

## Potenzial der Muße für Führung und die Arbeitswelt 4.0

Christoph SCHÖNFELDER

*FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Leimkugelstraße 6, D-45141 Essen*

**Kurzfassung:** Das Poster beschreibt das Potenzial der Muße im Kontext aktueller Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 – gekennzeichnet durch die Situation D.U.M.P.F. – und offenbart die vier neuen Rollen der Führung. Auf Grundlage der Beschreibung der „Krise durch Muße“ erfolgt die Bestimmung des Potenzials der Muße für zukünftigen unternehmerischen Erfolg.

**Schlüsselwörter:** Arbeitswelt 4.0, Muße, Führung, Zukunftskompetenzen, Situation D.U.M.P.F., New Work

### 1. Situation D.U.M.P.F. – Kennzeichen der Arbeitswelt 4.0

Die Entwicklung visionärer Denkweisen sowie neuer Geschäftsmodelle und – prozesse, die Integration interner und externer Stakeholder in die Wertschöpfung und die Verkopplung von Produkten mit hochwertigen Dienstleistungen – Beispiele für veränderte Handlungsstrategien im Rahmen der organisatorischen Strategiefindung, welche die Industrie 4.0 im weiteren Sinne kennzeichnen.

Diese neue Arbeitswelt kann mit der Situation **D.U.M.P.F.** beschrieben werden (Absatz basiert in weiten Teilen auf: Schönfelder 2018: 46ff.):

**D = Dynamisierung** – Primär begründet durch die zunehmende Digitalisierung, die Erhöhung der Vernetzungsdichte und die veränderte Struktur der Wissensumwelt.

**U = Unternehmerische Ambidextrie** – Gleichzeitig effizient und flexibel agieren zu können, wird für Unternehmen vor dem Hintergrund der Dynamisierung unabdingbar. Das heißt, sie müssen einerseits eine hohe Prozessintelligenz und andererseits eine hohe Handlungsflexibilität besitzen, um mit Entwicklungen wie der zunehmenden Entscheidungsvielfalt und der Enttraditionalisierung umgehen zu können.

**M = Mehrdeutigkeit** – Die steigende Ambiguität der Faktenlage begünstigt falsche Interpretationen und Entscheidungen. Widersprüchliche, mehrdeutige oder dekontextualisierte Informationen, welche unter Ambiguitäten subsumiert werden, müssen dabei als Möglichkeit der Perspektiverweiterung im Innovationsprozess verstanden werden und nicht als störend oder unzutreffend.

**P = Prosumentenschaft** – Der Zustand aufgelöster Grenzen zwischen Konsument und Produzent wird als Prosument bezeichnet. Das Verfassen von Inhalten in Unternehmenswikis und der Konsum hochindividualisierter Informationen sind Beispiele für die verstärkte Schöpfung eigener Produkte und Informationen.

**F = Führungstransformation** – Die dynamisch vernetzte Arbeitswelt bringt verstärkte Eigensteuerungsfähigkeit, Kooperationsanforderungen, Kreativitätsmomente und die permanente Lust zur Eigen- und Fremdentwicklung mit sich. Dies begründet eine grundlegende Transformation des Führungshandelns.

## 2. Neue Rollen von Führung

Die Situation D.U.M.P.F. erfordert ein Umdenken von Führung. Es sind neue Rollen gefragt, die klassische Führungsmodelle in weiten Teilen ablösen. Führung im Kontext von Steuerungs- und Entscheidungsmechanismen kann den Entwicklungen der Industrie 4.0 und dem Anspruch der Echtzeitfähigkeit nicht mehr gerecht werden. Ortsungebundenes, flexibles und zeitnahes Treffen von Unternehmensentscheidungen bedarf einer Steuerung über dezentral verteilte Systeme. Hierbei ist das Netzwerk der an den Entscheidungen und Entwicklungen beteiligten Mitarbeiter zentraler Entscheidungsträger und nicht mehr die einzelne Führungskraft. Hierarchische Strukturen müssen zugunsten einer Demokratisierung im Unternehmenskontext aufgelöst werden (Kapitel basiert in weiten Teilen auf: Schönfelder 2018: 47f. & 364f.).

