



Old Work – New Work

An der Schwelle zu einer neuen Arbeitskultur

Karl Wimmer, Dezember 2021

Inhalt

1	Einleitung: <i>New Work</i> – alt oder tatsächlich „neu“?	1
2	Die Grundidee hinter <i>New Work</i>	2
3	<i>New Work</i> und <i>Neue Arbeitskultur</i> – zur Aufklärung eines häufigen Missverständnisses	5
4	Organisationen und <i>New Work</i> – ein Dilemma?	11
5	<i>Old Work</i> – eine sehr kurz gefasste Analyse	12
6	Was würde „echte“ <i>New Work</i> bedingen?	14
7	<i>Old Work</i> zu <i>New Work</i> – eine komplexe Transformation	18
8	Bleibt <i>New Work</i> nun doch eher Utopie – oder?	20
9	„Utopie“ <i>New Work</i> – naheliegender als man (noch) denkt? ..	23
10	Die soziale Dimension des Neokapitalismus	28
11	Ausblick: Weitere Visionen und Leitideen	29
12	Hürden und Hemmschuhe auf dem Weg der Veränderung .	32
13	Männer denken (anders) – Frauen handeln (zielstrebig) ..	39
14	Kräfte und Initiativen auf dem Weg nach vorne	42
15	Zusammenfassung	44
16	Literatur	45

1 Einleitung: *New Work* – alt oder tatsächlich „neu“?

Nicht alles ist wirklich „neu“, was vorgibt, „neu“ zu sein. Die Idee von „*New Work*“, einer neuen Arbeitskultur, gibt es schon lange, nämlich seit den 1980er Jahren. Und sie hat – wieder einmal – ihren Ausgang gefunden in der Autoindustrie, die vor 100 Jahren von Frederick W. Taylor „rationalisiert“ und „revolutioniert“ wurde. Damals wurden die Menschen an den Fließbändern der aufsteigenden Automobilindustrie zu Robotern umfunktioniert. Und heute, bzw. inzwischen schon seit längerer Zeit, gibt es den umgekehrten Trend. Menschen werden von Robotern und Handlangern wieder zu „Menschen“ resozialisiert. Die Trennung von Kopf- und Handarbeit scheint so nach und nach überwunden zu werden. Noch ist dieser Prozess lange nicht gänzlich vollzogen.

War es seinerzeit der Name Frederick Winslow Taylor, den man mit der „Rationalisierung“ der damaligen Produktionsstätten - auch „Taylorismus“ genannt -, verband, so ist es heute der Name Frithjof Bergmann¹, den man mit dem Gedankengut und den Grundlagen einer neuen Arbeitskultur verbindet.² Das begann während der Rezession der frühen achtziger Jahre, zu einer Zeit, als in den Fabriken auf beiden Seiten des Fließbandes Computer und elektromechanische Roboter auftauchten.

Professor Frithjof Bergmann und ein gemischtes Team aus verschiedenen Disziplinen nahmen die in der Automobilstadt Flint drohenden Massenkündigungen zum Anlass, völlig neue und unkonventionelle Methoden zu entwickeln und vorzuschlagen, um die Spaltung der Bevölkerung in arbeitende und Arbeitslose - und die damit vorauszu sehenden sozialen Spannungen - zu verhindern.

Der Vorschlag von Bergmann bestand darin, keine Kündigungen auszusprechen, sondern die vorhandene Arbeit entsprechend aufzuteilen. Und zwar derart, dass jeweils eine Gruppe sechs Monate im Jahr in der Fabrik arbeiten soll und die andere Hälfte des Jahres in einem neu gegründeten Zentrum für „*Neue Arbeit*“ tätig sein solle. Dieses Zentrum sollte zwei Aufgaben erfüllen:³

Erstens sollte es darum gehen, die Talente, verborgenen Fähigkeiten und brachliegenden Fertigkeiten der Arbeiter ans Licht zu bringen, aber gleichermaßen auch deren Wert- und Wunschvorstellungen. Ziel war es, herauszufinden, welche Arbeit sie „wirklich, wirklich“ tun wollten.

Zweitens sollte es darum gehen, den Leuten dabei zu helfen, dass sie in diesen sechs Monaten tatsächlich diese sinnvollere und erfüllendere Arbeit tun konnten und darüber hinaus mit dieser Arbeit auch noch ein substantielles Einkommen erzielen konnten.

Dieses Zentrum und diese Struktur blieben nicht auf die Stadt Flint beschränkt. In den vergangenen 25 Jahren sind etwa 30 derartige Zentren für „*Neue Arbeit*“ gegründet worden, nicht nur in den USA und in Kanada, sondern auch in Europa – besonders in Deutschland – sowie in Asien und Afrika.

2 Die Grundidee hinter *New Work*

Frithjof Bergmann, der sich als Professor für Sozialphilosophie und Anthropologie an verschiedenen Universitäten in der USA intensiv mit dem Kapitalismus und der damit verbundenen Arbeitswelt und deren Schattenseiten beschäftigte, sieht das Problem vor allem im veralteten und starren Arbeitssystem. Seine Lösung: *Neue Arbeit* oder *New Work*, d.h. „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“. Bergmann ist überzeugt, dass sich unsere Gesellschaft in einem Wandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft befindet und deshalb klassische Arbeitsstrukturen, neuen und flexibleren Arbeitsformen weichen müssen. Neue

¹ **Frithjof Harold Bergmann** (1930-2021) war ein österreichisch-US-amerikanischer Sozialphilosoph und Anthropologe sowie Begründer der „*New-Work*“-Bewegung. Bergmann erlebte mit seiner Familie in Deutschland und Österreich eine dramatische NS-Verfolgung. Seine Karriere in den USA begann „typischerweise“ als Tellerwäscher. Die Auseinandersetzung mit *New Work* – als „Gegenbewegung“ zum Kapitalismus, aber auch zum Sozialismus der Ostblockländer – gilt als sein Lebenswerk.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#Leben_und_Werk

² Vgl. Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor Verlag, 7. Auflage, 2020 (Erstauflage 2004).

³ Vgl. dsb. ebenda, S. 9 ff.

Technologien, die Digitalisierung, die Automatisierung und die globale Vernetzung bieten neue Chancen, weshalb sich zukünftig auch Unternehmensstrukturen und Arbeitsplätze zu neueren Modellen entwickeln müssen.

In manchen „modernen“ Unternehmen zeigen sich durchaus Ansätze in diesem Sinne. Besonders junge und moderne Startups sind durchaus Vorreiter dieser Revolution. Zudem „springen immer mehr Unternehmen auf diesen Zug auf“.⁴

Das ist aber wohl eher „mit Vorsicht zu genießen“, was dabei herauskommt. Viel zu trivial und oberflächlich wird das häufig betrachtet und quasi „eingeführt“ - so wie z.B. ein neues Computersystem. Und so, wie man bisher auch schon dutzende Managementsysteme „eingeführt“ - und nach kurzer Zeit wieder „verworfen“ hat, weil sie „überholt“ waren. Management-Modelle ändern sich alle paar Jahre, das ist vielfach mehr „Geschäftssache“ als sinn-gesteuerte Entwicklung.⁵ Tausende Management-Trainer und -Coaches wollen ja auch von etwas leben.

New Work im grundlegenden und umfassenden Sinne, kann man aber nicht „einführen“, dazu müsste man das gesamte (Gesellschafts- und Arbeits-) System völlig neu definieren und aufbauen.

Bergmann und sein Team vertraten die Ansicht, dass das Lohnarbeitssystem nur *eine* Weise ist, die Arbeit zu organisieren und zu strukturieren, und eine problematische noch dazu. Der größte Teil der Menschheit hat Tausende Jahre nicht in einem Lohnarbeitsverhältnis gearbeitet, sondern z.B. überwiegend auf Bauernhöfen oder in Handwerken. Jedenfalls in einer Form die als *sinnvoll* empfunden wurde.

Die industrielle „Lohnarbeit“, die zu einer Spaltung von anweisender und ausführender Tätigkeit geführt hat, gibt es erst seit Beginn der „Industriellen Revolution“, also ungefähr 200 Jahre und sie krankt laut Bergmann seither an vielfältigen und schweren Mängeln. Einer der schwerwiegendsten Mängel liegt darin, dass diese Arbeit von vielen Menschen eher als *sinn-leer* empfunden wird. Mit all den daraus resultierenden Folgen wie z.B. Burnout⁶, Boreout⁷ und fehlende intrinsische Motivation.

New Work will diesen Zustand wieder umkehren. Bergmann beschreibt das mit den Begriffen von Zweck und Mittel. In der Vergangenheit war die zu erledigende Aufgabe in vielen Fällen das Ziel oder der Zweck. Der Mensch wurde von anderen, aber auch von sich selbst als Werkzeug benutzt, als Mittel zur Verwirklichung dieses Zwecks. Wir, als menschliche

⁴ Vgl. MINT Solutions: *New Work vs. Old Work*; in:

<https://www.mint-solutions.de/mint-blog/agilitaet/new-work-vs-old-work/>

⁵ Vgl. Karl Wimmer (08/2021): *Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten. Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren*; in:

https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fuehrung_kultivierung_von_abhaengigkeiten.pdf

⁶ Vgl. Karl Wimmer (10/2018): Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/stress_burnout_depression.pdf

⁷ Angelehnt an den populäreren Begriff Burnout (engl. für "ausbrennen") soll **Boreout** einen Zustand beschreiben, in dem Langeweile Stress verursacht. Dieser Begriff leitet sich von dem englischen Verb "to be bored" ab, was so viel heißt wie "sich langweilen". **Boreout** ist quasi die Kehrseite des Burnouts.

Vgl. <https://www.minimed.at/medizinische-themen/psyche/boreout/>

Als **Boreout-Syndrom** bzw. Ausgelangweilt-Sein wird ein Zustand ausgesprochener Unterforderung im Arbeitsleben bezeichnet, der bislang eher in den Medien als im wissenschaftlichen Bereich unter dem Aspekt eines Krankheitsbildes diskutiert wird. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Boreout-Syndrom>

Wesen, unterwarfen uns diesem Zweck. Wir stellten uns selbst in den Dienst der Arbeit, die getan werden musste.

Im Rahmen der *Neuen Arbeit* sollten nicht wir der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen und uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden.⁸

„‘Umkehrung‘ ist im Grunde noch ein viel zu milder, zu blasser, zu farbloser Ausdruck. Wenn wir uns ansehen, wie die Arbeit in einem Bergwerk, an einem Fließband, in einer Küche, auf einem Bauernhof oder in einer Autowerkstatt aussieht, dann stellt sich die Frage, was die Arbeit in der Vergangenheit mit dem Menschen gemacht hat. Sie hat den Menschen verunstaltet, und zwar jede Art von Arbeit auf eine ihr entsprechende Weise: Die Arbeit führte zum Bergmann mit einer Staublunge, zum aus schierer Überarbeitung abgestumpften Bauern, zum in seiner gespielten Jovialität festgefahrenen Vertreter, zum Priester in einer Soutane aus Scheinheiligkeit – lassen Sie ruhig noch weitere Beispiele vor Ihrem geistigen Auge Revue passieren.“⁹

Wenn wir die Sache mit einer „*Neuen Arbeit*“ in Sinne von Frithjof Bergmann tatsächlich ernst nehmen würden, dann stehen wir vor riesigen Herausforderungen. Denn die Arbeit wirklich in diesem Verständnis wieder *grundsätzlich* zu vermenschlichen, das setzt einen essenziellen, tiefgehenden kulturellen Wandel nicht nur *in* der Arbeitswelt, sondern *der* Arbeitswelt voraus.

„Nimmt man das *New-Work*-Ideal selbstkonkordanter¹⁰, souveräner und Wohlbefinden erzeugender Arbeit ernst, erfordert dies letztendlich in der Konsequenz ein Denken, welches über die individuelle und organisationale Ebene hinausgeht und politische Verhältnisse in den Blick nimmt.“¹¹

Soweit ich das überblicken kann, sind wir zwar dabei, *in* der Arbeitswelt einen gewissen Kulturwandel durchzuführen - der passiert auch im Generationenwechsel -, aber *die* Arbeitswelt derart grundlegend zu reformieren und - im Sinne der Utopie von Bergmann -, quasi auf den Kopf zu stellen, davon sehe ich weit und breit keinen (umfassenden) Ansatz. Das würde auch eine völlige Transformation unserer Arbeitswelt und unserer Institutions- und Unternehmensformen und damit einen entscheidenden Kulturwandel im Gesellschaftssystem bedingen.

Dass die Arbeit wieder menschlich(er) werden muss, das steht außer Zweifel und dabei sind die Gedanken von *New Work* durchaus hilfreich, wie wir im Folgenden sehen werden. Das ist aber - so sieht das jedenfalls der *New Work*-Begründer Frithjof Bergmann -, bestenfalls eine Management-Dimension von „Lohnarbeit im Minirock“.¹²

⁸ Vgl. Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020, S. 10 f.

⁹ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020; S. 11.

¹⁰ **Selbstkonkordanz** wird definiert als das Ausmaß, in dem Ziele den authentischen Interessen und Werten einer Person entsprechen. Vgl. Harald Seelig, Universität Freiburg: *Das Selbstkonkordanz-Modell*; https://www.sport.uni-freiburg.de/de/institut/Arbeitsbereiche/psychologie/psych_proj/ssk/sktheorie

¹¹ Benjamin Berend & Michaela Brohm-Badry; in: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte*; Springer 2020, S. 31.

¹² Zitiert von Benjamin Berend & Michaela Brohm-Badry; in: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020, S. 31.

„Gerade im gegenwärtigen Diskurs entsteht schnell der Eindruck, bei *New Work* handle es sich ausschließlich um *Change-Management-Tools*, welche auf Agilität¹³, positive Führung oder Holocracy¹⁴ abzielen. Für viele *New-Work*-Vertreter greift ein solches Verständnis aber zu kurz: „Wir diskutieren *New Work* momentan in einer Art leicht verdaulicher Managementvariante“ (Furkel 2018¹⁵, S. 21).“¹⁶

„Nicht alles was sich *New Work* nennt, ist auch *New Work* nach Bergmann. Der Begriff *New Work* wird in den meisten Unternehmen als Sammelbegriff verstanden. *Neue Arbeit* bzw. *New Work* wird heutzutage in vielen Organisationen mit diversen Entwicklungsmaßnahmen in Verbindung gesetzt. Themen wie Dezentralisierung, Demokratisierung und Digitalisierung sind hierbei die am häufigsten verbreiteten Maßnahmen. Wer heute von *New Work* redet, meint in der Regel nicht Bergmanns revolutionären philosophischen Ansatz. Der Begriff *New Work* wird oftmals verwendet, um neue Arbeitsweisen oder Veränderungen in Organisationen zu beschreiben.“¹⁷

„*New Work* ist in aller Munde: 74 Prozent der deutschen Firmen haben das Trendthema *New Work* auf ihrer Agenda, aber viele Unternehmen begnügen sich mit Homeoffice-Regelungen und mobilem Arbeiten, anstatt ihre Unternehmenskultur weiterzuentwickeln.“¹⁸

3 *New Work* und *Neue Arbeitskultur* – zur Aufklärung eines häufigen Missverständnisses

Grenzen wir einmal ab, was *New Work* sicher *nicht* ist: *New Work* wird mitunter als neue, quasi veredelte und verfeinert, menschlichere Arbeitskultur gehandelt, sozusagen als wohl-schmeckendere, begehrrichere Karotte, mit der man die lohnabhängig Arbeitenden „aus eigenem Willen und Antrieb“ bei der Stange hält. Es ist auch *nicht* das erklärte Ziel, die Menschen dabei zu unterstützen, eine für sie noch stimmigere lohnabhängige Arbeit zu finden, eine bestehende Arbeit, die sie denn *nun wirklich, wirklich wollen*. Das wäre nur eine weitere, klassische, vielleicht etwas verfeinerte Berufsfindungsmethode. Um all das geht es *nicht*.

Dazu einige Ausschnitte aus den Darstellungen von Bergmann: „Die meisten Gruppen beginnen an diesem Punkt zu begreifen, dass der Prozess des Herausfindens, was sie wirklich, wirklich wollen, etwas ganz anderes ist als das, was sie sich zu Beginn vorgestellt hatten. Ich habe ihnen keineswegs nur tief in die Augen geschaut, um ihre verborgenen Wünsche zu erraten ...“¹⁹

„Die *Neue Arbeit* wäre nicht im Traum darauf gekommen, vorzuschlagen, eine größere Gruppe von Langzeitarbeitslosen, die tief im Elend stecken, sollte sich im Kreis auf den

¹³ Vgl. Karl Wimmer (08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf

¹⁴ Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/holacracy.pdf>

¹⁵ Daniela Furkel: *Was aus dem Wunsch nach Wandel wurde*; Personalmagazin, 09/2018, 20-24.

¹⁶ Benjamin Berend & Michaela Brohm-Badry; in: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020, S. 31.

¹⁷ Simon Löwy: *New Work*; in: skilltree vom 28.05.2021: <https://skilltree.at/new-work-frithjof-bergmann/>

¹⁸ Fabian Kienbaum: *New Work Pulse Check 2017*; in: <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/>

¹⁹ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020, S. 201.

Boden setzen und Monate damit verbringen, aus jedem Einzelnen herauszukitzeln, was er oder sie wirklich am Allerliebsten täten. [...]

Würden wir damit die Arbeitslosigkeit abschaffen? Würde das die immer breiter werdende Kluft zwischen Arm und Reich schließen? Würde das helfen, das Problem des „zwanghaften Wachstums“ zu überwinden? [...] Eindeutig nicht! Ganz im Gegenteil. Wie so viele Expertenmeinungen, die den Leuten sagen, sie müssten *noch* motivierter sein, sie müssten sich noch mehr anstrengen, sie müssten sich *noch* kompromissloser einen „seelenauffressenden“ Job ausliefern, würde das die ganze scheußliche Situation nur noch *verschlechtern*.“²⁰

„Würde man die Menschen dazu ermutigen, eine Arbeit zu leisten, die sie wirklich, wirklich wollen, und würde man nichts tun als diesen Satz zu einem Dogma erheben, würde das keinerlei echte *Alternative* darstellen. [...]

Zur *Neuen Arbeit* gehört bedeutend mehr. Das, was wir bisher beschrieben haben, und noch etwas Größeres und Bedeutenderes, nämlich *die Entwicklung und Einführung einer anderen Wirtschaftsform*. Ohne diese andere Wirtschaftsform kann das, was wir mit dem Wirklich-wirklich-Wollen meinen, nicht verstanden werden.“²¹

„Viel wichtiger ist, dass wir auf der Schwelle zu einem neuen *System der Produktion* stehen, und das ist es, was wir brauchen. Wenn es eine Lösung gibt für das Arsenal von Problemen, mit denen wir konfrontiert sind, von der wachsenden Kluft zwischen Reich und Arm bis hin zum Problem des zwanghaften Wachstums, dann ist es ein neues Produktionssystem, *in dem die Produktion nicht mehr von Lohnarbeit abhängig ist*. Ganz gewisse nicht Dienstleistungen, aber vielleicht Produktion! Nahrungsmittel anbauen und Dinge herstellen, das gesamte Spektrum von Mitteln, Werkzeugen und Maschinen, die wir für ein intelligentes, fröhliches, ja sogar wundervolles Leben brauchen, hergestellt auf eine neue, postindustrielle Weise – darin könnte die Hoffnung liegen.“²²

„Der umwälzende Wandel im System der Produktion, der sich heute vollzieht, wird Auswirkungen haben, die weit über das hinausgehen, was die Erfindung des Fließbandes, der Dampfmaschine, der Elektrizität oder des Computers an Veränderungen mit sich gebracht hat. In der Tat wird der große Übergang in das postindustrielle Zeitalter nicht ein Wandel hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft sein, sondern der gigantische Schritt von einem überholten Produktionssystem hin zu dem sich bereits ankündigen System der Produktion. [...] In der Tat wird die postindustrielle Art der Produktion von Gefühl und Lebensweise her dem Zeitalter der Landwirtschaft und der Handwerke näher sein als dem auslaufenden Industriezeitalter.

Für die *Neue Arbeit* ist es von entscheidender Bedeutung, diese nächste Phase der Produktion möglichst spezifisch und im Detail genau vorausszusehen. Zum einen ist es eine unserer großen Aufgaben, Hebamme bei der Geburt der nächsten und neuen Kultur zu sein, und wenn wir das, was vor uns liegt, nicht sehen und verstehen, können wir bei seiner Geburt nicht mithelfen.“²³

²⁰ Dsb., ebenda, S. 204.

²¹ Dsb., ebenda, S. 205.

²² Dsb., ebenda, S. 206.

²³ Dsb., ebenda, S. 207.

„Der schnellste und unverblümmteste Weg, eine erste Vorstellung von dem kommenden Wandel zu vermitteln, besteht darin, zu sagen, dass unser gewohntes Bild von der Fabrik der Zukunft wahrscheinlich nicht nur falsch ist, sondern ganz und gar in die falsche Richtung weist. Wie in so vielen anderen Fällen schreiben die Bilder, die wir uns ausmalen, einfach die Grundzüge der gegenwärtigen Trends in die Zukunft fort, und das ist gedanken- und phantasielos. Wir stellen uns nämlich im Allgemeinen Fabrikhallen vor, die noch gigantischer sind als die heute vorhandenen und in denen noch weniger Menschen arbeiten, als das heute der Fall ist. [...]

Das Bild vom nächsten Stadium der Produktion, das sich schon heute abzeichnet, sieht ganz anders aus. Lange Reihen von Robotern sind schlichtweg ineffizient. Schon in naher Zukunft werden wir solche Produktionsstätten als Ausdruck eines noch ungeschlachteten jugendlichen Stadiums ansehen. Allein schon der bloße visuelle Eindruck sollte genügen, um uns deutlich zu machen, wie verschwenderisch und altmodisch diese Grundanordnung geworden ist. Einhundert Roboter auf beiden Seiten des Fließbandes? Und jeder einzelne sieht aus wie ein langhalsiger Vogel oder eine schwarze Giraffe? Jeder davon beugt sich vor, als wolle er eine einzige Nuss aufpicken? Wie könnte einem die Komik, die schiere Absurdität eines solchen Anblicks entgehen? [...]

