

# New-Work-



New Work hat sich zu einem schillernden Begriff entwickelt, unter den nahezu beliebige Inhalte subsumiert werden. Heiko Weckmüller und Lars Taimer leisten mit ihrem Überblicksbeitrag „Kärnerarbeit“ und untersuchen ausgehend vom ursprünglichen Werk von Frithjof Bergmann und im konzeptionellen Rahmen von Managementmoden, welche Akteure unter New Work was verstehen. Demnach sind dem systemkritischen „Sinndiskurs“ von Bergmann zwei Subdiskurse entwachsen: der „mitarbeiterorientierte Humanisierungsdiskurs“ und der „businessorientierte Managementdiskurs“. Die Dax-30-Unternehmen gebrauchen den Begriff New Work indes sehr verhalten.

# Diskursanalyse

Humanisierung der Arbeit  
oder effektives Managen?



**A**nfang 2019 gab es anlässlich der Umbenennung von Xing in „New Work SE“ einen Aufschrei in der Community der Personaler. „Moden kommen und gehen. Das ist bei Kleidung so, bei Musik, Architektur und eben auch im Management. (...) Als Denker und Vorkämpfer hat sich das Thema damit für mich erledigt, nun übernehmen andere“, schrieb der New-Work-Autor Markus Väth (2019a). New Work wird von diesem abschätzig den Managementmoden zugeordnet. Väth hinderte seine Kritik allerdings nicht daran, wenig später eine „New Work Charta“ mit den Worten: „New Work ist keine neue Management-Mode“ einzuführen (Väth 2019b).

Der Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly, der 2016 ein Fachbuch zum Thema Empowerment mit dem Titel „New Work –

Gute Arbeit gestalten“ veröffentlicht hat, legte nach. „New Work hat sich zu einem Containerbegriff entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will“, sagte er im Interview (Hornung 2019). Containerbegriffe seien „irgendwann voll, stinken und verlieren dann dramatisch an Attraktivität“, so Schermuly später (2020).

Auffällig ist zunächst, dass hier zwei Autoren einen Begriff verteidigen, der erstens inhaltsleerer kaum sein könnte, den sie zweitens nicht selbst originär geschaffen haben und dessen ursprüngliches Konzept sie drittens zumindest nicht vollumfänglich vertreten. Allerdings ist auch der Begründer der New-Work-Bewegung, Frithjof Bergmann, wenig begeistert vom jüngsten Begriffsgebrauch: „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig. (...) Heute macht man vielerorts nur die Lohnarbeit attraktiver, sympathischer und netter. Man kann auch sagen: Es ist Lohnarbeit im Minirock“ (Bergmann 2018 u. 2019).

Der Wirtschaftsprüfer Carsten Schermuly, der 2016 ein Fachbuch zum Thema Empowerment mit dem Titel „New Work – Gute Arbeit gestalten“ veröffentlicht hat, legte nach. „New Work hat sich zu einem Containerbegriff entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will“, sagte er im Interview (Hornung 2019). Containerbegriffe seien „irgendwann voll, stinken und verlieren dann dramatisch an Attraktivität“, so Schermuly später (2020).

## AKTEURE IN DER DISKURSARENA

Dieser Beitrag hat zum Ziel, die unübersichtliche Diskussion zum Begriff New Work und das, was darunter verstanden wird, zu strukturieren. Bei der Verbreitung von Managementmoden ist eine Phase der konzeptionellen Neupositionierung nicht ungewöhnlich. Für das Zusammenspiel der Akteure, die an einer solchen Positionierung beteiligt sind, hat sich der Begriff der „Arena, in der verschiedene Diskurse um die Konstitution bzw. Definition eines Phänomens wetteifern“ (Keller 2008, 234), etabliert. Vor diesem Hintergrund wollen wir den Begriff „New Work“ im konzeptionellen Rahmen von Managementmoden analysieren

(Fragen zur Methodik, insbesondere im Hinblick auf die quantitativen Auswertungen, beantworten die Autoren gerne auf Nachfrage).

