

Life-Blending als neue Lebensphilosophie

Die Umsetzung von New Work erschöpft sich nicht in der Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen, in einer Führungskräftewahl oder im Abhalten eines World-Cafés zur Ermittlung von Unternehmenswerten. New Work als revolutionäre Kraft fordert eine Auseinandersetzung mit dem Menschsein an sich, mit den Urfragen unserer Existenz: Wer bin ich? Was will ich tun? Wie will ich leben? Bergmann selbst betont, dass es »nicht unser Ziel ist, Menschen dabei zu helfen, einen Job zu finden, der nicht allzu lästig ist und vielleicht sogar Spaß macht. [...] Spaß ist beliebig, reichlich vorhanden und leicht zu bekommen. Was jemand wirklich, wirklich will, ist selten, exklusiv und anspruchsvoll. [...] Unser Ziel ist, allmählich eine Form der Arbeit zu etablieren, die den herkömmlichen Jobs völlig entgegengesetzt ist [...]. Was wir anbieten, ist Hilfestellung bei diesem Übergang, beim Aufstieg vom Lohnarbeitssystem zu einem nächsten, intelligenteren und menschlicheren *System* der Arbeit.«¹⁰⁶ Es erscheint unmittelbar einleuchtend, dass ein solcher Anspruch an individuelle Arbeit nur mit einem persönlichen Reifungsprozess, mit einer menschlichen Risikokultur und mit dem Engagement der ganzen Person gelingen kann.

Dass diese Vorstellung noch lange nicht Mainstream ist, sieht man in der täglichen Praxis. Dort fragen sich viele Menschen, was der nächste berufliche Schritt sein soll, wie man einen Konflikt mit einem Mitarbeiter lösen kann oder wie man sichtbar selbstbewusster wird. Das provoziert den Einsatz von Instrumenten und Verhaltens-techniken, aber echte Veränderung geschieht nur in den Tiefenströmungen unserer Persönlichkeit. Natürlich kann man Instrumente und Verhaltenstechniken anwenden, doch das führt nicht zu einer

echten, andauernden Veränderung, zu einem Reifungsprozess. In Bewerbungscoachings nennt man das »für den Oscar trainieren«. Da fragen Klienten, ob sie besser mit übereinandergeschlagenen Beinen dasitzen sollen, ob verschränkte Arme Abwehr signalisieren oder Ähnliches. Hierauf Wert zu legen, würde nur zu Schauspielerei und zur Konzentration auf unwichtige Details führen. Die richtige Botschaft in solchen Situationen lautet: Sitzen Sie, wie Sie wollen. Arme verschränken macht Ihnen Spaß? Kein Problem. Auf so etwas kommt es wahrlich nicht an.

Viel wichtiger in der Laufbahngestaltung sind die Fragen: Wo will ich beruflich hin? Was kann ich wirklich gut? Wo stüfte ich den größten Nutzen? Welchen Preis bin ich bereit für eine berufliche Verbesserung zu zahlen? Wenige Menschen können diese Fragen erschöpfend beantworten. Doch genau diese Fragen rühren an den Kern von New Work, an das **Calling als dritte Säule** des bergmann-

schischen Konzepts. Wer New Work verwirklichen will, muss es Menschen ermöglichen, diese Fragen zu beantworten. Und zwar in den Büros und Fabriken, in den Unternehmensberatungen und Stadtverwaltungen, in den Labors und Universitäten. Coaches und Berater haben hier eine

wertvolle Funktion, indem sie Menschen dabei helfen, ihre Berufung oder, etwas niedriger gehängt, eine sinnvolle berufliche Aufgabe zu finden. In einer Zukunft des echten New Work allerdings werden wir Berufsberater und Karriere-Coaches (fast) nicht mehr brauchen – weil wir reife Organisationen haben, die eine Kultur des persönlichen Wachstums pflegen und ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, auch abseits des eigentlichen Aufgabengebietes Erfahrungen zu sammeln.

New Work bedeutet mehr als die Ausgestaltung des Arbeitslebens. Der Mensch in seiner Arbeitsrolle ist immer auch der Mensch des Alltags, mit seinen Stärken, Schwächen und Überzeugungen. Das eigene, individuelle Wertesystem lässt sich, wie bereits erwähnt, nicht zweiteilen. Es gibt nicht das »Werteset« für die Arbeit und das »Werteset« für den Feierabend und die Freizeit. Ein solch

schizophrenes System wäre ganz und gar unrealistisch. Die eigenen Wertemuster sind in jeder Lebenssituation untergründig präsent, das ganze Leben hindurch, auch während der Arbeit. Aus diesem Grund müssen wir uns vor der offensichtlichen New-Work-Frage (»Was will ich wirklich, wirklich tun?«) mit der verdeckten, aber entscheidenden Frage unseres Menschseins beschäftigen: Wer will ich wirklich, wirklich sein?

Glaube, Freunde, Herkunft – Verwurzelung als Lebensgrundlage

Wir leben in einer Epoche der »provozierten Entwurzelung«. Zeitliche und örtliche Flexibilität werden gepriesen als Katalysatoren des Fortschritts und als Preis, den man für ein modernes Leben und einen erfüllenden Beruf zahlen muss. Im Film *Heat* lässt Regisseur Michael Mann seinen Gangsterhelden, gespielt von Robert De Niro, sagen: »Wenn du es auf der Straße zu etwas bringen willst, binde dich an nichts, was du nicht in 30 Sekunden aufgeben kannst.« Im Film bricht De Niro mit dieser Regel – und wird mit einer buchstäblich mörderischen Konsequenz konfrontiert. Die Botschaft ist klar: Bleib flexibel, bleib flüchtig, binde dich an nichts, dann überlebst du und entkommst mit ganz viel Kohle.

In unserem Leben geht es meist nicht um Gangstergeschichten und uns fliegen hoffentlich keine Kugeln um die Ohren. Aber leben wir nicht oft nach genau dieser Botschaft? Ehepartner werden zu Lebensabschnittspartnern, feste Abteilungen werden zu flüchtigen Projektteams, im Arbeitsvertrag unterschreiben wir immer öfter den flexiblen Einsatzort und für viele arbeitende Menschen gehört das Pendeln zur täglich stoisch ertragenen Erfahrung. Die Flexibilisierung oder »Verflüssigung« unserer sozialen Beziehungen, unserer Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen mag man begrüßen oder nicht. Interessanterweise lassen sich viele gängige New-Work-Initiativen auf Impulse der Flexibilisierung reduzieren: rasch wechselnde Projektteams, Führungskräfte auf Zeit, maximal

Es geht darum, eine sinnvolle berufliche Aufgabe zu finden

flexible Arbeitszeiten, die Auflösung fester Arbeitsorte oder die Preisung des Homeoffice. Diese Flexibilisierung im Dienst einer systemisch integrierten Organisation ergibt durchaus Sinn und erzeugt den notwendigen Veränderungsdruck gegen das fordistisch-bürokratische System. Aber wir müssen uns fragen, wo die Grenzen der Flexibilität liegen. Denn diese Grenzen gibt es und sie liegen nicht im Betriebsverfassungsgesetz und auch nicht in einer Kultur der mobilen Erreichbarkeit. Sie liegen im Wesen des Menschen selbst.

Bergmann beschreibt dies in einem Arbeitsprojekt mit einem Indianerstamm: »Wenn es zu der Frage kam: ›Was ist es, das ihr ernsthaft und zutiefst aus ganzem Herzen tun wollt?«, fiel ein Schatten der Melancholie über sie [...]. Sie lebten in dem Glauben, dass sie irgendwann einmal, vor langer Zeit [...] die Antwort auf solche Fragen gekannt hatten. Dass sie sie jetzt nicht mehr kannten, war für sie ein Indiz, dass sie enturzelt waren und nicht mehr wussten, wer oder was sie waren.«¹⁰⁷

Diese Indianer haben einen entscheidenden Vorteil: Sie wissen, dass eine Verwurzelung, eine kulturelle und geistige Identität überlebenswichtig ist. Wir hingegen scheinen dieses Wissen verloren zu haben in der Übersteigerung der totalen individualistischen Mobilmachung. Wir leben im Zeitalter der fast schrankenlosen persönlichen Freiheit. Gleichzeitig steigen die Depressionszahlen dramatisch an. Die Scheidungsrate in Deutschland liegt bei etwa 43 Prozent.¹⁰⁸ Gleichzeitig boomen die Online-Partnerbörsen. Wir leben im Zeitalter totaler kommunikativer Entgrenzung – und sehnen uns nach Stille und Unerreichbarkeit. In diesem Spannungsfeld leben wir. Das ist schlicht und ergreifend der Preis der modernen, postindustriellen Gesellschaft.

Aber gewisse Grundzüge des Menschseins, spezielle Bedürfnisse unserer Seele sind nicht verhandelbar. Befriedigen wir diese Bedürfnisse nicht, indem wir sie ignorieren oder als nicht existent leugnen, schädigen wir uns selbst und verletzen damit eine jahrtausendealte Weisheit: »Was hülfe es dem Menschen, so er die ganze Welt gewönne und nähme doch Schaden an seiner Seele?«¹⁰⁹ Der Mensch ist kein endlos flexibles Wesen, er braucht einen Kern, eine Wurzel, ein Zentrum. Von diesem Zentrum aus wirft er mehrere Anker und

sichert sich wie ein Bergsteiger in der Felswand. Reißt ein Seil, kann er es mit einem anderen kompensieren. Reißen alle, fällt er ins Bodenlose. New Work als Philosophie der Arbeit kann nur mit einem verwurzelten, buchstäblich existenziell »gesicherten« Menschen funktionieren. Eine Arbeit, die ich »wirklich, wirklich tun will«, und der Mensch, der ich »wirklich, wirklich sein will«, bedingen sich. Diese existenzielle Verwurzelung, dieses Werfen der Seile in der Bergwand, geschieht nach verschiedenen Richtungen.

