

# Next Society & New Work

## Wie sich kulturelle Institutionen künftig managen (könnten)



Foto: Lena Morgenstern

Dr. Felicia Sternfeld leitet seit 2015 das Europäische Hanse-museum in Lübeck; seit Januar 2023 ist sie zudem Präsidentin von ICOM Deutschland, dem Internationalen Museumsrat

*Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Diversität – auch kulturelle Einrichtungen begegnen diesen und vielen weiteren Herausforderungen oft unter verschärften Bedingungen. Wird doch von ihnen erwartet, »kreativ« und »innovativ« zu agieren – und das auch noch unter erhöhtem Kostendruck. Im Folgenden stelle ich einige theoretische Ansätze vor, die mich inspiriert haben und die mir in der Museumsleitung geholfen haben, im permanenten Veränderungsdruck zu bestehen.*

»Change« wird gern mit viel Pathos im Munde geführt. Doch fast nie vollzieht er sich in einem einzigen, großen, geplanten Wurf. Fast immer sind es viele kleine, sich immer wieder korrigierende Schritte und Interaktionen, die zur gewünschten Veränderung führen. Um sie zu gehen, können auch theoretische Konzepte helfen, die aufschlüsseln, was eigentlich passiert, wenn Institutionen sich in den »Change-Modus« begeben. Hier ein paar wichtige:

«Next Society» als neues Gesellschafts-Paradigma Dieser Begriff geht auf den Organisationstheoretiker, Peter F. Drucker zurück. In seinem 2001 erschienen Buch »Managing in the next Society« zeigte er, dass wir uns nach der Erfindung von Sprache, Schrift und Buchdruck in einem Übergang zu einer neuen Medien-Epoche befinden: der Netzwerk-Gesellschaft. In dieser »nächsten

Gesellschaft« könne man, so Drucker, auf die vielen neuen Herausforderungen nicht mit alten Konzepten reagieren. Für die Komplexität unserer heutigen Welt und deren Lösung brauche es neue Kulturtechniken, damit eine Next Society nicht nur für einige wenige, sondern für viele attraktiv und lebenswert bleibe.

Bereits lange davor, schon vor über 50 Jahren, hatte Drucker festgestellt: Die Leistung der modernen Gesellschaft hängt von der Leistung ihrer Institutionen ab – von Unternehmen, Forschungsinstituten, Regierungen und allen anderen zivilen Organisationen, auch kulturellen, wie Museen. Wie gut sie ihre wesentlichen Funktionen erfüllen, prägt die Qualität unseres Lebens. Die Leistung dieser Institutionen hänge, so Drucker, wiederum von der Leistung ihrer Mitarbeitenden ab. Das bedeute vor allem in einer komplexer werdenden Welt: Je eigenständiger die einzelnen Mitarbeitenden agieren können, desto leistungsfähiger seien sie.

Diese geforderte Souveränität steht auch heute noch in den meisten Institutionen – und insbesondere in Museen, wie ich denke – in großem Gegensatz zur Realität. Oft werden nach wie vor bürokratische Top-down-Ansätze verfolgt. Welche Fortschritte Institutionen in dieser Hinsicht machen und ob als Folge Gesellschaften besser funktionieren, davon wird in diesem Jahrhundert viel, wenn

