

# Von Old Work über New Work zu Real Work

## Eine Psychodynamische Perspektive

Martin Holle, Mathias Lohmer, Markus Zimmermann

### Zusammenfassung

In diesem Artikel diskutieren wir zunächst das Verhältnis von Konzepten von „*New Work*“ und der Psychodynamischen Organisationsberatung. Wir schlagen dann ein aktualisiertes Modell der diagnostischen Kategorien von Marvin Weisbord und Ed Schein als geeignetes analytisches Mittel vor, um Organisationsentwicklung in Zeiten von *New Work* zu beschreiben. In einem Fallbeispiel illustrieren wir, wie in einer typischen Transformationsproblematik einer IT-Firma versucht wird, mit Konzepten von *New Work* zu arbeiten und wie aus der Perspektive der Psychodynamischen Organisationsberatung eine solche Transformation gesehen werden kann. Anschließend vergleichen wir zentrale Haltungen und Arbeitsweisen von „*Old Work*“ und *New Work* mit Hilfe der Kategorien von Weisbord und stellen diese dem Konzept von „*Real Work*“ gegenüber: eine Haltung, die situationspezifische Formen von Strukturen, Führung und Zusammenarbeit fördert, den Fokus auf Primäraufgabe, Emotionalität und Innovation setzt und zwischen den Polen Strategie und Experiment, Plan und Freiraum, Führung und Selbstorganisation oszilliert, um „wirkliche Arbeit“ zu ermöglichen. Wir begründen, warum das Konzept von *Real Work* weiterträgt als normative Vorstellungen von *New Work*. Abschließend führen wir aus, wie die zentrale Kategorie der „Innovation“ in *New Work* und *Real Work* verstanden werden kann.

### Schlüsselwörter

New Work, Real Work, Psychodynamische Organisationsberatung, Innovation

### Abstract

In this essay we will first discuss the relation of concepts from „*New Work*“ and Psychodynamic Organisational Consulting. As an appropriate tool to describe organizational development in times of *New Work* we propose an updated model with diagnostic categories deriving from Marvin Weisbord and Ed Schein. Using a case from an IT-Company with the typical problems of a transformation process towards *New Work*, we describe how a psychodynamic approach would analyse such a transformation. Following that we use the Weisbord/Schein categories to compare essential attitudes and processes of „*Old Work*“ with *New Work*. Furthermore, we introduce the concept of „*Real Work*“: an attitude which fosters the deployment of structures, leadership and cooperation dependent of the situation at work; the focus is on primary task, emotions and innovation; furthermore, *Real Work* oscillates between the poles of strategy and experiment, planning and free space, leadership and self-organisation. We will argument why the concept of *Real Work* goes beyond the normative ideas of *New Work*. Finally, we will explicate how the central topic of „innovation“ can be understood in *New Work* and *Real Work*.

### Title

From Old Work through New Work to Real Work - A psychodynamic perspective

### Keywords

New Work, Real Work, Psychodynamic Organisational Consulting, Innovation

Dies ist ein Pre-Print eines Artikels, der in der Zeitschrift „OSC - Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ erschienen ist. Die endgültige authentifizierte Version ist online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00600-3>

This is a pre-print of an article published in „OSC - Organisationsberatung, Supervision, Coaching“. The final authenticated version is available online at: <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00600-3>

## 1. Einleitung

Die psychodynamisch-systemische Organisationsberatung war in ihrer Tradition eher defizitorientiert. Sie beschäftigt sich mit Ängsten und negativen Emotionen, die durch die Arbeit in Organisationen hervorgerufen werden, und ihrer gelingenden oder misslingenden Verarbeitung. Ziel der Beratung ist, eine Organisation und ihre Mitarbeiter dazu zu befähigen, konstruktiv mit den entstehenden Emotionen umzugehen. Möglichst wenig Energie und Ressourcen sollen an „Off-Task“-Aktivitäten bzw. psychosoziale Abwehrmechanismen verloren gehen. Die Organisationsmitglieder sollen sich auf ihre „primären Aufgaben“ konzentrieren können.

Diese auf *negative* Emotionen fokussierte Haltung wird in der Diskussion gelegentlich als Schwäche benannt und es wird gefordert, Erkenntnisse und Methoden einer *positiven* Psychologie zu integrieren. In der Beratungspraxis bilden jedoch nach wie vor die Fälle den Schwerpunkt, in denen der adäquate Umgang und die Bewältigung von Ängsten im Fokus stehen; das nachfolgende Fallbeispiel eines IT-Unternehmens ist dafür prototypisch und passt mit kleineren Änderungen auf viele Unternehmen, vor allem in Technologiebranchen.

Neue Strömungen und Praktiken, die eine bessere Art der Arbeit und Zusammenarbeit versprechen, werden aufgrund dieser Praxiserfahrungen interessiert, aber ohne Euphorie betrachtet. Die Auseinandersetzung mit dem Thema New Work ist aber auch für die Psychodynamische Organisationsberatung hoch relevant, denn die meisten Aspekte und Dimensionen von New Work sind auch aus einer psychodynamischen Perspektive fundiert begründbar und befruchten die Arbeit mit Organisationen.

Die Autoren dieses Artikels haben sich u.a. schon in zwei Artikeln (Zimmermann & Holle, 2017 und Lohmer & Zimmermann, 2017) mit Beispielen für New Work und „Arbeit 4.0“ in realen Organisationen auseinandergesetzt. Für die Analyse haben wir damals auf Modelle aus der Tavistock-Tradition, das „Six-Box-Modell“ von Weisbord und das Kulturmodell nach Schein als Referenztheorien zurückgegriffen; ihre Verschmelzung zur Weisbord-Schein-Matrix (siehe: Abbildung 1) hat sich für die damalige Untersuchung bewährt.

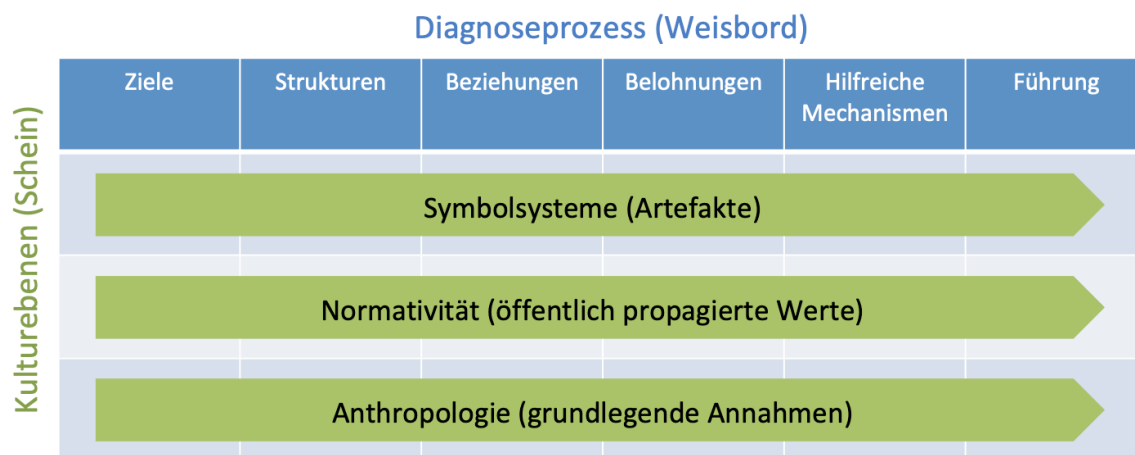


Abbildung 1: Weisbord-Schein-Matrix

Schein (2003, S.31ff) interessiert sich für die Tiefendimensionen einer Kultur und unterteilt sie in drei verschiedene Schichten, die sich qualitativ abgrenzen lassen und zwischen denen Wechselwirkungen existieren: *Symbolsysteme* (Artefakte), *Normativität* (öffentlich propagierte Werte) und *Anthropologie* (grundlegende Annahmen) – für die Details seines Kulturmodells verweisen wir auf die angegebene Referenz.

## 2. Six-Box-Modell nach Weisbord

Weisbords Modell diskutieren wir nun im Detail und rekapitulieren bzw. validieren unsere damaligen Erkenntnisse, ggf. korrigieren oder ergänzen wir, wo dies notwendig erscheint, um unsere Haltung zu New Work zu präzisieren. Gleichzeitig hinterfragen wir die Gültigkeit dieses „Denkwerkzeuges“ und damit verbundener Referenztheorien kritisch.