Im Kontext der Situation D.U.M.P.F. gibt es – wie in Abbildung 1 sichtbar – vier zentrale Rollen von Führung:



**Abbildung 1:** Vier Rollen von Führung.

### 2.1 Rolle 1 – Innovator

Um die beschleunigten Entwicklungen aller Unternehmensbereiche mitgestalten zu können, muss die Führungskraft als Innovator fungieren. Gemeint ist hierbei einerseits das eigene aktive Vorantreiben – in Form eines kreativen Umgangs mit sowie einer Eigeninitiierung von Innovationen – und andererseits die Schaffung einer innovationsförderlichen Rahmung für die Mitarbeiter. Unternehmerischer Erfolg wird zukünftig nur mit einer hohen Offenheit für Veränderung und einem mutigen Beschreiten neuer Wege möglich sein.

### 2.2 Rolle 2 – Vernetzer

Bedingt durch die steigende Dynamisierung, die Erhöhung nonlinearer Situationen sowie den Forderungen der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung und Partizipation muss die Führungskraft verstärkt in der Rolle des Vernetzers agieren. In der Situati-

on D.U.M.P.F. sind Wissen und Information immer weniger kontrollierbar. Innovationspotenziale liegen primär in sich selbst organisierenden Netzwerken. Die Führungskraft muss Rahmungen schaffen, um kreative Impulse zu stärken. Sie muss ihren Mitarbeitern Handlungsvariabilität ermöglichen und Intelligenzen so vernetzen, dass im Kollektiv optimale Synergieeffekte entstehen. Hierbei gewinnt die horizontale Vernetzung an Bedeutung.

### *2.3 Rolle 3 – Sinnstifter & Motivator*

Ein zentrales Kennzeichen der Situation D.U.M.P.F. ist die zunehmende Mehrdeutigkeit. Im Kontext von Ambiguitäten funktioniert die Zielorientierung alleine über die reine Vorgabe von Fakten nur noch sehr beschränkt. Vielmehr muss die Führungskraft Sinnstifter und Motivator sein, um in Zeiten der Entscheidungsdiffusion eine Handlungsorientierung zu geben und gleichzeitig auch dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Wirkungsentfaltung und Sinnhaftigkeit gerecht zu werden.

### *2.4 Rolle 4 – Entwickler & Begleiter*

Mitarbeiter müssen zunehmend selbstorganisiert, vernetzt, motiviert und innovativ arbeiten. Damit dies gelingt, muss die Führungskraft sie individuell in ihrer Entwicklung unterstützen und begleiten. Nur so können die Mitarbeiter bei den permanenten Veränderungen mitgenommen werden und diese mitgestalten.

## **3. Bestimmung der „Krise durch Muße“**

Routinen sind zentraler Bestandteil von Alltagshandeln und machen dieses erst möglich. Es sind Lösungen von Handlungsproblemen, mit denen man im Laufe des Lebens konfrontiert wurde. Diese Lösungen können dabei selbst erarbeitet oder von anderen übernommen worden sein (Loer 2006: 14). Immer dann, wenn zur Lösung eines Handlungsproblems oder zur Erreichung eines bestimmten Ziels keine bestehende Routine angewandt werden kann, befindet sich der Mensch in der sog. Krise und versucht in dieser die notwendige Lösung zu finden. Sofern dies erfolgreich gelingt, kann die Krisenlösung auch auf zukünftige vergleichbare Situationen übertragen werden. Bei praktischer Bewährung der Lösung wird diese somit in eine Routine überführt (Oevermann 1996: 7).

Es können drei Krisentypen differenziert werden: Die traumatische Krise, die Entscheidungskrise und die Krise durch Muße. (Ausführungen zur Krise angelehnt an Schönfelder 2009: 11–14; Schönfelder und Cohnen 2010: 142–145; Schönfelder und Cohnen 2012; Beschreibung der Krisen angelehnt an Schönfelder 2018: 115 & 117ff).

