

New Work

„Jeder will etwas tun“

Wir befinden uns auf dem Weg von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Digitalisierung und Globalisierung sorgen für mehr Flexibilität. Neue Organisationsmodelle werden entwickelt. Und immer wieder taucht ein Schlagwort auf, das alles miteinander zu verbinden scheint: New Work. AuA hat mit dem Erfinder des Begriffs und einem Psychologen, der die Thesen weiter gedacht hat, gesprochen.

Was ist eigentlich New Work? Unter „Neue Arbeit“ lässt sich so ziemlich alles subsumieren, was derzeitige Organisations-, Führungs- und Beschäftigungsformen in Frage stellt. Also nichts Geringeres als unser Selbstverständnis von Beruf und Leben. Prof. Dr. Frithjof Bergmann formuliert es noch drastischer: Er meint, wir haben uns in den letzten 200 Jahren der Lohnarbeit unterworfen. Und diese Jahre sind ein lächerlich kurzer Zeitraum im Hinblick auf die Menschheitsgeschichte. So stellt er die Frage, warum wir daran so sklavisch festhalten, wo es doch Alternativen gibt. Sein Ziel: Neue Arbeit schafft Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Die derzeitigen starren Arbeitsmodelle stünden dem entgegen, weshalb es vor allem mehr Flexibilität bedürfe. Bergmanns Idealvorstellung von einer neuen Welt sieht folgendermaßen aus:

- Die Menschen gehen etwa ein Drittel ihrer Zeit der Erwerbsarbeit nach, die durch fortschreitende Automatisierung bald sowieso nicht

mehr in Form von entsprechenden Jobs ausreichend zur Verfügung steht. Deshalb muss diese Zeit verkürzt werden. Gleichzeitig schafft jene Tätigkeit weiterhin die finanzielle Basis für das Individuum. Gearbeitet wird in genossenschaftlichen Organisationen. Dort ist keiner angestellt; jeder ist selbst der Unternehmer.

- Ein weiteres Drittel der Zeit verbringt man mit dem sog. High-Tech-Self-Providing (Selbstversorgung auf höchstem technischen Niveau) sowie smart consumption (schlauer Konsum). Alles Wesentliche für den täglichen Bedarf wird regional organisiert selbst hergestellt.
- Das letzte Drittel der Zeit verbleibt für Arbeit, die man „wirklich, wirklich“ will. Und das stellt den Kern von Bergmanns Thesen dar. Jeder soll zunächst herausfinden, was er wirklich, wirklich will. Im Anschluss soll der Mensch darin unterstützt werden, mit seiner Berufung Geld zu verdienen.

Bergmann hält die Arbeit an sich nicht für begrenzt, es sind die Jobs, die erschaffen wurden, die begrenzt sind. Er ist sehr beeindruckt von der Art und Weise, wie sich Technologien entwickelt haben, weshalb sie ein wesentlicher Treiber der Geschehnisse sind. Die Neue Arbeit sei im Werden. Bergmann begreift sie als etwas sehr Unfertiges. Er begrüßt, dass sich die Leute mit dem beschäftigten, was Neue Arbeit sein soll und wie sie ihr Leben führen wollen. Dazu hat er seit den 80er-Jahren selbst angeregt, indem er sog. Zentren für Neue Arbeit gründete. Wie „tickt“ der Mann, der für eine revolutionäre Systemveränderung eintritt?

Herr Bergmann, wie arbeitet das Zentrum für Neue Arbeit konkret?

Wir stellen Fragen, kommen ins Gespräch, lassen uns alles Mögliche einfallen. Manchmal humorvoll, manchmal schrecklich. So kitzeln wir die Dinge aus den Menschen heraus. Es gibt kein Rezept.

Wichtig ist: nicht aufgeben, nicht kapitulieren.

Eine Frage, die uns weiterbringt lautet etwa: Was hat dir intensive Freude gemacht innerhalb der letzten Woche? Da finden wir schnell einen Anknüpfungspunkt. Ich glaube, sehr viele Menschen haben ein sehr geregeltes und fürsorgliches Leben und das macht sie unbehaglich und nervös. Viele merken, dass sie eigentlich nicht leben. Und darunter leiden sie. Sie sind sehr dankbar für Unterstützung, um aus dieser Misere herauszukommen.