Das Modell basiert auf der Theorie offener soziotechnischer Systeme, die zu ihrer Umgebung eine durchlässige Grenze aufrecht erhalten, über die sie Input aus ihrer Umgebung aufnehmen, um ihn zu verarbeiten, einen Teil für ihren Selbsterhalt zu verwenden und mit dem Rest den Output zu erzeugen, den sie an die Umwelt abgeben. Psychodynamische Organisationsberatung fokussiert die Primäraufgabe einer Organisation, das Verhältnis von Output zu Input und den primären Transformationsprozess der Organisation. Es geht ihr um die Transaktionen der Organisation mit der Umwelt und den Grad der Passung, den die Organisation mit ihrer Umwelt erreicht. Je besser die Passung, um so offener ist ein „offenes System“; geht die Passung verloren, wird es zu einem geschlossenen System, das nur mit sich selbst beschäftigt ist.

Weisbord (1978) nennt die Umwelt „*everything else*“: sie entsteht durch die Definition der Organisationsgrenze. Zuerst widmet er sich dann den wichtigsten Inputs/Outputs der Organisation, den Quellen von Feedback aus ihrer Umwelt, den dortigen „Domänen“ und *Stakeholdern* - in diesem Sinne ist das Modell modern.

Anschließend interessiert sich seine Methode zur Organisationsanalyse für das Innenleben von Unternehmen, betrachtet sie in Bezug auf sechs Dimensionen und unterscheidet jeweils formelle und informelle Ebene. Die Führungsdimension ist für Koordination und Balancierung der anderen Dimensionen verantwortlich. In Tabelle 1 sind die wichtigsten Aspekte aufgeführt.

Dimension	Schlüsselfragen & Aspekte
Ziele/ <i>Purpose</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wichtigste Ziele der Organisation</li> <li>– Zielpassung zur Umwelt</li> <li>– Zielklarheit</li> <li>– Zielübereinstimmung</li> </ul>
Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Funktionsorientiert</li> <li>– Produkt-/Projekt-orientiert</li> <li>– Matrixorganisation</li> </ul>
Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beziehungen und Zusammenarbeit zwischen Menschen: lateral, vertikal</li> <li>– Beziehungen zwischen Organisationseinheiten</li> <li>– Beziehungen von Menschen zu Technologien: technische Systeme, Ausrüstung, Methoden</li> <li>– Umgang mit Konflikten</li> </ul>
Belohnungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Belohnungssysteme vs. tatsächliche Belohnungen</li> <li>– Bedürfnispyramide (Maslow)</li> <li>– Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg)</li> </ul>
Führung/ <i>Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungsstile</li> <li>– Führungsaufgaben</li> <li>– Überwachung und Balancierung aller Aspekte der anderen Boxen</li> <li>– Fokus: Umwelt und Ziele/<i>Purpose</i></li> </ul>
Hilfreiche Mechanismen bzw. unterstützende Systeme	Hilfreiche Mechanismen ( <i>Policies</i> , Prozeduren, Ad-hoc-Lösungen, Erfindungen, Planung, Budgetierung, usw.) unterstützen andere Boxen bzgl. Integration, Koordination und Überwachung der Arbeit sowie bei der Bewältigung unerwarteter Ereignisse. Hilfreiche Mechanismen ermöglichen es Menschen, wertvolle Arbeit zu tun.

Tabelle 1: Dimensionen des Six-Box-Modells nach Weisbord

Mit dem Weisbord-Modell lassen sich nach Ansicht der Autoren auch gegenwärtige Organisationen analysieren und beschreiben, insbesondere auch solche, die dem *New Work*-Paradigma folgen. Wir verwenden es daher auch in unserer Beratungsarbeit. An einigen Stellen kann und sollte das Modell aber angepasst oder erweitert werden:

- Es ist modern, mit den Beziehungen der Organisation zu externen Stakeholdern zu beginnen. Weisbord engt *Purpose* aber sehr auf konkrete Ziele ein: Aspekte wie der Wunsch nach Gemeinschaft, Bindung, Sinn und Spiritualität, wie sie für *New Work* wichtig werden, sowie die Frage nach einer über das reine Profitstreben hinaus gehenden „Berufung“ einer Organisation werden von ihm noch nicht adressiert.
- Ähnliches gilt für die *Strukturdimension*: heute werden „Schwarm“- , „Kreis“- oder „Netzwerk“-Organisationen propagiert, die von Weisbord behandelten Organisationsmodelle sind die Kinder ihrer Zeit.
- Wenn firmenübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke immer wichtiger werden, so muss sich dies auch in den *Beziehungen* wiederfinden. Nach wie vor ist es wichtig, wie eine Organisation mit Konflikten umgeht – man vermisst aber Ansätze zur Förderung guter Beziehungen. Weisbord erwähnt lediglich die wichtige Rolle eines „Integrators“ – heute wären auch Facilitatoren, Mentoren, Coaches, usw. zu nennen.
- Weisbord suggeriert eine zentrale Wahrnehmung von Führungsaufgaben, laterale Führung wird noch nicht im Modell reflektiert.
- In der Tavistock-Tradition haben Emery & Trist (1965) früh den Einfluss der „*causal texture of environments*“ auf Organisationen thematisiert und Umfeldbedingungen typisiert, wobei sich Organisationen heute meist in dem als „*turbulent fields*“ bezeichneten Typ von Umgebungen bewegen – Weisbord greift dies aber noch nicht auf. Wenn Führung unter Bedingungen stattfindet, die gerne durch das inflationär verwendete Akronym VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) markiert werden, muss dies in das Modell und die Referenztheorien integriert werden: das *Cynefin*-Modell von Dave Snowden (Snowden & Boone, 2007 und Snowden, 2002) erscheint dafür geeignet, zumal Giernalczyk und Möller (2018, S. 100–101) es schon im Kontext psychodynamischer Strategieentwicklung verwenden. Snowden unterscheidet fünf verschiedene Kontexte, die er anhand der jeweils geltenden kausalen Beziehung zwischen Ursache und Wirkung unterscheidet: *einfach*, *kompliziert*, *komplex*, *chaotisch* und „*disorder*“ (es ist unklar, welcher Kontext überwiegt).

Damit zeichnet sich ein Arbeitsprogramm für die psychodynamisch-systemische Organisationsberatung ab: Validierung und Aktualisierung tradierter Denkmodelle, ggf. Adaptierung „fremder“ Modelle.

### 3. Falldarstellung und Diskussion

#### 3.1 Ein klassisches IT-Unternehmen

Das folgende Fallbeispiel aus unserer Beratungspraxis steht exemplarisch für die Situation vieler Unternehmen: Die wenigsten Organisationen sind in der *New Work* angekommen. Viele experimentieren mit Methoden und Tools zu Selbstorganisation und agilen Arbeitsweisen, scheitern aber oft an der Skalierung der zugrunde liegenden Ideen auf die Gesamtorganisation.

Eher klassische Business Themen wie z. B. iterative Strategieentwicklung, Kundenorientierung oder echte Feedbackkultur sind noch nicht hinreichend als Kompetenzen ausgebaut, wären aber Voraussetzung für die neue Arbeitswelt. Alle zusammen treibt das Gefühl, im Zuge der Digitalen Transformation und im Kampf um die raren Fachkräfte „etwas bzw. das Richtige tun zu

müssen“. William Bridges bezeichnet diesen Zustand als „neutrale Zone“, als das „Nirgendwo zwischen zwei Irgendwos“ (Bridges, 2015, S. 48).

Wir zeigen, wie man mit Hilfe der Adaption des Weisbord-Modells und weiterer Konzepte der psychodynamischen Organisationsberatung diese typische Übergangssituation für die Kunden strukturiert analysieren und beschreiben und daraus sinnvolle Konsequenzen für die Beratungsarbeit auf dem Weg von *Old Work* zu *New Work* ziehen kann.