Dass in Zukunft ein Roboter die „Intelligenz“ besitzen wird, die heute 100 Roboter besitzen, so dass man nicht mehr für jede kleine Operation einen eigenen Roboter brauchen wird. [...] So dass ein einziger die ganze Abfolge von Arbeitsgängen erledigen kann, für die man heute noch ein „Fließband“ braucht.“²⁴

„Einiges davon geschieht schon längst. In den Bereichen schneller wirtschaftlicher Entwicklung sind die meisten der neu entstehenden und vielseitigen Produktionsstätten, wie jeder weiß, nicht groß, sondern *klein*. Diese Entwicklung scheint mir in die Zukunft zu weisen, in der wir in der Tat nicht mehr gigantische Fabrikhallen haben werden, sondern genau das Gegenteil. Die ideale Fabrik der Zukunft könnte eine Werkstatt sein, vielleicht sogar nur ein Schuppen oder eine Garage, in der eine einzige Maschine – die anpassungsfähiger und flexibler ist und die von einer weitaus fortschrittlicheren Software gesteuert wird, welche sehr viel mehr Information enthält – einen kompletten Satz verschiedener fertiger Teile eines Produktes erstellen wird.“²⁵

Die Quintessenz daraus ist die, dass vieles von dem, was heute noch irgendwo in der Welt produziert wird und wo unzählige Teile *Just in Time* über den Globus gekarrt und in riesigen Werkstätten zusammengebaut werden, um schließlich verpackt und in weltweiten Transportwegen zu einem (Zwischen-)Händler und schlussendlich zum Konsumenten zu gelangen, hinfällig werden wird. Vieles davon wird zukünftig mit smarter Technologie direkt vor Ort, sei es vom Konsumenten selber oder in kleinen sozialen Selbstversorgungseinheiten bzw. Gemeinden produziert werden wird. Diese Art von *Neuer Arbeitskultur* wird von *New Work* gefördert.

„Den oft wiederholten und inzwischen tief eingprägten Stereotypen von der Preisgünstigkeit der Massenproduktion zum Trotz wird die künftige Produktion in kleinen Werkstätten mit hoch entwickelter Technologie tatsächlich *viel billiger* und unvergleichlich effektiver sein als die industrielle Massenproduktion der vergangenen 200 Jahre. Und genau das wird

²⁴ Dsb., ebenda, S. 208 f.

²⁵ Dsb., ebenda, S. 209.

einer der Gründe dafür sein, warum die Produktion in kleinen Werkstätten langsam, aber in immer schneller wachsenden Schritten den Platz erobern wird, den die Mega-Fabriken heute noch einnehmen.“²⁶

Im System der Massenproduktion wird häufig nur zu gern auf die kostengünstige Produktion in der Fabrikhalle hingewiesen - doch das ist äußerst einseitig. Bergmann beschreibt dies am Beispiel eines Lippenstiftes, dessen Produktion etwa fünf oder sechs Cent kostet: „Was in diesem Bild nicht enthalten ist, sind die Kosten für die Verpackung, für den Versand, für die Werbung und natürlich für die Myriade oft versteckter Kosten für die Fabrik und außerdem noch für das komplizierte Vertriebsnetz und die Kosten für die Läden, in denen der Lippenstift schließlich verkauft wird. Und in diesem Bild fehlen noch immer die Steuern und die Versicherungsprämien und, was ganz besonders ins Gewicht fällt, der Gehälter und Löhne nicht nur für die Menschen, die direkt mit der Produktion zu tun haben, sondern für die ganze Hierarchie der Chefs bis hin zu den Sondergratifikationen für das höhere Management und den Dividenden für die Investoren. Der Kernpunkt ist ganz einfach: Wie viel von diesen *zusätzlichen* Kosten, die den ungeheuren Unterschied zwischen den Produktionskosten von sechs Cent und dem Ladenpreis von elf Euro ausmachen, ließen sich in einem System der Herstellung in kleinen Werkstätten eliminieren bzw. *einsparen*?“²⁷

Von den Umweltkosten bzw. den Kollateralschäden, die bis heute nicht oder kaum erfasst werden in derartigen Wirtschaftssystemen, einmal ganz abgesehen.

„Ein weitaus überlegeneres, intelligenteres, fortschrittlicheres System der Produktion ist dabei, sich zu entwickeln, und zum ersten Mal bekommt die Massenproduktion einen Konkurrenten. Und wer von beiden gewinnen wird, zeichnet sich langsam immer deutlicher ab!“²⁸

„Hat man kleine, separat dastehende Werkstätten, von denen jede einzelne die Kapazität besitzt, zwischen 30 und 50 verschiedene und doch ähnliche Teile herzustellen, dann scheint es geradezu pervers, oder zumindest dumm und traditionsgebunden, all diese verschiedenen Teile von 100 verschiedenen Zuliefern in eine große zentralisierte Fabrik zu senden, wo sie zu einem einzigen Produkt zusammengesteckt, -gelötet der -geschweißt werden. Wenn man bedenkt, welche verschlungene Kostenkette dieser dubiose Prozess mit sich bringt und welche weiteren Kosten dadurch verursacht werden, dass das klobige Endprodukt nun wieder über zum Teil große Entfernungen transportiert werden muss, um schließlich beim Kunden anzukommen, kann man darüber eigentlich nur staunen und lachen.“²⁹

Entscheidend ist die Tatsache, dass einige der modernsten und potentesten Industrien heute bereits klein sind und dass die neuesten Technologien dem Kleinen und Dezentralisierten ganz klar einen Vorteil verschaffen.³⁰ Worum es nun im Kern geht bei *New Work*, ist, diesen Trend zu neuen, kleinen, regionalen, dezentralisierten Werkstätten mit modernsten, smarten Technologien zu fördern und die Menschen dabei zu unterstützen, möglichst viel davon in Eigeninitiative mit zu gestalten.

Und wie sich zeigt, ist dies das Erfolgsmodell von *New Work*. Viele Beispiele von Bergmann beweisen, dass in diesem Trend unglaubliche (Motiv-)Kraft liegt – auch für Menschen, die

²⁶ Dsb., ebenda, S. 210.

²⁷ Dsb., ebenda, S. 211.

²⁸ Dsb., ebenda, S. 212.

²⁹ Dsb., ebenda, S. 215.

³⁰ Vgl. dsb., ebenda, S. 221.

in unserer klassischen Arbeitskultur als „Langzeitarbeitslose“, „Tachinierer“ oder „Schmarotzer“ abgekanzelt werden.

„Wie vorherzusehen war, haben mir viele Menschen klar machen wollen, dass chronisch Arbeitslose oder andere Menschen, denen es elend geht, niemals auf die Beschreibung solcher Trends hören würden.“

Bergmann dazu in einem seiner „Kristallgespräche“: „Sie können sich nicht gründlicher irren! Sie haben anscheinend keine Ahnung, was sich diese Menschen hunderte von Malen anhören müssen auf Versammlungen, an denen teilzunehmen sie gezwungen sind. [...] Endlos müssen sie die alten Litaneien und Lügen über sich ergehen lassen. ‚Wenn Sie sich nur genug Mühe geben, dann werden Sie Arbeit finden. Alles, was Sie dazu brauchen, ist Motivation und Ausdauer.‘ Allein die Tatsache, dass das, was ich den Leuten erzähle, etwas *anderes* ist, ist für sie schon eine große Erleichterung. Manch einer ist darüber derart erstaunt, dass er allein schon deshalb zuhört.

Aber Sie unterschätzen die Intelligenz der Leute. [...] Die Neugier, die *Ideen* auslösen, könnte intensiver nicht sein. Man hat die Menschen so oft missbraucht und sie angelogen, dass sie auf jeden, der ihnen wirkliche Ideen präsentiert, ganz aufgeregt reagieren. Heiße Luft aus heißen Köpfen ist das Letzte, was sie wollen. Und nicht noch einmal als Kanonenfutter benutzt zu werden ist bei diesen Menschen wie eine stark entwickelte Reflexreaktion. [...] Das bedeutet, dass viele der im Elend Lebenden eine unerhörte Sensibilität entwickelt haben gegen Wortgeklingel, das bei ihnen falsche Hoffnungen weckt. Gegen das, was man in Amerika „bullshit“ nennt. [...] Nein, diese Menschen wollen nicht den albern, arrogant-überheblichen selben Sermon.

Von wegen, diese Trends seien zu schwierig, sie könnten das nicht begreifen. Im Gegenteil, direkt nach den Trends wollen sie fast immer Einzelheiten wissen, wie wollen verstehen, sie wollen Klarheit, Beweise und Fakten.“³¹

„Hier geht es um die grundlegende Frage: Wie kann man die Armen „aufwecken“, wie kann man sie aus dem Kraterloch ihrer Armut der Begierde herausziehen? Was ist die Leiter, auf der sie aus ihrer Apathie herausklettern können, aus ihrer Enttäuschung und Verzweiflung? Wenn sie die Trends verstehen, dann ist das nur ein Anfang, aber doch schon etwas, an dem sie sich bei ihrem Aufwärtsklettern festhalten können. Sie müssen, wie langsam auch immer, zu der Überzeugung gelangen, dass sie Teil von etwas *Machtvollem*, etwas Eindrucksvollem sind – Teil eines entschlossenen Bemühens, eine weitaus bessere Welt zu schaffen, von etwas, das nicht nur ein Pfeifen im dunklen Keller ist, sondern das, man höre und staune, in der Tat von *Erfolg* gekrönt sein könnte.“³²

Ich habe selber mehrere Jahre mit Menschen in der „Arbeitsfindung“ gearbeitet. Wann immer es gelungen ist, einem Menschen - wie „resigniert“ er auch schon sein mochte -, zu etwas zu verhelfen, wo er sich als Teil eines sinnvollen Ganzen erleben konnte, so führte das in nahezu hundert Prozent dazu, dass dieser Mensch neu entflammte. Es ist schier unglaublich, wie Menschen plötzlich wieder Begeisterung erleben und auch Dankbarkeit ausdrücken können, wenn sie z.B. in einem Projekt selber etwas mitgestalten können, was sie für sinnvoll erachten.

³¹ Dsb., ebenda, S. 224 f.

³² Dsb., ebenda, S. 226.

Ich halte daher die folgende Vision von Frithjof Bergmann und seinen Gefolgsleuten durchaus für „realistisch“: „Wir glauben, dass jene, die heute noch unterdrückt und arm sind, zu der Art von Menschen werden sollten, von denen Whitman und Blake, Thoreau und Emerson geträumt haben. Sie sollten nicht nur genug zu essen, ein Dach über dem Kopf und angemessene Kleidung haben. Das natürlich auch, aber sie sollten auch die Chance bekommen, großartige, strahlende, vollkommene Menschen zu werden! Mit nichts weniger wollen wir uns begnügen.“³³

„Die *Neue Arbeit* war immer eine Mixtur, ein weit gespanntes Netzwerk, das zusammenhielt, obwohl es Menschen aus allen Bereichen des Lebens umfasste. Dass muss ein Teil des Bildes sein, wenn man *Neue Arbeit* verstehen will. [...] Das war so von unseren Anfängen in Flint bis hin zu der in jüngster Zeit mit der Hypobank geleisteten, sehr viel schwierigeren Arbeit. Und das ist so in Hinsicht auf unsere grundlegende Prämisse, dass die Menschen eine Arbeit haben sollten, die sie wirklich, wirklich tun wollen, und unsere gegenwärtigen Bemühungen, den Armen in der Dritten Welt Zugang zu den fortschrittlichsten Technologien der Eigen-Produktion zu verschaffen. [...]

Die Grundidee, dass die Technologie sich in eine gesunde Richtung weiterentwickeln lässt [...] und dass dies bedeutet, Technologien und Produkte zu entwickeln, welche die Eigen-Produktion fördern, macht (auch) für viele Geschäftsleute durchaus sehr viel Sinn. Und ebenso viel überzeugenden Sinn macht diese Idee für Regierungsbeamte in der Dritten Welt und sogar, wenn auch sehr viel langsamer, für einige Politiker im Westen.“³⁴

Nicht gar selten sind auch Intellektuelle, die z.B. einen durchaus lukrativen (Führungs-)Job in einer großen klassisch-hierarchischen Organisation innehatten mit von der *New Work*-Partie, weil sie hier mehr Sinn erleben, als in einem dieser Monster, wo sie selber, selbst in einer Führungsfunktion, nur winzige, unbedeutende Rädchen in einem für sie sinnentleert erscheinenden System waren.

Wenn man mitbekommt, wie die arbeitenden Menschen in weltumspannenden Konzernen, nennen wir z.B. Amazon, leiden, dann darf man berechtigterweise daran zweifeln, ob solchen Riesen tatsächlich ein dauerhaftes Leben bestimmt ist. Das kann nur solange gutgehen, solange die Menschen keine andere und bessere Alternative haben. Doch diese Alternativen werden mehr und attraktiver.

Es mag sein, dass die Epoche der Riesen, die sich über einige Menschengenerationen über den Erdball ausgebreitet haben wieder zu Ende gehen wird. Vielleicht ist es so, dass sie genauso schnell, wie sie aus dem Boden gewachsen sind, wieder vom Erdboden verschwinden werden. Zum Heil der Welt haben sie jedenfalls nicht beigetragen und viele Stimmen haben ihre Dynamik von Anfang an kritisch betrachtet.

Es mag sein, dass wir mit ihrem Verschwinden wieder zu einem *Small is beautiful* zurückfinden werden. Small ist nicht nur beautiful, sondern auch möglich und notwendig, das hat der große Ökonom Schuhmacher³⁵ schon Anfang der 1970er Jahre ausführlich dargestellt.

³³ Dsb., ebenda, S. 227.

³⁴ Dsb., ebenda, S. 228 f.

³⁵ **Ernst Friedrich "Fritz" Schumacher** (1911-1977) war ein britischer Ökonom deutscher Herkunft. 1973 vollendete Schumacher sein Buch *Small is beautiful*. (Deutsch: *Die Rückkehr zum menschlichen Maß. Alternativen für Wirtschaft und Technik*; Rowohlt 1977; Neuauflage: Oekom 2019). Das Buch wurde ein Bestseller.

„Es geht auch anders“, stellte Schumacher in seiner Forderung nach einer „Wirtschaft nach Menschenmaß“ schon 1974 sachlich begründet fest.³⁶

Forderungen und Vorschläge in diesem Verständnis gib es inzwischen schon auf breiter Ebene. So beschreibt etwa Niko Peach in seinem Buch *Befreiung vom Überfluss*, dass das räumlich ausgreifende Wirtschaftssystem einhergeht mit Investitionen, entsprechenden Krediten und zu bedienenden Zinsen. [...] Es bedarf daher kultureller Veränderungen, insbesondere einer ‚ kreativen Substanz ‘ durch Eigenproduktion und Gemeinschaftsnutzung sowie längerer Nutzungsdauer. [...] Zudem gehe es um lokale und regionale Produktion, d.h. um kürzere und entflochtene Produktionsketten, damit Nähe und Vertrauen entstehen. [...] Dazu kommen etwa die Reduktion und Umverteilung der Arbeitszeit und entsprechend dem veränderten Konsumverhalten langlebige Konsumgüter.³⁷

4 Organisationen und *New Work* - ein Dilemma?

Bergmann selber schreibt dazu: „Das Problem war, dass die Manager immer hofften, dass das, was die Arbeiter „wirklich, wirklich wollten“, mit dem identisch sein werde, was *sie selbst* sich zum Nutzen ihres Wirkens erhofften. Anders gesagt: Sie hofften, dass die Neue Arbeit einen Zauberstab besäße, mit dem man diese beiden Dinge verwandeln könnte: Was für die Firma das Beste war, sollte das sein, was die Arbeiter aus tiefster Seele und mit Leidenschaft tun wollten. Es ist jedoch nicht nur so, dass die Neue Arbeit diesen Zauberstab *nicht* besitzt – es gab sogar etliche Fälle, wo sich die Arbeiter diesem Ansinnen glatt verweigerten. Wenn ich jemanden frage: „Was stellen Sie hier her?“, und die Antwort lautet „Giftgas“, „Landminen“ oder „Munition“, dann würde ich auch nicht eine Sekunde lang daran denken, dass man dies zu etwas machen könnte, was die Leute wirklich und wahrhaftig herstellen *wollen*.“³⁸

„In den meisten Fällen war die Situation natürlich nicht so drastisch, aber die Struktur, die Dynamik des Problems blieb dieselbe. Die Idee, die Arbeiter das tun zu lassen, was sie wirklich, wirklich wollen, war ungemein attraktiv, geradezu köstlich. Doch zu guter Letzt wollten die Unternehmer dann doch, dass die Arbeiter genau das tun wollten, was gut für ihr Unternehmen war. Wie eigentlich vorauszusehen war, ließ sich dieses Problem niemals wirklich lösen. Sicherlich gab sich jeder alle erdenklich Mühe, es abzumildern, es zu überdecken, Polster und Pflaster an den Stellen anzubringen, wo es wehtat. Aber der darunter liegende Konflikt blieb bestehen. [...]“³⁹

„Das ist eine Art, die unausweichliche Notwendigkeit, die *Unerlässlichkeit* der High-Tech-Eigen-Produktion zu sehen. Wir haben sie in den Vordergrund gerückt, und sie wurde für uns immer wichtiger, weil wir gezwungen waren zuzugeben, dass sie der *einzigste* Ausweg

1977 wurde Schumacher von US-Präsident Jimmy Carter ins Weiße Haus eingeladen, um sein Buch zu präsentieren. Er wurde bekannt für seinen Einsatz für humane Wirtschafts- und Technikstrukturen. Schumacher glaubte an die Überwindbarkeit des Kapitalismus und an eine Ökonomie, deren Grundlagen die Vernunft und die Würde des Menschen sind. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Ernst_Friedrich_Schumacher

³⁶ Ernst Friedrich Schumacher: *Es geht auch anders. Jenseits des Wachstums. Technik und Wirtschaft nach Menschenmaß*; Desch Verlag München 1974. (Neuaufgabe: *Small is beautiful. Die Rückkehr zum menschlichen Maß*; Oekom 2019.)

³⁷ Vgl. Niko Peach: *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*; Oekom 2012, S. 120 ff.

³⁸ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020, S. 318.

³⁹ Dsb., ebenda, S. 318.

aus dem Morast der Kompromisse war, in dem wir feststeckten. Wir waren uns bewusst, dass sie ein fernes Ziel ist, aber es wurde uns immer deutlicher bewusst, dass nichts weniger als HTEP (*High-Tech-Eigen-Produktion; Anm.*) sicherstellen kann, dass die Menschen *tatsächlich* das tun können, was sie tun *wollen* – nicht eine verwässerte Abart davon, sondern genau „ihr Ding“. Wie sich herausstellte, ist die Vorbedingung für eine Arbeit, die man wirklich und wahrhaftig tun will, materielle Unabhängigkeit, physische, ökonomische Autonomie. High-Tech-Eigen-Produktion war nur ein anderer, weniger wohlklingender Name dafür.“⁴⁰ Anmerkung: Zur HTEP (High-Tech-Eigen-Produktion) kommen wir später (siehe Kapitel 8).

In traditionellen Gesellschaften wird die meiste Arbeit im Rahmen von Organisationen geleistet. Daher ist die Frage, ob Organisationen überhaupt dafür geeignet sind, *New Work* in seinem grundlegenden Verständnis zu ermöglichen, von zentraler Bedeutung. Für traditionelle Organisationen stellt sich naturgemäß ein Dilemma: Wollen wir unserem herkömmlichen Zweck treu bleiben – mitunter auch gegen den Willen der Arbeitenden? Oder wollen wir den Wünschen und Anliegen der Mitarbeiterschaft nach wirklich, wirklich sinnvollen Aufgaben folgen? Oft stellt sich diese Frage gar nicht, z.B. wenn eine Institution einen fix vorgegebenen gesellschaftlichen Zweck zu erfüllen hat:

„Auf den ersten Blick widerspricht die Idee von *Organisation* dem *New Work*-Paradigma von Souveränität, Selbstkonkordanz und Wohlbefinden. Erst recht, wenn wir dabei nicht an Organisationen mit Bildungsauftrag, sondern an Behörden, mittelständische Unternehmen oder Konzerne denken. Als funktionale Gebilde regulieren Organisationen Handlungen und Verhalten über Rollenerwartungen auf ihre spezifischen *Zwecke* hin. Neben *Mitgliedschaft* und *Hierarchie(n)* zeichnen *Zwecke* Organisationen als zentrale Merkmale aus (Kühl 2011). Zwecke betreffen beispielsweise das Erbringen bestimmter Dienstleistungen, die Herstellung und den Vertrieb von Produkten oder auch – im Falle marktwirtschaftlicher Akteure – Gewinnmaximierung. Entscheidend ist, dass sich im Falle der klassischen Logik der Zwecke weder ein Krankenhaus noch ein Technologiekonzern dafür interessiert, ob die Angestellten ihre Arbeit mit einer gewissen Leidenschaft, beziehungsweise einem hohen Maß an Selbstkonkordanz ausführen, sondern eher dafür, ab sie den Zweck der Organisation erfüllen.“⁴¹

Klar wird aus dieser Darstellung, dass sich klassische Organisationen – im Sinne von traditioneller „*Old Work*“ – zwar darum bemühen können, sich der Idee von *New Work* anzunähern, doch viele Organisationen werden aufgrund Ihrer Zwecksetzung dazu kaum in der Lage sein. Jedenfalls nicht im grundsätzlichen Verständnis von *New Work*.

5 *Old Work* – eine sehr kurz gefasste Analyse

Stellt man (sich) die Frage: Was ist „*Old Work*“, so findet man am sichersten Antworten darauf, wenn man danach fragt, womit arbeitende Menschen schlechte Erfahrungen gemacht haben. Da sprudeln die Antworten geradezu. Um nur einige Beispiele zu nennen:

Mein/unser Chef⁴² ist einfach nur dominant – er nimmt mich/uns gar nicht wahr. Unser Chef „verkauft“ unsere Ideen und Projekte nach außen als „seine“ Leistungen. MitarbeiterInnenvorschläge werden bei uns zwar erhoben, aber es passiert nichts damit. Früher hatte ich

⁴⁰ Dsb., ebenda, S. 318 f.

⁴¹ Benjamin Berend & Michaela Brohm-Badry; in: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020, S. 21 f.