### *3.1 Traumatische Krise*

Die traumatische Krise kennzeichnet die Überraschungen durch „brute facts“. Sie entsteht dann, wenn man mit etwas Unvorhergesehenem konfrontiert wird, wobei dieses sowohl als negativ als auch positiv empfunden werden kann. Dieser Krisentyp konstituiert Naturerfahrungen und leibliche Erfahrungen und zieht zwingend eine Reaktion nach sich, da bereits die erste spontane Reaktion zur Krisenlösung zählt.

### 3.2 *Entscheidungskrise*

Anders als die traumatische Krise wird die Entscheidungskrise durch den Menschen selbst herbeigeführt (Oevermann 2004: 165; Oevermann 2008: 19). Sie tritt immer dann ein, wenn sich zwischen mehreren Alternativen entschieden werden muss, wobei es zum Entscheidungszeitpunkt keine Sicherheit darüber gibt, ob die Gründe der Entscheidung auch zukünftig Bestand haben werden. Weiteres Kennzeichen ist die mit der Entscheidung verbundene Selbstrechtfertigung für die getroffene Wahl. Die Entscheidungskrise zieht zwingend eine Entscheidung mit sich – es kann nicht nicht entschieden werden. Bei alltäglichen Entscheidungen kann meist auf bestehende Routinen zurückgegriffen werden, sodass hier keine Entscheidungskrise eintritt (Oevermann 2004: 166; Oevermann 2008: 19).

### 3.3 *Krise durch Muße*

Die Krise durch Muße ermöglicht ästhetische Erfahrungen und entsteht dann, wenn keine Handlungs- und Entscheidungszwänge vorhanden sind – in Zeiten der Muße. In einem solchen Zustand herrscht Handlungsentlastetheit und die Wahrnehmung wird gegenüber Allem geöffnet. Rückt etwas Überraschendes, Unbekanntes in den Fokus der Wahrnehmung kann dieses verunsichern oder Neugierde wecken (Oevermann 1996: 4; Oevermann 2004: 167f. & 177). Hier zeigt sich die Krise durch Muße, welche gelöst werden kann, indem die Wahrnehmung unvoreingenommen und aufmerksam auf das Unbekannte gerichtet wird, um dieses zu verstehen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse, welche dabei gewonnen werden, sind Momente der Krisenlösung. Sie werden allein um ihrer selbst willen gewonnen, da kein Handlungsdruck besteht. Sie stellen somit die Urform der Erkenntnis dar (Oevermann 2004: 167 & 170). Die Krise durch Muße erlaubt, Krisen eingebettet in der Muße zu erproben (Oevermann 1996: 9f. & 15) und ermöglicht eine Restrukturierung der begrifflichen Welt, die auf eine Bewährung in der Alltagspraxis angelegt ist (Loer 1991: 169).

## 4. **Potenzial der Muße im unternehmerischen Kontext**

Muße weist primär drei Potenziale im unternehmerischen Kontext auf: die Verbesserung der Offenheit, das vermehrte Entdecken von Neuem und die Stärkung von Freimut (die folgenden drei Potenzialbeschreibungen basieren in weiten Teilen auf Schönfelder 2018: 204f. & 211ff.):

### 4.1 *Verbesserung der Offenheit*

Die Krise durch Muße ermöglicht die völlige Öffnung der Wahrnehmung und somit die Chance der Verbesserung dieser (Bockemühl und Schwarzer 2004: 24 & 28). Mit ihrer Hilfe können bereits bestehende Wahrnehmungsroutinen aufgebrochen und neue Sichtweisen gewonnen werden (Echter 2008: 14). Darüber hinaus kann eine Vielzahl von Kompetenzen und Fähigkeiten durch die Muße verbessert werden, wie etwa die auf der Resonanzfähigkeit der Sinne gründende Intuition (Merz 2008: 28), die antizipatorische Fähigkeit oder vorausschauende Vorstellungskraft (Droege 2008: S. 4; Winkelmann 2008, S. 16) sowie die Empathie (Gutberlet 2008, S. 24; Werner 2008, S. 26) – zentrale Quelle der Inspiration (vgl. Zumdick 2001, S. 47).