### 3.2 Umwelt

Das Geschäft des Unternehmens war in der Vergangenheit gekennzeichnet durch stabile und langjährige Beziehungen zu wenigen großen Kunden. Marktumfeld und Kundenbeziehungen haben sich geändert: Projekte sind heute kleiner als früher, maßgeschneiderte Lösungen nicht mehr gefragt. Kunden bevorzugen Standardprodukte, heute auch aus der *Cloud*. Kunden setzen auf *Near-* und *Off-Shoring*; dort übliche Preise setzen das Unternehmen unter Druck.

#### Kommentar:

*Hirschhorn hat das klassische Konzept der „primären Aufgabe“ einer Organisation, also ihrer Orientierung, um ihr Überleben am Markt zu sichern, um das Konzept des „primären Risikos“ (2008) erweitert. Er benennt damit die kontinuierliche Aufgabe für Organisationen, ihre Strategie den Umweltanforderungen anzupassen und in einer Atmosphäre der Unsicherheit strategische Entscheidungen zu treffen. Meistens geht es dabei um ein Dilemma, in unserem Fall: bleiben wir bei unserer Kernkompetenz, wenigen aber dafür guten Kunden maßgeschneiderte Lösungen zu offerieren – aber um die Gefahr, dass der Markt dieses Angebot immer weniger verlangt und die Strategie langfristig scheitert. Oder entscheiden wir uns für einen radikalen Strategiewechsel (z.B. in Richtung Standard-Produkte, eigene Produkte, Off-Shoring, Fokus auf Beratung) – wir sind uns aber unsicher, ob unser Unternehmen damit konkurrenzfähig ist. Psychodynamische Beratung hilft Unternehmen, dieses primäre Risiko und die damit verbundene Ambivalenz und Unsicherheit realitätsgerecht aufzunehmen: also die Augen vor den Risiken nicht zu verschließen, die gesamte Situation in Rechnung zu stellen und dann eine bewusste Entscheidung zu treffen – dies wäre z.B. das Setting einer Strategieberatung für ein Leitungsteam.*

### 3.3 Ziele

Das Unternehmen realisiert mit knapp unter 100 Mitarbeitern als klassischer Systemintegrator maßgeschneiderte IT-Lösungen aus den Produkten von Technologiepartnern; auch Betrieb und Wartung gehören oft dazu.

Die Motivation der Mitarbeiter ist hoch, allerdings fehlt oft die Aufgabenklarheit. In der internen Diskussion wird dann bisweilen gefordert: „Wir brauchen eine Strategie!“

Endlich wird ein Strategieentwicklungsprozess initiiert. Als Ergebnis entstehen einzelne strategische Initiativen. Eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, z.B. durch Fokussierung auf Beratung oder eigene Produkte, ist kaum erkennbar.

Der Widerstand gegen Änderungen ist allseitig immens, obwohl viele der Meinung sind, dass sich etwas ändern muss.

#### Kommentar:

*Hier erkennen wir die Wirkung einer „psychosozialen Kompromissbildung“ als spezifischer Form der psychosozialen, also nicht nur individuellen, sondern auf Gruppen- und Organisationsebene unbewusst geteilten Abwehr gegen bedrohliche Wahrnehmungen und emotionale Zustände: der als existentiell empfundene Druck, eine neue Strategie zu entwickeln, hält sich – ganz im Sinne der emotionalen Belastung des primären Risikos – in etwa im Gleichgewicht mit der Angst, bewährte und Sicherheit vermittelnde Prozesse und Glaubenssätze aufzugeben. In der psychosozialen Kompromissbildung wird „beides gleichzeitig“ versucht: ein wenig Veränderung*

*(strategische Initiativen) ohne wirkliche Neuausrichtung. Dies verleugnet die Notwendigkeit, sich neu zu formieren, soll durch Aktivitäten beruhigen, kann die Unzufriedenheit aber nicht wirklich beenden. Deutlich wird, wie groß die Angst vor Veränderung ist und dass ein geeigneter Rahmen („Containment“) fehlt, in dem über das primäre Risiko, die Notwendigkeit und die Angst vor Veränderung gemeinsam nachgedacht und debattiert werden kann. Eine psychodynamische Beratung würde genau das einem Leitungsteam empfehlen: zunächst sich selbst in dieser Weise der Wahrnehmung der Umweltanforderungen und den damit ausgelösten Emotionen auszusetzen und möglichst rasch dann Führungskräfte und Mitarbeiter partizipativ einzubeziehen (z.B. Zukunftswerkstatt, Strategiewerkstatt).*

### 3.4 Strukturen

Nach Jahren des personellen Wachstums wird die bis dahin flache Organisationsstruktur um eine Schicht aus Gruppenleitern unterhalb der obersten Führungsebene erweitert.

Die Mitarbeiter bekommen von Projektleitern Arbeitspakete zugewiesen, die sie dann abarbeiten. Agile Methoden sind teilweise bekannt, aber nicht etabliert. Auch dort, wo vorgeblich agil gearbeitet wird, entpuppt sich Agilität in der Praxis als Arbeit „auf Zuruf“ – von selbstorganisierenden Entwicklungsteams ist man weit entfernt, dafür leidet die Qualität der Arbeitsergebnisse.

Insbesondere, wenn es um abteilungsübergreifende Entscheidungen geht, fallen diese oft nicht schnell genug.

#### Kommentar:

*Unter Bedrohung reagieren Individuen, Gruppen und Organisationen in der Regel unbewusst mit Rückgriff auf vertraute Muster und Lösungen, auch wenn diese in einer Situation nicht realitätsgerecht sind – die oben schon erwähnten Muster der psychosozialen Abwehr, die man auch als organisationale „Stressmuster“ verstehen kann. Hier wird in einem mittelständischen Unternehmen das Muster „Konzern“ imitiert: neue Führungsebenen, Zuweisung von Arbeitspaketen, Verzögerung von Entscheidungen (auch ein Abwehrmechanismus). Agilität bekommt hier die Rolle eines Etiketts, das beruhigen soll („wir arbeiten modern“), ohne das es eingelöst wird (wieder eine Abwehr). Psychodynamische Beratung würde hier das Leitungsteam mit diesem Stressmuster wohlwollend konfrontieren und vorschlagen, zumindest in einem Teilbereich des Unternehmens selbstorganisierte Entwicklungsteams zu erproben. Die Berater würden der Organisation ihre eigene Alarmiertheit in einer verträglichen Form zur Verfügung stellen und mit ihrer Wahrnehmung und Denkweise zur „Mentalisierung“ einladen.*

### 3.5 Beziehungen

Von Mitarbeitern werden das gute Betriebsklima und die gute Zusammenarbeit gelobt. Die Beziehungen zu den Kunden sind stabil und auf persönlicher Ebene gut.

Folgende Äußerungen sind typisch für interne Auseinandersetzungen:

- Der Vertrieb muss größere Aufträge mit guten Margen akquirieren!
- Das Marketing muss besser werden!
- Der technische Bereich muss mehr Kundenorientierung zeigen!

#### Kommentar:

*Als psychosoziale Abwehr dominieren Projektion („die anderen müssen etwas tun!“) und eine Wendung zu den Vorzügen der familialen Binnenkultur („gutes Klima“), um der Konfrontation mit der existentiellen Bedrohung in der Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Umwelt ausweichen zu können.*

### 3.6 Belohnungen

Die Personalabteilung forciert Anstrengungen, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Teilweise gelingt dies, teilweise verlassen sie das Unternehmen nach kurzer Zeit.

Von Mitarbeitern werden das gute Betriebsklima, gute Zusammenarbeit, Flexibilität und gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als positive Eigenschaften des Unternehmens benannt. Die vom Unternehmen eingesetzten Technologien haben eine geringe Anziehungskraft.

#### Kommentar:

*Ohne Zweifel hat das Unternehmen in seiner familialen internen Kultur etwas Positives vorzuweisen, gerade im Life-Balance-Sektor, der immer wichtiger wird – oft eine Stärke mittelständischer Unternehmen! Darüber hinaus ist für neue und jüngere Mitarbeiter – gerade im IT-Bereich – die Attraktivität der Produkte und Technologien entscheidend, um sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und Teil der Avantgarde zu sein.*

### 3.7 Hilfreiche Mechanismen

Eine Mitarbeiterumfrage wird durchgeführt, um herauszufinden, wie die Mitarbeiterbindung verbessert werden kann. Ein von der Geschäftsführung berufenes Gremium initiiert im Anschluss an die Umfrage weitere Aktivitäten, erarbeitet Kommunikations- und Meeting-Richtlinien und veranstaltet eine Diskussionsreihe mit den Mitarbeitern.

