

Der Philosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann entwickelte in den 1970er Jahren eine Vision für Neue Arbeit – und prägte damit den Begriff „New Work“. Sein philosophisch-praktischer Ansatz entstand im Umfeld der US-amerikanischen Automobilindustrie, die aufgrund zunehmender Technologisierung massiv Arbeitsplätze abzubauen drohte, war jedoch auch als Gegenmodell zum Kapitalismus gedacht. Wir sprachen mit dem österreich-stämmigen New-Work-Begründer darüber, was aus seiner Ursprungsidee in der Praxis geworden ist.

Interview Stefanie Hornung, Fotos Scott Mann

Personalmagazin: Herr Bergmann, der Begriff „New Work“ hat in den vergangenen Jahren eine Erfolgsgeschichte erlebt. Viele Unternehmen behaupten, dass sie ihre Organisation danach ausrichten. Wie beurteilen Sie das, was Sie dort beobachten?

Frithjof Bergmann: Ich sehe das nicht nur mit Zufriedenheit, Freude und Begeisterung. Die Ursprungsidee ist nicht vollkommen entstellt worden. Aber was ich damit zu erreichen versucht habe, ist nicht deutlich genug.

Was versuchten Sie damals mit Ihrer Ursprungsidee konkret zu erreichen?

Der ursprüngliche Gedanke war ein sehr krasser und doch einfacher: Ich habe in den 1970er Jahren bei General Motors in Flint, Michigan, gearbeitet. Dort hatte man ein ähnliches Problem wie heute: Die Digitalisierung schritt dramatisch voran. Man setzte immer mehr Computer ein und das bedeutete, dass es Massenentlassungen geben würde. Doch die Digitalisierung schafft ja nicht die ganze Arbeit ab, sondern verkürzt sie nur. Deshalb habe ich vorgeschlagen, die Hälfte der Arbeitszeit sollte man am Fließband erledigen und in der andere Hälfte der Arbeitszeit herausfinden, was man wirklich, wirklich will. Als Verhandlungs-

fürher habe ich dem Management gegenüber betont, dass es dabei nicht nur darum geht, Entlassungen zu verhindern. In der freien Zeit, die die Arbeiter durch die Digitalisierung gewinnen, sollten sie die Möglichkeit haben, mit sehr viel Unterstützung ihre Berufung zu finden. Mir ging es also vor allem um diese Unterstützung. Das wird in der Presse dauernd falsch dargestellt oder übergangen. Wir brauchen neue Schulen, Institutionen, Herangehensweisen und Möglichkeiten, mit den Menschen ins Gespräch zu kommen. Dafür haben wir die Zentren für Neue Arbeit aufgebaut – das erste gab es in Mumbai, aktuell entsteht eines in Oberösterreich.

Welche Art der Unterstützung bieten Sie einem „Zentrum für Neue Arbeit“?

Im Grunde ist das „Trial and Error“. Für den Prozess des Herausfindens muss man verschiedene Arten von Arbeit versuchen. So kommt man schrittweise näher und bemerkt irgendwann, jetzt tue ich etwas, das mir entspricht. Man braucht viel Raum zum Experimentieren, viel Zeit und Energie. Wenn man das vereinfacht und verflacht, kann nichts Anständiges dabei herauskommen. Gerade jetzt, wenn alle von New Work reden, wird das gern unter den Teppich gekehrt.