Verwurzelung in der Herkunft. Zunächst wirft man sein Seil nach unten, in die Vergangenheit, in die eigene **Herkunftsfamilie**. Es mag den ein oder anderen erstaunen, dass in einem Buch über New Work die Wichtigkeit der eigenen Herkunftsfamilie betont wird. Schließlich leben wir in einer Ära der Individualisierung und des »Anything goes«. Oder wie es die Werbung ausdrückt: Du kannst alles werden, was du willst. Was natürlich Unsinn ist, aber immerhin darf man einige Sekunden hoffen. Doch auch in einer extrem individualisierten Welt bleibt die Familie wichtig, und wenn sie nur der Bezugsrahmen ist, von dem aus man sich emanzipieren will. Ein afrikanisches Sprichwort sagt: »Man braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.« Trotzdem besteht innerhalb der Herkunftsfamilie, zu Vater, Mutter, den Geschwistern oder Großeltern, eine besondere Bindung. »Freunde kann man sich aussuchen, die eigene Familie nicht.« Wie wahr. Umso wichtiger ist es, dass die Beziehung zur eigenen Familie, besonders zu den Eltern, wenn nicht unbelastet, so doch einigermaßen geklärt ist. Eltern sollten ihrem Kind Vertrauen und Liebe zeigen, sodass es den Mut entwickeln kann, in die Welt hinauszugehen und selbstbewusst seinen Platz einzunehmen. Ist die Beziehung nicht geklärt, kann es zum sogenannten Gummiband-Phänomen kommen.

Diese Theorie erklärt die Beziehung zwischen dem Kind und seinen Eltern als Gummiband, das die beiden Parteien verbindet. Die Eltern müssen das Gummiband auf ihrer Seite irgendwann freiwillig lösen und das Kind muss diese Freiheit annehmen und gestalten. Bleiben Eltern und Kind im Gummiband »verstrickt«, können sich Kinder von den Eltern maximal bis zur Länge des gespannten

Gummibandes entfernen und ihr Leben nur eingeschränkt selbstbestimmt leben. Die Entwicklung bleibt auf den Radius des Gummibandes beschränkt, ansonsten würde man die Beziehungen in der Familie gefährden. So gibt es unter Umständen unausgesprochene, subtile Signale der Eltern (»Werde nicht erfolgreicher als wir«, »Wir missbilligen deine Berufswahl«, »Du schaffst das sowieso nicht« und einige andere), die das Gummiband immer wieder in Richtung der Eltern zurückschnellen lassen – mit dem Kind daran. Das Gummiband sorgt dafür, dass das Kind wichtige Schritte auf dem Weg zum emanzipierten Menschen nicht gehen kann. Die gesunde Ablösung von den eigenen Eltern findet nicht statt und macht einer ungesunden Dynamik aus Weglaufen und Zurückschnellen Platz. Es erscheint logisch, dass unter solchen Umständen im Sinne des New Work eine Arbeit, die man »wirklich, wirklich tun will«, nicht gefunden werden kann; denn dafür bedarf es eines emanzipierten Ich. Dieses kann man in den Fällen des Gummibandes nur unter Kämpfen entwickeln. Man entfernt sich bewusst aus dem Einflusskreis der Eltern. Das Gummiband muss reißen.

Dies bedeutet jedoch nicht Bindungslosigkeit oder ein »Vergessen« der Herkunft. Im Gegenteil. Als gleichwertige Parteien, die nicht mehr durch ein manipulierendes Gummiband verstrickt sind, können Eltern und Kinder ihre Beziehung auf eine neue Entwicklungsstufe stellen. Man begegnet sich auf Augenhöhe, das Kind ist nun buchstäblich erwachsen geworden. Indem sich das Kind löst, kann eine neue, tiefe Verbindung zwischen Eltern und Kind wachsen. Erst diese erwachsene Verbindung erlaubt eine Verwurzelung, die nicht auf emotionaler Abhängigkeit oder Manipulation beruht, sondern auf der gegenseitigen Akzeptanz der Eigenständigkeit. Diese Verwurzelung in der Herkunftsfamilie trägt man im Herzen, egal, wo man sich schließlich niederlässt. Daher ist eine familiäre Verwurzelung und ein Leben in der flexiblen Postmoderne kein Widerspruch. »Home is where the heart is«, sagt ein Sprichwort. Die Heimat ist da, wo das Herz ist. Und das Elternhaus bleibt für die allermeisten Menschen eine Heimat: für die einen als Last, für die anderen als Ruhepol in der ruhelosen Welt. Daher braucht im Sinne des New Work die Arbeit, die man »wirklich, wirklich tun

will«, eine Herkunft, die man »wirklich, wirklich« akzeptiert und verarbeitet hat.

Verwurzelung im sozialen Umfeld. Ein weiteres Sicherheitsseil, das der Bergsteiger in seiner Felswand wirft, ist ein Seil zur Seite. Im übertragenen Sinne in seine jetzige Beziehungswelt hinein, in seine eigene gegründete Familie, in seinen Freundeskreis hinein, zu Arbeitskollegen und in die aktuelle soziale Umwelt. Er tut das aus dem sicheren Instinkt heraus, nur gemeinsam mit anderen Menschen wachsen zu können, nur im Spiegel der anderen herauszufinden, wer er wirklich ist. Im modernen Coaching beispielsweise besteht seitens des Klienten oft der Wunsch nach einem professionellen Feedback. Der Klient fragt: Welchen Eindruck mache ich auf Sie? Welche Wirkung habe ich Ihrer Meinung nach auf andere Menschen? Welche Stärken können Sie als Coach erkennen? Welche Schwächen? Solche Fragen beruhen auf der Sehnsucht nach einem Spiegel, nach einem sozialen Widerhall des eigenen Seins. Es spricht nicht für unsere moderne Gesellschaft, dass Menschen Coaches dafür bezahlen müssen, herauszufinden, wer sie sind und was für eine Wirkung sie auf andere haben. Normalerweise sollte das Bestandteil jeder vernünftigen Sozialisierung sein (siehe das obige Sprichwort vom ganzen Dorf, das ein Kind erzieht). Doch immer öfter versagt anscheinend das soziale Feedback. Man schweigt und lässt den anderen über sein Wesen im Dunkeln: vielleicht aus Desinteresse, aus Furcht oder resultierend aus eigener fehlender Selbstreflexion.

Dabei zeigt sich bereits auf neurologischer Ebene, dass wir auf sozialen Zusammenhalt angewiesen sind. Das Gehirn ist das einzige Organ, das soziale Interaktion braucht, um sich zu entwickeln. Einer Leber oder Galle ist es egal, mit wem man redet (solange es nicht der Barmann ist), aber ein Gehirn giert nicht nur nach Sinnes-, sondern auch nach sozialen Reizen. Es will herausgefordert werden, nicht nur intellektuell, sondern auch sozial. Kinder saugen das Verhalten ihrer Eltern auf und imitieren es. Sie probieren soziale Rollen aus und testen unterschiedliches Verhalten. Und nicht nur Kinder. Das berühmte Stanford-Prison-Experiment hat aufgezeigt, wie leicht sich sogar erwachsene Menschen in ihrem Sozial-

verhalten allein durch Rollenzuschreibung manipulieren lassen. Versuchspersonen eines psychologischen Experiments wurden per Zufall in zwei Gruppen eingeteilt: in Wärter und Gefangene. Die Wärter mussten in einem simulierten Gefängnis die Gefangenen bewachen. Das Experiment eskalierte und musste nach kurzer Zeit abgebrochen werden; die unbescholtenen Bürger hatten sich in Sadisten und gewaltbereite Schläger verwandelt. Man könnte sagen, die Gehirne hatten sich in Windeseile an eine neue, extreme soziale Situation angepasst und kreierten neue »Problemlösestrategien«. Auf der anderen Seite kennt man aus der Folter die Methode der Einzelhaft und der »sozialen Deprivation«: Menschen werden so lange von anderen isoliert, bis sie vollständig zermürbt sind. Denn Menschen brauchen andere Menschen wie die Luft zum Atmen.

Selbstverständlich gibt es auch Asketen, Einsiedler, die sich von der Welt abwenden. Beispielsweise entschied sich der berühmte »Bärenmann« Charlie Vandergaw dafür, jedes Jahr mehrere Monate in der Wildnis Alaskas mit Bären zusammenzuleben, (fast) ohne Kontakt zur Außenwelt. Doch es gibt eine richtige und eine falsche Einsamkeit. Die richtige Einsamkeit erfolgt im Frieden mit der Welt, ohne offene Rechnungen oder dem Gefühl der Kapitulation. Man löst sich von der Welt ohne Schmerzen, in fast buddhistischer Gleichmütigkeit (nicht Gleichgültigkeit). Ein solcher Abschied ist das Ergebnis tiefen Nachdenkens und einer persönlichen Reifung, die den Verlust an sozialem Widerhall durchaus kompensieren kann. Die falsche Einsamkeit ist gekennzeichnet durch Friedlosigkeit, Unruhe, das Gefühl des fehlenden Abschlusses. Die japanischen Samurai hatten ein Sprichwort, festgelegt in ihrem Kodex, dem *Hagakure*: »Das Ende ist wichtig in allen Dingen.« Soll heißen: Wie man eine Gemeinschaft verlässt, hat Auswirkungen auf das Erleben des Alleinseins. Geht man in Gleichmütigkeit, kann es funktionieren. Geht man in Angst, Zorn oder Hilflosigkeit, wird auch die Einsamkeit den Urgrund der eigenen Misere nicht heilen können.