#### Kommentar:

*Eine weitere psychosoziale Abwehr zum Zwecke der Selbstberuhigung bei gleichzeitiger Vermeidung von „Real Change“: das Richtige auf falsche Weise tun! Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist richtig, die Richtlinien greifen aber zu kurz und adressieren nicht das strategische Dilemma.*

### 3.8 Führung

Die Geschäftsführung dient als Projektionsfläche für das Vorwurfswesen der Organisation. Sie reagiert darauf mit Befürchtungen über zu demokratische Ansätze, mit Intransparenz sowie sparsamer, hin und wieder auch misslingender Kommunikation.

Nach einem Besitzerwechsel verlassen eine Reihe wichtiger Mitarbeiter das Unternehmen; daraufhin wird u.a. eine Gruppenleiterposition umbesetzt.

Die meisten Mitarbeiter haben sich mit den Verhältnissen arrangiert, auch neue passen sich schnell an. Nur wenige wollen selbst entscheiden und gestalten – größer ist das Verlangen nach Anleitung, guter Einarbeitung und interessanten Aufgaben.

Innerhalb des Unternehmens existiert eine kleine Change-Allianz, die an der Modernisierung interessiert ist, sie besitzt aber kaum formalen Einfluss.

#### Kommentar:

*Misslingt die adäquate Bearbeitung des primären Risikos, ist es für Organisationen auf der unbewussten Ebene naheliegend, die Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Umwelt auf ein vertrauterer und scheinbar besser zu kontrollierendes Feld zu verlagern: die Front zwischen Leitung und Mitarbeitern. Die gegenseitigen Vorwürfe stabilisieren die Wahrnehmung in vertraute Fronten und Rezepte im Umgang damit. Auffällig die Dynamik der Organisation, die zwischen einem „Kampf-Flucht“-Muster (Bion, 2010) der Auseinandersetzung Leitung vs. Mitarbeiter und einem Abhängigkeitsmuster („Verlangen nach Anleitung“) oszilliert. Die Change-Allianz ist ein guter Ansatzpunkt – eine psychodynamische Beratung würde daran arbeiten, dass die Leitung ihr Raum und Einfluss gibt.*

### 3.9 Organisationen im Niemandsland

Das vorstehende Fallbeispiel hat bei erster Betrachtung wenig mit *New Work* zu tun - gerade deshalb haben wir das Beispiel gewählt, denn es charakterisiert treffend Herausforderungen, vor denen Unternehmen häufig stehen: die alte Art der Arbeitsorganisation ist noch Alltag, stellt aber für die Zukunft keine tragfähige Grundlage dar. Neues wurde schon erprobt, bildet aber noch kein stabiles Gerüst und bietet kaum Orientierung. Jeder kleine Schritt verlässt sicheren Grund und ist aus Sicht des Unternehmens und seiner Mitarbeiter *New Work*. – So betrachtet klären sich wahre Aufgaben und damit verbundene Chancen wie Risiken. Es ist die gleiche Perspektive, die auch Unternehmen, die als Musterbeispiele für *New Work* gelten (siehe z.B.: Laloux, 2015), vor und während *ihrer* Transformation notgedrungen hatten, als sie *ihr* Neuland betraten. - Jede Entwicklung einer Organisation hin zu einer neuen Art von Arbeit ist einzigartig, ebenso wie jede so „entdeckte“ neue Art von Arbeit. Sie passt entweder zu einem Unternehmen – dann wird sie sich etablieren – oder nicht – dann wird sie nur zu einer Episode in der Historie des Unternehmens.

Doch zunächst zum Begriff *New Work*, so wie er gemeinhin verwendet wird.

## 4. Von Old Work über New Work zu Real Work

*New Work* ist eine normative Vorstellung davon oder Forderung danach, wie Arbeit aussehen sollte. Die „alte Arbeit“ hingegen ist die vergangene oder gegenwärtige Realität der Arbeit: Wunsch und Wirklichkeit, Anspruch vs. Realität. „Neue Arbeit“ wird greifbarer, wenn man ihr „Alte Arbeit“ gegenüberstellt und Unterschiede zu ihr herausarbeitet. Dafür benötigt man ein Verständnis über die wesentlichen Charakteristika; mit einer Strukturierung anhand der Weisbordschen Dimensionen erlangt man diese nachvollziehbar für die „alte“ wie auch die „neue“ Arbeit.

Die Resultate unserer damaligen Filmanalysen haben wir für diesen Artikel zusammengefasst; das Ergebnis findet sich in Tabelle 2 in den Spalten Old Work und New Work. – Auch die Tabelle haben wir übrigens vertikal entsprechend den Dimensionen *Ziele/Purpose*, *Strukturen*, *Beziehungen*, *Belohnungen*, *hilfreiche Mechanismen* und *Führung/Leadership* organisiert.

Wie passt der Begriff *Real Work* aus der dritten Spalte dort hinein?

In der öffentlichen Diskussion zeigt sich bisweilen eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Begriff *New Work*. Zu sehr ist er mit seinem Urheber Frithjoff Bergmann (Gelder & Bergmann, 1994) identifiziert, zu oft wird er von verschiedenen Seiten für unterschiedliche Inhalte verwendet. Die Autoren halten es für fruchtlos, die Begriffe *New Work*<sub>1</sub> (Bergmann), *New Work*<sub>2</sub> (Arbeit 4.0), *New Work*<sub>3</sub> (Zukunft der Arbeit) usw. auflösen zu wollen. Auch der Vorschlag, von „*Better Work*“ (Lambertz, 2018) zu sprechen, führt nicht weiter: man tauscht nur die zeitliche, implizit-wertende Dimension „alt“ (veraltet) vs. „neu“ (modern) gegen eine explizit wertende Dimension, ohne eine Bewertungsskala definieren zu können.

Angeregt durch ein Seminar mit Larry Hirschhorn (2017), schlagen die Autoren einen Begriff mit einer langen Historie vor, der den Vorteil hat, operationalisierbar zu sein: *Real Work*. Der Begriff ist eng verbunden mit dem Begriff der „primären Aufgabe“ einer Organisation, der Aufgabe, die sie unbedingt erfüllen muss, um zu überleben. In der Weiterentwicklung des Tavistock-Modells wird diese primäre Aufgabe um den Begriff des primären Risikos (s.o.) erweitert, das bei den an der primären Aufgabe beteiligten Menschen Angst auslöst.

In der „neutralen Zone“ zwischen *Old* und *New Work* gibt es für Organisationen viele „*Primary Risk Moments*“ (Hirschhorn, 2015), z. B. die Entscheidung für das falsche Produkt, das zu lange Festhalten an einer hierarchischen Struktur, der Verlust von Mitarbeitern mit Schlüsselkompetenzen für die Zukunft. Diese Momente machen Angst, stören die Konzentration auf die primäre



Aufgabe und verhindern *New Work*. Wirksamer Organisationsentwicklung obliegt es in turbulenten Settings, „*Public Spaces*“ zu schaffen, offene Räume, die eine ehrliche Auseinandersetzung über unterschiedliche Ideen und Interessen, die als Entwicklungschancen gesehen werden, ermöglichen – gegenüber dem Aushandeln und Gestalten der Zukunft durch Vorabgesprächen in Hinterzimmern.

