

**Evangelische Hochschule Nürnberg
Masterstudiengang Sozialmanagement**

**Master-Thesis
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Socialmanagement (MSM)**

**New Work in der Sozialen Arbeit
Konzeptionelle Überlegungen zur Adaption des
New Work-Konzepts nach Frithjof Bergmann**

Sarah Heindel

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Hans-Joachim Puch

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Gerhard Wirner

Abgabetermin: 18.02.2019

Abstract

Vorliegende Arbeit ist der Frage gewidmet, ob das New-Work-Konzept nach Frithjof Bergmann für die Soziale Arbeit adaptierbar ist und wie Instrumente und Maßnahmen gegebenenfalls angepasst oder ergänzt werden müssen. Umbrüche auf gesellschaftlicher Ebene, die unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben, machen neue Konzepte zur Entwicklung und Steuerung von Organisationen notwendig, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in einer sich rasch verändernden Arbeitswelt zu sichern. Das New-Work-Konzept bietet wichtige Ansatzpunkte, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, wobei eine Anwendung auf die Soziale Arbeit bislang nicht stattgefunden hat. Zur Überprüfung der Adaptionfähigkeit findet eine Auseinandersetzung mit den Themenkomplexen ‚Arbeit‘, ‚New Work‘ und ‚Soziale Arbeit‘ statt. An die erfolgte Analyse relevanter Fachliteratur, schließen sich konzeptionelle Überlegungen zu einer Adaption des New-Work-Konzepts für die Soziale Arbeit an.

This thesis is dedicated to the question of whether the New Work concept according to Frithjof Bergmann is adaptable for social work and how instruments and measures may need to be adapted or extended. Societal changes that directly affect the world of work require new approaches to developing and managing organizations to ensure business sustainability and employee satisfaction in a rapidly changing working world. The New Work concept provides important starting points for meeting these challenges successfully, with no social work application yet. To examine adaptability, there will be a discussion of the topics 'work', 'new work' and 'social work'. After the analysis of relevant specialist literature, conceptual considerations for an adaptation of the New Work concept for social work follow.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Einführung in die Thematik.....	6
2.1	Themenstellung und Gegenstandsbereich	6
2.2	Fragestellung, Erkenntnisinteresse und Ziel.....	7
2.3	Methodisches Vorgehen	7
3	Arbeit	8
3.1	Definition und historische Entwicklung	9
3.2	Arbeit heute	12
3.2.1	Gesellschaftliche Umbrüche und deren Auswirkungen.....	12
3.2.1.1	Der demographische Wandel.....	12
3.2.1.2	Die Globalisierung	13
3.2.1.3	Die Digitalisierung	14
3.2.2	Wertewandel bei den Arbeitnehmenden.....	15
3.2.3	Die VUCA-Welt.....	22
3.3	Schlussfolgerungen.....	23
4	New Work	24
4.1	Heutige mehrdimensionale Verwendung des Begriffs	25
4.2	New Work als eigenständiges Konzept	26
4.2.1	Das ursprüngliche New-Work-Konzept von Frithjof Bergmann.....	26
4.2.2	Aktuelle Interpretationen des New-Work-Konzepts.....	33
4.2.2.1	Interpretation des New-Work-Konzepts von Markus Väth	33
4.2.2.2	Interpretation des New-Work-Konzepts von Benedikt Hackl, Marc Wagner, Lars Attmer und Dominik Baumann	42
4.3	Unterschiede und Gemeinsamkeiten der dargestellten Konzepte.....	50
5	Soziale Arbeit.....	55
5.1	Soziale Arbeit in Non-Profit-Organisationen.....	55
5.2	Strukturelle Unterschiede zwischen Einrichtungen Sozialer Arbeit und Wirtschaftsunternehmen	57
5.3	Dienstleistungserstellung in der Sozialen Arbeit	61
5.3.1	Soziale Arbeit als soziale Dienstleistung	61
5.3.2	Die Soziale Dienstleistung als besondere Form der Dienstleistung	63
6	Konzeptionelle Überlegungen zu einer Adaption des New-Work-Konzepts für die Soziale Arbeit	64
6.1	Auswirkungen der gesellschaftlichen Umbrüche und des Wertewandels Arbeitnehmender auf die Soziale Arbeit.....	65
6.2	Die VUCA-Welt in der Sozialen Arbeit	67
6.3	Eignung der vorgestellten Konzepte für die Soziale Arbeit	68
6.4	Überlegungen zur Adaption des New-Work-Ansatzes nach Hackl und Kollegen.....	69

6.4.1	Zentrale Herausforderungen auf Unternehmensebene.....	69
6.4.1.1	Individualisierung von Mitarbeitenden und Arbeitsbiographien.....	69
6.4.1.2	Strategieumsetzung	70
6.4.1.3	Innovation	70
6.4.1.4	Kunde	70
6.4.2	Kategorien für die New-Work-Umsetzung	72
6.4.2.1	Individualität.....	72
6.4.2.2	Führung	73
6.4.2.3	Agilität	74
6.4.2.4	Flexibilität.....	75
6.4.2.5	Neue Bürokonzepte.....	76
6.4.3	Management-Implikationen.....	77
6.4.3.1	Weniger Vertikalität innerhalb der Organisation	77
6.4.3.2	Führung als Aufgabe, nicht als hierarchische Rolle	77
6.4.3.3	Mitarbeiterbeteiligung in den Kern der Unternehmenssteuerung.....	77
6.4.3.4	Management auf SAI hin ausrichten.....	78
6.5	Ergänzende Hinweise zur Umsetzung.....	79
7	Resümee.....	81
	Literaturverzeichnis	84

1 Einleitung

Veränderungen auf globaler und gesellschaftlicher Ebene, die in die heutige Arbeitswelt hineinwirken, führen zu neuen Herausforderungen für die strategische und operative Ausrichtung von Unternehmen. Gleichzeitig lässt sich ein Wertewandel seitens der Arbeitnehmenden¹ bezüglich ihrer Erwartungen an Arbeitgebende, Form und Inhalt von Arbeit beobachten. Angesichts dieser vielfältigen Entwicklungen sehen sich Unternehmen mit der Frage konfrontiert, wie die Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation in einer sich verändernden Arbeitswelt erhalten und gleichzeitig den teils veränderten Erwartungen und Bedürfnissen der Arbeitenden Rechnung getragen werden kann, um durch hohe Mitarbeiterzufriedenheit zum Unternehmenserfolg beizutragen. Im aktuellen Diskurs findet in diesem Zusammenhang eine rege Auseinandersetzung mit ‚New Work‘ statt. Es handelt sich dabei um einen Begriff, dem derzeit verschiedene Bedeutungen gegeben werden. Neben anderen Deutungen wird ‚New Work‘ auch als eigenständiges Konzept verstanden, das adäquate Antworten auf die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt geben möchte. Jedoch beziehen sich bisherige Überlegungen zu ‚New Work‘ vorwiegend auf Unternehmen der freien Wirtschaft. So stellt sich die Frage, ob diese auf Einrichtungen der Sozialen Arbeit übertragbar sind und wie entsprechende Maßnahmen und Instrumente sinnvoll adaptiert werden können.

Um diese Fragestellung zu beantworten, wird in vorliegender Arbeit vorhandene Fachliteratur analysiert und ausgewertet. Basierend auf den daraus abgeleiteten Ergebnissen, werden konzeptionelle Überlegungen erarbeitet und wichtige Hinweise zu einer Adaption des New-Work-Konzepts für die Soziale Arbeit gegeben.

Im zweiten Kapitel werden Themenstellung und Gegenstandsbereich sowie Fragestellung, Erkenntnisinteresse und Ziel vorgestellt, um im Anschluss daran das methodische Vorgehen zu erläutern.

Im Rahmen des dritten Kapitels findet die Auseinandersetzung mit den Veränderungen in der Arbeitswelt statt, die neue Organisationsentwicklungs- sowie Management-Konzepte notwendig machen. Hierfür soll zunächst dargestellt werden, wie das Konzept der Erwerbsarbeit entstanden ist und wie sich die Bedeutung von Arbeit im Laufe der Zeit verändert hat. Eingebettet in den historischen Kontext werden im Anschluss verschiedene Faktoren, die auf die heutige Arbeitswelt Einfluss nehmen, herausgearbeitet und analysiert, sowie deren konkrete Auswirkungen beschrieben.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit dort auf geschlechtsneutrale Sprache verzichtet, wo sie den Lesefluss stören würde.

Im vierten Kapitel erfolgt die Einordnung des Begriffs ‚New Work‘. Dabei wird erarbeitet, wo er seine Ursprünge hat und wie der Begriff heute verwendet wird. Hierzu werden, in Abgrenzung zur derzeitigen Bedeutungsvielfalt des Begriffs, zunächst zentrale Inhalte des ursprünglichen Konzepts von Frithjof Bergmann, dem Begründer der New-Work-Bewegung, dargestellt. Dem schließt sich die Vorstellung von zwei aktuellen Interpretationen des New-Work-Konzepts an. Ihre jeweiligen zentralen Anliegen und Zielsetzungen werden analysiert, sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet.

Das fünfte Kapitel ist der Sozialen Arbeit gewidmet. Nach der Einordnung von Non-Profit-Unternehmen als bedeutsame Organisationsform für die Soziale Arbeit, werden strukturelle Unterschiede zwischen Einrichtungen Sozialer Arbeit und Wirtschaftsunternehmen dargestellt. Darauf folgend werden die Soziale Arbeit als soziale Dienstleistungserstellung sowie die daraus resultierenden Besonderheiten beschrieben.

Aufbauend auf der erfolgten theoretischen Fundierung sowie den daraus abgeleiteten Ergebnissen, erfolgen im sechsten Kapitel, im Sinne eines Theorie-Praxis-Transfers, konzeptionelle Überlegungen zur Umsetzung des New-Work-Ansatzes in Sozialunternehmen.

Das Resümee beschließt vorliegende Arbeit mit der Beantwortung der Forschungsfrage und der zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse.

2 Einführung in die Thematik

Im folgenden Kapitel werden Themenstellung und Gegenstandsbereich (2.1) sowie Fragestellung, Erkenntnisinteresse und Ziel (2.2) vorgestellt. Daran anschließend wird das methodische Vorgehen erläutert (2.3).

2.1 Themenstellung und Gegenstandsbereich

Gesellschaftliche Umwälzungen wie der demographische Wandel, die Digitalisierung und die Globalisierung haben direkte Auswirkungen auf die Arbeitswelt (Hackl et al. 2017, S.11). So führt beispielsweise die anhaltend geringe Geburtenrate bei stetig steigender Lebenserwartung zu Fachkräftemangel¹ (S.13). Gleichzeitig haben sich die Vorstellungen der Arbeitnehmenden von der ‚idealen Arbeit‘ verändert und stark

¹ Der Begriff des Fachkräftemangels findet sich häufig im Kontext von Beschreibungen der derzeitigen Arbeitswelt, ist in Bezug auf die Arbeitsmarktsituation in Deutschland aber nicht unumstritten. So sprechen die Arbeitgeberverbände von einem bereits existierenden Fachkräftemangel, während andere Stimmen davon ausgehen, dass es derzeit allenfalls einen branchenabhängigen Fachkräftengpass gebe (Vergleiche hierzu Obermeier 2014).

ausdifferenziert. So variieren, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016) folgend, die Erwartungen an Tätigkeit, Arbeitgebende und arbeitspolitische Maßnahmen nicht ausschließlich zwischen den verschiedenen Generationen, sondern unabhängig von soziodemographischen Merkmalen (S.4). Die sich so verändernde Arbeitswelt wird im aktuellen Diskurs mit Begriffen wie ‚Arbeiten 4.0‘ (ebd.), ‚VUCA-Welt‘ (Scheller 2017, S.20), ‚Subjektivierung der Arbeit‘ (Väth 2016, S.33) oder auch ‚New Work‘ (Hackl et al. 2017, S.3) assoziiert. Seitens der Unternehmen bedarf es angesichts beschriebener tiefgreifender Veränderungsprozesse neuer Strategien, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern und Mitarbeiterzufriedenheit vor dem Hintergrund veränderter Werte zu gewährleisten. ‚New Work‘ als Konzept und mögliche Antwort auf die aktuellen Entwicklungen stellt eine Weiterentwicklung der Idee Frithjof Bergmanns dar, der ursprünglich eine Alternative zum Lohnarbeitssystem aufzeigen wollte (Bergmann 2017, S.10f.). Vom New-Work-Konzept ausgehend, lassen sich auch die anderen genannten Begrifflichkeiten, die mit der derzeitigen Arbeitswelt assoziiert werden, verorten. Der aktuelle Diskurs zu ‚New Work‘ bezieht sich bisher vorwiegend auf Unternehmen der freien Wirtschaft. Eine Anwendung des New-Work-Konzepts auf die Soziale Arbeit hat bislang nicht stattgefunden.

2.2 Fragestellung, Erkenntnisinteresse und Ziel

In vorliegender Arbeit soll eruiert werden, ob der New-Work-Ansatz auf Einrichtungen Sozialer Arbeit übertragbar ist und wie Maßnahmen und Instrumente des ‚New Work‘ gegebenenfalls sinnvoll adaptiert werden können.

Um die Themenstellung bearbeiten zu können, müssen zunächst Fragen beantwortet werden, die sich aus diesem Kontext ergeben. So gilt es zu klären, ob sich die Veränderungen in der Arbeitswelt in der Sozialen Arbeit in gleichem Maße und in selber Ausprägung zeigen wie in der Wirtschaft. Zudem werden im aktuellen Diskurs nicht nur dem Begriff ‚New Work‘ verschiedene Bedeutungen zugeschrieben. Auch ‚New Work‘ als eigenständiges Konzept wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich interpretiert. Es muss, neben der Frage nach dem Nutzen eines solchen Konzepts für die Soziale Arbeit, also auch beantwortet werden, welche konkreten Inhalte ihm zugeschrieben werden.

2.3 Methodisches Vorgehen

Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren auf einer ausführlichen Literaturrecherche sowie der Analyse und Auswertung der so identifizierten Fachliteratur. Mit Blick auf die Frage nach der Adaptionfähigkeit des New-Work-Konzepts in der Sozialen Arbeit, haben sich

dabei die Themenkomplexe ‚Arbeit‘, ‚New Work‘ und ‚Soziale Arbeit‘ als relevant herausgestellt. Im Bereich ‚Arbeit‘ ist zum einen die historische Wandlung der Bedeutung und Ausgestaltung von Arbeit in unserer Gesellschaft bedeutsam, um aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt richtig einordnen zu können. Zum anderen gilt es, heutige Herausforderungen, die sich aus gesellschaftlichen Umbrüchen ergeben, und beobachtbare Veränderungen der Werte Arbeitender zu identifizieren, um daraus ableiten zu können, worauf konkret eine Neuauflage von ‚New Work‘ Antworten finden muss. Beim Themenkomplex ‚New Work‘ geht es zunächst darum, die derzeitige Definitionsvielfalt des Begriffs abzubilden, damit, in Abgrenzung zu anderen Interpretationen, ‚New Work‘ als eigenständiges Konzept vorgestellt werden kann. Um die Wurzeln der heutigen New-Work-Debatte zu verdeutlichen, muss hierfür zunächst das ‚Original-Konzept‘ von Frithjof Bergmann aus den 1980er Jahren erläutert werden. Erst so ist es möglich die Entwicklung zu beschreiben, die das Konzept im Laufe der Jahre genommen hat. Da zu Inhalt und Zielsetzung eines New-Work-Konzepts, das auf heutige Herausforderungen fokussiert, mehrere Deutungen vorliegen, werden zwei aktuelle Interpretationen vorgestellt, die sich sowohl in der Art der Auseinandersetzung mit der New-Work-Thematik, als auch in den formulierten Zielen und den vorgeschlagenen Methoden, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen, deutlich unterscheiden. Auf diese Weise soll ein Eindruck von der Bandbreite an Schwerpunkten vermittelt werden, die in der Fachliteratur vorzufinden sind. In der Auseinandersetzung mit dem Themenfeld ‚Soziale Arbeit‘ gilt es, wichtige Besonderheiten von Sozialunternehmen in Abgrenzung zu Wirtschaftsunternehmen zu identifizieren. So kann ermittelt werden, welche Unterschiede auf organisatorischer und inhaltlicher Ebene die Adaption des New-Work-Konzepts beeinflussen. Anschließend wird der individuelle Einfluss der im zweiten Kapitel erläuterten gesellschaftlichen Umbrüche und des Wertewandels Arbeitnehmender auf die Soziale Arbeit überprüft, sowie die daraus resultierenden Konsequenzen hinsichtlich der Adaption des New-Work-Konzepts dargestellt. Fußend auf diesen Ergebnissen werden anschließend konzeptionelle Überlegungen zur Adaption des New-Work-Konzepts für die Soziale Arbeit erarbeitet.

3 Arbeit

Das folgende Kapitel setzt sich zunächst mit der Definition von Arbeit sowie dem Bedeutungswandel auseinander, den sie im Laufe der Zeit immer wieder erfährt und noch erfährt (3.1) Anschließend werden drei große Umwälzungen vorgestellt, mit deren Folgen sich die heutige Arbeitswelt auseinandersetzen muss (3.2.1). Darauffolgend wird die

Perspektive der Arbeitnehmenden exemplarisch anhand einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erläutert (3.2.2). Der beobachtete Wertewandel der Erwerbsbevölkerung stellt neben den in 3.2.1 dargestellten Entwicklungen den vierten großen Trend dar, erhält jedoch ein eigenes Kapitel, da ihm aus Sicht der Verfasserin besondere Bedeutung zukommt. Dies, weil die Implementierung eines Organisationsentwicklungskonzepts nicht gelingen kann, wenn es zwar äußeren Bedingungen, also globalen, technischen und demographischen Aspekten gerecht wird, aber an den Bedürfnissen und Erwartungen der arbeitenden Menschen vorbeigeht. Nachdem im darauffolgenden Unterkapitel der Begriff der VUCA-Welt (3.2.3) erläutert wird, schließt das dritte Kapitel mit Schlussfolgerungen (3.3), die aus den vorangegangenen Ausführungen zu ziehen sind.

3.1 Definition und historische Entwicklung

Der Begriff der Arbeit umfasst viele Bedeutungsdimensionen. Die Erwerbsarbeit, die gemeint ist, wenn von der Arbeitswelt die Rede ist, stellt lediglich eine davon dar. Neben „Berufsausübung, Erwerbstätigkeit; Arbeitsplatz“ (Duden 2019, o.S.) werden der Arbeit auch Begriffe wie beispielsweise „Mühe, Anstrengung“ (ebd.) zugeordnet. Arbeit umfasst zudem weitere Tätigkeiten in anderen Lebensbereichen, wie beispielsweise im Sport oder Jagdwesen. Ferner bezeichnet es auch ein „Erzeugnis [...] [oder] Produkt“ (ebd.), also ein durch „Betätigung entstandenes Werk“ (ebd.). Anders nähern sich Voigt und Wohltmann (2018) dem Begriff der Arbeit an und definieren sie als „[z]ielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit“ (o.S.). Diese Definition ist im Grunde auf alle im Duden dargestellten Bedeutungsdimensionen anwendbar und beschreibt auch den Begriff der Erwerbsarbeit¹, also diejenige Arbeit, die gegen Entgelt stattfindet (Thurich 2011, S.20), gut. Die Bewertung und das gesellschaftliche Ansehen von Arbeit haben sich im Laufe der Zeit verändert. Beck (1999) führt dazu aus, dass in der Antike die Bürger Griechenlands und Roms Freiheit als die Abwesenheit von Arbeit definiert hätten (S.17). Diese Freiheit sei nicht mit Freizeit gleichzusetzen gewesen, sondern habe den Raum für gesellschaftliche und politische Teilhabe erst eröffnet. Den politisch handelnden Bürgern seien unfreie Sklaven gegenübergestanden, die die notwendigen Arbeiten verrichteten (ebd.). Voigt und Wohltmann (2018) erläutern, dass Arbeit bis ins Mittelalter als erniedrigende Verrichtung gegolten habe, die mit Anstrengung und Bedrängnis in Verbindung gebracht worden und ihre Verrichtung deshalb nicht

¹ Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Arbeit als Erwerbsarbeit. Wenn im Folgenden von Arbeit die Rede ist, ist immer Erwerbsarbeit gemeint, wenn nicht ausdrücklich auf einen anderen Zusammenhang hingewiesen wird.

in den oberen Schichten angesiedelt gewesen sei (o.S.). Einen Bedeutungswandel erfuhr die Arbeit erst in der Moderne, dessen Ursache Beck (1999) in der Entstehung des Protestantismus, in revolutionären Strömungen im Bürgertum und der Entwicklung der politischen Ökonomie sieht (S.18). Voigt und Wohltmann (2018) führen bezüglich der Bedeutung von Arbeit aus protestantischer Sicht an, dass diese die Erfüllung von Pflichten bedeutet und gemeinsam mit einem puritanischen, entbehrungsreichen Leben als etwas Gottgefälliges gegolten habe (o.S.). Gleichzeitig habe sich das Bild von Arbeit im Bürgertum gewandelt (Beck 1999, S.18). Dieses habe, Beck folgend (1999), Erwerbstätigkeit mehr und mehr als Gegenentwurf zum untätigen Stand des Adels betrachtet habe sich mit dieser Sichtweise durchsetzen können (ebd.). Sei Arbeit zuvor eine Tätigkeit gewesen, die die Arbeitenden aus der bürgerlichen Gesellschaft ausgeschlossen habe, sei sie nun zur Voraussetzung gesellschaftlicher Teilhabe geworden. Das bürgerliche Ideal des arbeitenden Menschen sei jedoch nicht mit einer flächendeckend gesicherten Erwerbssituation einhergegangen. Beck (1999) betont, dass es zu Beginn des 19. Jahrhunderts lediglich einem Drittel der Erwerbsfähigen möglich gewesen sei einer dauerhaften, existenzsichernden Tätigkeit nachzugehen (ebd.). Diese Tatsache sei zu jener Zeit jedoch keineswegs bemerkenswert, sondern der Normalfall gewesen (S.19). In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts habe zudem die Industrialisierung die Erwerbsarbeit verändert und das Ende der Agrargesellschaft eingeläutet (Bauer 2015, S.114). Lebten zuvor viele Menschen als Bauern in Leibeigenschaft des Adels, sei nun die Schicht der Arbeitenden entstanden. Ihre Situation habe sich trotz des Endes der Leibeigenschaft nicht verbessert (ebd.). Die zu Beginn der Industrialisierung dominante Textilindustrie sei zunächst an Webstühlen in Heimarbeit umgesetzt und die Arbeitenden schlecht entlohnt worden (S.115). In „Steinkohlebergbau, [...] Eisen- und Stahlindustrie, [...] Werkzeug- und Maschinenbau und [...] Eisenbahnbau“ (ebd.) als aufblühende Industrien, habe die Industrialisierung, nicht zuletzt durch die Erfindung der Dampfmaschine, ihre Umsetzung gefunden. Die Lebenssituation der wachsenden Arbeiterschicht sei durch Löhne, die kaum existenzsichernd gewesen seien und die zu dieser Zeit übliche Kinderarbeit, prekär geblieben (S.116). Missernten und die Verschlechterung der Wirtschaftslage hätten Arbeitslosigkeit und Hunger, vorwiegend in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, gesteigert (S.115f.). Aufstände der daraus resultierenden Arbeiterbewegung, so Bauer (2015), seien von den Regierungen, die vornehmlich aus Adligen, Bürgern und Unternehmern bestanden, gewaltsam niedergeschlagen worden (S.117). Verbesserungen in Form einer verringerten wöchentlichen Arbeitszeit hätte die Arbeiterbewegung erst gegen 1870 erreichen können. Weiter verändert habe sich die Situation der Arbeiterschicht unter Bismarck. Mit dem Erlass der Sozialistengesetze 1878 sei die

Arbeiterbewegung verstärkt unter Druck geraten. Die zwischen 1883 und 1889 von Bismarck etablierte Sozialversicherung, bestehend aus Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung, habe die Arbeiterschicht jedoch entlastet (ebd.). Wenngleich sich die Situation der Arbeitenden in dieser Hinsicht verbessert habe, sei ein anderer Aspekt der Industrialisierung unverändert geblieben. Bauer (2015) führt aus, dass die Maschinen, mit denen die Menschen arbeiteten, nun unverrückbar im Mittelpunkt der Arbeit gestanden hätten (S.118). In der Folge habe von nun an der Takt der Maschine die Geschwindigkeit und die Zeit, in der gearbeitet wurde, bestimmt. Die durch technische Erfindungen möglich gewordene Automatisierung habe darüber hinaus zur kleinteiligen Zerlegung von Arbeitsprozessen in Einzelschritte geführt, die für die Arbeitenden die eintönige Wiederholung der immer gleichen Tätigkeit mit sich gebracht habe (ebd.). Der US-amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor, der von 1856 bis 1915 lebte, habe diese Form der Arbeitsteilung perfektioniert, um die Produktivität weiter zu steigern. Seine Methode, bis heute als Taylorismus bekannt, habe in den 1920er Jahren auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewonnen (S.119). Nie ganz unumstritten (S.120), hätten sich die Grundprinzipien des Taylorismus in der industriellen Produktion bis heute erhalten (S.118). Mit der Einführung der sozialen Marktwirtschaft in Westdeutschland habe sich die Welt der Arbeit nach dem zweiten Weltkrieg deutlich weiterentwickelt (S.122). Angetrieben durch Gewerkschaften und Sozialdemokratie, hätten, möglich geworden durch demokratische Strukturen, erhebliche Verbesserungen für Arbeitnehmende stattgefunden. Als Beispiele seien freie Gewerkschaften, die Etablierung einer Arbeitszeit von acht Stunden täglich an fünf Tagen der Woche sowie eine Verbesserung des Versicherungsschutzes im Falle von Arbeitslosigkeit und Krankheit genannt (ebd.). Beck (1999) führt an, dass sich auch die Bewertung von Arbeit in dieser Zeit geändert habe (S.19). So sei in Europa und den USA die Überzeugung gewachsen, dass nur der arbeitende und damit finanziell abgesicherte Mensch sich demokratische Werte zu eigen machen könne (ebd.). Erwerbsarbeit sei so auch durch die gedankliche Verknüpfung von beruflicher Tätigkeit und gelebter Demokratie zu einem identitätsstiftenden Moment geworden und bis heute geblieben (S.18). Denn auch heute sei die berufliche Tätigkeit und das daraus resultierende finanzielle Auskommen positiv konnotiert (Voigt & Wohltmann 2018, o.S.).

Auch die heutige Arbeitswelt sieht sich mit tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert, die in sie selbst hineinwirken. Es werden verschiedene Ursachen diskutiert. Jedoch werden vier große Trends in der Literatur am häufigsten benannt, auf die sich mannigfaltige Entwicklungen zurückführen lassen. Es handelt sich dabei um den

demographischen Wandel, die Globalisierung, die Digitalisierung¹ und einen Wertewandel², der bei den Arbeitnehmenden zu beobachten ist und auch unter dem Begriff Individualisierung (Beck 1999, S.12) diskutiert wird. Im Folgenden sollen zunächst der demographische Wandel, die Globalisierung und die Digitalisierung sowie deren Konsequenzen erläutert werden. Der Wertewandel der Arbeitnehmenden, dem aus Sicht der Verfasserin besondere Bedeutung zukommt, soll in einem eigenen Kapitel behandelt werden.

3.2 Arbeit heute

3.2.1 Gesellschaftliche Umbrüche und deren Auswirkungen

3.2.1.1 Der demographische Wandel

Demographie als die Wissenschaft von der Bevölkerung beschreibt deren aktuellen Status und die daraus folgenden Konsequenzen, die für die Zukunft angenommen werden können (Thurich 2011, S.16). Derzeit wird in Deutschland ein demographischer Wandel beobachtet, für den, einer Untersuchung des Bundesministeriums des Innern (BMI) (2015) zufolge, vor allem drei Gründe ursächlich seien (S.6). Benannt werden die stetig ansteigende Lebenserwartung, fortgesetzt geringe Geburtenzahlen und ein Anwachsen der Migration, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. So würden Frauen in Deutschland in den letzten 40 Jahren, statistisch betrachtet, 1,4 Kinder gebären. Um ein Schrumpfen der Bevölkerung aufzuhalten, seien jedoch 2,1 Geburten pro Frau nötig. Gleichzeitig steige die Lebenserwartung der Menschen in den letzten 50 Jahren durchgehend. So würden Männer im Vergleich zu 1960 durchschnittlich 10,8 Jahre länger leben, bei Frauen seien es 10,4 Jahre (ebd.). Die Nettowanderung, die auch Wanderungssaldo genannt wird, bezeichnet die „Differenz der Zu- und Fortzüge“ (Schmid, Schmid & Schmidt 2018, o.S.). Diese nehme im Sinne eines Wanderungsgewinns (ebd.) seit 1950 zu und steige seit 2010 nochmals sichtbar an (BMI 2015, S.6). Durch den ungewöhnlich hohen Zuzug Geflüchteter war im Jahr 2015 ein Wanderungsgewinn von über 1.100.000 Personen zu verzeichnen (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) 2019, S.3). Für 2016 und 2017 sind die Zahlen mit einem positiven Wanderungssaldo von knapp 500.000 beziehungsweise etwa 415.000 wieder rückläufig (S.3f.). Das BMI (2015) geht davon aus, dass die Einwohnerzahl Deutschlands bis etwa 2030 stabil bleiben und sich anschließend verringern wird (S.6). Bis dahin werde sich die Zahl

¹ Vergleiche bezüglich der ersten drei Trends zum Beispiel Hoffmann & Meyer-Lauber 2016, S.28; Hackl et al. 2017, S.12; Garkisch 2016, S.190.

² Vergleiche zum Beispiel BMAS 2016, S.4; Hackl et al. 2017, S.12.

der Menschen im erwerbsfähigen Alter, wobei das BMI (2015) hier auf die Altersspanne zwischen 20 und 66 Jahren fokussiert, um bis zu 3,5 Millionen reduzieren (ebd.). Mit dem Ausscheiden der ‚Babyboomer‘-Generation, die gegen Ende des zweiten Jahrzehnts zu erwarten sei, erhöhe sich der Anteil der Menschen im Rentenalter im Vergleich zum erwerbsfähigen Bevölkerungsteil und vergrößere sich bis 2030 um 27 Prozentpunkte. Weiter prognostiziert das BMI (2015) im selben Zeitraum einen Anstieg der über 79-jährigen Personen um 43 Prozent und eine Fortsetzung der demographischen Entwicklungen bis 2060 (ebd.). Ein Rückgang der Einwohnerzahl auf 73,1 Millionen sei dabei möglich. Dieser Prognose folgend, betrüge die Zahl der Menschen, die unter 20 Jahre alt sind, lediglich noch knapp 16 Prozent. Die Zahlen des BMI (2015) legen nahe, dass die Einwohnerzahl Deutschlands, trotz positiver Nettowanderung, sinken wird. Da die meisten Menschen heute wesentlich älter werden als noch vor knapp 60 Jahren, wird es zudem nicht nur weniger junge Menschen geben, sondern auch deutlich mehr ältere, so dass der Anteil der Erwerbsfähigen sowohl absolut, als auch prozentual sinken wird. Es ist anzunehmen, dass der sich bereits heute anbahnende Mangel an Fachkräften (Adamy 2016, S.341) durch diese Veränderungen in der Altersstruktur noch verschärft wird. Hackl und Kollegen (2017) stellen fest, dass gerade durch den Übergang zu einer Dienstleistungsgesellschaft, wie er aktuell stattfindet, Arbeitskräfte mit hoher Qualifikation sehr gefragt seien, was die Auswahl an Bewerbern weiter verringere (S.13). Die demographischen Entwicklungen würden auch eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Generationen notwendig machen, die auf dem Arbeitsmarkt anzutreffen sind und deren Bedürfnisse und Ansprüche sich aufgrund der jeweiligen generationstypischen Sozialisation durchaus unterscheiden könnten¹ (S.13).