Der Sonderfall des Einsiedlers ist die berühmte Ausnahme von der Regel. Normalerweise sind wir Menschen Kinder unserer Herde, unserer Gruppe und wollen dazugehören. Darum streben wir nach sozialem Anschluss, gehen in den Sportverein, engagieren uns

als ehrenamtliche Helfer, verbringen Zeit mit unserer Familie und pflegen Freundschaften über weite Zeiträume und Entfernungen. Diese Sozialkontakte sind mehr als nur Freudepunkte im Alltag. Sie erfüllen eine wichtige Funktion: als Spiegel unserer selbst. Im Märchen fragt die Königin: »Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?« – »Frau Königin, Ihr seid die Schönste hier. Doch Schneewittchen ist tausendmal schöner als Ihr.« In unserem Alltag schwingt ständig die Frage mit: Wer bin ich? Wie reagierst du auf mich? Wie reagiere ich auf dich? Es findet ein permanentes, völlig normales Abtasten statt. Wie Fledermäuse stoßen wir ein unsichtbares Echolot aus, das sich am anderen bricht und dessen Reflexion wir lesen. Dabei gibt es natürlich Menschen, die das besser können als andere. Einige sind sensibel und zeigen eine hohe »emotionale Intelligenz« (Daniel Goleman), andere hingegen sind berüchtigt als »Axt im Walde«. Wie Fledermäuse, deren Echolot kaputt ist, rempeln sie durch die Welt und haben ihren sozialen Fühler verloren. Sie merken nicht, wie sie auf andere wirken, und können daher nicht erkennen, was sie wie sagen sollten oder nicht; sie übersehen wichtige kommunikative Zeichen ihrer Umwelt. Das Ergebnis wird uns in Form von Filmen überreicht, die nach 20 Jahren gescheiterte Ehen genüsslich auseinandernehmen: »Schatz, das habe ich doch immer so gemacht. Was soll denn auf einmal daran falsch sein?« Antwort: »Es war schon immer falsch.« Und man wandert auf getrennten Wegen den Berg der Enttäuschung hinab.

Ob Freund, Vereinskollege, Sohn oder Dorfgemeinschaft: Vertraute Menschen um uns herum erfüllen eine wichtige emotionale und soziale Funktion. Sie zeigen uns, wer wir wirklich sind, geben uns die Gelegenheit, zu wachsen und an ihrem Leben Anteil zu nehmen. Wir schlagen Wurzeln, die nicht mit Wasser getränkt werden, sondern mit der alltäglichen Begegnung, mit einem Lächeln oder einer vertrauten Stimme. *Homo homini donum*, ein Mensch ist ein Geschenk für den anderen, könnte man ein berühmtes Sprichwort des römischen Dichters Plautus abwandeln. Vernachlässigen wir diese Wurzeln, vertrocknet unsere Seele. Deshalb beginnt New Work nicht am Arbeitsplatz. Es beginnt im Alltag, in der Verwurze-

lung mit Freunden, Familie und anderen. Denn nur starke Wurzeln lassen einen starken Baum wachsen.

Verwurzelung im Transzendenten. Wenn wir das Bild des Bergsteigers wieder aufnehmen, wirft er noch ein drittes **Sicherungsseil** – nach oben. Er »sichert« also nicht nur seine familiäre Vergangenheit (im Sinne einer Klärung) und seine aktuelle soziale Verwurzelung (im Sinne eines Gruppenerlebens), sondern schaut an seiner Felswand buchstäblich nach oben, auf der Suche nach einer existenziellen **Sicherung**. Das Bild des Bergsteigers erleidet hier einen logischen, aber notwendigen Bruch: Es gibt die **Sicherung nach unten** (zeitlich in die Vergangenheit und sozial in die eigene Ursprungsfamilie hinein), die **Sicherung zur Seite** (zeitlich in die Gegenwart und in die momentane soziale Situation hinein). Aber die letzte Sicherung ist keine »zeitliche« in die Zukunft hinein, denn die Zukunft ist per se unsicher und nicht berechenbar. Das entscheidende Moment der Zukunft ist nicht die Kalkulation, sondern die Hoffnung. Deshalb sind Zukunftsprognosen so schwierig. Man kann nicht berechnen, was in fünf Jahren oder gar in 50 sein wird. Aber man kann in Hoffnung und Zuversicht an einer guten Zukunft bauen.

Aus diesem Grund ist das letzte Sicherungsseil kein kalkulierendes »in die Zukunft hinein«, sondern ein hoffendes in das Transzendente, in den Glauben hinein. Viele Beratungsgespräche – mit Bud-

dhisten, Christen, Wiedergeburtsgläubigen, Atheisten und anderen – beginnen mit einem Business-Thema. Doch nicht selten ergibt sich die Notwendigkeit, das Business-Thema auf eine tiefere, persönliche Ebene zu lenken. Es zeigen sich Verletzungen, nicht abgeschlossene Beziehungen,

Erschütterungen, die nur den Mantel des Geschäftlichen, des Beruflichen tragen. Aber eine Lösung oder gar Heilung findet sich auf dieser Ebene nicht. Echte Veränderung liegt in einer Akzeptanz der Vergangenheit, darin, seinen »Frieden zu machen«, also einen Abschluss zu finden, und in einer daran anschließenden erstarkten Auseinandersetzung mit der Zukunft. »Sinn«, »Existenz«, »Glaube«,

Die Vergangenheit akzeptieren und Frieden finden

»Spiritualität«, »Seele«, »Gott« sind Vokabeln, denen sich manche Menschen erst im Laufe ihres Lebens nähern, um sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Oft entstehen daraus faszinierende, tiefe und berührende Gespräche über den eigenen (Nicht-)Glauben, die eigene Biografie und die tiefe Sehnsucht nach Ganzheit, nach Angenommensein.

Hilfreich ist hier ein individueller und reifer Glaube. Wenngleich Glaubenssysteme immer wieder pervertiert und missbraucht wurden und werden, spricht doch mehr für die Existenz eines höheren Wesens als gegen sie. Der Mensch als Spezies ist von Beginn an auf der Suche nach dem Göttlichen – in ihm und außerhalb von ihm. Allein die Deutschen gaben 2010 über 20 Milliarden Euro für esoterische Bücher aus. Dazu mag man stehen, wie man will: Menschen suchen offensichtlich eine existenzielle, spirituelle Verwurzelung. Die Prognosen für dieses Buchsegment liegen übrigens für das Jahr 2020 bei satten 35 Milliarden Euro.¹¹⁰

Warum ist eine existenzielle Verwurzelung wichtig für New Work? Schaut man sich praktische Beispiele von Organisationen an, die New Work umsetzen, stößt man immer wieder auf die gleiche Vokabel: Vertrauen. Man ersetzt Kontrolle durch Vertrauen, Fremdsteuerung durch Selbststeuerung in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter trotz dieses Paradigmenwechsels einen wertvollen Beitrag leisten. Dieses Geben und Nehmen von Vertrauen ist nicht selbstverständlich, erst recht nicht in der heutigen Arbeitswelt. Daher ist New Work in der Tat ein Trainings- und Testgelände für das »Schmiermittel« künftiger Unternehmensorganisation: Vertrauen. Und genau hier kommt die Verwurzelung ins Spiel. Die heutige Arbeitswelt ist so auf Flexibilität, Unvorhersagbarkeit und Wandel getrimmt, dass man eine gehörige Portion Vertrauen und Mut braucht, um sich diesen permanenten Veränderungen zu stellen. Daher ist heute jeder arbeitende Mensch ein Bergsteiger, der seine Seile auswirft. Nur auf Basis seiner »Sicherungsseile« und der damit einhergehenden Verwurzelung (Familie, Sozialkontakte, Transzendenz) entfaltet ein arbeitender Mensch seine größte Wirkung. So wie Kinder Urvertrauen an der Hand ihrer Eltern entwickeln, sollten wir Erwachsene uns ein Leben lang bemühen, dieses Vertrau-

en nicht wieder zu verlieren. Damit wir unseren Mut und unseren Humor behalten und bewahren, denn den brauchen wir in einer uns ständig herausfordernden Arbeitswelt. New Work beginnt nicht bei selbstorganisierten Teams, nicht bei Führung auf Zeit oder dem Abbau von Hierarchien. Es beginnt bei uns, dem Bergsteiger in der Wand und seinen starken Sicherungsseilen. Erst in dieser Sicherung bzw. der Verwurzelung findet man eine tiefe Ruhe und Kraft, die sich übersetzen lässt in Kreativität, Produktivität und einen optimistischen Blick in die Zukunft.

