



Irgendwie, irgendwo, irgendwann?

Herausforderungen von digitaler Organisation und New Work

Thomas Wendt

Digitale, ortlose Organisation ist immer häufiger das neue Normal. Für das Management bedeutet dies, Remote Work zu ermöglichen, gleichzeitig aber die Potenziale gemeinsamer Zusammenarbeit vor Ort nicht zu vergessen. Die richtige Balance organisationaler Distanz- und Präsenzwelten zu finden, ist eine zentrale Gestaltungsherausforderung der Gegenwart.

Homeoffice, Remote Work und digitales Nomadentum sind bedeutsam für die Gegenwart und Zukunft der Arbeit. Arbeit wird zunehmend dezentral organisiert, ein gemeinsamer Arbeitsort ist immer weniger erforderlich. Realisiert wird dies durch die fortschreitende Digitalisierung. Neue Formen des Cloud-Com-

puting ermöglichen es, das Potenzial struktureller Koordinationsleistungen von Organisationen weiter zu steigern. Dass organisationale Strukturbildungsprozesse als Datenwolken immer besser gelingen, ist aber nicht ausschließlich neu und digitalisierungsbedingt, sondern auch ein Ergebnis davon, dass Datenaffinität und Dezentralität bereits traditionell Bestandteil arbeitsteiliger Prozesse sind. Durch die intensive Nutzung von Tabellen, Listen und Akten pflegen Organisationen schon seit geraumer Zeit Formen datenaffiner Steuerung, die sich im Digitalzeitalter in der Nutzung von Softwarelösungen fortsetzt. Neu sind deshalb vor allem die technischen Möglichkeiten dezentraler Arbeitsformen und die Tatsache, dass diese für das Anspruchsverhalten von Mitarbeitenden an Bedeutung gewinnen. Dies illustriert nicht zuletzt die aktuelle Konjunktur von *New Work*. Ortlose Organisation und das damit verbundene Austarieren von Alt und Neu gehören daher zu den zentralen Managementherausforderungen der Gegenwart.

Der Beitrag diskutiert Herausforderungen digitaler, ortloser Organisation in vier Schritten. Im ersten Schritt wird der Zusammenhang von Digitalisierung und dezentralem Arbeiten aus

Impulse für die Praxis

Für die Reflexion der Balance von Distanz- und Präsenzarbeit bietet sich das Hinterfragen etablierter Abläufe an:

- Können Mitarbeitende frei über Präsenz- oder Distanzarbeit entscheiden? Warum (nicht)?
- Werden Präsenzansprüche plausibel begründet oder um ihrer selbst willen eingefordert?
- Gibt es für Distanzarbeit verbindliche Zeitfenster der Erreichbarkeit, bestimmte Antwort- oder Rücklaufzeiten? Sind diese notwendig?
- Entspricht die Präsenzwelt der Organisation den Ansprüchen produktiver Ko-Kreation? Warum (nicht)?

Offsite Retreat

Ein Offsite Retreat ist ein ein- oder mehrtägiges Treffen einer Arbeitsgruppe oder eines Teams abseits des Arbeitsorts. Dort können die Mitarbeitenden in produktiver Atmosphäre an neuen Ideen arbeiten. Auf diese Weise sollen der Teamspirit und die Motivation der Mitarbeitenden gestärkt werden. Im Blick auf gegenwärtige Transformationsherausforderungen bietet es sich an, die Prinzipien der gemeinsamen Zusammenarbeit bei einem Offsite Retreat selbst zum Thema zu machen.

der Perspektive der Organisationstheorie erläutert. Im zweiten Schritt werden aktuelle und klassische Herausforderungen des Managements abgeglichen und auf die eingeführten organisationstheoretischen Prämissen bezogen, bevor der gegenwärtige Transformationsschub im dritten Schritt am Beispiel von *New Work* plausibilisiert wird. Im vierten Schritt werden Konsequenzen für die Zusammenarbeit in Organisationen bilanziert und **Offsite Retreats** sowie neugestaltete Präsenzwelten als mögliche Zukunftsszenarien ortloser Organisation skizziert. Ein abschließendes Fazit fasst die Ausführungen zusammen.

