere Person, bei dem die Balance gelingen soll,

in einer guten, stabilen und produktiven Beziehung zu sein, ohne den anderen gleichzeitig in seinen Selbstgestaltungsräumen unangemessen einzuschränken. So wünschenswert ein solcher Beziehungsraum auch sein mag, so anstrengend ist es, diese Balance täglich aufs Neue hinzubekommen.

4. Beziehungsfähigkeit



»Unter Beziehungsfähigkeit versteht man in der Psychologie die Kompetenz, mit anderen Menschen Kontakt aufzunehmen und diese aufgebaute Beziehung zu ihnen auch zu erhalten. Die Grundlagen für die Beziehungsfähigkeit werden in der Regel in der frühen Kindheit gelegt, etwa im Kontakt mit Eltern oder anderen nahen Bezugspersonen.« (Stangl 2021)

An der menschlichen Beziehungsfähigkeit ändert New Work also nichts, sehr wohl aber an den Bedingungen, unter denen es uns im Hier und Jetzt gelingt, diese Beziehungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Gegenwärtig haben wir es mit Phänomenen zu tun, die einen neuen Umgang mit der Beziehungsgestaltung erfordern: Menschen sehen sich dank Homeoffice nicht mehr so häufig im Kontext des Büros, Abstimmungsgespräche in Präsenz werden ersetzt durch die partielle visuelle Wahrnehmung des anderen in digital übertragenen Bildern. Viele Menschen berichten im Coaching, dass sie der digitale kollegiale Austausch dazu einlädt, die eigene Emotionalität zu kontrollieren und im sehr engen kollegialen, freundlichen Rahmen zu halten. Diese Kontrolle strengt an, und mit »gebremstem Schaum« wird man auch selbst emotional wenig satt. Diese Bedürfnisse würden dann im privaten Rahmen befriedigt und deshalb sei das Privatleben manchmal so belastet und müsse viel aushalten.

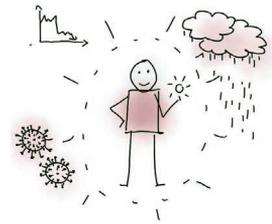
Der Befund ist entsprechend oft eindeutig: Einer neueren Studie zufolge sehnen sich 75 Prozent der Befragten nach der Rückkehr ins Büro und 61 Prozent davon geht es dabei darum, den menschlichen Kontakt zur Bürogemeinschaft wieder zu erleben (Innofact 2020).

In Führungskräftetrainings hilft hier eine kleine Reflexion konkreter Verhaltensweisen unter Hinweis auf das Stroke-Modell, um sich über die Beziehungsqualität klar zu werden:

- 1) Welche positiven Strokes hat Ihr Beziehungspartner (im professionellen Kontext) in den letzten drei Monaten von Ihnen bekommen?
- 2) Welche negativen Strokes hat Ihr Beziehungspartner in den letzten drei Monaten von Ihnen bekommen?
- 3) Welchen Einfluss, glauben Sie, hat Ihr Stroke-Verhalten auf die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden und worauf möchten Sie in Zukunft achten?

5. Resilienz

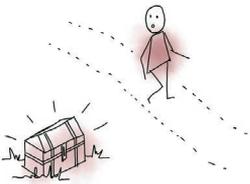
»Das Leben ist eine Ganztagschule, nur ohne Ferien«, schreibt Günther Mohr in einer seiner zahlreichen Publikationen zur Resilienz (Mohr 2017). Demnach ist Resilienz die Fähigkeit des Menschen, mit sehr schwierigen Situationen, die man erlebt hat, nach einiger Zeit gut umgehen zu können und daran zu wachsen. Aktuell wird Resilienz dabei als lebenslanger dynamischer Prozess verstanden, der sich im Wechselspiel zwischen Person und Umwelt vollzieht und über verschiedene Lebensbereiche und -phasen variiert. Die Transaktionsanalyse profitiert von einem inhärenten Paradigmenwechsel: von der krankheitsorientierten Pathogenese und der Untersuchung von Ursachen und Behandlungsmöglichkeiten psychischer Erkrankungen hin zur ressourcenorientierten Salutogenese und der Ermittlung von Schutzmechanismen. Und unter den Ressourcen können wir den Fokus auf wichtige Einflussgrößen lenken. Mohr zum Beispiel nennt hier vier Felder:



- Externe Ressourcen (social support, Beziehungsnetz),
- Interne Ressourcen (Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Kontextflexibilität, Spiel, Spaß, Improvisation),
- Körper-Geist-Verbindung (Achtsamkeit, Eigen- und Fremdempathie) und
- Sinn (Akzeptanz, Entwicklung, Hoffnung).