Die sinnhafte Aufgabe – Vom Finden der beruflichen Bestimmung

Bei Facebook kursiert ein Sinnspruch: *Do what you love. Love what you do. Tue, was du liebst. Liebe, was du tust.* Ein sinnvoller Tipp. Doch ist das so einfach? Wussten Sie mit 16, 20, 25 Jahren genau, was Sie langfristig machen wollten? Wenn ja: herzlichen Glückwunsch. In der Beratungsarbeit stellt man immer wieder fest, dass die Begründung »Weil ich diesen Beruf ergreifen wollte« für die Wahl der Ausbildung oder des Studiums eher unterrepräsentiert ist. Der Blumenstrauß der Motive ist groß. Ein Klassiker: »Meine Eltern wollten, dass ich etwas ›Vernünftiges‹ lerne.« Auch gut: »Interessiert hat mich die Richtung nicht sehr, aber ich wollte einfach schnell Geld verdienen.« Oder schlicht: »Es war okay, aber ich hätte auch etwas ganz anderes machen können.«

Vielleicht hat man Glück und startet schon in dem Beruf, der einen langfristig motiviert, vielleicht aber auch nicht. Es gibt Menschen, deren sinnhafte berufliche Ausrichtung erst mit einer zweiten Ausbildung beginnt. Sie machen zum Beispiel das Abitur nach und studieren neben ihrem eigentlichen Beruf. Oder sie gelangen als Quereinsteiger in eine Branche oder Position, in der sie aufgehen und die ihnen persönliche Erfüllung bringt. Vielleicht steigen sie auch aus und werden Tauchlehrer in Thailand. Diese Fälle sind jedoch eher selten. New Work bedeutet nicht automatisch, alle be-

ruflichen Brücken, Qualifikationen und Erfahrungen in die Tonne zu kloppen. Man muss das so deutlich sagen, weil es einen Zweig der Karriereberatung gibt (vor allem kombiniert mit esoterischem Coaching), der zur Abwendung von der bisherigen Berufswelt geradezu auffordert und die »Freiheit durch kompletten Neustart« propagiert. Natürlich kann eine Krankenschwester Kapitänin werden, wie ein Beispiel aus dem Film *Future Works* verheißt. Doch diese Ausnahme als (einziges!) Beispiel im Interview mit einer Karriereberaterin zu bringen und damit auch noch die Mechanik und den Glanz von New Work untermauern zu wollen, grenzt an Fahrlässigkeit. Natürlich sollen sich Menschen aufmachen, ihre Fähigkeiten neu zu erproben und zu kombinieren. Aber simple Appelle wie »Du schaffst das« oder »Du musst nur an dich glauben« bringen den Einzelnen nicht weiter. Enthusiasmus gerne, aber bitte mit einer durchdachten Perspektive.

Der Impuls, komplett mit der bisherigen Berufserfahrung brechen zu wollen, zeigt gleich mehrere »Krankheitssymptome« unserer heutigen Arbeitswelt auf. Zunächst unterliegt man dem Irrtum: Mit einem kompletten beruflichen Neustart wird alles gut. Damit lügt man sich in die Tasche, denn auch die beste aller Arbeitsstellen ist nie perfekt; es gibt immer Aufgaben, die man nicht tun will, und Kollegen, die man nicht leiden kann. So ist das Leben. Selbst mit der geeigneten Ausbildung und dem optimalen Arbeitsplatz bleibt ein Rest Unperfektheit. Daher darf die durchaus berechtigte Sehnsucht nach einer beruflichen Veränderung nicht nur von einem Fluchtimpuls getragen sein. Diesen Fluchtimpuls formulieren Menschen meist sehr klar. »Ich kann da nicht mehr arbeiten«, »Meine Arbeit raubt mir den Schlaf« oder auch »Ich kann meine Arbeit nicht mehr mit meinem Gewissen vereinbaren« sind durchaus übliche Sätze, welche die Wechselmotivation von Menschen deutlich zur Sprache bringen. Doch diese »Minus-Motivation« reicht nicht aus. Der Einzelne braucht eine »Plus-Motivation«, die ihm zeigt, was er tun will. Ausgestattet mit dieser Plus-Motivation kann er dann versuchen, eine für ihn sinnvollere Aufgabe anzugehen. Gerade New Work fordert eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Vorstellung vom idealen Arbeitsplatz heraus. Es kommt zu

enormen psychologischen und sozialen Verwerfungen, wenn sich eine Gruppe auf einmal einen neuen Chef suchen oder sich darauf einigen soll, welches Produkt denn nun als Nächstes produziert wird. Dem Fluchtimpuls folgend, müsste der Betroffene sagen: »Das ist nicht mehr mein idealer Arbeitsplatz. Ich suche mir einen neuen.« Nur wird er damit auf Dauer wenig Glück haben, sondern zum unzufriedenen Jobhopper werden, der sein Leben lang dem perfekten Job nachjagt.

Ein **Fluchtimpuls** reicht für eine berufliche Veränderung nicht aus. Man muss wissen, wohin man will. Woher weiß man dann, was man tun will? Der Prozess der beruflichen Neuorientierung, das Finden einer Arbeit, die man im bergmannschen Sinne »wirklich, wirklich tun will«, ist keine leichte Aufgabe, sondern fordert den ganzen Menschen: »Stellt man die Frage ›Was wollen Sie wirklich und wahrhaftig?‹ [...] in allem Ernst, so beinhaltet das ein Risiko. Man muss sehr behutsam und vorsichtig sein und man muss darauf vorbereitet sein, die Sache zu Ende zu bringen.«¹¹¹ Bergmann selbst begreift die Suche nach einer sinnvollen Tätigkeit im Sinne des New Work als etwas zutiefst Persönliches und Ernsthaftes. **Arbeit als zentrales Element des selbstwirksamen Ich berührt nicht nur Gefühle des Erfolgs und der gemeisterten Herausforderung, sondern auch Gefühle des Scheiterns und des Irrwegs, wenn man sich der Suche nach dem beruflichen Sinn stellt.** Bergmann erklärt das am Beispiel einer Supermarktkassierer:in: »Die Langeweile und der üble soziale Druck, den ihre Arbeit mit sich bringt, hält sie vielleicht gerade noch auf der Schwelle dessen, was sie noch zu ertragen vermag. Sie befindet sich in einer kritischen Situation, nahe am Abgrund. [...] Würde sie zu der Bürde, die auf ihren Schultern lastet, noch das Zugeständnis hinzufügen, dass sie ihren Job nicht ausstehen kann, [...] dass sie ihn im Grunde hasst, dann wäre ihre Situation noch um vieles schlimmer. [...] Dies könnte die Last [...] um genau den Felsbrocken vergrößern, der ihr schließlich das Genick bricht.«¹¹² Bei der Suche nach einer sinnvollen Tätigkeit muss also das, was Bergmann die »**Armut der Begierde**« nennt, überwunden werden. Man muss sich seinen Wünschen stellen inklusive dem Eingeständnis, dass die momentane Situation vielleicht alles andere als rosig

ist. Beides gehört dazu: eine tiefe Ehrlichkeit zu sich selbst, die verletzbar macht, und ein Wille, sich auf die Suche nach einer neuen beruflichen Bestimmung zu machen.

Was beinhaltet eine erfolgreiche Suche nach der Arbeit, die man »wirklich, wirklich tun will«? Man muss einen tiefen Wunsch verspüren, sein selbstwirksames Ich auch im Beruf zu verwirklichen. Man muss sich seiner momentanen beruflichen Situation stellen und sich eingestehen, dass man ein Fach studiert oder etwas gelernt hat, das man gar nicht wollte. Oder dass man viel zu lange in einem Job geblieben ist, den man hasst und der einen unglücklich macht. Aber man sollte sich gleichzeitig hüten, das Kind mit dem Bade auszuschütten, indem man mit allen beruflichen Qualifikationen bricht. Diese sind gute Startpunkte, von denen aus der persönliche Weg zu einer Arbeit, die man »wirklich, wirklich tun will«, gelingen kann.

Normalerweise starten Menschen, die sich beruflich verändern wollen, kleine Testballons: Sie bewerben sich, um ihren Marktwert zu testen, fragen Freunde nach deren Einschätzung oder graben Onlinetests aus, die ihnen Aufschluss geben sollen über ihre Stärken, Schwächen und beruflichen Optionen. All das kann helfen, doch eines sollte man nicht erwarten: eine plötzliche Erleuchtung. Bergmann selbst spricht diesen unerfüllbaren Wunsch an: »Viele Menschen scheinen anzunehmen, dass die Entdeckung dessen, was man wirklich und wahrhaftig will, etwas Plötzliches und Endgültiges ist. Dass man in einem inspirierten Augenblick darauf kommt und das die Frage mehr oder weniger für den ganzen Rest des Lebens beantwortet. Doch nichts könnte das Bild [...] gründlicher verfehlen. Es ist vielmehr ein Prozess mit vielen Anläufen und Umwegen, mit Misserfolgen und Neuorientierungen.«¹¹³

Man kann den Wunsch nach baldiger Klarheit gut verstehen. Der Mensch möchte auch in der Frage der beruflichen Passung Stabilität und Vorhersagbarkeit. Doch wenn Menschen fragen: »Was ist der beste Beruf für mich? Was passt zu mir?«, muss man die Frage ab-

Die Entdeckung, was man wirklich will, ist keine plötzliche Erleuchtung, sondern ein Prozess

wandeln: »Was ist *momentan* der beste Beruf für mich? Was passt *jetzt* zu mir?« Das Moment der Veränderung zieht sich durch das ganze Leben, durch die gesamte Natur. Wir werden geboren, leben und sterben. Unser Gehirn bleibt das ganze Leben lang lernfähig. Wir verändern ein Leben lang unsere sozialen Bezugsgruppen, unsere Arbeitsumgebung. Die Gesellschaften an sich sind ebenfalls einem ständigen Wandel unterworfen. Von Klein bis Groß, von der einzelnen Zelle bis zur Weltgemeinschaft unterliegt alles einem ständigen Wandel. »Panta rhei«, »Alles fließt«, wussten schon die alten Griechen. In Anbetracht dieses Urgesetzes der Existenz tatsächlich zu erwarten, man könne zum Zeitpunkt x eine optimale berufliche Tätigkeit beschreiben und lebenslang festlegen, ist illusorisch. Nicht nur der Zeithorizont der Wirtschaft, der Organisationen oder der Produkte verkürzt sich, sondern auch die Halbwertszeit von Wissen, von beruflicher Eignung und beruflicher Stabilität. Man kennt das Stichwort vom »lebenslangen Lernen« und postuliert bereits, dass künftige Arbeitnehmer deutlich öfter die Stelle und die Qualifikation wechseln müssen als heute. Man kann das kulturpessimistisch beurteilen (wie es Richard Sennett im Konzept der verloren gegangenen »handwerklichen Einstellung« tut), aber stellen müssen wir uns dieser Realität allemal. New Work bedeutet nicht nur, einen Job zu finden, den man »wirklich, wirklich tun will«, sondern auch die Bereitschaft, diesen Job immer wieder infrage zu stellen, immer wieder neu bereit zu sein zur beruflichen Veränderung.