Präsenz- und Distanzwelten der Organisation

Revolutionen gehören scheinbar zum Alltag der Organisation. Die Geschichte der Managementlehre reiht Konzepte grundstürzender Umwälzung aneinander, die auf ihre Art und Weise beanspruchen, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern.¹ Auch die Gegenwart des Managements ist im Kontext dynamischer Umweltbedingungen – der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität einer VUCA-Welt² – von der Herausforderung geprägt, die Innen- und Außenwelt der Organisation in einem gangbaren Verhältnis auszutarieren. Die Zusammenarbeit in Organisationen zu gestalten und zu verbessern, ist ein dauerhaftes Anliegen des Managements, dessen Neuigkeitswert bisher nicht erschöpft ist. Kontinuität und Disruption bilden zusammen eine Kippfigur, deren Seiten ermöglichen, von gleichbleibenden wie von nie dagewesenen Herausforderungen auszugehen. Die Gegenwart des Managements zeichnet sich durch Aufgaben aus, die neu und alt zugleich sind.

Der gegenwärtige Transformationsschub, der durch die pandemiegetriebene Expansion von Videokonferenzen massenhaft Büros leer bleiben lässt und sich im Bedarf an alternativen Formen der Steuerung zeigt, hinterlässt leicht den Eindruck, dass sämtliche Herausforderungen neu sind und alles ist wie nie zuvor. Dabei haben dezentrale Formen der Zusammenarbeit mehr mit der Vergangenheit der Organisation zu tun, als es den Anschein hat. Denn aus der Warte einer an Funktionen interessierten Theoriebrille³ ist Organisation nichts anderes als strukturgeleitetes Multitasking. Was uns als Individuen überfordert – verschiedene Dinge gleichzeitig zu tun –, ist für Organisationen der normale Arbeitsmodus. Durch die Ausdifferenzierung von Strukturen ordnen Organisationen verschiedene

Handlungsvollzüge, die gleichzeitig stattfinden und derart aufeinander abgestimmt sind, dass sie an einem übergeordneten Ziel arbeiten.⁴ Trotz aller kollegialen Umgangsweisen oder standortspezifischen Organisationskulturen⁵ vollzieht sich der Alltag in geregelten Bahnen des Nebeneinanders, die aus arbeitsteiligen – und das heißt unterschiedlichen – Zuständigkeiten, Stellenprofilen und Hierarchieniveaus resultieren. Sichtbar wird dies vor allem in der räumlichen Trennung von Arbeitsplätzen oder Büroräumen. Und das war schon immer so.

Die räumliche Trennung von Arbeitsplätzen ist nichts Neues. Durch verbesserte technische Möglichkeiten ist jedoch die physische Anwesenheit von Mitarbeitenden oft nicht mehr erforderlich.

Neu ist hingegen, dass die Koordinationsleistung von Organisationen immer mehr auf technischen Möglichkeiten aufbaut, für die ein lokaler Ort genauso wenig erforderlich ist wie die physische Anwesenheit von Mitarbeitenden. Dies betrifft nicht nur digitale Plattformen und die damit verbundene Plattformökonomie,⁶ sondern prinzipiell alle Formen organisierter Wissensarbeit, die Anwendungen wie Chat- und Videokonferenzsysteme, ein Intranet, File-Sharing-Dienste, Programme für die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten oder andere Cloud-Lösungen nutzen. Die Tabellen, Listen und Aktenberge der Vergangenheit werden mehr und mehr durch Softwarelösungen ersetzt, durch die ein dezentraler Zugriff möglich ist. Was analoge Formulare waren, sind heute die Eingabemasken digitaler Interfaces.⁷ Die neuen technischen Möglichkeiten realisieren eine ortlose Organisation, indem sie konsequent das fortsetzen, was im Rahmen ihrer datenaffinen und strukturellen Ordnungsleistung bereits angelegt war: das gleichzeitige Nebeneinander verschiedener Arbeitsvorgänge. Neu und Alt sind sich manchmal zum Verwechseln ähnlich.