In der Arbeitspraxis lassen sich hieraus Landkarten erstellen, die zur Verortung eines eigenen »Profils« aus Zustandsbeschreibung, Stärken und Defiziten einladen, in Beratung, Coaching und Supervision thematisiert werden können und so einerseits die Bewusstheit für Zusammenhänge zu stärken in der Lage sind und andererseits auch Handlungsoptionen eröffnen, wie Klient:innen zukünftig die eigene Resilienz steigern können.

6. Serendipität



Serendipität wird gemeinhin als die Kunst beschrieben, wichtige Punkte zu entdecken und auszunutzen, die man zufällig bei der Suche nach anderen Dingen entdeckt – eine Fähigkeit, die ursprünglich aus der Statistik kommt und dort ebenso wertvoll ist wie in anderen Lebensbereichen. New Work folgt, wie beschrieben, keinem Kochrezept, das auf gefestigten Referenzerfahrungen basiert. Ähnlich wie bei einem Urlaub, den man an einem bis dato unbekanntem Ort verbringt, ist es wichtig, offen für die Reichhaltigkeit des Unerwarteten zu sein. Zwar ist wie auch bei der generellen Lebensbewältigung nichts dagegen einzuwenden, den persönlichen »Baedeker« zu benutzen – die Chancen von New Work werden sich aber dem besonders gut erschließen, der sich offen gegenüber Neuem zeigt, entsprechende Impulse aufnimmt und zu einer zunehmend persönlichen »New Work« verarbeitet. Anders als die Gesellschaftsmodelle jüngerer Vergangenheit, die weitgehend auf einer Anpassungs-

leistung teilnehmender Akteur:innen in Wirtschaft und Gesellschaft basierten, ist es New Work eigen, in einem ko-kreativen Prozess das »New Normal« immer wieder neu zu hinterfragen und zu definieren. Es bedarf keiner großen Anstrengung, zu sehen, wie zentral für das Gelingen eines solchen Prozesses ein die +/-Haltung fokussierender Umgang miteinander ist, welche Bedeutung der gegenseitigen Wertschätzung gerade für unerwartete Ideen und Ansätze zukommt und welche Kunst es sein wird, dazu zu ermutigen, Neues auszuprobieren und dabei gleichzeitig etablierte Prozesse und Verfahren nicht allzu weit zu verlassen – schließlich wird mit denen heute noch das Geld verdient.

Schlussfolgerungen:

- 1) New Work ist ein prozesshafter Wandel, der sich in unterschiedlichen und nicht einschätzbaren Geschwindigkeiten vollzieht
- 2) New Work birgt Veränderungsnotwendigkeiten, die gleichzeitig große Möglichkeiten beinhalten, aber auch anstrengend und fordernd sein können.
- 3) New Work ist bewältigbar und führt häufig zu guten Ergebnissen – wenn man mit Mut und gesundem Menschenverstand agiert.
- 4) New Work braucht Reflexion, Zeit zum Ausprobieren und Üben und viel Bestätigung für neu Erreichtes und erfolgreich Umgesetztes.
- 5) Transaktionsanalytische Begleitung ist dann hilfreich, wenn Beratungsansätze und Konzepte auf die konkreten Bedürfnisse zugeschnitten und gleichermaßen neu aufgestellt sind.

Literatur

- ▶ Baldauf, C. & Mois, T. (2016). 24 Work Hacks ... auf die wir gerne früher gekommen wären. Düsseldorf: Sippgate.
- ▶ Bergmann F. (2004). Neue Arbeit, neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor.
- ▶ Berne, E. (1970). Spiele der Erwachsenen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- ▶ de Bono E. (1990). Six Thinking Hats. London: Penguin Books.
- ▶ Dilts, R. B. (1994). Strategies of Genius. Volume I: Aristotle, Sherlock Holmes, Walt Disney, Wolfgang Amadeus Mozart. Capitalo: Meta Publications.
- ▶ Endres, H., Hoffmann, M., Kaufmann, M., Knödler, J., Peters, C. & Rainer, A. (2021). Shutdown im Kopf. Der Spiegel, Nr. 14, vom 03. 04. 2021.
- ▶ Erskine, R. & Trautman, R. (2002). Relational Needs. EATA-Newsletter, Nr. 73.
- ▶ Hays (2021). HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work. Hays AG.
- ▶ Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> (Zugriff: 27.10. 2020).
- ▶ Innofact (2020). Chefsache – Umfrage zu New Work und Chancengerechtigkeit während der Corona-Krise in Deutschland, April 2020. <https://initiative-chefsache.de/presse/pressemitteilungen/>.
- ▶ Karpman, S. (1971). Options. Transactional Analyses, 1(1), S. 79–87.
- ▶ Merck (2021). <https://www.merckgroup.com/en/company/curiosity/mission.html>.
- ▶ Mohr, G. (2017). Resilienzcoaching für Menschen und Systeme. Köln: EHP.
- ▶ Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg: Verlag moderne industrie.
- ▶ Schiff, J. L. (1975). Cathexis Reader. New York: Harper & Row.
- ▶ Schmidt, B. (1994). Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Paderborn: Junfermann.
- ▶ Stangl, W. (2021) Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Freiburg. <https://lexikon.stangl.eu/8073/beziehungsfahigkeit>