Abrahamson (1996) unterscheidet bei Managementmoden eine Angebots- und Nachfrageseite. Wir betrachten zunächst die Angebotsseite, indem wir kurz die entsprechende Arena beschreiben und anschließend Subdiskurse identifizieren, die sich aktuell mit dem Begriff New Work befassen. Dabei konzentrieren wir uns auf die Region Deutschland. Anschließend analysieren wir die Nach-

### DIE AUTOREN



**PROF. DR. LARS TAIMER** ▶ lehrt Betriebswirtschaft und insbesondere Unternehmensführung an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum Köln ▶ lars.taimer@fom.de



**PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER** ▶ Professor für Human Resources an der Hochschule Koblenz – RheinAhrCampus, Remagen, und Experte für das Thema New Work ▶ weckmueller@rheinahrcampus.de



frageseite und betrachten dabei, welche Aspekte von New Work speziell in deutschen Großunternehmen (Dax 30) kommunikativ aufgenommen werden.

Das Konzept der Managementmoden wurde wesentlich durch Eric Abrahamson (1996) und Alfred Kieser (1997) geprägt. Nach Abrahamson sind Managementmoden zeitlich begrenzte kollektive Einstellungen, die von Trendsettern initiiert und verbreitet werden. Als erstes Analyseinstrument zur zeitlichen Dynamik der Ausbreitung hat sich die Auswertung der Häufigkeit von Publikationen im Zeitverlauf etabliert,

bei der sich typischerweise ein umgekehrter U-förmiger Verlauf ausmachen lässt. In angepasster Form findet diese Idee auch im „Hype-Cycle“ nach Gartner Verwendung (Gartner o. J.).

Abbildung eins zeigt die Häufigkeit der Verwendung des Begriffs New Work in Fachpublikationen. Da sich jedoch solche Diskussionen heute wesentlich auch außerhalb der Printmedien abspielen, haben wir die Häufigkeit der Verwendung des Themas New Work in Deutschland, ergänzend zu wisonet, ebenso mit Google Trends ana-

schreibt darauf aufbauend einzelne Akteure. Daran angelehnt, kommen wir im Hinblick auf die New-Work-Debatte zu folgendem Ergebnis:

- ▶ „Management magazines must pick up the basic idea.“ Spezial- und Schwerpunkthefte zu New Work lieferten beispielsweise das Personalmagazin (9/2018), Brandeins (3/2020) und PERSONALFÜHRUNG (2/2018). Das Fachmagazin Human Resources Manager betitelt sogar einen seiner fünf Themenreiter mit „Future of Work“ und setzt inhaltlich entsprechende Schwerpunkte.

weigerung statt, wie der Aufsatz „New Work hilft nicht weiter“ (Weilbacher 2019) zeigt. Als Mode ist New Work zumindest nicht dominant durch Berater getrieben.

- ▶ „Ambiguity and contradictions open up new spaces for further articles.“ In diesem Sinn ist der vorliegende Beitrag zu verstehen.
- ▶ „There is no better formula for making an arena attractive than a management bestseller.“ Als Managementbestseller, der sich dem Thema New Work widmet, kann unserer Ansicht nach am



Akteure des mitarbeiterorientierten Humanisierungsdiskurses sind vor allem Speaker oder Einzelberater, während sich der businessorientierte Managementdiskurs in umfassenden Beratungsangeboten wiederfindet.

lysiert. Trotz aller Kritik an diesem Ansatz einer Trendanalyse lassen sich so wertvolle Hinweise auf sich formierende Entwicklungen ableiten. Die Verwendungshäufigkeit des Begriffs New Work nimmt seit 2015 stetig zu. Das deutet daraufhin, dass sich das Konzept aktuell noch in der Ausbreitungsphase befindet.

Welche Akteure lassen sich auf der Angebotsseite von Managementmoden unterscheiden? Kieser (1997, 57, 63-64) nimmt Managementliteratur und insbesondere „Bestseller“ als Ausgangspunkt für die Verbreitung einer Managementmode und be-

- ▶ „Consulting companies must follow the fashion but at the same time differentiate themselves.“ Die etablierten HR-Beratungen nutzen den Begriff New Work sehr verhalten. Lediglich Detcon hat ein ausgewiesenes Beratungsfeld New Work aufgebaut und sich damit als originäre Technologieberatung innerhalb von HR etabliert. Die sonst bei Trendthemen zu beobachtende Studienwelle hat nicht eingesetzt. Kienbaum hat zwar 2017 einen „New Work Pulse Check“ veröffentlicht, der wurde bis dato aber nicht neu aufgelegt. Zum Teil findet gar eine explizite Ver-

ehesten das Buch „Reinventing Organizations“ von Laloux (2015) bezeichnet werden – und weniger das Ursprungswerk von Bergmann (2004).