Herauszufinden, was uns beruflich erfüllt, ist nicht leicht. Selbst wenn man die »Armut der Begierde« überwindet, sich auf die Suche nach einer neuen Aufgabe macht und die Bereitschaft zur Veränderung mitbringt: Welche Methoden erschließen uns den Pfad der Selbsterkenntnis? Wer oder was zeigt uns unseren »wahren Willen« (Michael Ende)? Die durchschnittliche Karriereberatung antwortet darauf mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Da gibt es das biografische Interview, das Ausbildung, berufliche Stationen und soziale Hintergründe beleuchtet und versucht, große Linien der Entwicklung, der Stärken und der Qualifikation herauszuarbeiten. Getreu dem Motto: »Zeige mir die Vergangenheit einer

Person, und ich sage dir, wie sie sich verhalten wird.« Das biografische Interview ist und bleibt ein unverzichtbares Instrument, nicht nur was die Ausleuchtung der Vergangenheit des Klienten betrifft, sondern auch, weil es mögliche Brückenköpfe in die berufliche Zukunft zeigt. Sein Mehrwert im Sinne des New Work liegt darin, dass im Gespräch auch verdeckte Talente und Fähigkeiten ausgegraben werden und damit wertvolle Hinweise auf tiefe Wünsche und berufliche Möglichkeiten. Meist sind es die kleinen Dinge, die von den Personen selbst als unbedeutend eingestuft werden, da sie nicht zum jetzigen beruflichen Profil passen. Wenn aber jemand als Schüler ein Spiel entworfen hat, das auch noch von einem Unternehmen übernommen wurde und bis heute verkauft wird, ist das keine Kleinigkeit, sondern ein echter Hingucker. Auch das ehrenamtliche Engagement für Flüchtlinge oder Obdachlose ist erwähnenswert – aber nur wenn es echter Überzeugung entspringt und nicht begonnen wurde, weil es sich im Lebenslauf gut macht.

Man kann sich die berufliche Zukunft als Haus vorstellen, in das man durch verschiedene Fenster hineinblicken sollte, um das Innere möglichst genau zu erkennen. Ein Fenster ist das biografische Interview, ein anderes intensives Nachdenken. Aber hier kommen viele Menschen nicht voran. Sie schauen durch das Fenster in ihr Inneres wie durch Milchglas: »Ich habe schon viel mit Freunden diskutiert und auch selbst viel nachgedacht, aber mir fällt einfach nichts Gescheites ein. Ich drehe mich im Kreis.« So oder ähnlich schildern viele den Versuch, selbst auf Möglichkeiten einer neuen beruflichen Zukunft zu kommen. Diese mentale Nabelschau macht man normalerweise in einem frühen Stadium der Neuorientierung. Man hat ein Problem und denkt darüber nach. Aber die Methode hat einen Haken.

Es bringt nichts, Menschen direkt nach ihrer beruflichen Sinnvorstellung zu fragen nach dem Motto »Was willst du wirklich tun?«. Würde das funktionieren, gäbe es nicht Tausende von Karriereberatern und Coaches, die Menschen bei ihrer Suche helfen. Bergmann sieht den Grund für die fehlende Vorstellungskraft in der »Armut der Begierde«, einer verschütteten Sehnsucht, die man innerhalb von New Work ans Licht holt: »Es ist [...] ausgesprochen

dumm, die Menschen so direkt zu fragen, weil sie [...] weit davon entfernt sind, die Antwort zu kennen. Genau das liegt unserem Ansatz zugrunde: nämlich dass Menschen im Allgemeinen an der Armut der Begierde leiden. Und wenn man unter dieser Armut leidet, wird es nicht leicht sein, die Antwort zu finden; man wird Geduld und Zeit brauchen.«¹¹⁴

Arbeit, die man »wirklich, wirklich tun will«, findet man weder durch intensives Nachdenken noch durch eine plötzliche Erleuchtung. Wie dann? Seriöse Karriereberatung mit biografischen Interviews, Stärken-Schwächen-Analyse, eventuell Persönlichkeitstests oder anderen Instrumenten kann eine Hilfe sein, aber im Sinne des New Work stellt sie eine untergeordnete Rolle dar. Eine Arbeitswelt, in der New Work verwirklicht ist, dürfte keine Karriereberater mehr brauchen, weil diese Arbeitswelt genug Gelegenheiten zur persönlichen Entwicklung im Beruf bieten wird.

Das ist der Pferdefuß unseres Lohnarbeitssystems: Man kann neue berufliche Pfade nur äußerst eingeschränkt *real ausprobieren*.

Sozial akzeptiert ist die Phase des Ausprobierens lediglich nach der Schule oder bei Praktika während oder auch kurz nach der beruflichen Ausbildung. Ein Schlosser mit Anfang 40 hat keine Möglichkeit, zum Beispiel in einen IT-Betrieb hineinzuschnuppern oder sich als Krankenpfleger zu versuchen. Entgegen allen Beteuerungen der Flexibilität ist unser Ausbildungs-

und Berufssystem noch sehr starr und folgt einem fast manischen Zertifizierungs- und Qualifizierungsverständnis. Heute gilt: Einmal Schlosser, immer Schlosser. Eine berufliche Umorientierung gelingt, wenn überhaupt, nur durch große Opfer an Zeit und Geld.

Dieses starre System muss aufgebrochen werden, will man dem Loblied der Flexibilisierung Taten folgen lassen. Man muss von der *Simulation* der beruflichen Zukunft (durch bloßes Nachdenken, Fragen von Freunden oder mithilfe einer Karriereberatung) zu einer *realen Testung* der neuen beruflichen Rolle kommen. Im obigen Bild mit dem Haus und den Fenstern wäre das ein wichtiges, ein

Der Pferdefuß unseres Lohnarbeitssystems: Man kann kaum neue berufliche Pfade ausprobieren

entscheidendes Fenster, durch das man schauen sollte: »Bei dem Versuch, das, was man wirklich will, allein durch den Blick in den eigenen inneren Raum zu bestimmen, schaut man oft durch eine dunkle und stark verzerrende Brille. [...] Eine Woche oder auch nur ein Tag, an dem man die jeweilige Arbeit wirklich *macht*, ist unvergleichlich viel besser. Dass das Lohnarbeitssystem ein solches ›Ausprobieren‹ nicht zulässt, sollte man eigentlich zu dessen Krankheiten zählen. Trotz all des lauten Geredes über die galoppierende Flexibilität der Arbeit hat das Lohnarbeitssystem in Wirklichkeit in dieser Hinsicht kläglich versagt.«¹¹⁵ Aus diesen Betrachtungen lassen sich einige Vorschläge ableiten, mit denen man mehr Menschen ermöglichen kann, eine beruflich erfüllende Arbeit zu finden, eben Arbeit, die man »wirklich, wirklich tun will«:

- ☒ Sinnvoll erscheint beispielsweise der **verstärkte Ausbau der Teilzeit**. Auch Modelle des Jobsharings oder Jobpairings sind interessant. Wir sollten darauf hinarbeiten, dass Teilzeitarbeit gesellschaftlich genauso angesehen ist wie Vollzeitarbeit, damit Teilzeit nicht als Arbeitsmodell für Mütter und Kranke wahrgenommen wird. Teilzeit sollte zum selbstverständlichen Modus der Arbeitsgesellschaft werden, weg vom Mantra der überdrehten Leistungsgesellschaft, dass nur vollwertig ist, wer Vollzeit arbeitet. Dass sich dafür auch Organisationen umstellen müssen, ist offensichtlich. Aber warum sollte man von Mitarbeitern Flexibilität einfordern und sie selbst verweigern? Damit machte man sich sehr schnell unglaubwürdig.
- ☒ Zudem könnte man über ein steuerlich finanziertes **Bildungsgeld für Arbeitende** nachdenken. Die SPD nennt es etwas umständlich »**Lebenschancenbudget**«: 60 000 EUR für jeden, »der eine Auszeit im Job nehmen oder noch einmal studieren möchte«¹¹⁶. Über die Summe kann man streiten und über die Zugangsberechtigung zu diesem Budget auch. Aber der Vorschlag geht in die richtige Richtung. Wenn eine Gesellschaft von ihren Bürgern lebenslanges Lernen ver-

langt, sollte sie darüber nachdenken, wie sie eine solche Forderung finanzieren will. Diese Last auf den Einzelnen abzuwälzen, erscheint unsolidarisch und kontraproduktiv. Es müssen ja nicht gleich 60000 Euro sein oder ein ganzes Studium. Es könnten auch 3000 Euro sein, um jemandem ein zweimonatiges Praktikum in einem ganz neuen Umfeld zu ermöglichen. (Wohlgemerkt, wir sprechen hier nicht von Studenten oder Azubis, sondern von Arbeitnehmern, die mitten im Leben stehen und vielleicht einen Partner und Kinder zu versorgen haben.)