## 4.2 *Entdeckung von Neuem*

Ein zusätzliches Potenzial der Muße wird in der folgenden Aussage Adornos sichtbar: „Aufgabe von Kunst heute ist es, Chaos in die Ordnung zu bringen“ (Adorno 1951: 253). Die Krise durch Muße ermöglicht eine Rekonstruktion der begrifflichen Welt und somit das Entstehen neuer Sinnkonstellationen, da durch sie ein Aufbrechen bestehender Handlungsroutrinen möglich wird. Sie verhilft damit zur Erkenntnis-erzeugung und -erweiterung (Assing 2008: 4; Borchardt 2008: 12; Droege 2008: 4). So ist der Sozialisationsprozess als zentrale Ablauffigur der systematischen Erzeugung des Neuen (Oevermann 2004: 156) nur mittels der Muße denkbar. Kinder entdecken die Welt in einem für sie geschützten Raum – im Zustand der Muße. Sie haben keinen Handlungsdruck und eine unvoreingenommene, offene Wahrnehmung gegenüber dem für sie Unbekannten. So gelingen vielfältige Erkenntnis und eine unverstellte Aneignung der Welt. Anders als bei der passiven Übernahme fremden Wissens stellen die in Muße gewonnenen Erkenntnisse authentisches, in Erfahrung gewonnenes Wissen dar, da sie selbst erarbeitet werden. Ein solches Wissen ist dauerhafter und fördert das tiefere Verstehen und damit die Anwendbarkeit der Inhalte für das Finden fallspezifischer Lösungen (Bockemühl und Schwarzer 2004: 15 & 19). Für die Bewältigung der Herausforderungen der Situation D.U.M.P.F. ist gerade dieses authentische Wissen notwendig, da immer häufiger individuelle Wege der Handhabung gefunden werden müssen. Auch die hierfür ebenfalls bedeutsame Kreativität wird mittels der Muße durch die Schaffung von Freiräumen für neue Sinnkonstellationen gestärkt (Droege 2008: 4; Laurentius 2008: 35).

## 4.3 *Stärkung von Freimut*

Mithilfe der Muße wird Erfahrungsreichtum und Erkenntnisvielfalt gewonnen. Dies hilft, ein Scheitern von Handlungsroutrinen zu reduzieren und somit das Selbstbewusstsein und die Selbstzufriedenheit zu stärken. Durch die Möglichkeit des spielerischen Umgangs mit Krisen und ihren Lösungen in Zeiten der Muße wird eine Öffnung gegenüber Krisen in der Form begünstigt, dass Veränderungen, die das Verlassen bestehender Routrinen bedingen, nicht mehr primär als Risiko, sondern vielmehr als Chance begriffen werden. Diese veränderte Einstellung baut Freimut auf und stärkt den eigenen Entwicklungswillen. Sie fördert einen strukturellen Optimismus, welcher für erfolgreiches Agieren in der Situation D.U.M.P.F. zentrale Haltung ist. Die zentrale Handlungsmaxime „Segeln auf Sicht“ kann so zielführend funktionieren. Die Notwendigkeit von Muße für den Aufbau eines strukturellen Optimismus wird auch im Sozialisationsprozess deutlich. Kinder können sich die Welt nur im Zustand der Muße aneignen, wenn elterlicher Schutz einen Raum dazu eröffnet. Fehlt dieser geschützter Raum, ist also elterliche Fürsorge nicht vorhanden, ist diese Form der Krisenbewältigung und mit ihr die Basis für einen strukturellen Optimismus beeinträchtigt, da sich ohne hinreichende Sicherheit keine primär chancenfokussierende Einstellung aufbauen kann (Oevermann 2004, S. 169). Wie der im Sozialisationsprozess notwendige elterliche Schutzraum, benötigen auch die Mitarbeiter im Kontext der Arbeitswelt 4.0 einen geschützten Handlungsspielraum zum spielerischen Umgang mit Krisen. Wird dieser durch die Führungskraft und organisatorische Rahmung geboten, wird der strukturelle Optimismus und damit ein produktiver Umgang mit Krisen gestärkt. Zentrale Voraussetzung für das zielführende unternehmerische Handeln im Kontext der Situation D.U.M.P.F.