## ANDERE AUSGANGSLAGE ALS BEI BERGMANN

Warum ist nicht Bergmanns Buch „Neue Arbeit – Neue Kultur“ zum Managementbestseller geworden? In Veröffentlichungen wird zwar in der Regel auf den Ansatz von Bergmann eingegangen, die neuen Konzepte lösen sich aber mehr oder weniger schnell und stark vom Original. Bergmanns Kon-



Abb. 1

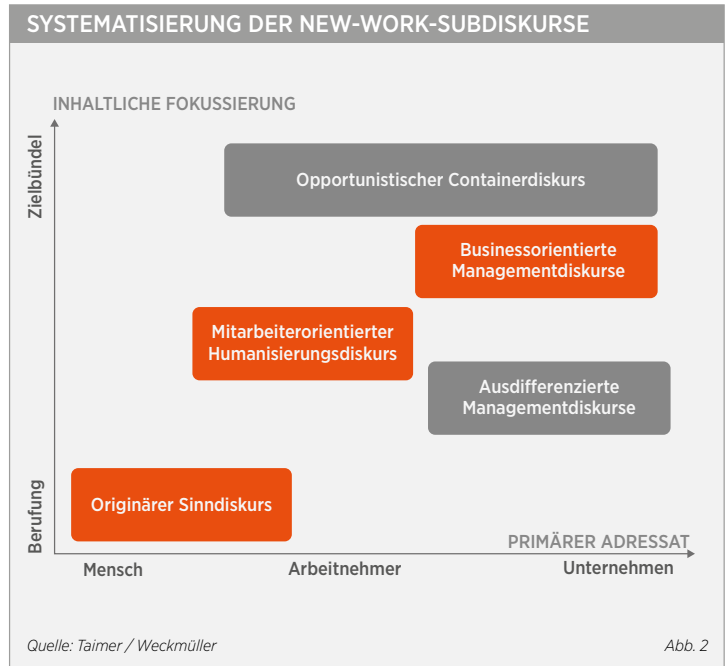


Abb. 2

zept beinhaltet drei konstituierende – stark normativ aufgeladene – Merkmale: Begrenzung des Systems der Lohnarbeit; Arbeit, zu der sich die Beschäftigten wirklich berufen fühlen; Ausbau der Eigenproduktion.

Ziel des Ansatzes von Bergmann ist die Etablierung eines neuen Gesellschaftssystems jenseits des Kapitalismus. Primärer Ausgangspunkt dafür ist die konkrete Erfahrung drohender Massenarbeitslosigkeit infolge von Rationalisierungen in der Automobilindustrie in den 1980er-Jahren und der Herausforderung, ein begrenztes Arbeitsvolumen möglichst gerecht zu verteilen.

Die aktuelle Situation ist im Vergleich dazu durch einige Parallelen gekennzeichnet (starke Veränderung der Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzverluste in bestimmten Segmenten etc.), aber die folgenden vier Befunde deuten ebenso auf eine grundlegend andere Ausgangslage hin als die, die dem Konzept von Bergmann zugrunde liegt (der Beitrag von Heiko Weckmüller und Lars Taimer wurde weitgehend vor beziehungsweise in der Anfangsphase der Coronapandemie erstellt).

► **Befund 1** Zwar werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die quan-

titative Arbeitsnachfrage breit diskutiert, das Ergebnis der Einschätzungen ist aktuell aber noch weitgehend offen und die jeweiligen Szenarien unterscheiden sich zum Teil substantiell. Im Vergleich zu den 1980er- und 1990er-Jahren ist der Arbeitsmarkt durch geringe Arbeitslosigkeit und eher durch Fachkräftemangel gekennzeichnet. Wie auch immer die Auswirkungen der Digitalisierung aussehen mögen, zumindest im Moment herrscht kein weit geteiltes Problembewusstsein darüber, dass uns die Arbeit ausgeht. Nur wenige Beschäftigte glauben, dass es ihren Arbeitsplatz in zehn Jahren nicht mehr geben wird. Einer Befragung von Bitkom (2019) zufolge gehen davon aktuell lediglich acht Prozent aus.