- ▶ T3n (2019). New-Work-Urvater Frithjof Bergmann: Der alte Mann und das Mehr. <https://t3n.de/magazin/new-work-urvater-frithjof-bergmann-alte-mann-mehr-247621/> (Zugriff: 30. 04. 2021).
- ▶ Wissel, C. v. (2012), Wissenschaftliche Kreativität. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Zusammenfassung: Der Artikel beschäftigt sich mit der Frage nach Beschreibung, Auswirkungen und Chancen von New Work. Die Autoren stellen zunächst eine Beschreibung von New-Work-Phänomenen anhand der aktuellen Studienlage in den Fokus und erörtern Dilemmata für Menschen in Organisationen. Mit dem Konzept des »Hexagons der Zukunftsfestigkeit« wird ein Rahmen eröffnet, der vielfältige Beratungs- und Coachingansätze für Reflexion sowie gezielte Handlungsoptionen eröffnet.

Schlüsselwörter: New Work, Megatrend, Rollen, Dilemma, Haltung, Eigenverantwortung, Fremdverantwortung, Beziehungsfähigkeit, Resilienz, Serendipität

Abstract: The article deals with the question of the description, effects and opportunities of New Work. The authors first focus on a description of New Work phenomena based on the current study situation and describe dilemmas for people in organizations. The concept of the »hexagon of future-proofness« creates a framework that opens up a wide range of counseling and coaching approaches for reflection and targeted options for action.

Keywords: New Work, megatrend, roles, dilemma, attitude, personal responsibility, external responsibility, ability to relate, resilience, serendipity

Kontakt

Christoph Seidenfus
office@ta-at-work.de

Andreas Steinle
a.steinle@zukunftsinstitut-workshop.de

Christoph Seidenfus, Schliersee

Andreas Steinle, Brietlingen

Abbildungen (sofern keine andere Quelle angegeben ist): Marie Seidenfus

Die ZTA erscheint viermal jährlich (digital + print) sowie einmal jährlich als Sammelband mit einer Auswahl von Beiträgen aus dem Jahrgang und veröffentlicht ausschließlich Originalbeiträge. Jedes eingereichte Manuskript wird in anonymisierter Form von zwei Gutachter:innern geprüft (peer review). Veröffentlichungen im Teil »Rezension & Profession« sind vom Peer-Review-Prozess ausgenommen. Hinweise zur Manuskriptgestaltung und ein Gesamtinhaltsverzeichnis der Zeitschrift finden Sie unter www.juventa.de

Organ der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse e. V. (DGTA)
Silvanerweg 8, D 78464 Konstanz, gs@dgta.de

Gastherausgeber (Ausgabe 3/2021): Christoph Seidenfus; office@ta-at-work.de

Herausgeber: Dr. Daniel Masch, Lüneburg

Ko-Herausgeberin: Eyke Greve, Hamburg

Beirat: Rolf Balling, Stuttgart; Nora Borris, Hannover; Ilse Brab, Achen; Ute Hagehülsmann, Rastede; Martha Hüsen-Adler, Pirmasens; Wolfgang Kausler, Oldenburg; Franz Liechti-Genge, CH-Zürich; Günther Mohr, Hofheim; Peter Raab, Freiburg; Prof. Dr. Henning Schulze, Deggendorf; Christoph Seidenfus, Schliersee

Verlag: Julius Beltz GmbH & Co. KG, Beltz Juventa, Werderstr. 10, 69469 Weinheim

Anzeigen: Claudia Klinger, Julius Beltz GmbH & Co. KG, Postfach 100154, 69441 Weinheim, Tel.: 06201/6007-386, E-Mail: anzeigen@beltz.de

Fragen zum Abonnement und Einzelheftbestellungen: Beltz Medien-Service, Postfach

100565, D-69445 Weinheim, Tel.: 06201/6007-330,

E-Mail: medienservice@beltz.de

Layout und Satz: text plus form, Dresden

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement € 42,- zzgl. Versandkosten, Einzelheft € 11,-.

Der Gesamtbezugspreis (Abonnement zzgl. Versandkosten) ist preisgebunden.

Das Probeabonnement umfasst 2 Hefte zum Preis von Euro 19,95 frei Haus.

Abbestellungen spätestens 6 Wochen vor Jahresabgabensende.

Für Mitglieder der DGTA ist der Preis für die digitalen Einzelausgaben und den Sammelband im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISSN 1869-7712