

Carlos Frischmuth

New Work-Bullshit

CARLOS FRISCHMUTH

NEW WORK

BULLSHIT

WAS WIRKLICH ZÄHLT
IN DER ARBEITSWELT

Frankfurter Allgemeine Buch

Frankfurter Allgemeine Buch

© FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main

Umschlag, Layout und Satz: Anabell Krebs
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2021
ISBN 978-3-96251-096-1

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



INHALT

Vorwort	7
Teil I NEW WORK-BULLSHIT	9
Einleitung	10
Kapitel 1 Klassische Lohn- und Erwerbsarbeit ist nicht sinnstiftend, macht Menschen unglücklich und hat daher keine Zukunft	18
Kapitel 2 Nie dagewesene Disruption verändert die Wirtschafts- und Arbeitswelt – New Work ist eine Antwort darauf	33
Kapitel 3 Das Büro ist entweder bunte Arbeitsspielwiese mit Fun-Faktor, oder wir bleiben ohnehin gleich im Homeoffice	44
Kapitel 4 Flexibel arbeiten egal wie, wo und wann, aber wir sind dennoch maximal produktiv und erfolgreich	60
Kapitel 5 Unternehmen müssen sich dem Mitarbeiter anpassen und nicht umgekehrt, sonst haben sie verloren	74
Kapitel 6 Neue, agile Arbeitsmethoden sind per se überlegen – die alte Welt hat ausgesorgt	93
Kapitel 7 Selbstführende Teams und Holokratie bringen Unternehmen nach vorn und machen Mitarbeiter glücklicher	105

Kapitel 8

Angestelltendasein ade – Wir sind bald nur noch fluide Erwerbs-
wesen in Selbstständigkeit, Plattformarbeit und Crowdfunding 116

Teil II Intermezzo 128

Fakten zum Arbeitsmarkt, Auswirkungen der Corona-Krise
und weitere Entwicklungen 128

Teil III Was wirklich zählt in der Arbeitswelt 146

Einleitung 147

Der Faktor Führung 155

Der Faktor Kommunikation 177

Der Faktor Kultur 197

Teil IV Ausblick 225

Ausblick auf die Welt, die da kommt
Zwischen Utopie und Pragmatismus 225

Danksagung 257

Anmerkungen 259

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

als Frithjof Bergmann, Philosophieprofessor an der University of Michigan, in den 70er-Jahren von der Automobilindustrie in Flint City in der Nähe von Detroit gefragt wurde, wie sich die Arbeit der Fabrikarbeiter aufgrund der zunehmenden Automatisierung weiterentwickeln kann, gründete er daraufhin die „Zentren für Neue Arbeit“. Das war die Geburtsstunde des „New Work“.

Mittlerweile verwenden wir den Begriff New Work wie selbstverständlich in der modernen Business-Welt. Die Frage ist nur wie, und sie leitet direkt zum Titel über: „New Work-Bullshit“. Nicht „Neue Arbeit“ oder neue Formen der Zusammenarbeit per se sind „Bullshit“, also blödsinnig oder irreführend, sondern das daraus entstandene Narrativ. Vollmundig wird es in den letzten Jahren in der Business- und HR-Welt durch die Gassen getragen und damit suggeriert, wir hätten es mit einem neuen, brandheißen Thema zu tun. Wer nicht mitmacht, bleibt zurück und ist als Arbeitgeber unattraktiv. Was aber ist wirklich substanzvoll dran an diesem Hype und was ist daran ausgemachter Bullshit?

Natürlich hat die expansive Automatisierung im letzten Jahrhundert und nun die voranschreitende Digitalisierung das Phänomen von „Neuer Arbeit“ und die Diskussion um die „Zukunft der Arbeit“ und vice versa „Arbeit der Zukunft“ massiv beschleunigt. Doch dieser Prozess ist keinesfalls neu, höchstens die Geschwindigkeit und Dynamik, wie diese Effekte auf den Arbeitsmarkt, die Jobs und die Formen, wie wir zusammenarbeiten, einwirken. Begonnen hat der Prozess mindestens um das Jahr 1785, als Edmond Cartwright den ersten mechanisierten Webstuhl (power loom) zum Patent anmeldete. Relativ flott wurden die Hand-Webstühle weltweit durch die neuartigen, modernen Webstühle ersetzt. Automatisierung und Globalisierung anno 1800, „Industrie 1.0“.