Neue alte Herausforderungen im Management

Die Kontinuität datenaffiner Steuerung und die zunehmende Leistungsfähigkeit softwarebasierter Strukturbildung führen dazu, dass Digitalisierung und Reorganisation häufig nicht zu unterscheiden sind. Doch wenn Organisationen im Zuge des digitalen Umbaus zu Orten werden, an denen niemand mehr ist, stellt sich die Frage, was sich durch den Umzug in die Virtualität ändert – was gewonnen wird, aber auch was verloren geht. Nun lehrt die Geschichte von Organisationstheorie und Management, dass Organisationen mehr sind, als über Organigramme und die in ihnen konstellierte Stellenprofile abgebildet wird.⁸ Planung ist nur das halbe Leben der Organisation. Beschrieben wird dieser Sachverhalt traditionell mit der Unterscheidung von Formalität und Informalität,⁹ also dem, was im Rahmen struktureller Planungen formal festgeschrieben ist, und dem, was sich als Effekt planerischer Festlegungen in Formalisierungslücken ereignet. Kurze Dienstwege, kollegiale Umgangsformen, der Austausch in Tür-und-Angel-Gesprächen, auf den

Fluren oder in den Kaffeeküchen leisten für das Funktionieren der Organisation genauso einen Beitrag wie Strukturentscheidungen. Die fortschreitende Digitalisierung und die Transformation ihrer strukturellen Ordnung machen daher eine Paradoxie als Grundproblem einer jeden Organisation sichtbar: Die Organisation ist auf etwas angewiesen, das sie selbst nicht herstellen kann.

Das Zusammenwirken von Formalität und Informalität – von Entscheidbarkeit und Unentscheidbarkeit – ist keine neue Einsicht.¹⁰ Es kommt in Organisationen mehr auf die Beteiligung und den persönlichen, spontanen Einsatz von Mitarbeitenden und deren Austausch untereinander an, als dies planerisch verfügt werden kann. Nach der Verlagerung von Arbeitsplätzen in das heimische Arbeitszimmer oder an den Küchentisch,¹¹ braucht es daher Möglichkeiten, die Komplementärfunktion informeller Umgangsweisen aufrechtzuerhalten oder zu erneuern. Das neue Irgendwo und Irgendwann der Organisation macht die Suche nach neuen Formen der Interaktion erforderlich, damit es durch die Privatisierung von Arbeitsplätzen nicht zur individuellen Verinselung und zum Versiegen sozialer Kohäsionskräfte kommt. Dies gilt umso mehr, als dezentrale Arbeitsformen stetig an Bedeutung gewinnen.¹² Nicht nur die Coronapandemie, auch der knappe Wohnraum in Ballungsgebieten, lange Pendelzeiten oder Ansprüche an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zählen zu den gegenwärtigen Gründen für ein Arbeiten aus der Distanz. Bereits an das spezifische Anspruchsverhalten der Generationen Y und Z angepasste Recruiting-Strategien sorgen dafür, dass sich dezentrale Arbeitsformen wie Homeoffice, Remote und Cloud Work immer stärker durchsetzen.

Informale kollegiale Umgangsformen auf den Fluren oder in den Kaffeeküchen leisten für das Funktionieren der Organisation einen wichtigen Beitrag.