⁴² Das hier verwendete generische Maskulinum impliziert selbstverständlich alle Geschlechterformen.

mich bei Veränderungsprojekten engagiert, heute interessiert mich das nicht mehr, weil ohnehin nichts besser wird, sondern eher schlechter. Die meisten Projekte verlaufen sowieso im Sand. Veränderungen werden eh nur „von oben herab“ eingeführt. „Feedback“ gibt es bei uns nur dann, wenn etwas nicht funktioniert. Unsere Chefin ist eine richtige „Fehlersucherin“ – sie kritisiert andauernd. Wenn bei uns jemand eine Verbesserungsidee hat, dann folgt postwendend die Argumentation: Das geht nicht, weil ... Bei uns sind alle nur andauernd überfordert. Ich kann in meiner Arbeit überhaupt keinen Sinn erkennen. Wir müssen in erster Linie Zahlen und Berichte nach oben liefern – zur eigentlichen Arbeit kommt man kaum noch. „Die da oben“ wissen gar nicht, was bei uns läuft. Bei uns gibt es viele Häuptlinge, aber keiner kennt sich wirklich aus. Das Einhalten der Hierarchiewege ist bei uns ein „ehernes Gesetz“. Bei uns sind MitarbeiterInnen häufig krank und viele leiden an Burnout.

Aber nicht nur die Leidens- und Jammerkultur ist Zeugnis von *Old Work*. Unter *Old Work* einzuordnen sind auch durchaus „funktionierende“ Organisationen, aber eben mit klassischen Hierarchie- und Entscheidungsebenen und einer Trennung von Entscheidungs- und Ausführungsstrukturen. Und: die Chefetagen als Führungsgremien an denen sich die Macht zentriert bzw. von denen „die Macht ausgeht“. Und vor allem: Wenn Menschen - z.B. aus Gründen von finanzieller Abhängigkeit oder mangels Alternativen -, etwas schaffen müssen, was sie selber - aus freiem Willen - eben *nicht wirklich* tun wollen.

Die zentrale/n Frage/n dazu ist/sind eigentlich einfach: Es ist die Frage nach dem Sinn bzw. der Bedeutsamkeit und die Frage nach der Selbstwirksamkeit bzw. Möglichkeit der Selbstgestaltung – letztlich die Antwort auf die Frage nach dem Kohärenzgefühl des Menschen im Sinne von Aaron Antonovsky.⁴³ Ist diese Frage negativ zu beantworten, d.h. das Kohärenzgefühl des Menschen und damit auch seine Gesundheit bedroht durch die Arbeit, dann ist von „*Old Work*“ zu sprechen – jedenfalls sicher nicht von „*New Work*“ im Sinne von Bergmann.

Nicht, dass *Old Work* grundsätzlich „schlecht“ sein muss, doch der Punkt ist der, dass diese Form von „klassischer“ (Lohn-)Arbeit den Bedürfnissen der Menschen und einer zukünftigen Lebenswelt kaum noch gemäß sein wird und vor allem nicht in der Lage, das Dilemma, bzw. die Dilemmata, in das/die wir uns hineinmanövriert haben, aufzulösen. Dass es an allen möglichen Ecken und Enden quietscht und kracht, das ist nicht mehr zu überhören.

Das Deutsche Zukunftsinstitut schreibt zum „Megatrend *New Work*“: „Wir befinden uns in einer Zeit des Übergangs: Die kapitalistisch geprägten Vorstellungen von Karriere und Erfolg treten sukzessive in den Hintergrund. An ihrer Stelle nehmen Werte Platz, die nicht mehr unbedingt an harte Faktoren wie Einkommenshöhe und Status gekoppelt sind, sondern die mit weichen Faktoren wie Sinnhaftigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden sind.“⁴⁴

„Das Leben wird heute nicht mehr so stark in Arbeit und Freizeit unterteilt, sondern im Ganzen als die Summe aller Tätigkeiten betrachtet – ganz gleich, ob diese bezahlt sind oder ehrenamtlich geschehen, ob sie aus Interesse, Pflicht oder Freude verrichtet werden. Das hängt auch mit einem neuen Blick auf den Stellenwert und Zweck des Wirtschaftens zusammen.“

⁴³ Vgl. Aaron Antonovsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dgvt 1997. Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/salutogenese.pdf>

⁴⁴ Zukunftsinstitut: *Megatrend New Work*; <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

men: Insbesondere den jungen Generationen, der Generation Y und Generation Z, ist bewusst, dass das bislang Lebenssinn gebende Versprechen vom ewigen Wirtschaftswachstum nicht erfüllt werden kann, wenn dabei die Lebensgrundlage aller – der Planet Erde und dessen Ressourcen – zugrunde gewirtschaftet wird.“⁴⁵

6 Was würde „echte“ *New Work* bedingen?

Die folgenden neun Punkte beschreiben eher das, was man unter „*New Work light*“ verstehen kann, d.h. im Wesentlichen „Soft-Kriterien“ einer neuen Arbeitskultur und weniger *New Work* im Sinne einer grundlegenden Transformation der bisher noch vorherrschenden Wirtschaftsform, so wie das Bergmann eben auch verbindet mit seinem Anspruch an *New Work*.

1. Also zunächst einmal eine Arbeit, „*die man wirklich, wirklich will*“. Das ist schon einmal eine gewisse Hürde, das „wirklich“ herauszufinden. Oft ist das eher ein Prozess, der erst so nach und nach reift. Letztlich geht es dabei um die Frage nach dem Sinn. Doch der Sinn liegt nicht zum aufklauben unten auf der Straße. Der Weg zum Sinn ist vielfach ein mühsamer – und doch ist er essenziell, wenn nicht gar existenziell bedeutsam, das hat uns Viktor Frankl anschaulich und eindringlich zu Bewusstsein gebracht.⁴⁶ Sinnfindung ist Voraussetzung dafür, eine Arbeit zu finden, *die man wirklich, wirklich will*. Die *Zentren für Neue Arbeit*, die Bergmann gegründet hat, könnte man in einer gewissen Weise auch als „*Sinnfindungszentren*“ bezeichnen.
2. Das nächste ist eben eine „Arbeit“, die die eigene Person „weiterbringt“, das heißt reifen lässt. Im Sinne von Abraham Maslow könnte man dabei von der obersten Ebene der sogenannten „Bedürfnishierarchie“ bzw. „Bedürfnispyramide“⁴⁷, also einer „Selbstverwirklichung“ des Menschen sprechen.



Quelle: Karrierebibel⁴⁸

⁴⁵ Ebenda.

Siehe dazu auch Zukunftsinstitut: *Glossar New Work. Trendbegriffe und Definitionen*; <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrend-glossar/new-work-glossar/>

⁴⁶ Vgl. Frankl, Viktor E.: *Der Wille zum Sinn*; Hogrefe 2015. Dsb.: *Über den Sinn des Lebens*; Beltz 2019.

Siehe dazu auch Längle, Alfred: *Existenzanalyse. Existenzielle Zugänge der Psychotherapie*; Facultas 2016.

⁴⁷ Die **Maslowsche Bedürfnishierarchie**, bekannt als **Bedürfnispyramide**, ist ein sozialpsychologisches Modell des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow. Es beschreibt auf vereinfachende Art und Weise menschliche Bedürfnisse und Motivationen und versucht, diese zu erklären.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie

⁴⁸ Karrierebibel vom 11.09.2021: *Bedürfnispyramide: Definition und Nutzen*; in: <https://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/>

3. In diesem Verständnis bedingt das eben auch eine „intrinsische Motivation“, das heißt, der Antrieb, im Sinne der erfüllend und sinnvoll erlebten „Arbeit“ zu handeln, kommt aus der Person selbst und nicht aus äußeren „Anreizen“, „Geboten“ oder gar „Zwängen“. Die klassische Frage des Managements: „Wie können wir MitarbeiterInnen „motivieren“, im Dienst eines bestimmten, vorgegebenen Zieles zu handeln, ist somit obsolet. Sie war ohnedies immer schon relativ unsinnig.⁴⁹ Anstelle der Frage: Wie können wir motivieren? tritt die Frage: Wie können wir Rahmenbedingungen gestalten, damit diese Form der intrinsischen Motivation gegeben ist?
4. Die Arbeit erzeugt weitgehend „Flow-Erlebnisse“. Sie wird nicht als belastend oder anstrengend erlebt, sondern geht einem „wie von selbst“ von der Hand. Mihalyi Csikszentmihalyi hat diesen Zustand bzw. Prozess, schon vor längerem erforscht und beschrieben.⁵⁰
5. Die „Arbeit“ unterstützt die Gesundheit des Menschen oder fördert sie sogar. Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky hätte seine Freude damit, den diese „Arbeit“ würde sämtlichen Bedingungen seines „Salutogenese-Modells“ entsprechen.⁵¹ Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie und sämtliche Folgeerscheinungen belastender Arbeit wären obsolet. Das Gesundheitssystem eines Landes könnte wieder aufatmen. *New Work* unterstützt und fördert unweigerlich auch den Selbstwert und die Resilienz der Menschen.⁵²
6. Klassische Hierarchie ist weitgehend obsolet. Eine traditionelle *Old Organization* müsste grundlegend transformiert werden und zumeist gänzlich andere Strukturen und Prozesse implementieren. Die Strukturform von *Holacracy*⁵³ bzw. *Holocracy* auch als *Soziokratie* bezeichnet, käme mitunter nahe an diese Erfordernisse heran.

„Im Sinne eines an Selbstkonkordanz, Wohlbefinden und Souveränität orientierten New-Work-Verständnisses erscheint dieses demokratische Modell äußerst attraktiv und zahlreiche junge Start-Ups sowie NGOs adaptieren es als Organisationsprinzip. [...] Holokratische Organisationen benötigen aber in jedem Falle sozialkompetente, teamfähige Mitarbeiter/innen, die eine hohe intrinsische Motivation für Selbstorganisation und Partizipation aufweisen.“⁵⁴

⁴⁹ Vgl. Reinhard K. Sprenger: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*; Campus 2000.

Sowie dsb.: *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*; Campus 2000.

⁵⁰ Vgl. Mihaly Csikszentmihalyi: *Flow. Das Geheimnis des Glücks*; Klett-Cotta 1997.

Siehe dazu auch: Karl Wimmer (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag: Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit. Über das Wesen der intrinsischen Motivation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/flow-erleben.pdf>

⁵¹ Vgl. Aaron Antonovsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dgvt 1997.

Sowie Karl Wimmer (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung*; in:

<https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/salutogenese.pdf>

⁵² Siehe dazu Nathaniel Branden: *Die sechs Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst*; Piper 2011.

und Karl Wimmer (04/2021): *Selbstbild – Selbstwert – Selbstliebe – Selbstentwicklung. Grundlagen eines liebevollen Umgangs mit sich und der Welt*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/selbstwert_selbstentwicklung.pdf

Sowie Jutta Heller: *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*; Gräfe & Unzer 2013.

und Karl Wimmer (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Übungen zur Selbststärkung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/resilienz.pdf>

⁵³ Vgl. Brian J. Robertson: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.

Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Ein Organisationsmodell ohne Chefs? Zur Architektur einer agilen Organisationsform*; in:

<https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/holacracy.pdf>

⁵⁴ Benjamin Berend & Michaela Brohm-Badry; in: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020, S. 28.

Nun, würde man den heuer im Mai (2021) verstorbenen Frithjof Bergmann fragen, ob er diese Organisationsform als geeignet hält für *New Work*, so würde er dazu bestenfalls „naja“ sagen. „Fraglich bleibt darüber hinaus, ob Holocracy oder ähnlich geartete Modelle überhaupt vollständig auf Großorganisationen mit mehreren Hundert oder Tausend Mitarbeiter/innen übertragbar sind (vgl. Kühl 2019).“⁵⁵

7. Das Lernen in und von Organisationen ist in vielerlei Hinsicht anders gestaltet.⁵⁶ MitarbeiterInnen werden unter anderem in ihrem *Empowerment*⁵⁷ viel mehr gefördert, als das im Rahmen von *Old Work* zumeist der Fall war. *Servant Leadership* oder „dienende Führung“ ist ebenfalls ein Begriff, der damit in Zusammenhang steht.⁵⁸ Vor allem ist es aber ein gesamthaft-systemisches, gemeinsames Lernen, das alle beteiligten Ebenen - von Person und Führung bis hinein in die beteiligten gesellschaftlichen Strukturen einbezieht.⁵⁹ Lernen - vor allem auch ein die Persönlichkeit entwickelndes Lernen -, ist vielleicht sogar *die* zentrale Herausforderung in der Vision Bergmanns. Nicht umsonst hat sich Bergmann auch intensiv mit Paulo Freires *Pädagogik der Unterdrückten - Bildung als Praxis der Freiheit* auseinandergesetzt.⁶⁰ Den der Begriff „Freiheit“, so wie ihn Bergmann - und auch Freire - versteht, ist unabdingbar mit der Entwicklung der Person verbunden.⁶¹

⁵⁵ Dsb., ebenda, S. 29.

⁵⁶ Vgl. Jan Foelsing / Anja Schmitz: *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivenreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*; Springer 2021.

⁵⁷ Vgl. Carsten C. Schermuly: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.

⁵⁸ Vgl. Leonhard J. Schnorrenberg / Heinz K. Stahl / Hans H. Hinterhuber / Anna Maria Pircher-Friedrich (Hg.): *Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung*; Erich Schmidt Verlag 2014.

⁵⁹ Vgl. M. Brohm-Badry / C. Pfeifer / J. M. Greve / B. Berend (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020.

Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>

⁶⁰ **Paulo Freire** (1921-1997) war ein in Theorie und Praxis einflussreicher brasilianischer Pädagoge und weltweit rezipierter Autor. Zwischen 1946 und 1954 war Paulo Freire der Direktor der Abteilung für Erziehungswissenschaft und Kultur des Bundesstaates Pernambuco. 1946 wurde er Dozent für Philosophie und Erziehungswissenschaften an der Universität von Recife, wo er 1959 auch promovierte. 1947 begann er seine Alphabetisierungskampagne. Zwischen 1961 und 1964 war die Hauptzeit der Alphabetisierungskampagne nach Freires Methode. 1964 übernahm das Militär durch einen Putsch die Staatsgewalt. Paulo Freire wurde zunächst unter Hausarrest gestellt, später saß er 70 Tage im Gefängnis. Im Gefängnis begann er sein Buch *Erziehung als Praxis der Freiheit* zu schreiben. Anschließend entschloss sich Freire nach Chile auszuwandern.

In Chile arbeitete er mit der UNESCO und der chilenischen Weiterbildungseinrichtung zusammen. Seine Methode wurde 1965 in Chile für alle staatlichen Alphabetisierungsprogramme übernommen. 1969/70 war Paulo Freire Professor an der Harvard University. 1970 wurde er für mehr als zehn Jahre „Counsellor of the Office of Education“ beim „World Council of Churches“ in Genf. Des Weiteren war er Präsident der INDEP, der IDAC und Mitarbeiter der UNESCO. Außerdem arbeitete er mit der ILO in Genf, der FAO in Rom, der IRFED in Paris und dem „Center for the Study of Development and Social Change in Cambridge (USA)“ zusammen. 1970 veröffentlichte Paulo Freire die Bücher *Cultural Action for Freedom* und *Pedagogy of the Oppressed*. Das Letztere wurde in 18 Sprachen übersetzt. 1973 veröffentlichte er *Education for Critical Consciousness* und im nächsten Jahr *Conscientization. Teoria y practica de la liberacion*. 1975 gab er zusammen mit Ivan Illich das Buch *Dialogo* heraus. Aus seinem Engagement in Afrika entstand 1979 das Buch *Pedagogy in Process. The letters to Guinea-Bissau*. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Paulo_Freire

⁶¹ Bergmann versteht unter Freiheit nicht nur Entscheidungsfreiheit zwischen Alternativen, sondern auch Handlungsfreiheit im weitesten Sinn. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#Thesen

8. „Freiheit“ ist ein weites Feld.⁶² „Freiheit“ im Sinne Bergmanns bedeutet nicht nur die Möglichkeit, sich zwischen Alternativen entscheiden zu können, sondern auch Handlungsfreiheit im weitesten Sinn. Darüber hinaus geht es dabei unter anderem auch um Meinungsfreiheit und um emotionale Freiheit, z.B. um „Angstfreiheit“. Das schließt unter anderem auch die Möglichkeit ein, alles - auch „kritische Themen“ - ansprechen zu können, ohne Sanktionen oder Nachteile befürchten zu müssen. Aus einer Fehler-, Kritik- und Sanktionskultur wird eine Lernkultur und eine Kultur des Dialoges.
9. Sämtliche Rahmenbedingungen werden als förderlich und unterstützend erlebt. Es gibt keine als belastend empfundenen Einschränkungen. Organisation, Teamstrukturen und Führungsprinzipien stehen in Form von wechselseitigen Unterstützungssystemen, d.h. als Dienstleistungssysteme, die den Arbeitsprozess fördern, zur Verfügung. Das kommt in einer gewissen Weise nahe an das heran, was man heute mitunter als „Positive Führung“, „Positive Leadership“ oder „PERMA-Lead“ beschreibt⁶³, basierend auf Martin Seligmans „PERMA-Modell“ bzw. dessen „Positiven Psychologie“.^{64/65}

Im Gegensatz zur traditionellen defizitorientierten Psychologie befasst sich die Positive Psychologie mit den positiven Aspekten des Menschseins, so werden etwa Glück, Optimismus, Geborgenheit, Vertrauen, individuelle Stärken, Verzeihen (Vergebung) oder auch Solidarität behandelt. Der Begriff *Positive Psychologie* wurde bereits 1954 von dem US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow⁶⁶ eingeführt und in den 1990er Jahren von Martin Seligman wieder aufgegriffen.⁶⁷

Zusammen mit Christopher Peterson unterscheidet Martin Seligman im Rahmen der neueren *Positiven Psychologie* sechs persönliche „Tugenden“ die in diesem Zusammenhang besonders bedeutsam sind:^{68/69}

1. Weisheit und Wissen (kognitive Stärken): Kreativität, Neugier, Aufgeschlossenheit, Lernfreude, Perspektive
2. Courage (emotionale Stärken): Tapferkeit, Beharrlichkeit, Integrität, Vitalität
3. Menschlichkeit (interpersonale Stärken): Liebe, Freundlichkeit, soziale Intelligenz
4. Gerechtigkeit (zivile Stärken): soziale Verantwortung, Fairness, Führungsstärke

⁶² Vgl. dazu auch Hannah Ahrendt: *Die Freiheit, frei zu sein*; dtv 2018; sowie Peter Bieri: *Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens*; Fischer 2003.

und Karl Wimmer (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch? In:* https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/freiheit_abhaengigkeit.pdf

⁶³ Vgl. Markus Ebner: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.

Siehe auch Hennig Schulze / Klaus Sejkora: *Positive Führung. Resilienz statt Burnout*; Haufe 2015.

⁶⁴ Vgl. Martin Seligman: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.

⁶⁵ Siehe dazu auch Benjamin Berend / Michaela Brohm-Badry: *Positive Psychologie und New Work*; in: M. Brohm-Badry / C. Pfeifer / J. M. Greve / B. Berend (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020, S. 100-110.

⁶⁶ **Abraham Harold Maslow** (1908-1970) war ein US-amerikanischer Psychologe. Er gilt als einer der Gründerväter der Humanistischen Psychologie und führte 1954 den Begriff Positive Psychologie ein.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Vgl. Abraham H. Maslow: *Motivation and personality*. Harper & Row, New York 1954; überarbeitete Ausgabe ebd. 1970. Deutsch: *Motivation und Persönlichkeit*. Walter, Olten 1977; Rowohlt, Reinbek 1981.

Dsb.: *Psychologie des Seins. Ein Entwurf*. Kindler, München 1973; Fischer-Taschenbuch, Frankfurt 1985.

⁶⁷ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychologie

⁶⁸ Vgl. Christopher Peterson / Martin E. P. Seligman: *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press, Oxford 2004.

⁶⁹ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychologie

5. Mäßigung (Stärken, die gegen Exzesse schützen): Vergeben und Mitleid, Demut und Bescheidenheit, Besonnenheit, Selbstregulation
6. Transzendenz (spirituelle Stärken, die mit Bedeutsamkeit zu tun haben): Wertschätzung von Schönheit und Exzellenz, Dankbarkeit, Hoffnung, Humor, Spiritualität.

Diesen sechs „Tugenden“ werden insgesamt 24 „Charakterstärken“ zugeordnet, die auch entsprechend geschult und entwickelt werden können.⁷⁰ Seligman sieht darin auch (s)einen großen Traum:

„Was wäre, wenn die Menschheit tatsächlich zu allen das Leben unterminierenden Bedingungen erfolgreich Nein sagen könnte? Was dann? Nietzsche sagt uns, dass es ein drittes Stadium der Entwicklung gibt: Das wiedergeborene Kind. Das Kind fragt: Wozu können wir Ja sagen? Was kann jedes Menschenwesen befürworten?

*Wir können alle Ja sagen zu mehr positiven Gefühlen.
Wir können alle Ja sagen zu mehr Engagement.
Wir können alle Ja sagen zu besseren Beziehungen.
Wir können alle Ja sagen zu mehr Sinn im Leben.
Wir können alle Ja sagen zu mehr positiver Leistung.
Wir können alle Ja sagen zu mehr Wohlbefinden.“⁷¹*

Wenn Menschen davon sprechen, dass sie ihre Arbeit nicht als „Arbeit“ erleben, sondern als „Hobby“, dann kommt das dem Begriff und den Anforderungen von „New Work“ relativ nahe, den Hobbys erfüllen in der Regel die oben genannten Bedingungen.

Fassen wir all das noch einmal mit den Worten von Frithjof Bergmann zusammen: *„Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen und uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden.“⁷²*

Ist das nun reine Utopie – oder was? Wir wollen im Folgenden darauf zu schauen, ob es solcherlei von „Arbeit“ (schon) gibt in der Welt und/oder ob sie überhaupt „hergestellt“ werden kann. Vor allem auch, ob „Old Work“ in diese Art von „New Work“ transformiert werden kann.

7 Old Work zu New Work – eine komplexe Transformation

Ob es überhaupt gelingen kann, eine „alte Organisation“ und ihre traditionellen Arbeitsweisen zu einer Organisationsform mit New Work-Charakter zu transformieren, ist schwierig zu beantworten und noch schwieriger zu realisieren. Es ist schon schwierig genug, eine solche Organisation überhaupt von Grund auf zu entwickeln, denn das setzt viel Freiheit sowohl in den Zielen als auch in der Gestaltung voraus.

⁷⁰ Vgl. Martin Seligman: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.

⁷¹ Dsb, ebenda, S. 339.

⁷² Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020, S. 10 f.

Gehen wir zunächst der Frage nach, ob es (schon) Organisationsformen gibt, die dem Charakter und den Bedingungen von *New Work* entsprechen. Dabei geht es um die Frage, wo die oben beschriebenen (sechs) Bedingungen von *New Work* bereits Realität sind.