3.2.1.2 Die Globalisierung

Beim zweiten gesellschaftlichen Umbruch handelt es sich um die Globalisierung. Der Begriff bezeichnet im engeren Sinne die weltweite Verflechtung der Wirtschaft und damit einhergehend weltumspannende Konkurrenz- und Kooperationskonstellationen (Thurich 2011, S.24). Eng damit verknüpft sind Technologien, die weltweite Kommunikation ermöglichen. Im weiteren Sinne bezeichnet der Begriff den Bedeutungszuwachs lokaler Ereignisse auf globaler Ebene durch eine zunehmend enge weltweite Vernetzung (ebd.). Die Auswirkungen der Globalisierung zeigten sich, Hackl und Kollegen (2017) zufolge, in der Welt der Arbeit in Form von Entgrenzungsprozessen, bedingt durch die Digitalisierung, sowie als die gefühlte Notwendigkeit ununterbrochener Erreichbarkeit,

¹ Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den verschiedenen Generationen am Arbeitsmarkt ist nicht Gegenstand vorliegender Arbeit.

veränderte Anforderungen an Mobilität und letztlich in Form einer zunehmenden Durchlässigkeit der Grenzen zwischen beruflicher Tätigkeit und privaten Lebensbereichen (S.15). Dies biete sowohl positive Aspekte als auch Gefahren für Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Von letzteren würde heute zunehmend mehr Flexibilität, zum Beispiel in Form der Bereitschaft für den Arbeitsplatz den Wohnort zu wechseln, erwartet. Das ganze Erwerbsleben bei einem Arbeitgebenden zu verbringen, sei kaum mehr üblich. Flexible und mobile Mitarbeitende würden in der Folge auch von sich aus schneller den Arbeitsplatz wechseln, wenn sie sich mit den Arbeitsbedingungen nicht wohl fühlten und in der globalisierten Welt dabei durchaus auch Stellen außerhalb Deutschlands in Betracht ziehen (ebd.). So sei, neben dem demographischen Wandel, auch die Globalisierung ursächlich für den bereits erwähnten Fachkräftemangel (S.17).

3.2.1.3 Die Digitalisierung

Die Digitalisierung als dritte Umwälzung definieren Hackl et al. (2017) als „Rückgang analoger Datenverarbeitung zugunsten einer Zunahme virtueller Informationssammlung und -verarbeitung“ (S.17). Diese Entwicklung habe dabei Auswirkungen auf alle wichtigen Lebensbereiche (Häusling & Kahl 2018, S.18). So habe sich durch die Digitalisierung beispielsweise die Art einzukaufen oder zu lernen verändert und zeige sich ebenso durch neue Formen der Mediennutzung (Hackl et al. 2017, S.17). Neben ihren gesellschaftlichen Auswirkungen habe die Digitalisierung auch die Wirtschaft stark beeinflusst, so dass sie neben dem Fachkräftemangel zu einem bedeutenden Thema für Akteure in der Arbeitswelt geworden sei (ebd.). Hackl et al. (2017) verweisen darauf, dass die Digitalisierung vor allem Auswirkungen auf die in der Wirtschaft vorherrschende Geschwindigkeit habe (ebd.), was wohl nicht zuletzt durch neue Möglichkeiten der Kommunikation bedingt ist. Die Autoren (2017) führen aus, dass sich Innovationszyklen verkürzten und neue Produkte dadurch immer schneller auf den Markt kämen (S.18). Im Zusammenhang mit Digitalisierungsprozessen in der Industrie fällt immer wieder der Begriff ‚Industrie 4.0‘. Von einem Gremium, das die Bundesregierung bei ihrer Hightech-Strategie begleitete, zuerst verwendet (S.24), hat sich der Begriff als Bezeichnung für den Einfluss der Digitalisierung auf die Industrie im Sinne einer „vernetzte[n] Produktion“ (Bundesregierung 2014, S.13) durchgesetzt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019) beschreibt die Produktion in der Industrie 4.0 als flexiblen Prozess, der so zu individualisierten Produkten führe (o.S.). Sie zeichne sich weiter durch die verstärkte Einbindung von Stakeholdern in relevante Prozesse und durch eine Verknüpfung mit qualitativ hochwertige Dienstleistungen aus. Auf Unternehmensebene bedeute Industrie 4.0, dem BMBF (2019) folgend, Steuerung und Optimierung in einer Geschwindigkeit, die an Echtzeit grenze (ebd.). Diese Veränderungen würden sich, so Hackl et

al. (2017), direkt auf die Arbeitenden auswirken, zum Beispiel in Form der bereits erläuterten Entgrenzungserfahrungen (S.18). Aber auch die mit der Digitalisierung einhergehende Automatisierung, also die Steuerung von Prozessen in der Industrie über Computer und neue Entwicklungen in der Robotik, hätten unmittelbare Konsequenzen für Arbeitnehmende (ebd.). Die Veränderungen der Arbeitswelt, die sich durch die Industrie 4.0 ergeben, werden als Arbeiten 4.0 bezeichnet (S.28). Hierunter fallen die, bereits beschriebenen, möglichen Entgrenzungserfahrungen ebenso wie die Veränderung bestimmter Aufgabenprofile, das Ende mancher Berufsbilder sowie die Entstehung neuer Tätigkeitsfelder (S.31). Eine weitere Folge der Digitalisierung seien Dezentralisierungsprozesse in Hinblick auf Organisation und Raum (S.32). Auf organisationaler Ebene zeige sich Dezentralisierung durch Entwicklungen in der Steuerung von Unternehmen weg von zentraler Steuerung hin zu einem System verschiedener mit einander verbundener Teams. Auch das Zusammenarbeiten verändere sich zugunsten einer Zunahme von Projektarbeit, die den klassischen Hierarchien der Organisation nicht unterliege. Zuletzt verändere sich so auch das Führungsverständnis. Führungspersonen würden zunehmend Verantwortung mit ihren Mitarbeitenden teilen und diesen, im Sinne einer Demokratisierung der Strukturen, Freiheiten zur Gestaltung einräumen (ebd.). Die räumliche Komponente der Dezentralisierung ergebe sich, Hackl und Kollegen (2017) folgend, neben den kommunikativen Möglichkeiten, die die Digitalisierung biete, aus der eben erläuterten Dezentralisierung auf organisationaler Ebene (ebd.). So arbeiteten zum Beispiel Menschen verschiedener Abteilungen oder gar Organisationen, die mit derselben Aufgabe befasst seien, gemeinsam an einem Ort, der physischer oder virtueller Natur sein könne (S.34). Projekte würden also entweder nicht zwingend am Arbeitsplatz des einzelnen stattfinden oder könne es gerade durch digitale Kommunikation. Diese Entwicklungen hätten auch Einfluss auf den Rahmen der Arbeit selbst. So nähmen unbefristete Arbeitsplätze zugunsten projektbasierter Anstellungen ab (S.34).

Nachdem nun die äußeren Bedingungen, unter denen Arbeit heute stattfindet, dargelegt wurden, wird im Folgenden die Perspektive der Arbeitenden beleuchtet.

3.2.2 Wertewandel bei den Arbeitnehmenden

Die Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) aus dem Jahr 2016 beschäftigt sich mit dem beobachtbaren Wertewandel bei Arbeitnehmenden (S.4). Für diese Studie wurden 1200 Menschen mittels Tiefeninterviews zu ihren Ansichten zum Thema Arbeit befragt, die im Sinne eines repräsentativen Querschnitts nach den Kriterien Alter, Geschlecht, Wohnumfeld, Nettoeinkommen, beruflicher Bildungsabschluss und Berufsbereich quotiert wurden (S.7).

Im Fokus lagen dabei die Einstellungen zur heutigen Arbeitswelt und die Wünsche in Bezug auf die Arbeit der Zukunft (S.4). Im Rahmen der Untersuchung wurde eine bedeutende Pluralisierung der Vorstellungen von der ‚idealen Arbeit‘ deutlich. Die Erwartungen an Tätigkeit, Arbeitgebende und arbeitspolitische Maßnahmen variieren dabei, wie bereits erwähnt, nicht vornehmlich zwischen den verschiedenen Generationen, sondern weitestgehend unabhängig von Alter und anderen soziodemographischen Merkmalen. Ein weiteres Ergebnis der Studie stellt die Erkenntnis dar, dass lediglich für ein Fünftel der befragten Menschen die Arbeit, die sie tun, nah an das herankommt, was sie als ihr individuelles Ideal von Arbeit empfinden. Etwa die Hälfte der Probanden sieht eine große Diskrepanz zwischen ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit und ihrer Vorstellung von der ‚idealen Arbeit‘. Bemerkenswert ist, dass die Zukunftsprognose vieler Befragter positiver ausfällt, als ihre Bewertung der gegenwärtigen Situation. So glaubt etwa die Hälfte, dass sich ihre berufliche Situation 2030 ihrem Ideal stark angenähert haben wird, wobei die Befragten dabei vor allem Möglichkeiten der Mitgestaltung und Entfaltung nennen. Bezogen auf die Welt der Arbeit insgesamt ist ein Viertel der Ansicht, dass diese dem eigenen Ideal entsprechen wird. Die in der Studie eruierten Wertevorstellungen der Probanden konnten sieben identifizierten Wertewelten zugeordnet werden, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll (S.4).

Die Autoren der Studie (2016) erläutern, dass jede der sieben Wertewelten „jeweils einer bestimmten, in sich konsistenten und für sich beschreibbaren Sichtweise auf das Thema Arbeit“ (S.4) entspreche, wobei die jeweiligen „handlungsleitenden Einstellungen und Haltungen“ (ebd.) teilweise sehr gegensätzlich ausfielen. Der Begriff der ‚Wertewelt‘ als Bezeichnung für die verschiedenen Gruppen wurde, so die Autoren (2016), gewählt, da die Zuordnung anhand der Werte vorgenommen worden sei, die den jeweiligen Einstellungen zugrunde lägen (S.18).

Die erste Wertewelt trägt den Titel „Sorgenfrei von Arbeit leben können“ (BMAS 2016, S.19). Das Idealbild von Arbeit bedeutet für die Angehörigen dieser Gruppe, die etwa 30 Prozent aller Befragten ausmachen, Sorglosigkeit und das Fehlen von Druck im Beruf, der dazu dienen soll, ein monetär abgesichertes Leben mit der Familie führen zu können (ebd.). Menschen in dieser Wertewelt erleben jedoch einen subjektiven Anstieg von Sorge und Druck und befürchten für die Zukunft eine weitere Zunahme (S.20). Den Autoren folgend (2016), beanstandet diese Gruppe konkret eine subjektiv wahrgenommene Verschärfung der Konkurrenzsituation sowie das Gefühl, die eigene Arbeitszeit immer weiter erhöhen zu müssen, ohne daraus Sorglosigkeit, gerade finanzieller Natur, für die Zukunft ableiten zu können (ebd.). In dieser Wertewelt ist für die Autoren (2016) eine

grundsätzliche Kritik an der Gesellschaft wahrnehmbar, die als oberflächlich und in Arm und Reich gespalten wahrgenommen wird (S.20).

Bei Personen der zweiten Wertewelt „In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten“ (BMAS 2016, S.21), ihr gehören etwa neun Prozent der an der Studie Teilnehmenden an, ist die Vorstellung von der idealen Arbeit eng mit den Werten „Solidarität und Stabilität“ (ebd.) verknüpft. Auch sie bewerten die wahrgenommene Steigerung von Leistungsdruck in der derzeitigen Arbeitswelt negativ und gehen von einer weiteren Verschlechterung in der Zukunft aus. Die Autoren (2016) haben eruiert, dass die Befragten, die der zweiten Wertewelt zugeordnet werden konnten, annehmen, dass sich der von ihnen negativ interpretierte Wettbewerb verstärken wird, während soziale Bindungen, positive Sinnerfahrung sowie eine wertschätzende und loyale Kultur in Unternehmen immer weniger spürbar sein werden (S.22). Positiv schätzt diese Gruppe hingegen die künftigen Entwicklungen ein, wenn es darum geht, die positive Ausgestaltung von Arbeit als gesellschaftliche Aufgabe zu begreifen und Leistungsträger positiv zu verstärken. Angehörige dieser Gruppe gehen also, genauso wie Personen der Wertewelt eins, von einer überwiegend negativen künftigen Entwicklung der Arbeitswelt aus (ebd.). Während die Angehörigen der ersten Wertewelt jedoch vorwiegend Angst davor hat, ihr Privatleben künftig nicht zuverlässig finanziell absichern zu können, fürchten Personen der zweiten Wertewelt vor allem den „Verlust an gesellschaftlicher Bindung und Anerkennung“ (S.23) durch ihre berufliche Tätigkeit. Sie machen also nicht ihr Privatleben zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen, sondern erleben ihre Arbeit als identitätsstiftend (S.23).

„Den Wohlstand hart erarbeiten“ (BMAS 2016, S.23) möchten sich Befragte der dritten Wertewelt. Die drei relevanten Bezugsgrößen der Angehörigen dieser Gruppe, etwa 15 Prozent der Gesamtheit, sind „Sorgenfreiheit, Wohlstand und Leistung“ (ebd.). Die Bewertung der heutigen Arbeitswelt fällt hier, der Studie (2016) zufolge, differenzierter aus (ebd.). Zwar nehmen Personen dieser Wertewelt durchaus negative Entwicklungen in den letzten drei Jahrzehnten wahr, ihre Kritik ist aber nicht grundsätzlicher Natur, wie es bei den ersten beiden Wertewelten der Fall ist. Zudem gewinnen sie der derzeitigen Situation durchaus auch positive Aspekte ab. Zwar stellt diese Gruppe fest, dass ihre berufliche Tätigkeit herausfordernder sei als früher und durchaus Elemente enthalte, die keine Freude bereiten würden. Angehörige der dritten Wertewelt sind jedoch davon überzeugt, dass beruflicher Erfolg in Deutschland für jeden möglich sei, der sich darum bemühe. Als Lohn für ihre Anstrengungen betrachten Personen dieser Gruppe einen gewissen Wohlstand (ebd.). In der Wertewelt drei wird Verantwortung für berufliches und finanzielles Wohlergehen also primär beim arbeitenden Individuum verortet (S.25). Lediglich den Erhalt von Strukturen, in denen die Wirtschaft florieren kann und Arbeit

attraktiv ist, erwarten sich Angehörige der dritten Gruppe von politischen Akteuren sowie der Arbeitgeberseite und der Gesellschaft als solcher. Eine mangelnde Fokussierung auf die Bedürfnisse des Arbeitenden als Mensch, die in dieser Gruppe wahrgenommen wird, wird als gegeben interpretiert und als etwas empfunden, womit es umzugehen gilt. Auch die Antizipation der Zukunft der Arbeit fällt in der dritten Wertewelt dialektischer aus als in den ersten beiden Gruppen. Zwar ordnen die Befragten eine subjektiv beobachtete Effizienzsteigerung sowie deren Stärkung in der künftigen Arbeitswelt positiv ein. Gleichzeitig geht für Angehörige der dritten Gruppe damit eine negativ bewertete Reduktion von selbstbestimmter Handlungsfähigkeit, einem Gefühl der Zusammengehörigkeit und positivem Sinnerleben einher (ebd.). Diese negativen Entwicklungen werden aus Sicht der Personen der dritten Wertewelt, so die Autoren (2016), zukünftig jedoch zumindest teilweise wieder ausgeglichen werden können (S.25).

Die vierte Wertewelt der Studie (2016) trägt den Titel „Engagiert Höchstleistungen erzielen“ (S.26). Angehörige dieser vierten Gruppe, etwa elf Prozent aller Interviewten, fokussieren primär auf „Wohlstand und Leistung“ (ebd.). Die Autoren der Studie (2016) geben an, dass die befragten Personen die bisherige Entwicklung und den derzeitigen Zustand der Arbeitswelt ausnehmend positiv wahrnehmen und von einer, in Teilbereichen abgeschwächten, Fortsetzung des Positiv-Trends ausgehen (ebd.). Angehörige dieser Wertewelt nehmen an, dass die Arbeitswelt, wie sie heute ist, in fast allen für sie relevanten Punkten den optimalen Zustand bereits nahezu erreicht hat. Lediglich im Bereich der Gesundheitsförderung von Erwerbstätigen sieht die Gruppe vier noch Handlungsbedarf und glaubt, dass entsprechende Maßnahmen in der Zukunft umgesetzt werden (ebd.). An der heutigen Arbeitswelt schätzen Personen der vierten Wertewelt vor allem die von ihnen wahrgenommene zunehmende Produktivität und das Abrücken von traditionellen Werten und Strukturen, die es beispielsweise Frauen erschwert hätten, am Arbeitsmarkt zu partizipieren (S.27). Die Befragten dieser Gruppe sind mit den bisherigen Entwicklungen und dem derzeitigen Zustand der Arbeitswelt also durchweg zufrieden (ebd.). Auch gesamtgesellschaftlich durchaus kritisch diskutierte Veränderungen, wie die beispielsweise die Digitalisierung, finden bei den Angehörigen der vierten Wertewelt Anklang (S.26). Die Autoren (2016) merken an, dass dabei durchaus ein Bewusstsein für Spaltungsprozesse, die auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten sind, vorhanden sei, dass sich die Angehörigen dieser Gruppe aber nicht weiter daran störten (S.27). Es wird deutlich, dass sich diese Wertewelt stark von den ersten beiden Gruppen ‚Sorgenfrei von der Arbeit leben können‘ und ‚In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten‘ unterscheiden (S.28). Die Unterschiede zwischen der vierten Gruppe und der dritten Wertewelt ‚Den Wohlstand hart erarbeiten‘ sind weniger ausgeprägt, der Studie (2016) zufolge aber

vorhanden (ebd.). Während sich Angehörige der dritten Gruppe für ihre starken Bemühungen nicht immer ausreichend anerkannt und mit Erfolg belohnt fühlen, sind die Befragten der vierten Wertewelt ‚Engagiert Höchstleistungen erzielen‘ der Überzeugung, dass sie ausschließlich durch ihre eigenen Anstrengungen, die sie als außerordentlich empfinden, sehr erfolgreich sind (S.28).

„Sich in der Arbeit selbst verwirklichen“ (BMAS 2016, S.28) ist das Motiv der Angehörigen der fünften Wertewelt. Für diese Gruppe, der etwa zehn Prozent der Befragten zugeordnet wurden, steht Raum für Gestaltung im Fokus. Die Personen dieser Wertewelt nehmen die gegenwärtige Arbeitswelt positiv wahr (ebd.). Zum einen, weil sie subjektiv wichtige Themen, wie zum Beispiel Eustress durch kontinuierliche Herausforderungen (S.30), bezüglich einer idealen Arbeit größtenteils bereits in Umsetzung sehen (S.28). Zum anderen interpretieren die Befragten die gegenwärtige Welt der Arbeit als Zeit des Übergangs in eine Zukunft, in der die Arbeit ideal sein wird (S.29). Hinter ihren Erwartungen an die Gegenwart bleiben lediglich die Möglichkeiten, Zeit und Ort der beruflichen Tätigkeit selbstbestimmt zu wählen (S.28). Diese Wertewelt zeichnet sich durch die ausnehmend positive Haltung der ihr angehörenden Personen aus (ebd.). Im Vergleich zu den vorgenannten vier Wertewelten ist es den Befragten unwichtiger abgesichert zu sein und für die eigene berufliche Leistung anerkannt zu werden, so lange das Bedürfnis nach Selbstentfaltung erfüllt wird (S.29).

Die sechste Wertewelt bezeichnen die Autoren der Studie (2016) mit der Zuschreibung „Balance zwischen Arbeit und Leben finden“ (S.30). Angehörige dieser Gruppe, etwa 14 Prozent der Befragten, möchten familiäre Beziehungen, berufliche Tätigkeit und ihren Wunsch nach Selbstverwirklichung in Einklang bringen (ebd.). Den Ergebnissen der Studie (2016) zufolge, blicken die Personen dieser Wertewelt mit gemischten Gefühlen auf den Werdegang der heutigen Arbeitswelt und bewerten deren derzeitigen Zustand ausgesprochen negativ (S.31). Sie sehen beispielsweise keine Möglichkeit, entspannt zu arbeiten und fühlen sich zudem im beruflichen Kontext wenig wertgeschätzt, wobei dieser Gruppe beides wichtig wäre (ebd.). Im Kontrast zu einer sehr negativen Bewertung der Gegenwart steht bei diesem Personenkreis, so die Autoren der Studie (2016), die Erwartung einer ausnehmend positiven Zukunft (S.32). So gehen die Befragten der sechsten Wertewelt vor allem von einer Verbesserung in Fragen selbstbestimmter Entscheidungen über Tätigkeitsort und -zeit sowie bezüglich Kreativität in der künftigen beruflichen Tätigkeit aus. Lediglich die subjektiv wahrgenommene und negativ bewertete Notwendigkeit, sich im Rahmen der beruflichen Tätigkeit zwecks Existenzsicherung ein Stück weit verbiegen zu müssen, sehen die Befragten auch in der Zukunft als Schwierigkeit, die fortbestehen wird (S.32).

Angehörige der siebten und letzten Wertewelt „Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen“ (BMAS 2016, S.33), der etwa 13 Prozent der Gesamtheit zugeordnet wurden, halten soziale Gerechtigkeit, positives Sinnerleben, altruistische Motive und Möglichkeiten der Entfaltung für relevant. Diese Gruppe unterscheidet von allen anderen Wertewelten, wie die Autoren (2016) feststellen, dass sie das System der Erwerbsarbeit an sich in Frage stellt (ebd.). Daraus ergibt sich eine kritische Haltung zu bisherigen Veränderungen in der Arbeitswelt und zur gegenwärtigen Situation (ebd.) sowie ein eher negativer Blick auf künftige Entwicklungen (S.34). Die Studienergebnisse (2016) zeigen, dass dieser Personenkreis den individuellen Lebenssinn nicht ausschließlich an die berufliche Tätigkeit knüpfen möchte (S.33). Für Angehörige der siebten Lebenswelt zählt der gesellschaftliche Nutzen einer Tätigkeit und nicht ihr Wert auf dem Arbeitsmarkt. Deshalb fordern sie, dass staatliche Akteure die monetäre Absicherung des Einzelnen garantieren, um Freiräume für individuell als wichtig erachtete Tätigkeiten zu ermöglichen (ebd.). Die Prioritäten dieser Gruppe werden weder von der Vergangenheit noch der Gegenwart der Arbeitswelt abgedeckt und auch für die Zukunft ist die vollumfängliche Erfüllung ihrer Bedürfnisse nicht zu erwarten, da sich ihre Ideale mit der Logik des Systems der Erwerbsarbeit nur schwerlich in Einklang bringen lassen (S.35).

Anhand der Darstellung der sieben Wertewelten wird klar, wie unterschiedlich die Vorstellungen von der idealen Arbeit in der deutschen Erwerbsbevölkerung ausfallen. Gerade die Wünsche, Vorstellungen und Bewertungen der verschiedenen Gruppen, die den Ansichten anderer Wertewelten teils deutlich widersprechen, machen sichtbar, wo eine zentrale Herausforderung in der Ausgestaltung einer neuen Arbeitswelt liegt. Um möglichst allen soweit wie möglich gerecht werden zu können, braucht es ein Verständnis von Arbeit, das ein hohes Maß an Individualität zulässt und flexibel auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden reagieren kann. Auch Hackl und Kollegen (2017), die sich ebenfalls mit der Studie des BMAS (2016) auseinandergesetzt haben, stellen fest, dass es nicht helfe, jedem Arbeitenden ein Maximum an Möglichkeiten zur Entfaltung und Gestaltung zu bieten, da dies an den vielfältigen Werten der Menschen vorbei ginge (S.24). Ziel der modernen Arbeitswelt müsse es sein, sich für jeden, der an ihr partizipiert, so darzustellen, wie es seinen jeweiligen Bedürfnissen entspricht (ebd.). Wie bereits erwähnt, ist eine Orientierung an soziodemographischen Merkmalen, wie beispielsweise Einkommen, Alter oder Familienstand, dabei nicht angezeigt, da, den Ergebnissen der Studie des BMAS (2016) folgend, zwar vereinzelt Merkmale in den jeweiligen Wertewelten über- oder unterrepräsentiert seien, dieser Umstand es aber nicht zuließe, von ihm auf die Gruppenzugehörigkeit zu schließen (S.36).

Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten aller Befragten hinsichtlich der Bewertung einzelner Aspekte der Arbeitswelt finden, die wichtige Hinweise für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen geben können. Über alle Wertewelten hinweg gelten faire Arbeitsbedingungen und die adäquate Entlohnung von Leistung als Muss (BMAS 2016, S.46). Auch an der Arbeitswelt und deren Gestaltung wirklich teilzuhaben, ist, den Ergebnissen der Studie (2016) folgend, für alle sieben Gruppen wichtig (ebd.). Auch ein wahrgenommener wachsender Druck in der heutigen Arbeitswelt spielt über die Grenzen der meisten Wertewelten hinweg eine negativ bewertete Rolle, unabhängig davon, ob die Personen in ihrem eigenen beruflichen Umfeld diesen aktuell empfinden oder nicht. Die positive Bewertung von Konkurrenz und eine starke Betonung des monetären Aspekts von Arbeit sind also nur noch bei einem kleinen Teil der Erwerbsbevölkerung gegeben, während die Mehrheit der Befragten beispielsweise schlechte Arbeitsbedingungen und Fokussierung auf Profit zu Ungunsten menschlicher Werte als Ursache für eine subjektiv empfundene negative Entwicklung der Arbeitswelt bis zum heutigen Punkt wahrnimmt (S.46).

Auch die besonders unterschiedlich interpretierten Aspekte können Hinweise auf notwendige Eigenschaften einer zeitgemäßen Arbeitswelt geben. Hier sind, den Studienergebnissen (2016) Rechnung tragend, zunächst Flexibilität, Globalisierung und Digitalisierung zu nennen (S.46). Während die einen Flexibilität mit persönlichem Gestaltungsspielraum gleichsetzen, fühlen sich die anderen davon unter Druck gesetzt (ebd.). Besonders an der Frage, wann Arbeit wo stattfinden soll, scheiden sich die Geister (S.47). Während manche Befragten eine klare zeitliche und örtliche Trennung von Arbeit und Privatleben wünschen, möchten andere Zeit und Ort der beruflichen Tätigkeit selbst bestimmen. Dem folgend fordern die einen, dass staatliche Strukturen so beschaffen sein sollen, dass diese sie beim Schutz der Grenzen zwischen den Lebensbereichen unterstützen. Andere empfinden dies als Bevormundung, die ihren Gestaltungsspielraum begrenzt (ebd.). Globalisierung und Digitalisierung assoziieren manche Befragte vor allem mit Chancen, andere fürchten diese Veränderungen (S.46). Die Digitalisierung wird dabei gerade für Höher- und Hochqualifizierte als Möglichkeit betrachtet, sich selbst in einer beruflichen Tätigkeit, auf deren Ausgestaltung man maßgeblich Einfluss hat, zu verwirklichen (ebd.). Auch der Rückblick auf die vergangene Arbeitswelt sowie die Bewertung ihrer heutigen Gestalt fällt sehr verschieden aus, während in die Zukunft vorwiegend positiver geblickt wird, dies besonders hinsichtlich der Umsetzung der verschiedenen Bedürfnisse sowie positiverer Bedingungen insgesamt, unter denen Arbeit stattfindet (S.47).

Von großer Bedeutung für den größten Teil der Erwerbsbevölkerung sind also Fairness in Bezug auf die Strukturen der Arbeit und deren Entlohnung. Auch der Wunsch nach

Teilhabe und Gestaltungsmöglichkeiten kann als stark ausgeprägt bezeichnet werden. Dabei spielt außerdem die Betonung menschlicher Werte in der Arbeitswelt eine große Rolle. Ein wachsender Druck wird mehrheitlich wahrgenommen und abgelehnt. Ein Konzept für die Gestaltung der Arbeitswelt muss diese klaren Haltungen berücksichtigen. Besonderes Augenmerk gilt es auf die Unterschiede bezüglich der Bewertung von Flexibilität, Globalisierung und Digitalisierung zu legen. Hier bedarf es, wie bereits erwähnt, flexibler Strukturen, die ein Eingehen auf die verschiedenen Bedürfnisse, Hoffnungen und Ängste möglich machen. Eine Chance liegt in der überwiegend positiven Antizipation der künftigen Welt der Arbeit. Die Erwartung der Erfüllung der Bedürfnisse kann die Bereitschaft fördern, sich auf Veränderungen einzulassen, die den Weg dorthin ebnen sollen. Um die Ressource der Bereitschaft nicht durch Frustration der Mitarbeitenden zu verlieren, gilt es Maßnahmen zu ergreifen, die einer stetigen Annäherung an die Erwartungen der Erwerbstätigen tatsächlich dienen.

Die sich unter den Auswirkungen oben erläuterten gesellschaftlicher Umwälzungen verändernde Arbeitswelt wird auch ‚VUCA-Welt‘¹ genannt. Was unter diesem Begriff zu verstehen ist und welche Implikationen daraus abzuleiten sind, klärt das nächste Kapitel.

3.2.3 Die VUCA-Welt

Ursprünglich ein Konzept, das in den 1990er an einer US-amerikanischen Militärhochschule entwickelt wurde, um sich in der Welt nach dem kalten Krieg mit ihren veränderten Positionen und neuen Allianzen zu orientieren, findet es heute als Beschreibung von Eigenschaften der heutigen Arbeitswelt Anwendung (Scheller 2017, S.20). ‚VUCA‘ oder im Deutschen ‚VUKA‘ ist ein Akronym und steht Scheller (ebd.) folgend, für die Begriffe

- Volatility/Volatilität
- Uncertainty/Unsicherheit
- Complexity/Komplexität
- Ambiguity/Ambiguität

Laut Duden (2019) ist Volatilität die Bezeichnung für das „Ausmaß der Schwankung von Preisen, Aktien- und Devisenkursen, Zinssätzen oder auch ganzen Märkten innerhalb einer kurzen Zeitspanne“ (o.S.). Weiter gefasst bezeichnet der Begriff also den Grad an Unbeständigkeit bestimmter Parameter. Übertragen auf die Wirtschaft und somit auch die Arbeitswelt, bedeutet dies, dass die beschriebene Beschleunigung von Neuerungen, Innovationen und Prozessen Prognosen und so eine Strategieentwicklung erschwert.

¹ Vergleiche zum Beispiel Hackl et al. 2017, S.9; Scheller 2017, S.20; Weber, Fischer & Eireiner 2018, S.27.

Scheller (2017) konstatiert, dass es aufgrund der hohen Geschwindigkeit von Veränderungen heute für Unternehmen schwer sei, mit Voraussicht zu planen (S.21). Auf Volatilität könne ausschließlich durch eine rasche und flexible Herangehensweise angemessen reagiert werden (S.21).

Ein hohes Maß an Volatilität begünstige das Auftreten von Unsicherheit (Scheller 2017, S.21). Diese bezeichne im Unternehmenskontext die Unkenntnis darüber, was geschehen wird, da alte Gewissheiten nicht mehr gelten würden (ebd.). Scheller (2017) bemerkt, dass dabei kausale Zusammenhänge durchaus bekannt seien, nicht jedoch die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens (S.21).

Komplexität bezeichnet, kurzgefasst, „das Ineinander vieler Merkmale“ (Duden 2019, o.S.). Spielen also viele einander beeinflussende Faktoren zusammen, wird ein System komplex. Entwicklungen in einem komplexen Kontext vorherzusagen, sei, so Scheller (2017), nur schwerlich möglich, da die vielschichtigen Beziehungen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen von außen nur schwer nachzuvollziehen seien und sich so einer Analyse entzögen (S.23). Komplexe Strukturen machten Systeme also unberechenbar (S.23).

Ambiguität, also die „Doppel- [oder] Mehrdeutigkeit“ (Duden 2019, o.S.), stehe im VUCA-Zusammenhang für verschiedene Anforderungen und Erwartungen an Arbeitende, die im Widerspruch zueinanderstehen könnten, und dennoch bewältigt werden müssten (Scheller 2017, S.34).

Die vorgenannten Eigenschaften der ‚VUCA-Welt‘, die sich durch die Entwicklungen in Gesellschaft und auf Ebene des Marktes ergeben, führen dazu, dass bisherige Strategien zur Unternehmenssteuerung nicht mehr ausreichen, um die eigene Organisation zukunftsfähig zu positionieren (Hackl et al. 2017, S.92). Es bedarf also neuer Konzepte zur Steuerung sowie zur Strategieentwicklung und -implementierung in Unternehmen.

3.3 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel wurde deutlich, dass Arbeit im Zeitverlauf verschiedene Bedeutungen und Inhalte hatte und, je nach historischem Kontext, unterschiedlich bewertet wurde. Gerade ändert sich die Welt der Arbeit wieder auf grundlegende Weise. Unter dem Einfluss bedeutsamer Trends entstehen neue Chancen und Herausforderungen für alle Beteiligten, wobei die Entwicklungen nicht getrennt voneinander betrachtet werden können. Beispielsweise entfaltet die Digitalisierung mit ihren neuen Formen der Kommunikation in einer globalisierten Welt eine weitaus größere Wirkung, als es technische

Innovationen in einem Szenario könnten, in dem weltweite Verflechtungen nicht in diesem Ausmaß gegeben wären. Umgekehrt befördert der technische Fortschritt die Globalisierung. Auch der demographische Wandel mit dem damit einhergehenden Fachkräftemangel wäre anders zu bewerten, wenn globalisierte Strukturen die Abwanderung Hochqualifizierter nicht vergleichsweise leicht machten. Und schließlich ist der Wertewandel der Arbeitnehmenden nicht nur als ein Trend neben anderen zu interpretieren, sondern gleichzeitig als deren Folge zu betrachten. Es gilt also, neben den Konsequenzen der gesellschaftlichen Umwälzungen, auch deren ‚Wechselwirkungen‘ zu berücksichtigen. Den veränderten Ansprüchen der Arbeitnehmenden kommt dabei besondere Bedeutung zu, da der Erfolg von Organisationsentwicklungskonzepten von deren Zufriedenheit und Bereitschaft abhängig ist, Strategien mitzutragen.