► **Befund 2** Unter den Beschäftigten herrscht akut nicht die Stimmung, überwiegend sinnlose Arbeit zu verrichten. Die These der weiten Verbreitung sogenannter „Bullshit-Jobs“ (Graeber 2018) ist zwar populär, aber falsch. Laut DGB-Index Gute Arbeit (2019, 63) bewerten die Beschäftigten im Durchschnitt den Sinngehalt der Arbeit mit 81 von 100 Indexpunkten. Unter den elf Teilindizes wird

der Sinngehalt am besten bewertet – und dies seit der Einführung der repräsentativen Befragung in 2007.

► **Befund 3** Während nach Bergmann Beschäftigte aktiv sinnstiftende Arbeit finden sollen, die sie „wirklich, wirklich wollen“, sind reale Sinnansprüche und Sinnzuschreibungen deutlich breiter, individueller und differenzierter. Arbeitsplätze, die persönliches Wachstum oder soziale Kontakte ermöglichen, werden subjektiv als sinnstiftend empfunden.

► **Befund 4** Bergmann strebt eine neue Wirtschaftsordnung jenseits des Kapitalismus an. Für radikale Zielsetzungen wie Konsumverzicht oder substanzielle Arbeitszeitverkürzung ist im Moment keine politische und gesellschaftliche Stimmung auszumachen.

### IDENTIFIKATION VON SUBDISKURSEN

Handelt es sich bei den Debatten zu New Work um einen relativ homogenen Diskurs oder lassen sich Subdiskurse sinnvoll unterscheiden? Um diese Frage zu beantworten, haben wir eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Methodisch lehnen

SPEZIFIZIERUNG DER DISKURSE ÜBER NEW WORK			
	BUSINESSORIENTIERTER MANAGEMENTDISKURS	MITARBEITERORIENTIERTER HUMANISIERUNGSDISKURS	ORIGINÄRER SINNDISKURS
<b>Problemdefinition</b>	Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn sich die bisherige Organisation der Arbeit grundlegend ändert.	Das System der alten Arbeit („Normalarbeitsverhältnis“) ist an seine Grenzen gekommen.	Der massive zukünftige Arbeitsplatzverlust zwingt uns zu einer neuen Wirtschaftsform.
<b>Ursachen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Demografischer Wandel</li> <li>▶ Digitalisierung</li> <li>▶ Globalisierung</li> <li>▶ Wertewandel</li> </ul>	Arbeitsbedingte psychische Erkrankungen wegen Globalisierung, Digitalisierung, Subjektivierung und Emanzipation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Digitalisierung</li> <li>▶ Kapitalismus</li> <li>▶ Streben nach Freiheit</li> </ul>
<b>Primäre Verantwortung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Führungskräfte</li> <li>▶ Personalverantwortliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beschäftigte</li> <li>▶ Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Menschen</li> </ul>
<b>Problemlösung</b>	Abgestimmte Maßnahmen in allen personalwirtschaftlichen Feldern, z.B. Führung, Agilität, Bürokonzepte	Gestaltung sinnvoller Arbeit, Humanisierung der Arbeitsbedingungen.	Gesellschaftliche Veränderung entlang der 3 Themen: Reduktion der Lohnarbeit, Arbeit als Berufung, Hightech-Eigenproduktion
<b>Rolle des Personals</b>	Personal ist knapp werdende Resource, deshalb sind deren Bedürfnisse stärker zu beachten.	Arbeitszufriedenheit ist gleichberechtigte Zielgröße für Unternehmen.	Arbeitsplätze sind knapp, die vorhandene Arbeit muss solidarisch verteilt werden.

Quelle: Taimer / Weckmüller

Abb. 3

wir uns insbesondere an die Untersuchung von Sander (2016) an, die erstmals einen personalwirtschaftlichen Fachdiskurs, den über Demografie, diesbezüglich systematisch analysiert hat. Unser Ausgangspunkt sind deutschsprachige Fachbücher, anschließend haben wir Fachzeitschriften und Studien zur Thematik einbezogen.