- Man sollte es allen Schülern in allen Schulformen ermöglichen, im Alter von vielleicht 15 oder 16 Jahren eine fundierte **Potenzialanalyse** zu machen, die sich mit beruflich relevanten Stärken und Schwächen beschäftigt. Viele junge Menschen haben zu Beginn ihrer Ausbildung keine Ahnung, in welchen Bereichen ihre intellektuellen Talente liegen, auf welchen Charakterstärken sie aufbauen können oder welche Berufe zu ihrer Fähigkeitsstruktur passen. Dadurch verschwenden diese jungen Menschen viel Zeit und Kraft, indem sie sich durch Berufe kämpfen und womöglich scheitern. So haben in Deutschland 2012 über 30 Prozent aller Studierenden ihr Studium wieder abgebrochen. Darin sind diejenigen, die ihr Fach nur wechseln, noch gar nicht eingerechnet: »In den Technikfächern, in denen ein besonders hoher Fachkräftemangel herrscht, liegt die Abbruchquote sogar noch deutlich höher: Im Studiengang Bauingenieurwesen geben 51 Prozent der Studenten auf, in Mathematik sind es 47 Prozent. Auch das Bachelor-Master-System hat daran wenig geändert. Die Zahlen der Abbrecher sind insgesamt seit Jahren nahezu unverändert, teilweise sogar gestiegen.«¹¹⁷ Die Gesellschaft verschwendet auf diese Weise viel Geld, Zeit und Talent, das sie besser einsetzen könnte. Eine qualifizierte, frühe Bestandsaufnahme der persönlichen Fähigkeiten könnte hier Abhilfe schaffen.

- Organisationen sollten es ihren Mitarbeitern ermöglichen, nicht nur Urlaubstage zu vereinbaren, sondern auch **Praktikumstage für Berufserfahrene**. An diesen Tagen, vielleicht drei pro Jahr, kann der Mitarbeiter in eine andere Abteilung wechseln und »mitlaufen«. Er bekommt für diesen Tag einen Supervisor als Begleitung, unter dessen Anleitung er Dinge ausprobieren kann. So bekommt ein Marketingmitarbeiter Einblick in die Produktion, ein Controller in das Facility-Management und so weiter, alles auf freiwilliger Basis. Als angenehmer Nebeneffekt bilden sich so Verstehensbrücken zwischen den Abteilungen. Der Siloeffekt, die Abgrenzung, wird aufgeweicht und Mitarbeiter vertiefen ihr Verständnis füreinander. So kann aus einer New-Work-Maßnahme schnell eine größere Initiative zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre werden, die vielleicht sogar teure Team-Events und Konflikt-Workshops erspart.
- Eine weitere Möglichkeit ist die **Laufbahnberatung als fester Bestandteil der Personalentwicklung**. Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, auf Wunsch – also freiwillig – eine hausinterne Laufbahnberatung zu machen, inklusive testgestützter Diagnostik zu Fähigkeitsprofil und Motivation. Eine solche Beratung kann zum Beispiel mit dem Weiterbildungsbudget des Mitarbeiters verrechnet werden und geschieht in Abstimmung mit der Personalabteilung und der Führungskraft. Obwohl ein Einfließen der entsprechenden Beratungsergebnisse auf den ersten Blick nicht gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zu verstoßen scheint, ist die Anzahl der Unternehmen, die bereits bei der Einstellung auf Persönlichkeits- oder Potenzialtests setzen, stark ausbaufähig. Dabei gilt für viele Organisationen die Formel: »Wir suchen nicht den besten Mitarbeiter überhaupt, sondern den für uns passenden Mitarbeiter.« Passung im Sinne der Arbeitseignung kann man unter anderem mit einer sorgfältigen, wissenschaftlich fundierten Diagnostik klären. Diese ist keine Allzweckwaffe, doch dass sie noch

fast gar nicht genutzt wird, ist eine sträfliche Vernachlässigung von Potenzial.

- Schließlich kann man über die Einführung individueller **betrieblicher Lernzeitkonten** nachdenken. Dies kann institutionell geschehen, zum Beispiel über den Arbeitsvertrag, ähnlich wie bei Praktikumstagen. Man müsste diese Kosten im Gesamtblock der Personalkosten verrechnen und entsprechend kalkulieren. Denkbar wären kleinere Formate bis zu einigen Tagen pro Jahr. Im Großen geschieht das beim Sabbatical bereits ähnlich, hier jedoch finanziert der Mitarbeiter selbst durch entsprechenden Gehaltsabschlag seine Auszeit. Auch eine Mischfinanzierung aus Eigenleistung und Unternehmenszuschuss wäre möglich. Entscheidend ist, dass sich der Einzelne vom Beginn seiner Organisationszugehörigkeit an einen Zeitpuffer erarbeiten kann, den er für seine konkrete Weiterbildung, aber auch für Experimente im Sinne des New Work zur Verfügung hat. Österreich beispielsweise hat die »Bildungskarenz« eingeführt, eine »großzügige Bildungsfreistellungsphase mit Entgeltersatzleistung«¹¹⁸ – eine praktische Anwendung des Lernzeitkontos. Bei Google durften Mitarbeiter bereits bis zu 20 Prozent ihrer Arbeitszeit auf eigene Projekte verwenden. Hier wurde das Prinzip »Freie Zeit« eingesetzt, um letztlich von der Kreativität der Mitarbeiter zu profitieren. Es spricht wenig dagegen, freie Zeit auch für das Ausprobieren neuer Funktionen im Unternehmen zu nutzen.
- Denkt man über die Organisation hinaus, wird auch ein unternehmensübergreifendes, **standardisiertes Kompetenzportfolio** interessant. Ein solches Portfolio könnte alle möglichen Formen der Erfahrung und Qualifikationen zusammenführen: Zeugnisse und Zertifikate, interne und externe Weiterbildungen, Projekte, aber auch Dinge wie Praxistage, Veröffentlichungen oder festgelegte Schlüsselkompetenzen. Man könnte auch vermerken, ob eine Prüfung stattgefunden hat

oder nicht. Ein Kompetenzportfolio im Sinne übergreifender Fähigkeiten könnte in der Zukunft auch das Problem adressieren, dass immer mehr Berufe spezielle Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen verlangen, die über reines Fachwissen hinausgehen. Der Unterschied zum normalen Lebenslauf bestünde darin, im Kompetenzportfolio ein anerkanntes, standardisiertes Instrument zu entwickeln, das Erfahrungen und Fähigkeiten aus höchst unterschiedlichen Gebieten zusammenfasst, transparent macht und Vergleiche zulässt. Setzt sich irgendwann das anonyme Bewerbungsverfahren durch, könnte ein solches Kompetenzportfolio sogar den Lebenslauf als Kerndokument einer Bewerbung ablösen.

- Innerhalb einer strategischen Personalentwicklung könnte man **Organisationsziele an die Weiterbildung koppeln**. Führungskräfte würden danach beurteilt und bezahlt, wie sinnvoll und wie vielfältig sie ihre Mitarbeiter weiterbilden. Das erfordert eine genaue Analyse der benötigten Qualifikationen für eine Stelle, einen sorgfältigen Abgleich mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter und ein positives Image der Weiterbildung im Unternehmen. So selbstverständlich diese drei Anforderungen auch scheinen: In vielen Organisationen sind sie es nicht. Oft werden Stellenanforderungen nicht klar definiert, es herrscht Unsicherheit über die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters oder die Weiterbildung hat im Haus den Geruch der Mängelkompensation. Daher wäre es eine kulturelle Aufgabe für das Unternehmen, die persönliche Weiterbildung des Einzelnen (inklusive exotisch anmutender Experimente) als Bereicherung und lohnendes Investment zu betrachten. Wenn es die Wirtschaft ernst meint mit lebenslanger Weiterbildung, muss sie diese Forderung auch in ihre Führungs- und Organisationsziele einfließen lassen.

Der Manager meines Lebens – Zur Integration der Lebensbereiche

Bisher ging es in diesem Kapitel um die Fragen »Wer bin ich?« im Sinne einer existenziellen Verwurzelung und »Was will ich tun?« im Sinne einer erfüllenden Aufgabe. Damit beides gelingt, muss man eine dritte Frage beantworten: »Wie will ich leben?« In unserer heutigen multioptionalen Gesellschaft gibt es keine festen Zuschreibungen mehr, keine Rollenvorbehalte oder Standesschranken. Der Einzelne hat das Recht, ja geradezu die Pflicht, das Beste aus seinem Leben zu machen und sich der Frage »Wie will ich leben?« zu stellen.