Wann und wie gestaltet sich der Übergang vom jetzigen System zum New Work?

Das passiert gerade. Es müssen sich noch einige Dinge ereignen und etwas Zeit vergehen. Als Beispiel will ich das selbstfahrende Auto nennen. Das ist ein Schritt, der dazu führen könnte, dass wir ein neues Arbeitssystem benötigen. Die Automatisierung kommt jetzt mit einer ungeheuren Wucht. Die Tatsache, dass in so kurzer Zeit weitere Automatisierungen zutage treten, erzwingt ein neues Denken. Fähigkeiten wie Empathie und Kreativität sind jetzt – und in Zukunft noch viel mehr – gefragt.

Was halten Sie von Arbeitszeitverkürzung?

Das ist nur ein Teil, ein Anfang der Antwort auf die Automatisierung. Ich halte ein Arbeitssystem für denkbar, an dem die Menschen nur einen Tag die Woche tätig sind. Ich frage mich aber, wie zufrieden man damit ist, wie zufrieden man damit sein kann.

Und wie stehen Sie zum Grundeinkommen? Nicht wenige propagieren das Modell als Lösung für die zu erwartenden sozialen Probleme.

Ich bin gegen das bedingungslose Grundeinkommen. Das ist eine dumme Idee. Ganz besonders, wenn es bedingungslos sein soll. Ich habe intensiv daran gearbeitet, wie Stipendien vergeben werden. Dafür bin ich. Es müssen Bedingungen gestellt werden, möglichst hoch. Hierbei haben mich die Erfahrungen stark geprägt, die ich bei der Arbeit mit Drogensüchtigen machen konnte. Ich weiß sehr genau, was passiert,

wenn man ihnen Geld vom Balkon wirft. Ich halte das für entsetzlich dumm. Bedingungsvolles Grundeinkommen ja, bedingungslos nein. Die Leute machen es sich zu einfach, denn allein mit dem Einkommen ist es nicht getan. Das ist zu kurz gedacht. Die Befürworter überlegen sich nicht, was man wirklich machen müsste. Das Verteilen von Geld muss immer kombiniert werden mit Unterstützung, Bildung etc. Es muss entsprechende Angebote geben.

„Ich halte das bedingungslose Grundeinkommen für entsetzlich dumm.“

Was tun wir mit Menschen, denen nicht einfällt, was sie Gescheites mit sich anstellen sollen?

Wir dürfen nicht kapitulieren und sie links liegen lassen. Meine Überzeugung ist: Wir können mit allen Menschen den Versuch unternehmen, herauszufinden, was sie wirklich, wirklich wollen.

Ich muss aber auch sagen, dass wir keine Lösung für alle haben. Meine Überzeugung ist dennoch, dass wir buchstäblich bei allen Menschen zumindest etwas Kleines erreichen können. Wir sollten darüber in den Dialog treten. Betroffene dürfen sich nicht gehen lassen.

Und nochmal: Geben ohne Rückmeldung ist abscheulich. Das will auch der Empfänger nicht. Jeder will etwas tun. Die Frage ist, was das sein kann, und das müssen wir herausfinden.

ZUR PERSON

Frithjof Bergmann ist Jahrgang 1930. Am 24. Dezember wurde er in Sachsen geboren und brach 1949 nach Amerika auf, wo er sich zunächst als Tellerwäscher, Boxer und Hafearbeiter durchschlug, ehe er Theaterstücke schrieb und einige Monate als Selbstversorger auf dem Land lebte. Diese Zeit war so wertvoll für ihn, weil er hier herausfinden konnte, was seine Berufung ist.

In Princeton studierte er dann Philosophie. Dort promovierte er im Anschluss und erhielt Lehraufträge an verschiedenen Universitäten in den USA. Ende der 50er-Jahre wurde er Inhaber eines Lehrstuhls für Philosophie an der University of Michigan in Ann Arbor. Später folgte ein Lehrstuhl für Anthropologie an der University of Michigan.