Ja, wir haben in der heutigen Arbeitswelt große Herausforderungen. Keine Frage. Aber das sind häufig keine neuen Phänomene, sondern sie

sind – wie die Geschichte um Professor Bergmann zeigt – mindestens 40 bis 50 Jahre alt. Manch einer würde sogar sagen, das ist doch eine „olle Kammelle“.

In diesem Buch geht es daher darum, einzelne Thesen und Mythen rund um „New Work“ aufzugreifen und sie auf den Prüfstand zu stellen. Jetzt fragen Sie sich vielleicht spontan: Ist ein reiner Faktencheck bei so einem diffusen Thema überhaupt möglich? Seriös wahrscheinlich nicht. Aber wenn wir in der Begutachtung einzelner Thesen an der einen oder anderen Stelle ein flaes Gefühl im Magen bekommen oder ein gewisser Widerspruch offensichtlich wird, dann sollten wir genauer hinschauen, ob dort nicht ein „Bullshit-Alarm“ auszulösen ist. Fordern wir sie also heraus, die „schöne, neue Arbeitswelt“ und einige ihrer New Work-Mythen.

Zwischen Polemik und Ernsthaftigkeit ist oft ein schmaler Grat. Kritik zu üben ist meist leicht. Ich wollte es in diesem Buch nicht dabei bewenden lassen, sondern konkret aus meiner beruflichen Erfahrungswelt heraus aufzeigen, welche Aspekte ich mit Blick auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt für wichtig erachte. Also das, was wirklich zählt. Was ist wirklich wichtig und wird vielleicht noch wichtiger angesichts demografischer, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen? Welche Effekte im Arbeitsmarkt sollten grundsätzlich bekannt sein und ernst genommen werden? Gibt es neben den vielen Narrativen und angeblich idealen Szenarios doch gewisse zeitlose oder allgemeine Realitäten und Wahrheiten, die es zu berücksichtigen gilt? Und vielleicht werden Sie gar nicht überrascht sein: Ja, die gibt es durchaus. Ich möchte diese mit Ihnen in diesem Buch teilen und hoffe, Ihnen dabei den einen oder anderen neuen Impuls geben zu können.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Carlos Frischmuth, Berlin, Mai 2021

Teil I
NEW WORK-BULLSHIT

”

**WO VIEL LICHT IST, IST
STARKER SCHATTEN.**

*JOHANN WOLFGANG VON
GOETHE*

EINLEITUNG

Begriffe wie New Work und Future Work sind in aller Munde. Doch ein klares Verständnis, was sich dahinter verbirgt, gibt es nicht. New Work ist vielmehr ein Sammelbegriff – für eine Bewegung, für den Wandel der Arbeit in unserem Digitalzeitalter. Und im deutschsprachigen Raum erlebt New Work in der jüngsten Zeit einen regelrechten Hype, während der Rest der Welt sich überraschend wenig damit beschäftigt (vgl. Abbildung 1, Google Trend Analyse). Was steckt dahinter?

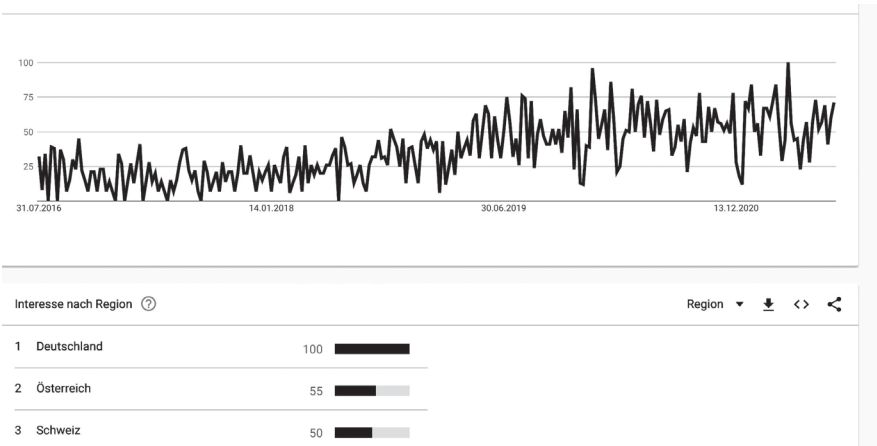


Abbildung 1: Google Trend Analyse zum Thema „New Work“, 5 Jahre

New Work als Philosophie?!