## 5. Literatur

- Adorno T. W. (1951): *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben*. In T.W. Adorno (2003), *Gesammelte Schriften. Band 4*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bockemühl M. & Schwarzer Y. (2004): *Ohne Wahrnehmung keine Welt. Ein Gespräch mit dem Kunstwissenschaftler Michael Bockemühl*. Reihe KunstPortrait. Witten: Westerweide.
- Borcherdt G. (2008): Museumsbesuch. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Droege W.P.J. (2008): Was bringt Kunst in Unternehmen. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Echter D. (2008): Sie sind Topmanager. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Gutberlet W. (2008): Mit allen Sinnen. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Laurentius M. (2008): Der Jazz, die Improvisation und die Wirtschaft. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Loer T. (1991): Ästhetik im Ausgang vom Werk. Eugène Delacroix: *Fantasie arabe* (1833). Exemplarische Überlegungen. In: *Zeitschrift für Ästhetik und allgemeine Kunstwissenschaft*. Band 36. November 1993.
- Loer T. (2006): Zum Unternehmerhabitus – eine kultursoziologische Bestimmung im Hinblick auf Schumpeter. *Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe*. Heft 3. Karlsruhe: Universitätsverlag.
- Merz U. (2008): Es ist ein Dilemma. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Oevermann U. (1996): *Krise und Muße. Struktureigenschaften ästhetischer Erfahrung aus soziologischer Sicht*. Vortrag am 19.6. in der Städelschule. Frankfurt a.M. 1996.
- Oevermann U. (2004): Sozialisation als Prozess der Krisenbewältigung. In D. Geulen und H. Veith (Hrsg.), *Sozialisationstheorie interdisziplinär. Aktuelle Perspektiven* (S. 155–181). Stuttgart: Lucius u. Lucius Stuttgart.
- Oevermann U. (2008): „Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften. *Manuskript der Abschiedsvorlesung am 28.04.2008 in Frankfurt a.M.*
- Otto B. (1995). *Ist Bildung Schicksal? Gehirnforschung und Pädagogik*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Schönfelder C. (2009): *Kunst als Optimierungsquelle für unternehmerisches Handeln. Soziologische Fallrekonstruktion zum Potenzial ästhetischer Erfahrung*. Dissertation an der Technischen Universität Dortmund.
- Schönfelder C. & Cohnen H. (2010): Künstler – Prädestiniert für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. In G. Braun und M. French (Hrsg.), *Culture Entrepreneurship – Der Künstler als Unternehmer* (S. 141–151). Rostock: HIE-RO Institut, Universität Rostock.
- Schönfelder C. & Cohnen H. (2012): Das Potenzial ästhetischer Erfahrungen – Der Ursprung von Schule. In Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e.V. (Hrsg.), *Kultur macht Schule*. In Niedersachsen (S. 16–18): Remscheid, Hannover: BKJ.
- Schönfelder C. (2018): *Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg: Ihr Potenzial für Führung und die Arbeitswelt 4.0*. Wiesbaden: Springer
- Werner G.W. (2008): Kunst ist eine Schule fürs Bewusstsein. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Winkelmann, G. (2008): Künstler sind Visionäre. In S. Olschner und V. Strüder (verant. Red.): *Mit Kunst Können. Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – der mediale Mentor für Young Professionals 0208*. Beilage in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 220, 20.09.2008.
- Zumdick, W. (2001): „Der Tod hält mich wach.“ Joseph Beuys – Rudolf Steiner. *Grundzüge ihres Denkens*. Dornach: Pforte-Verlag.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T**  
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018**

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**USB-Print:**

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)

**Screen design und Umsetzung**

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)