Die zentrale Herausforderung für die Arbeitgebenden ist es hier, Bedürfnisse zu berücksichtigen, die sehr vielfältig und teils gegensätzlich sind. Diese Aufgabe macht neben anderem vor allem Ambiguitätstoleranz seitens der Arbeitgebenden notwendig. Auch diese Anforderung findet ihren Ausdruck im Begriff der ‚VUCA-Welt‘, mit dem aus den mannigfaltigen Herausforderungen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität als die zentralen Eigenschaften der heutigen Arbeitswelt abgeleitet werden. Dass dieses Akronym ursprünglich aus der Welt des Militärs kommt, mag verdeutlichen, als wie tiefgreifend die derzeitigen Veränderungen wahrgenommen werden.

In der Diskussion um Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt und um Lösungsansätze für die zeitgemäße Gestaltung derselben, fällt häufig der Begriff ‚New Work‘. Welche Bewandnis es damit hat, wird im folgenden Kapitel dargelegt.

4 New Work

Im Folgenden soll zunächst die Bedeutungsvielfalt des Begriffs ‚New Work‘ umrissen werden, die in der Fachliteratur zu finden ist (4.1), um in einem zweiten Schritt ‚New Work‘ als eigenständiges Konzept darzustellen (4.2). Dabei sollen, fußend auf der Darstellung der zentralen Inhalte des New-Work-Konzepts nach Frithjof Bergmann (4.2.1), im Weiteren aktuelle Interpretationen des New-Work-Ansatzes vorgestellt werden (4.2.2), um die Bandbreite des aktuellen Diskurses abzubilden¹. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Darstellung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie einer kritischen Würdigung der verschiedenen New-Work-Interpretationen (4.3).

¹ Es handelt sich dabei um teils sehr komplexe Konzepte, die aufgrund der Begrenzung der Seitenzahl nicht in allen Aspekten vollumfänglich dargestellt werden können. Der Fokus liegt deshalb auf der Erläuterung der zentralsten Inhalte.

4.1 Heutige mehrdimensionale Verwendung des Begriffs

Dem Begriff ‚New Work‘ werden in der aktuellen Debatte verschiedene Bedeutungen gegeben. So werden die sich grundlegend verändernde Arbeitswelt und die daraus resultierenden Konsequenzen als ‚New Work‘ bezeichnet (Hackl et al. 2017, S.45). Der Begriff wird hier im Sinne einer Zustandsbeschreibung verwendet und impliziert gleichzeitig die Notwendigkeit der flexiblen Anpassung an rasche Veränderungen. Als ‚New Work‘ werden heute in der Folge auch häufig Prozesse der „technischen und organisatorischen Veränderungen in Unternehmen“ (Väth 2017, S.73) benannt. Diese Interpretation von ‚New Work‘ bietet Anknüpfungspunkte zum Konzept der Agilität (Weber, Fischer & Eireiner 2018, S.28). Auch dieses möchte in Form eines speziellen Mindsets, bestimmter Werte und Prinzipien sowie verschiedener Instrumente und Methoden Antworten auf die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt geben, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen¹. Eine einheitliche Definition von Agilität in Organisationen gibt es, ähnlich wie beim Begriff ‚New Work‘, nicht (Weber et al. 2018, S.29). Hoferts (2018a) Interpretation von Agilität als „die Fähigkeit von Teams und Individuen [in] Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderndem und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren“ (S.5) beschreibt das Konzept der Agilität aus Sicht der Verfasserin jedoch treffend. In der Literatur zu Agilität finden sich nicht nur Bezugspunkte zu ‚New Work‘ als Bezeichnung für die heutige Arbeitswelt, sondern auch Hinweise auf ‚New Work‘ als eigenständiges Konzept. Dabei werden Gemeinsamkeiten zum einen in den, dem ursprünglichen New-Work-Konzept von Frithjof Bergmann zugrunde liegenden, Werten „Selbstständigkeit, Freiheit und Gemeinschaft“ (Hofert 2018b, S.12) gesehen. Zum anderen werden Überschneidungen bezüglich der Lernkultur und des Mindsets wahrgenommen (Weber et al. 2018, S.28). Auch umgekehrt findet eine Bezugnahme statt. So stellt Agilität einen von mehreren Pfeilern neuer Interpretationen des New-Work-Konzepts dar² und wird als Eigenschaft zukunftsfähiger Unternehmen bereits in Bergmanns (2017) Konzept erwähnt (S.220). Letztlich antworten sowohl aktuelle Interpretationen des New-Work-Konzepts als auch das Konzept der Agilität auf die Herausforderungen der derzeitigen Arbeitswelt, die Vertreter beider Konzepte ähnlich definieren, so dass es auch Überschneidungen hinsichtlich der jeweiligen Instrumente und Methoden gibt. Zudem ist beiden ein positives Menschenbild gemein, das die dahinterliegenden Wertvorstellungen widerspiegelt.

¹ Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Konzept der Agilität ist nicht Gegenstand vorliegender Arbeit. Für eine weiterführende Beschäftigung mit der Thematik sei beispielsweise Scheller 2017, Häusling 2018, Hofert 2018a und Hofert 2018b empfohlen.

² Väth 2016, S.201; Hackl et al. 2017, S.71.

Die eben skizzierte, facettenreiche und mehrdeutige Verwendung des Begriffs ‚New Work‘ zeigt, dass die Forschung zum Thema noch nicht abgeschlossen ist. Die vorgeannten Deutungsansätze gehen aber letztlich allesamt auf Frithjof Bergmann zurück, der den Begriff ‚New Work‘ zuerst geprägt hat und mit seinem Konzept ursprünglich eine Alternative zum Lohnarbeitssystem aufzeigen wollte (Hackl et al. 2017, S.3). Verschiedene Autoren haben die Ideen Frithjof Bergmanns weiterentwickelt. Die neuen Interpretationen beziehen sich in unterschiedlichem Maße auf die Werte und Ziele, die Bergmann dem ursprünglichen Konzept zugrunde legte und setzen neue Schwerpunkte, die mit den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt korrespondieren (ebd.). Der aktuelle Diskurs zur Neuauflage des New-Work-Konzepts bezieht sich bisher vornehmlich auf Unternehmen der freien Wirtschaft.

4.2 New Work als eigenständiges Konzept

4.2.1 Das ursprüngliche New-Work-Konzept von Frithjof Bergmann

Begründer des New-Work-Konzepts ist, wie bereits erwähnt, Frithjof Bergmann. 1930 in Sachsen geboren, studierte er später in den USA Philosophie und lehrte an verschiedenen amerikanischen Universitäten (Väth 2016, S.57f.). Schon vor der Entwicklung der Idee von ‚New Work‘ beschäftigte er sich mit dem Verhältnis von Mensch und Arbeit (Hackl et al. 2017, S.3), schrieb das Buch *„Die Freiheit leben“* sowie eine Fernsehserie namens *„Culture after the Elimination of Labor“* (Bergmann 2017, S.9).

Das endgültige Konzept entwickelte Bergmann (2017) mit einem Team ab 1984 in seinem ersten Zentrum für Neue Arbeit in Flint (Michigan) (S.157). Anlass für die Gründung des Zentrums waren drohende Massenentlassungen bei General Motors (GM), bedingt durch die in den 1980er Jahren vorherrschende Rezession sowie durch den Beginn der Automatisierung in einer zuvor unbekanntem Größenordnung (S.127). Es stand zu erwarten, dass nach und nach etwa die Hälfte aller der in Flint für GM Arbeitenden entlassen werden würde (S.129). Bergmann (2017) berichtet, dass er und sein Team sich dafür ausgesprochen hätten, nicht 50 Prozent der Belegschaft zu entlassen, sondern die jährliche Arbeitszeit der Beschäftigten auf sechs Monate zu reduzieren (ebd.). Im Fokus der Bemühungen des Zentrums für Neue Arbeit sollten dabei die sechs Monate im Jahr stehen, in denen die Mitarbeitenden nicht ihrer Tätigkeit bei GM nachgingen (S.131). In diesen sollten die Beschäftigten nicht untätig sein, sondern vielmehr einer Arbeit nachgehen, die sowohl ihren individuellen Begabungen als auch ihren jeweiligen Wünschen und Werten entspräche. Hier kristallisierte sich einer der drei Eckpfeiler des New-Work-Konzepts heraus, das Finden der eigenen „Berufung“ (ebd.). Ziel sei es zunächst also

gewesen, jeden Einzelnen darin zu unterstützen, dahin zu gelangen, „eine Arbeit [zu] tun, die man wirklich, wirklich tun möchte“ (ebd.). Die Wendung ‚Arbeit, die man wirklich, wirklich tun will‘ wurde dabei zum Synonym für das Anstreben einer Arbeit, die sich durch Selbstbestimmung auszeichnet (S.118).

Was dem Finden dessen, was man tatsächlich tun möchte, dabei hauptsächlich entgegenstehe, sei, so Bergmann (2017), die „Armut der Begierde“ (S.134). Der Autor (2017) geht davon aus, dass die meisten Menschen nicht wüssten, was sie tatsächlich möchten, also, in Hinblick auf die Arbeit keine Tätigkeit wirklich bewusst begehren könnten (ebd.). Hinter dieser Annahme steht ein Menschenbild, das von der Zerbrechlichkeit des Individuums ausgeht, welches einerseits leicht zu beeinflussen sei (S.136) und sich andererseits danach sehne, zu wissen, was es wirklich möchte (S.139). Sich der eigenen Wünsche gewahr zu werden, gilt Bergmann (2017) als Voraussetzung dafür, frei zu sein (S.136). Da Freiheit einen der zentralen Werte des New-Work-Konzepts bildet (S.126), stellt für den Autor (2017), Menschen dabei zu unterstützen, sich ihrer eigenen Wünsche bewusst zu werden, den Schritt dar, der bei einer New-Work-Umsetzung noch vor allen weiteren zwangsläufig erfolgen müsse, um als Basis für die Umsetzung des Konzepts zu dienen (S.137f.). Bergmann (2017) geht also nicht von Wünschen aus, deren Erfüllung mit ‚New Work‘ näher zu kommen sei (S.140f.). Postuliert wird vielmehr die Notwendigkeit, schwach ausgeprägte Wünsche spürbar zu machen, um Freiheit zu ermöglichen (ebd.). Neben beratenden Einzelgesprächen in Zentren für Neue Arbeit hält der Autor (2017) verschiedene vorbereitende Übungen, wie beispielsweise Yoga, Musizieren oder Theaterspielen, für essenziell, um die eigenen beruflichen Wünsche zu entdecken (S.341). Ergänzend sollen verschiedene Optionen sowie eine Vielzahl an Themenfeldern und Projekten vorgestellt werden, die es den ‚Suchenden‘ ermöglichen, sich auszuprobieren und neue Interessensgebiete zu erschließen (S.342f.). Der praktischen Erprobung verschiedener Tätigkeiten misst Bergmann (2017) große Bedeutung bei und sieht in dieser die Voraussetzung dafür, überhaupt einschätzen zu können, ob ein Handlungsfeld den eigenen Begabungen und Interessen entspricht oder nicht (S.344).

Neben der Überwindung der ‚Armut der Begierde‘, habe es sich das Zentrum für Neue Arbeit in Flint zur Aufgabe gemacht, so Bergmann (2017), die Bezahlung der neu entdeckten Arbeit zu gewährleisten und zwar in einem Maße, das spürbar zur Existenzsicherung beitragen sollte (S.131).

Auf diese Weise wurde der zweite Eckpfeiler des Konzepts, die Forderung nach dem weitreichenden „Rückbau des Lohnarbeitssystems“, möglich (Väth 2016, S.58). Bergmanns (2017) Kritik am System der Lohnarbeit ist grundsätzlicher Natur und Teil einer

umfassenden Kapitalismuskritik. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Feststellung, dass der Lohnarbeitsplatz erst durch die Industrialisierung zur Normalform des Arbeitsverhältnisses avanciert sei und, auch mit Blick auf seine erst etwa 200 Jahre währende Geschichte, nicht alternativlos sei (S.80f.). Aus Sicht des Autors (2017) leide das System der Lohnarbeit an verschiedenen ‚Krankheiten‘ und Symptomen (S.83). Eine zunehmende Spaltung zwischen armen und reichen Menschen ist die erste ‚Krankheit‘, die benannt wird (S.84). Bergmann (2017) führt aus, dass Arbeitslosigkeit als Armutsrisiko erst durch das Konstrukt des Arbeitsplatzes erzeugt werde, da die Bezahlung von Arbeit in den meisten Fällen an einen Arbeitsplatz gekoppelt sei und so diejenigen arm seien, die keinen Arbeitsplatz hätten (S.84f.). Gleichzeitig erhöhe sich so der Druck auf diejenigen, die einen Arbeitsplatz haben, diesen unter allen Umständen zu behalten, auch dann, wenn sie selbst arm seien, weil ihre berufliche Tätigkeit ihnen kein auskömmliches Verdienst ermögliche (ebd.). Eine Konsequenz aus der Verknüpfung von Lohn und Arbeitsplatz sei die Aufrechterhaltung von Arbeitsplätzen, die leicht automatisiert werden könnten, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden (S.86f.). Aus dieser Feststellung leitet Bergmann (2017) die nächste ‚Erkrankung‘ ab, die er in einem unproduktiven, verschwenderischen Wesen des Systems der Lohnarbeit erkennt (S.87). So stünde der Teil der Arbeitenden, der Tätigkeiten nachginge, die allein deshalb nicht automatisiert würden, um sie an einen Lohnarbeitsplatz koppeln zu können, für wichtige Arbeiten nicht zur Verfügung (S.88). Zudem sei bezüglich der Beschäftigung in verschiedenen Tätigkeitsfeldern ein Ungleichgewicht feststellbar (S.89). So gäbe es beispielsweise in Werkstätten und Fabrikhallen automatisierbare, also überflüssige Arbeitsplätze, während in anderen Bereichen, wie etwa in der Kinder- oder Altenpflege, ein Mangel an Arbeitskräften bestünde (S.88f.). Die dritte ‚Erkrankung‘ des Systems der Lohnarbeit stellt für den Autor (2017) die Ballung von Arbeit in der Lebensmitte dar. In dem Alter, das als das erwerbsfähige bezeichnet wird, sei eine Konzentration von Arbeit feststellbar, während ältere und jüngere Menschen von Arbeit ausgeschlossen würden (S.90f.). Bei jungen Menschen bezieht sich Bergmann (2017) dabei vor allem auf diejenigen, die höhere Bildungsabschlüsse anstrebten und deshalb oft bis ins junge Erwachsenenalter hinein keiner regelmäßigen Arbeit nachgingen (S.90f.). Als vierte ‚Erkrankung‘ des Modells der Lohnarbeit wird Unterforderung der Arbeitenden im Kontext ihrer beruflichen Tätigkeit vorgestellt, die sich über den Großteil der arbeitenden Menschen erstrecke (S.91f.). Die Gründe für die Akzeptanz einer Form der Berufsausübung, die nicht mit den eigenen Begabungen korrespondiere, lägen zum einen in der finanziellen Abhängigkeit vom Arbeitsplatz und einer daraus resultierenden Angst, sich kritisch gegenüber Führungskräften zu äußern (S.93). Zum anderen ließe das Produktionssystem durch seine große Geschwindigkeit

die Herstellung hochwertiger Produkte nicht zu (ebd.). Letztlich sieht Bergmann (2017) den Hauptgrund für ungenutztes Potential der Arbeitenden aber im Modell der Lohnarbeit selbst (S.94f.). Im Zuge der Industrialisierung entstanden und bald durch den Fordismus geprägt, galt es, kleinteilige Arbeitsschritte in einem vorgegebenen Rhythmus durchzuführen. Diese Arbeitskultur habe sich erhalten, so dass Arbeitende meist für exakt vorgegebene Tätigkeiten eingestellt würden und darüberhinausgehende Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht von Interesse seien (ebd.). Aus der postulierten strukturellen Unterforderung Arbeitnehmender leitet der Autor (2017) die fünfte ‚Erkrankung‘ des Modells der Lohnarbeit ab (S.95f.). Das Zurückbleiben hinter den eigenen Möglichkeiten sowie die Ausführung einer Aufgabe, die von außen vorgegeben werde, führe zu einer gleichgültigen, passiven Haltung, die in Schamgefühlen und Selbstverachtung bezüglich des eigenen Mangels an Motivation münde (ebd.). Daraus erwachse ein Verständnis der Arbeit als „milde Krankheit“ (S.96). So empfunden gelte es, Arbeit passiv auszuhalten, bis sie vorübergehe (ebd.). Arbeit, als ‚milde Krankheit‘ wahrgenommen, wirke langfristig „deformierend“ (S.97) auf die menschliche Psyche. Bergmann (2017) führt weiter aus, dass ein System, in dem Arbeit auf diese Weise wahrgenommen werde, die Arbeit erst zu dieser negativen Version ihrer selbst gemacht habe und verweist auf Entwicklungsländer, in denen dies in Form von Dienstleistungen, wie zum Beispiel Koffer zu tragen, was aus der Sicht Bergmanns entwürdigend ist, besonders deutlich werde (S.97f.). Als letzte ‚Krankheit‘ des Lohnarbeitsmodells gilt dem Autor (2017) die Annahme, dass Arbeit nur in begrenzter Menge vorhanden sei (S.99). Bergmann (2017) vertritt die These, dass Arbeit prinzipiell unbegrenzt vorhanden sei und erst durch die Interpretation von Arbeit als Arbeitsplatz künstlich verknappt werde (S.104f.). In dieser kulturell konstruierten Begrenztheit von Arbeit sieht der Autor (2017) die Ursachen für alle vorgenannten ‚Erkrankungen‘ des Systems der Lohnarbeit (S.105). Der Grund für die Knappheit von Arbeitsplätzen wird dabei in dem Umstand verortet, dass die Arbeit, die am jeweiligen Arbeitsplatz geleistet werde, demjenigen, der den Arbeitsplatz zur Verfügung stellt, einen Mehrwert bringen, sich vorwiegend also finanziell lohnen müsse (S.108). Vor diesem Hintergrund entfalte die Automatisierung ihre Kraft, da menschliche Arbeitskraft zumeist teurer sei als durch Technologie erbrachte, so dass der Mehrwert des menschlichen Beschäftigten entfalle und den Arbeitsplatz unnötig mache (S.108f.). Bergmann (2017), der sich, im Rahmen seiner Kritik am, aus seiner Sicht, unproduktiven Modell der Lohnarbeit, gegen die Erhaltung von Arbeitsplätzen ausspricht, die durch technologische Abläufe ersetzt werden könnten, hält also auch an dieser Stelle nicht die Automatisierung an sich für problematisch, sondern das Konzept des Arbeitsplatzes, das der technologischen Entwicklung nicht standhält.

Der Arbeitsplatz als Sinnbild des Kapitalismus nimmt eine zentrale Stellung in Bergmanns (2017) Überlegungen zu Faktoren ein, die eine Weiterentwicklung in Richtung ‚New Work‘ aus seiner Sicht behindern (S.52). Es werden vier ineinandergreifende Faktoren benannt, aus denen eine lähmende Dynamik erwachse (S.52-60). Zunächst kritisiert der Autor (2017), dass Arbeitsplätze in unserer Gesellschaft so viele Funktionen erfüllten, dass sie zu einem „Omni-Wert“ (S.52) geworden seien, der immer mehr Raum im Leben einnehme und andere Inhalte verdränge (S.53). So sei der Arbeitsplatz neben der finanziellen Sicherheit mit dem sozialen Status sowie der Teilhabe an einer Gemeinschaft assoziiert und diene darüber hinaus als „Stütze unserer Selbstachtung“ (ebd.). Der zweite Faktor sei die Automatisierung, durch die Arbeitsplätze vernichtet würden (S.53-56). Die Globalisierung als dritter Faktor führe durch teils günstigere Produktion in anderen Ländern zu einer weiteren Verknappung von Arbeitsplätzen (S.56f.) und fördere zudem die weltweite Landflucht, da traditionelle, vorwiegend selbstversorgende landwirtschaftliche Tätigkeiten im Angesicht global agierender Unternehmen der Lebensmittelindustrie, die die Lebensmittelpreise immer weiter senkten, nicht mehr auskömmlich seien (S.58). Dies führe dazu, dass immer mehr Menschen um die Arbeitsplätze in den Städten konkurrieren würden (ebd.). Als vierten und letzten Faktor benennt Bergmann (2017) das „Arbeitsplatzemonopol“ (S.59; Hervorhebung im Original) der Wirtschaft. So obliege es im System der Lohnarbeit ausschließlich Akteuren der Wirtschaft, Arbeitsplätze zu schaffen oder abzubauen (ebd.). Die vorgenannte Aufladung des Arbeitsplatzes mit verschiedenen Bedeutungsdimensionen sowie das Ineinandewirken von Automatisierung und Globalisierung verstärkten die Macht großer Wirtschaftsunternehmen zusätzlich (S.59f.). Die so entstehende Abhängigkeit derjenigen, die auf ein finanzielles Einkommen angewiesen seien, das sie im Rahmen der Lohnarbeit nur durch einen Arbeitsplatz beziehen könnten, verhindere es oftmals, über alternative Modelle zum Lohnarbeitssystem überhaupt nachzudenken (S.60).

Um die Zeit, die der Mensch mit Lohnarbeit verbringt, um ein Drittel oder gar die Hälfte reduzieren zu können (Bergmann 2017, S.24), sieht der Autor (2017) die Notwendigkeit der „‘High-Tech-Eigen-Produktion‘“ (HTEP) (S.21). Hinter HTEP, dem dritten Eckpfeiler des New-Work-Konzepts, steht Bergmanns (2017) Idee, durch die Entwicklung entsprechender Gerätschaften, Werkstoffe und neuer Verfahren der Produktion, die Herstellung von Dingen, die für das tägliche Leben notwendig sind, in Eigenproduktion möglich zu machen (S.22). Der Autor (2017) hat dabei nicht nur Produkte und Prozesse, die der reinen Existenzsicherung dienen, im Sinn, wie etwa der Anbau von Lebensmitteln, sondern auch Tätigkeiten und Gegenstände, die es aus Bergmanns (2017) Sicht ermöglichen, Sinn, Freude und Erfüllung zu fördern (S.118). Beispielsweise denkt er dabei an

die Herstellung von Elektrizität, ebenso wie an die Produktion von Mikrowellen oder Mobiltelefonen (ebd.). Durch die Eigenproduktion solle eine finanzielle Unabhängigkeit geschaffen werden, die es den Menschen ermögliche, das zu tun, was sie tatsächlich möchten (S.22f.). Bergmann (2017) geht davon aus, dass zwischen sechzig und achtzig Prozent der benötigten Gegenstände auf diese Weise produziert werden könnten (S.22).

Die HTEP fand in Flint noch keine Umsetzung (Bergmann 2017, S.116). HTEP-Projekte erfolgten erst später, wie beispielsweise der Entwurf eines Autos, das in dezentralen, kleinen Werkstätten selbst zusammengebaut werden sollte (S.231f.).

Im ursprünglichen New-Work-Konzept geht es, wie die bisherigen Ausführungen zeigen, nicht darum, die Zeit, die Menschen mit Arbeit verbringen, insgesamt zu reduzieren. Ziel ist vielmehr, das System der Lohnarbeit, das Bergmann (2017) als Auslaufmodell betrachtet, zu Gunsten anderer Formen der Arbeit, die dem Menschen mehr entsprechen, soweit als möglich zurückzubauen (S.11). Arbeitsinhalte und das Verständnis von Arbeit sollen so verändert werden, dass „sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbring[en]“ (S.12). Der Autor (2017) grenzt dabei den Begriff der Freiheit von dem der Wahlfreiheit ab, indem er ausführt, dass Freiheit nicht bedeute, zwischen Möglichkeiten zu wählen, von denen man im Grunde keine wolle (S.126). Um wahre Freiheit zu ermöglichen, müssten Menschen durch entsprechende kulturelle und gesellschaftliche Strukturen befähigt werden, zu tun, was ihren individuellen Wünschen entspricht. Die Arbeit fungiere dabei als Ansatzpunkt für die Entwicklung von Freiheit. Der Arbeit nachzugehen, die man gerne tun möchte, sei eine Erfahrung, von der ausgehend der Mensch beginnen könne, auch in anderen Lebensbereichen danach zu fragen, was er wirklich möchte (S.126).

Um ein freies, selbstbestimmtes Arbeiten zu ermöglichen, ist es aus Bergmanns (2017) Sicht notwendig, dass die derzeitige Wirtschaftsform von einer neuen abgelöst werde (S.205), in welcher die postindustrielle Produktion von der Erwerbsarbeit entkoppelt werden müsse (S.206). Diese neue Wirtschaftsform müsse eine „*des minimalen Kaufens*“ (S.316; Hervorhebung im Original) sein. In dieser solle nur käuflich erworben werden müssen, was in Eigenproduktion nicht herstellbar sei. Produziert werden solle dabei, was sich als geeignet darstelle, in der unmittelbaren Lebenswelt des jeweils Herstellenden produziert zu werden. Materialien von Außerhalb würden dabei nur im notwendigen Maße bezogen werden. Indem also primär für den Eigenbedarf produziert werde, solle so die Unabhängigkeit der Menschen auf materieller und ökonomischer Ebene wiederhergestellt werden (S.316).

Bergmann (2017) spricht sich zur Umsetzung der neuen Wirtschaftsform folglich für kleinere, dezentrale Produktionsstätten aus, die herkömmliche Fabriken ablösen und durch den Einsatz von Robotik effizienter sein sollen, als die herkömmliche Fließband-Methode (S.208f.). Die dezentrale Organisation der Produktion würde zu Kosteneinsparungen unter anderem in den Bereichen Vertrieb, Verpackung und Versand führen (S.211). Auch der Zusammenbau oder die Montage der meisten Produkte sollen in Bergmanns (2017) Entwurf der Produktion größtenteils nicht mehr in Fabriken stattfinden, sondern von den Kaufenden selbst umgesetzt werden (S.214). Hierfür sei es notwendig, Produkte schlichter zu entwerfen, als es bisher der Fall sei (S.216). Darüber hinaus bedürfe es der Entwicklung von Strukturen und Software, die es möglich machten, die entsprechenden Materialien in einer der dezentralen Produktionsstätten vor Ort online zu bestellen (S.216)¹.

Der Nutzung von Technologien kommt in Bergmanns (2017) Konzept als Basis für die HTEP also eine nicht unwesentliche Bedeutung zu (S.229). Technologischer Fortschritt „in eine gesunde Richtung“ (ebd.) bedeutet für den Autor (2017) folglich die Entwicklung von Technologien und Produkten, die förderlich für die HTEP seien (ebd.). Neben der Stärkung der Autonomie der Produzierenden sieht Bergmann (2017) im Prinzip kleiner, dezentraler Produktionsstätten auch den Aspekt der Agilität, die er für eine relevante Eigenschaft von Unternehmen und einen Vorteil gegenüber herkömmlichen Großkonzernen hält (S.219f.).

Trotz seiner grundsätzlichen Kritik am Lohnarbeitssystem und dem zugrunde liegenden Kapitalismus, betont Bergmann (2017), dass es nicht um die Abschaffung, sondern die Weiterentwicklung des Kapitalismus im Sinne einer Optimierung gehe, insofern, als dass das Modell der Lohnarbeit von neuen Formen der Arbeit abgelöst werden solle, um so ökonomische Abhängigkeiten zu beenden (S.303f.).

Bergmann (2017) selbst fasst die Zielsetzung seines New-Work-Konzepts unter dem Begriff der „Umkehrung“ (S.11) zusammen und bezieht sich dabei auf das Verhältnis von Mensch und Arbeit. Bisher sei der Mensch das Mittel zur Umsetzung des Zwecks Arbeit gewesen. Mit ‚New Work‘ solle nicht mehr der Mensch der Arbeit dienen, sondern die Arbeit dem Menschen, indem sie positive Emotionen sowie die persönliche Entwicklung fördere (S.11).

Wenngleich sich Bergmanns Konzept bis heute offensichtlich in keiner Gesellschaft im Sinne eines neuen Wirtschafts- und Gesellschaftskonzepts durchgesetzt hat, haben sich

¹ Da die vertiefte Auseinandersetzung mit Prozessen der Produktionswirtschaft ebenso wie mit der Frage nach einer alternativen Wirtschaftsform nicht Gegenstand vorliegender Arbeit ist, sei für eine weiterführende Lektüre auf Bergmann 2017, S.193-317 verwiesen.

seine Ideen in kleinem Maßstab doch erhalten. So gibt es beispielsweise auch in Deutschland Institutionen Neuer Arbeit in der Tradition Bergmanns, wie zum Beispiel in Wuppertal (Neue Arbeit Neue Kultur Bergische Region e. V. 2019, o.S.).

Inwieweit sich Bergmanns Werte und Zielsetzungen in neuen Interpretationen des New-Work-Konzepts wiederfinden und wo gegebenenfalls neue Schwerpunkte gesetzt werden, klärt das folgende Kapitel.

4.2.2 Aktuelle Interpretationen des New-Work-Konzepts

4.2.2.1 Interpretation des New-Work-Konzepts von Markus Väth

Markus Väth (2016), seines Zeichens Psychologe, Publizist sowie Gründer einer Beratungsfirma, betrachtet die Frage nach Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung der Arbeit für den Menschen als den Kern von ‚New Work‘ (S.235). Er fokussiert dabei nicht primär auf den Unternehmenserfolg, sondern auf das Wohlergehen des einzelnen Menschen (S.235f.), das durch eine New-Work-Umsetzung auf individueller, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene ermöglicht werde (S.16). Auch in der Beschreibung der Gründe, die die Beschäftigung mit dem New-Work-Konzept aus seiner Sicht notwendig machen, wird deutlich, dass der Autor das Individuum ins Zentrum seiner Überlegungen stellt. So benennt Väth (2016) zwar Digitalisierung, demographischen Wandel, Industrie 4.0, flexible Arbeitszeiten, Generation Y sowie die Auswirkungen von Globalisierung, ungezügelter Finanzwelt, Klimawandel und den demographischen Wandel als die großen Herausforderungen unserer Zeit (S.11). Er erläutert diese aber nicht tiefergehend, sondern führt zunächst vier Entwicklungen aus, die Folge dieser Umwälzungen seien und unmittelbare Auswirkungen auf die Menschen hätten (S.18). Die Auseinandersetzung mit ‚New Work‘ werde demnach nötig durch die Zunahme von psychischen Erkrankungen, die durch die berufliche Tätigkeit entstünden, durch ein entstehendes Ungleichgewicht in der Work-Life-Balance, durch die sich verändernde Positionierung des Individuums in der Welt der Wirtschaft im Sinne einer Subjektwerdung sowie durch das „Ende überkommener Managementmethoden und Menschenbilder“ (ebd.). Diese Entwicklungen sowie die New-Work-Maßnahmen, die der Autor daraus ableitet, sollen im Folgenden näher ausgeführt werden.

Gründe für die erste Entwicklung, die Zunahme arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen, seien „[d]ie Unkontrollierbarkeit von Arbeitsbedingungen, das Gehirn als zentrales Leidensorgan und Stress durch Arbeitsverdichtung, Termindruck und Hyperkommunikation“ (Väth 2016, S.29). Väth (2016) konstatiert, dass ein immer größerer Teil der heutigen Arbeitsinhalte und -prozesse für den Arbeitenden nicht mehr kontrollierbar sei

(S.24). Dies führe zu psychischem Stress, der mit steigender Höhe der Arbeitsdauer zunehme (ebd.). Das Gehirn sei insgesamt immer stärkeren Belastungen ausgesetzt, weil körperliche Leistungen in der heutigen Arbeitswelt immer weniger und geistige Leistungen immer stärker gefragt seien, da letztere von Automatisierung in weitaus geringerem Maße betroffen seien, als körperliche Tätigkeiten (S.25). Beispielhaft führt der Autor (2016) akademische Arbeitskräfte sowie Führungspersonen an und attestiert gerade Angehörigen dieser Berufe außergewöhnliche geistige Belastungen (S.25f.). Die hinzukommende „Arbeitsverdichtung, ständige Erreichbarkeit und Hyperkommunikation“ (S.26) setzten zudem in zunehmendem Maße voraus, dass Arbeitende sich selbst gut steuern können und über mentale Disziplin verfügen. Diese und weitere wichtige Fähigkeiten, wie zum Beispiel Stressresistenz oder Unsicherheitstoleranz, ausreichend zu entwickeln, sei aus neuropsychologischer Sicht jedoch schwierig (ebd.), da die derzeitigen Anforderungen der Arbeitswelt „den Wirkprinzipien des menschlichen Denkens und Erlebens“ (S.27) entgegenstünden. So verringere etwa „Multitasking [...] die Produktivität“ (ebd.) und „[c]hronischer Stress erhöhe den Cortisolspiegel im Gehirn [...] [was wiederum] die höheren Hirnfunktionen wie Kreativität, Planung und Problemlösung“ (ebd.) negativ beeinflusse. Die Folge, so Väth (2016), seien psychische und physische Erkrankungen (S.29).