Unternehmen suchen in der Regel nicht nach Basisphilosophien und Glaubenssätzen, sondern nach konkreten Organisationsformen, Lösungsansätzen, Methoden oder Werkzeugen. Genau hier steckt die Crux, denn all das ist New Work nicht. Vielmehr hat sich New Work zu einer Art Sammelsurium für unterschiedliche Vorgehensweisen und Instrumente entwickelt, die Organisationen für sich identifiziert haben. Dem ursprünglichen Erfinder von New Work, Philosophieprofessor Frithjof Bergmann, ging es nicht um die Optimierung der Wirtschaftswissenschaften oder der Organisationslehre, sondern um die Philosophie von Arbeit. Seine Basisthese war, dass klassische Lohn- und Erwerbsarbeit den Menschen grundsätzlich in seiner Ent-

wicklung lähmt, ihn schwächt und Lebensenergie nimmt. Während diejenigen, die davon profitieren, dass andere für sie arbeiten, immer reicher werden, fristet der Lohnarbeiter ein Leben in Armut und verliert jegliche Sehnsucht danach, mehr im Leben zu erreichen oder sich gar selbst zu verwirklichen. Lohnarbeit bezeichnet er daher als pathologisch, sie gleicht seiner Meinung nach einer Krankheit, wenn auch nur einer „milden Krankheit“.¹

New Work ist über 40 Jahre alt

„Der Mensch wird zum Krüppel gemacht.“ Mit dieser Analyse trifft Bergmann in den frühen 80er-Jahren im Auftrag der Detroit-er Automobilindustrie, die im Zuge weiterer Automatisierungsvorhaben eine einigermaßen sozialverträgliche Entlassungswelle organisieren möchte, auf den typischen Fließbandarbeiter. Mit seinem Team geht er der Frage nach, was diese Arbeiter in ihrem Leben „wirklich, wirklich wollen“, und muss am Ende der Befragungen ernüchtert feststellen, dass die Menschen darauf selten oder gar keine Antwort für sich finden. Jahrelang in einer Fertigungslinie beschäftigt, stellte sich diese Frage schlicht nie für sie. Und viele waren ganz sicher auch nicht darauf vorbereitet, irgendwann in ihrem Leben erneut in eine grundsätzliche berufliche Entscheidungssituation zu kommen, in der sie die Frage nach dem Sinn ihrer Arbeit beantworten mussten. Beeindruckt und irritiert zugleich stößt Bergmann auf eine Art „Mangel an Begierde“, wie er diesen unentschlossenen Zustand seines Beratungsklientel nennt. Das Interesse, das Streben nach einer Veränderung im Arbeitsleben oder sonstige berufliche Wünsche waren den Arbeitern nicht präsent oder über die Zeit einfach erloschen. Also begibt sich Bergmann mit seinen Leuten auf die Suche nach einem Angebot und einem Coaching, wie die Fabrikarbeiter einen neuen (beruflichen) Sinn für sich finden und eventuell zu der Erkenntnis gelangen, was sie „wirklich, wirklich wollen“. Die betonte Dopplung schien Bergmann immer wichtig, findet sie sich doch in zahlreichen Texten und Interviews mit ihm. Mit der Gründung der ersten „Beratungszentren für Neue Arbeit“² war der Begriff „New Work“ geboren und wabert seither über bald vier Jahrzehnte hinweg durch die Wirtschafts- und Arbeitswelt.