Das disruptive Moment an der gegenwärtigen Konstellation besteht darin, dass das Potenzial der Organisation, arbeitsteilige Prozesse (auseinander) zu ordnen, durch technische Möglichkeiten rechenmäßig beschleunigt wird und dabei auf eine gestiegene Nachfrage trifft, die effektverstärkend wirkt.¹³ Die Arbeit des Managements ist deshalb gegenwärtig von einer Doppelaufgabe geprägt: Einerseits gilt es, den Herausforderungen digitaler Transformation zu begegnen, andererseits einem veränderten Anspruchsverhalten von Mitarbeitenden gerecht zu werden.¹⁴ Beide Punkte sind eng miteinander verknüpft und aktualisieren das Verhältnis von Präsenz- und Distanzarbeit. Denn die gegenwärtige Konjunktur ortloser Organisation sorgt auch dafür, dass den anwesenheitsbasierten Arbeitsformen der Vergangenheit mit Skepsis begegnet wird. Das Insistieren auf Präsenz wird zunehmend mit einem Status- und Konkurrenzdogma in Verbindung gebracht: Wer vor Ort ist, wird gesehen. Anwesenheit im Büro bedeutet aber nicht zwingend Produktivität und auch gläserne Bürotüren nähren bestenfalls die Illusion von Kontrolle.¹⁵ Dies ist ebenfalls keine

neue Einsicht, doch gerade die Expansion ortloser Organisation zeigt, dass unbegründete Präsenzansprüche unter Plausibilitätsdruck geraten.

Die Veränderung der Balance von Distanz und Präsenz durch New Work

Das Prinzip klassischer Arbeitsorganisation hat bereits viele Wellen managerialer Revolution überdauert und verfügt über ein beeindruckendes Beharrungsvermögen. Vor dem Hintergrund wiederholter Negativerfahrungen mit Reformversuchen¹⁶ konzentriert sich die zeitgenössische Managementtheorie auf einen radikalen Neuanfang und die Idee, mit den Strukturen der Vergangenheit zu brechen. So beanspruchen Managementansätze wie **Humanocracy**, **evolutionäre Organisation** oder **New Work** sprachlich nicht weniger als die Neuerfindung der Organisation. *Reinvention* wird zur Formel der Stunde.¹⁷ Den Willen zur Transformation sowie Arbeit grundlegend neu zu denken, trägt etwa *New Work* durch die Namensgebung offensiv im Titel. Im Blick auf das Verhältnis von Präsenz- und Distanzwelten der Organisation ist dies folgenreich, indem organisationale Präsenzansprüche relativiert und zunehmend begründungspflichtig

Humanocracy

Das Ziel von Humanocracy ist eine Organisation, die *human-centric* und damit so großartig ist, wie die Menschen, die in ihr arbeiten. Der Anspruch besteht darin, die Resilienz, Kreativität und Leidenschaft der Mitarbeitenden zum entscheidenden Prinzip der Organisation zu machen. Möglich ist dies nur, wenn die einschränkende Wirkung von Bürokratie überwunden wird und jeder die Gelegenheit hat, seine Stärken einzubringen und die eigene Leistung zu verantworten.

Evolutionäre Organisationen

zeichnen sich durch drei Charakteristika aus: Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn. Selbstführung beschreibt einen Steuerungsmodus ohne klassische Hierarchien; das »vollständige Selbst« soll daher in seiner Ganzheit in die Arbeit eingebracht werden können. In derart lebendigen Organisationen ersetzt Sinnbildung Kontrollpraktiken und ermöglicht so eine stetige Weiterentwicklung.

