

New Work und Psychological Ownership: Chancen und Herausforderungen

Matthias Meifert¹ & Sarah Meeßen²

¹ Managing Partner & Gründer HRpepper GmbH und & Co. KGaA

² Consultant HRpepper GmbH und & Co. KGaA

SCHLÜSSELWÖRTER: Psychological Ownership, New Work, New Pay, Arbeit der Zukunft, Empowerment

KURZFASSUNG: New Work-Maßnahmen und das mit ihnen einhergehende Empowerment von Mitarbeitenden erscheinen als vielversprechende Reaktion auf sich verändernde Arbeitswelten und Erwartungen. Psychological Ownership, d.h. das Empowerment von Mitarbeitenden zu gefühlten Miteigentümer*innen, weist konzeptuelle und die Wirkweise betreffende Parallelen zu New Work auf. Der vorliegende Artikel stellt die beiden Konzepte und ihre Parallelen theoretisch dar und beleuchtet Chancen und Herausforderungen. Diese werden am Beispiel der HRpepper Management Consultants aufgezeigt. Konkret werden Faktoren wie Vergütung, Kapitalbeteiligung und partizipative Entscheidungsfindung behandelt.

Die Arbeit der Zukunft verlangt eine Neuausrichtung von Organisationen

Die zunehmende Dynamik, die rasante technologische Entwicklung und die sich verändernden Erwartungen von Mitarbeitenden stellen die Arbeitswelt vor neue Herausforderungen. Die Arbeit der Zukunft wird voraussichtlich geprägt sein von einer projekthaften, dezentralisierten Arbeitsorganisation, der technologischen Erweiterung von Arbeitsplätzen, lebenslangem Lernen und einem verstärkten Streben nach Sinnhaftigkeit (Marr, 2019).

Starre, hierarchische Organisationsstrukturen, eine hohe Zentralisierung und ein behavioristisches Menschenbild können in diesem Zukunftsszenario nur bedingt bestehen. Um zukunftsfähig zu bleiben, muss sich ein Großteil der Organisationen grundlegend neu ausrichten.

New Work, d.h. die strukturelle Demokratisierung von Organisationen zur Ermächtigung der Mitarbeitenden (Schermuly, 2020), bietet einen potentiellen Rahmen für eine solche Neuausrichtung.

Psychological Ownership, d.h. Mitarbeitende gezielt zu gefühlten Miteigentümer*innen zu machen (Pierce et al., 2001), kann als eine Facette von New Work verstanden werden.

Im Folgenden werden die Konzepte New Work und Psychological Ownership beschrieben und Parallelen hervorgehoben. Anschließend werden konkrete Maßnahmen sowie potentielle Chancen und Herausforderungen anhand eines konkreten Organisationsbeispiels beleuchtet.

New Work

Der Begriff *New Work* wurde geprägt durch den Philosophen Frith-

jof Bergmann (2019). In seinem Werk kritisiert er insbesondere die tayloristische Ausrichtung von Arbeit und entwirft eine alternative Arbeitswelt, die von starker Autonomie, Sinnhaftigkeit und Teilhabe geprägt ist (Bergmann, 2019). Gemäß Schermuly (2020) zeigt dieses grundlegende Konzept von New Work Parallelen zu Empowerment-Ansätzen, d.h. zur Ermächtigung von Mitarbeitenden (Spreitzer, 2008).

Sozial-strukturelles Empowerment umfasst Maßnahmen wie eine partizipative Entscheidungsfindung, einen offenen Informationsaustausch, flache organisationale Strukturen, fortlaufendes Training der Mitarbeitenden sowie eine auf Kompetenzen und Wissen basierende Entlohnung.

Psychologisches Empowerment umfasst das individuelle Erleben von Selbstwirksamkeit, Autonomie,

Einfluss und einer Passung der Arbeit zu den eigenen Überzeugungen und Werten (Spreitzer, 2008).

Strukturelle New Work-Maßnahmen begründen ein sozialstrukturelles Empowerment, das psychologisches Empowerment ermöglicht (Schermuly, 2020). Psychologisches Empowerment wirkt sich wiederum positiv auf das Leistungsverhalten, Einstellungen, die Rollenklarheit und Gesundheit von Mitarbeitenden aus (Schermuly, 2020).

Zudem erlauben New Work-Maßnahmen, wie z. B. flache Hierarchien, Agilität und Holokratie, dass Organisationen flexibel auf dynamische Märkte reagieren können. Somit sichert New Work die Zukunftsfähigkeit auf Seiten der Mitarbeitenden und des Marktes.

