



# New Work-Challenge – Die schöne neue Arbeitswelt aus zukunftsforscherischer Sicht

# 21

Friederike Müller-Friemauth und Rainer Kühn

## Inhaltsverzeichnis

21.1	Grundlage: Das Konzept von Frithjof Bergmann	393
21.2	Unternehmerische Trendsetter	395
21.3	Profil und Funktionen des Unternehmensleitbildes New Work	402
21.3.1	Machtabstärkung der Eliten	402
21.3.2	Wissenschaftliche Anschlussfähigkeit mit moralischem Anstrich	403
21.3.3	Sozialer Legitimationsschub für die Wirtschaft	403
21.4	Chancen und Risiken aus europäischer Sicht	405
	Literatur	410

## Zusammenfassung

„New Work“ als zukunftsforscherische *Kategorie*: In diesem Artikel plädieren wir dafür, das Label aus dem trendorientierten Beratungsdiskurs herauszulösen und zu einem ökonomischen Grundbegriff zu qualifizieren, an dem sich ein *Leitbild-Wechsel in Bezug auf unternehmerisch erbrachte Arbeit* zeigen lässt. Im Vergleich mit der Ursprungsidee von New Work (Frithjof Bergmann) werden Unternehmensbeispiele aus Europa und den USA skizziert, um sowohl den Wandel des Konzepts zu verdeutlichen, als auch die soziokulturell jeweils unterschiedlichen Adaptioneweisen in den Ländern herauszustellen. Abschließend geht es um Bewertungen: Einerseits darum,

F. Müller-Friemauth (✉)  
FOM Hochschule, Köln, Deutschland  
E-Mail: [friederike.mueller-friemauth@fom.de](mailto:friederike.mueller-friemauth@fom.de)

R. Kühn  
Odenthal, Deutschland  
E-Mail: [kuehn@denkenaufvorrat.de](mailto:kuehn@denkenaufvorrat.de)

worin die breite, kulturübergreifende Akzeptanz des Konzepts begründet liegt, und andererseits, wie es speziell aus europäischer Perspektive zu beurteilen ist bzw. welche Handlungsoptionen sich für uns abzeichnen.

„New Work“ ist eines der vielen „Buzz Words“ der ökonomischen Zukunftsdebatte. Es soll eine künftige Arbeitswelt beleuchten, die durch Digitalisierung, dichte Kommunikationsnetzwerke und neuartige Führungsmuster, durch hohe Geschwindigkeiten sowie den Siegeszug der Verhaltensökonomik, also durchgängig tiefenmanipulierte „Workspaces“ gekennzeichnet sein wird.

Allerdings bündelt der Begriff nicht nur zentrale Phänomene und Trendentwicklungen, die für *Unternehmen* mit der Veränderung der Arbeitswelt in einer globalen, hoch technologisierten und vernetzten Ökonomie einhergehen. Daneben enthält er eine – wenn auch verdeckte – Bedeutungsebene in Bezug auf Phänomene des Wandels in der Gesellschaft insgesamt und profiliert damit ein neuartiges Verständnis von Leben und Arbeiten; also auch Konsequenzen für *Politik*, *Gesellschaft* und *soziale Steuerung*.

Im Folgenden wird New Work deshalb als Kategorie verwendet: Als sektorenüberspannender Grundbegriff, der einen Wechsel des Leitbildes für unternehmerisch erbrachte Arbeit anzeigt. Das Motiv für diese theoriestrategische Entscheidung ist die Perspektive wissenschaftlicher Zukunftsforschung. Diese kaum mehr als 70 Jahre junge Disziplin reklamiert, im Gegensatz zum klassischen, auch betriebswirtschaftlichen Zugriff auf Zukunft keinen prognostischen, sondern einen antezipativen<sup>1</sup> Anspruch: Einer solchen Forschung geht es nicht um, möglichst konkrete und genaue – Vorhersagen dessen, was kommt (bzw. kommen könnte), sondern um logisch konsistente Projektionen dessen, was sich jeweils gegenwärtig abzeichnet; um noch kaum beurteilbare Fluchtpunkte, bislang unbekannte Sinnachsen oder neuartige Entwicklungskorridore, für die Erfahrungen aus der Vergangenheit nicht vorliegen (Evaluation of Newness). Trotzdem lassen sich solche Entwicklungen frühzeitig abduktiv<sup>2</sup> erschließen.