Die zweite Entwicklung betrifft die Vorstellung von einer Work-Life-Balance, die heutigen Erfordernissen nicht mehr gerecht werde (Väth 2016, S.30). Dafür verantwortlich zeichnen würden, wie Väth (2016) ausführt, die Verquickung von Globalisierung, Digitalisierung, Subjektivierung und Emanzipation (ebd.). Diese, sich gegenseitig verstärkenden, Entwicklungen, führten zu einer auf zeitlicher, räumlicher und funktionaler Ebene entgrenzten Arbeitswelt, was die bisherige Trennung der beruflichen Tätigkeit von privaten Bereichen des Lebens unmöglich mache (S.30f.). Als Folge von Globalisierung und Digitalisierung lösten sich geographische und somit auch wirtschaftliche sowie kommunikative Begrenzungen auf (S.33). Auch dem Trend der „*Subjektivierung* von Arbeit“ (ebd.; Hervorhebung im Original) komme eine tragende Rolle zu. Der Gewinn an Bedeutung des Individuums in der Arbeitswelt, das nach der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit fragt, sei dabei Fluch und Segen zugleich (ebd.). So begrüßt der Autor (2016) die Chance, die in dieser Bewusstwerdung liege, die gemeinsam mit der fortschreitenden Automatisierung zur Abschaffung unliebsamer Arbeiten führen könne (S.34). Gleichzeitig warnt Väth (2016) davor, die berufliche Tätigkeit zu einem überzogen bedeutsamen Lebensbereich werden zu lassen, da so „Subjektivierung nicht mehr Zentrierung und Selbstvergewisserung des Ich [sei], sondern Überreizung und Auflösung des Ich“ (ebd.). Auch würden manche Arbeitgebenden diese Sinnsuche nutzen, um Einsatz vom

Arbeitnehmenden über dessen Belastungsgrenze hinaus zu fordern. Subjektivierung in ihrer negativen Ausprägung fördere also „fragwürdige Abhängigkeiten von eigenen Idealen einerseits und subtil-manipulativen Motivationstechniken andererseits“ (ebd.). Die Emanzipation der Geschlechter stellt für Väth (2016) den vierten Grund für die Entgrenzung der Arbeit und somit dem Verlust der Work-Life-Balance dar (S.35). So führe die zunehmende Partizipation der Frauen am Arbeitsmarkt einerseits und der Trend hin zu größerer Beteiligung an der Betreuung der Kinder durch die Männer andererseits zu einer Veränderung bisheriger geschlechtsspezifischer Rollenbilder. Traditionelle Arbeitszeitmodelle reichten folglich nicht mehr aus, um die Vereinbarkeit des familiären und des beruflichen Lebensbereichs zu gewährleisten. Die so individualisierten Lebensmodelle seien mit dem Konzept der Work-Life-Balance nicht mehr erfassbar (S.35).

Die „Neupositionierung des Menschen als echtes Subjekt der Wirtschaftswelt“ (Väth 2016, S.18) als dritte Entwicklung bedeutet für den Autor (2016), dass das Individuum Subjekt seiner eigenen beruflichen Tätigkeit sein könne, wenn es bezüglich Gestaltung und Kontrolle derselben weitgehend frei sei und darüber hinaus die Arbeit als sinnvoll erlebe (S.42). Dem entgegen stünden drei Faktoren (S.41). Der „Widerstreit zwischen Profitmaximierung und Humanismus [...] [sowie der] Trend zum einseitigen Gewinn-Verlust-Denken im Management [...] [und] ein mutloses Personalwesen“ (ebd.). Der Konflikt zwischen dem Streben nach maximalem Profit und humanistischen Idealen sei im Kapitalismus systemimmanent, könne also nicht aufgelöst werden, weshalb für beide Pole ein gleichberechtigtes Nebeneinander anzustreben sei (S.39). Da es oberstes Ziel der Wirtschaft sei, Profit zu maximieren, befänden sich Profitstreben und Humanismus im Ungleichgewicht zu Ungunsten des Humanismus (ebd.). Letzterer sei jedoch die Voraussetzung für „Menschenförderung jenseits von Effizienz und ökonomischer Verwertbarkeit“ (S.38). Teil des herkömmlichen Managements sei neben dem, eben beschriebenen, Konflikt zwischen Profitorientierung und humanistischen Idealen eine „Win-lose-Mentalität“ (S.40). Also die Annahme, es könne niemand gewinnen, wenn nicht jemand anderes im gleichen Zug verliere. Die Wurzeln dieser Haltung seien in der „westlich-individualistischen Kultur des Verdrängungswettbewerbs“ (ebd.) zu finden. Dabei, so konstatiert der Autor (2016), sei es durchaus möglich, Lösungen zu finden, die beiden Seiten diene (S.41). Der dritte Grund, der verhindere, dass der Mensch zum Subjekt seiner Arbeitswelt werde, sei ein Personalwesen, dem es an Mut fehle. Dieses zöge seine „Existenzberechtigung im Grunde aus der Verteidigung der Menschlichkeit gegen die Zahl“ (ebd.), werde diesem Auftrag aus Mangel an Mut aber nicht gerecht (S.42). Der Autor bezieht sich dabei auf Weilbacher (2015), der die Ursache für diese Mutlosigkeit darin sieht, dass das Personalmanagement „sich mehr und mehr mit den Forderungen

konfrontiert [siehe], erstens was vom Business zu verstehen und zweitens Lösungen für die Linie zu liefern“ (o.S.). In der Folge würden sich Personalverantwortliche stark an der im Unternehmen vorherrschenden Managementkultur orientieren und somit immer wieder auch an „Managern [...], die einem alten Systemdenken anheften – und ein Menschenbild vertreten, das aus den Anfängen der Industrialisierung stammt“ (ebd.). Für ein zeitgemäßes Bild vom Menschen einzustehen, ungeachtet der Haltung anderer Managementangehöriger, sei für das Personalwesen jedoch „eine Frage des Berufsethos“ (ebd.). Vätths (2016) Interpretation folgend, könne ‚New Work‘ die Subjektwerdung des Menschen in der Arbeitswelt ermöglichen, indem das Dilemma zwischen Profit und humanistischen Werten neu diskutiert werde und man dabei vom „mündigen Mitarbeiter“ (S.44) ausgehe. Ziel sei ein „humanistische[r] Kapitalismus“ (S.43) im Sinne einer Gleichwertigkeit der Bedürfnisse der Arbeitenden und der wirtschaftlichen Interessen von Unternehmen. Eine zentrale Rolle kommt in Vätths (2016) Überlegungen zu vorgenannten Aushandlungsprozessen dem Personalwesen zu (S.44f.). Sie seien Mittler zwischen Profitstreben und menschlichen Werten und sollten daher nicht nur den Willen der Unternehmensführung umsetzen, sondern gleichermaßen den Mitarbeitenden anwaltschaftlich zur Seite stehen (S.44f.).

Der vierte Grund, der, Vätth (2016) zufolge, eine Auseinandersetzung mit ‚New Work‘ notwendig mache, liege im Vorherrschen von Menschenbildern und Managementmethoden, die nicht mehr in die heutige Arbeitswelt passen würden (S.46f.). So entspräche das Menschenbild vieler Führungspersonen noch immer dem der Theorie X (S.47). Diese geht auf Douglas McGregor (1986) zurück und impliziert ein Menschenbild, das davon ausgeht, dass die Arbeitswilligkeit des Menschen nur sehr gering ausgeprägt sei (S.27). Diese Annahme bedinge ein Führungsverhalten, das stark durch Kontrolle, Zwang und Strenge geprägt sei (ebd.). Dieser Führungsstil führe dazu, dass zentrale Bedürfnisse der Arbeitenden nicht erfüllt und sie sich in der Folge träge, passiv und demotiviert zeigen würden (S.33). Dies wiederum bestätige die Führungskraft in ihrem defizitorientierten Menschenbild. Dem entgegen setzt McGregor (1986) die Theorie Y, deren Menschenbild vom motivierten Mitarbeitenden mit entwickelbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgeht, der unter förderlichen Bedingungen bereit ist, Verantwortung zu übernehmen (S.36f.). Führungskräfte mit dieser positiven Annahme würden sich durch einen anerkennenden Führungsstil auszeichnen, in dem weitaus weniger Kontrolle notwendig und Delegation möglich sei (S.42). Eben dieses Führungsverhalten begünstige einsatzfreudiges und selbstverantwortliches Verhalten seitens der Mitarbeitenden, was wiederum die Führungsperson in ihren positiven Annahmen bestärke (ebd.). Neben einem weit verbreiteten, unzeitgemäßen, defizitorientierten Bild vom Menschen, sei es der

Fordismus, der als überkommene Managementmethode die industrielle Warenproduktion bis heute dominiere (Väth 2016, S.48). Dieser sei angesichts der Digitalisierung sowie des Trends hin zu Produkten, die nach individuellen Wünschen gefertigt werden und des Bedeutungsgewinns der Wissensarbeit nicht mehr zeitgemäß (ebd.). Diese Veränderungen stellten dabei nicht nur fordistische Verfahren zur Diskussion, sondern könnten gleichsam dazu führen, dem Menschen in der Arbeit mehr Wert beizumessen (S.48f.). Als letzten Aspekt des Vorherrschens obsoleter Menschenbilder und Managementmethoden benennt Väth (2016) den „Dreiklang aus Zentralisierung, Hierarchie und Kontrolle“ (S.49). Dieser sei in vielen Unternehmen noch immer dominant, obgleich man mit einem Management, das auf diese drei Faktoren ausgerichtet sei, den heutigen Marktanforderungen mit Blick auf deren Geschwindigkeit und Komplexität nicht mehr gerecht werden könne (ebd.). So stellten langwierige und starre Kommunikationswege die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen heute infrage (S.50). ‚New Work‘ als Antwort auf obsoletere Menschenbilder und Managementmethoden bedeutet für den Autor (2016) zunächst, dem defizitorientierten Menschenbild ein ressourcenorientiertes entgegen zu setzen, welches den Menschen als Subjekt seiner Arbeit beschreibe (S.51). Darüber hinaus müssten Arbeitsschritte neu strukturiert werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, im Sinne eines Abschieds von fordistischen Prinzipien, gerecht zu werden. Und schließlich sieht Väth (2016) in ‚New Work‘ die Möglichkeit, den beschriebenen Dreiklang der Zentralisierung, Hierarchie und Kontrolle zu überwinden und Unternehmen demokratisch, dezentral und digital zu organisieren (S.51).

Um aufzuzeigen, wie ‚New Work‘ als Konzept, das heutigen Erfordernissen gerecht wird und gleichzeitig den Werten Bergmanns verpflichtet bleibt, eine Antwort auf die vorgeannten Entwicklungen geben kann, setzt sich Väth (2016) vertieft mit vier Themenkreisen, die teils in den eben erläuterten Herausforderungen bereits erwähnt wurden, auseinander. Es handelt sich dabei um die Themen Arbeit, Sinnsuche, Entgrenzung und die Ebene der Organisationen (S.16f.). Diese hält der Autor (2016) in Bezug auf ‚New Work‘ für zentral (S.16) und beschließt auch die Ausführung der einzelnen Themenkomplexe teils mit konkreten Vorschlägen zu einer New-Work-Umsetzung.

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Arbeitsdimension reflektiert Väth (2016) die heutige Diskussion über ‚New Work‘ kritisch und konstatiert, dass wesentliche Inhalte des ursprünglichen Konzepts in ihr nicht vorkämen (S.73). So fokussierten aktuelle Ansätze nicht mehr auf Bergmanns Hightech-Eigenproduktion oder die Kritik am Kapitalismus (S.73f.). Allein die Berufung als einer der Eckpfeiler des ursprünglichen Konzepts werde noch diskutiert und sei durch neue Kategorien, wie etwa Demokratisierung, Digitalisierung oder Dezentralisierung, ausdifferenziert worden (S.74). Da es aber nicht

alleiniges Ziel von ‚New Work‘ sei, die Bedingungen unter denen Arbeit stattfindet zu verändern, um Produktivität und Mitarbeiterbindung zu fördern, müssten auch heute noch weitere zentrale Bestandteile des ursprünglichen Konzepts diskutiert werden (S.59). Die derzeitige Debatte um ‚New Work‘ müsse daher um die Auseinandersetzung mit dem Lohnarbeitssystem erweitert werden. Auch eine neue Bewertung von Arbeit an sich sowie die Weiterentwicklung des Kapitalismus müssten Gegenstand der Überlegungen werden (ebd.). Die große Bedeutung von Arbeit für den einzelnen Menschen, aber auch für die gesamte Gesellschaft würde so zum „Ausgangspunkt der modernen New-Work-Diskussion“ (S.74) werden. Der Autor (2016) führt weiter aus, dass das Modell der Erwerbsarbeit heute als alternativlos empfunden werde und dass der beruflichen Tätigkeit deshalb, im Vergleich zu anderen Lebensbereichen, eine zu zentrale Stellung zukäme, was beim Menschen zum Verlust seiner Unabhängigkeit führe (ebd.). Einen wesentlichen Beitrag zu dieser Haltung hätten die Industrialisierung und ein christlich gefärbtes Arbeitsverständnis geleistet. Väth (2016) sieht in der starken Betonung der Bedeutung von Arbeit ohne die Ergänzung durch „Muße und Faulheit“ (ebd.), die Gefahr, dass die Gesellschaft nicht mehr durch Leistung, sondern durch Müdigkeit geprägt werde. In aktuellen Herausforderungen, wie Digitalisierung, Automatisierung sowie neuen Technologien sieht der Autor (2016) einen weiteren Grund, um das gesellschaftliche Verständnis von Arbeit neu zu diskutieren (ebd.). So würde für das gleiche Maß an Produktivität immer weniger an menschlicher Arbeitskraft benötigt. Es sei daher notwendig, Erwerbsarbeit, unentgeltliche Arbeit und freie Zeit, unter Zuhilfenahme von Maßnahmen wie beispielsweise eine negative Einkommenssteuer oder das bedingungslose Grundeinkommen, neu zu einander ins Verhältnis zu setzen und so die Arbeitswelt neu auszurichten (S.74).

Der Sinnsuche komme, Väth (2016) folgend, eine große Bedeutung in der Beschäftigung mit ‚New Work‘ zu (S.75). Da es zutiefst menschlich sei, Dingen einen Sinn zu geben beziehungsweise das eigene Sein und Tun als sinnvoll erleben zu wollen, sei die Frage nach dem Sinn auch in beruflicher Hinsicht von nicht zu überschätzender Relevanz (S.76f.). In der Frage, wie beruflicher Sinn zu definieren sei, folgt Väth (2016, S.77f.) den Ausführungen Bauers (2015), der Sinn im beruflichen Kontext als Resonanzerfahrung in drei Dimensionen interpretiert (S.14f.). Diese drei Dimensionen als Ebenen der Begegnung könnten entweder die Gesundheit des Arbeitenden fördern oder negativ beeinträchtigen, je nachdem, wie sie ausgestaltet würden (S.15). Die erste Dimension sei die der Begegnung mit der Umwelt (S.14), die zum gesundheitsfördernden Faktor werde, wenn es gelänge, die „Umwelt zu einem wohnlichen Ort zu machen“ (S.16). Die zweite Dimension sei die Begegnung mit sich selbst (S.15), deren positive Ausprägung

bedeute, in sich selbst wachsende Fähigkeiten und Fertigkeiten wahrzunehmen und die eigene berufliche Tätigkeit als einen identitätsstiftenden Faktor zu empfinden (S.16). Die dritte Ebene sei die Begegnung mit Mitmenschen (S.15), die positive Wirkung entfalte, wenn der Einzelne sich im beruflichen Kontext anerkannt und zugehörig fühle (S.16). Die gelungene Gestaltung dieser drei Dimensionen mache aus der beruflichen Tätigkeit die erwähnte Resonanzerfahrung (ebd.). Ihr Gegenstück, verursacht durch die negative Ausprägung der drei Dimensionen, seien Entfremdungsprozesse und das Ausbleiben von Sinnerfahrung als Folge fehlender Resonanz (S.17). Väth (2016) nennt Bauers Dimension der Begegnung mit der Umwelt die „Wir-Dimension“ (S.78) und ordnet ihr „Transzendenz“ (S.98) zu. Bauers Begegnung mit sich selbst findet sich als „Ich-Dimension“ (S.78) wieder, deren zentraler Wert die „Selbstwirksamkeit“ (S.94) sei. Bauers dritte Dimension nennt Väth (2016) „Du-Dimension“ (S.78) und assoziiert sie mit „sozialer Wirksamkeit“ (S.94). Er erweitert Bauers Dimension der Begegnung mit der Umwelt durch die Zuordnung des Begriffs der Transzendenz um einen Sinnaspekt und sieht auf dieser Ebene die Frage nach dem Sinn des Lebens angesiedelt (S.78). So verknüpft Väth (2016) die Frage nach dem Sinn der beruflichen Tätigkeit mit der nach einem übergeordneten und folgert, dass ‚New Work‘ bedeute, den beruflichen Sinn immer auch im Kontext des „allgemeinen Lebensinn[s]“ (S.79) zu betrachten. Auch die moderne Psychologie habe die Bedeutung von Selbstwirksamkeit, der Frage nach dem beruflichen Sinn und der Entdeckung eigener Fähigkeiten für den Menschen erkannt (S.84). So leisteten die bereits erläuterte Theorie Y von McGregor, ebenso wie Aaron Antonovskys Ansatz der Salutogenese und die Positive Psychologie von Martin Seligman einen wichtigen Beitrag zu einem positiven, ressourcenorientierten Menschenbild und erfassten die Bedeutsamkeit einer beruflichen Sinnerfahrung (S.85f.). ‚New Work‘ bedeutet für Väth (2016) in diesem Kontext, die Einsichten dieser Strömungen zusammenzunehmen und das „sinnbewusste, selbstwirksame Ich“ (S.86) in den Fokus der heutigen Welt der Arbeit zu rücken. So werde der Mensch mit seinen Bedürfnissen Ausgangspunkt aller arbeitsbezogener Überlegungen auf technischer und organisatorischer, aber auch auf politischer Ebene (S.94). Das Finden einer Tätigkeit, die als sinnvoll erlebt werden kann, falle, wie Väth (2016) ausführt, vielen Menschen jedoch nicht leicht (ebd.). Ursachen seien Unklarheit über die eigenen Potentiale, ungünstige Arbeitsbedingungen und oftmals auch ein Elternhaus, das die eigene Berufswahl früh beeinflusst und unter den Aspekt der Vernunft gestellt habe (S.83). Bergmann (2017, S.343f.) folgend, spricht sich Väth (2016) für die Erprobung unterschiedlicher Berufe und Tätigkeiten aus, um sich seiner Fähigkeiten und Interessen und so der eigenen Selbstwirksamkeit gewahr zu werden (S.84f.).

Die derart ‚humanisierte‘ Arbeit fände ihre Entsprechung in aktuellen Subjektivierungsprozessen in der Arbeitswelt (S.90f.). Subjektivierung bedeutet für den Autor (2016) die Anpassung der beruflichen Tätigkeit an den Menschen sowie das Recht der Arbeitenden auf Strukturen, die individuelle Entwicklung möglich machten (S.91f.). Neben dieser positiven Deutung der Subjektivierung der Arbeitswelt, die mit Begriffen wie Autonomie, Flexibilität und Souveränität assoziiert seien, hält Väth (2016) auch eine kritische Auseinandersetzung mit dieser Entwicklung für essenziell (S.91). So stelle die Subjektivierung für Führungspersonen eine große Herausforderung dar, da sie bedeute, Angestellte weniger zu kontrollieren und ihnen mehr zu vertrauen. Mitarbeitenden Vertrauen entgegen zu bringen, falle jedoch vielen Führungskräften schwer. Zudem würden sich längst nicht alle Menschen mehr Unabhängigkeit und Eigenständigkeit am Arbeitsplatz wünschen, so dass das Konzept der Subjektivierung nicht für jeden geeignet sei. Der Autor (2016) beschließt die Reflexion der Nachteile von Subjektivierung mit dem Verweis auf das Stresspotential, das Autonomie und Improvisation innewohne und so zu Überforderung führen könne (ebd.). Dennoch müsse ‚New Work‘ heute die Subjektivierung der Arbeitswelt in Form von Bergmanns Idee von der Berufung aufgreifen, wenngleich, wie bereits ausgeführt, vor einer Überbetonung des Berufungsaspekts in der derzeitigen New-Work-Debatte zu Ungunsten anderer wichtiger Elemente des Konzepts zu warnen sei (S.92f.).

Der dritte Themenkomplex, mit dem es sich in der Auseinandersetzung mit ‚New Work‘, Väth (2016) folgend, vertieft auseinander zu setzen gilt, stellt die These der auf allen wichtigen Ebenen entgrenzten Welt der Arbeit dar (S.96). Der Zustand der Entgrenzung sei an sich keine neue Entwicklung, da die Vermischung von Arbeit und Privatem bereits vor der Industrialisierung stattgefunden habe und die klare Trennung überhaupt erst durch diese möglich geworden sei (S.113). Der Unterschied bestünde jedoch darin, so der Autor (2016), dass Erfahrungen der Entgrenzung heute auf weitaus mehr Ebenen stattfänden als in vorindustriellen Zeiten (ebd.). Wichtige Dimensionen seien hier Zeit, Ort, Technologie, berufliche Qualifikation sowie die Ebenen der Motivation und des Sozialen (S.113f.). Die neue Qualität zeitlicher und örtlicher Entgrenzungserfahrungen führt Väth (2016) auf flexibilisierte Arbeitsmodelle zurück, die beispielsweise Homeoffice zuließen (S.113). Eng damit verbunden seien technologische Errungenschaften als dritte Dimension der Entgrenzung, die neue Formen des Kommunizierens überhaupt erst möglich machten, so dass technologische Entgrenzung immer auch entgrenzte Kommunikation bedeute (S.100). In der fachlichen Dimension zeige sich Entgrenzung in neuen Formen der beruflichen Qualifizierung. Väth (2016) geht davon aus, dass sich Anforderungen an diese durch Faktoren wie Globalisierung, technologische Entwicklungen und veränderte Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen schon bald

grundlegend ändern könnten (ebd.). So ist für den Autor (2016) vorstellbar, dass das bisherige System der Berufsausbildung an Bedeutung verliere und durch den Erwerb von Fähigkeiten ersetzt werde, die eine flexible Anpassung an sich schnell ändernde Arbeitsanforderungen ermöglichen (S.100f.). Auf Ebene der Motivation verweist Väth (2016) erneut auf die Gefahr der Überbewertung der Bedeutung von Arbeit für die eigene Identität (S.101f.). Im Rahmen der sozialen Dimension der Entgrenzung betont der Autor (2016) die zentrale Rolle von Teamarbeit in der heutigen Arbeitswelt (S.102). Durch neue Instrumente, wie beispielsweise Jobrotation, würde die Zusammenarbeit aber um sozial herausfordernde Aspekte erweitert. Auch die bereits erwähnten technologischen Neuerungen und die daraus resultierende entgrenzte Kommunikation wirkten in die soziale Dimension hinein (ebd.). Es sei also die Multidimensionalität heutiger Entgrenzungserfahrungen, die, Väth (2016) folgend, die heutige Situation von der vergangenen Arbeitswelt unterscheidet und zu Überlastung führen könne (S.96).

Zuletzt setzt sich der Autor (2016) mit der Ebene der Organisation als vierten Themenschwerpunkt in der Beschäftigung mit ‚New Work‘ auseinander (S.115). Er verweist darauf, dass Bergmann sich nicht vertieft mit Organisationsentwicklung beschäftigt habe, die Erweiterung des Konzeptes um diese Dimension angesichts der ausgeführten großen Umwälzungen jedoch sinnvoll sei (119f.). Väth (2016) konstatiert zunächst, dass Unternehmen sich unter dem Einfluss von Globalisierung, Digitalisierung sowie politischen und demographischen Entwicklungen insofern verändert hätten, als dass sie die Strukturen der Organisation durchaus bereitwillig an Markterfordernisse anpassten, flexibler würden und für Mitarbeitende mehr Gestaltungsraum zuließen (S.117). Gleichzeitig gediehen Unternehmenskulturen, in denen Mitarbeitende zunehmend überwacht würden und Konkurrenzdruck geschürt werde (ebd.). Einen Lösungsansatz im Sinne von ‚New Work‘ sieht Väth (2016) im Organisationsmodell des „systemisch integrierten Unternehmens“ (S.118), einem Organisationsmodell von Boes und Kollegen (2015), das, kurz gefasst, zum einen auf „Informationssysteme und IT-Prozesse“ (Boes et al. 2015, S.58) und zum anderen auf engagierte, an Beteiligung interessierte Mitarbeitende fokussiert (ebd.), wobei letzteres durch eine Demokratisierung von Organisationen zu erreichen sei (S.69). Boes und Kollegen (2015) zielen damit auf eine „Humanisierung der Arbeitswelt“ (S.70), die auf Empowerment der Mitarbeitenden basiert. Das Konzept des systemisch integrierten Unternehmens teilt mit ‚New Work‘, so Väth (2016), drei Werte, „Dezentralisierung, Digitalisierung und Demokratisierung“ (S.133), aus denen sich alle weiteren New-Work-Maßnahmen, die Ebene der Organisation betreffend, ableiten ließen. Väth (2016) hält es darüber hinaus für wichtig, auch im Zuge der Organisationsentwicklung psychologische Aspekte von Arbeit mitzudenken (S.128). Der Autor (2016) hat

dabei primär Auswirkungen der Digitalisierung im Sinn, die Wissenserwerb und -vermittlung sowie die Art der Menschen zu kommunizieren und zu denken stark verändern würden (S.127). Wenngleich sich Váth (2016) prinzipiell für eine Demokratisierung von Unternehmen ausspricht, reflektiert er diese durchaus kritisch (S.130). So gibt er zu bedenken, dass die Implementierung demokratischer Prozesse in Unternehmen, die Profit erwirtschaften, letztlich dem Kapitalismus und so keinem Selbstzweck diene. Weiterhin führt der Autor (2016) aus, dass eine Demokratisierung nur dann konstruktiv umsetzbar sei, wenn das Unternehmensmanagement die für die Organisation richtige strategische Richtung einschlage, da die Wahlfreiheit der Mitarbeitenden im Rahmen einer Unternehmensstrategie, die nicht zielführend sei, keine Wirkung entfalten könne (ebd.). Letztlich könne Demokratisierung nur gelingen, wenn Macht und Verantwortung auf alle verteilt würden (S.132). Gerade im Aspekt der Verantwortung als Teil der Demokratisierung sieht der Autor (2016) den Anknüpfungspunkt zum New-Work-Konzept. Demokratisierung, die eine Verantwortungsübernahme befördere, könne so Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglichen, die dazu führten, dass Arbeit als sinnstiftender Teil des Lebens wahrgenommen werden könne (ebd.). Dies sei im Sinne eines Prozesses der Reifung wiederum Voraussetzung dafür, letztlich eine Arbeit zu finden, der man wirklich nachgehen möchte (S.132).

4.2.2.2 Interpretation des New-Work-Konzepts von Benedikt Hackl, Marc Wagner, Lars Attmer und Dominik Baumann

Eine andere Interpretation des New-Work-Gedankens stellt das Konzept von Benedikt Hackl, Marc Wagner, Lars Attmer und Dominik Baumann (2017) dar. In diesem wird ‚New Work‘ sowohl als Denkansatz als auch als Bewegung verstanden (S.44). Deren Ursachen lägen in umfassenden Prozessen der Veränderung, welche in Gesellschaft und Unternehmen stattfänden und zu neuen Herausforderungen auf Ebene des gesamten Managements, aber auch des Führungspersonals und der Mitarbeitenden führten (S.44).

Ziel von ‚New Work‘ ist für Hackl et al. (2017) eine veränderte Auffassung von Arbeit und deren praktischer Ausgestaltung (S.44). Die Autoren (2017) verweisen jedoch auch auf die heutige Unschärfe des Begriffs, indem sie anführen, dass er im aktuellen Diskurs vorwiegend allgemein und als Bezeichnung für die veränderte Welt der Arbeit verwendet werde (S.3). Dies unterscheidet heutige Ansätze von dem Bergmanns, der auf eine spezifische Art von Arbeit fokussiere (S.3).

In der Auseinandersetzung mit der veränderten Arbeitswelt führen die Autoren (2017) zunächst an, dass zwei wesentliche Paarungen, nämlich die berufliche Tätigkeit und der

Ort, an dem diese stattfindet sowie die berufliche Tätigkeit und die Zeit, zu der sie geleistet wird, heute zunehmend entkoppelt würden (S.5f.). Das Verständnis von Arbeit, die zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort stattfindet, sei eine Folge der industriellen Revolution und heute nicht mehr aktuell (ebd.). Die Autoren (2017) fordern, dem folgend, Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen, statt der bisherigen Trennung der beiden Lebensbereiche, die sich im Begriff Work-Life-Balance widerspiegeln (S.6f.). Hackl et al. (2017) argumentieren, dass ein striktes Auseinanderdividieren von Leben und Arbeit impliziere, dass das Leben im Rahmen der beruflichen Tätigkeit nicht stattfindet, dass der Mensch diesen Bereich seines Lebens also nicht selbstbestimmt gestalten könne (S.7). Dieser Haltung setzen die Autoren (2017) für sie zentrale Aspekte von ‚New Work‘ entgegen (ebd.). So könne die Integration von Arbeit als ein vollwertiger Teil des Lebens durch die „Möglichkeit zur Selbststeuerung, zur Sinnstiftung, zur eigenen Gestaltung von Arbeit“ (S.7) umgesetzt werden.

Als Ursachen für maßgebliche Veränderungen in der Welt der Arbeit, die das bisherige Verständnis von Arbeit infrage stellen (Hackl et al. 2017, S.6), benennen Hackl und Kollegen (2017) zunächst vier Umwälzungen auf gesellschaftlicher Ebene (S.24). Diese gesellschaftlichen Veränderungen seien „Demographischer Wandel, globale Integration, die zunehmende Digitalisierung in allen Lebens- und Arbeitsbereichen und ein grundlegender Wertewandel“ (ebd.). Diese bereits ausgeführten Veränderungen (3.2.1) auf der Makroebene beeinflussen, den Autoren folgend (2017), die Ebene der Unternehmen (ebd.). Die sich aus den Veränderungen auf der Makroebene ergebenden Umbrüche, die auf der Mesoebene, also dem Unternehmensumfeld, anzusiedeln seien, seien die Industrie 4.0 (ebd.), Arbeiten 4.0 (S.28), Dezentralisierung (S.32) sowie der Fachkräftemangel (S.34), die im dritten Kapitel bereits erläutert wurden.