New Work in der Jetztzeit

Natürlich hat der New Work-Begriff seit seiner Entstehung unterschiedliche Interpretationen erfahren. Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart wählt im Rahmen einer Studie für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2019 folgende Definition:

„New Work ist heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen Erwerbsarbeit ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb der Erwerbsarbeit eine Reihe von zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren. ... Diese Veränderungen subsumieren sich unter Stichworten wie Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, Flexibilisierung, Agilität, Wertebasierung und Sinnstiftung von Arbeit. ... Dabei unterteilen wir die Ansätze der New Work in vier Felder, die nicht trennscharf sind, aber die unterschiedlichen Stoßrichtungen und dahinterliegenden Motive für New Work-Ansätze charakterisieren: 1. Arbeite, wo und wann du willst, 2. Jenseits der Organigramme & Silos ... zunehmend agiler und projektbasierter Organisationsformen, 3. Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn, 4. Jenseits der Hierarchie (... Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation ...)“.³

New Work-Bullshit

Spannend, denn immerhin hat die „Sinnfrage von Erwerbsarbeit“ wie eine Flaschenpost des lieben Professor Bergmann die vielen Jahre bis in die Jetztzeit überlebt. Und sie ist heute wie damals nicht leicht(er) zu beantworten. Aber aus meiner Sicht lohnt es, dass wir das Thema erneut beleuchten. Warum reiten Unternehmen so massiv auf dieser Sinnstiftungs- bzw. Purpose-Geschichte herum? Wie passt das eigentlich zu den Vorstellungen der Mitarbeiter? Findet sich bei diesem Thema vielleicht das, was ich in diesem Buch einen „Bullshit-Alarm“ nenne, also ein offensichtlicher Widerspruch, der das Ursprungsmotiv von New Work irgendwie in Frage stellt? Diese Fragen behandeln wir genauer in Kapitel 1.

Veränderungen der Arbeitswelt entstehen vor allem durch technologische und wirtschaftliche Veränderungen. Seit einigen Jahren hat der Begriff der Disruption besonders intensiv Einzug in die Debatte gefunden. Man spricht davon, dass Disruption zahlreiche Unternehmen oder gar ganze Industrien über Nacht wegfegen kann. New Work-Ansätze könnten Unternehmen von Innen heraus erneuern, zukunftsfähig machen und so vor dem Untergang retten. Sind die Sorgen berechtigt, oder ist alles nur Hysterie und Bullshit? Darauf möchte ich in Kapitel 2 näher eingehen.

Wenn, wie Bergmann behauptet, die Arbeit von Angestellten, also Arbeit gegen Lohn und Gehalt, eine Art „milde Krankheit“ ist, dann gibt es dafür Symptome so wie bei jeder Krankheit: Lustlosigkeit, Antriebslosigkeit, schlechte Stimmung oder häufige Fehltagge könnten da vielleicht genannt werden. Na gut, aber bekannte oder erkannte Krankheiten lassen sich doch behandeln. Was wäre hier die Therapie? Ist New Work die Medizin? Wenn wir es schaffen, Arbeit attraktiver zu machen oder zumindest den Arbeitsplatz vor Ort im Unternehmen aufzuhübschen, dann kann man vielleicht einen Teil dieser Symptome mildern oder sogar heilen. Also investieren wir in schöne Büros und schaffen neue, bunte Arbeitsspielwiesen, in denen sich die Mitarbeiter wohl fühlen und genau deswegen auch gerne zur Arbeit kommen. Vielleicht bleiben sie auch länger im Büro, arbeiten hoffentlich noch etwas mehr oder sind zumindest produktiver. Möglicherweise wäre da auch ein Kandidat für den nächsten „Bullshit-Alarm“ zu finden. Gehen wir gemeinsam im Kapitel 3 auf die Suche.

Nun einmal angenommen, die Mitarbeiter wollen gar nicht mehr in die Büros zurückkommen – und das auch unabhängig von einer weltumspannenden Pandemie. Vielleicht ist es auch gar nicht mehr notwendig, weil sie mega-produktiv im Homeoffice sind. Und zugleich sparen Unternehmen immense Immobilien- und Bürokosten ein. Das ist eine Win-win-Konstellation, ein guter Deal für beide Seiten, oder? Wir haben doch mittlerweile exzellente technische Möglichkeiten mit Videokonferenzsystemen und modernsten „Collaboration Tools“ wie Microsoft Teams oder Zoom. Das neue Credo sollte vielmehr lauten: Egal, von

wo wir arbeiten, wir können dennoch immer mittendrin und voll dabei sein. Wer braucht schon das Büro? Gehen wir in Kapitel 4 auf die Suche, ob es eventuell auch in diesem Themenkomplex den einen oder anderen „Bullshit-Alarm“ auszulösen gilt.