Die erste Frage ist die Frage nach der Freiheit, der freien Wahl, sich für etwas zu entscheiden und vor allem auch, etwas zu finden, *was man wirklich, wirklich will*. Sodann die „Selbstverwirklichungsfrage“ (intrinsische Motivation, persönliches Wachstum, Flow-Erleben etc.) und die Frage nach der Gesundheit bzw. Gesundheitsunterstützung im Sinne der Salutogenese. Und schließlich die Frage nach den unterstützenden Rahmenbedingungen.

Bestehende Organisationsformen, welche all diese Bedingungen erfüllen sind vermutlich äußerst dünn gesät. Als erstes fallen mir dazu am ehesten Universitäten ein. Vorausgesetzt, man fühlt sich für ein bestimmtes Forschungsfeld und/oder Lehrtätigkeit wirklich „berufen“, so hat man hier am ehesten die Chance, alle anderen Bedingungen einer echten *New Work* zu erleben. Und im Idealfall auch die volle und förderliche Unterstützung durch den leitenden Institutsvorstand und die entsprechenden zur Verfügung gestellten Forschungsgelder usw.

Old Work würde man an einer Uni z.B. dann (noch) vorfinden, wenn etwa Mitarbeitende eines Instituts in erster Linie ihrem Professor oder ihrer Professorin „zu dienen“ hätten und selber keine oder kaum freie Gestaltungsmöglichkeiten vorfinden. Oder auch, wenn der Professor die Ergebnisse einer Forschungsarbeit als „die seinen“ nach außen hin verkauft, obwohl er selber am Projekt nicht oder nur wenig mitgearbeitet hat usw.

Eine Organisation, etwa eine Institution, die einen streng vorgegebenen gesellschaftlichen Zweck zu erfüllen hat, wird nur selten, wenn überhaupt, so etwas wie „*New Work*“ generieren können. Hier müsste die „Passung“, dass sich darin jemand wirklich auch selbst verwirklichen könnte, schon sehr genau sein – was wohl nur äußerst selten der Fall sein wird. Und zum anderen sind die Freiheiten, wirklich das zu tun – oder auch so zu tun –, was und wie man das selber will, meist nur sehr gering. Vor allem der Spielraum zum WAS.

Eher findet man *New Work* schon - wie eingangs bereits erwähnt -, in sogenannten Startups. Vor allem denn, wenn sie einer echten, visionären Idee folgen. Nehmen wir dazu etwa das *Ozean-Cleanup-Projekt* von Boyan Slat. Es war die Betroffenheit, die der junge Niederländer und Student der Luft- und Raumfahrt Boyan Slat spürte, als er im Alter von 16 Jahren beim Tauchen in Griechenland mehr Plastik als Fische im Meer zu sehen bekam und aus der seine Vision entsprang, die ihn dazu bewog mit ungeheurem Ehrgeiz sein *Ocean-Cleanup-Projekt* zu entwickeln, das heute auch in Flüssen erfolgreich eingesetzt wird. Er mobilisierte dafür 40.000 Unterstützer um die benötigten 2 Millionen US-Dollar für das Projekt aufzubringen.⁷³

Findet ein Mensch etwas, was aus seiner Sicht wirklich, wirklich Sinn macht und trifft das auch auf ein Bedürfnis, das die Welt um ihn herum als wirklich sinnvoll ansieht und erlebt, dann stehen die Chancen hervorragend. Wobei es bei der Ausgestaltung einer entsprechenden Organisationsform dann schon auch darauf ankommt, dass die anderen Bedingungen entsprechend Beachtung finden.

Fragt man schlussendlich danach, inwieweit es möglich – und vor allem auch sinnvoll – ist, bestehende traditionelle *Old Work*-Organisationen in *New Work*-Systeme zu transformieren,

⁷³ Siehe dazu: https://de.wikipedia.org/wiki/The_Ocean_Cleanup

so wird die Euphorie, dass dies in großem Stil gelingen könnte, rasch gedämpft. „Übertüchtung“ ja – echte Transformation – eher nein.

Möglich ist das im Prinzip aber durchaus. Vor allem auch in Produktionsbetrieben, die ja für Frithjof Bergman Ausgang für seine Vision einer *New Work* waren. Betrachten wir das eingangs erwähnte Beispiel vom Bergarbeiter: Hatte sich ein Bergarbeiter bisher buckelig gerackert und ist mit einer Staublunge in Frührente gegangen, so könnte sich seine Arbeitswelt mithilfe der Digitalisierung und Robotik grundlegend ändern. So fern sein Herz grundsätzlich am Bergbau hängt, könnte er sich mit den neuen Technologien vertraut machen und zukünftig den Roboter ferngesteuert in den Berg schicken und mit modernen Fördertechniken die Abbauprodukte an die Oberfläche transportieren.

Dieser Wandel ist nicht nur technologisch, sondern auch menschlich durchaus möglich. Ich bin selber ein lebendiges Beispiel dafür: Als junger Mann arbeitete ich einige Jahre als Hilfsarbeiter im Schichtbetrieb in der Stahlgewinnung in der *Voest Alpine*. Und das in der dreckigsten Anlage der Voest, in der Erzaufbereitung für den Hochofen. Meine Aufgabe bestand darin, Förderbänder zu warten und den Staub unter den Förderbändern mit Besen und Schaufel zu entfernen. Nach jeder Schicht glich ich einem traditionellen Rauchfangkehrer, hatte die Schleimhäute der Nase voll mit schwarzem Staub und vermutlich auch die Lungen.

Doch ich hatte eine Vision: Mit großem Stauen beobachtete ich die Ingenieure mit den weißen Mänteln, wie sie mit feinen Instrumenten an den riesigen Schaltanlagen, welche die diversen Anlagen steuerten, hantierten. Ich wollte so sein, wie sie, aber ich war eben nur ein „Hilfsarbeiter“. Doch dieses Bild der Ingenieure lies mich nicht mehr los. Schließlich traf ich den Entschluss, im Abendstudium Ingenieurwissenschaft zu studieren. Was ich dann auch tat. Dazu musste ich aber zunächst erst noch eine Lehre als Elektriker absolvieren, denn das war die Eingangsvoraussetzung für den Besuch einer HTL. Nun, sieben Jahre später war auch ich Ingenieur mit einem weißen Mantel – hantierend mit feinen Steuerungs-, Mess- und Regelungsinstrumenten.

8 Bleibt *New Work* nun doch eher Utopie – oder?

Was ich aus der eigenen Erfahrung heraus sagen will und kann: Wir unterschätzen die Menschen vielfach in ihrem Potenzial. Nur wenige Menschen sind wirklich „dumm“, aber viele, allzu viele, werden (für) dumm gehalten – auch in Organisationen, die sich das Etikett „Lernende Organisation“ an die Fahnen heften.⁷⁴

Wenn jemand etwas findet, was ihn wirklich, wirklich fasziniert, dann findet er/sie auch den Weg dorthin. Meine eigene Erfahrung kann ich zudem mit jener von Menschen, die ich später begleitete in ihrer (neuerlichen) Berufsfindung, vielfach bestätigen. Und das hat auch Frithjof Bergman vielfach erlebt und ihn schließlich zu seiner „Utopie“ inspiriert.

Aus einer „Utopie“ kann eine „Vision“ werden, aus der heraus Ziel folgen, die in einen Weg münden. Dass wir uns, gesamtgesellschaftlich gesehen, an einer solchen Schwelle befinden, darauf deutet vieles hin. Viele Trends und Entwicklungen weisen in dieser Richtung. Manches ist auch wieder rückläufig. Doch so ist es: Es gibt keine Fortschritte ohne Rückschläge.

⁷⁴ Vgl. Karl Wimmer (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>

Wie gesagt: *New Work* ist nicht nur eine (neue) Haltung, wie manche meinen, das ist ein grundlegender Kulturwandel auf allen Ebenen, auf der persönlichen, organisationalen, institutionellen und gesellschaftlichen Ebene.

Denkanstöße⁷⁵ und Bemühungen in diese Richtung gibt es inzwischen vielfältige, auch in großen Organisationen – mit mehr oder weniger grundsätzlichen oder mehr oder weniger oberflächlichen Ambitionen. Jedenfalls: es bewegt sich etwas in diesem Feld, wie inzwischen viele Fallstudien zeigen.⁷⁶

Die visionäre Idee von *New Work* könnte, wenn man sie wirklich in ihrem Grundverständnis - auch auf gesamtgesellschaftlicher und politischer Ebene - ernst nehmen würde, durchaus auch ein Beitrag dazu sein, um wirksam neue Wege aus dem Wachstumswahn⁷⁷ und den damit in Zusammenhang stehenden dramatischen Folgeerscheinungen zu beschreiten.⁷⁸ Sie würde uns sicherlich dabei helfen, unsere Welt neu zu denken.⁷⁹ Frithjof Bergmann verbindet damit auch die Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft.⁸⁰

Dazu die vielleicht mutigste - jedenfalls visionärste - These von Bergmann, die möglicherweise gar nicht so weit von einer tatsächlichen Realisierbarkeit entfernt ist, wie das auf den ersten Blick erscheinen mag:

Den Begriff der Freiheit kritisierend verstand Bergmann darunter nicht nur Entscheidungsfreiheit zwischen Alternativen, sondern Handlungsfreiheit. *Da das „Job-System“ an seinem Ende sei, habe die Menschheit die Chance, sich von der Knechtschaft der Lohnarbeit zu befreien. Zentrale Werte der „Neuen Arbeit“ seien Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft. Diese solle aus drei etwa gleichen Teilen bestehen: Erwerbsarbeit, „smart consumption“ und „High-Tech-Self-Providing“ (Selbstversorgung auf höchstem technischem Niveau) sowie „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“.*⁸¹

Bergmann sieht auch einen „abgemilderten“ Weg: *Wenn ein revolutionärer Prozess abgelehnt werde, könne die Veränderung nur nach und nach durch Menschen erfolgen, die sich an dem orientieren, „was sie wirklich, wirklich wollen“, und sich so allmählich unabhängiger machen. In so genannten Zentren für Neue Arbeit sollen Menschen gemeinsam mit den Mentoren ihre „Selbstunkenntnis“ überwinden und auf die Suche nach einer Arbeit in Übereinstimmung mit eigenen Wünschen, Hoffnungen, Träumen und Begabungen begeben. Diese soll schließlich das eigene Leben so verändern, dass man sich „lebendig(er)“ fühle.*⁸²

⁷⁵ Vgl. Jürgens, K. / Schildermann, C. / Hoffmann, R.: *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit mit Zukunft“*; Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2018.

⁷⁶ Vgl. Torsten Groth / Gerhard P. Krejci / Stefan Günther (Hg.): *New Organizing. Wie Großunternehmen Agilität, Holacracy & Co. Einführen – und was man daraus lernen kann*; Carl-Auer 2021.

Siehe dazu auch Benedikt Hackl / Marc Wagner / Lars Attmer / Dominik Baumann: *New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*; Springer 2017.

⁷⁷ Vgl. Tim Jackson: *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*; Oekom 2011. Dsb.: *Wohlstand ohne Wachstum – das Update: Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft*; Oekom 2017.

Dsb.: *Wie wollen wir leben? Wege aus dem Wachstumswahn*. Oekom 2021.

⁷⁸ Vgl. Karl Wimmer (11/2021): *Gedanken zur Umwelt- und Klimaproblematik. Wege aus dem Dilemma*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/gedanken_zur_klimaproblematik.pdf

⁷⁹ Vgl. Maja Göpel: *Unsere Welt neu denken – eine Einladung*; Ullstein 2020.

⁸⁰ Vgl. Frithjof Bergmann / Stella Friedmann: *Neue Arbeit kompakt – Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft*. Arbor 2007.

⁸¹ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#Thesen

⁸² Vgl. ebenda.

„Sich lebendiger fühlen“, bedeutet vor allem, sich freier, selbstbestimmter und damit entscheidungsfreudiger und handlungsfähiger zu fühlen. Bergmann spricht mit dem „abgemilderten Weg“ das an, was man vielfach auch als „*Bottom-up-Prozess*“ bezeichnet. Dazu gibt es inzwischen viele Vorschläge und Initiativen, wie z.B.:⁸³

- das Entwickeln und Fördern kleinräumiger Wirtschaftsstrukturen (*Small is beautiful*),
- mehr solidarische- und Eigenproduktion (*Do it yourself*) und *Urban Gardening*,
- mehr sinnvolle und „notwendige“ Produkte und weniger Konsumismus,
- Gemeinwohlökonomie⁸⁴ und Gemeingüterwirtschaft (*Commons*)⁸⁵,
- solidarische Landwirtschaft, bei der die Verbraucher direkt mit Landwirten kooperieren,
- Ökonomie des Teilens (*Sharing Economy* – Teilen statt Besitzen), z.B. Fahrzeuge, Werkzeuge usw., dazu auch Tauschplattformen, Second-Hand-Läden etc.,
- Langlebige Güter und Reparieren statt Wegwerfen,
- Ressourceneffizienz und nachhaltige Produktionsketten,
- Kreislaufwirtschaft, Wiederverwertung und Recycling,
- „Mischarbeit“ – neben klassischer Erwerbsarbeit auch Arbeit in Form von „Nachbarschaftshilfe“, ehrenamtliches Engagement, Pflegearbeit, private Versorgungsarbeit usw.,
- und vieles andere mehr.

Auch evolutionäre Prozesse brauchen Protagonisten und Begleitung. In Deutschland ist das Markus Väth, der das Werk von Frithjof Bergmann - bezogen auf den Schwerpunkt Organisationen - weiterführt. Tendenziell als „abgemilderten Weg“ und nicht als „revolutionären Prozess“.⁸⁶ Seit 2020 ist er Co-Founder und Geschäftsführender Gesellschafter der auf *New Work* und Organisationscoaching spezialisierten *humanfy GmbH*. Außerdem hat er einen Lehrauftrag für *New Work* und Organisationsentwicklung an der Technischen Hochschule Nürnberg.⁸⁷

2019 veröffentlichte Väth die *New Work Charta*, ein Manifest, welches die ursprünglichen Gedanken des *New-Work*-Begründers Frithjof Bergmann mit den Anforderungen der modernen Arbeitswelt „versöhnen“ soll. Er definiert darin die zentralen Begriffe und Prinzipien von *New Work*: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und Soziale Verantwortung in neuem Licht.⁸⁸

⁸³ Ausführlicher siehe dazu Andreas Novy / Richard Bärnthaler / Veronika Heimerl (Hg.): *Zukunftsfähiges Wirtschaften – Kapitel „Soziale Interventionen“*; Betz Juventa 2020, S. 149-154.

⁸⁴ Vgl. Christian Felber: *Gemeinwohl-Ökonomie*; Deuticke 2014 (Erstausgabe 2010). Und Gabriel Hilbrig: *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Grundlagen eines alternativen demokratischen Wirtschaftskonzepts. Geschichtlicher Hintergrund, Grundlagen der Gemeinwohl-Ökonomie, kritische Lernreflexion*; Grin Verlag 2017. Sowie Karl Wimmer (11/2019): *Gemeinwohlökonomie und Ökosoziale Marktwirtschaft. Neue Formen des Wirtschaftens und der Gesellschaftsgestaltung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/gemeinwohloekonomie.pdf>

⁸⁵ **Commons** sind Ressourcen wie Nahrung, Energiequellen, Wasser, Land und Wissen. Es gibt viele historische Beispiele, wie Gemeingüter gemeinschaftlich genutzt werden können, ohne dass knappe Ressourcen geplündert werden. Elinor Ostrom erhielt 2009 den Nobelpreis für ihre Arbeiten zu *Commons*.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Elinor_Ostrom

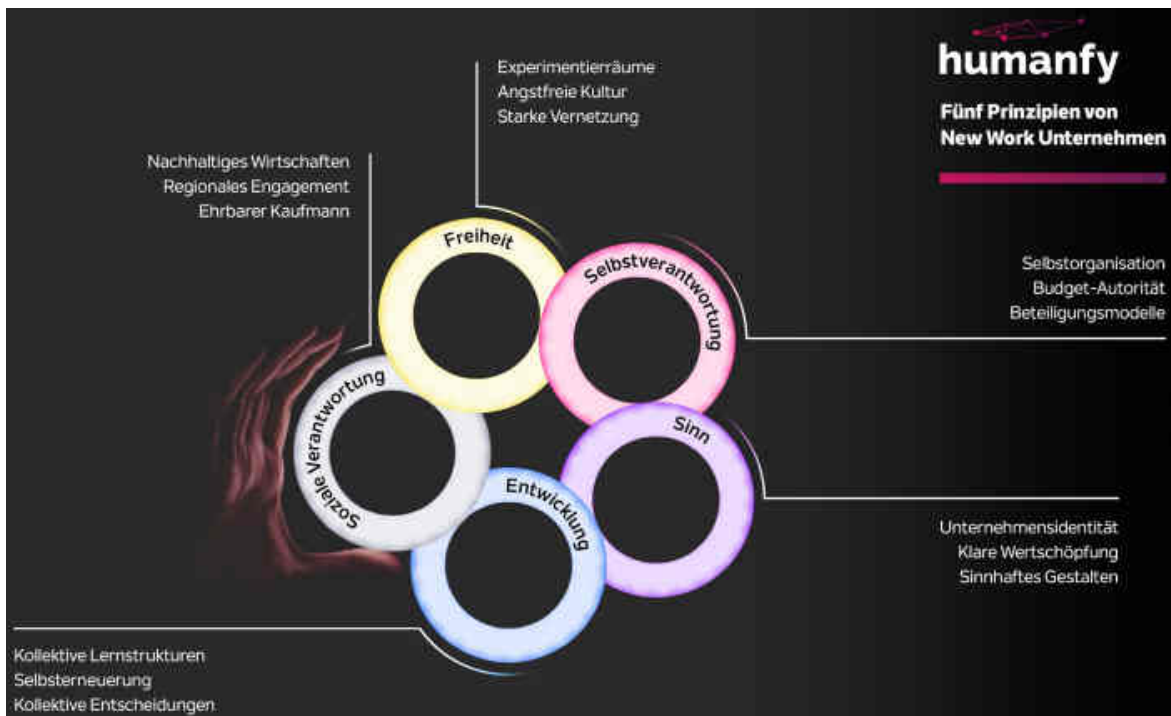
Ihr Hauptwerk: *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*; Cambridge University Press 2015. Das Buch erschien 1999 in deutscher Sprache mit dem Titel *Die Verfassung der Allmende: Jenseits von Markt und Staat. Über das Potenzial des gemeinsamen Handelns*; (Neuaufgabe Reclam 2022).

⁸⁶ Vgl. Markus Väth: *Cooldown. Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern*; GABAL 2013.

Dsb.: *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*; GABAL 2016.

⁸⁷ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Markus_Väth

⁸⁸ Vgl. <https://humanfy.de/wp-content/uploads/2019/06/New-Work-Charta.pdf> [abgerufen am 22.11.2021].



Quelle: *humanfy*⁸⁹

Auch wenn Frithjof Bergmann das nicht ganz so einfach sehen würde, so lässt sich doch summa summarum sagen: Und sie bewegt sich doch – die *Neue Arbeit* – in einer neuen Kultur - in einer herausfordernden und sich wandelnden Welt.⁹⁰

9 „Utopie“ *New Work* – naheliegender als man (noch) denkt?

Wenn man die Trends beobachtet, die sich zeigen in der Welt, dann kommt einem der Ansatz von Bergmann mit seiner Trilogie: 1. Erwerbsarbeit, 2. Arbeit die man wirklich, wirklich will und 3. „High-Tech-Self-Providing“ (Selbstversorgung auf höchstem Niveau) gar nicht mehr so „utopisch“ vor, wie sie – oberflächlich betrachtet – erscheinen mag.

Zum ersten Drittel: *Erwerbsarbeit*

Bergmann war nicht so weltfremd, zu glauben, dass es allen Menschen auf dieser Welt zu hundert Prozent möglich sein könnte, tatsächlich nur solche Arbeit zu finden, die man wirklich, wirklich will. So manches, was für das Funktionieren einer Gesellschaft erforderlich ist, würde dabei wohl auf der Strecke bleiben. So könnte dann z.B. manche Institution die einen gesellschaftlichen Zweck erfüllt oder auch manches notwendige Unternehmen, wohl nicht mehr betrieben werden.

Bergmann meint, dass zukünftig ein Drittel des bisherigen Arbeitspensums ausreichen würde, diese Art von (nötigen) Arbeiten zu verrichten. Es ginge dabei um eine entsprechende

⁸⁹ <https://humanfy.de/wp-content/uploads/2019/06/New-Work-Charta.pdf> [abgerufen am 22.11.2021].

⁹⁰ Vgl. Karl Wimmer (03/2019: *Neue Werte transformieren die Welt. Die existenziellen Herausforderungen meistern*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/wertewandel_fridaysforfuture.pdf

„gerechte“ Aufteilung dieser Aufgaben, die sodann primär das „Erwerbseinkommen“ sichern sollten. Hier ginge es halt darum, diese Arbeit so gut wie möglich zu „kultivieren“, dass ihr „menschliches Antlitz“ gesichert wäre.

Die Sorge, dass man auf diese „reduzierte“ Art nicht das für den Lebensunterhalt nötige Einkommen beziehen würde, ist eine reine Frage der Honorierung dieser Leistung und weiterer gesellschaftlicher Umstände. Dass der Staat daraus nicht ausreichende Steuern erhalten würde – etwa auch, um die Pensionen der Menschen zu finanzieren, ist allenfalls eine Frage, wie dies über entsprechende „High-Tech-(Maschinen-)Steuern etc. lukriert werden kann.

Die Ausformulierung dieser These würde hier zu weit führen. Bergmann und andere haben sich darüber schon viele Gedanken gemacht und auch Lösungsvorschläge formuliert. Hier nur ein kurzer Ausschnitt davon: „Viele der traditionellen und aktuellen Aufgaben des Staates werden überflüssig werden. Zuerst, das liegt auf der Hand, natürlich das ganze System der Unterstützung Arbeitsloser. Wenn wir eine Situation erreicht haben, in der jedermann Zugang zu einem *Zentrum für Neue Arbeit* hat und dort an dem reichen Angebot verschiedener Arten von Arbeit teilhaben kann, kann die Finanzierung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und die Verteilung armseliger Almosen eingestellt werden. [...] Dasselbe wird für die Verwaltung und Abstützung der Renten zutreffen, denn die Alternative, die Altersvorsorge ebenfalls über die Zentren abzuwickeln, wird unserem heutigen System weit überlegen und wird vor allem sehr viel sicherer sein als die Beiträge zur Altersversicherung, auf die die älteren Menschen sich in der jetzt zu Ende gehenden Phase verlassen haben.“⁹¹

Was sich jedenfalls schon zeigt, ist, dass immer mehr Menschen „Teilzeit“ arbeiten möchten und dies auch tun. Die Gründe dafür sind mannigfaltig: Sei es, weil sie sich bereits überfordert und ausgelaugt fühlen von „ermüdender“ Arbeit, sei es, weil sie auch anderen Aufgaben nachkommen möchten (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Betreiben sonstiger Tätigkeiten usw.) oder weil sie schlicht und einfach mehr „Freizeit“ genießen möchten.