Das erste Zentrum für Neue Arbeit entstand unter seiner Federführung 1984 in Flint (Michigan). Die Stadt war der größte Produktionsstandort von General Motors, ehe in den 80er- und 90er-Jahren die Fabriken wegen Umstrukturierungen geschlossen wurden. Das bewirkte einen massiven Verlust von Arbeitsplätzen und letztlich den (damals lediglich befürchteten, aber dann doch eingetretenen) Niedergang der gesamten Stadt – ein idealer Platz für die Ideen Bergmanns. Weitere Zentren für Neue Arbeit entstanden bald auch in anderen Ländern.

Bergmann gilt als Begründer der New-Work-Bewegung. Neben seiner publizistischen Tätigkeit berät er Regierungen, Firmen, Gewerkschaften, Kommunen sowie Jugendliche und Obdachlose. Zentrale Anliegen sind dabei die Zukunft der Arbeit und die Innovationsfreudigkeit.

Er plädiert für kleine kooperative Organisationen, die die Großunternehmen verdrängen und in denen die Menschen wirklich Neues schaffen können. Als Vorreiter nennt Bergmann gern die freie Softwareentwicklung in der IT-Branche oder Unternehmen wie Google. Dort werden die Mitarbeiter etwa aufgefordert, an einem Tag in der Woche eigenen Projekten nachzugehen.

**Mithilfe der Zentren für Neue Arbeit?
Wie begann das alles und wie ist New Work entstanden?**

Mir ist unbehaglich bei dem Gedanken, dass ich der Urheber des New Work sein soll. Aber ich nehme das hin, so wird es geschrieben.

Es ging los in Flint, 1984. Wir wollten die drohende Massenarbeitslosigkeit verhindern, die durch die Automatisierungswelle auf uns zukam. General Motors sollte auf unseren Vorschlag hin die Leute nicht entlassen, sondern stattdessen die gesamte Belegschaft für die Hälfte des Jahres bezahlt freistellen. Ist das nicht unerhört? In dieser Zeit sollten sich die Arbeiter mit interessanten Dingen beschäftigen, damit sie unter unserer Anleitung herausfinden, was sie wirklich, wirklich wollen.

Auch haben Frauen viel damit zu tun. Denn für sie war es selbstverständlich, auch außerhalb der Fabrik zu arbeiten, es war banal für sie, auch etwas anderes zu tun. Anders bei den Männern, die Fabrikarbeit war ihre Existenz, das wurde nicht hinterfragt.

Eher Gruppen von Frauen haben es dazu gebracht, dass man sich damit beschäftigt, sie redeten darüber im Fernsehen, in Schulen.

„Die meisten Menschen sind tot.“

Sind sie auf viel Widerstand gestoßen?

Ja, natürlich. Es klang für viele Menschen schlicht verrückt. Es brauchte etwas Anlaufzeit. Aber die Amerikaner sind geübt im Diskutieren. Und das Management von General Motors war nicht dumm. Sie investierten lieber in unser Zentrum für Neue Arbeit, als sich mit den Gewerkschaften auseinanderzusetzen.

Für viele Menschen ist es schlicht undenkbar, Bestehendes zu ändern. Denn das System, in dem wir leben, ist einigermaßen fertig. Hier in Deutschland gibt es bspw. eine bestimmte Ordnung. Aber das ist doppelbödig, denn andererseits gibt es Zweifel.

Nur ist für Veränderung ein Anstoß von außen nötig. Es bestärkt Menschen, wenn sie sehen, auch andere beschäftigen sich mit den Fragen der Umgestaltung. Wenn sie sich allein vorkommen mit dem Gedanken „das befriedigt mich nicht“, dann führt das zu gar nichts, dann führt das zu keiner Veränderung und sind gelähmt.

War ihre Arbeit erfolgreich?

Ja, denn zunächst dachte ich, das Ganze führt zu nichts und ist hoffnungslos. Mir wurde aber immer deutlicher, dass sich etwas tut. Es hat sich mehr entwickelt, als ich erwartet hätte.