Im Ergebnis lassen sich die Diskurse vereinfacht, bezüglich der Hauptadressaten der Veränderung und der inhaltlichen Fokussierung der Handlungsfelder, systematisieren (Abb. 2). Adressaten können neben Unternehmen auch Arbeitnehmer sein. Sofern es sich um ein eher lebensweltliches New-Work-Konzept handelt, das über die Arbeitswelt hinausgeht, ist der Mensch ganzheitlich angesprochen.

Bezüglich der inhaltlichen Fokussierung reicht die Spanne von der Konzentration auf einzelne psychologische Erlebniszustände (sinnvolle Arbeit, Berufung) bis hin zu umfassenderen Konzepten, um Arbeit effektiver zu gestalten. Als Beispiel einer Zwischenstufe kann der Empowermentansatz von Schermuly (2020) dienen, mit dem Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung sowie Ein-

fluss gemessen werden. Die geringste inhaltliche Fokussierung weisen Ansätze auf, bei denen alle nicht tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation beliebig unter den Begriff New Work subsumiert werden.

Auf dieser Basis lassen sich drei Subdiskurse identifizieren, die mithilfe der etablierten Dimensionen der wissenssoziologischen Diskursanalyse (Sander 2016 auf Basis von Keller 2008) dargestellt werden können (Abb. 3):

1. Der „originäre Sinndiskurs“ nach Bergmann, der durch eine antikapitalistische Systemkritik die Menschen ganzheitlich anspricht und auf eine neue Gesellschaftsform abzielt.
2. Der „mitarbeiterorientierte Humanisierungsdiskurs“, in dem die Beschäftigten sich Freiräume nach ihren Bedürfnissen schaffen und dabei durch ihre Arbeitgeber gegebenenfalls unterstützt werden. Als Vertreter ordnen wir diesem Diskurs beispielsweise die Initiative „Humanfy“ (Stichwort: New Work Charta) zu, deren Hauptprotagonisten aber auch lebensphilosophische Aspekte abdecken (bspw. Väth 2016).
3. Der „businessorientierte Managementdiskurs“, in dem unter New Work ef-

fektive Maßnahmen zur Begegnung unternehmerischer Herausforderungen (wie etwa Agilität, Flexibilität etc.) verstanden werden. Diesem Diskurs sind insbesondere der Beratungsansatz von Detecon sowie Hackl et al. (2017) zuzuordnen.

Die Orte oder Arenen der drei Diskurse unterscheiden sich bezüglich der Institutionalisierung und Vermarktung deutlich voneinander. Der originäre Sinndiskurs findet dominant in regional unterschiedlichen Angeboten des Vereins „Neue Arbeit e. V.“ statt. Akteure des mitarbeiterorientierten Humanisierungsdiskurses sind vor allem Speaker oder Einzelberater, während sich der businessorientierte Managementdiskurs in umfassenden Beratungsangeboten wiederfindet. So integriert beispielsweise Detecon ein eigenes Beratungsprodukt zu New Work in das Beratungsfeld „Digital Strategy & Innovation“.