Old Work	New Work / Arbeit 4.0	Aspekte von Real Work
<b>Ziele / Purpose</b>		
Es zählen nur „harte Fakten“: Dimensionen wie Wunsch nach Gemeinschaft, Bindung, Sinn und Spiritualität finden im Arbeitsumfeld keinen Platz.	„Weiche Faktoren“ gewinnen an Bedeutung: Dimensionen wie Wunsch nach Gemeinschaft, Bindung, Sinn und Spiritualität sollen in der Arbeitsumgebung erfüllt werden, um alle Potenziale zu heben.	Fokus auf die Störbarkeit der adäquaten Bearbeitung der primären Aufgabe durch emotionale Turbulenzen, Gruppendynamik und Abwehrprozesse → <i>Containment</i> dieser Dynamiken fördert <i>Real Work</i>
Shareholder-Interessen sind entscheidend	Befriedigung der Bedürfnisse aller Interessengruppen ( <i>Stakeholder</i> ). Der Kunde steht im Mittelpunkt, die Leistungserstellung wird vom Kunden her gedacht.	Bedürfnisse aller <i>Stakeholder</i> werden berücksichtigt. Aus Perspektive der primären Aufgabe werden sich aber nicht immer alle Interessen gleichermaßen erfüllen lassen, es verbleibt rational „Unentscheidbares“. Wichtig ist die transparente Aushandlung aller Interessen im Sinne einer entwicklungsorientierten Politik; <i>Real Work</i> schafft dafür „öffentliche Räume“.
Selbstopтимierung und Leistungsorientierung	Gesundheit und die Möglichkeit zur Selbstentfaltung als wichtige Voraussetzungen für gute individuelle Leistung	Arbeit wird realistisch gesehen als Entwicklungsförderung und Quell von Befriedigung, aber auch als Anstrengung, die Frustration und Widerstand verursacht. Kreative Lösungen verlangen ein hohes Maß an Üben, das den Individuen und der Gruppe auch abverlangt werden muss.
<b>Strukturen</b>		
Organisationsstruktur: – Vertikal-hierarchisch – Zentrale Leitung – Zentrales Management	Organisationsstruktur: – Horizontale Netzwerke – Kleine Zellen nach dem Vorbild von Clans und Sippen	Flache Hierarchien reduzieren die Distanz zwischen Entscheider und Umsetzer und schaffen die Voraussetzung für die Gestaltung eines „öffentlichen Raums“ für gute / echte Arbeit.  Struktur- <i>Containment</i> sichert Halt, Orientierung und emotionale Verarbeitung von organisationalem Stress: gute Prozesse, klares Rollenverständnis, institutionalisierte Räume zum emotionalen Nachdenken sichern <i>Containment</i> , auch ohne dass persönliches <i>Containment</i> geleistet werden muss. Struktur- <i>Containment</i> ermöglicht auch in turbulenten Situationen, auf die Meta-Ebene zu wechseln und zu verstehen, wo eine Verwicklung besteht. Eine solche Mini-Supervision ermöglicht den Beteiligten ein temporäres Heraustreten aus ihrer Verwicklung. Wird diese „ <i>Process Task</i> “ (Green & Molenkamp, 2005) adäquat ausgeführt, befähigt und stärkt dies Mitarbeiter wie Führungskräfte, auch

Old Work	New Work / Arbeit 4.0	Aspekte von Real Work
		<p>in <i>Primary Risk Moments</i> echte / gute Arbeit zu leisten.</p> <p>Die Förderung der dafür notwendigen Haltung und Organisationsstrukturen wird zu einer zentralen Aufgabe der Beratungsarbeit.</p>
<p>Entscheidungen im Zentrum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hierarchische Entscheidungskultur</li> <li>– Informationsfluss bottom-up</li> <li>– Entscheidungen top-down</li> <li>– Kleinteilige zentrale Kontrolle stößt in vielen Bereichen an Grenzen</li> </ul>	<p>Entscheidungen in der Peripherie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Heterarchische Kompetenzorientierung</li> <li>– Probleme werden dort gelöst, wo sie auftreten</li> <li>– Entscheidungen treffen diejenigen, die Know-how und fachliche Fähigkeiten haben</li> <li>– Schnellere Reaktionen auf die aus der Komplexität der Gesamtsituation resultierende Dynamik</li> </ul>	<p><i>Real Work</i> hat ein realistisches, kein idealistisches Menschenbild. Bei Entscheidungen fokussiert <i>Real Work</i> die Organisation des Entscheidungsprozesses, die Emotionalität der am Entscheidungsprozess Beteiligten und die Art der zu treffenden Entscheidung gleichermaßen. Das mündet in eine situations- und kontextabhängige realistische Verbindung von Hierarchie und Heterarchie. In diesem Sinne ist der „öffentliche Raum“ in der Organisation das Setting für echte Arbeit.</p>
<p>Rationalität ist das Mittel, um Entscheidungen zu treffen.</p>	<p>Rationalität ist das Mittel, um Entscheidungen zu treffen.</p>	<p>Rationalität ist eine Errungenschaft und keine analytische Haltung, die von emotionalen Störungen freigehalten ist. Sie kann nicht vorausgesetzt werden, sondern muss immer wieder neu errungen werden. Rationalität in diesem Sinne ist die Fähigkeit, die Realität mit allen Einflussgrößen unverstellt zu sehen, „on task“ zu sein, im Modus der „Arbeitsgruppe“ (Bion, 2010) und nicht im Modus der psychosozialen Abwehr zu agieren.</p>
<p>Starre Grenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zwischen Beruf und Privatleben</li> <li>– Zwischen Firmen</li> <li>– Zwischen Unternehmensbereichen</li> <li>– Zwischen Unternehmenskulturen: Sales, Marketing, Produktion, Entwicklung</li> </ul>	<p>Grenzen verschwimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ständige Erreichbarkeit, Home Office, flexible Arbeitszeiten</li> <li>– Firmenübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke</li> <li>– Themen-, produkt- oder kundenorientierte cross-funktionale Teams und Projektgruppen</li> </ul>	<p>Unschärfe Zonen und Randzonen werden bewusst in Kauf genommen</p>
<p>Planung als aufwendige Detailplanung</p>	<p>Inkrementelle Planung durch iterativ-nachjustierende Arbeitsweise</p>	<p>Undogmatische Auswahl der passenden Planungsmethode entsprechend der Situation (siehe auch: <i>Cynefin</i>).</p>
<b>Beziehungen</b>		
<p>Containment durch hierarchische Führungskräfte</p>	<p>Containment durch <i>Peergroup</i> und Prozessbegleiter (z.B. <i>ScrumMaster</i>, <i>Agile Coach</i>) sowie die Strukturen</p>	<p>(wie bei <i>Old Work</i> <u>und</u> <i>New Work</i>)</p>
<p>Trennung von Interessen, Talent und Geschäftsbedarf</p>	<p>Interessen, Talent und Geschäftsbedarf sollen zusammen gebracht werden</p>	<p>(wie bei <i>New Work</i>)</p>
<p>Konflikte...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sind verdeckt</li> <li>– sind ein Hindernis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es wird als wichtig angesehen, mit Konflikten offensiv umzugehen</li> </ul>	<p>Konkurrierende primäre Risiken innerhalb einer Organisation müssen von den Organisationsstrukturen integriert</p>