**Könnten Sie mal ein Beispiel geben, wie Sie an dieses Heraus-
kriegen herangehen?**

Das Ganze passiert in vielen kleinen Schritten. Die Leute mit großen Kulleraugen anzuschauen und zu fragen, was man wirklich wirklich will, bewirkt gar nichts. Nur eine peinliche Stille. Wir sagen oft, „nimm die letzte Woche und versuche dich hartnäckig zu fragen, ob da irgendetwas in diesen Tagen war, das dir eine unerwartete Freude bereitet hat“. Manchmal gelingt das. Einmal kam eine Frau zu uns ins Zentrum für Neue Arbeit, die blass und schüchtern war. Sie hat sinngemäß gesagt: „Ich bin eine Maus. Ich will etwas ganz Kleines und Bescheidenes machen.“ Zu meiner Überraschung meinte sie eines Tages, dass sie eine große Freude empfand, als sie einem Taxifahrer laut schreiend die Meinung sagte. Das war ein großer Schritt, weil sie erkannt hatte, sie ist keine Maus, sondern sollte vielleicht eher Managerin werden. Sie hat das von sich selbst gar nicht erwartet. Das verdeutlicht dieses Schürfen, Graben, neu Ansetzen. New Work heißt, dass man Arbeit ganz anders erleben und empfinden kann als bisher und dass man sich auf diese grundsätzliche Andersartigkeit vorbereiten muss. Das ist ein radikal neues Denken.

**Ärgern Sie sich nicht darüber, wenn Ihre Idee nun durch den
Kapitalismus verwässert wird?**

Ich ärgere mich nicht nur ein bisschen, sondern ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig. Dafür habe ich schon fast ein geflügeltes Wort geprägt: Lohnarbeit im Minirock. Für viele ist New Work etwas, was die Arbeit ein bisschen reizvoller macht. Und das ist absolut nicht genug. Aber andererseits gibt es heute viele Leute, die sich mit der Neuen Arbeit befassen und ich bin auch ein nicht unbescheidener Mensch. Es ist mir sympathisch, dass die Neue Arbeit jetzt bekannt geworden ist – auch wenn sie sehr weit weg ist von dem, was ich mir dabei gedacht habe.

**Manche Unternehmen fördern Selbstverantwortung anstelle
von Fremdbestimmung in klassischen Hierarchien. Men-
schen sollen zum Beispiel selbst für Leistungs- und Lernziele
verantwortlich sein. Ist das New Work?**

Wenn Selbstverantwortung allein schon New Work sein soll, dann ist es das nicht. Es braucht alles Mögliche und so wäre es zu verwässert. Das ist nicht radikal genug.

**Viele Unternehmen betonen eine hohe Flexibilität von Ar-
beitszeit und Arbeitsort, die Abkehr von Anreizsystemen
über Boni, Transparenz als Grundlage der Kommunikation
oder die Verbreitung der Mosaikkarriere. Diese einzelnen As-
pekte herauszupicken, genügt Ihnen also prinzipiell nicht?**

Ja, das ist der springende Punkt. New Work kann ein Betrieb nicht leicht über einzelne Dinge erreichen. Neue Arbeit ist nicht nur mosaikhaltig. Man kann nicht aus kleinen Stücken ein Arbeitsleben zusammenkleistern. Da sehe ich immer noch die Gefahr, dass Arbeit als eine milde Krankheit empfunden wird.

**Unternehmen haben ja per se den Sinn, Profit zu machen.
Inwiefern ist aus Ihrer Sicht innerhalb dieser Logik Neue
Arbeit überhaupt möglich und inwiefern gibt es Platz für
die persönliche Entwicklung?**

Das eine schließt das andere nicht aus! Ich habe sehr viele unterschiedliche Unternehmen erlebt, in denen sich die Gedanken vom wirklich Wollen absolut mit den Unternehmenszielen

„Es ist mir sympathisch, dass die Neue Arbeit jetzt bekannt ist – auch wenn sie weit weg ist von dem, was ich mir dabei gedacht habe.“

überschneiden. Wenn Mitarbeiter etwas machen, was sie wirklich im Ernst wollen, anstatt die Dinge mit einer gewissen Lässigkeit und Müdigkeit zu tun, liegt es doch auf der Hand, dass sie ein höheres Niveau mit einer größeren Intensität erreichen. Das ist besser für den Betrieb und für die Menschen – und somit ein Fortschritt für alle.