Im Allgemeinen werden New Work-Maßnahmen getragen von einer Organisationskultur, die von Vertrauen, flexiblen Strukturen, agilen Methoden, Selbstkompetenz der Mitarbeitenden sowie einer inspirierenden, vorbildhaften Führung geprägt ist (Bruch & Meifert, 2020).

Konkret verstärkt eine konstruktive Organisationskultur den positiven Effekt von New Work-Maßnahmen auf das psychologische Empowerment (Schermuly, 2020). Ferner fördern New Work-Maßnahmen insbesondere dann das psychologische Empowerment, wenn die Aufgaben, die in der Organisation oder der jeweiligen Abteilung erledigt werden, komplex sind und in ihrer Bearbeitung eine hohe Interdependenz herrscht (Schermuly, 2020).

Erweitert wird der New Work-

Ansatz durch *New Pay*, d. h. die Demokratisierung der Entlohnung (Franke et al., 2019). Dabei gestalten Mitarbeitende das Entlohnungsmodell und die individuelle Entlohnung partizipativ mit.

Boni werden durch alternative Anreize ersetzt, wie zum Beispiel Flexibilität oder Freizeit. Das gemeinsam gewählte Entlohnungsmodell wird laufend überprüft und daraus abgeleitet angepasst (Franke et al., 2019).

Psychological Ownership

Psychological Ownership kann als Facette von New Work verstanden werden. Im organisationalen Kontext beschreibt das Konzept einen kognitiv-emotionalen Zustand, in dem Personen gegenüber der Organisation oder Teilen der Organisation eine so starke Verbundenheit wahrnehmen, als wären sie Eigentümer*innen (Pierce et al., 2001).

Psychological Ownership umfasst erlebte Selbstwirksamkeit, Verantwortlichkeit, Zugehörigkeit und Selbstverständnis in Bezug auf die gesamte oder Teile der Organisation (Avey et al., 2009) und weist damit theoretische Schnittmengen zum psychologischen Empowerment auf (s. o.).

Neben einer Profitbeteiligung der Mitarbeitenden sind auch ihre Einbindung in Entscheidungen und ein offener Austausch von Geschäftsinformationen zentrale Vorläufer von Psychological Ownership (Chi & Han, 2008) und ähneln somit strukturellen Maßnahmen, die psychologisches Empowerment stärken (vgl. Schermuly, 2020; Spreitzer, 2008).

Psychological Ownership hängt ferner positiv zusammen mit organisationalem Commitment, der Absicht, in der Organisation zu bleiben, positivem Arbeitsverhalten und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit (Avey et al., 2009; van Dyne & Pierce, 2004).

Ein Anwendungsbeispiel: HRpepper Management Consultants

HRpepper Management Consultants ist eine 2012 gegründete Transformationsberatung, die in ihrem Betriebssystem New Work-Maßnahmen mit der Förderung von Psychological Ownership verknüpft.

New Work – Arbeitsumgebung und Vergütung

Generell eignen sich Beratungsunternehmen gut für die Umsetzung von flexiblen New Work-Maßnahmen, da in einem dynamischen Kontext interdependent an komplexen Aufgaben gearbeitet wird (vgl. Schermuly, 2020).

Damit Mitarbeitende sicher in flexiblen Strukturen agieren können, benötigen sie eine ausgeprägte Selbstkompetenz (Bruch & Meifert, 2020). Diese stärkt HRpepper, indem Mitarbeitende Arbeitsort und Arbeitszeiten gemäß der eigenen Bedürfnisse selbst bestimmen und flexibel gestalten können.

Sofern es die Ressourcen zulassen, können auch Kundenprojekte und Themenfelder entsprechend den eigenen Kompetenzen und Interessen frei gewählt werden. Die Grundlage für diese Freiheiten bildet eine ausgeprägte Vertrauenskultur. Feedback wird offen

über Funktions- und Senioritätsstufen hinweg kommuniziert und Fehler werden als Lernmöglichkeit verstanden.

Dem New Pay-Ansatz entsprechend wurde das Vergütungsmodell überarbeitet (Franke et al., 2019). In einem partizipativen Prozess wurden potentielle Modelle diskutiert. Das Team wählte ein Modell, bei dem alle Mitarbeitenden basierend auf ihren Kompetenzen in Senioritätsstufen eingruppiert werden.

Diese Eingruppierung legt die fixe sowie variable Vergütung jeder Person fest. Für die Senioritätsstufen gelten Ziele, deren Erreichung einen zur Ausschüttung der variablen Vergütung angemessenen Unternehmenserfolg sicherstellt. Eine Steuerung durch monetäre Anreize wurde durch die hohe Zieltransparenz sowie eine intensive Feedbackkultur ersetzt.