Old Work	New Work / Arbeit 4.0	Aspekte von Real Work
<ul style="list-style-type: none"> <li>– werden intransparent gelöst (durch Eskalation in der Hierarchie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verminderung von Konflikteskalation durch Methoden zur Einwandminimierung</li> <li>– Gruppenkonsens darf nicht in Frage gestellt werden</li> </ul>	<p>werden, sonst drohen Autoritätskonflikte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konflikt ist eine Transaktion, kein Hindernis</li> <li>– Konflikt ist öffentlich und nicht verdeckt</li> </ul>
<b>Belohnungen</b>		
<i>Theory X</i> : Extrinsische Arbeitsmotivation durch Leistungsanreize	<i>Theory Y</i> : Menschen arbeiten am besten, wenn das was sie tun, das ist, was sie tun wollen (intrinsische Motivation)	Unterschiedliche Bedürfnisse werden anerkannt: manche Menschen brauchen Anleitung, andere Freiraum
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Höhe der Vergütung ist intransparent</li> <li>– Ausgeklügelte Bonus-/Provisions-Systeme</li> <li>– Urlaubsanspruch ist fixiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vergütung ist transparent</li> <li>– Es werden Vergütungsformeln verwendet</li> <li>– Vergütung und Länge des Urlaubs sind selbstbestimmt</li> </ul>	Modelle, die Beteiligung am Unternehmen ermöglichen und damit echte Teilhabe
<b>Hilfreiche Mechanismen</b>		
Technik und Digitalisierung dienen der Ausweitung der Kontrolle.	Technik und Digitalisierung ermöglichen Vernetzung und neue Formen der Zusammenarbeit, die keine Einheit von Zeit und Ort voraussetzen.	(Wie bei <i>New Work</i> )
Taylorismus: Prozesseffizienz als Ziel	Prozesseffizienz ist ein Nebenprodukt	Undogmatische Auswahl des Ziels einer Optimierung: Effizienz kann in bestimmten Situationen auch sinnvoll sein (siehe auch: <i>Cynefin</i> )
Technologische und demographische Entwicklungen bringen hierarchische und zentral organisierte Unternehmen an ihre Grenzen.	Technik und Demographie treiben die Entwicklung der Organisation voran.	(Wie bei <i>New Work</i> )
Wissenstransfer wird durch zentrale Vorgaben, Hierarchie, Silo-Denken und Mikro-Politik behindert	Wissenstransfer wird durch Co-Creation und verteilte Innovation beschleunigt	(Wie bei <i>New Work</i> )
Innovation konzentriert sich auf dezentrierte R&D-Abteilungen	Verteilte und allseitige Innovation	(Wie bei <i>New Work</i> )
<b>Führung / Leadership</b>		
Menschenbild: <i>Theory X</i>	Menschenbild: <i>Theory Y</i>	Menschenbild: <i>Theory Y</i>
<p>Führung...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hierarchie</li> <li>– Kontrollmechanismen</li> <li>– Fremdbestimmung</li> </ul>	<p>Führung...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– durch intelligentes Vertrauen</li> <li>– ist bewusst abstinert</li> <li>– offene Kommunikation</li> <li>– mehr Verantwortung für alle</li> <li>– Selbstorganisation</li> <li>– Selbstbestimmung</li> </ul>	<p>Führung...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– darf nicht nur als individuelle Führung gedacht werden ("Führungsgemeinschaft")</li> <li>– akzeptiert die Aufgabe, die Räume zu schaffen, in der <i>Real Work</i> möglich wird</li> <li>– stellt sich dem primären Risiko, die richtige primäre Aufgabe auszuwählen (Strategie!)</li> <li>– fördert „<i>Developmental Politics</i>“ statt Mikropolitik und Machtspielen</li> </ul>
<p>Führungskraft als...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektionsfigur</li> <li>– Anweisungsgeber</li> </ul>	<p>Führungskraft als...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Enabler</i> des Teams</li> <li>– interner Coach</li> </ul>	<p>Führungskraft als...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelle für persönliches <i>Containment</i> und Inhaber der dafür erforderlichen emotionalen Fähigkeiten.</li> </ul>

Old Work	New Work / Arbeit 4.0	Aspekte von Real Work
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontrolleur</li> <li>– Entscheider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mentor</li> <li>– Sponsor</li> <li>– Charismatische Identifikationspersönlichkeit</li> </ul>	<p>Nach dem Aufnehmen, Aushalten und Verarbeiten angstbesetzter Kontexte setzt sie Entwicklungsimpulse so dosiert und situationsgerecht, dass vorher diffuse Ängste von den Mitarbeitern verstanden und damit zukunftsorientiert bearbeitet werden können (siehe auch: Giernalczyk und Lohmer, 2012, S. 49–53)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– „Ringträger“, der analog zu „Frodo“ im „Herr der Ringe“ die existenziellen Ängste einer Organisation aufhängt und trägt</li> <li>– Architekt der Strukturen, die <i>Real Work</i> ermöglichen</li> </ul>
<b>Zusammenfassung</b>		
<p>Sozio-technisches Pendant zu Industrie 3.0:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Massenproduktion</li> <li>– Industrieproduktion</li> <li>– Automatisierung</li> </ul>	<p>Neue kohärente Form der Unternehmensführung für Industrie 4.0:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wissensarbeit</li> <li>– Individualisierte Produkte</li> <li>– Digitalisierung</li> <li>– Service-Orientierung</li> </ul>	<p>Haltung, die situationsspezifische Formen von Strukturen, Führung und Zusammenarbeit fördert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fokus auf Primäraufgabe, Emotionalität und Innovation</li> <li>– Bewusste Oszillation zwischen den Polen Strategie und Experiment, Plan und Freiraum, Führung und Selbstorganisation, um Real Work zu ermöglichen</li> </ul>

Tabelle 2: Old Work, New Work, Real Work

## 5. Real Work

### 5.1 These 1: Real Work ist eine Haltung

Wir verstehen *Real Work* als eine Haltung, die in besonderer Weise die unterschiedlichen Bedingungen oder Notwendigkeiten würdigt, unter denen Arbeit stattfindet und die Primäraufgabe bearbeitet werden kann, und daraus die jeweils passende Art von Arbeit bzw. Zusammenarbeit auswählt, propagiert und fördert.

Diese Haltung prägt gerade auch in Zeiten umwälzender Veränderungen, wie z.B. der Digitalen Transformation, das Nachdenken und die diskursive Verständigung über Organisationen sowie über die Bedingungen, unter denen Arbeit und Zusammenarbeit stattfinden. Exemplarisch für einen solchen Prozess steht der Begriff „Ambidextrie“ (Beidhändigkeit), d.h. die von Unternehmen und ihren Mitarbeitern geforderte Fähigkeit, *gleichzeitig* sowohl effizient als auch innovativ zu arbeiten (Giernalczyk & Möller, 2018). *Real Work* als Haltung betont demgegenüber die Notwendigkeit, zwischen formellen und informellen Strukturen, zwischen etablierten und innovativen Arbeitssettings, zu *oszillieren*, um Entwicklung und Fortschritt zu ermöglichen – und ist sich bewusst, dass dies die Beteiligten auch überfordern kann.

## 5.2 These 2: Real Work fokussiert auf Innovation

Das psychodynamische Verständnis von *Real Work* fokussiert in besonderer Weise auf die Bedingungen, unter denen Innovation möglich ist. Für eine wirkliche Innovation muss Emotionalität, insbesondere Leidenschaft und Passion, für den Arbeitsprozess verfügbar gemacht werden: wirkliche Innovationen sind disruptiv und erfordern einen Kreativitätsthroughbruch.

Larry Hirschhorn (2015) ordnet die im Kontext unserer Erörterungen zu *Real Work* relevanten psychischen Aktivitäten den Instanzen aus Freuds (1923) Strukturmodell der menschlichen Psyche zu. Dieses Schema (siehe: Abbildung 2) verwenden wir im Folgenden und fragen uns, wo man Aktivitäten und Instanzen in welcher Ausprägung, Qualität sowie gegenseitiger Balance in den verschiedenen Organisationstypen findet:

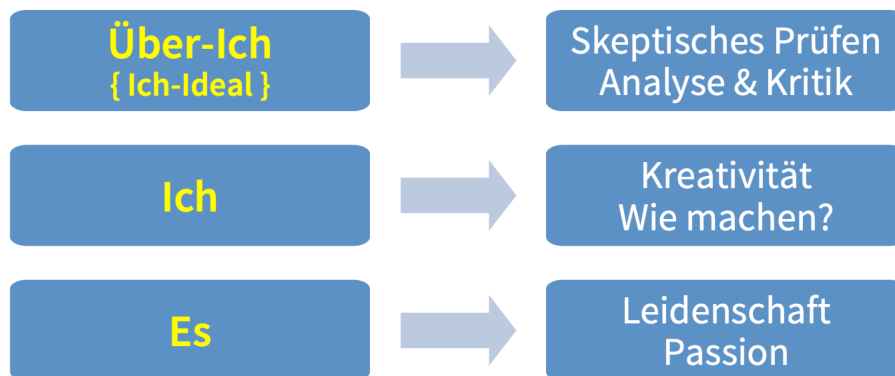


Abbildung 2: Psychische Aktivitäten und Strukturmodell

### 5.2.1 Old Work-Organisationen

In *Old Work*-Organisationen sind die Instanzen externalisiert, aufgespalten auf Positionen, Rollen und Systeme, in die formalen Strukturen eines Unternehmens eingebaut:

- Das „Es“ (Leidenschaft, Passion) erscheint oft zu bedrohlich; im unbewussten Erleben der Führungskräfte und Mitarbeiter drohen Kontrollverlust und die Überschwemmung mit bzw. Verstörung durch starke, nicht nur positive Kräfte. Daher wird „Es“ ersetzt und „gezähmt“ durch materielle Anreizsysteme.
- Die Funktion des „Über-Ich“ (Prüfen, Kritik) wird auf Leitungsrollen übertragen oder (als Analyse) auf spezialisierte Rollen wie z.B. Prozess- oder Business-Analysten.
- Im „Ich-Ideal“ dieser Organisationen finden sich rigide Rationalität, ausgerichtet am „Zweck“ der Organisation (zur „Zweckrationalität“ siehe auch erhellend Kühl, 2016, S. 33-55). Leistungsorientierung, die Orientierung an harten Fakten und optimal auf den Zweck abgestimmte Organisationsstrukturen dominieren als Vorstellungen über die „ideale Organisation“ – sie wird als realisierbar angesehen. Existiert eine übermächtige Gründerpersönlichkeit, ist sie Projektionsfigur dieser Vorstellungen.
- Das „Ich“ (Kreativität und Machen) wird durch die große Masse der Beschäftigten (*Workforce*) verkörpert.