Die Zeit ist vorbei, in der sich Mitarbeiter dem Unternehmen anpassen müssen. Der Wind dreht sich gewaltig. Organisationen und deren Führungskräfte müssen endlich lockerer werden. Es kann nicht sein, dass wir uns in einem Team gegenseitig siezen. Das „Du“ muss her. Vom CEO bis zum Pförtner. Eine Duz-Kultur reißt Hierarchiebarrieren ein und öffnet den Dialog auf Augenhöhe in der gesamten Organisation. Das zeigt sich am Ende auch deutlich in den Ergebnissen. Nicht nur die Zufriedenheit der Belegschaft, sondern auch die Arbeitsproduktivität sollte dadurch steigen. Und wenn das nicht der Fall ist, trägt es zumindest zu einer besseren, freund(schaft)licheren Kultur bei. Das haben wir uns doch alle schon immer gewünscht. Und wenn wir schon beim Duzen sind, dann können wir auch das Verkleidungsspiel mit Anzügen, Krawatten, Kostümen etc. beenden. Mit Turnschuhen und Jeans geht alles lockerer von der Hand, wir sind noch stärker motiviert und die Arbeitsergebnisse werden noch viel besser, weil wir uns jetzt erst richtig wohl fühlen. Wenn Unternehmen bei dem Trend jedoch nicht mitgehen, dann sind sie „Old School“ und erreichen die jungen, dynamischen Bewerber nicht mehr. Kapitel 5 nähert sich diesem umstrittenen Themenkomplex.

Neue agile Arbeitsmethoden sind per se überlegen, das weiß jeder, der sich im modernen (Projekt-)Management auskennt. Die alten Strukturen haben ausgesorgt. Wer kann in dieser hochkomplexen Welt schon irgendwas völlig End-to-end durchplanen? Unmöglich! Lasst uns eine grobe Skizze dessen machen, was wir wollen. Dann verteilen wir die Rollen und los geht's. Scrum, Design Thinking und Kanban wirken wie Allheilmittel für eine lahrende Organisations- und Wirtschaftswelt. Endlich kommt die lang herbeigesehnte, methodologische Frischzellenkultur für das in die Jahre gekommene Projektmanagement à la „V-Modell“. Was ist dran an diesem Agilitäts-Hype? Ob sich auch hier der eine oder andere „Bullshit-Alarm“ auslösen lässt, wird Kapitel 6 zeigen.

Und wenn wir schon dabei sind: Wer braucht denn überhaupt noch Führung? Die Behauptung, dass ein Einzelner besser als die Gruppe weiß, wo es hingehen soll und was dafür zu tun ist, sollte in diesen Zeiten längst überholt sein. „Wisdom of the Crowd“ ist das Losungswort der Stunde, die Gruppe weiß mehr als der Einzelne, das Zeitalter der organisatorischen Schwarmintelligenz steht an. Klassische Führungssysteme haben ausgedient, es ist Zeit für selbstführende Teams und Holokratie. Shakespeare lässt grüßen: „Bullshit oder No Bullshit“ – das ist hier die Frage?! Kapitel 7 möchte darauf eine Antwort finden.

Die Arbeitswelten zerfließen und damit die Formen der Zusammenarbeit. Mal ist man angestellt, mal wieder selbstständig. Nicht umsonst sprechen wir zunehmend von „fluiden Erwerbsbiografien“. Die typischen Schornsteinkarrieren haben ausgesorgt. Und wer will und muss denn überhaupt noch Angestellter sein, das ist doch langweilig, oder? Wer auf Zack ist, der ist heute Freelancer, Solo-Selbstständiger und immer auf der Suche nach dem nächsten „Auftritt“ in der Gig-Economy. Die passenden Jobs, ob UX-Designer, Web-Programmierer oder Marketingexperte gibt es auf den neuen Arbeitsplattformen dieser Welt. Wir verkaufen unsere Arbeitsleistungen zunehmend aus der „Crowd in die Cloud“ oder umgekehrt. Ist dem wirklich so? Oder sind das vielleicht Narrative derjenigen, die eine besondere Sorge haben, dass morgen in diesem Land keiner mehr seine Steuern bezahlt oder seine Gewerkschaftsmitgliedschaft aus dem Industriezeitalter beendet? Willkommen im 21. Jahrhundert. Auch bei diesem Thema gehen wir im Kapitel 8 auf die Suche nach dem „Bullshit-Alarm“.