Die Autoren (2017) sehen die Auswirkungen der vorgenannten Umwälzungen nicht nur auf Makro- und Mesoebene, sondern, wie bereits angedeutet, auch deren Hineinwirken in die Mikroebene, also die Unternehmensebene (S.45). Es seien dabei vier umfassende Entwicklungen mit denen Management, Führungspersonen und Mitarbeitende umzugehen hätten (S.48). Hackl et al. (2017) nennen die „**INDIVIDUALISIERUNG VON MITARBEITERN UND ARBEITSBIOGRAPHIEN**“ (ebd.; Hervorhebung im Original), die „Strategieumsetzung“ (S.54), die „Innovation“ (S.57) und den „Kunden“ (S.60). Mit Individualisierung bezeichnen die Autoren (2017) zum einen die verschiedenen Werthaltungen der Menschen, wie sie auch in der in Kapitel 3.2.2 vorgestellten Studie ‚Wertewelten Arbeiten 4.0‘ deutlich werden sowie verschiedene Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen, die am Arbeitsmarkt partizipieren (S.50f.). Zum anderen sind mit dem Begriff der Individualisierung die zunehmend vielfältigen Biographien und Lebensweisen der

Arbeitenden gemeint (S.48). Dieser Entwicklung durch individualisierte Strukturen zu begegnen sei folglich wesentliche Aufgabe der Unternehmen (S.51). Aus der zunehmenden Individualisierung Arbeitender leiten die Autoren (2017) die Notwendigkeit ab, Prozesse des Personalmanagements auf die Diversität der Generationen auszurichten, auf die Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen zu fokussieren sowie für die Betriebsangehörigen spezifizierte, individuelle Angebote bereit zu halten (ebd.). Unter der Strategieumsetzung verstehen Hackl et al. (2017) die Einführung von Maßnahmen, die auf eine Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne einer Marktanpassung zielen, um Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu stärken, während das Kerngeschäft gleichzeitig aufrechterhalten wird (S.52). Die Strategieimplementierung werde durch die sich rasch verändernde Arbeitswelt zu einer relevanten Herausforderung für Unternehmen (S.52f.). Die Autoren (2017) verweisen an dieser Stelle auf die Bedeutung des Einverständnisses der Betriebsangehörigen mit der jeweiligen Strategie als Voraussetzung für deren erfolgreiche Umsetzung (S.55). Dieses Einverständnis könne über die Vermittlung der Sinnhaftigkeit der jeweiligen Strategie erreicht werden und habe relevante Auswirkungen auf die Bewertung der Attraktivität des Arbeitgebenden sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (ebd.) und somit auf den Unternehmenserfolg (S.90). Bezüglich der Herausforderung der Innovation verweisen die Autoren (2017) darauf, dass es nicht darum gehe, überhaupt innovativ zu sein, da dies als Unternehmenseigenschaft schon immer erforderlich gewesen sei (S.57). Der New-Work-Ansatz ziele darauf ab, Innovation durch entsprechende Unternehmensstrukturen zu ermöglichen, was vor allem durch die Digitalisierung zu einer Notwendigkeit werde (ebd.). Um eine Kultur der Innovation im Unternehmen zu etablieren, bedürfe es neuer Führungslogiken, eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern und neuer Arten des Zusammenarbeitens, die sich durch die Freiheit der Arbeitnehmenden auszeichneten, eigenverantwortlich zu handeln (S.60).

Der Kunde werde auf der Mikroebene zur zentralen Herausforderung, da hier neue Konsumgewohnheiten zu beobachten seien, die beschleunigte Kaufentscheidungen einerseits sowie individuelle Erwartungen an ein Produkt andererseits implizieren würden (Hackl et al. 2017, S.60f.). Dieses veränderte Kundenverhalten sei mit ursächlich für wachsenden Innovationsdruck und immer kürzere Zyklen der Produktion (S.62). Die Autoren (2017) beziehen sich in ihren Ausführungen auf einen Kundentypus, der vorwiegend materielle Güter anfrage und dies sowohl online als auch offline tue (S.60f.). Hackl et al. (2017) halten deshalb Angebote für sinnvoll, die sowohl digital als auch analog abrufbar seien (S.61). Der Trend der Individualisierung sei also nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern gleichermaßen auf der Kundenseite zu beobachten (S.60).

Für einen gelingenden Umgang mit den derzeitigen Erfordernissen der Arbeitswelt werden vier Funktionen von Arbeit als zentral eingeordnet (Hackl et al. 2017, S.38). Während der Wunsch nach Selbstverwirklichung im Rahmen der beruflichen Tätigkeit zunehmend stärker werde, müsse gleichzeitig die Funktion, ein Gefühl von Sicherheit bei den Arbeitenden herzustellen, weiter erfüllt werden. Auch die Frage nach dem Sinn der eigenen Tätigkeit werde für viele Arbeitende zunehmend wichtiger. Arbeit als fördernder Faktor für positive zwischenmenschliche Kontakte spiele eine ebenso große Rolle. Die Autoren (2017) verdichten diese Aspekte zum „4S-Modell von Arbeit“ (ebd.), das „**S**elbstentwicklung“, „**S**icherheit“, „**S**inn“ und „**S**ozialleben“ (S.38; Hervorhebung im Original), als die zentralen Funktionen von Arbeit neuer Definition darstellt.

Auf Basis der Ergebnisse eigener Studien haben die Autoren (2017) fünf für die New-Work-Umsetzung relevante Bereiche identifiziert und ihnen konkrete Instrumente zugeordnet. „Individualität“ (S.71) stellt die erste Kategorie dar. Diese soll den, durch demographischen und kulturellen Wandel ausdifferenzierten Lebensentwürfen und Werthaltungen der Mitarbeitenden Rechnung tragen (ebd.). Dem Aspekt der Individualität ordnen Hackl und Kollegen (2017) drei Instrumente zu (S.72). Die „Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung“ (ebd.), die Möglichkeit „Leistungs- und Lernziele [...] selbst“ (ebd.) festzulegen sowie einen „Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte“ (ebd.) zu Verfügung zu stellen, um so selbstbestimmtes Handeln der Arbeitenden zu ermöglichen (ebd.). Die Festlegung eigener Leistungs- und Lernziele interpretieren die Autoren (2017) als Abschied von einer ‚Top-Down-Logik‘ innerhalb welcher Lern- und Leistungsziele vorwiegend auf der Ebene des Managements festgelegt und dann zur Umsetzung an die untergeordneten Abteilungen delegiert würden (S.73). Einen bestimmten Teil der Arbeitszeit für individuelle Projekte bereitzustellen bedeutet für Hackl und Kollegen (2017), Raum für Kreativität zu ermöglichen und die Mitarbeitenden selbst entscheiden zu lassen, was sie wann lernen möchten, da diese dadurch motivierter seien, sich weiter zu entwickeln (S.74).

Die zweite Kategorie ist der „Führung“ (Hackl et al. 2017, S.75) gewidmet. Die Autoren (2017) halten dieses Thema für besonders bedeutsam, da in diesem Kontext die größten Neuerungen zu erwarten seien (ebd.). Auch dem Aspekt der Führung ordnen Hackl et al. (2017) drei Instrumente zu. Sie benennen zunächst den „[f]lexible[n] Wechsel zwischen Führung- und Fachkarriere“ (S.72). Das zweite Instrument sieht die „Führungskraft als Coach/Personalentwickler“ (ebd.) vor. Das dritte Tool in dieser Kategorie stellt eine „[m]oderne, demokratische Führungskultur“ (ebd.) dar. Bezüglich einer Durchlässigkeit von Führungs- und Fachkarrieren führen die Autoren (2017) an, dass diese Möglichkeit bisher kaum vorgehalten werde und durch Unterschiede in der Entlohnung

bislang auch nicht attraktiv sei (S.75). Dies gelte es zu ändern, indem der Wert eines Beitrages zum Unternehmenserfolg nicht mehr an der Position innerhalb der Organisationsstrukturen, sondern an seinem innovativen Potential gemessen werde. Eine neue Interpretation der Rolle der Führungskraft als eine Person, die die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung unterstütze und sie berate, während die Verantwortung für die eigene Entwicklung bei den Mitarbeitenden selbst verbleibe (ebd.), geht für die Autoren (2017) mit einer Kultur der Führung einher, die demokratischen Werten verpflichtet sei (S.76). In dieser seien die wesentlichen Aufgaben der Führungskraft die Moderation, das Ermöglichen eingeforderter Handlungsfreiräume, die Koordination von Aufgaben, die Motivation der Mitarbeitenden sowie die Vermittlung der Unternehmensstrategie. Durch die Schaffung von Freiräumen und eine Reduktion aufgabensteuernden Verhaltens gelte es letztlich, Führungsverantwortung im Sinne einer Selbststeuerung auf Mitarbeitende zu übertragen (S.76).

Als dritte Kategorie benennen Hackl und Kollegen (2017) die „Agilität“ (S.76) und verweisen auf Eigenschaften der heutigen Arbeitswelt, wie etwa ein hoher Komplexitätsgrad, kurze Innovationszyklen und allgemein zunehmende Unsicherheit, die eine agile Herangehensweise, nötig machten (ebd.). Als Instrumente zur Umsetzung dieser Kategorie werden „[s]chnelle Entscheidungsprozesse“ (S.72) und „[w]eniger Hierarchiestufen“ (ebd.) vorgestellt. Um beschleunigte Entscheidungsprozesse zu ermöglichen, bedürfe es zum einen flexibler Führungskräfte, die zu schnellen Reaktionen fähig seien (S.76). Zum anderen gelte es, eine neue Lernkultur im Unternehmen zu etablieren, die auch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern miteinschließen müsse, um so Mitarbeitende zu ermuntern, mutig und schnell zu handeln (ebd.). Mit schnellen Entscheidungsprozessen einhergehen müsse dabei eine Reduktion der Anzahl an Hierarchieebenen im Unternehmen, um so durch eine sinnvolle Verteilung von Aufgaben das innovative Potential zu fördern (S.76f.). Auch hier spiele das neue Verständnis von Führungsinhalten in Form von Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Motivation sowie der Bereitschaft Verantwortung abzugeben eine zentrale Rolle (S.77).

Im Rahmen der vierten Kategorie setzen sich die Autoren (2017) mit „Flexibilität“ (S.77) auseinander und meinen damit, Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit bezüglich der Arbeitsinhalte und des Orts, an dem sie umgesetzt werden, zu geben. Als zugehörige Instrumente werden „[f]lexible Arbeitsorte/Home Office Möglichkeiten“ (S.72), „[f]lexible Arbeitszeiten“ (ebd.) sowie „Job Rotation“ (S.72) genannt.

Die fünfte Kategorie stellen „[n]eue Bürokonzepte“ (Hackl et al. 2017, S.77) dar. Diese sollen Führungspersonal und Mitarbeitende dabei unterstützen, ihr Leistungspotential

auszuschöpfen. Wichtige Aspekte seien dabei geeignete technische Voraussetzungen und räumliche Veränderungen, die Einfluss auf das Zusammenarbeiten der Mitarbeitenden hätten (ebd.). Beim zugehörigen Instrument handelt es sich um die Schaffung von „Creative Workspaces“ (S.72). Gemeint sind „räumliche Konzepte [...], die vom ‚Normalarbeitsplatz‘ Abstand nehmen“ (S.78), um so die kreative Entfaltung der Mitarbeitenden zu stärken. Neben kürzeren Laufzeiten von Mietverträgen für die Immobilie, um so raschen Veränderungen gerecht werden zu können (S.136), schlagen die Autoren (2017) Maßnahmen wie Desk-Sharing vor, also weniger Arbeitsplätze vorzuhalten als Mitarbeitende anwesend sind, um die Räumlichkeiten effizient zu nutzen und die Produktivität zu steigern (S.138). Für relevant halten Hackl et al. (2017) außerdem das mobile Arbeiten, also das Arbeiten an selbstgewählten Orten (ebd.). Diese Arbeitsform solle das Arbeiten im Büro, das weiterhin ein wichtiger Faktor für die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation bleibe, ergänzen (S.139). Die Ausstattung der Büroräume müsse sich dabei an den inhaltlichen Aufgaben orientieren (S.140). Möglich seien beispielsweise Whiteboards oder beschreibbare Wände. Zwingend notwendig seien hingegen eine flächendeckende Versorgung mit W-Lan und eine gute Handy-Netzabdeckung (ebd.). Bezüglich der Gestaltung in optischer Hinsicht verweisen Hackl und Kollegen (2017) auf deren Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmenskultur und der Arbeitgeberattraktivität und bezeichnen die architektonische Gestaltung der Unternehmensräumlichkeiten als „geronnene Unternehmenskultur“ (S.141). Diese müsse sich also in der Ausgestaltung der Räumlichkeiten widerfinden (ebd.). Darüber hinaus sei auf die Schaffung eines Arbeitsumfelds zu achten, das „Orientierung und Wohlbefinden“ (S.143) der Mitarbeitenden positiv beeinflusse und über alle Sinne erfahrbar sei. Allen Überlegungen vorgeordnet seien dabei die Wünsche und Anliegen der Mitarbeitenden, die deshalb wesentlich in die Gestaltung der Räumlichkeiten mit einbezogen werden müssten (S.143).

In den vorgenannten Instrumenten zeigt sich, dass in diesem Konzept ‚New Work‘ im Vergleich zu Bergmanns Ansatz um eine zentrale Dimension ergänzt wird, indem es auf „die Handlungsorientierung des Managements“ (Hackl et al. 2017, S.45) fokussiert. So solle ‚New Work‘ als Unternehmensstrategie fungieren, die auf Organisationsebene auf die Entwicklungen der Arbeitswelt derart antwortet, dass diese dem Unternehmen zum Vorteil gereichen. Ziel sei es dabei „proaktiv“ (S.45) mit den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt umzugehen.

Die Autoren (2017) verweisen darauf, dass die alleinige Umsetzung obengenannter Instrumente ohne Einbettung in einen konzeptionellen Rahmen nicht ausreiche, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu fördern (S.86). Als zentralsten Faktor für eine

gelingende Umsetzung von ‚New Work‘ sehen Hackl et al. (2017), basierend auf den Ergebnissen ihrer Studien, eine vollumfängliche Beteiligung der Mitarbeitenden. Um diese zu ermöglichen, bedürfe es einer Neuerung des Führungs- und Kulturverständnisses im Unternehmen (ebd.). Aus dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Umsetzungsgrad von ‚New Work‘ leiten die Autoren (2017) vier „Management-Implicationen“ (S.84) ab, um die zentralsten Eckpunkte eines notwendigen konzeptionellen Rahmens darzustellen.

Zunächst sprechen sie sich für „**WENIGER VERTIKALITÄT INNERHALB DER ORGANISATION**“ (Hackl et al. 2017, S.87; Hervorhebung im Original) aus. Die Autoren (2017) kritisieren die „klassische Dreieckslogik“ (ebd.), die in den meisten Unternehmen vorherrsche. Gemeint ist die Unterteilung der Organisationsangehörigen in drei Gruppen. Eine kleine Anzahl von Angehörigen des oberen Managements, ein etwas größerer Kreis der im mittleren Management tätigen Menschen und die große Gruppe der Arbeitnehmenden, wobei es zwischen oberster und unterster Hierarchieebene kaum Berührungspunkte gebe. Im Sinne einer Top-Down-Logik werde Hierarchie in solchen Unternehmen „damit zum zentralen Steuerungselement der Handlungen von Organisationsakteuren“ (ebd.). Die Autoren (2017) konstatieren, dass daraus zum einen folge, dass die meisten Mitarbeitenden an Entscheidungen nicht partizipierten und sich so auch nicht beteiligt fühlten. Zum anderen werde in diesen Unternehmen ausschließlich ein Emporkommen innerhalb der hierarchischen Strukturen als Entwicklung interpretiert. In der Folge spiele die Verortung innerhalb der Hierarchie bezüglich der Vergütung eine große Rolle. Andere Faktoren, wie etwa die Erreichung individueller Ziele, seien für die Höhe des Gehalts weniger ausschlaggebend. Um dem entgegen zu wirken, sei ein Abbau von Hierarchien zugunsten einer Implementierung demokratischer Strukturen essenziell. Ziel sei dabei „eine Verbreiterung von Organisationen hin zu mehr **Weg-Optionalitäten**“ (ebd.; Hervorhebung im Original). Um Entwicklung von Mitarbeitenden in der Organisation unabhängig von Positionen zu ermöglichen, so Hackl et al. (2017), sei es wichtig, Verantwortung neu zu verteilen, indem Manager diese mit Mitarbeitenden teilten und letztere ihrerseits größere Verantwortung trügen (S.87).

Die zweite Management-Implication befasst sich mit der Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses als Grundlage für den eben erläuterten Hierarchieabbau (Hackl et al. 2017, S.88). Hackl et al. (2017) fordern, „**FÜHRUNG ALS AUFGABE [und] NICHT ALS HIERARCHISCHE ROLLE**“ (ebd.; Hervorhebung im Original) zu verstehen. Führung als Aufgabe zu denken bedeute, sie als Dienstleistung zu interpretieren, die gekennzeichnet sei „durch Unterstützung, Rahmensetzung und Freiraum-Eröffnung“ (ebd.) und damit auch die Art des Zusammenarbeitens verändere. Auf diese Weise werde der

geforderte Hierarchieabbau ermöglicht, den neuen Erwartungen der Arbeitenden Rechnung getragen und so die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht (ebd.). Aber nicht nur die veränderten Werte der Mitarbeitenden würden ein neues Führungsverständnis notwendig machen. Auch die neue Arbeitswelt selbst konfrontiere Führungspersonal mit Herausforderungen, die „mit einer reinen Steuerungs- und Umsetzungslogik nicht mehr“ (S.92) bewältigt werden könnten. Führung ist für die New-Work-Interpretation von Hackl et al. also ein ausnehmend bedeutsamer Faktor (S.90).

Um echte Teilhabe der Mitarbeitenden zu ermöglichen, halten die Autoren (2017) die Ausweitung von „**MITARBEITERBETEILIGUNG IN DEN KERN DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG**“ (S.94; Hervorhebung im Original) hinein für unerlässlich, da es bei der Implementierung von ‚New Work‘ nicht genüge, Führungspersonal und Mitarbeitende nur in Teilen partizipieren zu lassen. Vielmehr müssten Mitarbeitende in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien an der Gestaltung auf allen relevanten Ebenen beteiligt werden (S.96). Die fünf Ebenen der Gestaltung seien „Unternehmens-/Abteilungsstrategie, [...] Personalentwicklung/Lernen, Leistungsziele & Bonusmodelle, Karrierewege sowie Gestaltung von Arbeitszeit/-ort“ (ebd.). Die Autoren (2017) sehen in der Ausweitung der Mitarbeiterbeteiligung auf diese Bereiche die Möglichkeit zur Erreichung zentraler Unternehmensziele und benennen dabei „Strategieumsetzung, Agilität und Individualisierung“ (ebd.). Diese seien die drei zentralsten Ziele heutiger Organisationen weshalb jedes Management-Handeln auf sie ausgerichtet sein müsse (S.96).

Wie es gelingen kann, auf Strategieumsetzung, Agilität und Individualisierung (SAI) zu fokussieren, zeigen Hackl et al. (2017) in Form der vierten Management-Implikation „**MANAGEMENT AUF SAI HIN AUSRICHTEN**“ (S.96; Hervorhebung im Original) auf. An dieser Stelle spannen die Autoren (2017) den Bogen zu den bereits erläuterten Herausforderungen auf Unternehmensebene, deren Bewältigung Voraussetzung für einen erfolgreichen Umgang mit den Umwälzungen auf Ebene der Gesellschaft und des Marktes sei (S.96f.). Die Fokussierung auf SAI sei eine adäquate Antwort auf „eine zunehmende Individualisierung, die Notwendigkeit von Strategieimplementierung, Innovationserfordernisse und die Ausrichtung auf (neue) Kundenbedürfnisse“ (S.97). Um Strategien erfolgreich im Unternehmen implementieren zu können, so Hackl et al. (2017), müsse das Management und insbesondere das Personalwesen die Strategieorientierung zum Mittelpunkt der eigenen Tätigkeit machen (ebd.). Die Strategien müssten dabei gelebt und dem Führungspersonal und den Mitarbeitenden vermittelt werden, da sie Umsetzung erst dann fänden, wenn Führungspersonal und Mitarbeitende sie verstünden, anwendeten und mittrügen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden ist, Hackl et al. (2017) folgend, also auch im Bereich der Strategieimplementierung von herausragender Wichtigkeit

(ebd.). Die Autoren (2017) verweisen an dieser Stelle auf die besondere Bedeutsamkeit der mittleren Managementebene, da hier „die Informationen und das Verständnis bei der Strategieimplementierung in der Praxis überdurchschnittlich häufig“ (ebd.) verloren gingen. Agilität, die Hackl et al. (2017) mit Flexibilität, schnellen Reaktionen und Anpassungsfähigkeit assoziieren, soll als Antwort auf raschere Innovationszyklen, sich verändernde Bedürfnisse von Kunden und die Notwendigkeit schneller Anpassungen an den Markt dienen. Auch in Bezug auf eine agile Unternehmenskultur käme dem Personalmanagement eine tragende Rolle zu, da dieses maßgeblich an der Förderung von Fähigkeiten und Fertigkeiten bei Führungspersonal und Mitarbeitenden beteiligt sei. Agilität bedeutet für die Autoren (2017) demnach, Trends der Zukunft zu identifizieren und uneindeutigen Entwicklungen auf Marktebene mit Pilotprojekten zu begegnen. Hierfür sei es wichtig die Projektkultur in der Organisation zu stärken und Mitarbeitenden, im Rahmen einer Kultur, in der konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird, die Möglichkeit zu geben, neu und frei zu denken (ebd.). Das dritte Kernziel, die „**Individualisierung** der eigenen Organisation“ (S.99; Hervorhebung im Original), antwortet auf die Individualisierung auf Personalebene. Ein zeitgemäßes Personalmanagement sei auch hier der Schlüssel. Die Autoren (2017) warnen davor, dabei allein auf Quantität zu zielen, da die Qualität, in Form von maßgeschneiderten Maßnahmen, letztlich entscheidend sei, ob Mitarbeitermotivation und -bindung gelängen (S.99).

In den vorangegangenen Kapiteln wurde mit der Darstellung zentraler Inhalte des Konzepts von Bergmann zunächst der Ursprung von ‚New Work‘ vorgestellt, um darauf fußend, die Entwicklung der New-Work-Debatte anhand der exemplarischen Darstellung wesentlicher Aspekte zweier Weiterentwicklungen des Konzepts, durch Väth (2016) einerseits und Hackl und Kollegen (2017) andererseits, darzustellen. Im Folgenden sollen zusammenfassend Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vorgestellten Konzepte herausgearbeitet werden¹, um den Weg, den das New-Work-Konzept genommen hat, nachzuvollziehen und zu analysieren, was ‚New Work‘ als Konzept heute bedeuten kann.

4.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten der dargestellten Konzepte

Bergmanns (2017) zentrale Säulen seines New-Work-Konzepts sind der weitgehende Rückbau der Lohnarbeit (Väth 2016, S.58), die Förderung der HTEP (Bergmann 2017, S.21) sowie die Entdeckung dessen, was man beruflich tatsächlich tun möchte (S.31). Durch reale Wahlfreiheit (S.126) soll der Mensch genau diese Arbeit(en) auch tun

¹ Mit Blick auf die Begrenzung der Seitenzahl liegt auch hier der Fokus auf den relevantesten Aspekten.

können und sich durch Freiheit in diesem Lebensbereich insgesamt zu einem freien Wesen entwickeln können (S.12). Darüber hinaus fordert Bergmann eine Weiterentwicklung des Kapitalismus (S.303f.), in dem die Arbeit dem Menschen und nicht der Mensch der Arbeit dienen soll (S.11) und negativen Entwicklungen, die Bergmann als Folge des Modells der Lohnarbeit sieht, entgegengewirkt werden kann (S.83).

Während die HTEP weder im Konzept Väths (2016), noch in dem von Hackl und Kollegen (2017) Eingang findet, ist das Modell der Lohnarbeit auch Gegenstand von Väths (2016) Überlegungen. Zwar fordert letzterer nicht explizit den weitgehenden Rückbau der Lohnarbeit, hält es aber, wie Bergmann (2017) für wichtig, das Modell der Lohnarbeit nicht als alternativlos zu betrachten und spricht sich in der Folge für eine Neujustierung des Verhältnisses von Erwerbsarbeit, unbezahlter Arbeit und Freizeit, unter Verwendung entsprechender Instrumente, aus (Väth 2016, S.74)¹. Hackl und Kollegen (2017) hingegen halten Veränderungen innerhalb des bestehenden Systems für ausreichend, um heutigen Anforderungen gerecht zu werden. Dies liegt weniger daran, dass die Herausforderungen heute andere sind als es zu Zeiten der Entstehung der ursprünglichen New-Work-Konzepts der Fall war. Vielmehr stellt sich die Frage nach dem Einverständnis mit dem Modell der Lohnarbeit an sich, welches bei Hackl und Kollegen (2017) vorliegt, bei Väth (2016) bis zu einem gewissen Grad und bei Bergmann (2017) nicht, der die Lohnarbeit als Notwendigkeit interpretiert, der es so wenig Raum wie möglich einzuräumen gilt.

Der Aspekt der Findung der eigenen Berufung, der in Bergmanns (2017) Konzept von zentraler Bedeutung ist (S.131), nimmt auch bei Väth (2016) viel Raum ein, wobei er, wie Bergmann (2017), auf den freien, sinnsuchenden Menschen fokussiert (Väth 2016, S.169). Ebenso wie Bergmann (2017, S.126), sieht Väth (2016) die Erfahrungen in der Arbeitssphäre als Ausgangs- und Ansatzpunkt für Entwicklungen in anderen Lebensbereichen. Auch Hackl und Kollegen (2017) betonen die Bedeutung von Arbeit für die selbstbestimmte Entwicklung Arbeitender und verweisen auf die Dimension des Sinnerlebens im Lebensbereich der Arbeit (S.7), ohne dieses aber, anders als Väth (2016, S.79), per se in den Kontext eines übergeordneten Lebenssinns zu setzen. Um die eigene Berufung zu finden, schlägt Bergmann (2017) die Erprobung verschiedener Tätigkeiten sowie die Beratung in New-Work-Zentren vor (S.341-344). Auch Väth (2016) hält es für essenziell, verschiedene Arbeiten auszuprobieren, um diejenigen zu identifizieren, die dem jeweiligen Menschen entsprechen (S.84f.). Bei Hackl und Kollegen (2017)

¹ Bei Väth (2016) sind dabei deutliche Parallelen zu Ulrich Becks Konzept der Bürgergesellschaft erkennbar. Zur vertieften Lektüre sei Beck (1999) empfohlen.

findet dies in Form der Verwirklichung eigener Projekte innerhalb des bestehenden Arbeitsverhältnisses Eingang (S.72). Sowohl Bergmann (2017, S.134) als auch Väth (2016, S.94) führen aus, dass das Finden einer Tätigkeit, die den eigenen Wünschen und Begabungen entspricht, für viele Menschen kein leichtes Unterfangen sei, da sie sich der eigenen Wünsche oftmals nicht gewahr seien. Hackl und Kollegen (2017), die die Frage nach der Berufung abseits der aktuellen Tätigkeit in dieser Form nicht stellen, setzen sich mit dem Aspekt der Findung nicht dezidiert auseinander. Bergmanns (2017) Berufung erfährt durch die Auseinandersetzung mit Individualisierungs- und Subjektivierungsprozessen als relevantes Merkmal der heutigen Arbeitswelt und der Arbeitenden sowohl in Väths (2016, S.90f.) als auch in Hackl et al.s (2017, S.48) Konzept eine Erweiterung, wobei Väth (2016) die Subjektivierung der Arbeit auch kritisch beleuchtet (S.91).

Selbstbestimmung im Sinne echter Wahlfreiheit, wie sie Bergmanns (2017) Konzept vorsieht, ist ebenso bei Väth (2016) zu finden (S.18). Auch Hackl et al. (2017) bewerten den Aspekt der Selbstbestimmung als zentralen Inhalt der Auseinandersetzung mit ‚New Work‘ und bleiben hier im Grundsatz dem ursprünglichen Konzept Bergmanns verbunden (S.7). Während Väth (2016) dies auf eine grundsätzlichere Weise diskutiert, in der selbstbestimmte Arbeit nur einen Teil einer alle Lebensbereiche umfassenden Selbstwirksamkeit darstellt (S.84f.), zielen Hackl und Kollegen (2017) vornehmlich auf die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Gestaltung aller wesentlicher Prozesse im Unternehmen (S.96) und begründen dies mit dem erkannten Wertewandel (S.24) sowie den Individualisierungsprozessen seitens der Arbeitnehmenden (S.48), die es notwendig machen würden, auf Selbstbestimmung und Selbstentfaltung abzustellen. Hackl et al. (2017) nehmen dabei immer auch verstärkt die positiven Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg in den Blick (S.90), während Väth (2016, S.94) und Bergmann (2017, S.11) vornehmlich auf den Menschen und sein individuelles Glück fokussieren und ein verbesserter Unternehmenserfolg¹ einen positiven Nebeneffekt darstellt.

Die kritische Auseinandersetzung mit dem Kapitalismus, wie sie Kernanliegen des Konzepts von Bergmann (2017) ist (S.303f.), findet sich in gleicher Qualität in Väths (2016) Ausführungen (S.59). Beide Autoren fordern einen humaneren, entschleunigten Kapitalismus, in dem wirtschaftliche Interessen und die Bedürfnisse der Menschen ausbalanciert werden². Hackl und Kollegen (2017) setzen sich nicht dezidiert mit dem Kapitalismus auseinander. Aspekte und Auswirkungen klingen lediglich im Rahmen der

¹ Väth 2016, S.41; Bergmann 2017, S.19f.

² Väth 2016, S.43; Bergmann 2017, S.303f.

dargestellten Studienergebnisse an, die die Haltung Arbeitender zu verschiedenen Themenfeldern der Arbeitswelt wiedergeben.

Mit Blick auf den Kapitalismus bezieht sich Bergmann (2017) auf die Industrialisierung als förderndes Moment für den Kapitalismus und das Modell der Erwerbsarbeit (S.80f.). Während Väth (2016) Bergmann (2017) folgt, sehen Hackl und Kollegen (2017) die Industrialisierung zwar ebenfalls als Ausgangspunkt für die Funktionsweise der Arbeitswelt, wie sie sich bislang dargestellt hat, und bezeichnen sie als nicht mehr zeitgemäß (S.5f.). Hackl et al. (2017) fokussieren dabei aber nicht auf den Kapitalismus oder die Lohnarbeit, sondern ausschließlich auf die in der Industrialisierung entstandene Arbeitskultur der kleinteiligen, beaufsichtigten Arbeitsschritte, die vor allem auch Väth (2016) kritisiert (S.48).

In der Auseinandersetzung mit der heutigen Arbeitswelt spielt der Gedanke der Work-Life-Balance in Vätths (2016, S.30) Konzept und in dem von Hackl et al. (2017, S.6f.) eine wichtige Rolle. In beiden wird die Idee der Work-Life-Balance als nicht mehr zeitgemäß eingeordnet. Sowohl Väth (2016, S.30) als auch Hackl und Kollegen (2017, S.6f.) sprechen sich für einen Denkansatz aus, der Arbeit und Privatleben nicht künstlich trennt, sondern die verschiedenen Lebensbereiche miteinander in Einklang bringt. Dies in beiden Fällen im Sinne einer Akzeptanz dessen, was als notwendig erachtet wird, da sowohl Väth (2016, S.113f.) als auch Hackl und Kollegen (2017, S.6f.) feststellen, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen bereits durchlässiger geworden seien.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem ursprünglichen Konzept und denen von Väth (2016) und Hackl et al. (2017) liegt in den Ebenen, die es umfasst. Während Bergmann (2017) vornehmlich auf die Ebene des Individuums und gesamtgesellschaftliche Prozesse fokussiert, erweitern sowohl Hackl und Kollegen (2017, S.45), als auch Väth (2016, S.119f.) das New-Work-Konzept um eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Ebene der Organisation, wobei dem Personalmanagement¹ in beiden Interpretationen eine besondere Bedeutung zukommt. Sowohl Väth (2016) als auch Hackl et al. (2017) halten die Erweiterung des New-Work-Konzepts um die Organisationsebene für eine Notwendigkeit, um angemessen auf die neue Arbeitswelt reagieren zu können. Während Hackl et al. (2017) jedoch dem Unternehmenserfolg erhebliches Gewicht beimessen und Handlungsmöglichkeiten, die sich aus dem New-Work-Ansatz ergeben, auf der Mikro-Ebene ansiedeln (S.45), macht für Väth (2016) die sich verändernde Welt der Arbeit eine stärkere Betonung humanistischer Werte nötig (S.133), die, aus seiner Sicht, neben

¹ Hackl et al. 2017, S.99; Väth 2016, S.41.

anderen Bereichen auch auf Ebene der Organisationen Umsetzung finden muss. Einig sind sich Väth (2016, S.132) und Hackl et al. (2017, S.72) hinsichtlich des Werts demokratischer Strukturen in Unternehmen als Teil einer gelingenden New-Work-Umsetzung. Hackl und Kollegen (2017) führen in der Auseinandersetzung mit der Ebene der Organisation den Kunden als eine zentrale Herausforderung ein (S.60) und erweitern das New-Work-Konzept mit der Kundenorientierung so um eine Dimension, die weder bei Bergmann (2017), noch bei Väth (2016), bei dem lediglich individualisierte Produkte als Herausforderung benannt werden (S.48), zu finden ist.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem New-Work-Konzept Bergmanns (2017) und denen seiner ‚Nachfolger‘ liegt außerdem in den Voraussetzungen der Konzept-Erstellung sowie in den jeweiligen Zielsetzungen. Während Bergmann (2017) aufgrund seiner fachlichen Expertise, eigener Erfahrungen und Wertvorstellungen ein weitreichendes Gesellschaftskonzept vorstellt, entwickeln Hackl et al. (2017) auf Basis empirischer Datenerhebung konkrete Instrumente, die einen gelingenden Umgang mit den Herausforderungen Arbeitswelt ermöglichen sollen, und legen dar, wie eine Organisation aus ihrer Sicht beschaffen sein muss, damit die den Instrumenten zugrunde liegende Strategie erfolgreich implementiert werden kann (S.97). Väth (2016) hingegen argumentiert häufig aus Sicht der psychologischen Disziplinen (S.86). Sein Ansatz geht in seinen Forderungen dabei insgesamt weit über das Konzept von Hackl und Kollegen (2017) hinaus. Väth (2016) sieht in ‚New Work‘ nicht primär eine Form der Organisationsentwicklung, sondern ein durchaus auch politisches Gesellschaftskonzept, indem er beispielsweise Bergmanns (2017) Forderungen folgt, das Lohnarbeitssystem nicht als alternativlos zu betrachten und den Kapitalismus als Voraussetzung dieses Systems der Arbeit grundsätzlich neu zu denken (Väth 2016, S.59).