Wissenschaftliche Zukunftsforschung beforscht also Relevanz, (vorerst noch) keine Präzision: Die Disziplin fußt auf der Annahme, dass sich radikal Neues bereits in frühen Stadien umreißen und qualitativ explorieren, derart weit im Vorhinein aber weder quantifizieren noch zeitlich exakt terminieren lässt. Diese Forschungsperspektive gilt auch hier: New Work wird in Bezug auf künftige unternehmerische sowie politische Steuerungsfragen profiliert und bewertet:

<sup>1</sup>Hier in etymologisch korrekter Schreibweise verwendet. Anteziieren/vorwegnehmen, von lat. *antecapio*: ante=vor(her) und capere=nehmen (nicht: *anti*-ziieren im Sinne von etwas-entgegensetzen). Zum wissenschaftstheoretischen Hintergrund vgl. Müller-Friemuth und Kühn (2017, S. 188–204).

<sup>2</sup>Abduktion ist das für wissenschaftliche Zukunftsforschung zentrale logische Schlussverfahren, das aus der amerikanischen Erkenntnistheorie stammt (Charles Sanders Peirce) und – im Gegensatz zu Induktion und Deduktion – eine erkenntniserweiternde Funktion hat (vgl. Müller-Friemuth und Kühn 2016, S. 128–136).

- Was kommt auf industrialisierte Gesellschaften – vor allem Europa – hinsichtlich des Wandels von Erwartungen gegenüber der Art und Weise, wie Arbeit in den nächsten Jahrzehnten verrichtet werden soll, zu?
- Was bedeutet das in puncto soziale Legitimitätszuschreibungen an unternehmerisch getätigte Arbeit?
- Was wird zugelassen, was bejaht, gar erwünscht? Und: Welche Strukturen werden an Akzeptanz verlieren oder gar wegbrechen?

Dieser Wechsel des *Leitbildes für Arbeit* in Wirtschaftsorganisationen sowie dessen Konsequenzen sowohl für Unternehmen als auch für politische Steuerung lassen sich inzwischen antezipieren und damit auch programmatisch operationalisieren: Mit dem Ziel, das Phänomen zunächst von seinem Sinngehalt her plausibel und nachvollziehbar, alsdann in seinen zentralen Bedeutungsdimensionen und Ansprüchen beschreibbar und damit auch bewertbar zu machen.

Dazu stellen wir zunächst das ursprüngliche normative Konzept von New Work aus den frühen 1980er-Jahren vor (Abschn. 21.1). Danach geht es um Beispiele von Unternehmen, die dieses Konzept aufnehmen, mit ihm spielen, es nutzen – woraus ersichtlich wird, dass das Ursprungskonzept von New Work innerhalb der vergangenen 30 Jahre bereits deutlich verändert wurde (Abschn. 21.2). Im Anschluss daran stehen die – heterogenen – Interessenlagen im Fokus, die New Work gegenwärtig befördern und stützen (Abschn. 21.3): Warum investieren einerseits Wirtschaftsorganisationen in dieses Konzept, obwohl es seinem ursprünglichen Tenor nach *wirtschaftskritisch* angelegt ist? Und welche Anliegen und Hoffnungen verbindet andererseits die Politik mit den Versprechungen von New Work? Abschließend wird der Entwicklungstrend New Work aus *europäischer* Perspektive evaluiert (Abschn. 21.4): Welche Chancen und Risiken für Unternehmen als auch für eine soziale und politische Flankierung dieses Wandels zeichnen sich ab? **Kapitel einzeln erwerbbar unter:**

<https://www.springer.com/de/book/9783658233969>

---

## 21.1 Grundlage: Das Konzept von Frithjof Bergmann

New Work war ursprünglich die konzeptionelle Idee für eine soziale Bewegung, die 1984 unter dem Label „New Work – New Culture“ von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann in Flint, Michigan, ins Leben gerufen wurde. Der gebürtige Sachse Bergmann war Professor für Philosophie und Anthropologie an der University of Michigan/Ann Arbor. Nach einem Studienjahr in Oregon blieb er in den USA, überlebte einige Jahre mit Gelegenheitsjobs und promovierte dann an der Universität Princeton über Hegel. Ein zentraler Gedanke von ihm ist die „Armut der Begierde“, eine Idee, die er im Anschluss an Hegel entwickelte: Die Menschen hätten in der kapitalistischen Wirtschaft ihre Fähigkeit verloren zu wissen, „*was sie wirklich-wirklich wollen*“ – Bergmanns Mantra des New Work-Konzepts, das die traditionelle kapitalistische Maxime beständigen Wachstums *à la citius, altius, fortius* (schneller, höher, stärker/weiter) ersetzt. New Work steht