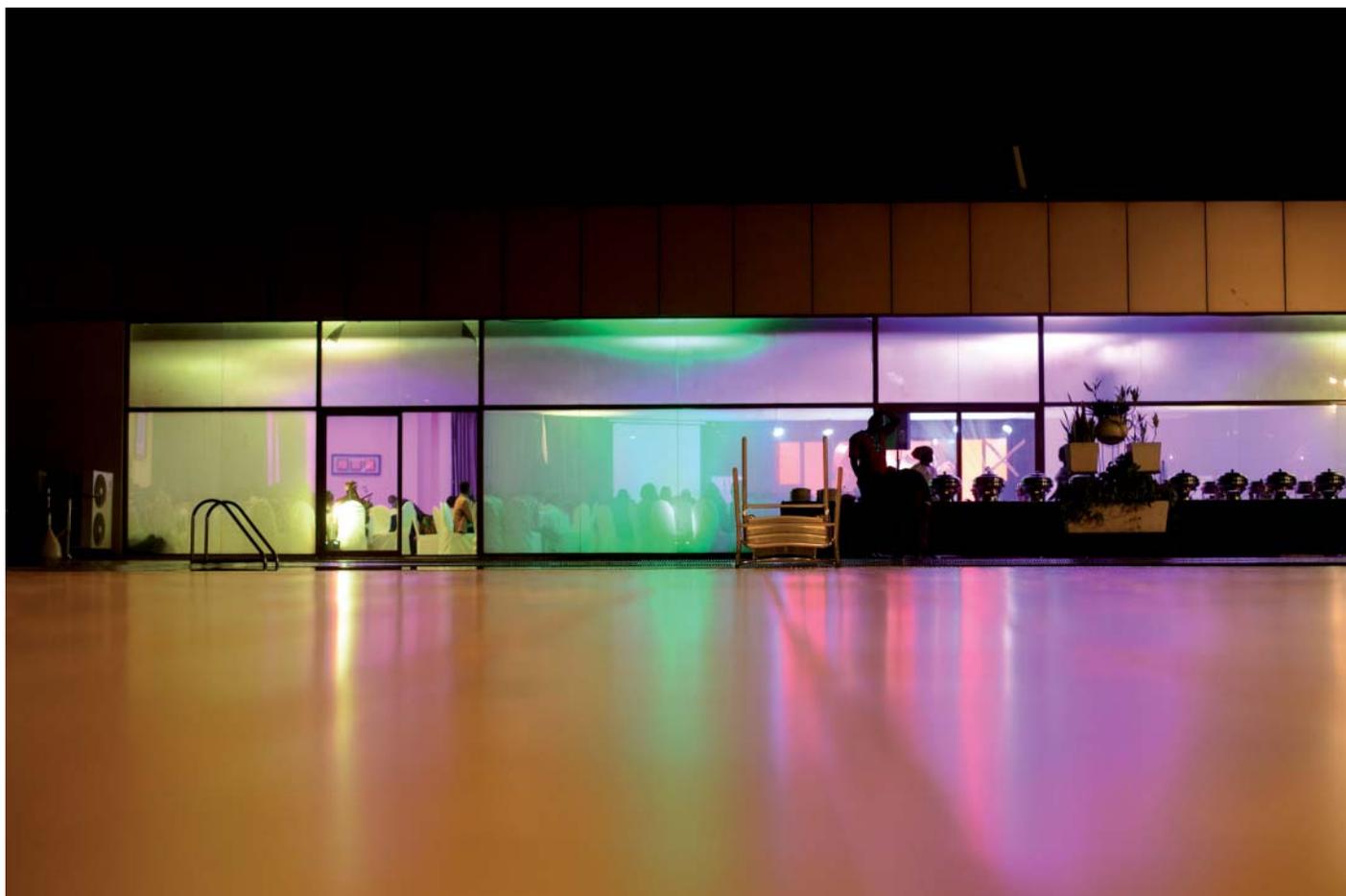


Foto: Dazzle Jam auf »pexels.com«

nicht alles abhängen. Gelingende Veränderung hin zu souverän kooperierenden Individuen ist dringend notwendig, stehen wir doch vor immensen Herausforderungen.

**»New Work« als neues Organisations-Paradigma**  
 Wenn man über neue Organisationsmodelle für die Next Society spricht, gelangt man unweigerlich zu New Work (Neue Arbeit). Dieses Konzept ist eine Erfindung des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann. Er entwickelte es bereits in den 1980er Jahren. Es bezeichnet eine bestimmte Art der Arbeit, die Arbeitnehmer\*innen als sinnvoll begreifen und die sie auch wirklich erledigen wollen. Die zentralen Werte von New Work zielen allesamt auf mehr Mitbestimmung, Freiheit, Selbstständigkeit und eine bessere Work-Life-Balance ab. Das Befähigen der Mitarbeitenden, auf Veränderungen rasch reagieren zu können, steht im Vordergrund, nicht das reine Anordnen. Dies funktioniert jedoch nur dann, wenn Institutionen auf die Kompetenz und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden vertrauen und ihnen die Entscheidung überlassen, was wie wo und wann getan werden muss.