**Die Aneignung von New Work lässt sich also aus Ihrer Sicht
nicht so schwarz-weiß malen...**

Es gibt natürlich Unternehmen, die die Idee ausnützen und als Marketing-Trick verstehen. Aber immer weniger. Das setzt sich nicht durch, im Gegenteil. Es ist nicht verwunderlich, sondern eigentlich beinahe zu banal, dass New Work besser für den Betrieb ist als Arbeit unter Zwang, bei der irgendein Vorgesetzter den Mitarbeitern Dinge vorschreibt. Viele kluge Unternehmer wehren sich zunächst gegen diesen einfachen Gedanken. Aber

es ist nichts Merkwürdiges dabei. Ein Unternehmen „profitiert“ ebenso davon wie die Mitarbeiter – und ich benutze den Ausdruck jetzt bewusst etwas zwiespältig. Denn es spielt eine große Rolle, dass wir gemeinsam mit dem Betrieb an etwas Besserem arbeiten.

Viele Unternehmen nähern sich New Work nicht, weil sie dabei zuerst an den Menschen denken, sondern weil sie merken, dass die Organisation produktiver, innovativer und agiler macht. Stört Sie das als Kapitalismuskritiker nicht, dass die Unternehmen einen anderen Hintergedanken haben und es ihnen nicht vorrangig um die Entfaltung des Individuums geht?

Es freut mich sehr, wenn Menschen erkennen, dass in dem Ganzen eine Kritik des Kapitalismus begraben liegt. Die meisten Unternehmen versuchen – wie Sie das auch beschreiben – New Work in einer Art und Weise einzubauen, wie sie die Dinge schon immer gemacht haben. Im Grunde sind viele nicht bereit, einschneidende Änderungen hineinzubringen.

Sie haben mehrfach betont, dass Sie die klassische Lohnarbeit abschaffen möchten und Menschen stattdessen Selbstversorgung und Hightech-Selfproviding betreiben sollten...

Es wird immer mehr Lohnarbeit wegfallen und meine Antwort darauf ist, dass wir uns selber versorgen. Das ist ein wunder Punkt bei New Work, weil das einfach in der Vorstellung in Unternehmen fehlt. Oder können die Menschen dort alles selbst machen, was sie brauchen? Das kommt selten vor. Aber das wird immer wichtiger, weil wir zunehmend Technologien zur Verfügung haben, mit der wir das, was wir brauchen, selbst herstellen können. Wir beschäftigen uns zu wenig mit Technologie. Das war das, was ich mit Hightech-Selfproviding meinte und was ich heute lieber als neues Bauerntum bezeichne.

Man könnte also sagen, dass Ihnen die Lohnarbeit gar nicht so unsympathisch ist. Vielmehr versuchen Sie vor allem, die Lohnarbeit, die sowieso über kurz oder lang wegfällt, zu ersetzen?

Beides. Die Lohnarbeit ist mir unsympathisch in dem Sinn, dass sie abhängig macht und einen von Selbständigkeit wegführt. Das ist eine Art Nachgeben, eine Zähmung. Was die Lohnarbeit aus Menschen macht, kommt mir schrecklich vor. Das gängige Jobsystem, in dem wir nur für den Lohn arbeiten, führt dazu, dass Menschen verkümmern. Sie bringt die Armut der Begierde hervor: Bei Menschen wird abgetötet, was sie wirklich, wirklich wollen.

Es gibt Menschen, die sagen, sie wollen nur Geld verdienen und den Sinn ihres Lebens in der Freizeit suchen. Ist die Neue Arbeit für wirklich jeden etwas?

Dieses Bedürfnis der Selbstentfaltung ist oft viel kräftiger da, als man sich das vorstellt. Vielleicht will das nicht jeder. Aber es liegt schon sehr vielen Menschen daran, sich ernst zu fragen, was sie auf dieser Erde machen möchten. Ich habe jetzt die Worte ein wenig geändert und damit etwas Religiöses angesprochen. Und das ist nicht aus der Luft gegriffen. In vielen Erlebnissen hat sich mir der Gedanke bewiesen.