Zum zweiten Drittel: *Arbeit die man wirklich, wirklich will*

Wenn man sich anschaut, wie viele Menschen sich für Themen interessieren, für die sie wirklich „brennen“, dann erscheint das zweite Drittel „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“, gar nicht so fern. Das Dilemma dabei ist bislang, dass man dafür erstens meist zu wenig Zeit hat und zweitens meist kein ausreichendes Einkommen daraus schöpfen kann. Daher müsste die Einkommenssicherung primär aus dem ersten Drittel, der sogenannten „Erwerbsarbeit“ gewährleistet werden.

Unglaublich viele Menschen entwerfen und begeistern sich für irgendwelche Projekte und Aufgaben, die sie als wirklich sinnvoll sehen. Nehmen wir nur als Beispiel die vom ORF ins Leben gerufene Initiative „*Reparatur der Zukunft*“. 387 Projekte gibt es inzwischen – und es werden quasi täglich mehr.⁹²

Greifen wir nur eines dieser Projekte beispielhaft heraus:

Precious Plastic Vienna - From Trash to Treasure

Hi, wir sind Precious Plastic Vienna und machen bottom-up-Plastikrecycling.

⁹¹ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Auflage, 2020, S. 313.

⁹² Vgl. ORF – Ö1: „*Reparatur der Zukunft*“: <https://oe1.orf.at/zukunft>

Weltweit wird jedes Jahr mehr und mehr Plastik produziert. Oftmals wird dieses Plastik leider nur als "Einmalprodukt" angesehen und nach kurzer Verwendung landet es im Müll und wird anschließend in den meisten Fällen entweder vergraben (Landfilling) oder verbrannt (thermische Verwertung).

Das ist schade, denn Plastik ist ein Material mit vielen sinnvollen Eigenschaften. So ist Plastik strapazierfähig, hält Umwelteinflüssen gut stand und bestimmte Plastikarten lassen sich sehr gut wiederverwerten. Leider ist Plastik zu günstig. Für die Industrie ist die Sortierung und Wiederverwertung von Plastik daher wirtschaftlich wenig attraktiv. Es braucht daher andere Initiativen und vor allem ein neues Bewusstsein im Bezug auf Plastik, um dem Problem zu begegnen.

In unserer Werkstatt entwickeln wir Maschinen und forschen an Verarbeitungsmethoden der Plastikarten HDPE, LDPE und PP. Aus unserer Arbeit mit dem Material entstehen auch neue, 100% recycelte Design-Produkte wie Tische, Hocker, Blumentöpfe, Becher, Kreisel oder Untersetzer.

Wir tragen mit unserer Arbeit dazu bei, den Lebenskreislauf von Plastik maßgeblich neu zu definieren (Circular Economy) und einen rundum geschlossenen Wiederverwertungs-Kreislauf für das Material zu etablieren.

Neben unserer Forschung und Entwicklung geben wir unser Wissen und die Ergebnisse auch in Form von Workshops weiter. Darüber hinaus stehen wir über unsere sozialen Kanäle im stetigen Austausch mit anderen Precious Plastic Initiativen weltweit.⁹³

Auch der Filmemacher Erwin Wagenhofer hat mit seinem Dokumentarfilm *But Beautiful* aufgezeigt, dass sich viel tut in der Welt, was als äußerst erstrebenswert und sinnvoll erlebt wird.⁹⁴ All das sind eindrucksvolle Beispiele davon, dass die Welt reich ist an schöpferischem Potential, das zu einer besseren Welt führen kann und wird, und dass dieses Potenzial noch lange bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Die junge Generation ist geradezu begierig darauf, Alternativen zur „Alten Arbeit“ und zur „Alten Weltgestaltung“ zu entwickeln.

Die meisten dieser Projekte werden nicht nur von den ProtagonistInnen als wirklich, wirklich sinnvoll erlebt, sie sind es auch aus allgemein-objektiver Sicht und sie könn(t)en mit Sicherheit zu einer besseren Zukunft beitragen, wenn sie entsprechend verfolgt und weiter ausgebaut würden. Dazu braucht es Menschen, die auch die Zeit dafür aufbringen können.

Würden die von solchen Projekten begeisterten (jungen) Menschen mehr Zeit dafür zur Verfügung haben, so könnte hier noch mehr und großartigeres geleistet werden. Das wäre die Arbeit, die man wirklich, wirklich will. Und die Menschen würden unglaublich mehr an Sinnvollem entwickeln und realisieren in der Welt, als das bisher der Fall ist – im Vergleich zu einem kapitalistischen System, wo primär der finanzielle Profit als Treiber im Vordergrund steht. Manches davon könnte in der Folge in „Erwerbsarbeit“ übergehen, wenn die

⁹³ Vgl. <https://oe1.orf.at/ugcsubmission/view/d294b8d0-01ce-437b-adab-04d859d1c035/Precious-Plastic-Vienna-From-Trash-to-Treasure?ugclang=>
Website: <https://preciousplastic.wien/>

Social Media Seite: https://www.instagram.com/precious_plastic_vienna/?hl=de

⁹⁴ Erwin Wagenhofer: *But Beautiful*, österreichischer Dokumentarfilm von Erwin Wagenhofer. Kinostart war November 2019 (auch als Blu-ray und DVD erhältlich).

Buch: Erwin Wagenhofer / Sabine Kriechbaum: *But Beautiful. Nichts existiert unabhängig*; Kunstmann 2019.

Leistungen des Projektes auch auf eine finanzierungsbereite Abnehmerschaft trifft, anderes würde tendenziell eher als eine Art „Hobby“ betrieben werden.

Vor allem junge Menschen, etwa die Millennials haben ein unglaubliches Sinn-Gefühl und sie wollen eine bessere Welt gestalten. Es wäre schade und eine Schande, wenn man dafür nicht die Rahmenbedingungen schaffen würde.

Zum dritten Drittel: „High-Tech-Self-Providing“ (Selbstversorgung auf höchstem Niveau)

Menschen sollen weitgehend selber das produzieren, was sie zum Leben brauchen, so die These von Bergmann. Diese Idee ist die am wenigsten leicht verdauliche – und doch die vielleicht bedeutsamste im Denkgelände von Bergmann. Vor allem auch für eine zukünftige Welt und die Herausforderungen, vor denen wir stehen.

Dabei geht es nicht etwa darum, den Salat selber auf dem Balkon zu züchten oder die Karotten im eigenen Garten. Das sicherlich auch. Doch die sogenannten *High-Tech-Eigenproduktion* nach Bergmann geht viel weiter. Sie beschreibt, dass Menschen unabhängiger leben und einen Großteil der Objekte, welche im täglichen Leben benötigt werden, selbst herstellen sollen – im Rahmen eines Drittels ihrer aktiven Schaffenszeit.

Dazu Bergmann: „Wir waren uns bewusst, dass sie ein fernes Ziel ist, aber es wurde uns immer deutlicher bewusst, dass nichts weniger als die HTEP (*High-Tech-Eigen-Produktion; Anm.*) sicherstellen kann, dass die Menschen tatsächlich das tun können, was sie tun wollen – nicht eine verwässerte Abart davon, sondern genau, „ihr Ding“. Wie sich herausstellte, ist die Vorbedingung für eine Arbeit, die man wirklich und wahrhaftig will, materielle Unabhängigkeit, physische, ökonomische Autonomie. *High-Tech-Eigen-Produktion* war nur ein anderer, weniger wohlklingender Name dafür. Es gab viele Momente, in denen das Ziel, es einer größeren Gruppe von Menschen möglich zu machen, tatsächlich ökonomische Eigenproduktion zu erreichen, in weiter Ferne zu liegen schien, und wir dachten, es sei überhaupt nicht zu machen. Doch dann kam es zu unserer Überraschung zu einer Reihe verblüffender Erfindungen (angefangen beim *Personal Computer* bis hin zum *Personal Fabricator*), welche zu einem enormen Wandel führten und uns diesem Ziel mit einem Ruck erheblich näher brachten.“⁹⁵

Eigenproduktion, regionale Produktion, regionale Gemeinschaften usw. könnten in diesem Sinne in der Tat ein viel breiteres Feld abdecken, als man das bislang noch im Blick hat. Das würde den Wahnsinn einer ausufernden Globalisierung mit all seinen dramatischen Folgeerscheinungen beträchtlich reduzieren. Das Prinzip der *Gemeinwohlökonomie* käme hier verstärkt zur Geltung.⁹⁶

⁹⁵ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Auflage, 2020, S. 319.

⁹⁶ Vgl. Christian Felber: *Gemeinwohl-Ökonomie*; Deuticke 2014 (Erstausgabe 2010).

Sowie Gabriel Hilbrig: *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Grundlagen eines alternativen demokratischen Wirtschaftskonzepts. Geschichtlicher Hintergrund, Grundlagen der Gemeinwohl-Ökonomie, kritische Lernreflexion*; Grin Verlag 2017. Siehe auch: *Gemeinwohl Ökonomie. Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft*; in:

<https://www.ecogood.org/de/idee-vision/>

und Karl Wimmer (11/2019): *Gemeinwohlökonomie und Ökosoziale Marktwirtschaft. Zwei Formen es Wirtschaftens und der Gesellschaftsgestaltung. Alternative Wege aus der Krise?* In:

<https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gemeinwohloekonomie.pdf>

Die sogenannte „Utopie“ der „High-Tech-Eigen-Produktion ist inzwischen durchaus nicht mehr nur reine „Utopie“. Nehmen wir dazu das Beispiel **„Autarkes Öko-Dorf“**:

„Stellt euch ein Haus vor, das sich selbst heizt, sein Wasser liefert, Essen produziert. Es braucht keine teure Technologie, recycelt seinen eigenen Abfall, hat seine eigenen Energiequellen. Es kann überall und von jedem gebaut werden, aus Dingen, die unsere Gesellschaft wegwirft.“⁹⁷

Derartige ist nicht mehr Utopie, ein ganzes Dorf lebt bereits danach. Deutschlands erstes *Earthship*, ein „Paradies“ für Selbstversorger ist bereits Realität:

„Ein Haus aus Müll versorgt seine Bewohner mit Strom, Wasser und Lebensmitteln. Was nach Öko-Utopie klingt, ist in einem kleinen baden-württembergischen Dorf Realität. „Earthship“ vereint nachhaltige Architektur mit ungewöhnlichem Design - und bleibt dabei angenehm bodenständig.“⁹⁸

Weltweit gibt es bereits etwa 1000 *Earthships*. In Deutschland steht das erste seit Mai 2016 in Schloss Tempelhof, einem kleinen Dorf zwischen Stuttgart und Nürnberg. Es ist fast vollständig autark, als Baumaterial dienten unter anderem alte Autoreifen von Altreifenhändlern und Werkstätten, Altglas aus Hotels und Restaurants sowie Bruchfliesen aus Abbruchhäusern.

Schloss Tempelhof im Landkreis Schwäbisch Hall ist ein genossenschaftlich organisiertes Dorf. Hier haben sich etwa 150 Menschen zusammengetan um gemeinsam ökologisch und solidarisch zu leben. Im Jahr 2014 ist hier die Idee entstanden, ein *Earthship* zu bauen. Im September 2015 hat die Gemeinschaft mit dem Bau des Gebäudes begonnen und es im Mai 2016 bereits fertiggestellt. Seitdem berichten die Bewohner auf ihrer Internet- und Facebookseite über das Zusammenleben und ihre Erfahrungen im *Earthship*.⁹⁹

Lassen wir auch in diesem Zusammenhang Frithjof Bergmann zu Wort kommen: „Der ursprüngliche Impuls der *Neuen Arbeit* war, Technologien zusammenzubringen oder zu erzeugen, die es Menschen erlauben, ein freies und selbständiges Leben zu führen, doch *ohne* die schweißtreibende und seelenzerstörende harte Arbeit. [...] In unseren Augen war das Dachgärten-Projekt in Vancouver, bei dem Jugendliche auf Hochhausdächern Gemüse anbauten, ein Schritt in Richtung zunehmender High-Tech-Eigen-Produktion. Aber sowohl die dort verwendete Technologie als auch der Grad der Eigen-Produktion, der dabei erreicht wurde, waren meilenweit von unseren Zielen entfernt. [...]

Und trotz all unserer entschlossenen Bemühungen um die Anwendung weitaus fortgeschrittener Technologien und um die Annäherung an eine sehr viel größere ökonomische, materielle Unabhängigkeit hängt uns das Marmelade-und-Tomaten-Syndrom penetranterweise immer noch an. [...] Aber es gab einen Punkt in der Geschichte der *Neuen Arbeit* - etwa im

⁹⁷ Der US-Amerikaner Michael Reynolds entwickelte das Gebäudekonzept „*Earthship*“ vor 40 Jahren, seitdem hilft er beim Bau solcher Gebäude auf der ganzen Welt. Die Häuser zeichnen sich durch geschlossene Energie- und Versorgungskreisläufe aus, bieten gute Möglichkeiten zur Lebensmittelproduktion, bereiten Regenwasser auf und generieren Strom- und Heizenergie aus Wind- und Solaranlagen. Im Wesentlichen besteht ein *Earthship* aus lokal verfügbaren, natürlichen, recycelten oder upgecycelten Baumaterialien.

Vgl. Michael Reynolds: *How to Build a Global Model Earthship - Operation I: Tire Work*; Kindle (ebooklt.com) 2012 und dsb.: *How to Build a Global Model Earthship - Operation II: Concrete Work*; Kindle (ebooklt.com) 2013.

⁹⁸ <https://utopia.de/autark-earthship-deutschland-41862>

⁹⁹ Vgl. Ebenda.

Jahr 1966 -, an dem wir uns auf eines unserer gewagtesten Projekte eingelassen haben, und einer der Gründe dafür, wenn auch keineswegs der *einzig* Grund, war das Marmelade-und-Tomaten-Syndrom.

Man lud uns ein, uns an der Entwicklung eines völlig neuen, anderen Autos zu beteiligen. Ehrlich gesagt kam uns diese Gelegenheit *wie gerufen*, denn wenn es uns möglich sein sollte aufzuzeigen, dass man selbst sein eigenes, sehr elegant aussehende Auto bauen und montieren kann, dann würden unsere Freunde allmählich verstehen, dass es uns nicht um „Marmelade und Tomaten“ geht, sondern um die Erzeugung eigener Elektrizität, um den Eigenbau unserer Häuser und schließlich darüber hinaus um die Herstellung unserer eigenen Radios oder Fernsehapparate – *bis hin zu unserem elegant und pfiffig aussehenden Auto*.¹⁰⁰

10 Die soziale Dimension des Neokapitalismus

„Der Wohlfahrtskapitalismus gewährleistete in seinen jeweiligen Nationen eine weitgehend allgemeine soziale Absicherung. Doch dies allein schafft keinen dauerhaften sozialen Zusammenhalt. Liberale Gesellschaften sind individualisierte Gesellschaften, die auf dem Versprechen basieren, anders sein zu dürfen, sozial aufsteigen zu können oder schlicht von seinen Mitmenschen in Ruhe gelassen zu werden. [...] Ihre Schwäche ergibt sich aus der Tendenz, die Kluft zwischen GewinnerInnen und VerliererInnen, zwischen Besitzenden und Besitzlosen, so weit zu erhöhen, dass sie zu Verelendung, Abstiegsängsten, brutaler Konkurrenz und sozialen Revolten führen.“¹⁰¹ An dieser Kippe stehen wir – und: an einem maximal auslaugenden Wirtschaftssystem, das uns unweigerlich in den Abgrund manövriert, wenn wir nicht grundlegend gegensteuern, umdenken und umlenken.

„Aus der Perspektive Karl Polanyis¹⁰² ist die aktuelle Rückkehr des Glaubens an sich selbst regulierende Märkte gefährlich: Studienkredite fördern beispielsweise nicht nur die Ausbildung, sondern führen zu frühzeitiger Verschuldung. Die aktuelle Verteuerung von Wohnraum, der als Finanzanlage mit dem Bedürfnis nach Wohnen konkurriert, treibt einkommensschwache und junge Haushalte aus der Stadt. Wie in den 1930er Jahre gebe es Anzeichen, dass auch die neoliberale Globalisierung die Fundamente des gesellschaftlichen Zusammenlebens aushöhlt. Die gesellschaftliche Unzufriedenheit münde in Politikverdrossenheit, befördere autoritäre und manchmal sogar reaktionäre Bewegungen und Parteien. Das Zur-Ware-machen von immer weitgehenden Bereichen des gesellschaftlichen Lebens untergrabe kulturelle, soziale und politische Sicherheiten.“¹⁰³

¹⁰⁰ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Auflage, 2020, S. 231 f.

¹⁰¹ Andreas Novy / Richard Bärnthaler / Veronika Heimerl (Hg.): *Zukunftsfähiges Wirtschaften*; Betz Juventa 2020, S. 125.

¹⁰² **Karl Paul Polanyi** (1886-1964) war ein ungarisch-österreichischer Wirtschaftshistoriker und Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, der bekannt wurde durch seine von der traditionellen ökonomischen Lehre abweichende theoretische Position, die sich durch die Betonung der sozialen und institutionellen Einbettung von Marktprozessen auszeichnete. Sein einflussreiches Buch *The Great Transformation* wird zu den Hauptwerken der Soziologie gezählt. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Polanyi

¹⁰³ Andreas Novy / Richard Bärnthaler / Veronika Heimerl (Hg.): *Zukunftsfähiges Wirtschaften*; Betz Juventa 2020, S. 125 f.

„Teil 2 *Umwelt im Umbruch* hat in verschiedenen Dimensionen gezeigt, dass das derzeitige Wirtschaftssystem zu Lasten zukünftige Generationen, bestimmter gesellschaftlicher Gruppen und Regionen operiert. Zukunftsfähigkeit erweist sich heute an der Fähigkeit einer Wirtschaftsweise, sozialen Zusammenhalt und ökologische Nachhaltigkeit zu verbinden.“¹⁰⁴

„Das Unbehagen mancher junger Menschen gegenüber der Haltung eines Großteils der politischen Eliten und etablierten Parteien, die sich diesen Aufgaben noch nicht ernsthaft stellen, wird aktuell durch soziale Bewegungen wie *Fridays for Future* politisiert. Immer deutlicher wird: Eine ganz andere Gestaltung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, ja die Etablierung neuer Mensch-Natur-Verhältnisse ist notwendig – es geht um eine tiefgreifende sozial-ökologische Transformation. [...] In einem sozial-ökologischen Umbauprozess muss auch die Verteilung der Erwerbsarbeit sowie die Aufteilung anderer gesellschaftlich, nämlich unbezahlter, aber notwendigen Arbeiten zur (Re-)Produktion des gesellschaftlichen Lebens neu gedacht werden.“¹⁰⁵

11 Ausblick: Weitere Visionen und Leitideen

Immer mehr Menschen machen sich auf die Suche nach einer „anderen Welt“: vielgestaltig und kreativ, ohne fertige Lösungen, aber mit gemeinsamen Werten und einer geteilten Vision einer guten Zukunft.¹⁰⁶ Und immer mehr, vor allem junge Menschen, kreieren nicht nur Visionen einer neuen Welt, sondern lassen diese auch Realität werden.

„Eine andere Welt ist nicht nur möglich, sie ist schon im Entstehen.
An einem stillen Tag höre ich sie atmen.“
(Suzanna Arundhati Roy)¹⁰⁷

Anand Buchwald schreibt in *Wirtschaft - Eine Zukunft für die Zukunft*¹⁰⁸: „Die Wirtschaft ist eine der Grundlagen, auf denen das Funktionieren unserer Gesellschaft aufgebaut ist, und diese Grundlage hat sich von ihrer Verankerung in unserem Lebensganzen gelöst und wirkt nur noch für sich selbst, folgt nur noch ihren eigenen Impulsen und vernachlässigt ihre eigentliche Aufgabe massiv, was unsere Welt immer näher dem Abgrund zutreibt. Das einstige Hilfsmittel ist außer Kontrolle geraten und macht das Gegenteil dessen, wofür es eigentlich da wäre. Die Wirtschaft krankt an mehreren Gebrechen, die zu erkennen und zu heilen sie selbst nicht in der Lage und willens ist.“¹⁰⁹

Buchwald sieht als Fernziel eine Gesellschaft, in der Wirtschaft nicht synonym mit Profit ist, sondern mit Zusammenarbeit, Liebe und einem globalen Ressourcenmanagement, das auf Geld als Regulierungsmittel gänzlich verzichten kann. Auch wenn dieses Ziel noch in

¹⁰⁴ Dsb., ebenda, S. 129.

¹⁰⁵ Ulrich Brand: *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie. Klimastreiks und Alternativen zur imperialen Lebensweise*; VSA 2020, S. 130.

¹⁰⁶ Vgl. Ulrich Grober: *Der leise Atem der Zukunft. Vom Aufstieg nachhaltiger Werte in Zeiten der Krise*; oekom 2016. Siehe dazu auch Karl Wimmer (03/2019): *Neue Werte transformieren die Welt. Die existenziellen Herausforderungen meistern. Greta Thunberg und die Bewegung Fridays for Future*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/wertewandel_fridaysforfuture.pdf

¹⁰⁷ Suzanna Arundhati Roy (* 1961) ist eine indische Schriftstellerin, politische Aktivistin und Globalisierungskritikerin. Neben dem Roman „*Der Gott der kleinen Dinge*“ verfasste sie mehrere politische Sachbücher und zahlreiche Essays. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Arundhati_Roy

¹⁰⁸ Anand Buchwald: *Wirtschaft - Eine Zukunft für die Zukunft*, Mirapuri-Verlag 2016.