Am Anfang steht aber immer die Frage, was wir wirklich, wirklich wollen. Und das Beispiel der Fabrikarbeiter zeigt, dass es nicht selbstverständlich ist, dies zu wissen. Uns wurde die Frage danach abtrainiert – ja uns fehlt das Organ, darüber nachzudenken. Die meiste Zeit unseres Lebens gehen wir einer langweiligen eintönigen Beschäftigung nach. Da stumpfen die Menschen ab. Die meisten sind tot,

bevor sie zu Grabe getragen werden. Arbeit ist wie eine chronische Krankheit, eine Erkältung. Sie ist zwar milde und bringt uns nicht um, aber sie laugt uns aus. Wir ertragen es gerade noch so bis zum Freitag und schleppen uns dann ins Wochenende, atmen kurz durch und ertragen die nächsten fünf Tage in gewohnter Routine.

Dennoch, wirklich grundlegend hat sich nichts verändert. Unser technologischer Fortschritt, der dazu führen könnte, die Dinge schnell und einfach herzustellen, die wir für unser Leben tatsächlich brauchen, und Armut zu bekämpfen, steht einem merkwürdigen Handeln entgegen. Wir üben sinnentleerte Arbeit aus, verbrauchen zunehmend unsere Ressourcen und geben uns einem Konsumrausch hin. Dabei braucht es nur Phantasie. Wir sollten ernsthaft über Alternativen zum Lohnarbeitssystem in dieser Form nachdenken.

Sie waren viel unterwegs. Welche Erfahrungen haben Sie außerhalb der Industriestaaten gemacht?

Ich habe etwa gedacht, dass Indien unmöglich ist. Dennoch habe ich dort Unglaubliches erlebt. Ich befürchtete, Indien ist eine Wand, hier erreiche ich nichts. Aber das Gegenteil passierte. Das, was ich High-Tech-Self-Providing nenne, hat man mit Gandhi verknüpft – als Fortsetzung von Gandhi erlebt. Meine Ideen wurden als Weiterentwicklung verstanden. Die Menschen wollten mehr davon und sie wollten das verstehen.

Gibt es einen Unterschied zwischen dem, was Sie sich unter Neuer Arbeit vorstellen und dem, was unter dem Begriff New Work heute „verkauft“ wird?

Die Neue Arbeit sollte schon etwas anderes sein, als das, was sich derzeit einige auf die Fahnen schreiben. Das kratzt nur an der Oberfläche und meint lediglich verschiedene Führungsmodelle oder -stile, allein zu dem Zweck, die Mitarbeiter noch mehr auszubeuten. Ich will, dass die Menschen sich nicht an die Lohnarbeit klammern. Sie haben meist keinen Bezug dazu und fragen sich am Ende des Lebens: Habe ich richtig gelebt? Mein Ansatz ist daher die Arbeit mit den einzelnen Menschen, insbesondere denen, die keine Macht haben.

Herr Professor Bergmann, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Krabel.



Herr Väth, wie unterscheiden sich Ihre Ansätze zu denen, die Professor Bergmann beschreibt?

Im Grunde geht es Bergmann und mir um das Gleiche: Wir wollen das revolutionäre Potenzial von New Work auf allen Ebenen ausschöpfen. Beim Menschen geht es um weniger Abhängigkeit von der Lohnarbeit und die Möglichkeit einer Tätigkeit, die er wirklich, wirklich will, in der Wirtschaft um kluge Arbeitsorganisation, die auf Wertschöpfung und Wertschätzung baut, in der Gesellschaft um einen menschenfreundlichen Kapitalismus. Letzteres nennt Bergmann den „Dritten Weg“. Was er zu seiner Zeit sicher nicht vorhersehen und damit in seinen Ansatz einbeziehen konnte, war der unglaubliche Dynamisierungsschub durch die Digitalisierung.

Skizzieren Sie uns kurz Ihre Vorstellungen.