Manche Menschen erleben diese Freiheit als eine Last. Vor dem gigantischen Supermarktregal der Möglichkeiten stehend, fühlen sie sich von der Frage nach einer individuellen und erfüllenden Lebensgestaltung überfordert. Aber gerade in einer flexiblen, kommunikativen Welt mit ihren vielen Angeboten und Abzweigungen ist es notwendig, dass der Einzelne sein Leben aktiv anpackt und meistert. Von Viktor Frankl stammt der Satz: »Im Gegensatz zum Tier sagen dem Menschen keine Instinkte, was er *muss*, und im Gegensatz zum Menschen von gestern sagen dem Menschen von heute keine Traditionen mehr, was er *soll*. Nun [...] scheint er oftmals nicht mehr recht zu wissen, was er im Grunde *will*.«¹¹⁹

Wir sind auf einer grundlegenden Ebene dazu aufgefordert, herauszufinden, was wir wollen, welche Türen wir im Leben durchschreiten und welche wir schließen wollen. Das wird in Zukunft sogar noch mehr als heute der Fall sein. Wir sind auf dem Weg zur Mosaikkarriere. Der alte, einfache Dreiklang aus Ausbildung, Erwerbsleben und Rente wird langfristig nicht mehr zu halten sein. Ein Lebenslauf wird mehr und unterschiedlichere Phasen enthalten als heute. Da werden sich Zeiten des Angestelltseins mit Selbstständigkeit und Projektarbeit abwechseln; es wird Elternzeit geben, Arbeitslosigkeit, Sabbaticals, Pflegezeit und Ähnliches mehr. Der Mensch wird zum Manager seiner Biografie. Eigenverantwortlichkeit, Autonomie und Flexibilität werden zu dominanten Größen des Lebens. Wir müssen eine größere Anpassungsleistung als früher

vollbringen, wenn es um die Integration von Arbeit und anderen Lebensbereichen in unser Dasein insgesamt geht. Wir brauchen eine neue Philosophie der Lebensgestaltung, die der Arbeit ihren durchaus wichtigen Platz zuweist und es uns gleichzeitig ermöglicht, mit größtmöglicher Souveränität das Leben zu leben, das uns vorschwebt.

Dieser Befund ist eine klare Absage an das alte Konzept der Work-Life-Balance. Erstens war dieser Begriff schon immer unglücklich. Arbeit war und ist ein Teil des Lebens und eine entsprechende begriffliche Trennung fragwürdig. Von daher würde »Work« in »Life« aufgehen. Aber auch der zweite Aspekt, die zeitliche bzw. organisatorische Trennung von Arbeit und Leben, ist längst unrealistisch geworden. Früher organisierten wir unseren Job. Es gab weniger Kommunikation, weniger Termine, weniger Vernetzung. Alles war übersichtlicher. Heute jedoch organisiert der Job uns. Durch ständige Erreichbarkeit, Hyperkommunikation und vernetzte Prozesse können wir nur schwer die Arbeitssphäre überhaupt verlassen. Wir checken E-Mails zu Hause oder sind auch mal übers Wochenende erreichbar. Wir springen ständig zwischen verschiedenen Bereichen hin und her und laufen Gefahr, dass am Ende gar nichts mehr stimmt, weder das »Life« noch das »Work« noch die »Balance«.

Neuerdings versucht man, den Begriff »Work-Life-Balance« durch »Work-Life-Blending« zu ersetzen. Man will damit der erhöhten Flexibilität im Job Rechnung tragen und dem Umstand, dass viele Menschen gar nicht mehr zwischen Beruf und Privatleben trennen. So nehmen fast die Hälfte der Deutschen auch außerhalb der Bürozeiten Anrufe entgegen und beantworten E-Mails. Umgekehrt bearbeiten bei den 18- bis 34-Jährigen bereits 69 Prozent Privatangelegenheiten während der Arbeitszeit. Grund sei nicht Faulheit, sondern eine neue Leistungsphilosophie: »Die viel beschriebene Generation Y organisiert sich ihre Balance zwischen Arbeit und Privatleben zunehmend selbst. Ganz nach dem Motto:

Die zeitliche bzw. organisatorische Trennung von Arbeit und Leben ist unrealistisch geworden

Meine Arbeitsleistung muss am Resultat und nicht an der Anwesenheitszeit gemessen werden.«¹²⁰ Work-Life-Blending erscheint demnach auf den ersten Blick als eine moderne, angemessene Alternative zum antiquarisch anmutenden Konzept »Work-Life-Balance«.

Befürworter von Work-Life-Blending sehen die Chancen des Konzepts in einer größeren Selbstbestimmung, in beruflicher Flexibilität und in der Möglichkeit, die Karriere zu fördern. Kritiker monieren genau diese »Verführbarkeit zur Entgrenzung«, eine zu große Verfügbarkeit des Einzelnen, unbezahlte Mehrarbeit und zunehmenden sozialen Druck, die eigene Privatzeit der Arbeit zu opfern. Dabei beruhen sowohl »Work-Life-Balance« als auch »Work-Life-Blending« auf einem Denkfehler. Beide Konzepte gründen auf der Gegenüberstellung von Arbeit und Leben. Auch wenn die »Blending«-Variante genau diesen Gegensatz aufzuheben versucht, fußen beide Sichtweisen auf der Arbeit als dem wichtigsten Lebensbaustein. Bei der »Balance« geht es darum, die Arbeit als wichtigsten Baustein dem Leben gegenüberzustellen. Sie können gern die Gegenprobe machen und versuchen, sich in »Family-Life-Balance« oder »Hobby-Life-Balance« hineinzudenken. Das fühlt sich schräg an und ist es auch. Nur die Arbeit, also »Work«, hat für uns so viel Gewicht, dass wir es als Singulum dem Leben, dem »Life«, gegenüberstellen. Wir sind eben eine Arbeits- und Leistungsgesellschaft und haben das Diktum der Arbeitsmoral seit über 400 Jahren mit der Muttermilch aufgesogen. Arbeit ohne Leben? Kommt vor. Leben ohne Arbeit? Das geht in den Augen vieler Menschen gar nicht.

Daher ist »Work-Life-Blending« gut gemeint, aber schlecht gemacht. Es hebt die Dialektik von Arbeit und Leben nicht auf. Auch

hier bleibt Leben separat; es muss eben irgendwie in die Arbeit hinein »überblendet« werden. Arbeit bleibt weiterhin das dominante Element, dem sich das Leben unterzuordnen hat. Dass das keinen Sinn ergibt, ist offensichtlich. Arbeit ist ein Teil des Lebens, nicht umgekehrt. Einfache

Mengenlehre. Wer nicht mehr lebt, für den spielt auch Arbeit keine Rolle mehr. Es bleibt daher nur eine Lösung: *die Dialektik von Arbeit*

und Leben aufzulösen. Ursprünglich gab es diese Dialektik auch gar nicht, denn Arbeit ist ein Teil des Lebens, immer schon gewesen. Nur wir haben ein postmodernes »sine qua non« daraus gemacht, einen Lebensmittelpunkt, einen Fetisch, eine Signatur unserer überdrehten Leistungsgesellschaft. Das ist nicht im Sinne einer gesunden Gesellschaft, nicht im Sinne eines gesunden Menschen und auch nicht im Sinne von New Work.

An dieser Stelle sollte man einen Schritt weitergehen und beide Begriffe, »Work-Life-Balance« und »Work-Life-Blending«, ersetzen. Und zwar durch »Life-Blending«. »Life-Blending« bedeutet Folgendes: Erstens löst man den illusorischen Gegensatz von Arbeit und Leben auf. Arbeit ist einer von mehreren Lebensbereichen, die alle wichtig sind (»Life«). Zweitens betont man das aktive Organisieren des eigenen Lebens, das Überblenden, das Mischen (»Blending«). Dieses ist ja tatsächlich herausfordernder als früher. Der Einzelne muss mehr entscheiden und managen als noch vor 20 oder gar 40 Jahren. In diesem Sinne ist Life-Blending kein Nullbegriff, kein überflüssiges »Buzzword«, sondern eine zentrale Anforderung an jeden Menschen der Postmoderne. Worauf es ankommt, ist, den Blick zu weiten, weg von der Arbeit als zwanghaftes Gegenüber des Lebens, hin zu den vielen Qualitäten und Möglichkeiten, die das Leben bietet.

Wie überblendet man nun die unterschiedlichen Bereiche des eigenen Lebens? Wie soll man herausfinden, was für einen selbst sinnvoll ist (nicht nur in der Arbeit)? Für den Beruf wurden weiter oben bereits verschiedene Möglichkeiten skizziert. Für das Leben insgesamt kann jeder Einzelne nach dem suchen, was ihn antreibt, was ihn motiviert, was er *braucht*, um glücklich zu sein. Bedürfnisse geben uns die Antwort auf die Frage »Wie will ich leben?«, und dies in ganz unterschiedlichen Kontexten: mit Blick auf die Arbeit, die Familie, die Hobbys und so weiter. Bedürfnisse liegen als Urgrund unter den verschiedenen Bühnen und Rollen unseres Alltags. Sie manifestieren sich in unterschiedlichen Momenten. Das Bedürfnis fragt nicht, ob man in der Werkshalle steht oder in der Kirche, am Wickeltisch oder am Nordseestrand. Bedürfnisse erzeugen Lust, erzeugen Freude in einem sehr grundsätzlichen Sinne. Im Bedürfnis

Es gilt die Dialektik von Arbeit und Leben aufzulösen

erkennen wir unseren nächsten Schritt zum persönlichen Wachstum. Wir erkennen, was wir brauchen. Das geht über Wohlfühl- und Wellness-Aspekte hinaus. Bedürfnisse sind unser Kompass auf dem Weg zu einem erfüllten Job, einem glücklichen Familienleben und nicht zuletzt auf dem Weg zu einem in sich ruhenden Ich.