¹⁰⁹ Dsb., in: <https://oeko-habitate.de/buecher/wirtschaft-eine-zukunft-fuer-die-zukunft>

ferner Zukunft liegt, muss man es schon jetzt ins Auge fassen und in kleinem Maßstab verwirklichen, wenn man es jemals erreichen möchte.¹¹⁰

Der niederländische Vordenker Rutger Bregman sagt: «Das wahre Problem unserer Zeit ist nicht, dass es uns nicht gut ginge oder dass es uns in Zukunft schlechter gehen könnte. Das wahre Problem ist, dass wir uns nichts Besseres vorstellen können.» Wir müssen es wagen, das Unmögliche zu denken, denn nur so finden wir Lösungen für die Probleme unserer Zeit. Bregman macht deutlich, warum das bedingungslose Grundeinkommen eine echte Option ist und inwiefern die 15-Stunden-Woche eine Antwort auf die Digitalisierung der Arbeit sein kann. «Alternativlos» ist für Bregman keine Option, sogar die Armut kann abgeschafft werden, wie er am Beispiel einer kanadischen Stadt zeigt. Bregmans Visionen sind inspirierend und er zeigt: Utopien können schneller Realität werden, als wir denken.¹¹¹

Auch wenn „Utopia für Realisten“ noch in weiterer Ferne zu liegen scheint, so ist sie doch nicht gänzlich aus der Welt gegriffen, wie uns Rudgar Bregman aufzeigen möchte. Was und wo sind heute die großen Ideen? Historischer Fortschritt basierte fast immer auf utopischen Ideen: Noch vor 100 Jahren hätte niemand für möglich gehalten, dass die Sklaverei abgeschafft oder die Demokratie wirklich existieren würde. Doch wie begegnen wir den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, des Familienlebens, des gesamten globalen Gefüges?¹¹²

Ähnlich ist es mit dem Thema „bedingungsloses Grundeinkommen“. Nimmt das heute jemand in den Mund, so gibt es postwendend ein Dutzend Gegenstimmen: Das geht nicht, weil ... Und man hat sogleich ein Dutzend - durchaus plausibler - Argumente dagegen. Doch diese reduzierte, einschränkende Denke, in der wir die Sache aus der momentanen Perspektive betrachten, ist nicht hilfreich. Wir brauchen große Entwürfe für die Zukunft. Der deutsche Philosoph Richard David Precht, der sich viel mit diesem Thema beschäftigt hat, kommt zu dem Ergebnis, dass ohnedies kein Weg daran vorbeiführen wird – es sei nur eine Frage, *wann* und nicht, *ob* das bedingungslose Grundeinkommen kommen wird.¹¹³

Und seine Argumente sind durchaus perspektivisch und gewichtig. Eines davon: Wir werden das Rentensystem ansonsten nicht aufrechterhalten können. Denn mit dem bestehenden Umlageverfahren, wäre es in naher Zukunft so, dass ein arbeitender Mensch eine/n Rentner/in finanzieren müsste. In den vergangenen Jahrzehnten war dieses Verhältnis 4 : 1. Dass die Menschen dann nicht mehr arbeiten würden, wenn sie ein „bedingungsloses Grundeinkommen“ beziehen würden, ist inzwischen durch zahlreiche Studien widerlegt.¹¹⁴

Dazu kommt, dass die Menschen in der Zukunft es nicht nur nicht mehr wollen, sondern es gar nicht mehr nötig haben, 40 Stunden in der Woche zu arbeiten, weil das meiste ohnedies mit neuen Technologien bewältigt würde. Schon jetzt ist es im Prinzip so, dass die 40-Stunden-(Arbeits-)Woche eigentlich nur aufgrund der Finanzierbarkeit der Renten nach dem klassischen Umlageverfahren aufrechterhalten werden „muss“, nicht aus sachlich zwingenden Gründen.

¹¹⁰ Vgl. dsb., in: <https://oeko-habitate.de/buecher/wirtschaft-eine-zukunft-fuer-die-zukunft>

¹¹¹ Vgl. Rudgar Bregmann: *Utopia für Realisten. Die Zeit ist reif für die 15-Stunden-Woche, offene Grenzen und das bedingungslose Grundeinkommen*; Rowohlt 2017.

¹¹² Vgl. dsb., ebenda.

¹¹³ Vgl. Richard David Precht im Interview mit *Jung & Naiv*, Folge 537 vom 15.10.2021; in: <https://www.youtube.com/watch?v=8xMuTKuCAhk>

¹¹⁴ Vgl. dsb., ebenda.

Menschen müssen sozusagen zwangsweise 40 Stunden arbeiten - auch gegen den gewünschten Trend der zukünftigen Generationen -, nur weil wir damit (noch) ein System künstlich aufrechterhalten, das ohnedies vor dem Zusammenbruch steht.

Man kann zu Recht von einer Pensionsfinanzierungs-Krise sprechen – vor allem wenn man in die Zukunft denkt. Obwohl die Pensionszahlungen für die wenigen, die das zu tragen haben, zunehmend erdrückend werden, rührt man das Thema der exponentiell steigenden Pensionszahlungen nicht an, und denkt nicht an wirksame Lösungen, denn die Pensionisten sind aktuell das stärkste Wählerklientel, das von sämtlichen Parteien heftig umworben wird und da will sich kein Politiker mit „unpopulären Maßnahmen“ die Finger verbrennen. Experten sagen ob dieser Ignoranz der Fakten beispielsweise nur noch: „*Da raubt es dir den Atem*“.^{115/116}

Auch die Finanzierung des Grundeinkommens, wie auch der anderen staatlichen Agenden, ist nur eine Frage des *wie* und nicht eine grundlegend „unmögliche“. Greifen wir nur eine der visionären Ideen heraus: die „Finanztransaktionssteuer“.¹¹⁷ Aktuell werden im Finanzwesen Billionenbeträge in Sekundenbruchteilen von Computersystemen hin und her geschoben. Nur ein winziger Bruchteil davon (z.B. 0,2 Prozent) als Steuer eingehoben, würde reichen, das Grundeinkommen von der Wiege bis zur Bahre zu finanzieren. Dazu kommt, dass es unverantwortlich wäre, die Finanzierung der Renten dem „freien“ Kapitalmarkt anzuvertrauen. Zahlreiche Beispiele aus der Vergangenheit liefern den Beweis dafür, dass dieses System nicht in der Lage ist, die Renten zu garantieren.¹¹⁸

Wir neigen dazu, die großen Ideen und visionären Lösungsansätze kleinzumachen und sie den vorherrschenden Strukturen anzupassen. Das sind aber dann nur Scheinlösungen und sie helfen uns in dieser reduzierten und dermaßen „angepassten“ Form nicht weiter, um aus den Dilemmata, in denen wir als Weltgemeinschaft derzeit stecken, herauszukommen.¹¹⁹

Die Frage *Wie wollen wir leben und wie kommen wir aus dem alles zerstörenden Wachstumswahn heraus*, wird zu existenziell dringendsten aller Fragen. Der Zukunftsforscher Tim Jackson, Professor für *Sustainable Development am Centre for Environmental Strategy* an der University of Surrey, fragt in seinem vielbeachteten Buch *Wohlstand ohne Wachstum*¹²⁰, wie eine Welt mit weiterhin hohem Bevölkerungswachstum und begrenzten Ressourcen Wohlstand beschaffen sein soll und kann, ein „Wohlstand, der es Menschen ermöglicht, ein gutes Leben zu führen, mehr Zusammenhalt in der Gesellschaft zu schaffen, mehr Wohlbe finden zu erfahren und trotzdem die materiellen Umweltbelastungen zu reduzieren“.

¹¹⁵ Franz Schellhorn vom Thinktank *Agenda Austria*; in: Kronen-Zeitung vom 19.11.2021, S. 2.

¹¹⁶ Zunehmend mehr Fachleute erheben dazu ihre kritische Stimme – wie z.B. auch der Uniqa-Chef Andreas Brandstetter, der sagt: „*Statt zu entscheiden werden Probleme vor sich her geschoben*“; in: Kronen-Zeitung vom 19.11.2021, S. 10.

¹¹⁷ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Finanztransaktionssteuer>

¹¹⁸ Vgl. Richard David Brecht im Interview mit *Jung & Naiv*, Folge 537 vom 15.10.2021; in: <https://www.youtube.com/watch?v=8xMuTKuCAhk>

¹¹⁹ Vgl. Karl Wimmer (02/2018): *Wirtschaft, Verkehr, Konsum, Müll und Klimafalle: Ende der Menschheitsgeschichte oder Phönix aus der Asche*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/wirtschaft_konsum_klima.pdf
Sowie dsb. (11/2021): *Gedanken zur Umwelt- und Klimaproblematik. Wege aus dem Dilemma*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gedanken_zur_klimaproblematik.pdf

¹²⁰ Vgl. Tim Jackson: *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*; Oekom 2011. Dsb.: *Wohlstand ohne Wachstum – das Update: Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft*; Oekom 2017. Dsb.: *Wie wollen wir leben? Wege aus dem Wachstumswahn*. Oekom 2021.
Dsb.: *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*; Oekom 2011, S. 54.

Dabei vertraut er weder auf wirtschaftliches Wachstum noch auf technologische Lösungen, denn sie seien eine Selbsttäuschung. Ein nachhaltiges Wirtschaftssystem bedarf politischer Rahmenbedingungen: Dazu gehören eine ökologische Steuerreform und strikte Obergrenzen für den Verbrauch von Ressourcen und den Ausstoß von Emissionen, kulturelle Veränderungen wie etwa der Abbau des Konsumismus, die Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit, der Abbau von Ungleichheit, die Stärkung der Fähigkeiten und des Sozialkapitals der Menschen sowie die Unterstützung der südlichen Länder beim Umbau ihrer Ökonomien u.a.¹²¹

Ähnlich differenziert und nicht einseitig auf die Politik vertrauend, sehen das z.B. auch Graeme Maxton¹²²: Warum WIR ALLE gefordert sind und unsere Zukunft nicht (allein) in die Hände der Politik legen dürfen.¹²³ Sowie auch sein Kollege Ernst Ulrich von Weizsäcker¹²⁴ vom *Club of Rome* der uns differenziert zu Bewusstsein bringt, was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen.¹²⁵

12 Hürden und Hemmschuhe auf dem Weg der Veränderung

Es ist nicht so, dass wir nicht die Lösungen hätten, es ist vielmehr so, dass die Politik vielfach der Hemmschuh ist, der die Lösungen verhindert. Denn es ist in Demokratien nun mal so, dass sämtliche Parteien und politischen Funktionäre danach entscheiden, was bei ihrer potenziellen Wählerschaft „am besten ankommt“. Sie versprechen stets nur einen „Mehrwert“, wenn sie „am Ruder bleiben“ wollen. In diesem Sinne funktionieren alle politischen Parteien in einer gewissen Weise nach einem Popularitätsprinzip und nicht nach einem Sachprinzip. Tatsächlich fehlt die echte, sachliche Verantwortung und Durchsetzungsfähigkeit, was die notwendigen und zwingenden Entscheidungen betrifft.

„Der *Grüne Kapitalismus* ist im Kern der Versuch, den neoliberalen und globalen Kapitalismus anzugrünen. Die Macht der Finanzakteure soll nicht eingeengt werden, die umweltzerstörerischen Industrien nicht umgebaut. Die Mächtigen und Hauptverantwortlichen der aktuellen Probleme werden eingeladen, beim Projekt mitzumachen. [...] Die politischen Institutionen geben sich gewiss, dass sie in der Lage sind, den Klimawandel zu bekämpfen.“¹²⁶

Doch durch den, dem Kapitalismus innewohnenden Wachstumszwang kann und wird das Problem schlichtweg nicht lösbar. Es ist äußerst unwahrscheinlich, dass eine Wirtschaft, die

¹²¹ Vgl. dsb., ebenda, S. 175 ff., zitiert von Ulrich Brand: *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie. Klimastreiks und Alternativen zur imperialen Lebensweise*; VSA 2020, S. 113.

¹²² **Graeme Maxton** (*1960) ist ein britischer Ökonom. Von 2014 bis 2018 war er Generalsekretär des Club of Rome. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Graeme_Maxton

¹²³ Vgl. Graeme Maxton: *Die Wachstumslüge. Warum WIR ALLE die Welt nicht länger Politikern und Ökonomen überlassen dürfen*; FinanzBuch Verlag 2012.

¹²⁴ **Ernst Ulrich von Weizsäcker** (*1939) ist ein deutscher Umweltwissenschaftler und Politiker. 1998 bis 2005 war er Mitglied des Deutschen Bundestages. Von 2012 bis 2018 war er Ko-Präsident des Club of Rome. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Ernst_Ulrich_von_Weizsäcker

¹²⁵ Vgl. Ernst Ulrich von Weizsäcker / Anders Wijkman: *Wir sind dran. Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Club of Rome: Der große Bericht*; Pantheon 2019.

¹²⁶ Ulrich Brand: *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie. Klimastreiks und Alternativen zur imperialen Lebensweise*; VSA 2020, S. 171.

auf beständigem Wachstum aufbaut, jemals wirklich gänzlich „nachhaltig“ funktionieren kann.¹²⁷ Und sich nur ein grünes Mäntelchen umzuhängen, das reicht schon gar nicht.¹²⁸

„Der *Grüne Kapitalismus*, wenn er überhaupt kommt, ist gegenwärtig an den Interessen der Finanzmärkte und Großunternehmen ausgerichtet. Er wird, wie schon der aktuelle, auf fossilen Energieträgern basierende Kapitalismus, die gegenwärtigen Machtverhältnisse eher festzurren, die dominante Produktions- und Lebensweise nicht infrage stellen.“¹²⁹

„*Grüne Ökonomie* nimmt an, dass natürliche Ressourcen (Naturkapital) und produzierte Güter (Sachkapital) substituiert werden können. Die Idee ist, dass heute durch technologischen Fortschritt und erhöhte Produktivität der Lebensstandard steigt und mit dem vermehrten Reichtum die verlorengegangene Umweltqualität zu einem späteren Zeitpunkt durch „grüne“ Investitionen wiederhergestellt werden kann. Umweltzerstörung sei reversibel. So hofft man, viele ökologische Probleme, die die expansive Grundlogik unserer Wirtschaftsweise verursacht, zu lösen, ohne diese Grundlogik selbst in Frage zu stellen.“¹³⁰

Die, dem globalen Kapitalismus zugrunde liegende Annahme, dass dieser es schon wieder richten wird, was er zerstört hat und weiterhin zerstört, ist eine Fehlannahme, auf der auch die *Global Governance*¹³¹ immer noch vertraut, obwohl sich das Gegenteil unübersehbar abzeichnet. Aber man hat eben nicht den Mut – oder es gelingt einfach nicht, die Weichen grundlegend neu zu stellen.

„Tatsächlich ist die Bilanz von *Global Governance* bescheiden. Seit dem Kyoto Abkommen 1998 hat die globale Umweltpolitik wenig Erfolge vorzuweisen. Marktwirtschaftliche Instrumente wie der Emissionshandel und diverse globale Initiativen *Grüner Ökonomie* haben bis heute ihr Ziel verfehlt, durch ökologische Preissignale eine Trendwende im Ausstoß von Treibhausgasen und im Ressourcenverbrauch einzuleiten.“¹³²

Obwohl sich der IPCC (Weltklimarat)¹³³ so sehr darum bemüht, anhand der wissenschaftlichen Fakten den Ernst der Lage und die Dringlichkeit des Handelns auch zusammengefasst

¹²⁷ Vgl. Mathias Binswanger: *Der Wachstumszwang. Warum die Volkswirtschaft immer weiterwachsen muss, selbst wenn wir genug haben*; Wiley-VCH 2019.

¹²⁸ Vgl. Anzinger, Beate: *Ein grüner Mantel als Umhang reicht nicht*; in: PEGASUS OÖNachrichten 11/2021, S. 35.

¹²⁹ Ulrich Brand: *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie. Klimastreiks und Alternativen zur imperialen Lebensweise*; VSA 2020, S. 171.

¹³⁰ Andreas Novy / Richard Bärnthaler / Veronika Heimerl (Hg.): *Zukunftsfähiges Wirtschaften*; Betz Juventa 2020, S. 72.

¹³¹ **Global Governance** bezeichnet den zur Bewältigung globaler Probleme erforderlichen internationalen Rahmen von Prinzipien, Regeln, Gesetzen und Prozessen der Entscheidungsfindung, inklusive einer Reihe von Institutionen, um diese aufrechtzuerhalten – meint damit aber keine „Weltregierung“.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Global_Governance

Und <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52795/global-governance>

¹³² Andreas Novy / Richard Bärnthaler / Veronika Heimerl (Hg.): *Zukunftsfähiges Wirtschaften*; Betz Juventa 2020, S. 162.

¹³³ **IPCC** - Intergovernmental Panel on Climate Change - Ins Deutsche übersetzt: der "Weltklimarat", wurde 1988 von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen gegründet und soll Politikberatung betreiben. Wie steht es um den Klimawandel? Was ist Ursache der Erderwärmung? Und was sollten die politisch Handelnden dagegen tun? **Wichtigste Aussagen:** Der Klimawandel ist real, er geht auf menschlichen Einfluss zurück, die bereits heute eingetretenen Klimaänderungen haben weitreichende Auswirkungen auf Mensch und Natur. Um die Risiken zu begrenzen sind sowohl zusätzliche Anstrengungen zur Reduktion von Treibhausgas-Emissionen notwendig, als auch verstärkte Maßnahmen zur Anpassung. Vgl. <https://www.ipcc.ch>

und verständlich für politische Entscheidungsträger zu formulieren und aufzubereiten¹³⁴, scheint der Bericht weiterhin „nachhaltig“ im politischen Streusand zu verpuffen. Obwohl man den Abgrund vor Augen sieht, rast man nahezu ungebremst weiter darauf zu.

Faktum ist: Alle bisherigen „Bemühungen“ haben bislang nicht einmal zu einer Trendwende geführt. Die Treibhausgase steigen und steigen. Und damit einhergehend die globale Erderwärmung. Das Ziel des „Pariser Klimaabkommens“, die Erderwärmung deutlich unter 2 Grad Celsius, möglichst bei 1,5 Grad zu halten, rückt in immer weitere Ferne. Aktuelle Prognosen weisen eher auf 2,7 Grad hin. Das würde aus der derzeitigen Klimakrise in der Tat eine weltweite Klimakatastrophe machen.

Inzwischen ist es bereits so, dass der Temperaturanstieg im globalen Durchschnitt seit der Zeit vor der Industriellen Revolution schon mehr als 1 Grad Celsius beträgt. Der Wasserzyklus verändert sich jetzt schon radikal. Die Erdatmosphäre nimmt in immer kürzeren Zeiträumen immer mehr Wasser auf, Niederschläge werden unregelmäßiger und heftiger. Überflutungen und längere Trockenperioden, Schneechaos, Waldbrände, Hurrikans und andere Wetterextreme sind bereits beobachtbare Folgen. Die von der ZAMG auf der Hohen Warte bei Wien gemessenen Hitzetage haben sich seit 1980 beinahe verdreifacht.¹³⁵

Zu all dem kommt die pragmatische Trägheit politischer Apparate mitsamt all seine Quereilen. Ulrich Brand stellt dazu fest: „Der Antrieb, die Welt und ihre tiefgreifenden Probleme besser zu verstehen, um angemessene politische Handlungsempfehlungen aussprechen zu können [...] drohte dann noch im Alltagsstress der Abgeordneten und Sachverständigen, in den Routinen des parlamentarischen Betriebs, in den tief verankerten wissenschaftlichen Selbstverständlichkeiten und Animositäten sowie letztendlich wohl auch in der parteipolitischen Konkurrenz unterzugehen.“¹³⁶

Dazu kommen die gesellschaftlichen Turbulenzen in der Folge von ‚unpopulären‘ politischer Entscheidungen. Man sieht das aktuell wieder bei der „Corona-Politik“. Kaum streift der Staat seine Samthandschuhe ein wenig ab¹³⁷ und verkündet unpopuläre Maßnahmen, wie z.B. eine „Impfpflicht“, so schießt eine unglaublich rabiate Gruppe an Gegnerschaft wie aus dem Nichts aus dem Boden und torpediert mit allen nur erdenklichen Strategien diese Maßnahme.

Dass es in einem doch (noch) relativ gesittet erscheinenden Land wie Österreich dazu kommen würde, dass die Polizei die Spitäler und die darin mit übermenschlichem Einsatz die gesundheitlichen Pandemieschäden bekämpfenden Bediensteten vor radikalisierten Corona-Leugnern und Impfgegnern schützen muss, weil diese ankündigen, sich selber auf den Intensivstationen davon überzeugen zu wollen, ob denn die Auslastung tatsächlich so hoch sei, wie das in der Öffentlichkeit dargestellt wird, das hätte man sich bislang nicht vorstellen können. Willkommen im wilden Westen. Diese Realität und Radikalität erscheint schier unfassbar. Und noch unglaublicher erscheint es, dass derart radikalisierte Gruppen von Leuten, die offiziell in politische Ämter gewählt wurden, angefeuert, ja sogar initiiert werden.

¹³⁴ Vgl. IPCC vom August 2021: *Besonderer Bericht: Globale Warnung von 1,5 Grad – Zusammenfassung für politische Entscheidungsträger*; in: <https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/spm/>

Siehe dazu auch: <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/#report-chapters>

¹³⁵ Vgl. dsb., ebenda, S. 64.

¹³⁶ Ulrich Brand: *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie*; VSA 2020, S. 108.

¹³⁷ Vgl. Peter Sloterdijk: *Der Staat streift seine Samthandschuhe ab. Ausgewählte Gespräche und Beiträge 2020–2021*; Suhrkamp 2021.

Wenn Menschen in politischen Ämtern die mit allen Kräften um das Leben von Covid-19-Patienten ringende Ärzteschaft als „*alles Verbrecher*“ bezeichnen, wenn Lenker von öffentlichen Bussen auf dem äußern Display des Busses in großen Lettern „*Impfen ist Mord*“ anzeigen, dann stimmt etwas nicht mehr in einer Gesellschaft. Eine mit mehr als sechs Prozent der Wählerstimmen und drei Landtagsmandaten aus dem Boden geschossene politische Bewegung, die sich MFG nennt und angeblich für die Freiheits- und Grundrechte der Menschen eintritt, sollte sich auch ein P für „Pflichten“ dranhängen, denn Menschsein in einer demokratischen Gesellschaft beinhaltet nicht nur „Rechte“, sondern auch „Pflichten“. Und die Freiheit des einen endet dort, wo sie andere gefährdet. In einer vorwiegend egozentrierten Gesellschaft scheint das Verständnis für „Pflichten“ irgendwie ausgeblendet zu sein. Es geht nur um *mich* und *meine* Interessen.