Bergmann legte mit New Work den Grundstein für ein neues Verständnis von Arbeit in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung. In den letzten drei Jahren hat die Corona-Pandemie gerade die digitale Transformation extrem beschleunigt, so

dass heute viele Institutionen und auch Museen bereits gezwungen sind, New Work-Ansätze in den Arbeitsalltag zu integrieren. In der Pandemie haben wir erlebt, wie sich starre Prozesse und feste Strukturen plötzlich auflösten und auf eine größere Flexibilität hin neu sortierten. Am deutlichsten zeigte sich der Wandel in Bezug auf den Ort der Arbeit: Waren Home Office und Mobiles Arbeiten vor wenigen Jahren vielerorts indiskutabel und Präsenz noch unumstößliche Pflicht, so ist beides heute eine selbstverständliche Option. New Work schuf aber noch weitere neue Arbeitskonzepte wie Agiles Arbeiten, Work-Life-Blending, Crowdworking, Design Thinking und den Knowledge Worker (Wissensarbeiter\*in) mit neuen Bedürfnissen für neues, effektiveres Arbeiten.

**»Agilität« als neues Organisations-Ideal**  
 Agiles Arbeiten wird gelegentlich mit New Work gleichgesetzt. Das stimmt nicht ganz, es ist eher ihr folgerichtiger Abkömmling. Agilität ist die erstrebte Fähigkeit einer Institution, sich so aufzustellen, dass auf wechselnde Anforderungen schnell – möglichst gar in Echtzeit – reagiert werden kann. Sie beschreibt die Beweglichkeit von Institutionen und Personen in bestimmten Strukturen und Prozessen und kann somit als Modell für hohe Anpassungsfähigkeit und Konzentration auf schnelle Iteration und kontinuierliche Verbesserung verstanden werden.

Agile Institutionen zeichnen sich u.a. durch folgende Merkmale aus: Die Organisation arbeitet projektorientiert, und die Projektteams verfolgen alle das übergeordnete Ziel, die Institution voranzubringen. Die Gruppen arbeiten selbstständig und sind aber vernetzt, um das Ziel zu erreichen. Die Hierarchien sind flach und die Mitarbeitenden haben viel Entscheidungsfreiheit, wodurch selbstständiges Arbeiten möglich wird. Die Führung arbeitet auf Basis von Vertrauen, es gibt wenig Kontrolle, Druck und Leistungsnachweise. Das Eingehen von Risiken wird erwartet und ist ein wichtiger Lernprozess, Fehler dürfen gemacht werden. Anhand von Fehlern soll Lernen möglich sein und sich Mitarbeitende und Teams weiterentwickeln. Es wird transparent gearbeitet, damit die Mitarbeitenden schnell und selbstständig auf Veränderungen reagieren können. Dafür ist es wichtig, Informationen möglichst umfangreich allen und zu jeder Zeit zugänglich zu machen. Und schließlich wird der Austausch unter den Mitarbeitenden gefördert, denn er macht Informationen begreiflich und schafft neue Zusammenhänge. Neben dem internen Austausch, ist auch der Dialog mit Externen wie Besucher\*innen, aber auch Lieferant\*innen und anderen Kontaktpersonen wichtig.

Agile Methoden böten Museen eine neue Art, über ihre Arbeit und ihre Abläufe nachzudenken. Durch die Einführung agiler Praktiken könnten Museen anpassungsfähiger, reaktionsschneller und effizienter werden, was ihnen helfen kann, ihren Besucher\*innen und Gemeinschaften besser zu dienen.