In der Auseinandersetzung mit den Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Konzepte von Bergmann (2017), Väth (2016) sowie Hackl und Kollegen (2017) wird deutlich, wie unterschiedlich neue Interpretationen von Bergmanns (2017) New-Work-Konzept ausfallen können. Während Väth (2016) sich stark an den Werten und Inhalten des Bergmann'schen (2017) Konzepts orientiert, indem er den Menschen und sein generelles Wohlergehen als Selbstwert ins Zentrum seiner Überlegungen stellt, Kritik am Kapitalismus und dem daraus entstandenen Modell der Lohnarbeit übt und in der Folge eine Weiterentwicklung des Kapitalismus im Sinne einer Humanisierung der Verhältnisse fordert, beschreiben Hackl et al. (2017) umwälzende Veränderungen auf Makro-, Meso- und Mikroebene, ohne deren Ursachen zu bewerten, und antworten auf diese Herausforderungen in Form von konkreten Managementinstrumenten. Mit Blick auf die sehr vielfältigen Unterschiede zwischen den Konzepten von Väth (2016) und Hackl et al.

(2017) kann festgehalten werden, dass sie gewissermaßen zwei Pole dessen darstellen, was ‚New Work‘ als Konzept in der heutigen Arbeitswelt bedeuten kann. Basierend auf demselben Ursprung, entwickeln die Autoren zwei in vielen Aspekten sehr verschiedene Ansätze mit jeweils eigenen Schwerpunkten, Instrumenten und Zielsetzungen. Wie mit diesen unterschiedlichen Gewichtungen umzugehen ist, um die Frage nach der Adaptionsfähigkeit des New-Work-Konzepts für die Soziale Arbeit zu beantworten, klärt das sechste Kapitel, nachdem im Folgenden zunächst die dabei zu beachtenden Besonderheiten erläutert werden.

5 Soziale Arbeit

In diesem Kapitel sollen zunächst wichtige Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit in Non-Profit-Organisationen beschrieben sowie notwendige Definitionen vorgenommen werden. Es soll dabei keine vollumfängliche Darstellung des Gesamtgefüges stattfinden, sondern eine sinnvolle Verortung zum Verständnis aller weiteren Ausführungen ermöglicht werden (4.1). Darauffolgend werden relevante Unterschiede zwischen Einrichtungen Sozialer Arbeit und Wirtschaftsunternehmen dargestellt (4.2), um im nächsten Schritt die Besonderheiten Sozialer Arbeit als Dienstleistungserstellung zu erarbeiten (4.3).

5.1 Soziale Arbeit in Non-Profit-Organisationen

Soziale Arbeit als „moderne[n] Dienstleistungsprofession“ (Füssenhäuser 2017, S.774), die „soziale Desintegrationsprozesse und individuumsbezogene Exklusionen thematisier[t] und lebensweltlich bearbeite[t]“ (ebd.), findet in verschiedenen Bereichen und Formen statt. In Wirtschaftsunternehmen, beispielsweise in Gestalt von Betriebssozialarbeit ebenso wie in staatlichen Institutionen, etwa als Schulsozialarbeit. Der Großteil der Arbeitsplätze in der Sozialen Arbeit ist jedoch in nichtstaatlichen Non-Profit-Organisationen (NPOs) zu finden (Brinkmann 2010, S.61). Diese bilden den Dritten Sektor¹, in dem als Alternative zur Ebene des Marktes und staatlichem Handeln, Funktionsleistungen erstellt werden, die durch den öffentlichen, also den staatlichen, Sektor sowie den marktwirtschaftlichen Sektor nicht in ausreichender Form vorgehalten werden (Zauner 2007, S.145). Eine andere Bezeichnung für den Dritten Sektor ist Non-Profit-Sektor. Die Gesamtheit der NPOs stellt sich dabei keineswegs als homogene Gruppe dar. Es werden

¹ Dieser ist nicht mit dem tertiären Sektor zu verwechseln, der den Dienstleistungssektor einer Volkswirtschaft bezeichnet (Arnold 2014a, S.448).

vielmehr unterschiedlichste Organisationsformen zusammengefasst, denen im Wesentlichen gemein ist, dass sie nicht staatlich sind und eventuelle Gewinne dazu nutzen, Sachziele des Unternehmens umzusetzen (Arnold 2014a, S.448). Organisationsformen innerhalb des Non-Profit-Sektors sind beispielsweise eingetragene sowie gemeinnützige Vereine, Stiftungen, Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, gemeinnützige GmbHs, Gewerkschaften, Verbraucherorganisationen, Selbsthilfegruppen, ebenso Bürgerinitiativen und Umweltschutzgruppen (Anheier et al. 2007, S.22f.). Gerade an der Heterogenität des Dritten Sektors, also der Zusammenfassung unterschiedlicher Organisationstypen, die verschiedene Rechtsformen und Arbeitsinhalte haben, entzündet sich immer wieder Kritik¹. So stellt Merchel (2009) fest, dass die Grenzen zwischen den Sektoren nicht eindeutig gezogen werden könnten und fokussiert dabei auf Organisationen, die unter nicht unerheblichem staatlichem Einfluss stünden, wie beispielsweise der öffentlich-rechtliche Rundfunk, oder solche, die sich zwischen erwerbswirtschaftlichen Interessen und bedarfswirtschaftlicher Orientierung bewegten, wie beispielsweise Wohnungsbaugenossenschaften (S.38). Die Konsequenz sei, dass die Definition der Organisationen, die zum dritten Sektor zu zählen sind, im Ungefähren bliebe. Zudem konstatiert Merchel (2009), dass die Zuordnung der Dienstleistungserstellung im gesellschaftlichen Kontext zu den drei vorgenannten Sektoren informelle Formen der Dienstleistungserstellung ignoriere (S.40). In Familien, Freundschaften und anderen Formen der Selbsthilfe würden Dienstleistungen ohne nennenswerten organisatorischen Überbau erbracht. Legt man diese Betrachtungsweise zugrunde, käme den NPOs eine intermediäre Rolle zu und wäre zwischen staatlichem Handeln, Marktgeschehen und informeller Dienstleistungserstellung angesiedelt (S.40f.). Autoren, die die Einteilung in Non-Profit-Sektor, Staat und Markt aus vorgenanntem Grund ablehnen², nehmen deshalb eine Zuordnung zu einem intermediären Bereich vor³.

Einrichtungen Sozialer Arbeit im Non-Profit-Sektor zählen gemeinsam mit privatgewerblichen Anbietern zu den freien Trägern und werden auch als privatgemeinnützige Träger bezeichnet (Brinkmann 2010, S.55). Staatliche Behörden, wie etwa das Jugendamt, stellen öffentliche Träger dar. Dem Subsidiaritätsprinzip folgend, sind die freien Träger den öffentlichen Trägern in der Leistungserstellung vorangestellt (ebd.). Viele der freien Träger, oftmals von Privatmenschen gegründet, um Antwort auf die Unterstützungsbedürftigkeit bestimmter Personenkreise zu geben, organisierten sich im Laufe der Jahre so

¹ Vergleiche hierzu zum Beispiel Arnold 2014a, S.449; Merchel 2009, S.38.

² Vergleiche hierzu beispielsweise Arnold 2014a, S.449f.; Merchel 2009, S.40f.; Brinkmann 2010, S.71.

³ Da der Begriff Non-Profit-, bzw. des Dritten Sektors jedoch der üblichere ist, soll er auch in vorliegender Arbeit Anwendung finden.

stark, dass sie zu den Wohlfahrtsverbänden wurden, die sie heute sind (Schellberg 2012, S.65). Bei den sechs Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege, Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland und das Deutsche Rote Kreuz, standen zu Beginn religiöse und/oder politische Motive sowie das Ziel, soziale Hilfe selbst zu organisieren, im Mittelpunkt (Brinkmann 2010, S.71). Wenngleich die Organisationen auch heute noch von verschiedenen Formen von Weltanschauung oder Religiosität getragen werden, wurden sie durch Professionalisierungsprozesse mehr und mehr zu sozialwirtschaftlichen Organisationen, die sich durch Komplexität auszeichnen (ebd.). Der Begriff der Sozialwirtschaft ist dabei nicht eindeutig definiert. Schellberg (2012) spricht sich dafür aus, darunter „die zentralen Akteure am Sozialmarkt [...] [, also] Sozialleistungsträger, Leistungsempfänger und Dienstleister [...] [sowie] deren Zusammenwirken“ (S.39) zu verstehen. So definiert, umfasst der Begriff der Sozialwirtschaft auch „die Betriebswirtschaft von Sozialunternehmen“ (ebd.), wobei auch Organisationen Sozialer Arbeit zu den Sozialunternehmen gehören (S.34). Sozialunternehmen und ihre wirtschaftliche Führung unterscheiden sich, unter anderem durch die Zugehörigkeit zum Non-Profit-Sektor, in wesentlichen Punkten von anderen Unternehmen und deren Formen der Betriebswirtschaftslehre, wie beispielsweise Industrie- oder Bankbetriebswirtschaftslehre (S.44). Schwarz, Purtschert und Giroud (1999) benennen sieben „Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen von Unternehmung und NPO“ (S.22), also zwischen Wirtschaftsunternehmen auf der einen und Sozialunternehmen auf der anderen Seite. Bei der Erläuterung der Strukturmerkmale von Schwarz et al. setzt Merchel (2009) eigene, wichtige Schwerpunkte (S.81-88). Diese Strukturmerkmale sollen im Folgenden dargestellt und um weitere relevante Unterschiede ergänzt werden.

5.2 Strukturelle Unterschiede zwischen Einrichtungen Sozialer Arbeit und Wirtschaftsunternehmen

Das erste Strukturmerkmal nach Schwarz et al. betrifft den „**Hauptzweck**“ (Merschel 2009, S.81; Hervorhebung im Original), also die „Zielstruktur von sozialen Einrichtungen“ (S.77). Wie bereits angedeutet (4.1), zeichnet sich diese durch eine Sachzieldominanz aus. Anders als bei Wirtschaftsunternehmen, bei denen die Gewinnerzielung als Formalziel im Fokus steht (S.76), werden in Sozialeinrichtungen alternative „Ziele, Maßstäbe und Bewertungsverfahren“ (S.77) festgelegt, die den Erfolg einer Einrichtung definieren. Merchel (2009) verweist in diesem Kontext auf Wex (2004), der betont, dass eine finanzielle Steuerung selbstredend auch in Sozialunternehmen stattfindet (S.152). Hier sei sie jedoch „ein Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck“ (ebd.). Da das Unternehmensziel

nicht im Generieren von Gewinn besteht, weisen Ziele sozialer Einrichtungen meist eine höhere Komplexität in Bezug auf deren Vielgestaltigkeit, aber auch hinsichtlich ihrer Bedeutungsvielfalt auf (Schwarz et al. 1999, S.22). Auch die Bestimmung der jeweiligen Unternehmensziele sowie die Messung des Umsetzungsgrades nehmen sich komplizierter aus als in Wirtschaftsunternehmen (Merchel 2009, S.81).

Auch hinsichtlich der Frage, welche Bedarfe durch das Unternehmen gedeckt und wer die Adressaten der eigenen Tätigkeit sind, bestehen bei Wirtschaftsunternehmen und sozialen Einrichtungen Unterschiede. Schwarz et al. (1999) sprechen hier vom zweiten Strukturmerkmal „Bedarfsdeckung, Kunden“ (S.22). Während Wirtschaftsunternehmen den Bedarf Fremder nach einer Marktlogik decken, widmen sich Sozialunternehmen der Deckung des Bedarfs der eigenen Mitglieder, wenn es sich um Selbsthilfe-Einrichtungen handelt, oder ebenfalls der Deckung eines Fremdbedarf, ohne der klassischen Marktlogik zu folgen (ebd.). Ein weiterer Unterschied liegt, Merchel (2009) folgend, in den Nutzenden (S.82). Die Adressaten sozialer Unternehmen sind vornehmlich auf die Anerkennung ihrer Leistungsberechtigung durch einen Kostenträger angewiesen. Dieser finanziert die Leistung nicht nur, sondern kann den Bedarf auch definieren, indem er beispielsweise auf gesetzlicher Grundlage festlegt, welche Kriterien einen Leistungsanspruch begründen (S.82).

Bei Wirtschaftsunternehmen beeinflusst der Markt die „Steuerung der Unternehmensentscheide“ (Schwarz et al. 1999, S.22) maßgeblich. Organisationsentscheidungen werden also mit Blick auf Kundenverhalten sowie Konkurrenzsituation getroffen (Merchel 2009, S.83). Auch Sozialunternehmen dürfen die Situation auf dem Sozialmarkt nicht ignorieren, ihre Entscheidungen sind in Abhängigkeit von der Rechtsform der jeweiligen Einrichtung jedoch noch weiteren Einflüssen unterworfen (Schwarz et al. 1999, S.22). So sind beispielsweise bei eingetragenen Vereinen die Mitglieder in Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen und Stiftungen steuern ihre Leistungen vor dem Hintergrund des Stiftungszwecks (ebd.). Merchel (2009) führt an, dass auch staatliche Institutionen als Kostenträger die Unternehmenssteuerung beeinflussen, beispielsweise durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen, in denen finanzielle und qualitative Aspekte der Leistungserbringung geregelt werden (S.83).

Über Besonderheiten der jeweiligen Rechtsform und Einflüsse der konkreten Kostenträger in den einzelnen Handlungsfeldern hinaus, bewegt sich professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit, anders als in Wirtschaftsunternehmen, innerhalb dreier Bezugssysteme (Merchel 2009, S.91). Es sind Sozialpolitik, Ökonomie sowie die fachliche Perspektive, deren Werte und Ziele die Ausgestaltung Sozialer Arbeit definieren (Puch &

Westermeyer 1999, S.25f.). Die Sozialpolitik, die neben anderem die Sicherung und Stärkung sozialer Gerechtigkeit zum Ziel hat, betraut Organisationen Sozialer Arbeit mit der konkreten Umsetzung dieser Aufgabe (S.24f.). Dieser politische Auftrag ist der Grund dafür, dass die Finanzierung von Einrichtungen Sozialer Arbeit auch staatliche Gelder miteinschließt. Dies wiederum begründet zum einen den Anspruch von Gesellschaft und Politik, zu erfahren, wie die zu Verfügung gestellten Mittel verwendet werden (S.25). Zum anderen müssen Organisationen Sozialer Arbeit Sparsamkeit und Zielbezogenheit bei der Verwendung dieser Ressourcen sicherstellen (Merchel 2009, S.93). Aus ökonomischer Perspektive geht es also um Effizienz beim Umgang mit den vorhandenen Mitteln, die naturgemäß begrenzt sind (Puch & Westermeyer, S.25). Angemessenes wirtschaftliches Handeln im Sinne eines Mitteleinsatzes, der den inhaltlichen Einrichtungszielen dient, setzt die umfassende Kenntnis der „sachbezogenen Spezifika und Probleme[n] der Zielgruppe und der Einrichtung“ (Merchel 2009, S.93) voraus. Die fachliche Fundierung der Sozialen Arbeit macht planvolles wirtschaftliches Handeln also erst möglich (Puch & Westermeyer 1999, S.25). Das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen und finanziellen Aspekten sowie Fragen der Gerechtigkeit birgt Konfliktpotential (S.26). Um teils widersprüchliche Erwartungen auszubalancieren, bedarf es „*ethische[r] Prinzipien und Reflexionen*“ (Merchel 2009, S.93; Hervorhebung im Original), um so „Wertannahmen und Menschenbilder“ (Puch 2000, S.60), die den drei Perspektiven jeweils zugrunde liegen, identifizieren und sie auf ihre Vereinbarkeit mit ethischen Grundwerten hin überprüfen zu können. Da Wertebasierung in der Sozialen Arbeit also ein zentraler Bestandteil der Fachlichkeit in der beruflichen Praxis ist, spielen ethische Überlegungen mit Blick auf die drei Bezugssysteme eine übergeordnete Rolle (Puch & Westermeyer 1999, S.26). Die Ethik bildet also das Fundament auf dem sozialpolitische, ökonomische und fachliche Perspektive fußen.

Der vierte strukturelle Unterschied zwischen Wirtschafts- und Sozialunternehmen besteht in den Gütern, die jeweils produziert werden (Merchel 2009, S.83). Anders als Wirtschaftsunternehmen, die sich Großteils der Herstellung „privater, marktfähiger Güter“ (ebd.) widmen, können in Einrichtungen Sozialer Arbeit produzierte Güter sowohl öffentlicher als auch privater Natur sein. Öffentliche Güter umfassen dabei die immateriellen Güter, wie beispielsweise das „Gefühl sozialer Sicherheit“ (S.84), ebenso wie Kollektivgüter, die einer Vielzahl von Menschen zugutekommen. Zu nennen wären hier etwa Vereinigungen, die die Interessen einer bestimmten Personengruppe vertreten. Im Rahmen der sozialen Dienstleistungserstellung werden Individualgüter oder private Güter für den einzelnen Nutzenden produziert (S.84).

Schwarz et al. (1999) legen dar, dass auch in der Art der „Finanzmittel“ (S.22) ein wesentlicher Unterschied zwischen wirtschaftlichen Betrieben und Einrichtungen Sozialer Arbeit liegt. Erstere sichern die Existenz des Unternehmens durch Kapitaleinlagen und durch den Verkauf ihrer Produkte (ebd.). Die Finanzierung von Sozialunternehmen hingegen ist ungleich vielschichtiger (Merchel 2009, S.84). Bestandteile eines oft komplexen Finanzierungsmix können „Mitgliedsbeiträge, Zuwendungen und Pauschalentgelte, Preise und/oder administrativ festgelegte Entgelte, Gebühren [...], Spenden, Erträge aus gesammelte[n] Finanzmittel[n]“ (S.84) sein.

In Bezug auf den „Faktor Arbeit“ (Schwarz et al. 1999, S.22) sind Sozialunternehmen ebenfalls anders strukturiert als Wirtschaftsbetriebe. Letztere beschäftigen vornehmlich hauptamtliche Angestellte (ebd.). Merchel (2009) stellt fest, dass sich in sozialen Einrichtungen hingegen neben den Menschen, die hier ihrer beruflichen Tätigkeit nachgehen, viele Menschen auf ehrenamtlicher Basis in den verschiedenen Ebenen der Organisation engagieren (S.85). Ehrenamtliche sind ein wichtiges Potential sozialer Einrichtungen, weil sie unentgeltlich arbeiten und die Einrichtung gleichzeitig dabei unterstützen, sich zu legitimieren, „indem sie gesellschaftliche Mitwirkung und sozialen Zusammenhalt, Wertbindung der Einrichtung [...] [und] Nähe zu sozialen Milieus [...] dokumentieren“ (S.85).

Zuletzt differenzieren Schwarz und Kollegen (1999) hinsichtlich der „Erfolgskontrolle“ (S.22) zwischen wirtschaftlichen und sozialen Unternehmen. Merchel (2009) führt aus, dass sich die Bewertung des Unternehmenserfolgs bei wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen an Kennzahlen des Markterfolges orientiere (S.85). Die Quantifizierung von Leistungen in Einrichtungen Sozialer Arbeit, die qualitativen Charakter haben, stelle hingegen eine Herausforderung dar, was es schwieriger mache, Leistungen zu vergleichen (S.85)¹.

Eine weitere nicht zu vernachlässigende Besonderheit, die bereits angedeutet wurde, liegt im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis. Der Begriff bezeichnet die „Spaltung des Kunden in Kostenträger und Leistungsempfänger“ (Schellberg 2013, S.151). Kostenträger sind die Sozialleistungsträger, die bereits als öffentliche Träger vorgestellt wurden. Deren Zuständigkeit ist im jeweiligen Sozialgesetzbuch festgelegt (ebd.). Aus der Verankerung in der Sozialgesetzgebung ergibt sich für den Nutzenden ein gesetzlicher Anspruch zur Nutzung der Leistungen (Wöhrle 2013, S.212). Durch die Beauftragung zur

¹ Einen wichtigen Beitrag zur Lösung dieses Problems leistet der Social Return on Investment (SROI). Es handelt sich dabei um ein Instrument zur Wirkungsanalyse mit dem qualitative Leistungen unter anderem quantifiziert werden können (vgl. Schober & Then 2015).

Umsetzung der erforderlichen Unterstützungsleistungen werden die freien Träger zu den Erbringern der Leistung, deren Vergütung auf Basis eines Leistungsvertrags erfolgt, den die beiden Akteure miteinander schließen (S.213). Die Sozialleistungsträger sind somit Teil der bereits geschilderten vielgestaltigen Finanzierung von Sozialunternehmen. In der Betriebswirtschaftslehre spricht man hier auch von nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen, da anstelle des Nutzenden ein Anderer die Leistungen beauftragt und finanziert (S.212). Für den Leistungsanbieter bedeutet dies, dass er im Grunde zwei Parteien gerecht werden muss (S.212).

Nicht nur auf Unternehmensebene unterscheiden sich Einrichtungen Sozialer Arbeit von Wirtschaftsunternehmen. Auch der Inhalt der Sozialen Arbeit, die Dienstleistungserstellung, zeichnet sich durch eigene Besonderheiten aus, die im nächsten Kapitel dargestellt werden.

5.3 Dienstleistungserstellung in der Sozialen Arbeit

5.3.1 Soziale Arbeit als soziale Dienstleistung

Vornehmlicher Inhalt der Sozialen Arbeit ist die Erstellung „personenbezogene[r] soziale[r] Dienstleistungen“ (Merchel 2009, S.45). Dienstleistungen als Wirtschaftsgüter unterscheiden sich in wesentlichen Punkten von Sachgütern. Während es sich bei Letzteren um „materielle Güter mit Warencharakter“ (ebd.) handelt, sind Dienstleistungen immaterieller Natur. Bei Dienstleistungen wiederum differenziert man zwischen solchen mit Sachbezug und solchen mit Personenbezug. Erstere sind auf Dinge ausgerichtet, während personenbezogene Dienstleistungen direkt am Menschen erbracht werden (ebd.). Da der Begriff der personenbezogenen Dienstleistung eine Vielzahl an unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern beschreibt, empfiehlt Merchel (2009) für den Bereich der Sozialen Arbeit eine weitere begriffliche Eingrenzung durch das „Adjektiv ‚sozial‘“ (S.46). Da der Begriff ‚sozial‘ den Personenbezug bereits impliziert, spricht man statt von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen auch schlicht von sozialen Dienstleistungen (S.46).

Arnold (2014b) benennt fünf Charakteristika von Dienstleistungen, die sie von anderen Wirtschaftsgütern abheben und auf soziale Dienstleistungen übertragbar sind. Es handelt sich hierbei um „Immaterialität/Intangibilität“, „Unteilbarkeit/Vergänglichkeit“, die „Integration des externen Faktors“, „Standortgebundenheit“ sowie „Individualität“ (S.460-462). Andere Autoren folgen Arnold (2014b) und setzen in der Ausführung eigene Schwerpunkte.

Merkmal aller Dienstleistungen sind Immaterialität und Intangibilität, da es sich bei ihnen, wie bereits erwähnt, nicht um materielle Güter handelt. Dies führt dazu, dass der Nutzende Inhalt und Qualität der angebotenen Dienstleistung im Vorfeld nicht exakt einschätzen kann, der Anbieter der Dienstleistung also über mehr Informationen verfügt als der Nutzende (Schellberg 2012, S.47f.). Deshalb spricht man von Vertrauensgütern oder auch von Erfahrungsgütern, wenn die Dienstleistung in der Vergangenheit bereits in Anspruch genommen wurde (S.48).

Unteilbarkeit und Vergänglichkeit stellen weitere, einander bedingende Eigenschaften der sozialen Dienstleistung dar. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „‘Uno-Actu-Prinzip‘“ (Schellberg 2012, S.48), welches die Gleichzeitigkeit von Konsum und Produktion beschreibt. Die soziale Dienstleistung kann erst in dem Moment erbracht werden, in dem sie in Anspruch genommen wird, kann also nicht geteilt werden (ebd.). Die Zuschreibung der Eigenschaft der Vergänglichkeit bezieht sich darauf, dass die Produktion der Dienstleistung auf Vorrat ebenso wenig möglich ist, wie die Lagerung derselben (Arnold 2014b, S.461). Dies hat Auswirkungen auf die Produktions- und Auslastungssteuerung der Einrichtung, da die bloße Herstellung der Leistungsbereitschaft Fixkosten verursacht, die unabhängig davon anfallen, ob die angebotene soziale Dienstleistung in Anspruch genommen wird oder nicht (Schellberg 2012, S.48).

Beim Großteil sozialer Dienstleistungen ist die Anwesenheit des Nutzenden notwendig (Merchel 2009, S.46). Dabei konsumiert dieser nicht nur passiv, sondern ist als Koproduzent an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt (ebd.). Die Partizipation an der Leistungserstellung durch den Nutzenden nennt man „die Integration des externen Faktors“ (Schellberg 2012, S.49). Da die Leistung nicht ohne Zutun des Nutzenden erstellt werden kann, wirkt sich dessen Bereitschaft zur Mitwirkung maßgeblich auf das erzielte Resultat der erfolgten Dienstleistung und somit auf deren Qualität aus (Arnold 2014b, S.461).

Die Notwendigkeit der räumlichen Präsenz des Nutzenden führt zu einer „Standortgebundenheit“ (Arnold 2014b, S.461) des Anbieters, da die Leistung nur dort erbracht werden kann, wo der Nutzende sich aufhält.

Durch die gemeinsame Leistungserstellung durch Anbietendem und Nutzendem, weisen Dienstleistungen einen hohen Grad an Individualität auf, sind also nur begrenzt standardisierbar (Schellberg 2012, S.49). Auch die Tatsache, dass die Dienstleistung für jeden Nutzenden immer wieder aufs Neue hergestellt wird, befördert den individuellen Charakter (Arnold 2014b, S.461).

Die soziale Dienstleistung weist neben den eben ausgeführten Charakteristika der Dienstleistungserstellung weitere Besonderheiten auf, die im Folgenden erläutert werden sollen.

5.3.2 Die Soziale Dienstleistung als besondere Form der Dienstleistung

Die soziale Dienstleistung stellt eine Form der Hilfe dar, richtet sich also an Personen, die bei der Bewältigung eines Problems Unterstützung benötigen (Schellberg 2012, S.50). Der Betroffene weiß daher nicht vollumfänglich um mögliche Lösungsansätze, woraus sich ein „Informationsgefälle“ (ebd.) zwischen Dienstleistungsanbieter und dem Nutzenden der Dienstleistung ergibt. Auch die Beurteilung der Qualität der Dienstleistung kann dem Betroffenen schwerfallen (ebd.). Nicht zuletzt, da die soziale Dienstleistung oftmals auf eine Problemstellung abzielt, die der Klient an sich nicht oder anders wahrnimmt (S.51).

Das eben beschriebene Informationsgefälle vergrößere sich, so Schellberg (2012), je akuter die Situation des Betroffenen sich ausnehme, in der er Hilfe benötige (S.51). Die Existenz bedrohende Situationen akuter Not, wie beispielsweise unerwartete Pflegebedürftigkeit, machten die betreffende Person in besonderer Weise abhängig vom Leistungserbringer. Durch mögliche physische und psychische Problematiken werde dieser Umstand noch verstärkt (S.51).

Soziale Arbeit kann also Beziehungsarbeit mit Menschen in akuten Notlagen bedeuten. Dies kann, je nach Arbeitsfeld, zu einer vergleichsweise hohen psychischen Belastung für Mitarbeitende führen (Schneider & Pennerstorfer 2014, S.161). So ist in vielen Bereichen eine regelmäßige Supervision notwendig, um eine qualitativ hochwertige Beziehungsarbeit zu ermöglichen und die Mitarbeiterbindung zu erhalten (S.161).

Soziale Arbeit habe, so Schellberg (2012) die Selbstbefähigung des Nutzenden zum Ziel, sei also darauf ausgelegt, sich selbst überflüssig zu machen (S.52). Ob eine soziale Dienstleistung der Erreichung dieser Zielsetzung diene, ist für Betroffene, wie bereits erwähnt, oftmals schwer einzuschätzen, was das oben skizzierte Informationsgefälle weiter verstärkt. Da der Nutzende durch ein Angebot der Sozialen Arbeit befähigt werden soll, irgendwann auf selbiges eben nicht mehr angewiesen zu sein, kann die Bindung des ‚Kunden‘ nur in indirekter Weise stattfinden, indem der Klient von einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung derart profitiert, dass er sie im Bedarfsfall erneut nutzen würde (S.51f.).

Schellberg (2012) führt weiter an, dass sich soziale Dienstleistungen meist multifaktoriellen Problemgefügen widmen und deshalb häufig selbst entsprechend vielschichtig

seien (S.52). Dies mache es zum einen nicht leicht, sie zu beschreiben. Zum anderen seien die konkreten Zusammenhänge von Mitteleinsatz und Zielerreichung oftmals nicht vollumfänglich klar. Dieser Umstand sowie die hohe Komplexität der sozialen Dienstleistung verstärken den individuellen Charakter, der Dienstleistungen, wie bereits erwähnt, ohnehin eigen ist (S.52).

Soziale Arbeit findet in manchen Fällen in Zwangskontexten statt, in denen die Nutzung sozialer Dienstleistungen nicht auf Initiative des Adressaten hin geschieht, sondern aufgrund gesetzlicher Vorgaben als notwendig erachtet wird, wie etwa im Falle der Bewährungshilfe (Schellberg 2012, S.53). ‚Kunde‘ der Dienstleistung ist in diesen Fällen nicht der Klient, sondern der Kostenträger (S.53).

Soziale Arbeit, für die der Organisationstyp des Non-Profit-Unternehmens von großer Relevanz ist, weist auf der Ebene des Unternehmens signifikante Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen auf. Soziale Arbeit als personenbezogene soziale Dienstleistungserstellung birgt Besonderheiten zunächst durch den Dienstleistungscharakter und nicht zuletzt durch die weitere Spezifizierung, die sich aus ihrer Eigenschaft als soziale Dienstleistung ergibt. In welcher Form diese Besonderheiten mit Blick auf ein New-Work-Konzept für die Soziale Arbeit berücksichtigt werden müssen, soll neben anderem im folgenden Kapitel dargelegt werden.

6 Konzeptionelle Überlegungen zu einer Adaption des New-Work-Konzepts für die Soziale Arbeit

Im Folgenden sollen zunächst die Auswirkungen der in Kapitel 3.2.1 geschilderten gesellschaftlichen Umbrüche auf die Soziale Arbeit beleuchtet werden (6.1). Darauf folgend findet eine Auseinandersetzung damit statt, inwieweit der Begriff der VUCA-Welt für die Soziale Arbeit Geltung haben kann (6.2). Nach der so erfolgten Klärung der Bedingungen, auf die ein New-Work-Konzept für die Soziale Arbeit antworten muss, werden die im vierten Kapitel vorgestellten Ansätze hinsichtlich ihrer Eignung für die Soziale Arbeit vor dem Hintergrund der Forschungsfrage dieser Arbeit überprüft und erläutert, weshalb sich das New-Work-Konzept von Hackl und Kollegen als besonders geeignet herauskristallisiert (6.3). Im nächsten Schritt werden die Herausforderungen auf Unternehmensebene, Instrumente und Implikationen aus dem Ansatz von Hackl et al., unter Berücksichtigung aller zuvor erarbeiteten, dabei zu beachtenden Besonderheiten, für die Soziale Arbeit adaptiert (6.4). Das Kapitel schließt mit wichtigen, ergänzenden Hinweisen zur Umsetzung des New-Work-Konzepts in der Sozialen Arbeit (6.5).