New Work

Der Begriff geht auf den Sozialphilosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann zurück. Ziel der neuen Arbeit im Sinne von Bergmann ist, dass unsere Arbeit uns unterstützt, »lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden« und auf diese Weise eine sinnstiftende Funktion realisiert. Ging es Bergmann noch um ein völlig neues System von Arbeit, wird der Begriff heute vor allem zum Anlasspunkt, alternative Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung zu entwerfen und umzusetzen. Dabei spielen individuelle Autonomie und Selbstorganisation – z. B. persönliche Potenzialentfaltung und Flexibilität – eine zentrale Rolle, wenngleich der Aspekt individueller Sinnbildung noch immer zentral ist.

werden. Wenn das Ziel, dass Arbeit den Menschen stärker machen soll,¹⁸ beim Wort genommen wird, gehört auch die Wahl des eigenen Arbeitsumfelds dazu. Und wenn der Glaubenssatz, dass die »Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen«¹⁹ zur Maxime der Organisationsentwicklung avanciert, werden damit Entscheidungen über den Arbeitsort berührt und in den Kompetenzbereich der Mitarbeitenden verlagert.

Die Überantwortung von Verantwortung an Mitarbeitende ist wiederum nicht neu. Flache Hierarchien und die Betonung des Horizontalen sind gut bekannte Formen organisationaler Strukturgestaltung. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken, führt daher zurück zur paradoxen Einsicht, dass Organisationen auf etwas angewiesen sind, das sie durch formale Planung nicht herstellen können. Neu ist hingegen, dass das Management mit dem Umzug in die Virtualität und mit der Kultivierung der Ortlosigkeit riskiert, auf dieses informale Potenzial zu verzichten. Erfolgreiches Management ist immer Arbeit an der richtigen Balance. Die entscheidende Frage digitaler Transformation lautet deshalb, ob das organisationale Gleichgewicht von Formalität und Informalität aufrechterhalten wird oder die produktiven Potenziale des Informalen getilgt werden.²⁰

Spontaneität, Zufall und Unmittelbarkeit können sich in digitalen Umgebungen weniger gut entfalten.

Im Digitalzeitalter gehört dazu die Reflexion, dass durch Remote und Cloud Work Begegnungen und Gespräche jenseits von Tagesordnungen nicht wie bisher dem Zufall überlassen sind, sondern ebenfalls auf digitale Formate verwiesen werden. Es geht hierbei ausdrücklich nicht darum, ob digital besser ist als analog oder umgekehrt, ob Distanzformaten eine mangelnde Qualität der Begegnung zukommt, sondern darum, dass sich die soziale Produktivkraft des Zufälligen in digitalen Umgebungen weniger entfalten kann. Spontaneität, Zufallsabhängigkeit und Unmittelbarkeit kollegialer Interaktion erfüllen aber in Organisationen genauso eine Funktion wie deren strukturelle Ordnung. Der Organisation droht durch die fortschreitende Digitalisierung eine Hyperformalisierung ihrer strukturellen Koordinationsleistung.²¹ Noch einmal anders formuliert: Ortlose Organisation und Digitalisierung stehen durch die softwaregeleitete Strukturierung von Handlungsoptionen auch für einen Formalisierungsschub, den das Management angemessen reflektieren muss.

Getrennt und doch gemeinsam

Historisch betrachtet, pflegt das Management in Organisationen eine Aversion gegenüber Zufällen. Die fortschreitende Digitalisierung steht in dieser Tradition.²² Den geplanten Kontrollverlust hat das Management in den letzten 20 Jahren durch den Einsatz partizipativer Methoden aber bereits routinisiert. Ortlose Organisation bedingt nun die Herausforderung, sich

endgültig von präsentistischen Kontrollambitionen zu verabschieden. Um eine Kunst des Loslassens handelt es sich dabei jedoch nur auf den ersten Blick. Die Transformationsaufgabe des Managements besteht nicht nur darin, dass aus der Furcht vor dem Kontrollverlust ein Gewinngefühl wird, sondern vor allem darin, Lücken der Formalisierung vorzusehen, die mit dem gefüllt werden, was die soziale Produktivkraft der Organisation schon immer ausmacht: Begegnung, Gespräch und Kontroverse im Modus des Zufälligen, Ungeplanten und Beiläufigen.