Was ist dabei genau der Unterschied zur Selbstverwirklichung?

Selbstverwirklichung ist ein Gefühl von „das bin ich und das werde ich versuchen zu realisieren“. Es ist ein Streben nach dem, was ich schon bin. Das kommt mir nicht wie ein ernsthaftes Suchen vor. Herauszukriegen, was ich wirklich, wirklich will, ist eine sehr schwierige Aufgabe und bedarf großer Anstrengung. Jeder sollte sich dabei täglich oder zumindest sehr oft hinterfragen. Die Antwort ist immer anders.

1/2 hoch

ist und die Welt erklärte. Mein eigentliches Anliegen war es offensichtlich, darüber zu reden, wie das Leben funktioniert. Ob ich es nun wollte oder nicht, das, was ich konnte, war Philosophie. Diese Erkenntnis war zunächst wie ein Schlag auf die Nase. Meine Freunde haben mir gesagt, das ist nicht das richtige Du – und sie hatten Recht. Sie haben mir geholfen, das zu akzeptieren, was ich selbst nur mit großer Schwierigkeit erkennen konnte.

Gab es das auch einmal umgekehrt, dass Ihre Familie oder Freunde etwas von Ihnen erwartet haben, das Sie nicht wirklich wollten oder konnten?

Mein Vater war Pfarrer und wollte unbedingt, dass ich auch Pfarrer würde. Das war das Leben, das für mich geplant war. Ich sollte Theologie studieren und predigen. Gott sei Dank habe ich das nicht getan!

Sie haben vorhin angesprochen, dass das Wirklich-wirklich-Wollen auch etwas Religiöses haben kann. Integrieren Sie doch das Erbe Ihres Vaters in Ihr Wirken?

Es nicht leicht für mich, diese Frage ehrlich zu beantworten. Eigentlich glaube ich nein. Das Wirklich-wirklich-Wollen ist mehr atheistisch. Vielleicht irre ich mich aber auch und lüge mich an. Ich traue mir nie ganz, finde aber schon, dass ich als intuitiver Mensch an mein Wirklich-Wollen recht geschickt herangegangen bin. Und ich habe fest vor, das in den Jahren, die mir noch bleiben, weiterhin zu tun.

Was ist Ihre Vorstellung, wo es mit New Work in Zukunft hingehen soll?

Heute berufen sich viele Leute auf das, was ich am Anfang laut in die Welt trompetet habe. Aber das war nicht immer so. Eine Zeitlang hatte ich das Gefühl, die Neue Arbeit habe sich leer gelaufen und daraus wird nichts Großes und Aufregendes mehr. Nun ist New Work wieder sehr gefragt, vermutlich wegen der rapiden Digitalisierung, aber auch weil die Menschen eine Veränderung spüren, die in der Luft liegt. Damit hat sich mein Lebensplan sehr verändert. Wenn meine Gesundheit mitspielt, werde ich gerne daran teilhaben, wie die Neue Arbeit globalisiert wird. Demnächst soll mein Buch „Neue Arbeit, neue Kultur“ erstmals auf Englisch erscheinen. In Mexiko wurde gerade gewählt. Und der neue Präsident Lopez Obrador ist möglicherweise empfänglich für die Ideen der Neuen Arbeit. Vielleicht kann ein Gespräch zwischen uns stattfinden. Ich möchte noch einmal ausprobieren, ob ich die Neue Arbeit im Ernst verwirklichen kann – und dafür in verschiedenen Ländern darüber sprechen, was New Work wirklich ist. ■■■



Das Interview führte STEFANIE HORNUNG, freie Journalistin in Tübingen. Sie fuhr nach Österreich, um Frithjof Bergmann zu treffen. Leider war er krankheitsbedingt nicht vor Ort, sodass das Interview an drei Terminen über Skype stattfinden musste.