Es ist unglaublich, wie engstirnig und kurzsichtig manche Menschen sind und wie sie sich fehlleiten lassen von einigen wenigen Populisten, die jede Welle dazu nützen, auf einen Zug aufzuspringen, der nur ein Ziel hat: sich selber hochzuheben. Richard Precht hat angesichts der Problematik mit den politischen Pandemie-Maßnahmen ein Buch herausgegeben, in dem er empfiehlt, die Menschen in ihrem Pflichtgefühl zu schulen.¹³⁸

„In den Jahren 2020 und 2021, der Zeit der Covid-19-Pandemie, ereignete sich ein bemerkenswertes Schauspiel. Während der weitaus größte Teil der Menschen Empathie mit den Schwachen und besonders Gefährdeten zeigte, entpflichtete sich eine Minderheit davon und rebellierte gegen die staatlichen Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit aller Bürger. [...] Was schulden wir dem Staat und was sind die Rechte der Anderen auf uns? Die Frage führt ein Dilemma vor Augen: Auf der einen Seite sind wir darauf konditioniert, egoistische Konsumenten zu sein. Und auf der anderen Seite braucht der Staat zu seinem Funktionieren genau das Gegenteil, nämlich solidarische Staatsbürger. Könnte es da nicht hilfreich sein, das Pflichtgefühl der Bürger in der liberalen Demokratie durch zwei Pflichtjahre zu stärken? Eines nach dem Schulabschluss und eines beim Eintritt in die Rente, um allen Bürgern die Möglichkeit zu geben, sich selbst in der Pflicht gegenüber dem Staat und auch gegenüber anderen zu erfahren?“

Nicht, dass wir uns einen disziplinierenden Staat à la China mit seinem „Sozialkredit-System“¹³⁹ wünschen, denn „*die Disziplinargesellschaft schafft Verstöße, Übertretungen, Möglichkeiten herauszufallen, nicht dazugehören, sich zu verraten, ausgestellt zu werden. [...] Der Anspruch an die Disziplin auf allen Feldern bringt Querulanten, Hysteriker, Choleriker, Amokläufer hervor, der Anspruch auf die Leistungsfähigkeit Versager, Ausgebrannte, Depressive, Menschen, die am Projekt der Selbstwerdung scheitern [...]*“.¹⁴⁰

Was wir aber brauchen, ist eine demokratische Gesellschaft, in der nicht nur Rechte gefordert, sondern auch Pflichten gelebt werden. Der kategorisch-ethische Imperativ, wenn er tatsächlich gelebt würde, würde im Prinzip - auch in seiner pragmatischen Form („Goldene Regel“) - reichen: „*Was du nicht willst, das man dir tu', das füg' auch keinem andern zu.*“

¹³⁸ Vgl. Richard David Precht: *Von der Pflicht: Eine Betrachtung*; Goldmann 2021.

¹³⁹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialkredit-System>

¹⁴⁰ Roger Willemsen: *Wer wir waren – Zukunftsrede*; S. Fischer 2016, S. 40.

Wir dürfen und müssen uns klar darüber sein, dass wir in einem *echten Sinne* verantwortlich und verpflichtet sind¹⁴¹, vor allem auch dazu, für unsere Nachkommen eine *Welt mit Zukunft*¹⁴² zu (er-)schaffen. Wir - und vor allem auch die Politik -, müssen dazu mutige Visionen entwerfen und dementsprechende Schritte dafür setzen und nicht Schönfärberei und Übertünchung betreiben.

Dass man sich von der Politik nicht die großen Sprünge erwarten darf, das zeigt die Erfahrung leider nur allzu deutlich. Wir haben aufgrund von politischer Säumnis in der Klimapolitik nicht nur zwei Jahrzehnte verloren – es geht auch nach wie vor nur äußerst zäh vorwärts, was den nötigen Umwelt- und Klimaschutz betrifft. Man sieht es aktuell wieder in Österreich: Kaum verkündet die Umweltministerin den Stopp eines geplanten Mamut-Straßenbauprojektes aufgrund verantwortlicher Zukunftspolitik, so wird sie von allen möglichen Seiten - politischen wie wirtschaftlichen -, attackiert ob dieser „Fehlentscheidung“. Man wird alle nur erdenklich möglichen rechtlichen Schritte in Erwägung ziehen und alle politischen sowieso – bis hin zu einem Misstrauensantrag gegen die Ministerin. Selbst wenn einzelne im Rahmen der Politik verantwortliche Entscheidungen treffen (wollen) – der Trend zum Erhalt des Status Quo ist unglaublich mächtig. Nicht umsonst schreibt Graeme Maxton vom *Club of Rome*, dass WIR ALLE unsere Zukunft nicht (allein) in die Hände der Politik legen dürfen.¹⁴³ WIR ALLE sind gefordert, das macht uns auch sein Kollege Ernst Ulrich Weizsäcker bewusst.¹⁴⁴

Man sollte ja meinen, dass die visionär-strategischen Ziele, wie eben die Klimaneutralität bis zum Jahr 2040, Vorrang haben sollten und alle anderen Ziele, z.B. eben auch Bauvorhaben, sich diesen Zielen unterordnen müssten. Doch davon sind wir (noch) weit entfernt. Kurzfristig-lineares Denken herrscht noch immer vor: viele Autos im Stau, das braucht einfach - CO₂ und Bodenfraß hin oder her - mehr Straßen - Punktum. Und mit dieser trivialen Logik stellen sich nahezu sämtliche konservativen Kräfte - Bürgermeister, Landeshauptleute, Wirtschaft, Gewerkschaften, Verkehrsclubs u.a. -, gegen die einsam und verantwortungsbewusst im Sturm der Entrüstung stehende Umweltministerin.

Und die typische Haltung dieser allmächtigen Herrscher: Man *erwarte* sich entsprechende Alternativvorschläge von der Ministerin. Selber denken und kreative, zukunftstaugliche Alternativen zu entwickeln, ist wohl nicht die größte Stärke dieser Herrschaften.

Man kann mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass die konservativen Kräfte, die Entscheidung der Umweltministerin wieder kippen werden – so wie das auch bei der dritten Flughafenpiste in Wien-Schwechat der Fall war.¹⁴⁵ Neben sämtlichen anderen

¹⁴¹ Vgl. Hans Jonas: *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*; Insel 1997.

¹⁴² Vgl. Karl Wimmer (04/2018): *Menschlichkeit und Verantwortung in der Gesellschaft*; in:

https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/menschlichkeit_verantwortung.pdf

Sowie dsb. (12/2019): *Welt mit Zukunft. Bausteine einer zukunftsfähigen Welt. Auswege aus der Krise. Hinweise zu einer liebevollen Welt*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/welt_mit_zukunft.pdf

¹⁴³ Vgl. Graeme Maxdon: *Die Wachstumslüge. Warum WIR ALLE die Welt nicht länger Politikern und Ökonomen überlassen dürfen*; FinanzBuch Verlag 2012.

¹⁴⁴ Vgl. Ernst Ulrich von Weizsäcker / Anders Wijkman: *Wir sind dran. Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Club of Rome: Der große Bericht*; Pantheon 2019.

¹⁴⁵ Im Februar 2017 hatte das Bundesverwaltungsgericht den Bau der dritten Piste am Flughafen Wien-Schwechat aus Gründen des Klimaschutzes untersagt. Diese Entscheidung wurde jedoch vom Verfassungsgerichtshof im Juni 2017 aufgehoben und das Verfahren vor dem Bundesverwaltungsgericht fortgesetzt. Mit Erkenntnis vom 23. März 2018 bestätigte das Bundesverwaltungsgericht daraufhin die von der niederösterreichischen Landesregierung erteilte Genehmigung zum Bau der dritten Piste. Dagegen erhoben mehrere Wiener

(politischen) Interventionen wird man alle Rechtsmittel ausschöpfen und wenn der Weg bis zum Bundesverwaltungsgericht nicht reicht, dann wird man halt den Verfassungsgerichtshof bemühen. Wäre doch gelacht, wenn man so einen Bescheid nicht aushebeln könnte.

Nicht umsonst sind führende VertreterInnen der Grünen, wie Eva Glawischnig¹⁴⁶ und Rudi Anschober¹⁴⁷ im Burnout gelandet, weil sie bei all ihrem ehrlichen Bemühen gegen den Widerstand der mächtigen konservativen Kräfte im Land vergleichsweise nur wenig bewirken konnten. Das Erfolgserleben ist auf dieser Seite der Politik eher gering und die Abwertungen, die man einstecken und verdauen muss, sind beträchtlich.

Alles, was sich gegen den Status quo richtet, wird als Bedrohung erlebt und dementsprechend diskriminiert. Österreich ist nicht gerade ein Land mit einer mutigen und zukunftsbezogenen Aufbruchspolitik, sondern eher ein Land mit Traditionen. Es gibt vieles, worauf wir zurecht stolz sein können. Das berechtigt uns aber nicht, einen Weg weiter zu gehen, der letztendlich dazu führt, all das, was unsere Ahnen geschaffen haben, zu zerstören.

Die „grüne Kraft“ ist in Österreich immer noch ein Seitengespann der übermächtigen konservativen Kräfte im Land. In einer gewissen Weise geduldet, aber (noch) nicht wirklich ernst genommen. Und so pflastert und betoniert man halt hurtig weiter was das Zeugs hält. Elf Hektar wertvollen Nutzgrund zerstört man hierzulande täglich. Schon seit Langem gibt es die Vereinbarung, dass es maximal zwei Hektar sein sollten – aber wenn kümmert’s?

Die Ernährungssouveränität ist in Österreich schon lange nicht mehr gegeben. *„Wir denken nur daran, Straßen (und Industriebauten und Einkaufszentren usw.) zu bauen. Eine Umfahrung nach der anderen. Die Folge ist massiver Bodenverbrauch, der wiederum längst die Ernährungssouveränität bedroht. Nur noch 80 Prozent des Getreides und 50 Prozent des Gemüses werden im Inland erzeugt. Unsere Lebensweise erfordert pro Einwohner 3200 Hektar Agrarfläche, doch nur noch 1600 sind vorhanden.“*¹⁴⁸

Wie die neuesten Zahlen erkennen lassen, schreitet der Flächenfraß in Österreich trotz der bekannten drastischen Auswirkungen weiter hurtig voran. Jährlich verschwindet nach wie vor eine Fläche von 16 Fußballfeldern für immer unter Asphalt und Beton und das, obwohl *„Österreich die höchste Supermarktfäche pro Kopf und das dichteste Straßennetz Europas hat.“*¹⁴⁹

Bürgerinitiativen sowie einige Anrainer des Flughafens im Mai bzw. November 2018 Revisionen an den Verwaltungsgerichtshof. Mit Erkenntnis vom 6. März 2019 wies der Verwaltungsgerichtshof diese Revisionen als unbegründet ab und bestätigte damit die Bewilligung für den Bau der dritten Piste.

Vgl. <https://www.vwgh.gv.at/medien/mitteilungen/2019-03-14-flughafen.html>

¹⁴⁶ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Eva_Glawischnig

¹⁴⁷ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Rudolf_Anschober

¹⁴⁸ Kurt Weinberger, Generaldirektor der Österreichischen Hagelversicherung: *Die Raumordnung ist kollektiver Selbstmord*; zitiert von Josef Lehner, in: OÖNachrichten vom 06.09.2018, S. 9.

Siehe dazu auch Karl Wimmer (04/2019): *Lasst die Blumen wieder blühen! Ein Aufruf zur Heilung der Ökosphäre*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/lasst_blumen_bluehen.pdf

Sowie dsb. (02/2018): *Wirtschaft, Verkehr, Konsum, Müll und Klimafalle. Ende der Menschheitsgeschichte oder Phönix aus der Asche?* In: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/wirtschaft_konsum_klima.pdf

¹⁴⁹ Kurt Weinberger im Interview: *„Bei uns ist es sehr schlimm.“* Im Artikel: *Bodenverbrauch steigt: Heimat wird zubetoniert.* In: Kronen-Zeitung vom 10.10.2021, S. 27.

„Pro Tag gingen im Durchschnitt der letzten drei Jahre 11,5 ha an produktiven Böden durch Verbauung für Siedlungs- und Verkehrszwecke, aber auch für intensive Erholungsnutzungen, Deponien, Abbauflächen, Kraftwerksanlagen und ähnliche Intensivnutzungen verloren. [...] die jährliche Flächeninanspruchnahme [ist] noch mehr als vier Mal so hoch wie der Zielwert von 2,5 ha pro Tag bzw. 9 km² pro Jahr, der im Regierungsprogramm 2020–2024 für das Jahr 2030 angestrebt wird.“¹⁵⁰

Hauptsache, die Wirtschaft läuft auf Hochtouren und der Rubel rollt – auch in die Kassen des Finanzministers. Politik lebt von der Staatskasse und Geld macht korrupt. Statt sich an echten Sachthemen zu orientieren, giert man auf die Einnahmen. Das ist das vermeintliche Wohlstandsdenken. Erst wenn der letzte Acker zugepflastert ist, wird man erkennen, dass man Asphalt und Beton nicht essen kann.

Im permanenten „Wohlstandsstreben“ liegt eine große Gefahr, denn sie kann zur Sucht ausarten und Sucht hat letztlich immer eine zerstörerische Tendenz – bezogen auf sich selber und auf andere. Wohlstandssucht kann eine ganze Gesellschaft gierig und egozentrisch machen.¹⁵¹ Vor allem dann, wenn sie auf dem Massenkonsum auch Status, Prestige und Selbstverständnis aufbaut.

„Zuerst fühlen die Menschen das Notwendige,
dann achten sie auf das Nützliche und darauf
erfreuen sie sich am Gefälligen, später verdirbt
sie der Luxus, schließlich werden sie toll und
zerstören ihr Erbe.“

(Giambattista Vico, 1725; zitiert von Roger Willemsen)¹⁵²

Dass die Sache letztendlich weder zum Glück, noch zur Zufriedenheit, sondern nur zu immer weiteren und deftigerem Konsumzwang führt, das ist inzwischen hinreichend bekannt.¹⁵³ Harald Welzer, Direktor von *Futurzwei – Stiftung Zukunftsfähigkeit* und Professor für Transformationsdesign an der Universität Flensburg, weist in diesem Zusammenhang mit dem Begriff der ‚mentalen Infrastrukturen‘ darauf hin, dass Konsum- und Wachstumsorientierungen tief in der Seele des westlichen Konsummenschen verankert sind und somit auch psychologische, habituelle und kulturelle Dimensionen haben. Konsum bedeute z.B. auch Status und Sinnstiftung. So dass es im Zuge der notwendigen Veränderungen mitunter auch einer neuen Erzählung (*Story*) bedarf, also z.B. eines emotionalen und identitätsträchtigen Angebots zu der Frage, wie im Jahr 2025 gelebt werden soll.¹⁵⁴

Wenn wir hier von *New Work* - im Sinne von Bergmann - sprechen, dann meinen wir vor allem eine *Neue Arbeitskultur*, die sich auch diesen großen strategischen Zielen und Herausforderungen stellt – und eben nicht nur eine etwas „kultiviertere“ Arbeitsweise. Das, was die vor erwähnten konservativen Kräfte fordern und worauf sie ihr Entscheiden und Handeln

¹⁵⁰ Vgl. Umweltbundesamt vom 24.06.2021: *Bodenverbrauch in Österreich*; <https://www.umweltbundesamt.at/news210624>

¹⁵¹ Vgl. Karl Wimmer (07/2016): *Generation Babyboomer – Eine Generation ohne Gewissen? Irrwege und Auswege menschlichen (Fehl-)Handelns*; in: http://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/generation_babyboomer.pdf

¹⁵² Roger Willemsen: *Wer wir waren – Zukunftsrede*; S. Fischer 2016, S. 44.

¹⁵³ Vgl. dazu z.B. Mathias Binswanger: *Die Tretmühlen des Glücks. Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher*; Herder 2019.

¹⁵⁴ Vgl. Harald Welzer: *Mentale Infrastrukturen. Wie das Wachstum in die Welt und in die Seelen kam*; Heinrich-Böll-Stiftung 2011. Sowie dsb.: *Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand*, S. Fischer 2013.

aufbauen, ist eine Form von *Old Work* – weiter mit denselben Maßnahmen, mit denen man das vorliegende Desaster verursacht hat.

Die Kräfte, die das konservativ-rückwärtsgewandte Denken pflegen und das bestehende System mit aller Kraft erhalten wollen und mit Zähnen und Klauen verteidigen, sind leider noch unglaublich stark. Frithjof Bergmann vergleicht unser bestehendes (Wirtschafts-)System mit einem verriegelten Zug, der ungebremst in den Abgrund zu rasen scheint. Wer es wagt, sich diesem Zug entgegenzustellen, wird unweigerlich erfasst und zu Boden gerissen - allein schon durch den Sog dieser Kraft.

13 Männer denken (anders) – Frauen handeln (zielstrebig)

Die Kräfte, die sich dem aktuellen (Wirtschaft-)Wahnsinn entgegenstellen und Neues fordern und fördern, werden mehr und stärker. Und es zeigt sich wieder einmal: es sind vielfach auch die Frauen, von denen diese Initiative, dieser Mut, diese Kraft und die nötige Ausdauer ausgehen. Ich wage die These, dass ein europäischer *Green-New-Deal*^{155/156} in der Form nicht möglich gewesen wäre ohne eine Frau an der Spitze. Und ich wage hier wieder einmal die These, dass die Frauen offensichtlich ein untrügerisches Gen in sich tragen, dass den Schutz der Spezies - und damit den Schutz des Lebensraums -, sichert. Und diese femininen Kräfte werden - auch auf politischer Ebene und im Gesellschaftsleben -, stärker und stärker. Männer haben, was ihre Zukunft betrifft, eher schlechtere Karten. Die Krise der Männlichkeit und des Patriarchats ist (selbst-)programmiert.¹⁵⁷ Die Hegemonie (Vorherrschaft, Überlegenheit und Dominanz) des Mannes ist seit längerem schon ins Wanken geraten.¹⁵⁸

Der Mann denkt, die Frau handelt. Männer brauchen noch eine Analyse, noch eine Expertise, noch eine Alternative, die es angeblich abzuwägen gilt, ehe sie sich vielleicht schlussendlich doch zu einer Entscheidung durchringen und irgendwann zum Handeln aufrufen. Die Frau fragt: *Was ist zu tun?* – und handelt dementsprechend. Das ist hier ein wenig schwarz-weiß zum Ausdruck gebracht – aber es ist sicher etwas dran an dieser These. In meiner langjährigen Beraterfunktion konnte ich diese Tendenz immer wieder erkennen.

Vor vielen Jahren kannte ich ein junges Paar, das aufs Land zog und sich dort ein kleines Haus kaufte. Hinter dem Haus war ein kleiner Teich angelegt. Als das Paar ihr erstes Kind bekam, wurde ihnen bewusst, dass der Teich möglicherweise eine Gefahr für das Kind darstellen könne. Der Mann überlegte, wie man das Kind vor dieser Gefahr schützen könne.

¹⁵⁵ Der *European Green New Deal* ist ein von der Europäischen Kommission unter Ursula von der Leyen am 11. Dezember 2019 vorgestelltes Konzept mit dem Ziel, bis 2050 in der Europäischen Union die Netto-Emissionen von Treibhausgasen auf null zu reduzieren und somit als erster Kontinent klimaneutral zu werden. Er versteht sich auch als Konzept, mit dem eine Wende weg von der Industriegesellschaft eingeleitet werden soll. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Green_New_Deal, https://de.wikipedia.org/wiki/European_Green_Deal Siehe auch: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de

¹⁵⁶ Siehe dazu auch den *Klima-Corona-Deal* von *Fridays For Future Austria*: <https://fridaysforfuture.at/klima-corona-deal>

¹⁵⁷ Vgl. Anil Altintas in Blu Doppe & Daniel Holtermann (Hg.): *Vom Scheitern, Zweifeln und Ändern: Kritische Reflexionen von Männlichkeiten*; Unrast 2021. Siehe auch Stefan Krammer: *Fiktionen des Männlichen - Männlichkeitsforschung in der Literaturwissenschaft*; Facultas 2018.

Sowie Dasa Szekely: *Das Schweigen der Männer: Warum der Mann in der größten Krise seines Bestehens ist und wie er wieder herauskommt*; Blanvalet 2016.

¹⁵⁸ Vgl. Paul Scheibelhofer in Jens Luedtke (Hg.): *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit: Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeit in Deutschland*; Budrich 2008.

Ein Zaun war *eine* von mehreren Lösungsideen, die ihm in den Sinn kamen. Längere Zeit zog sich der Entscheidungsprozess dahin. Schließlich reichte es der Frau und sie sagte bestimmt und ohne Zögern zu ihrem Mann: *Du kannst wählen, welchen Zaun du haben möchtest, aber nächste Wochen kaufen wir ihn und übernächste Woche montieren wir ihn!* Und so geschah es denn auch.

Diese Metapher ist auch synonym für die Klimaproblematik. Obwohl längst feststeht, worum es geht, wird immer noch herumgedoktert an Analysen, Expertisen, Suche nach Alternativen, Scheinlösungen etc., statt endlich die großen, entscheidenden Weichen und Schritte zu setzen. Und es sind vor allem viele führende Männer in der Welt, die das noch längst nicht als oberste Priorität auf ihrer Agenda sehen, sondern sich vielfach in ihren narzisstischen Spiegelkabinetten Scheingefechte liefern – wer denn nun über welche Region die Herrschaft ausüben darf, wo territoriale Grenzen sein sollten usw. Als ob dies das alles Entscheidende wäre in der Welt.