Der Umgang mit Paradoxien zählt zu den Kernaufgaben eines jeden Managements.²³ Ortlose Organisation und *New Work* sorgen dafür, dass zumindest eine weitere Paradoxie hinzukommt. Obwohl das Management im Zuge der Umsetzung von *New Work* dem Anspruchsverhalten der Mitarbeitenden durch Flexibilisierung entspricht, wird paradoxerweise die formale Seite der Organisationsstruktur gestärkt. Es ist daher ein reales Risiko, dass die guten Seiten neuer Arbeit die guten Seiten alter Arbeit verdrängen. Nach der Euphorie, die mit dem Abschied von der lokalen Organisation verbunden ist, droht deshalb ein Erwachen ohne Anwesende und die soziale Dynamik, die auf persönliche Anwesenheit zurückgeht. Dass die Organisation zu einem Ort wird, an dem niemand mehr ist, hat deshalb mehr mit alternativen Formen der Koordination arbeitsteiliger Prozesse wie Plattformen und Netzwerke zu tun als mit dem klassischen Prinzip der Organisation. Es bedarf im Management deshalb nicht nur einer konkreten Vorstellung davon, wo und wo nicht, sondern vor allem auch *wozu* persönliche Anwesenheit erforderlich ist, um das Verhältnis zwischen Präsenz- und Distanzwelten der Organisation erfolgreich auszutarieren.

Es bedarf einer konkreten Vorstellung davon, wo und wo nicht, aber vor allem auch wozu persönliche Anwesenheit erforderlich ist.

Die Zukunft der klassischen Organisation ist nicht ausschließlich dezentral. Denn im Blick auf die Bindungswirkung anwesenheitsbasierter Interaktion ist nicht alles bedingungslos remotefähig oder kann beliebig technisch substituiert werden. Ortlose Organisation kennt daher mindestens zwei verschiedene Präsenzzukünfte, um auch weiterhin das Potenzial persönlicher Begegnung zu nutzen. Zum einen stellen Offsite Retreats eine Möglichkeit dar, Remote-Teams aus dem digitalen Nebeneinander in ein analoges Zusammensein zu versetzen. Dahinter steckt der Anspruch, die Quantität persönlicher Kontakte durch Qualität zu ersetzen. Die Zusammenkunft jenseits des individuellen Arbeitsortes soll gemeinschafts- und identitätsstiftend wirken, um ein notwendiges Gegengewicht zum strukturellen Nebeneinander zu schaffen. Gerade Distanzarbeit ist auf Modi der Zusammenarbeit wie z. B. verbindliche Zeitfenster der Erreichbarkeit oder festgelegte Antwort- und Rücklaufzeiten angewiesen. Neben Teambuilding-Effekten durch die Stimulierung sozialer Kohäsionskräfte kann bei Offsite Retreats deshalb Zusammenarbeit auch als gemeinsame Gestaltungsherausforderung thematisiert werden. Der vielbeschworene Tapeten-

wechsel ermöglicht Fokussetzungen und die gezielte Bearbeitung der Frage, weshalb Teams so arbeiten, wie sie es tun, und welche Alternativen sich dazu bieten.

Aber auch die Neukonstruktion von Bürowelten²⁴ stellt ein Szenario gemeinsamer Präsenz dar. Hier steht die – zumindest zeitweilige – Rückkehr zur lokalen Organisation im Vordergrund, die sich nicht zuletzt auf ein architektonisches Attraktionspotenzial stützt. Idealtypisch dafür ist die Campusatmosphäre à la Google und damit die Vorstellung, dass gesichtslose Bürogebäude oder Cubicles der Vergangenheit angehören. Das Büro der Zukunft mutet eher an wie ein inspirierender Themenpark, der dazu einlädt, kreative Potenziale gemeinsam zu entfalten. Dazu gehört etwa die Umwandlung von Einzelarbeitsplätzen zu Workshop- oder Meetingräumen. Tätigkeiten, die ein hohes Maß individueller Konzentration erfordern, sind für die ortlose Organisation prädestiniert. Für die Nutzung sozialer Produktivkraft – das gemeinsame Entwickeln von Ideen oder Strategien – gilt das nicht. Gerade weil Distanzarbeit räumlich getrennt voneinander erbracht wird, erfährt die gemeinsame Präsenz im Sinne von Ko-Kreation eine Aufwertung, die sich in einem ansprechenden Setting ausdrücken soll. Gemeinsam ist Offsite Retreats und neu gestalteten Präsenzwelten deshalb, dass ein anregender Kontext die Anwesenheit so attraktiv macht, dass sie der Abwesenheit – wenigstens temporär – vorgezogen wird.