## INHALTSLEERER CONTAINERDISKURS UND „NEW“-TEILKONZEPTE

Jenseits dieser drei abgrenzbaren Subdiskurse lassen sich zwei weitere Diskurse



## Literatur

- Abrahamson, E. (1996): Management Fashion, in: Academy of Management Review, 21 (1), 254-285
- Bergmann, F. (2019): Warum New Work in deutschen Unternehmen nicht richtig umgesetzt wird, [www.handelsblatt.com/unternehmen/management/interview-mit-frithjof-bergmann-warum-new-work-in-deutschen-unternehmen-nicht-richtig-umgesetzt-wird/24899568.html?ticket=ST-613065-HVV6YtLL7PcsAh1XafyL-ap6](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/interview-mit-frithjof-bergmann-warum-new-work-in-deutschen-unternehmen-nicht-richtig-umgesetzt-wird/24899568.html?ticket=ST-613065-HVV6YtLL7PcsAh1XafyL-ap6) (Stand: 8.6.2020)
- Bergmann, F. (2018): „Ich ärgere mich sehr sehr tüchtig“, [www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-aktueller-new-work-debatte\\_80\\_467516.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-aktueller-new-work-debatte_80_467516.html) (Stand: 8.6.2020)
- Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit. Neue Kultur, Freiburg
- Bitkom (2019): New Work: Wie arbeitet Deutschland?, [www.bitkom.org/sites/default/files/2019-09/bitkom-charts-new-work-i-11-09-2019\\_final\\_0.pdf](http://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-09/bitkom-charts-new-work-i-11-09-2019_final_0.pdf) (Stand: 8.6.2020)
- Brommer, D. / Hockling, S. / Leopold, A. (Hg.) (2019): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, Wiesbaden
- Franke, S. / Hornung, S. / Nobile, N. (2019): New Pay, Freiburg
- Gartner (o.J.): Gartner Hype Cycle, [www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle](http://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle) (Stand: 8.6.2020)
- Graeber, D. (2018): Bullshit-Jobs. Vom wahren Sinn der Arbeit, Stuttgart
- Hackl, B. et al. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Wiesbaden
- Hornung, S. (2019): New Work ist messbar, [newmanagement.haufe.de/organisation/new-work-ist-messbar](http://newmanagement.haufe.de/organisation/new-work-ist-messbar) (Stand: 8.6.2020)
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2019): Jahresbericht 2019, Berlin
- Keller, R. (2008): Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms, Wiesbaden
- Kieser, A. (1997): Rhetoric and myth in management fashion, in: Organization, 4 (1), 49-74
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations, München
- Sander, E. (2016): Von der „Wettertanne zum „Demographie-Döner“. Zur diskursiven Konstruktion des demographischen Wandels im Personalfeld, Wiesbaden
- Schermuly, C. (2020): New Work wissenschaftlich betrachtet, [zh-cn.facebook.com/haufeverlag/posts/containerbegriffe-sind-irgendwann-vollstinken-und-verlieren-dann-dramatisch-an-10157241011286206/](https://zh-cn.facebook.com/haufeverlag/posts/containerbegriffe-sind-irgendwann-vollstinken-und-verlieren-dann-dramatisch-an-10157241011286206/) (Stand: 8.6.2020)
- Schermuly, C. (2016): New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern, Freiburg
- Schnell, N. / Schnell, A. (2019): New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten, Wiesbaden
- Väth, M. (2016): Arbeit – Die schönste Nebensache der Welt, Offenbach
- Väth, M. (2019a): New Work, Das war's, [markusvaeth.com/blog/new-work-das-wars/](http://markusvaeth.com/blog/new-work-das-wars/) (Stand: 8.6.2020)
- Väth, M. (2019b): Sie ist da: die New Work Charta, [www.linkedin.com/pulse/sie-ist-die-new-work-charta-markus-vaeth](http://www.linkedin.com/pulse/sie-ist-die-new-work-charta-markus-vaeth) (Stand: 8.6.2020)
- Weilbacher, J. (2019): New Work hilft nicht weiter, in: HR Performance, 27 (2), 48
- Wippermann, P. / Xing (2018): New Work Trendbook. Die 15 wichtigsten Trends zur Arbeitswelt der Zukunft, Hamburg

## „Ich bin verantwortlich für meine Mitarbeiter – das will ich auch zeigen.“

### Mit der bAV der Stuttgarter profitieren Arbeitgeber gleich 3-fach:

- Ausgezeichnete Finanzstärke und kundenfreundliche Rechtsform – für Unternehmen aller Größen und Branchen
- Hohe bAV-Kompetenz: Unterstützung durch digitale bAV-Verwaltung, persönliche Betreuung durch bAV-Experten und in Form von Musterunterlagen
- Nachhaltige betriebliche Altersversorgung mit der GrüneRente – ökologisch, sozial, ethisch

So zeigen Arbeitgeber sichtbar gelebte soziale Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten.

Jetzt mehr erfahren unter [stuttgarter.de/firmenkunden/bav](http://stuttgarter.de/firmenkunden/bav)



Zukunft machen wir aus Tradition.

**Die Stuttgarter**  
Der Vorsorgeversicherer