Fehlt es an der erforderlichen Kraft zu einer notwendigen Erneuerung von innen heraus, dann bilden solche Unternehmen gerne „Labs“ als Inkubatoren, spalten das bedrohliche „Es“ in separate und dadurch beherrschbare Einheiten ab. In die „normale“ Organisation wird nur eingeladen, was anschlussfähig erscheint oder so zugeschnitten werden kann.

### 5.2.2 New Work-Organisationen

*New Work*-Organisationen zeigen demgegenüber eine inhärente Tendenz, vor allem das „Über-Ich“ zu leugnen oder zumindest klein zu halten. Betont wird die Kraft des „Ichs“ (Kreativität / Wie

machen?) und ein mit positiven Werten aufgeladenes „Ich-Ideal“. Existiert eine charismatische Gründerpersönlichkeit, ist es oft ihre Rolle, „Es“ und insbesondere „Über-Ich“ zur verkörpern; auch hier personifiziert das Bild des Gründers das „Ich-Ideal“ der Organisation.

### 5.2.3 Kommerzielle Start-ups

Gründer und Beschäftigten bringen „Es“ (Leidenschaft, Passion) mit: Alle „brennen“ für die Idee des Start-ups, flankiert von dem Wunsch danach, reich zu werden, und der Angst davor zu scheitern.

Die Funktionen des „Ich“ (Kreativität und das Machen) üben alle, Beschäftigte und Gründer, sehr oft selbstausbeutend aus.

Prüfung und Kritik, die Funktionen des „Über-Ich“, sind fast vollständig externalisiert. Investoren mit ihrer Entscheidung für oder gegen ein Investment und der Markt, an dem sich ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder innovatives Geschäftsmodell beweisen muss, übernehmen diese Rolle.

Im „Ich-Ideal“ von Start-ups finden sich die Vorbilder ehemaliger Start-ups wieder, die es „geschafft“ haben und zum „Einhorn“ geworden sind. Hier finden sich aber auch die Vision, vor allem aber auch die unbewussten Motive, welche die Gründer antreiben, wieder: Meist bedingungslose Bereitschaft zu harter Arbeit gepaart mit grandiosen Vorstellungen von Innovation, Durchbruch und finanziellem *Deal*. Sie bilden das Fundament für die mitwachsende Organisationskultur des Unternehmens.

### 5.2.3 Real Work

*Real Work* besteht demgegenüber vor allem aus einer Aufgabe: der Arbeit daran, sämtliche psychischen Instanzen der Organisation zu *integrieren* und damit alle Kräfte zu nutzen. In sofern gleicht sie damit einer psychodynamischen Selbsterfahrung, bei der es darum geht, vorher Verleugnetes oder zu Bedrohliches in die gesamte Persönlichkeit bzw. die Gruppe zu integrieren und so nutzbar zu machen.

Gelingt diese Integration, dann sind die Voraussetzungen geschaffen, dass im dynamischen Spannungsfeld und aus der Interaktion zwischen Ich, Es und Über-Ich echte Innovation entsteht:

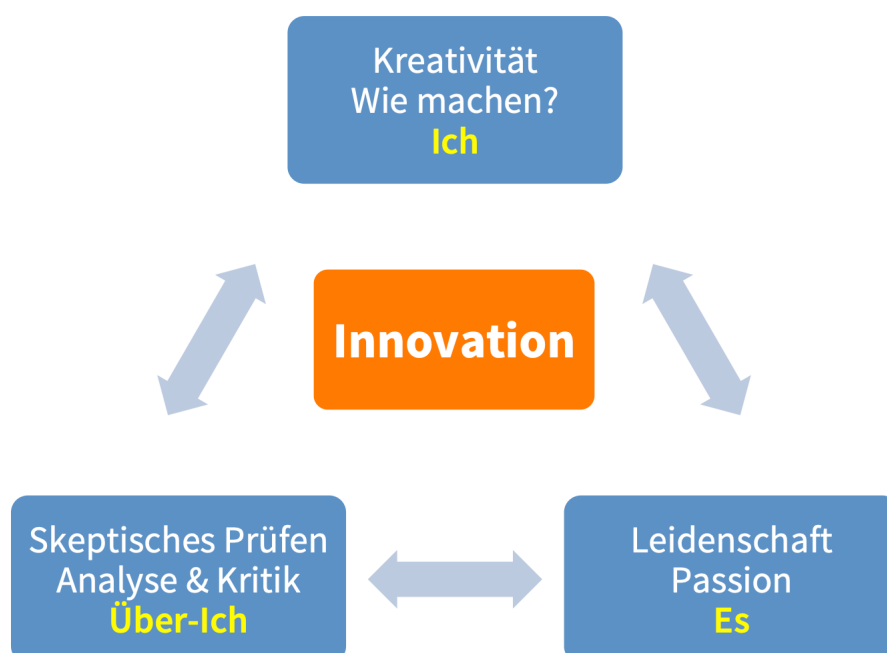


Abbildung 3: Innovation im Spannungsfeld von Ich, Über-Ich und Es

Leidenschaft (*Passion*) ist wichtig, um auch Rückschläge zu verkraften, die bei jeder wirklichen Neuerung unausweichlich sind, wenn etwas nie Gedachtes und Gemachtes Realität werden soll. Leidenschaft ist nach Hirschhorn (2017) ein zweischneidiges Schwert: sie erzeugt Aktivität und Spannung, sie steht für ein ideales Ziel und erzeugt ein Gefühl von Unvollständigkeit. Die Leidenschaft füllt schon in der Gegenwart diese Lücke zwischen Heute und Morgen.

Ohne eine „Ich“-Instanz, die Kreativität, Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen im Sinne des Neuen einsetzt, verpuffen diese vom „Es“ freigesetzten Energien und Ressourcen im besten Fall in Aktivismus oder sie führen zum von *Old Work*-Organisationen befürchteten Kontrollverlust und der Verstörung der Organisation mit unbeherrschbaren Kräften – ohne im Ausgleich etwas Neues zu schaffen.

Auch bei disruptiven Innovationen ist ein Maßstab für die vorbehaltlose Prüfung neuer Ideen wichtig – ohne Balancierung durch ein Gegengewicht droht Realitätsverlust. Vor dieser Instanz müssen sich Innovationen bewähren. Unüberhörbar ist auch der Ruf nach ethischen Maßstäben, die von den neuen Technologien, Arbeitsformen, Produkten und Geschäftsmodellen beachtet werden sollen: in der „Über-Ich“-Instanz finden sie ihren Ausdruck.

### 5.3 These 3: Die Rolle von Leidenschaft, Engagement und Innovation

Das „Management von Leidenschaft“ (in diesem schönen Spannungsverhältnis!) ist demnach eine zentrale Aufgabe von *Real Work*. Leidenschaft ermöglicht Engagement, dieses führt – wie oben beschrieben – zu Innovationen.

Die damit verbundene Disruptivität erzeugt gleichzeitig emotionale Turbulenzen mit entsprechenden Chancen und Risiken im System, die wieder – durch *Containment* – gehalten und verarbeitet werden müssen. Diese „psychische Arbeit“ erfordert ihrerseits wieder Engagement.