Psychological Ownership – Kapitalbeteiligung und Entscheidungskompetenz

Psychological Ownership wird gefördert, indem Mitarbeitende am Kapital und Erfolg des Unternehmens beteiligt werden (vgl. Chi & Han, 2008). Mitarbeitende haben die Möglichkeit, Aktien des Unternehmens zu erwerben und erhalten 50 Prozent des Unternehmensgewinns einmal jährlich als variable Vergütung.

Ferner werden Mitarbeitenden Entscheidungskompetenzen übertragen (vgl. Chi & Han, 2008). HRpepper traut Mitarbeitenden grundsätzlich Entscheidungen und Führung zu und glaubt, dass komplexe Umwelten die Nutzung der

kollektiven Intelligenz von Mitarbeitenden erfordern. Diese Annahmen manifestieren sich u. a. darin, dass Entscheidungen jeweils durch die Person getroffen werden, welche die größte Nähe zum Kunden hat.

Auch bei der Einstellung von Bewerber*innen bestimmen die Mitarbeitenden mit. 2016 wurde das so genannte Peer-Recruiting eingeführt, bei dem der Rolleninhaber HR von wechselnden Mitarbeitenden u. a. durch eine Vorselektion der Bewerbungen oder das Führen von Einstellungsinterviews unterstützt wird.

Verantwortungen und Entscheidungsprozesse manifestieren sich in Rollen und Gremien, die ein herkömmliches Führungsmodell ersetzen. Konkret strukturiert sich HRpepper durch Steuerungskreise. People-, Themen-, und Funktions-Manager werden jährlich in einem dialogorientierten Nominationsprozess durch die Mitarbeitenden bestimmt.

Rollen und Kreise sowie ihre regelmäßige Neubesetzung ermöglichen, dass Mitarbeitende früh formell Verantwortung übernehmen können und das Unternehmen sich konsistent an veränderte Bedingungen anpassen kann.

Chancen und Herausforderungen

Nach über drei Jahren Erfahrung mit dem Konzept lassen sich folgende Chancen feststellen: Die Entscheidungsqualität ist insgesamt hoch, die Umsetzungshürden hingegen sind niedrig. Auch das Verantwortungsbewusstsein aller Mitarbeitenden ist stark ausgeprägt. Das Unternehmen lebt aus

sich heraus, braucht kaum Anstöße von Einzelnen und kann schnell auf veränderte Bedingungen reagieren.

Herausfordernd war der hohe Kommunikations- und Umlernaufwand in der Einführung. Die Qualität der Nominationen hängt zudem erheblich von der diagnostischen Kompetenz und Feedbackintensität im Unternehmen ab.

Ferner werden einige Rollen weniger gerne gewählt und Risikoentscheidungen weniger getroffen. Disziplin und Formalisierung in den Gremien sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Fazit

New Work und Psychological Ownership sind potentielle Rahmen, um auf dynamische Umweltbedingungen und sich verändernde Bedürfnisse von Mitarbeitenden einzugehen. Durch Empowerment können Mitarbeitende in projekthafter, dezentralisierter und flexibler Arbeitsorganisationen angemessen agieren, Verantwortung übernehmen und Sinnhaftigkeit erleben.

Damit bieten New Work und Psychological Ownership passende Antworten für die Arbeit der Zukunft (vgl. Marr, 2019). Am Beispiel von HRpepper Management Consultants wurde aufgezeigt, wie konkrete Maßnahmen aussehen können.

Literatur

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-

191.
<https://doi.org/10.1002/job.583>
Bergmann, F. (2019). *New Work New Culture – Work we want and a culture that strengthens us*. Zero Books.
- Bruch, H., & Meifert, M. (2020, 28. April). New Work in der Bewährungsprobe. *Personalmagazin*, 6.
https://www.haufe.de/personal/hr-management/auswirkungen-der-corona-krise-auf-new-work_80_514890.html
- Chi, N. W., & Han, T. S. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691-711.
<https://doi.org/10.1348/096317907X262314>
- Franke, S., Hornung, S., & Nobile, N. (2019). *New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*. Haufe.
- Marr, B. (2019, 15. Juli). The Future Of Work: 5 Important Ways Jobs Will Change In The 4th Industrial Revolution. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/07/15/the-future-of-work-5-important-ways-jobs-will-change-in-the-4th-industrial-revolution/>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- Schermuly, C. C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *PERSONALquarterly*, 2, 10-15.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior – Volume One: Micro Approaches* (S. 54-72). Sage.
- van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
<https://doi.org/10.1002/job.249> ■