Dass die Präsenzzukunft ortloser Organisation ebenfalls auf eine Paradoxie hinausläuft, ist indes keine Überraschung. Noch immer geht es um den Mehrwert interaktionistischer Unmittelbarkeit, der sich (digitaler) Formalisierung und direkter Steuerung notwendigerweise entzieht. Dem Management einer jeden Organisation im Umbruch kommt daher die Funktion zu, die richtigen Fragen zu stellen. Auf der Suche nach Antworten gehören dazu auch Fragen nach geeigneten Rahmenbedingungen, nach flexiblen Arbeitsformen sowie nach dem Verhältnis von Präsenz- und Distanzarbeit. Für die Zukunft klassischer Organisation gilt dabei: Irgendwo und irgendwann? Vielleicht. Aber auf die Frage nach dem Irgendwie ist die Antwort eindeutig: sicher nicht.

Fazit

Digitale Transformation und ortlose Organisation aktualisieren das Grundproblem einer jeden Organisation: das Zusammenwirken von formaler Vorgabe und informalem Effekt. Die

Digitalisierung stärkt die Seite der Formalstruktur und setzt damit die sozialen Kohäsionskräfte informaler Interaktion unter Druck. Erfolgreiches Management im Digitalzeitalter sieht deshalb Formalisierungslücken für produktive Zufallschancen vor und ermöglicht auch weiterhin das Zusammenspiel von Formalität und Informalität. Zu dieser Aufgabe gehört es auch, Präsenz- und Distanzwelten der Organisation auszutarieren. Denn ohne lokalen Ort verliert die klassische Organisation mehr als nur einen Teil ihrer eigenen Geschichte.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

- Evolutionäre Organisation – Laloux, F.: *Reinventing Organizations*. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2014, S. 54 f.
- Humanocracy – Hamel, G./Zanini, M.: *Humanocracy. Creating Organizations as amazing as the people inside them*, Boston 2020, S. 7 f.
- New Work – Bergmann, F.: *Neue Arbeit, Neue Kultur*, Freiamt im Schwarzwald 2004, S. 11, 423.
- Offsite Retreat – new work glossar, <https://newworkglossar.de/was-ist-ein-offsite/> (letzter Zugriff: 17.10.2022).

Anmerkungen

- Wendt, T.: Zukunftserzählungen. Eine kurze Zeitreise durch die Semantik des Managements. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 91. Jg., 2022, H. 5, S. 299–302.
- Johansen, R.: *Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, 2. Aufl., San Francisco 2012.
- Wegweisend für diesen Ansatz: Luhmann, N.: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 3. Aufl., Berlin 1976.
- Luhmann, N.: *Organisation und Entscheidung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 330 ff.
- Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1985.
- Seemann, M.: *Die Macht der Plattformen. Politik in den Zeiten der Internetgiganten*, Berlin 2021.
- Wendt, T.: *Die nächste Organisation. Management auf dem Weg in die digitale Moderne*, Bielefeld 2020, S. 29.
- Eine kleine Geschichte der Planungseffekte: Becker, A./Küpper, W./Ortmann, G.: *Revisionen der Rationalität*. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. 2., durchgesehene Aufl., Opladen 1992, S. 89–113.
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J.: *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge (USA, MA) 1939*, S. 379 ff.
- Tacke, V.: *Formalität und Informalität. Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie*. In: von Groddeck, V./Wilz, S. M. (Hrsg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*, Wiesbaden 2015, S. 37–92.