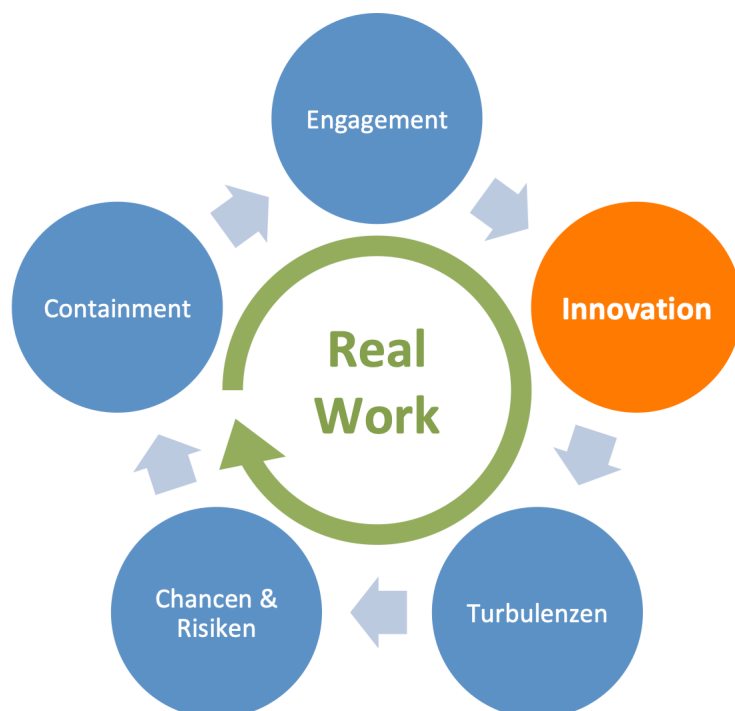


Abbildung 4: *Real Work* als Voraussetzung für Innovation

Leidenschaft erzeugt somit Aktivität und Spannung, sie sucht nach dem idealen Ziel und erzeugt doch gleichzeitig ein Gefühl von Unvollständigkeit, da das Ideal ja nie erreicht werden kann!

## 6. Fazit

Bevor wirksame Formen von *New Work* erprobt und implantiert werden können, muss die Psychodynamik des primären Risikos, der Angst vor Veränderung und der vielfältigen Formen der Vermeidung und Verwässerung von „*Real Change*“ erlebbar und besprechbar werden. *New Work* gelingt meist dann, wenn eine aktuelle Krisensituation gewissermaßen den „Mut der Verzweiflung“ weckt und radikalere Maßnahmen akzeptabel werden. Die Vermittlung von *Real Change* kann gelingen, wenn Management, Change-Agents und Berater ein so gutes *Containment* ermöglichen, dass der Realität ausreichend zuversichtlich ins Auge geblickt werden kann und der Reiz der Erprobung von etwas Neuem stärker werden kann als das angstgetriebene Festhalten an vertrauten Mustern. – Die Arbeit daran ist die eigentliche Arbeit: *Real Work*.

War es das Ziel von *Old Work*, in der Organisation auftretende Spannungen und Konflikte zu „bändigen“, so ist das Ziel von *Real Work*, sie zu entfesseln und auf ihnen zu reiten, ohne abgeworfen zu werden.

Für die dafür erforderliche dynamische Balancierung werden die öffentlichen Räume (*Public Spaces*) in einer Organisation benötigt: sie schaffen die Bedingungen dafür, dass eine entwicklungsorientierte „Politik“, d.h. eine Aushandlung der rational unentscheidbaren Entscheidungen, stattfinden kann – im Gegensatz zur verbreiteten „Mikropolitik“ in *Old Work*-Organisationen, die primär der Festigung oder Ausweitung von Einfluss dient. Dort können alle Interessen offen artikuliert werden, auch wenn nicht allen Interessen im Sinne der Primäraufgabe einer Organisation immer gleichermaßen Rechnung getragen werden kann.

## 7. Quellenangaben

Bion, W.R. (2010), *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bridges, William & Bridges, Susan (2016). *Managing Transitions*. (4. Aufl., S 48). München, Deutschland: Franz Vahlen

Emery, F., & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 1965(18), 21–32.

Freud, S. (1923). *Das Ich und das Es*. Leipzig: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.

Gelder, S. van, & Bergmann, F. (1994). New Work, New Culture. *In Context*, Winter 1994 (37). Abgerufen von <https://www.context.org/iclib/ic37/>

Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Giernalczyk, T., & Möller, H. (2018). *Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Green, Z., & Molenkamp, R. (2005). Boundary, Authority, Role and Task. Abgerufen 25. Januar, 2019, von [https://www.researchgate.net/publication/277890284\\_Boundary\\_Authority\\_Role\\_and\\_Task](https://www.researchgate.net/publication/277890284_Boundary_Authority_Role_and_Task)

Hirschhorn, L. (2008). Das primäre Risiko. In M. Lohmer (Hrsg.), *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (2. Aufl., S. 98–118). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hirschhorn, L. (2015). *Beyond BART: Knowledge Work and Development Projects*. München, M19 Manufaktur für Organisationsberatung, unveröffentlichtes Workshop-Manuskript.



- Hirschhorn, L. (2017). *Extending the Tavistock Model: From Social Defense to Developmental Politics*. München M19 Manufaktur für Organisationsberatung, unveröffentlichtes Workshop-Manuskript.
- Kühl, S. (2016). *Strategien entwickeln: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit..* München: Verlag Franz Vahlen.
- Lambertz, M. (2018, 21. Juli). Mark Lambertz on Twitter [Twitter]. Abgerufen 3. Januar, 2019, von <https://twitter.com/mkyschnitzel/status/1020604781906284549?s=12>
- Lohmer, M., & Zimmermann, M. (2017). Das befreite Unternehmen - die Organisationskultur der Zukunft? In H. Möller, & T. Giernalczyk (Hrsg.), *Organisationskulturen im Spielfilm: Von Banken, Klöstern und der Mafia: 29 Film- & Firmenanalysen* (S. 377–389). Berlin Heidelberg: Springer.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur - The Ed Schein Corporate Survival Guide*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6, 100–111. <https://doi.org/10.1108/13673270210424639>
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007, November). A Leader's Framework for Decision Making. Abgerufen 13. Januar, 2019, von <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
- Weisbord, M. R. (1978). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. New York, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weisbord, M. R., & Jannof, S. (2015). *Lead More, Control Less*. Oakland, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Zimmermann, M., & Holle, M. (2017). New Work - Augenhöhe für die Zukunft? In H. Möller, & T. Giernalczyk (Hrsg.), *Organisationskulturen im Spielfilm: Von Banken, Klöstern und der Mafia: 29 Film- & Firmenanalysen* (S. 361–376). Berlin Heidelberg: Springer.

## **Autoren**

### **Martin Holle**

Anschrift:

Beratung für Menschen in Organisationen  
Grünenthal 30  
52072 Aachen

Email: [mh@martin-holle.de](mailto:mh@martin-holle.de)

Diplom-Ingenieur (RWTH Aachen). Seniorberater für Informationstechnik und Telekommunikation. Digitalisierungsexperte. Freiberuflicher Organisationsberater, Coach und Netzwerkpartner von „M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH“. Mehr als 30 Jahre Erfahrung als Berater, Coach, Business Analyst und Lösungsarchitekt.

[www.martin-holle.de](http://www.martin-holle.de)

### **Dr. phil. Mathias Lohmer**

Anschrift:

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH  
Feilitzschstraße 36  
80802 München

Email: [mathias.lohmer@m19-organisationsberatung.de](mailto:mathias.lohmer@m19-organisationsberatung.de)

Diplom-Psychologe, Psychoanalytiker (DPV, IPA; DGPT), Berater, Coach, Supervisor. Partner und Gesellschafter von „M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH“, Gesellschafter von „Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM)“. Langjährige Erfahrung in Begleitung von Change-Prozessen, Führungskräfteentwicklung, Kulturveränderung.

[www.lohmer.info](http://www.lohmer.info)

### **Markus Zimmermann**

Anschrift:

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH  
Bauerstraße 19  
80796 München

Email: [markus.zimmermann@m19-organisationsberatung.de](mailto:markus.zimmermann@m19-organisationsberatung.de)

Dipl.-Betriebswirt (FH). Partner bei „M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH“. Komplementärberater, Freiraumlotse und Potenzialforscher für Organisationen und Menschen in Veränderungsprozessen. Langjährige Erfahrung in Experten-, Leitungs- und Beratungsfunktionen in den Handlungsfeldern Human Resources, Leadership & Culture Development sowie Change Management bei einem DAX-Konzern.

[www.m19-organisationsberatung.de](http://www.m19-organisationsberatung.de)