Die psychologische Forschung hat unterschiedliche Bedürfniskataloge zusammengestellt; diese sind verknüpft mit Namen wie Abraham Maslow, der eine Bedürfnishierarchie¹²¹ entwickelt hat, oder David McClelland, der sich auf die drei Grundbedürfnisse Macht, Leistung und Zugehörigkeit fokussierte¹²². Ausgehend von diesen beiden Autoren (und anderen), möchte ich im Folgenden kurz einen eigenen kleinen Katalog, auch im Sinne des New Work, vorschlagen:

- Ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen liegt im Wunsch nach **Sicherheit**. »Sicherheit« verstehe ich hier sowohl in der Sicherung physiologischer Bedürfnisse (nach Nahrung, Getränken, Schlaf, Sex etc.) als auch in psychologischer Hinsicht (Abwesenheit von Angst, die Bevorzugung von Bekanntem gegenüber Unbekanntem, finanzielle Sicherheit etc.). In diesem Sinne wären hier die ersten beiden Stufen der Maslowschen Hierarchie zusammengefasst.
- Zweitens gibt es ein mächtiges menschliches Bedürfnis nach **Zugehörigkeit** (ein Hauptmotiv bei McClelland genauso wie bei Maslow). Wir wollen uns geborgen fühlen, Teil einer Gruppe sein. Je echter und unmittelbarer wir uns in dieser Gruppe austauschen können, desto befriedigender. Das muss nicht immer positiv sein. Die »dunkle Seite« dieses Bedürfnisses findet man zum Beispiel in Gestalt von Hassseiten im Internet, die einen Spiegel bilden für die eigene Destruktion. Man hasst nicht nur, sondern fühlt sich im Hass verbunden.
- Drittens haben Menschen ein Bedürfnis nach **Selbstwirksamkeit**. Darunter fasse ich die beiden Motive »Leistung« und »Macht« von McClelland ebenso wie die Faktoren »In-

dividualbedürfnis« und »Selbstverwirklichung« von Maslow zusammen. Selbstwirksamkeit zielt ab auf die erlebte Souveränität und Handlungsfähigkeit zwischen Anforderung und Ressourcen. Man könnte es auch »angemessene Leistungsreaktion auf eine externe Anforderung« nennen. Ob daraus eine Machtwirkung entsteht, ist zweitrangig. Auch Machtdynamik ist ein Ergebnis der Selbstwirksamkeit.

- Viertens schließlich ist das Bedürfnis des Menschen nach **Transzendenz** zu nennen. Maslow selbst hat dieses Bedürfnis kurz vor seinem Tod postuliert und an die Spitze seiner Bedürfnishierarchie gestellt. Transzendenz als Erkennen eines sinnhaften Daseins, als Erklärungssystem für das Leben, die Welt und die eigene Existenz darin begleitet die Menschheit seit ihren Anfängen. Die Frage nach dem Sinn, nach der Gestalt unseres Lebens und dem »Darüberhinaus« scheint uns Menschen als bewussten Wesen eingepflanzt zu sein.

Life-Blending bedeutet, allen vier menschlichen Bedürfnissen – Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und Transzendenz – den Raum zu geben, den sie im Leben brauchen. Das ist interindividuell (von Person zu Person) und auch intraindividuell (innerhalb des Lebens einer Person) sehr unterschiedlich. Daher bedeutet Life-Blending, diese Bedürfnisse zu erkennen und aktiv anzusteuern, egal, ob im Beruf, im Hobby oder in der Familie. Life-Blending dient als Werkzeug für New Work. New Work ermuntert den Menschen, seine Bedürfnisse im Hinblick auf sein Leben, auf das, was er »wirklich, wirklich tun will«, zu erkennen. Damit er den Mut aufbringt, seinen Bedürfnissen zu folgen. Der Mensch, der man sein will, mit der Arbeit, die man tun will, gestaltet das Leben so, wie er es leben will. Das ist die Hoffnung von New Work.

Zusammenfassung

New Work geht über die Gestaltung von Arbeitsbedingungen hinaus. Es fragt in einem sehr grundsätzlichen Sinne den Menschen: Wer bist du? Was willst du arbeiten? Wie willst du leben? Diese Fragen und den Weg zu den Antworten fasst New Work im Konzept des Callings zusammen.

Das Verwirklichen des Callings, der beruflichen Vision, erfordert den selbstwirksamen, souveränen Menschen. Grundlage hierfür ist eine dreifache Verwurzelung: in der Herkunftsfamilie, im sozialen Hier und Jetzt und in der Transzendenz. Diese Verwurzelung ist keine Einschränkung der Bewegungsfreiheit, im Gegenteil. Die Klärung der Herkunftsfamilie, ein starkes soziales Netz und die Verankerung in einem Glaubenssystem schaffen erst die Sicherheit, sich ins Weite, ins Leben zu wagen.

New Work bekräftigt die existenzielle Verwurzelung des Menschen mit der generellen Forderung nach mehr Vertrauen im Organisationskontext. Wenn Vertrauen Kontrolle ersetzen soll, brauchen Menschen solides Vertrauen zu sich selbst, das über die Arbeit hinausgeht. So agieren sie aus einer Sicherheit heraus und können sich der flexiblen, unsicheren, unvorhersehbaren Arbeitswelt stellen.

In der Frage der Berufswahl und der beruflichen Veränderung zeigt sich New Work vorsichtig. Überhastete Stellenwechsel oder das Aufgeben bisheriger beruflicher Erfahrungen und Qualifikationen erscheinen unangebracht. New Work betont das Überwinden der »Armut der Begierde« und setzt auf eine Plus-Motivation, ein »Hin zu« als Voraussetzung für das Finden eines erfüllenden Berufes.

Der Weg in eine erfüllende Aufgabe braucht Sorgfalt und einen langen Atem. New Work betont, dass eine plötzliche Erleuchtung ebenso unwahrscheinlich ist wie der Traumberuf für alle Zeiten. Auch Rückschläge und Irrtümer gehören zum lebenslangen Lernprozess der Arbeit. Eine solche Haltung erscheint im Kontext der sich rasch wandelnden Welt und ihrer

Bedürfnisse nur angemessen und fördert eine »achtsame Flexibilität« gegenüber der dynamischen Berufswelt.

Es gibt verschiedene Wege, die Armut der Begierde zu überwinden und zur Arbeit, die man wirklich, wirklich tun will, vorzustoßen: eigenes Nachdenken, Praktika, eine Karriereberatung, Testdiagnostik. Nach dem Konzept von New Work ist das tatsächliche Tun, das praktische Ausprobieren einer neuen Arbeit die beste Methode. Hierfür müssen Ausbildungs- und Berufssysteme allerdings durchlässiger werden, um auch erfahrenen Kräften einen Wechsel zu ermöglichen.

Vorschläge hierzu wären ein Ausbau der Teilzeit, die Einführung eines Bildungsgeldes, Potenzialanalysen für Schüler, innerbetriebliche Praktikumstage für erfahrene Arbeitskräfte, Laufbahnberatung als festes Instrument der Personalentwicklung, Einführung von Lernzeitkonten, Design eines standardisierten Kompetenzportfolios und die Kopplung von Unternehmenszielen an die Weiterbildung.

Viele Menschen sind überfordert von der multioptionalen Gesellschaft und ihren Möglichkeiten für das Individuum. Trotzdem muss jeder Mensch für sich klären, wie er leben will, welchen Stellenwert die Arbeit haben soll und was sein Leben lebenswert macht. Er muss zum Manager seines Lebens werden.

Hierbei hilft das Konzept der Work-Life-Balance nicht weiter. Arbeit und Leben durchdringen sich, wechseln sich dynamisch ab. Eine zeitliche und örtliche Trennung, wie sie »Work-Life-Balance« suggeriert, ist nicht mehr zeitgemäß. Auch der Nachfolgebegriff »Work-Life-Blending« ist keine große Hilfe. Immer noch wird Arbeit getrennt vom Leben betrachtet und eine künstliche Dialektik aufrechterhalten.

Daher sollte der Begriff »Life-Blending« eingeführt werden. Er hebt die Arbeitssphäre nicht künstlich heraus und betont ebenfalls das Überblenden der Lebensbereiche. Life-Blending kennzeichnet den bisherigen Endpunkt postmoderner Individualität.



Um das eigene Leben im Sinne des Life-Blendings zu gestalten, sollte man den eigenen Bedürfnissen folgen: Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und Transzendenz. Jeder Mensch hat diese Bedürfnisse in unterschiedlicher Weise. Sie zu identifizieren und ihnen zu folgen, ist Kennzeichen eines reifen Lebens im Sinne des New Work.

Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen

New Work beginnt nicht mit der Implementierung von Projektteams oder der Flexibilisierung der Arbeitswelt, sondern mit der bewussten Betrachtung des eigenen Lebens. Frithjof Bergmann, der Begründer von New Work, widmet sich in seinem Werk über weite Teile der Freiheit und dem Freiheitsbegriff – was auch sein Konzept von New Work beeinflusst hat. Man sollte New Work daher nicht nur im Sinne einer Steigerung des ökonomischen Prinzips verstehen oder als Instrument zur Steigerung der Effektivität und der Effizienz. Das New-Work-Konzept denkt den Menschen von seiner Freiheitsliebe her; es geht von einem sinn- und freiheitssuchenden Kern des Menschen aus. Diese Suche sollte er auch in seiner Arbeit fortsetzen können. Hier verschränkt sich New Work mit anderen psychologischen, soziologischen oder ökonomischen Theorien wie der Theorie Y, der Positiven Psychologie, der Humanistischen Psychologie oder der Salutogenese.

Vom Kennen zum Können – Personale Kompetenzmodelle

Auf der praktischen Ebene stellt sich die Frage: Wie kann ein Mensch seinen Alltag in der neuen Arbeitswelt im Geiste des New Work gestalten? Welche Fähigkeiten braucht er für das Bewältigen digitalisierter Prozesse, für das Arbeiten im Netzwerk, für ständig wechselnde Projektteams und eine entgrenzte Kommunikation?