Meiner Meinung nach ist es Aufgabe von New Work und sog. New Workern, Arbeit über die Sphäre der Wirtschaft hinaus zu denken. Wir diskutieren zu eng, meist nur in den Handlungsfeldern Technology (Digitalisierung, Innovation, Geschäftsmodelle etc.) und Collaboration (Führung, Agilität, Recruiting usw.). Daneben gibt es aber noch die Handlungsfelder Law & Compliance (Mitbestimmung, Arbeits- und Tarifrecht, Governance) sowie Politics (Wirtschaft-, Arbeits- und Sozialpolitik). Die letzten beiden Handlungsfelder tauchen noch zu wenig in der New-Work-Diskussion auf. Mit unserem Think Tank humanfy wollen wir das ändern und sehr unterschiedliche Parteien an den New-Work-Tisch bringen.

Was halten Sie vom Grundeinkommen als Teil der Lösung?

Ein Grundeinkommen sollte mindestens ergebnisoffen diskutiert werden – doch schon daran wollen sich manche nicht beteiligen. Da wird schon mal der Untergang des leistungsorientierten Abendlandes beschworen. Aber Leute, die keine Lust auf Arbeit haben, gibt es auch jetzt schon. Letzten Endes ist es eine Frage des Menschenbildes, dem ich anhängen möchte: Halte ich sie für Esel, denen man Karotten vor die Nase halten muss, damit sie laufen, oder für aus sich heraus motivierbare bzw. motivierte Wesen? Übrigens halten selbst einige liberale Wirtschaftswissenschaftler wie Thomas Straubhaar die bedingungslose Variante des Grundeinkommens für finanzierbar. Das sollte Kritikern zu denken geben.

Würden Sie das auch differenziert betrachten und Ihre Haltung – wie Bergmann – davon abhängig machen, ob Geldleistungen bedingungslos gewährt werden?

Manche Modelle sagen: Zahlen wir Kindern weniger als Erwachsenen. Andere befürworten lieber das amerikanische Modell der negativen Einkommensteuer. Für mich ist das Bedingungslose am Grundeinkommen aber gar nicht entscheidend. Entscheidend ist der Paradigmenwechsel im Denken und dass man überhaupt in dieser Richtung etwas unternimmt. Einen solchen Turnaround hat es im deutschen Sozialsystem seit Bismarck nicht mehr gegeben. Dass da manche Panik bekommen, kann ich verstehen.

„Es gibt bei uns eine Tendenz zur Opferhaltung und zur Rechthaberei.“

Unter dem Stichwort New Work geistern viele Ideen umher, etwa die der Flexibilisierung auf allen Ebenen. Ist das die Lösung?

Nein, sicher nicht. Der Ruf nach Flexibilität oder Agilität, um das Modewort zu gebrauchen, löst nur scheinbar die Probleme der Unternehmen. Mehrheitlich verschärft sie diese nur.

Warum?

Weil wir nicht auf Agilität vorbereitet werden. Es braucht mehr als ein paar Tools, damit sich Haltung und Denken von Menschen verändern und sie auch mitziehen wollen. Natürlich sind neue Tools hip und verführerisch, vor allem für Führungskräfte, die unter Druck stehen. Aber Flexibilität mit der Brechstange einführen, das bringt keinem was und lässt meist nur verbrannte Erde zurück.

Was sind die drängendsten Probleme auf dem Weg zur Neuen Arbeit? Was muss sich ändern?

Ich würde mir in der Gesellschaft mehr Mut, Optimismus und die Lust am Neuen wünschen. Wir sehen an neuen – vor allem technischen – Dingen immer zuerst die Gefahren. Ich beobachte generell eine Tendenz zur Opferhaltung und zur Rechthaberei. Man igelt sich ein und sagt nicht: Gemeinsam packen wir's an. Das ist schade und für die Gestaltung unserer Zukunft Gift. Gerade deshalb brauchen wir Initiativen wie New Work, die auf das Ideal des kreativen, vernunftbegabten und sozialen Menschen setzen.

Herr Väth, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Krabel.

ZUR PERSON

Markus Väth ist Jahrgang 1975, Psychologe und Co-Founder des New-Work-Think-Tanks humanfy. Er ist außerdem Blogger und Autor von wirtschaftspsychologischen Sachbüchern. Ausgehend von Bergmanns Werk „Neue Arbeit, Neue Kultur“ hat er die Thesen des Philosophen weiterentwickelt und sich dabei Gedanken um eine erfolgreiche Umsetzung von New Work gemacht.