6.1 Auswirkungen der gesellschaftlichen Umbrüche und des Wertewandels Arbeitnehmender auf die Soziale Arbeit

Der demographische Wandel wird sich auf zwei Ebenen auf die Soziale Arbeit auswirken. Zum einen werden sich Einrichtungen sozialer Arbeit, ebenso wie Wirtschaftsunternehmen, mit der schrumpfenden Erwerbsbevölkerung und der daraus resultierenden geringeren Zahl geeigneter Arbeitskräfte auseinandersetzen müssen. Zum anderen werden sich, gerade mit Blick auf die zahlenmäßige und prozentuale Zunahme alter Menschen, durch die veränderte Zusammensetzung der Bevölkerung neue Schwerpunkte in den Arbeitsinhalten Sozialer Arbeit ergeben.

Die Globalisierung wirkt sich nicht in gleichem Maße auf die Arbeitswelt in der Sozialen Arbeit aus wie auf die der Wirtschaftsunternehmen. Selbst wenn eine Einrichtung einem der Spitzenverbände angehört, die bundesweit tätig sind und sich teils auch international engagieren¹, handelt es sich im Einzelnen oftmals um rechtlich eigenständige Träger, deren Vernetzung mit Blick auf die globale Perspektive, nicht mit dem Grad an Verknüpfung vergleichbar ist, der bei international agierenden Wirtschaftsunternehmen bisweilen zu finden ist. Darüber hinaus stellt eine globale Ausrichtung bei Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften, unter anderem den Versuch dar, sich vorteilhaft auf dem globalen Markt zu positionieren und Wachstum für das eigene Unternehmen zu generieren. Da Einrichtungen Sozialer Arbeit eine Sachzielorientierung aufweisen, ist es nicht zwangsläufig sinnvoll und notwendig, internationale Standorte zu erschließen, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Letztlich richten sich Inhalte Sozialer Arbeit am Hilfebedarf verschiedener gesellschaftlicher Gruppierungen aus. Öffentliche Gelder, die, wie bereits dargestellt, oftmals einen wesentlichen Anteil am Finanzierungsmix sozialer Einrichtungen ausmachen, werden dort zur Verfügung gestellt, wo ein Hilfebedarf beobachtbar ist und durch den jeweiligen Kostenträger auf gesetzlicher Grundlage anerkannt wird. Die Praxis Sozialer Arbeit findet folglich vornehmlich innerhalb des Bundesgebietes statt. Entgrenzungsprozesse durch hohe Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen an die Mitarbeitenden sind in Einrichtungen Sozialer Arbeit also nicht in der Ausprägung zu finden, wie sie sich in Wirtschaftsunternehmen darstellen. Gleichzeitig haben andere Folgen der Globalisierung sehr wohl eine große Bedeutung für die Inhalte Sozialer Arbeit. Durch die im Jahr 2015 verstärkt aufgetretene Migration (BAMF 2019, S.3) hat das Arbeitsfeld der Geflüchtetenhilfe stark an Bedeutung zugenommen. Die kurzfristige Gründung zahlreicher neuer Einrichtungen der Geflüchtetenhilfe und somit ein sprunghafter Anstieg der

¹ Vergleiche hierzu zum Beispiel ‚Caritas international‘, das weltweit tätige Hilfswerk des Deutschen Caritasverbandes e. V. (Deutscher Caritasverband e.V. 2019).

vakanten Stellen war die Folge. Mit dem Rückgang der Zahlen der Zuwanderung wurde die Vielzahl an Arbeitsplätzen in diesem Arbeitsbereich ebenso schnell wieder unnötig.

Von der Digitalisierung sind Organisationen Sozialer Arbeit weniger stark betroffen, als Wirtschaftsunternehmen. Der zentrale Unterschied betrifft die Auswirkungen der Automatisierung. Dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit zufolge, ist bislang beispielsweise keine Tätigkeit von Sozialpädagogen automatisierbar (2018, o.S.). Vom Verschwinden des Berufsbildes aufgrund von Automatisierungsprozessen ist also vorerst nicht auszugehen. Auch von der vernetzten Industrie 4.0, die eine hohe Geschwindigkeit in der Produktion ermöglicht, und den damit einhergehenden beschleunigten Innovationszyklen, aus denen individualisierte Produkte hervorgehen, wird die Soziale Arbeit nicht direkt betroffen sein, da es sich bei sozialen Dienstleistungen um immaterielle Güter handelt, die nicht industriell produziert werden. Zudem wird sich die Erstellung sozialer Dienstleistungen auch künftig in ihrer Geschwindigkeit zwangsläufig am jeweils Nutzenden ausrichten müssen. Ihre oft komplexen Inhalte beanspruchen also eine gewisse Zeit, die nicht beliebig kürzbar ist. Innovationen in schneller Folge, wie sie in der Wirtschaft notwendig geworden sind, sind in der sozialen Dienstleistungserstellung also nicht erforderlich. Der Trend hin zu individualisierten Produkten ist für die Soziale Arbeit kein neues Phänomen, da die Dienstleistungen im Sinne des Uno-actu-Prinzips in jedem einzelnen Fall immer wieder neu erstellt werden müssen und so ohnehin einen hohen Grad an Individualität aufweisen. Gleichwohl werden sich die Rahmenbedingungen, in denen Soziale Arbeit stattfindet, verändern. Gerade mit Blick auf Informationstechnologien und neue Formen der Kommunikation, hat sich die Ausgestaltung Sozialer Arbeit bereits weiterentwickelt und beschleunigt. Zum einen hat sich die Kommunikation, beispielsweise durch die Nutzung von Mobiltelefonen, das Versenden von E-Mails oder auch Organisationsinterne Dokumentationssysteme und Intranets, erheblich beschleunigt. Eine zunehmende Durchlässigkeit von Arbeits- und Privatsphäre ist durch die Möglichkeit ständiger Erreichbarkeit also auch in der Sozialen Arbeit ein zu beachtender Faktor. Zum anderen verändert sich auch das Kommunikationsverhalten potentieller Klienten Sozialer Arbeit. Gleiches gilt für die veränderte Mediennutzung mancher Teile der Bevölkerung. Es ist anzunehmen, dass auch in der Sozialen Arbeit Dezentralisierungsprozesse eine Rolle spielen werden, beispielsweise in Form einer Zunahme Einrichtungsübergreifender Projektarbeit, die auch virtuell gestaltet werden kann und eine dezentrale Steuerungskultur befördert. Gleichsam sind der Dezentralisierung durch die Notwendigkeit der Standortgebundenheit in der Sozialen Arbeit natürliche Grenzen gesetzt. Wenngleich mancher Inhalt sozialarbeiterischer Praxis auch unabhängig vom jeweiligen Aufenthaltsort der beteiligten Personen

stattfinden kann, wie es beispielsweise bei der Onlineberatung bereits der Fall ist, werden die meisten Dienstleistungen weiterhin dort stattfinden müssen, wo der Nutzende sich aufhält.

Die Ergebnisse der Studie ‚Wertewelten Arbeiten 4.0‘ legen nahe, dass die veränderten Wünsche und Erwartungen Arbeitnehmender in der Sozialen Arbeit sich nicht von denen anderer Bereiche unterscheiden, da durch das Untersuchungsdesign verschiedene Berufsbilder repräsentativ abgedeckt werden. Das Management von Einrichtungen Sozialer Arbeit hat diesbezüglich also dieselben Konsequenzen zu ziehen wie es in der Wirtschaft der Fall ist. Ein New-Work-Konzept für die Soziale Arbeit gleicht in diesem Punkt folglich dem Ansatz, der auf Unternehmen der Wirtschaft fokussiert. Es muss dabei, den Studienergebnissen folgend, auf den Werten Fairness, Teilhabe und Menschlichkeit fußen. Ebenso ist die Werteweltenübergreifende Ablehnung eines wahrgenommenen wachsenden Drucks zu berücksichtigen. Einen sensiblen Umgang erfordert auch die Unterschiedlichkeit in den Bewertungen der Themenfelder Flexibilität, Globalisierung und Digitalisierung.

In der Welt der Wirtschaftsunternehmen werden die Auswirkungen der geschilderten Umbrüche auf gesellschaftlicher Ebene unter dem Begriff VUCA-Welt zusammengefasst, der den verschiedenen Entwicklungen vier Eigenschaften zuordnet, die die heutige Arbeitswelt aufgrund der gesellschaftlichen Umbrüche aufweist. Ob der Begriff der VUCA-Welt auch die Herausforderungen in der Sozialen Arbeit stimmig bezeichnet, klärt das nächste Kapitel.

6.2 Die VUCA-Welt in der Sozialen Arbeit

Im vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass der demographische Wandel, die Globalisierung, die Digitalisierung und der Wertewandel Arbeitnehmender auch auf die Soziale Arbeit bedeutenden Einfluss haben werden und bereits haben. Wenngleich die Auswirkungen auf Einrichtungen Sozialer Arbeit sich teils von denen auf Wirtschaftsunternehmen unterscheiden, beschreibt der Begriff der VUCA-Welt, als Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, die Veränderungen der Arbeitswelt in der Sozialen Arbeit treffend. So sind es bei sozialen Organisationen zwar nicht primär beschleunigte Produktzyklen und wachsender Innovationsruck, die eine vorausschauende Strategieentwicklung erschweren. Sozialunternehmen sind jedoch gleichermaßen mit der Unbeständigkeit einer sich rasch verändernden Umwelt konfrontiert. Deutlich wird dies beispielsweise durch globale Flüchtlingsbewegungen. Auch die Sozialpolitik als relevantes Bezugssystem der Sozialen Arbeit stellt einen Faktor dar, dessen

Entwicklungen die Rahmenbedingungen, in denen Soziale Arbeit stattfindet, immer wieder aufs Neue stark beeinflussen. Globale, aber auch sozialpolitische Entwicklungen machen also auch in der Sozialen Arbeit eine Unternehmenskultur notwendig, die sich, angesichts einer volatilen Umwelt, durch Schnelligkeit und Flexibilität auszeichnet. Auch in der Sozialen Arbeit führt Volatilität folglich zu Unsicherheit bezüglich der Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse, wenngleich die dahinterstehenden, oft globalen Zusammenhänge verstehbar sind. Soziale Organisationen sind daher mit derselben komplexen Umwelt konfrontiert wie Wirtschaftsunternehmen, lediglich die Auswirkungen können sich im Einzelnen unterscheiden. Die letzte Eigenschaft, die das Akronym VUCA umfasst, stellt die Ambiguität dar, die für Einrichtungen Sozialer Arbeit mit Blick auf das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis von besonderer Bedeutung ist. Durch die Spaltung des Kundenbegriffs in Leistungsberechtigten und Kostenträger sind Mitarbeitende sozialer Organisationen häufig mit einander widersprechenden Erwartungen konfrontiert. Gleichzeitig befindet sich Soziale Arbeit, wie bereits dargestellt, im Spannungsfeld von Ökonomie, Sozialpolitik und Fachlichkeit, muss also auch hier mit Anforderungen umgehen, die durchaus ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz notwendig machen können.

Auch Soziale Arbeit bewegt sich also in der VUCA-Welt, die neue Modelle der Unternehmenssteuerung notwendig macht und bedarf deshalb neuer Konzepte zur Organisationsentwicklung. Inwieweit sich die vorgestellten Konzepte hierfür eignen, klärt das nächste Kapitel.

6.3 Eignung der vorgestellten Konzepte für die Soziale Arbeit

Vorliegende Arbeit ist der Frage gewidmet, ob der New-Work-Ansatz auf Einrichtungen Sozialer Arbeit übertragbar ist und wo Instrumente und Maßnahmen aufgrund der Besonderheiten von Sozialunternehmen auf organisatorischer Ebene und der Sozialen Arbeit als Soziale Dienstleistungserstellung angepasst werden oder eine neue Schwerpunktsetzung erfahren sollten. Ziel eines so adaptierten Ansatzes soll die Sicherung des Unternehmenserfolgs und der Mitarbeiterzufriedenheit sein. Er muss also notwendiger Weise Veränderungen auf organisatorischer Ebene der einzelnen Einrichtung zum zentralen Inhalt haben, um im Sinne einer Unternehmensstrategie implementiert werden zu können. Auf dieser Ebene können sowohl Unternehmenserfolg als auch Mitarbeiterzufriedenheit maßgeblich beeinflusst werden. Bergmann (2017) stellt, wie in 4.2.1 beschrieben, mit seinem New-Work-Konzept ein umfassendes, durchaus revolutionäres Gesellschaftskonzept vor, das weitreichende Veränderungen auf gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher und kultureller Ebene vorsieht, der Perspektive der einzelnen Organisation aber eine vergleichsweise geringe Bedeutung beimisst. Bergmanns (2017)

Ansatz ist mit Blick auf die Forschungsfrage vorliegender Arbeit also nicht geeignet für eine Umsetzung im Sinne eines Konzepts zur Organisationsentwicklung. Väth (2016) bleibt, wie in 4.2.2.1 dargestellt, in zentralen Aspekten Bergmanns (2017) Konzept eng verbunden. Zwar erweitert er seine Interpretation des New-Work-Konzepts um die Ebene der Organisation, fokussiert, vom Individuum ausgehend, ebenso wie Bergmann (2017), aber verstärkt auf gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und kulturelle Aspekte. Auch Vätths (2016) Ansatz ist also nur bedingt hilfreich für eine Adaption für die Soziale Arbeit, die auf Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit zielt. Das Konzept von Hackl und Kollegen (2017) nimmt, wie in 4.2.2.2 deutlich wurde, mit der Globalisierung, der Digitalisierung, dem demographischen Wandel und dem Wertewandel Arbeitnehmender beobachtbare, gesellschaftliche Umbrüche in den Fokus, die auch für die Soziale Arbeit relevant sind, wenngleich die Auswirkungen auf Sozialunternehmen in Teilen andere sind als es bei Wirtschaftsunternehmen der Fall ist. Mit seiner Fokussierung auf die Ebene des einzelnen Unternehmens, unter Berücksichtigung der Bedeutung von Kundenorientierung, bietet das New-Work-Konzept von Hackl und Kollegen (2017), die vorwiegend auf die Handlungsfähigkeit des Managements zielen, wichtige Anknüpfungspunkte für eine Adaption in der Sozialen Arbeit.

Hackl und Kollegen (2017) leiten aus den umwälzenden Veränderungen auf Makro- und Mesoebene vier zentrale Herausforderungen auf der Mikroebene ab, welche, fundiert durch eigene Erhebungen, die Grundlage für die daraus entwickelten Kategorien, Instrumente und Managementimplikationen bilden. Wie sich diese vier Herausforderungen auf der Unternehmensebene in Organisationen Sozialer Arbeit zeigen, wird im folgenden Kapitel erörtert, um so gegebenenfalls wichtige Hinweise für eine notwendige Anpassung der von Hackl et al. (2017) vorgeschlagenen Maßnahmen zu erhalten.

6.4 Überlegungen zur Adaption des New-Work-Ansatzes nach Hackl und Kollegen

6.4.1 Zentrale Herausforderungen auf Unternehmensebene

6.4.1.1 Individualisierung von Mitarbeitenden und Arbeitsbiographien

Da auch in der Sozialen Arbeit von einer Individualisierung von Lebensentwürfen und Erwerbsbiographien der Arbeitenden auszugehen ist und auch hier generationenspezifischen Besonderheiten Rechnung getragen werden muss, sind die Vorschläge von Hackl und Kollegen (2017), auf den einzelnen Mitarbeitenden und dessen Potential zu fokussieren, das Vorgehen des Personalmanagements generationengerecht auszurichten und den Arbeitenden generell individuell zugeschnittene Maßnahmen zukommen zu

lassen (S.51), für die Soziale Arbeit ebenso relevant wie für Unternehmen der Wirtschaft. Zusätzlich zu den gegen Entgelt Arbeitenden sind in der Sozialen Arbeit die ehrenamtlich Tätigen zu berücksichtigen.

6.4.1.2 Strategieumsetzung

Der Strategieumsetzung kommt in Einrichtungen Sozialer Arbeit dieselbe große Bedeutung zu wie in Wirtschaftsunternehmen, da soziale Organisationen ebenso von der sich rasch verändernden Arbeitswelt betroffen sind. Auch inhaltlich gelten dieselben Kriterien für die Strategieimplementierung. So müssen auch die Angehörigen von Sozialunternehmen den Sinn der jeweiligen Strategie verstehen, damit diese erfolgreich umgesetzt werden kann, um Mitarbeiterzufriedenheit und so letztlich den Unternehmenserfolg zu sichern (Hackl et al. 2017, S.52).

6.4.1.3 Innovation

Die Innovation als Hackl et al.s (2017) dritte Herausforderung auf Unternehmensebene (S.57) muss in der Sozialen Arbeit, wie in 6.1 bereits ausgeführt, nicht auf vornehmlich durch die Digitalisierung verursachten Innovationsdruck und beschleunigte Produktzyklen antworten. Da sich aber auch Einrichtungen Sozialer Arbeit in der VUCA-Welt bewegen (6.2) und sich folglich auf rasche, schwer vorhersehbare Veränderungen einstellen müssen, bedürfen sie ebenfalls einer Unternehmenskultur, die Innovation ermöglicht. Die von Hackl und Kollegen (2017) dafür als notwendig erachteten neuen Führungslogiken mit einem konstruktiven Umgang mit Fehlern und einer Unternehmenskultur, die Mitarbeitenden Handlungsfreiheit ermöglicht (S.60), werden daher auch in Sozialunternehmen zu wichtigen Ansatzpunkten für die Zukunftsfähigkeit von Sozialunternehmen.

6.4.1.4 Kunde

Der Kunde als zentrale Herausforderung auf Unternehmensebene ist in der Sozialen Arbeit, hier in der Gestalt des Nutzenden, von besonderer Bedeutung, zumal dessen Wohlergehen sowie die Verbesserung seiner individuellen Lebenssituation den wesentlichsten Teil des Unternehmenserfolgs darstellt. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass der Kundenbegriff von Wirtschaftsunternehmen nicht ohne weiteres auf die Soziale Arbeit übertragbar ist.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Produkten Sozialer Arbeit vornehmlich um Hilfsleistungen, die unabhängig von der klassischen Marktlogik erbracht werden. Die damit häufig verbundene Kostenträgerschaft durch eine staatliche Institution führt dazu, dass Sozialunternehmen im Grunde zwei ‚Kunden‘ haben, den Kostenträger und den Nutzenden, der sich, abhängig von der Anerkennung der Leistungsberechtigung durch den

Kostenträger, so vom selbstbestimmten Kundenbegriff aus wirtschaftlicher Sicht entfernt. Auch in der Interaktion mit dem Leistungsanbietenden selbst entspricht der Klient, bedingt durch eine existenzielle Notlage und/oder eine psychische, physische oder soziale Beeinträchtigung, nicht dem Kunden von Wirtschaftsunternehmen. Während also bestehende Abhängigkeiten und das teils nur begrenzt vorhandene Vermögen des Betroffenen, die Qualität der sozialen Dienstleistung oder gar die tatsächliche Beschaffenheit der eigenen Problemstellung beurteilen zu können, berücksichtigt werden müssen, kommt dem Nutzenden durch das Uno-Actu-Prinzip die große Verantwortung zu, koproduktiv an der Leistungserstellung mitzuwirken. Da soziale Dienstleistungserstellung auf die Selbstbefähigung des Nutzenden zielt, kann Kundenbindung in der Sozialen Arbeit zudem nur indirekt erfolgen, was es mit Blick auf die notwendige Kundenorientierung zu berücksichtigen gilt. Einen nicht zu vernachlässigenden Sonderfall in der Sozialen Arbeit stellt außerdem die, bereits erläuterte, unfreiwillige Nutzung der sozialen Dienstleistung dar. Hier kommt der Kundenbegriff, dessen Eignung für Nutzende Sozialer Arbeit aus vorgenannten Gründen aus Sicht der Verfasserin ohnehin zumindest in Frage gestellt werden darf, an seine Grenzen. Wenn überhaupt, sind hier die jeweils beauftragenden staatlichen Institutionen als Kunden zu betrachten.

Hackl et al. (2017) beziehen sich in ihren Ausführungen zum Kunden auf dessen Individualisierung als Pendant zur Individualisierung der Mitarbeitenden (S.60) sowie auf dessen Beitrag zu wachsendem Innovationsdruck, beschleunigten Produktzyklen und individualisierten Produkten (S.61f.). Während beschleunigte Produktzyklen keine direkte Auswirkungen auf die Soziale Arbeit haben, trifft der Trend der Individualisierung als gesamtgesellschaftliches Phänomen in der Sozialen Arbeit auf naturgemäß individuelle Produkte, die der Nutzende gemeinsam mit dem Dienstleistungserbringenden immer wieder neu erstellt. Aus dem beobachteten veränderten Kaufverhalten, das sicher teilweise auch Nutzende sozialer Dienstleistungen zeigen, und das, Hackl und Kollegen (2017) folgend, sowohl on- als auch offline stattfindet (60f.), können jedoch sehr wohl Rückschlüsse für die Soziale Arbeit gezogen werden. Wenn es für Nutzende selbstverständlich ist, auch online einzukaufen, kann es für die Betroffenen ebenso natürlich sein, online mit einer sozialen Einrichtung in Kontakt zu treten. Dem gilt es Rechnung zu tragen, indem Einrichtungen auch online erreichbar sind und kommunizieren. Gleiches gilt für die veränderte Mediennutzung mancher Teile der Bevölkerung. So müssen Einrichtungen Sozialer Arbeit bereits heute in den Sozialen Medien Präsenz zeigen, wenn sie bestimmte Zielgruppen erreichen möchten.

Nachdem nun aufgezeigt wurde, dass die vier Herausforderungen auf Unternehmens-ebene von Hackl und Kollegen (2017) auch für die Soziale Arbeit von Bedeutung sind,

diese sich aber inhaltlich teilweise von der für Wirtschaftsunternehmen unterscheidet, sollen im Folgenden die Kategorien für eine New-Work-Umsetzung für die Soziale Arbeit adaptiert werden.

6.4.2 Kategorien für die New-Work-Umsetzung

Hackl et al. (2017) schlagen die Bündelung in fünf Kategorien vor, denen themenspezifische Instrumente zugeordnet sind (S.71). Es handelt sich dabei, wie bereits erläutert, um die Kategorien ‚Individualität‘, ‚Führung‘, ‚Agilität‘, ‚Flexibilität‘ und ‚Neue Bürokonzepte‘ (S.71).

6.4.2.1 Individualität

In der Kategorie ‚Individualität‘ sieht das New-Work-Konzept von Hackl et al. (2017) vor, Mitarbeitende an der Strategieentwicklung zu beteiligen, ihnen die Festlegung der eigenen Leistungs- und Lernziele selbst zu überlassen sowie einen gewissen Prozentsatz der Arbeitszeit für persönliche Projekte der Mitarbeitenden zu Verfügung zu stellen (S.72).

Partizipation an der Strategieentwicklung des Unternehmens im Sinne von Hackl und Kollegen (2017) meint echte Teilhabe der Mitarbeitenden an allen Prozessen und Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen, da, wie bereits erläutert, nur so ein Einverständnis mit der Strategie erzielt und ein hoher Umsetzungsgrad ermöglicht werden kann (S.72). Ein Dialog auf Augenhöhe, auf dessen Basis gemeinsame Entscheidungen getroffen werden können, ist in der Sozialen Arbeit von genauso großer Bedeutung wie in Wirtschaftsbetrieben, um so den Unternehmenserfolg durch eine gemeinsam getragene Strategie zu sichern. Bei der Umsetzung gilt es jedoch die vielfältigen Rechtsformen, die sich soziale Organisationen geben können, zu berücksichtigen. So kann durch die jeweilige Rechtsform eine demokratische Beteiligung an der Strategieentwicklung begünstigt werden, wie etwa im Falle eines eingetragenen Vereins, in welchem die Mitglieder ohnehin an allen relevanten Entscheidungsprozessen partizipieren. Die Rechtsform kann jedoch auch begrenzend wirken, wie mit Blick auf die Stiftung deutlich wird, in der das Organisationshandeln immer am Stiftungszweck ausgerichtet ist. Die Strategieentwicklung muss also vollumfänglich durch den Stiftungszweck abgedeckt sein. Auch der Einfluss staatlicher Institutionen in ihrer Eigenschaft als Kostenträger kann den Entscheidungsspielraum sozialer Organisationen begrenzen. Die Strategieentwicklung in Unternehmen, die mit öffentlichen Kostenträgern zusammenarbeiten, kann ihre Grenzen also auch an deren Vorgaben finden.

Voraussetzung für eine selbstbestimmte Festlegung der eigenen Lern- und Leistungsziele durch Mitarbeitende in der Sozialen Arbeit ist also eine Unternehmensstrategie, die von allen verstanden und getragen wird, so dass die Betriebsangehörigen ihre Ziele aus dieser ableiten (Hackl et al. 2017, S.73). Wie eine gemeinschaftliche Implementierung der Unternehmensstrategie gelingen kann, haben Hackl und Kollegen (2017) im Rahmen ihrer Managementimplikationen dargelegt, die im Folgenden (6.4.2) noch auf ihre Adaptionfähigkeit für die Soziale Arbeit überprüft werden.

Die Voraussetzungen für persönliche Projekte sind in den meisten Einrichtungen Sozialer Arbeit nur begrenzt vorhanden. Arbeitszeit für individuelle, kreative Prozesse Arbeitnehmender zur Verfügung zu stellen, ist letztlich immer auch eine Frage der finanziellen Ressourcen des Arbeitgebenden. Diese sind, bedingt durch die Non-Profit-Orientierung und einen vielschichtigen Finanzierungsmix der meisten Sozialunternehmen, der von vielen Akteuren abhängig ist, nur in begrenztem Maße vorhanden. Eventuelle Überschüsse können zudem nicht beliebig verwendet werden, sondern müssen unmittelbar für die Erreichung der Sachziele eingesetzt werden. Durch teils strikte Vorgaben der öffentlichen Kostenträger bleibt darüber hinaus für eigene Projekte oftmals wenig (refinanzierte) Zeit. Für Einrichtungen Sozialer Arbeit gilt es folglich, die sich individuell aus dem jeweiligen Arbeitsfeld und der jeweiligen Finanzierungsform ergebenden Freiräume zu identifizieren und diese, sofern vorhanden, für die Mitarbeitenden selbstbestimmt nutzbar zu machen.

6.4.2.2 Führung

Für die Kategorie der Führung sehen Hackl et al. (2017) drei Instrumente vor. Neben der Möglichkeit, zwischen Führungs- und Fachkarriere flexibel zu wechseln, sollen Führungskräfte als Coaches und Personalentwickler fungieren sowie eine Demokratisierung der Führungskultur stattfinden (S.72).

Bezüglich der Durchlässigkeit zwischen Führungs- und Fachkarriere schlagen Hackl et al. (2017) vor, den Beitrag des Mitarbeitenden zum Unternehmenserfolg nicht an dessen Position in der Unternehmenshierarchie, sondern an dessen Innovationspotential zu messen (S.75). Die schwerpunktmäßige Fokussierung auf Innovation kommt in der Sozialen Arbeit an ihre Grenzen. Dies, weil Einrichtungen Sozialer Arbeit, wie bereits ausgeführt, vom Innovationsdruck der Wirtschaft in dieser Form nicht betroffen sind. Wenngleich es auch in Sozialunternehmen einer innovativen Unternehmenskultur bedarf, um proaktiv mit tiefgreifenden Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene und im Unternehmensumfeld umzugehen, stellt nicht die Innovation, beispielsweise im Sinne der Produktinnovation, einen zentralen Arbeitsinhalt dar, sondern die qualitativ hochwertige

Hilfsleistung am Menschen, die nicht im selben Maße wie in der Wirtschaft in schneller Folge neuer Innovationen bedarf. Das Innovationspotential der Mitarbeitenden als alleinigen Gradmesser seines Beitrags zum Unternehmenserfolg zu definieren, erweist sich also als nicht zielführend. In der Sozialen Arbeit ist es der Beitrag des Mitarbeitenden zur Erstellung qualitativ hochwertiger sozialer Dienstleistungen, der unabhängig von seiner Position im Unternehmen anerkannt und gewürdigt werden muss, um Potentiale zu nutzen und starre Hierarchien neu zu reflektieren.

Eine demokratische Führungskultur, in der Führungspersonen als Coaches und Personalentwickler fungieren ist in der Sozialen Arbeit möglich und sinnvoll, um für Mitarbeitende den Raum für Selbstbestimmung und Entwicklungsmöglichkeiten geben zu können. Dabei sollten Führungskräfte die beratende, unterstützende und moderierende Funktion einnehmen, die Hackl et al. (2017) vorschlagen (S.76). Führungspersonal ebenso wie das Personalmanagement haben dabei immer die inhaltlichen Besonderheiten der Sozialen Arbeit zu berücksichtigen. Da die Arbeit mit Menschen oftmals auch persönlich sehr fordernd sein kann, gilt es, neben individuellen Personalmaßnahmen, eine gezielte, regelmäßig stattfindende Supervision für die Mitarbeitenden vorzuhalten, um somit neben der Sicherung der Qualität der Arbeit, vor allem die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten und so letztlich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu gewährleisten.

Auch im Bereich der Führung ist die jeweilige Rechtsform zu beachten, da diese durchaus Einfluss auf die Hierarchien innerhalb einer Organisation haben kann.

6.4.2.3 Agilität

Der Agilität als New-Work-Kategorie weisen Hackl und Kollegen (2017) zwei Instrumente zu. So komme es vor allem auf eine Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und einen Abbau zu vieler Hierarchiestufen an (S.76). Agilität ist auch und gerade für Einrichtungen Sozialer Arbeit eine relevante Eigenschaft. In einer Arbeitswelt, in der einzelnen Arbeitsfeldern durch globale Entwicklungen innerhalb kürzester Zeit größte Bedeutung zukommen kann und wesentliche Rahmenbedingungen der inhaltlichen Arbeit von sozialpolitischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Trends abhängig sind, wird für die Soziale Arbeit eine agile Unternehmenskultur zur zentralen Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die enge Verbindung mit den Instrumenten der Kategorie Führung, wie sie die Autoren (2017, S.76f.) knüpfen, besteht dabei gleichermaßen in Sozialunternehmen. Agilität wird auch hier durch ein demokratisches Führungsverständnis, eine konstruktive Fehlerkultur und die Ermöglichung von Selbststeuerung der Mitarbeitenden erst möglich. Ebenso wie in der Kategorie ‚Führung‘ sind in Bezug auf Agilität

dabei, gerade beim Abbau von Hierarchiestufen, die Besonderheiten der jeweiligen Rechtsform zu beachten.

6.4.2.4 Flexibilität

Flexibilität als wichtiger Wert in der Umsetzung des New-Work-Konzepts, wie Hackl et al. (2017) es interpretieren, meint neue Wahlmöglichkeiten bezüglich Tätigkeit und Tätigkeitsort (S.77). Zugehörige Instrumente sind flexible Arbeitsorte und Home-Office-Möglichkeiten, zudem flexible Arbeitszeiten und Job Rotation (ebd.).

Da Soziale Arbeit in vielen Fällen nicht in Form klassischer Büroarbeit stattfindet, sind diese Instrumente in der sozialarbeiterischen Praxis nur begrenzt anwendbar. Soziale Arbeit kann oftmals nur dort geschehen, wo der Mensch sich aufhält, dem sie gewidmet ist. Im Falle von Beratungsstellen, die eine Komm-Struktur vorhalten, heißt das, dass die Arbeit in Form von Beratung in den Räumen der Einrichtung stattfindet. Im Falle aufsuchender Arbeit, wie etwa in ambulanten Begleitungsformen oder beim Streetwork, findet die berufliche Praxis unmittelbar in der Lebenswelt der Klienten statt. Persönliche Präferenzen des Mitarbeiters bezüglich des Ortes der Tätigkeit können hier also keine übergeordnete Rolle spielen. Sowohl bei Einrichtungsformen mit Komm-Struktur als auch bei denen, deren Tätigkeitsfeld aufsuchender Natur ist, findet die berufliche Praxis also primär dort statt, wo es das Einrichtungskonzept, das sich an den Bedürfnissen der Klienten orientiert, vorsieht. Da aber auch in der Sozialen Arbeit administrative Tätigkeiten, wie etwa das Anfertigen von Entwicklungsberichten, Korrespondenz mit Ämtern und Behörden oder Dokumentation, zum Aufgabenprofil gehören, Tätigkeiten also, an denen der Klient oftmals nicht direkt beteiligt ist, kann in diesem Bereich durchaus eine örtliche Flexibilisierung, z.B. in Form von Home-Office stattfinden. Für Arbeitsfelder, die aufsuchender Natur sind, empfiehlt sich zudem der Einsatz von Laptops oder Tablets sowie Mobiltelefonen. So können Mitarbeitende unabhängig vom Ort eventuelle Zeiten des ‚Leerlaufs‘ für administrative Tätigkeiten oder Telefonate nutzen.