#### »Reinventing Organizations« als Evolutionsgeschichte und gelebte Praxis

Geht man auf der Suche nach neuen Organisationsmodellen noch einen Schritt weiter, landet man bei dem New-Work-Vordenker Frederik Laloux. Sein 2014 veröffentlichtes Buch »Reinventing Organizations« ist die organisationale »Bedienanleitung« für die Next Society. Die Ideen von Peter Drucker führt Laloux konsequent weiter. Er postuliert, dass sich die Menschheit in plötzlichen Sprüngen oder Schritten entwickelt. In der Beschreibung dieser Schritte orientiert er sich am Werk des Philosophen Ken Wilber, worin fünf Stadien des menschlichen Bewusstseins aufgezeigt und anhand eines Farbschemas skizziert werden. Laloux stellt die These auf, dass sich auch Organisationen evolutionär in Übereinstimmung mit diesen Bewusstseinsstadien entwickelt haben, nämlich Schritt für Schritt hin zu mehr Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und einem tieferen Sinn für Ziele.

In dem von Wilber übernommenen Farbschema sind das »rote«, »gelbe«, »orangefarbene« und »grüne« Organisationen, die jeweils auf Gewalt (rot), Hierarchien (gelb), Leistungsprinzipien (orange) oder Konsensentscheidungen (grün) beruhen. Die Zukunft der Organisation sieht Laloux jedoch »petrolblau und evolutionär«: In ihr beruht das Management auf der völligen Autonomie der

Arbeitnehmer\*innen, auf Peer-to-Peer-Beziehungen und vor allem auf dem Sinn der Arbeit. Noch müssten, so Laloux, Mitarbeitende in herkömmlichen Organisationen grundsätzlich einen Teil ihres Selbst zurückhalten, sich verstecken und verstellen, denn emotionale, intuitive oder spirituelle Aspekte seien bei der Arbeit in den meisten Institutionen nicht erwünscht. Anhand von zwölf Beispielunternehmen zeigt er, wie das auch anders gehen kann. Heute lassen sich viele weitere Beispiele finden, denn es sind bereits zahlreiche Handlungshilfen für »evolutionäre Organisationen« entstanden. Ihre Beispiele und Erfolge haben viele Institutionen inspiriert, mit neuen Formen von Arbeit zu experimentieren.

#### Nicht verharren – auf in die Zukunft!

In Museen ist diese »petrolfarbene (evolutionäre)« Organisationsform – soweit mir bekannt – allerdings noch überhaupt nicht angekommen. Ein ehrlicher Blick auf die eigene Organisation wäre dabei der Anfang: »Wo stehen wir? Und wie ordnen wir uns ein in die fortschreitende Entwicklung von Institutionen?«

Die Erkenntnisse einer solchen ehrlichen Analyse sind selten schmeichelhaft, manchmal sogar schmerzhaft. Vielleicht mag es trösten: Alle Organisationen sind unter Hochdruck herausgefordert, sich auf das Ziel hin zu verändern, sich ständig verändern zu können. Das braucht auf Führungsebene eine neue innere Einstellung (»Mindset« ist das Modewort dafür) und eine neue Art von Führen, das vertrauen, und Mut zur Lücke lassen kann. »Weiter so«, »business as usual« und andere Durchwurstel-Strategien sind schlicht zu langsam, und ihr Trägheits-Moment bringt uns nicht über die Hindernisse und Herausforderungen, vor denen wir heute stehen.

Viele Schlagworte, die auch schon heute in Museen benutzt werden, wie »flache Hierarchien«, »Autonomie«, »Selbstorganisation« oder »Agilität« verweisen auf die von Peter Drucker ausgelöste Debatte, und diverse Museen befinden sich schon auf dem Weg der Transformation. Und dennoch brauchen wir in unseren Organisationen weiterhin und verstärkt den richtigen Kurs und kluge Köpfe, die ihre Teams nicht nur in die neue Arbeitswelt führen, sondern die auch auf dem Weg dorthin die Bedürfnisse der einzelnen Knowledge-Worker nicht vergessen.

Oft mag das New Work in der Next Society anmuten wie eine Fahrt durch nebelweißes Territorium. Aber Navis für diese terra incognita gibt es, wie aufgezeigt, bereits. Und das Schöne dabei: Einmal dorthin unterwegs, wird das Neue in all seinen Zusammenhängen immer deutlicher – und unser Handeln wirksamer. So sagt es auch Peter Drucker, der die Herausforderung für die Institutionen in der Next Society so zusammenfasst: »Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen ist, sie zu schaffen.« ■