Leseanleitung

Je nach Interesse können Sie gleich direkt in das Kapitel springen, das Sie am meisten interessiert. Die Kapitel sind weitestgehend unabhängig voneinander aufgebaut und behandeln das einzelne Thema immer unter Berücksichtigung des „Big Picture“ dahinter. Bitte beobachten Sie beim Lesen ganz genau Ihre eigenen Meinungsbilder und Assoziationen. Mir geht es nicht darum – das sage ich trotz des provokativen Buchtitels –, New Work kleinzureden oder schlechtzumachen. In vielen Organisationen sind sehr engagierte Organisationsentwickler, Change-Manager, Kultur-

beauftragte, Innovation-Lab-Leute, Führungskräfte, Manager und viele mehr unterwegs, um auf bessere Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter hinzuwirken und unsere Arbeitswelt Tag für Tag ein Stück besser zu machen. Das ist positiv und soll hier in keiner Weise geschmälert werden.

Wichtig ist nur, dass wir uns nicht selbst in die eigene Tasche lügen und uns Dinge vorgaukeln, die bei näherem Hinschauen nicht echt und im Enderfolg einfach nur Bullshit sind. Eine verkappte Marketingkampagne im Rahmen einer CSR-Maßnahme ist nicht selten „Green oder White Washing“. Markenbotschaften wie „Gemeinsam machen wir die Welt ein Stück besser“ zu entwickeln und lautstark auf dem Markt einzusetzen, um potenzielle Kunden anzulocken oder gar den eigenen Mitarbeitern Identifikation zu entlocken, hat doch nichts mit Sinnstiftung bzw. Purpose zu tun. Solche Geschichten sind nicht selten Fake und schaden der Debatte um ein neues, nachhaltiges und glaubwürdiges Wirtschafts- und Arbeitsverständnis. Denn das sollte ein Ziel moderner Unternehmen sein, die für Gesellschaft, Kunden und Mitarbeiter wirklich einen Mehrwert stiften und nicht nur die Rendite im Sinne des Shareholder Values erhöhen wollen. Beides muss übrigens nicht im Widerspruch zueinander stehen, auch das gehört zur Wahrheit dazu.

Organisationen sollten sich in der heutigen Zeit ermahnt fühlen, nicht allzu schnell auf irgendeinen fahrenden Zug mit der Aufschrift New Work aufzuspringen, ohne genau hinzuschauen, welche Destination damit angesteuert wird. Die Leitfrage sollte vorher gestellt werden: Wo soll es (denn) genau hingehen? Dabei sind Unternehmen gut beraten, eine ehrliche Standortbestimmung durchzuführen, wo denn überhaupt die interne Arbeitswelt inklusive Führung, Kommunikation und Kultur steht. Erst danach folgt die Erstellung eines Fahrplans bzw. einer Roadmap, wohin die Reise mit welchem Tempo hingehen soll.

Wir haben es gerade erlebt. Es werden während der Corona-Pandemie formelhafte „New-Normal-Regelwerke“ proklamiert, die Unternehmen im schlimmsten Fall nur wenige Monate später wieder zum Zurückrudern zwingen. Den kulturellen Schaden gibt es dann serienmäßig dazu. Wir gehen an verschiedenen Stellen im Buch auf das eine oder andere

Beispiel hierzu ein. Seien Sie bitte vorsichtig: Innovation und Geduld sind keine Widersacher, sondern dosiert im strategischen und zeitlichen Kontext sogar beste Freunde.

Selbst wenn Sie meine Thesen in den folgenden Kapiteln nicht teilen – das will und kann ich nicht von Ihnen verlangen –, dann nutzen Sie doch bitte die Debatte zum Hinterfragen dessen, was Sie selbst, ganz persönlich, in Ihrer beruflichen Praxis erleben. Schärfen Sie Ihren Blick: Was ist Bullshit, und was zählt wirklich für Sie? Was ist Wahrheit, und was ist Mythos? Einverstanden? Also, los geht's, starten wir ins erste Kapitel.