Auch das Anbieten flexibler Arbeitszeiten für die Mitarbeitenden ist nur begrenzt möglich. Denn auch die zeitliche Dimension ist am Konzept der einzelnen Organisation und somit an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet. In ausgeprägtester Form ist diese Tatsache im stationären Setting zu beobachten. Hier findet Soziale Arbeit oftmals im Zwei- oder gar Drei-Schichtsystem statt. Sicher können hier Präferenzen im Sinne eines bevorzugten Dienstes, wie zum Beispiel Früh- oder Spätdienst, berücksichtigt werden. Die oftmals bestehende Notwendigkeit, die Betreuung der in der Einrichtung lebenden Menschen 24 Stunden am Tag zu gewährleisten, setzt hier der Umsetzung von Mitarbeiterwünschen aber enge Grenzen.

Hinsichtlich des Instruments der Job Rotation kommt es stark auf die jeweilige Einrichtung an, ob diese Maßnahme umgesetzt werden kann oder nicht. In kleinen Einrichtungen ohne Verbandszugehörigkeit werden sich die Aufgaben der Mitarbeitenden nur geringfügig voneinander unterscheiden, da es einer gewissen Organisationsgröße bedarf, um verschiedene Leistungsformen vorhalten zu können. Anders sieht es bei großen Sozialunternehmen oder Organisationen aus, die einem Wohlfahrtsverband angehören. Gerade die Wohlfahrtsverbände weisen ein ausdifferenziertes, facettenreiches Leistungsspektrum auf, in dem sich Mitarbeitende in den einzelnen Einrichtungen teils sehr verschiedenen Aufgaben und Menschen widmen. Hier ist der planmäßige Wechsel von Arbeitsaufgaben durchaus möglich.

Die Kategorie Flexibilität ist also nur begrenzt umsetzbar. Inwieweit eine Einführung der einzelnen Instrumente möglich ist, ist abhängig von den individuellen Gegebenheiten, die sich vorwiegend aus der Angebotsstruktur der jeweiligen Einrichtung ergeben.

6.4.2.5 Neue Bürokonzepte

Zur fünften Kategorie, die neuen Bürokonzepten gewidmet ist, gehört das Instrument der ‚Creative Workspaces‘ (Hackl et al. 2017, S.77f.).

Wenn in der Sozialen Arbeit Räumlichkeiten so gestaltet werden sollen, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden und die gelingende Umsetzung von Arbeitsinhalten positiv beeinflussen, muss neben den Wünschen der Betriebsangehörigen und den konkreten Inhalten administrativer Tätigkeiten auch das jeweilige Setting, in dem die Arbeit stattfindet, berücksichtigt werden. So können Arbeitsplätze in Einrichtungen, die einer aufsuchenden Arbeit nachgehen sicherlich freier gestaltet werden als in stationären Einrichtungen, in denen sich bisweilen mehrere Mitarbeitende in verschiedenen Schichten einen Raum teilen, in dem neben administrativen Tätigkeiten auch andere Arbeitsinhalte stattfinden, wie beispielsweise eine Medikamentenausgabe für Klienten. In Beratungsstellen, in denen naturgemäß täglich Nutzende vor Ort sind, müssen die Bedürfnisse und Besonderheiten der jeweiligen Zielgruppe bei der Gestaltung verstärkt mitgedacht werden. Neben den Besonderheiten der Nutzenden ist erneut die Finanzierung von Sozialunternehmen zu berücksichtigen. Oftmals knappe Ressourcen können einer Umsetzung kostspieliger Maßnahmen entgegenstehen.

Hackl et al. (2017) zielen mit ihren Vorschlägen vornehmlich auf ‚klassische Büroarbeit‘, deren innovatives und kreatives Potential durch räumliche Gestaltung gefördert werden soll (S.136-143). Wenngleich Innovation nicht das Kernanliegen Sozialer Arbeit darstellt und der Entfaltung von Kreativität und innovativen Prozessen im beruflichen Alltag daher

nicht die übergeordnete Bedeutung zukommt, die Hackl und Kollegen (2017) ihr beimessen, gilt es auch in Einrichtungen Sozialer Arbeit souverän mit den Herausforderungen der VUCA-Welt umzugehen. Daher sind einige Vorschläge der Autoren (2017), wie etwa mehr Flexibilität in der Anmietung von Immobilien, auch für Sozialunternehmen sinnvoll. Auch die Arbeitgeberattraktivität durch eine Gestaltung der Räumlichkeiten, die den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden entspricht, zu stärken und somit gleichzeitig eine Grundlage für qualitativ hochwertige Arbeitsleistungen zu schaffen, ist in der Sozialen Arbeit hilfreich. Gerade der technischen Ausstattung als Arbeitsgrundlage und Voraussetzung für flexibles, selbstbestimmtes Arbeiten kommt dabei große Bedeutung zu.

Als konzeptionelle Rahmensetzung für die dargestellten Instrumente leiten Hackl und Kollegen (2017) vier Management-Implikationen ab, in welchen dargelegt wird, wie Mitarbeiterbeteiligung und ein neues Führungs- und Kulturverständnis im Unternehmen umgesetzt werden können. Inwieweit diese auf die Soziale Arbeit übertragen werden können wird im Folgenden erläutert.

6.4.3 Management-Implikationen

6.4.3.1 Weniger Vertikalität innerhalb der Organisation

Wie bereits dargestellt, ist die Implementierung demokratischer Organisationsstrukturen auch in Organisationen Sozialer Arbeit angezeigt, um den Unternehmenserfolg zu sichern und Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern. Folglich ist ebenfalls die Forderung von Hackl und Kollegen (2017), hierfür Hierarchien abzubauen und den Mitarbeitenden mehr Verantwortung zuzutrauen (S.87), auf die Soziale Arbeit übertragbar.

6.4.3.2 Führung als Aufgabe, nicht als hierarchische Rolle

Auch die zweite Management-Implikation von Hackl und Kollegen (2017), als logische Konsequenz aus der ersten Implikation, muss bei einer New-Work-Umsetzung in der Sozialen Arbeit Geltung haben. In einem Unternehmen, das flache Hierarchien anstrebt, kann Führung nicht mehr als hierarchische Rolle verstanden werden. Auch in der Sozialen Arbeit werden Führungspersonen also zu Dienstleistenden für die Mitarbeitenden, indem Führungskräfte Rahmen aufzeigen, Möglichkeiten eröffnen und die individuelle Entwicklung der Arbeitenden unterstützen.

6.4.3.3 Mitarbeiterbeteiligung in den Kern der Unternehmenssteuerung

Mitarbeitenden auf allen relevanten Ebenen des Unternehmens echte Teilhabe zu ermöglichen stellt auch in der Sozialen Arbeit die Konsequenz dar, wenn soziale Organisationen ihre Unternehmensziele erreichen möchten, da die Partizipation der

Mitarbeitenden das Commitment mit der Unternehmensstrategie fördert und so eine erfolgreiche Implementierung erst erlaubt. Die begrenzenden und ermöglichenden Eigenschaften der jeweiligen Rechtsform berücksichtigend, können die fünf Bereiche, die Hackl und Kollegen (2017) zur Beteiligung vorschlagen, größtenteils für die Soziale Arbeit übernommen werden. Unternehmens- und Abteilungsstrategie, Personalentwicklung und Lernen, Karrierewege sowie die Gestaltung von Arbeitszeit und -ort, sind Bereiche, die Mitarbeitende der Sozialen Arbeit aktiv mitgestalten sollten, wobei bezüglich Zeit und Ort, wie bereits erläutert, die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe Vorrang haben. Für den Bereich Leistungsziele und Bonusmodelle ist festzuhalten, dass die Betriebsangehörigen, wie bereits dargelegt, über ihre eigenen Leistungsziele selbst bestimmen sollten. Auch Bonusmodelle sind, sofern es die finanzielle Situation der Organisation zulässt, möglich, wobei die Leistungskriterien, die im Einzelfall zu einem Bonus führen sollen, in der Sozialen Arbeit schwerer bestimmbar sind als in Wirtschaftsunternehmen. Wie bereits unter dem Stichwort ‚Erfolgskontrolle‘ erläutert, sind wirtschaftlich orientierte Kennzahlen nicht zwingend ein Gradmesser für die qualitative Güte sozialer Dienstleistungserstellung, vor allem wenn man die Rolle des Nutzenden als Koproduzenten der Leistung bedenkt.

6.4.3.4 Management auf SAI hin ausrichten

Auf Strategieumsetzung, Agilität und Individualisierung zu fokussieren, um auf gesellschaftliche Veränderungen zu antworten, ist in der Sozialen Arbeit ebenso sinnvoll wie in Unternehmen der Wirtschaft. Dies weil die Herausforderungen auf Unternehmensebene, die Hackl et al. (2017) identifiziert haben, die Individualisierung, die Notwendigkeit der Strategieimplementierung, Innovationserfordernisse und die Kundenorientierung, auch für Sozialunternehmen von großer Relevanz sind (6.4.1). Ebenso wie in Wirtschaftsunternehmen gilt für das Management sozialer Einrichtungen also, die Strategieorientierung zu einem Kernelement des eigenen Handelns zu machen. Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wird, sind die Mitarbeitenden auch in diesem Bereich vollumfänglich zu beteiligen. Ebenso wie in Wirtschaftsunternehmen kommt dem mittleren Management in sozialen Einrichtungen bei der Vermittlung der Strategie besondere Bedeutung zu. Agilität wurde ebenso als wichtige Eigenschaft sozialer Organisationen identifiziert, um proaktiv mit sozialpolitischen, globalen und gesellschaftlichen Entwicklungen umgehen zu können, die Inhalte und Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit beeinflussen. Auch das dritte von Hackl et al. (2017) identifizierte Kernziel heutiger Unternehmen, die Individualisierung der Organisation (S.99) ist auf die Soziale Arbeit übertragbar, da die Individualisierung Mitarbeitender, die das Pendant zur Individualisierung auf Unternehmensebene darstellt, auch in der Sozialen Arbeit stattfindet. Dem

Personalmanagement in sozialen Einrichtungen kommt für Strategieorientierung, Agilität und die Individualisierung der Organisation dabei eine ebenso tragende Rolle zu wie in Wirtschaftsunternehmen. Auch hier gilt es, mit individuellen, qualitativ hochwertigen Personalmaßnahmen auf die Herausforderungen auf Unternehmensebene sowie die individuellen Bedürfnisse und Entwicklungsanliegen Mitarbeitender zu antworten.

Nachdem nun konzeptionelle Überlegungen zur Adaption des Konzepts von Hackl und Kollegen (2017) für die Soziale Arbeit erfolgt sind, sollen im Folgenden ergänzende Hinweise gegeben werden, die das Konzept der Autoren (2017) nicht abdeckt.

6.5 Ergänzende Hinweise zur Umsetzung

Es bedarf zunächst zweier wesentlicher Ergänzungen des Konzepts, die alle vorgenannten Instrumente und Maßnahmen im Sinne einer ‚Grundhaltung‘ beeinflussen müssen, wenn es den Besonderheiten der Sozialen Arbeit gerecht werden möchte.

Zunächst befindet sich Soziale Arbeit, wie bereits dargestellt, immer wieder im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialpolitischen und fachlichen Erwägungen und bedarf deshalb ethischer Reflexionen als Grundlage allen beruflichen Handelns, um so ihrer originären Aufgabe, dem Wohlergehen von Menschen und so letztlich der Wahrung ihrer menschlichen Würde (Puch 2000, S.60) zu dienen, in reflektierter und angemessener Weise nachkommen zu können. Ethische Reflexionen als Grundlage fachlich fundierter Arbeitspraxis sowie ein an Ressourcen orientierter, ganzheitlicher Blick dürfen sich dabei nicht auf den Menschen als Klienten beschränken, sondern müssen gleichermaßen für den Menschen als Mitarbeitenden gelten, wenn die Wertebasierung Sozialer Arbeit authentisch sein soll. Die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden wertzuschätzen darf folglich nicht ausschließlich der Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen, um so den Unternehmenserfolg zu fördern, sondern muss aus einer ethischen Grundhaltung heraus, mehr noch als in Wirtschaftsunternehmen, gleichermaßen Selbstzweck sein.

Die zweite notwendige Ergänzung betrifft den Begriff des Unternehmenserfolgs, der sich in der Sozialen Arbeit anders definiert als in Wirtschaftsunternehmen. Während letztere vornehmlich auf Profitmaximierung und eine gute Positionierung auf den Märkten abstellen, sind die Ziele von Sozialunternehmen, wie bereits erläutert, ungleich komplexer. In Bezug auf die Finanzen gilt es in Organisationen Sozialer Arbeit, mit knappen Ressourcen so zu wirtschaften, damit das Unternehmen sich trägt. Gewinn ist also naturgemäß kein relevantes Thema. Das wirtschaftliche Überleben dient nicht als Selbstzweck, sondern ist Voraussetzung für die Erreichung inhaltlicher Ziele. Diese sind im Einzelnen je

nach Zielgruppe andere, dienen aber allesamt der Verbesserung der Lebenssituation bestimmter Menschen oder Personengruppen. In einem New-Work-Konzept, das unter anderem dem Unternehmenserfolg sozialer Einrichtungen dienen soll, darf dieser, wie bereits angedeutet, also nicht primär als finanzieller Unternehmenserfolg verstanden, sondern muss vielschichtiger interpretiert werden. Gerade da es sich bei Nutzenden sozialer Dienstleistungen nur selten um ‚klassische‘ Kunden handelt, die, mit einer gewissen Marktmacht ausgestattet, durch ihr Nutzungsverhalten Einfluss nehmen können, sondern diese sich im Gegenteil oftmals in besonderer Abhängigkeit vom Leistungsanbietenden befinden, muss die Definition des Unternehmenserfolgs sozialer Organisationen zwangsläufig die bestmögliche Hilfe für die jeweilige Zielgruppe als primäres Unternehmensziel mit abdecken.

Abseits der Besonderheiten der Sozialen Arbeit gilt es auch die Ergebnisse der Studie ‚Wertewelten Arbeiten 4.0‘ (2016) nochmals zu betrachten. Hackl und Kollegen (2017) finden mit ihrem New-Work-Konzept Antworten auf die Themen, die über alle Wertewelten hinweg von Bedeutung sind. So kann das Bedürfnis nach Fairness, Teilhabe und Menschlichkeit mit einer demokratischen Unternehmenskultur, einem konstruktiven Umgang mit Fehlern, der Beteiligung der Mitarbeitenden an allen relevanten Organisationsprozessen und der Fokussierung auf den Einzelnen, seine Bedürfnisse und sein Potential befriedigt werden. Berücksichtigt werden müssen jedoch auch die Themenfelder, die von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet werden. So sehen, den Ergebnissen der Studie (2016) folgend, durchaus nicht alle Mitarbeitenden eine Flexibilisierung der Arbeit als Gewinn an (S.47). Folglich müssen gerade die Instrumente der Kategorie ‚Flexibilität‘ klaren Angebotscharakter haben. Es muss für Mitarbeitende also die Möglichkeit bestehen, keines der Instrumente wahrzunehmen. Väth (2016) gibt in diesem Zusammenhang wichtige Hinweise zum Überforderungspotential der Subjektivierung von Arbeit (S.91) sowie von konkreten Maßnahmen, wie beispielsweise Job-Rotation (S.102). Auch die Themenkomplexe ‚Digitalisierung‘ und ‚Globalisierung‘ betreffend haben manche Arbeitnehmende, der Studie (2016) folgend, Vorbehalte, die es aufzugreifen und ernst zu nehmen gilt (S.46). Von der Wahrnehmung eines wachsenden Drucks, der negativ bewertet wird, ist, wie die Ergebnisse der Studie (2016) nahelegen, ein Großteil der Arbeitnehmenden betroffen (ebd.). Hier gilt es zu bedenken, dass die Veränderungen, die Hackl und Kollegen (2017) vorsehen, allein nicht zwangsläufig zu einer Reduktion des empfundenen Drucks führen. Im Gegenteil kann die Übernahme von mehr Verantwortung den subjektiv gefühlten Druck erhöhen. Der coachenden, begleitenden Funktion des Führungspersonals kommt vor diesem Hintergrund besondere Bedeutung zu. Insgesamt bedarf es hinsichtlich der vorgeschlagenen Instrumente und Maßnahmen

seitens des Managements eines bewussten und reflektierten Umgangs, der auch mögliche Schattenseiten in den Blick nimmt.

Zuletzt sei darauf hingewiesen, dass der praktischen Umsetzung des Konzepts eine Auseinandersetzung mit den Inhalten des Change-Managements, also dem Veränderungsmanagement, vorangehen muss. Wenngleich das New-Work-Konzept von Hackl et al. (2017) mit seinem demokratischen Ansatz geeignet ist, ein Einverständnis mit der Umsetzung des Konzepts seitens der Arbeitnehmenden zu begünstigen, bedarf es der Erarbeitung eines konkreten ‚Fahrplans‘ für die geplante Entwicklung des Sozialunternehmens, um so das Konzept erfolgreich und nachhaltig im Unternehmen implementieren zu können. In diesem Zusammenhang gilt es unter anderem zu verstehen, welcher Voraussetzungen es bedarf, damit eine Organisation einen Wandel vollziehen kann (Wöhrle 2002, S.13), welche Phasen ein Veränderungsprozess umfasst (S.134f.) und wie konstruktiv mit auftretenden Widerständen seitens Mitarbeitender umgegangen werden kann (Groß 2014, S.23).

7 Resümee

In vorliegender Arbeit wurde eruiert, ob das New-Work-Konzept auf Einrichtungen Sozialer Arbeit übertragbar ist und wie Maßnahmen und Instrumente des ‚New Work‘ gegebenenfalls sinnvoll adaptiert werden können. Hierfür fand eine intensive Auseinandersetzung mit den Themenkomplexen ‚Arbeit‘, ‚New Work‘ und ‚Soziale Arbeit‘ statt. Es hat sich dabei zum einen gezeigt, dass die gesellschaftlichen Umbrüche, die sich auf das Unternehmensumfeld und die Ebene des einzelnen Unternehmens von Wirtschaftsbetrieben auswirken, ebenso für die Meso- und die Mikroebene der Sozialen Arbeit von Belang sind, wenngleich die Konsequenzen im Einzelnen andere sind. So wirken sich demographischer Wandel und Globalisierung auf teils anderen Ebenen aus als es in Unternehmen der Wirtschaft der Fall ist. Von der Digitalisierung sind soziale Organisationen weniger betroffen als Wirtschaftsbetriebe und die Individualisierung Arbeitnehmender ist in der Sozialen Arbeit in gleichem Maße wie in der Wirtschaft vorzufinden. Da Sozialunternehmen durch die Auswirkungen der gesellschaftlichen Umbrüche also auch mit den Herausforderungen der VUCA-Welt konfrontiert sind, bedarf es neuer Konzepte zur Steuerung und Entwicklung von sozialen Organisationen, um Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit zu sichern. Die New-Work-Interpretation von Hackl und Kollegen (2017) stellt sich dabei als besonders geeignet heraus, da der Ansatz der Autoren (2017) vornehmlich auf die Handlungsfähigkeit des Managements zielt, um den gesellschaftlichen Umbrüchen auf der Mikroebene erfolgreich zu begegnen. Bezüglich der von

Hackl und Kollegen (2017) identifizierten zentralen Herausforderungen auf Unternehmensebene lässt sich feststellen, dass der Individualisierung Arbeitnehmender sowie der Strategieumsetzung in der Sozialen Arbeit dieselbe Relevanz zukommt wie in Wirtschaftsunternehmen. Die durchaus vorhandene Wichtigkeit von Innovation in Sozialunternehmen nimmt sich hingegen geringer aus als in Wirtschaftsbetrieben. Der Nutzende nimmt in der Sozialen Arbeit eine Schlüsselposition ein, deren hohe Bedeutung mit dem Kundenbegriff von Wirtschaftsunternehmen nicht erfasst werden kann. Hinsichtlich der für Hackl und Kollegen (2017) wichtigen Kategorien der New-Work-Umsetzung ‚Individualität‘, ‚Führung‘, ‚Agilität‘, ‚Flexibilität‘ und ‚Neue Bürokonzepte‘ gilt es festzuhalten, dass die Non-Profit-Orientierung der meisten sozialen Organisationen, die Kooperation mit staatlichen Kostenträgern, die zentrale Stellung des Nutzenden sozialer Dienstleistungen sowie die vielfältigen Rechtsformen Faktoren darstellen, die der Umsetzung einzelner Maßnahmen Grenzen setzen. Die Management-Implicationen von Hackl et al. (2017) als konzeptioneller Rahmen für die vorgeschlagenen Instrumente geben, unter Berücksichtigung der Besonderheiten, dennoch wichtige Hinweise zur Implementierung des New-Work-Ansatzes für die Soziale Arbeit.

Bedingt durch die Vielgestaltigkeit Sozialer Arbeit, die sich aus einer Vielzahl möglicher Zielgruppen, Settings, Rechts- und Finanzierungsformen ergibt, kann es die eine Adaption des New-Work-Konzepts für die Soziale Arbeit nicht geben. Die konkrete Umsetzung des Ansatzes kann demnach zwischen den verschiedenen sozialen Organisationen stark differieren.

Nicht vom Konzept von Hackl und Kollegen (2017) abgedeckt, aber von nicht zu überschätzender Bedeutung für eine Adaption für die Soziale Arbeit, sind die Verbesserung der Lebenssituation der Nutzenden als zentralstes Unternehmensziel, ebenso wie der ressourcenorientierte Blick auf die Mitarbeitenden, der als Selbstzweck Teil eines ethischen Werten verpflichteten Managements sozialer Einrichtungen ist. Weiterhin empfiehlt sich eine ergänzende Auseinandersetzung mit dem Konzept des Change-Managements, um weitere wichtige Hinweise für eine erfolgreiche Implementierung des New-Work-Konzepts im Sozialunternehmen zu erhalten. Auch eine kritische Reflexion möglicher Schattenseiten einzelner Instrumente und Maßnahmen hat sich als notwendig herausgestellt.

Exploratives Forschungsinteresse besteht hinsichtlich der Frage, ob aufgrund der inhaltlichen Besonderheiten der sozialen Dienstleistungserstellung bei Mitarbeitenden in der Sozialen Arbeit Bedürfnisse und Erwartungen vorliegen, die mit der Studie ‚Wertewelten Arbeiten 4.0‘ nicht erfasst wurden, da durch berufsabhängige Bedürfnisse

gegebenenfalls eine weitere Spezifizierung des New-Work-Ansatzes für die Soziale Arbeit notwendig werden könnte.

Die Konsequenzen gesellschaftlicher Umbrüche für die Arbeitswelt sind derzeit immer mehr im öffentlichen und politischen Bewusstsein erkennbar. So fordert die SPD beispielsweise die gesetzliche Verankerung eines Rechts auf Home-Office (Kolosowa 2019, o.S.). Die Soziale Arbeit ist auf ihre Weise ebenso von diesen Veränderungen in der Arbeitswelt betroffen wie Wirtschaftsunternehmen und ist deshalb gut beraten, proaktiv mit den Herausforderungen umzugehen, die auf sie zukommen. Das New-Work-Konzept in individuell adaptierter Form bietet hier hilfreiche Ansatzpunkte zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Sozialunternehmen.

Literaturverzeichnis

- Adamy, Wilhelm (2016): In Menschen investieren – Berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen ohne Berufsabschluss als arbeitsmarktpolitische Schlüsselfrage. In: Gerhard Bäcker, Steffen Lehndorff und Claudia Weinkopf (Hg.): Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 341–365.
- Anheier, Helmut K.; Priller, Eckhard; Seibel, Wolfgang; Zimmer, Annette (2007): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Christoph Badelt, Michael Meyer und Ruth Simsa (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17–39.
- Arnold, Ulli (2014b): Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion. In: Ulli Arnold, Klaus Grunwald und Bernd Maelicke (Hg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 460–480.
- Arnold, Ulli (2014a): Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Ulli Arnold, Klaus Grunwald und Bernd Maelicke (Hg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 447–459.
- Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Bäcker, Gerhard; Lehndorff, Steffen; Weinkopf, Claudia (Hg.) (2016): Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch. Unter Mitarbeit von Gerhard Bosch. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.evhm.idm.oclc.org/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-12159-4.pdf>
- Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hg.) (2007): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bauer, Joachim (2015): Arbeit. Warum sie uns glücklich oder krank macht. München: Wilhelm Heyne.
- Beck, Ulrich (1999): Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt a. Main: Campus.
- Bergmann, Frithjof (2017): Neue Arbeit, neue Kultur. 6. Auflage. Freiburg im Breisgau: Arbor.
- Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Gül, Katrin; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas et al. (2015): Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In: Thomas Sattelberger, Isabell Welpé und Andreas Boes (Hg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg/München: Haufe, S. 57–73.
- Brinkmann, Volker (2010): Sozialwirtschaft. Grundlagen - Modelle - Finanzierung. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hg.) (2016): Migrationsbericht 2015. Zentrale Ergebnisse. Nürnberg. Online verfügbar unter <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2015-zentrale-ergebnisse.html>, zuletzt geprüft am 11.02.2019.

- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hg.) (2016): Migrationsbericht 2016/2017: Zentrale Ergebnisse. Nürnberg.
- Bundesministerium des Innern (Hg.) (2015): Jedes Alter zählt. "Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen". Weiterentwicklung der Demografiestrategie der Bundesregierung. Berlin. Online verfügbar unter http://www.demografie-portal.de/DE/Informieren/Dialogprozess/Weiterentwicklung_Demografiestrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=15, zuletzt geprüft am 06.01.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2016): Wertewelten Arbeiten 4.0. Berlin. Online verfügbar unter https://www.arbeitenviennull.de/fileadmin/Wertewelten/Wertestudie_Arbeiten_4.0-1.pdf, zuletzt geprüft am 10.02.2019.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019). Online verfügbar unter <https://www.caritas-international.de/>, zuletzt geprüft am 26.01.2019.
- Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge e.V. (Hg.) (2017): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 8. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Duden (Hg.) (2019): Stichwort: Ambiguität. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Ambiguitaet>, zuletzt geprüft am 10.02.2019.
- Duden (Hg.) (2019): Stichwort: Arbeit. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Arbeit>, zuletzt geprüft am 10.02.2019.
- Duden (Hg.) (2019): Stichwort: Komplexität. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Komplexitaet>, zuletzt geprüft am 08.01.2019.
- Duden (Hg.) (2019): Stichwort: Volatilität. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Volatilitaet>, zuletzt geprüft am 08.01.2019.
- Füssenhäuser, Cornelia (2017): Stichwort: Soziale Arbeit. In: Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge e.V. (Hg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 8. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 774–778.
- Gabler Springer Verlag (Hg.) (2019): Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/>, zuletzt geprüft am 10.02.2019.
- Garkisch, Michael (2016): Innovationen fallen nicht vom Himmel. Design Thinking als Methode in der Sozialen Arbeit. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege* (5), S.190-193.
- Groß, Michael (2014): Handbuch Change-Manager. Weinheim/Basel: Beltz.
- Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter [https://link-springer-com.evhn.idm.oclc.org/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-16266-5.pdf](https://link.springer-com.evhn.idm.oclc.org/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-16266-5.pdf), zuletzt geprüft am 11.02.2019.
- Häusling, André (Hg.) (2018): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 1. Auflage. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe.

- Häusling, André; Kahl, Martin (2018): Treiber für Agilität - Gründe und Auslöser. In: André Häusling (Hg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 1. Auflage. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe, S. 17–25.
- Hofert, Svenja (2018a): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, Svenja (2018b): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffmann, Reiner; Meyer-Lauber, Andreas (2016): Vom Wert der Arbeit: Konturen eines Leitbildes für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. In: Gerhard Bäcker, Steffen Lehndorff und Claudia Weinkopf (Hg.): Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 27–36.
- Kolosowa, Wlada (2019): Homeoffice. So flexibel, so unsichtbar. Hg. v. Zeit online. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/arbeit/2019-02/homeoffice-spd-rechtsanspruch-heimarbeit-vorteile-nachteile>, zuletzt geprüft am 12.02.2019.
- König, Joachim; Orthel, Christian; Puch, Hans-Joachim (Hg.) (2000): Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt. ConSozial. Original-Ausgabe. Starnberg: R. S. Schulz.
- McGregor, Douglas (1986): Der Mensch im Unternehmen. Hamburg: McGraw-Hill.
- Merchel, Joachim (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3. überarbeitete Auflage. Weinheim/München: Juventa.
- Neue Arbeit Neue Kultur Bergische Region e. V. (Hg.) (2019). Online verfügbar unter <http://www.arbeit-kultur-wtal.de/>, zuletzt geprüft am 10.02.2019.
- Obermeier, Tim (2014): Fachkräftemangel. Gibt es einen Fachkräfteengpass? – Das Beispiel der Ingenieure. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>, zuletzt geprüft am 12.02.2019.
- Puch, Hans-Joachim (2000): Soziale Arbeit im Aufbruch: Auf dem Weg zu einer neuen Professionalität? In: Joachim König, Christian Orthel und Hans-Joachim Puch (Hg.): Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt. ConSozial. Original-Ausgabe. Starnberg: R. S. Schulz, S. 51–65.
- Puch, Hans-Joachim; Westermeyer, Katharina (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Sattelberger, Thomas; Welppe, Isabell; Boes, Andreas (Hg.) (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft: Haufe.
- Schellberg, Klaus (2012): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. 5. überarbeitete Auflage. Augsburg: ZIEL.
- Schellberg, Klaus (2013): Die Wirtschaftswissenschaften und ihr Verhältnis zur Sozialwirtschaft (und der Sozialen Arbeit). In: Armin Wöhrle, Reinhilde Beck, Klaus Grunwald, Klaus Schellberg, Gotthart Schwarz und Wolf Rainer Wendt (Hg.): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft . 1. Auflage, völlige Neubearbeitung des Bandes von 2003. Baden-Baden: Nomos, S. 117–156.

- Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Franz Vahlen.
- Schmid, Josef; Schmid, Susanne; Schmidt, Kathrin (2019): Wanderung. In: Gabler Springer Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wanderung-50041/version-273266>, zuletzt geprüft am 06.01.2019.
- Schneider, Ulrike; Pennerstorfer, Astrid (2014): Der Markt für soziale Dienstleistungen. In: Ulli Arnold, Klaus Grunwald, Bernd Maelicke (Hg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 157–183.
- Schober, Christian; Then, Volker (Hg.) (2015): Praxishandbuch Social Return on investment. Wirkung sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Haupt.
- Thurich, Eckart (2011): Pocket Politik. Demokratie in Deutschland. 4. Auflage. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Väth, Markus (2016): Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. 1. Auflage. Offenbach: Gabal.
- Voigt, Kai-Ingo; Wohltmann, Hans-Werner (2019): Stichwort: Arbeit. In: Gabler Springer Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeit-31465/version-255022>, zuletzt geprüft am 14.01.2019.
- Weber, Isabel; Fischer, Stephan; Eireiner, Cathrin (2018): Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In: André Häusling (Hg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 1. Auflage. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe, S. 27–45.
- Weilbacher, Jan C. (2015): Personaler, vergesst euer Menschenbild nicht! Hg. v. Human Resources Manager. Online verfügbar unter <https://www.human-resourcesmanager.de/news/personaler-vergessst-euer-menschenbild-nicht.html>, zuletzt geprüft am 28.12.2018.
- Wex, Thomas (2004): Managementkonzepte und die distinkte "Logik" von Nonprofit-Organisationen. In: Dieter Witt, Robert Purtschert und Reinbert Schauer (Hg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher Technische Universität München 25. und 26. März 2004. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 147–158.
- Witt, Dieter; Purtschert, Robert; Schauer, Reinbert (Hg.) (2004): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher Technische Universität München 25. und 26. März 2004. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wöhrle, Armin (2002): Change Management. Organisationen zwischen Hamsterlauf und Kulturwandel. 1. Auflage. Augsburg: ZIEL.

- Wöhrle, Armin (2013): Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft. In: Armin Wöhrle, Reinhilde Beck, Klaus Grunwald, Klaus Schellberg, Gotthart Schwarz und Wolf Rainer Wendt (Hg.): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft . 1. Auflage, völlige Neubearbeitung des Bandes von 2003. Baden-Baden: Nomos, S. 191–233.
- Wöhrle, Armin; Beck, Reinhilde; Grunwald, Klaus; Schellberg, Klaus; Schwarz, Gotthart; Wendt, Wolf Rainer (Hg.) (2013): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft . 1. Auflage, völlige Neubearbeitung des Bandes von 2003. Baden-Baden: Nomos.
- Zauner, Alfred (2007): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Christoph Badelt, Michael Meyer und Ruth Simsa (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 141–164.

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 15.02.2019