Zusammenfassung

Der Beitrag analysiert Herausforderungen ortloser Organisation und New Work aus der Perspektive der Organisationstheorie. Die Digitalisierung und das Anspruchsverhalten von Mitarbeitenden forcieren den Abschied von der lokalen Organisation als einem Ort gemeinsamer Zusammenarbeit. In der Gestaltung organisationaler Präsenzwelten entstehen daher neue Managementherausforderungen, da Organisation auch auf soziale Kohäsionskräfte und die Produktivkraft des Zufalls angewiesen ist, die traditionell mit der persönlichen Anwesenheit von Mitarbeitenden einhergehen.

Abstract

The article analyzes challenges of locationless organization and new work from the perspective of organization theory. Digitalization and the demands of employees are forcing the farewell to the local organization as a place of co-working. Since organization also relies on social cohesion and the productivity of chance, which traditionally go hand in hand with the presence of employees, new management challenges arise in the design of organizational presence worlds.

- 11 Greenstein, S.: Remote Work. In: IEEE Micro, 41. Jg., 2021, H. 3, S. 110–112.
- 12 Felstead, A.: Remote Working. A Research Overview, London 2022.
- 13 Snow, M. A.: The Remote Work Handbook. The Definitive Guide for Operationalizing Remote Work as a Competitive Business Strategy, New York 2022.
- 14 Shirmohammadi, M./Chan Au, W./Beigi, M.: Remote Work and Work-Life Balance. Lessons Learned from the Covid-19 Pandemic and Suggestions for HRD Practitioners. In: Human Resource Development International, 25. Jg., 2022, H. 2, S. 163–181.
- 15 Thygesen, N. (Hrsg.): The Illusion of Management Control. A Systems Theoretical Approach to Managerial Technologies, Basingstoke, Hampshire 2012.
- 16 Mittlerweile ein Klassiker: Brunsson, N./Olsen, J. P.: The Reforming Organization, Routledge 1993.
- 17 Laloux, F.: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2014; Dignan, A.: Brave New Work. Are You Ready to Reinvent Your Organization? Portfolio Penguin 2019; Hamel, G./Zanini, M.: Huma-nocracy. Creating Organizations as amazing as the people inside them, Boston 2020, Vorwort S. xx f.
- 18 Allmers, S./Trautmann, M./Magnussen, C.: On the Way to New Work. Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt, München 2022.
- 19 Bergmann, F.: Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiamt im Schwarzwald 2004, S. 121 ff.
- 20 Wendt, T.: Organized Futures. On the Ambiguity of the Digital Absorption of Uncertainty. In: Frontiers in Education, 6. Jg., Febr. 2021. doi: 10.3389/educ.2021.554336.
- 21 Wendt, T./Manhart, S.: Digital Decision Making als Entscheidung, nicht zu entscheiden. Zur Zukunft des Entscheidens in der Digitalisierung. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 29. Jg., 2020, H. 2, S. 143–160.
- 22 Siehe hierzu ausführlich Wendt, T.: Die nächste Organisation. Management auf dem Weg in die digitale Moderne, Bielefeld 2020.
- 23 Handy, C.: The Age of Paradox, Boston 1994.
- 24 Prinz, S.: Büros zwischen Disziplin und Design. Postfordistische Ästhetisierungen der Arbeitswelt. In: Moebius, S./Prinz, S. (Hrsg.): Das Design der Gesellschaft. Zur Kulturosoziologie des Designs, Bielefeld 2021, S. 245–271.



Dr. Thomas Wendt
Senior Researcher, Universität Trier
wendtth@uni-trier.de