„Schließlich ist das kapitalistische (*primär männlich dominierte, Anm.*) Wirtschafts- und Gesellschaftssystem systematisch blind gegenüber den Voraussetzungen und Folgen des Wirtschaftens. In der feministischen Diskussion wird davon ausgegangen, dass die kapitalistische Ökonomie eine Ökonomie der Trennung ist, weil die formellen Marktprozesse von ihren Voraussetzungen - nämlich der nicht-bezahlten Arbeit, insbesondere der Sorgearbeit, und den Elementen der Natur, die keine Waren sind - getrennt werden. [...] Wirtschaftswachstum ist zudem eng verbunden mit einem männlichen, rationalistischen und westlichen Entwicklungsverständnis, das zuvorderst und als Bestandteil patriarchaler Dominanzverhältnisse an der Beherrschung der Natur orientiert ist.“¹⁵⁹

„Kapitalistische Dynamik besteht zudem darin, immer weitere Aspekte der Gesellschaft in marktfähige Waren zu verwandeln und darüber Macht und Herrschaft zu konstituieren. Das betrifft neben der Natur gerade die Menschen, die ihre Arbeitskraft in kapitalistischen Unternehmen verkaufen müssen.“¹⁶⁰

Die feministische Tradition spricht im Zusammenhang von Wirtschaft, Gesellschaft und Natur hingegen vielmehr von „gesellschaftlichen Naturverhältnissen“ – also von einem integralen Verhältnis und eben nicht von einem trennenden und unterordnenden.¹⁶¹

Es sind vor allem die femininen, verbindenden Kräfte und Potenziale - oder nennen wir es *authentisches Empfinden* - auch im Mann -, die untrügerisch wahrnehmen, was notwendig und zu tun ist. Und eines ist klar: Gelingt die Trendwende in der Klimaproblematik nicht, so hat dies dramatische Konsequenzen für die zukünftige Menschheit - ja schon für die nächste Generation zur Folge. Noch in diesem Jahrhundert werden Teile der Erde für den Menschen unbewohnbar. Wir sehen inzwischen vor allem in der südlichen Erdhemisphäre bereits dramatische Konsequenzen.¹⁶²

¹⁵⁹ Ulrich Brand: Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie; VSA 2020, S. 118 f. - unter Bezugnahme auf Adelheid Biesecker / Christa Wichterich / Uta von Winterfeld: *Feministische Perspektiven zum Themenbereich Wachstum Wohlstand, Lebensqualität*; Materialien M-17(26)23 der Enquete-Kommission Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität des Deutschen Bundestages.

¹⁶⁰ Vgl. dsb., ebenda, S. 118.

¹⁶¹ Vgl. dsb., ebenda, S. 119.

¹⁶² Vgl. Andreas Novy / Richard Bärnthaler / Veronika Heimerl (Hg.): *Zukunftsfähiges Wirtschaften – Kapitel „Soziale Interventionen“*; Betz Juventa 2020, S. 63 ff.

Sowie Karl Wimmer (11/2021): *Gedanken zur Umwelt- und Klimaproblematik. Wege aus dem Dilemma*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gedanken_zur_klimaproblematik.pdf

Lassen wir stellvertretend für die Kraft der Frau zwei Frauen zu Wort kommen: „Frauen waren die letzten dreißig Jahre vor allem damit beschäftigt, neben der Verantwortung für Partnerschaft und Familie eine Stellung im beruflichen und politischen Leben zu erarbeiten. Das bedeutete aber für viele Frauen, sich stärker als bisher mit männlichen vorherrschenden Qualitäten, wie Zielstrebigkeit, Leistung, Erfolg zu identifizieren und diese für sich zu entwickeln, um mit den Männern mithalten zu können. Weibliche Qualitäten wie Intuition, Empathie, spielerische und kreative Fähigkeiten und der tiefe Kontakt zu sich selbst sind dabei oftmals verschüttet worden.“¹⁶³ Doch das ändert sich aktuell gewaltig: Frauen finden wieder ihr Selbst-Bewusstsein und damit ihre ursprünglichen Qualitäten.

„Wir Frauen in Mitteleuropa sind es, die die Möglichkeit haben, die Weichen für die Zukunft (neu) zu stellen. [...] Welch Potential für unsere Gesellschaft die gebündelte Kraft der Weiblichkeit bedeutet, wenn wir uns endlich von dem künstlich induzierten Konkurrenzdenken befreien. Wenn sich Frauen zusammenschließen um an einem Strang zu ziehen, wird eine große Macht freigesetzt. Es geschieht bereits vielerorts, online und offline mit dem Ziel, sich gegenseitig zu unterstützen und die Welt zu einer besseren zu machen. [...] Verbunden mit dem tiefen Wissen um die Macht der Weichheit können wir, dann, wenn es nötig ist, auch hart sein.“¹⁶⁴

„Die zentripetale Energie der Frau verbindet sich fundamental mit der Erde und allem erdhaften wie dem Körper, während wir tatsächlich beim Mann die Vorherrschaft des Denkens und Verstandes beobachten können, sowie sein Interesse an geistigen Dingen. [...] Die zentripetale Energie ist es auch, die dafür sorgt, dass Frauen, sich stärker um das Wohlergehen ihrer Liebsten um sie herum sorgen, körperlich materiell aber auch psychisch übernimmt sie die Verantwortung für die anderen.“¹⁶⁵

„Die weibliche Energie ist ursprünglich schöpferisch, kraftvoll und kreativ. Sie drückt sich intuitiv, instinkthaft, körperlich-sinnlich aus. Sie bringt jedes Lebewesen hervor, jede Frau und jeden Mann. Der immer wiederkehrende Kreislauf von Leben, Geburt, Tod und Wiedergeburt wird von ihr initiiert. Sie ist eine erdhafte Energie, die Verbundenheit und Geborgenheit, Kontinuität und Sicherheit sucht und gibt.“¹⁶⁶

„Unsere Leben gehören nicht uns.
Von der Wiege bis zur Bahre sind
wir mit anderen verbunden,
in Vergangenheit und Gegenwart.
Und mit jedem Verbrechen
und jedem Akt der Güte
erschaffen wir unsere Zukunft.“
(Aus dem Film: Cloud Atlas)¹⁶⁷

¹⁶³ Dakini – Weiblichkeit leben; in: <https://www.weiblichkeit-leben.de/tag/dakini.html>

¹⁶⁴ Martina Klouda-Lacina im Blog vom 21.06.2021 über Frauenstärken: Weiblichkeit ist eine Kraft; in: <https://www.frauenstaerken.net/weiblichkeit-ist-eine-kraft/>

¹⁶⁵ Dakini – Weiblichkeit leben; in: <https://www.weiblichkeit-leben.de/weiblichkeit.html>

¹⁶⁶ Ebenda.

¹⁶⁷ Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Cloud_Atlas_\(Film\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Cloud_Atlas_(Film))

14 Kräfte und Initiativen auf dem Weg nach vorne

Bewegungen, die neue Formen des Wirtschaftens und der Gesellschaftsgestaltung fordern und Alternativen entwickeln, werden mehr und mehr, kräftiger und weltumspannend. Stellvertretend seien hier nur zwei erwähnt, die sich international intensiv für alternative Lösungen engagieren:

Die *Degrowth*- oder *Postwachstums*-Bewegung (wachstumskritische Bewegung): Die Menschheit muss sich als Teil des planetarischen Ökosystems begreifen. Nur so kann ein selbstbestimmtes Leben in Würde für alle ermöglicht werden. „Unter *Degrowth* oder *Postwachstum* verstehen wir eine Wirtschaftsweise und Gesellschaftsform, die das Wohlergehen aller zum Ziel hat und die ökologischen Lebensgrundlagen erhält. Dafür ist eine grundlegende Veränderung unserer Lebenswelt und ein umfassender kultureller Wandel notwendig.“¹⁶⁸

Die *Degrowth* – Bewegung bemüht sich, in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft ein Bewusstsein dafür zu wecken, dass Quantität durch Qualität ersetzt werden kann, und weniger oft mehr ist. Das beginnt bei der Produktion von Lebensmitteln und Kleidung, betrifft die Freizeit- und Unterhaltungsbranche und greift letztlich in die Gestaltung von Arbeitsplätzen ein. Klimaneutral zu werden bedeutet, Gewohnheiten zu überdenken. Für die politisch Verantwortlichen heißt das aber auch, Alternativen zu schaffen, und den rechtlichen Rahmen durchzusetzen, der partikuläre Wirtschaftsinteressen begrenzt.

Der Ökonom Ernst Friedrich Schuhmacher stellt in diesem Sinne schon 1974 fest:

„In einer gewissen Hinsicht glaubt jeder an Wachstum, und das mit Recht, weil Wachstum ein wesentlicher Bestandteil des Lebens ist. Worum es jedoch geht, ist, dem Gedanken des Wachstums eine qualitative Bestimmung zuzuordnen, denn es gibt viele Dinge, die wachsen, und viele, die kleiner werden müssten.“

(Ernst F. Schuhmacher, in: *Small is beautiful – Die Rückkehr zum menschlichen Maß*)¹⁶⁹

Die *Global Solution Initiative*: Die *Global Solutions Initiative* ist ein globales kollaboratives Unternehmen, das aus einem Netzwerk weltbekannter *Think Tanks* besteht. Es schlägt politische Antworten auf die großen globalen Probleme vor, die von den G20, den G7 und

¹⁶⁸ Was ist **Degrowth**? In: <https://www.degrowth.info/de/degrowth-de>

Die **wachstumskritische Bewegung** ist eine soziale Bewegung von Wissenschaftlern und Aktivisten, die sich mit Wachstumskritik befassen und das vorherrschende Entwicklungsmodell des Wirtschaftswachstums kritisieren. Im deutschsprachigen Raum wird sie auch als **Postwachstumsbewegung** bezeichnet, weitere Schlagworte sind *Wachstumsrücknahme*, *Entwachstum* oder *Wachstumswende*.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Wachstumskritische_Bewegung

Einer ihrer bedeutendsten Vertreter ist Serge Latouche: **Serge Latouche** (* 1940) ist ein französischer Ökonom und Philosoph sowie Professor a. D. der Universität Paris-XI (Sceaux) und gilt als Vertreter des Konzepts der *décroissance* (Wachstumskritik) und eine der zentralen Personen der wachstumskritischen Bewegung.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Serge_Latouche

Siehe dazu auch Ulrich Brand: *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie: Klimastreiks und alternativen zur Imperialen Lebensweise*; VSA 2020.

Sowie Ulrich Brand / Markus Wissen: *Imperiale Lebensweise: Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus*; oekom 2017.

Siehe auch Andreas Novy / Richard Bärenthaler / Veronika Heimerl: *Zukunftsfähiges Wirtschaften (Arbeitsgesellschaft im Wandel)*; Beltz Juventa 2020.

¹⁶⁹ Ernst Friedrich Schuhmacher: *Small is beautiful – Die Rückkehr zum menschlichen Maß*; Oekom Verlag 2019, S. 165 (Erstauflage 1974).

anderen Foren der globalen Governance angegangen werden (sollten).¹⁷⁰ Die *Global Solutions Initiative* wurde während der deutschen G20-Präsidentschaft 2017 vom Präsidenten der Initiative Dennis J. Snower gegründet.¹⁷¹

Die Ökonomisierung der natürlichen Ressourcen ist Resultat einer Haltung, die darauf baut, dass menschliches Handeln ausschließlich von wirtschaftlichem Denken geleitet ist. Im Dienst der Profitmaximierung werden Wälder gerodet, Flüsse trockengelegt, der Boden zubetoniert, Abwässer ins Meer geschüttet. Die menschliche Arbeitskraft wird abgewertet, die Lebensqualität des Einzelnen wird auf Konsum reduziert. Hier beginnt sich Widerstand zu regen. Der Ökonom Dennis Snower, früher Berater der G 20 Staaten, bezeichnet heute das Konzept der Nutzenmaximierung als fatalen Irrtum. Sein Credo: die Wirtschaft solle nicht dem Profit einzelner, sondern dem Gemeinwohl dienen.

Die *Global Solution Initiative* hat dazu auch ein neues Verfahren zur Messung des sozialen Wohlstandes erarbeitet, das über das klassische BIP weit hinausgeht: Das *Recoupling Dashboard* schlägt die Messung von Wohlstand anhand von vier Indizes vor: *Solidarität* (S – Solidarity), *Handlungsfähigkeit* (A – Agency), *materieller Gewinn* (G – GDP per capita) und *ökologische Nachhaltigkeit* (E – Environmental Performance), kurz SAGE. Alle vier Dimensionen vereint, ermöglichen einen ganzheitlichen Ansatz für die Gestaltung von Politik und Unternehmen.¹⁷²

Solidarity und *Agency* sind neue Messgrößen, die von nun an jährlich in zahlreichen Ländern neben dem Pro-Kopf-BIP und der Umweltleistung gemessen werden können. *Solidarity* umfasst die Bedürfnisse der Menschen als soziale Wesen mit dem Wunsch nach sozialer Zugehörigkeit. *Handlungsfähigkeit*, bezeichnet als *Agency*, beinhaltet die Befähigung des Einzelnen und umfasst das Bedürfnis, das eigene Schicksal durch eigene Anstrengungen zu beeinflussen.¹⁷³

Einige weitere Initiativen, die sich kritisch mit dem bestehenden Wirtschaftssystem auseinandersetzen, seien hier nur dem Namen nach erwähnt, etwa: *Attac*¹⁷⁴, *Extinction Rebellion*¹⁷⁵, *Konzeptwerk Neue Ökonomie*¹⁷⁶, *Brot für die Welt*¹⁷⁷, *Climate Interactive / EnROADS*¹⁷⁸ und natürlich *Fridays for Future*¹⁷⁹. Selbstverständlich auch der *IPCC*¹⁸⁰ und die

¹⁷⁰ Vgl. <https://www.global-solutions-initiative.org>

Sowie https://de.wikipedia.org/wiki/Global_Solutions_Initiative

¹⁷¹ **Dennis J. Snower** (* 1950 in Wien) ist ein US-amerikanisch-deutscher Wirtschaftswissenschaftler, Präsident der *Global solutions Initiative* und Professor für Makroökonomie und Nachhaltigkeit an der *Hertie School of Governance*. Er ist ehemaliger Präsident des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel sowie Professor für theoretische Volkswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Dennis_J._Snower

¹⁷² Vgl. https://www.global-solutions-initiative.org/wp-content/uploads/2020/02/200220_GlobalSolutions_PM_Recoupling-Dashboard.pdf

und <https://www.global-solutions-initiative.org/recoupling-dashboard/>

¹⁷³ Vgl. ebenda.

¹⁷⁴ Vgl. <https://www.attac.at/ziele>, <https://de.wikipedia.org/wiki/Attac>

¹⁷⁵ Vgl. <https://xrebellion.at>, https://de.wikipedia.org/wiki/Extinction_Rebellion

¹⁷⁶ Vgl. <https://konzeptwerk-neue-oekonomie.org/themen/>,

¹⁷⁷ Vgl. <https://www.brot-fuer-die-welt.at>, https://de.wikipedia.org/wiki/Brot_für_die_Welt

¹⁷⁸ Vgl. <https://www.climateinteractive.org>,

<https://en-roads.climateinteractive.org/scenario.html?v=21.10.0&p63=11&lang=de>

¹⁷⁹ Vgl. <https://www.fridaysforfuture.at>, https://de.wikipedia.org/wiki/Fridays_for_Future

¹⁸⁰ Vgl. <https://www.ipcc.ch>, https://de.wikipedia.org/wiki/Intergovernmental_Panel_on_Climate_Change

zahlreichen Klimaforscher sowie klarerweise auch Umweltschutzorganisationen, wie z.B. *Greenpeace*¹⁸¹ und *Global 2000*¹⁸². Auch der *Club of Rome*¹⁸³ ist hier zu erwähnen.

15 Zusammenfassung

Fassen wir mit den Worten von Novy / Bärnthaler / Heimerl über *Zukunftsfähiges Wirtschaften* zusammen: „Kein Leitbild, kein Denkkollektiv, keine Perspektive bietet „die“ Lösung. Und trotzdem gibt es drei konkrete Ansatzpunkte, mit denen wir dieses Buch schließen: (1) Sowohl in Wissenschaft als auch in Gesellschaft braucht es mehr Räume des Dialogs und der Debatte, um Brücken zwischen Denkkollektiven zu bauen. Dies könnte Mitglieder von Denkkollektiven offener machen, die vorgestellten Leitbilder schärfen und vielleicht neue entwickeln. (2) Gesellschaftlich ist die Kunst des Abwägens gefragt zwischen Individualität und Solidarität, zwischen Vielfalt und Gleichheit. (3) Und schließlich braucht es einen neuen wirtschaftspolitischen Fokus, weg von Themen des nachhaltigen Konsumierens hin zu Fragen der Gestaltung sozialökonomischer Infrastrukturen.“¹⁸⁴

Schließen möchte ich mit den Worten des Pioniers von *New Work*, Frithjof Bergmann und damit gleichermaßen anregen zum Weiterdenken und Weiterhandeln:

„Die Ökonomen vergleichen Gesellschaften manchmal anhand der Anzahl der Arbeitsstunden, die dazu benötigt werden, um zum Beispiel ein paar Schuhe oder einen Laib Brot zu produzieren. Der unvergleichliche Reichtum eines Landes, das die Wirtschaftsform der *Neuen Arbeit* angenommen hat, würde sich daran zeigen, wie wenig Zeit darauf verwendet werden muss, die Grundlagen eines attraktiven Lebens zu erzeugen. Selbst in den frühesten Phasen wären höchstens ein bis zwei Tage in der Woche dafür nötig.

Eine der visionären Aufgaben, deren Verwirklichung sich die Associates der *Neuen Arbeit* heute schon widmen, ist die Entdeckung neuer Rohmaterialien sowie weiterer Geräte, Werkzeuge und Maschinen, die diese Menge noch weiter reduzieren werden, bis sie vielleicht eines Tages auf wenige Stunden pro Woche schrumpft.

Eines der hartnäckigsten und widerspenstigsten Missverständnisse der *Neuen Arbeit* ist, dass ihre Kultur „genügsamer“, „enthaltssamer“, schlichtweg ärmlicher sein wird als die Kultur, unter der wir heute zu leiden haben. Das ist ein grotesker Fehler. Das genaue Gegenteil wird der Fall sein, und nicht nur ganz deutlich, sondern ganz heftig, schwindelerregend und atemberaubend. In der Tat werden die Ineffizienz und die tölpelhaften Absurditäten des Lohnarbeitssystems für uns erst richtig sichtbar werden, wenn sich dieser Kontrast entfaltet.“¹⁸⁵

Inzwischen gibt es weltweit bereits unzählige Projekte, die *New Work*-Charakter haben. Bergmann schreibt dazu: „Sie alle sind repräsentativ für eine Entwicklung, die in der Luft liegt, es entstehen immer mehr ähnliche Unternehmungen in aller Welt. Rasch werden Verbindungen zwischen diesen Unternehmen hergestellt, und ein Netzwerk gegenseitiger Unterstützung bei ähnlichen Projekten gewinnt an Kraft, so dass sich in der Ferne bereits die Umrisse umfassender Möglichkeiten abzeichnen.“¹⁸⁶

¹⁸¹ Vgl. <https://news.greenpeace.at>, <https://de.wikipedia.org/wiki/Greenpeace>

¹⁸² Vgl. <https://www.global2000.at>, https://de.wikipedia.org/wiki/Global_2000

¹⁸³ Vgl. <https://www.clubofrome.org>, https://de.wikipedia.org/wiki/Club_of_Rome

¹⁸⁴ Andreas Novy / Richard Bärnthaler / Veronika Heimerl (Hg.): *Zukunftsfähiges Wirtschaften*; Betz Juventa 2020, S. 186.

¹⁸⁵ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Auflage, 2020, S. 312 f.

¹⁸⁶ Dsb., ebenda, S. 230.

Roger Willemsens¹⁸⁷ „Zukunftsrede“ sollte uns nicht nur zu denken geben, sondern uns vor allem zum Handeln auffordern:

»Wir waren jene, die wussten, aber nicht verstanden,
voller Informationen, aber ohne Erkenntnis, randvoll
mit Wissen, aber mager an Erfahrung. So gingen wir,
von uns selbst nicht aufgehalten.«

(Aus Roger Willemsens „Zukunftsrede“) ¹⁸⁸

16 Literatur

- Ahrendt, Hannah: *Die Freiheit, frei zu sein*; dtv 2018.
- Altintas, Anil in Doppe, Blu / Holtermann, Daniel (Hg.): *Vom Scheitern, Zweifeln und Ändern: Kritische Reflexionen von Männlichkeiten*; Unrast 2021.
- Antonovsky, Aaron: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dgvt 1997.
- Anzinger, Beate: *Ein grüner Mantel als Umhang reicht nicht*; in: PEGASUS OÖNachrichten 11/2021, S. 35.
- Atkinson, Anthony: *Ungleichheit. Was wir dagegen tun können*; Klett-Cotta 2016.
- Bergmann, Frithjof: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020 (Erstaufgabe 2004).
- Dsb.: *Die Freiheit leben*. Arbor 2005.
- Dsb.: *New work, new culture: Work we want and a culture that strengthens*; us. Washington: Zero Books 2019.
- Dsb.: *On being free*; Univ. of Notre Dame, (7. Printing), 1996.
- Dsb.: *Ecology and new work. Excess consumption and the job system*; in: J. B. Schor / D. B. Holt (Hg.): *The consumer society reader*; New York: New Press;
- <http://www.neuearbeit-neuekultur.de/archiv/EcologyandNewWork.pdf>
- Bergmann Frithjof / Friedmann, Stella: *Neue Arbeit kompakt – Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft*. Arbor 2007.
- Bergman, F. / Krabel, A.: *Jeder will was tun*. Interview mit Frithjof Bergmann; Arbeit und Arbeitsrecht 9/2017; <https://arbeit-und-arbeitsrecht.de/newwork>; zugriff: 5.6.2018.
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020.
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *Positive Psychologie und New Work*; in: M. Brohm-Badry / C. Pfeifer / J. M. Greve / B. Berend (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020, S. 100-110.
- Beyers, Bert / Kus, Barbara / Amend, Thora / Fleischhauer, Andrea: *Großer Fuß auf kleiner Erde? Bilanzieren mit dem Ecological Footprint - Anregungen für eine Welt begrenzter Ressourcen*; in: *Nachhaltigkeit hat viele Gesichter*, Nr. 10, Eschborn 2010.
- Bieri, Peter: *Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens*; S. Fischer 2006.
- Dsb.: *Eine Art zu leben. Über die Vielfalt menschlicher Würde*; S. Fischer 2015.

¹⁸⁷ **Roger Willemsen** (1955-2016), arbeitete zunächst als Dozent, Übersetzer und Korrespondent aus London, ab 1991 auch als Moderator, Regisseur und Produzent fürs Fernsehen. Er erhielt zahlreiche Auszeichnungen, darunter den Bayerischen Fernsehpreis und den Adolf-Grimme-Preis in Gold, den Rinke- und den Julius-Campe-Preis, den Prix Pantheon-Sonderpreis, den Deutschen Hörbuchpreis und die Ehrengabe der Heinrich-Heine-Gesellschaft. Willemsen war Honorarprofessor für Literaturwissenschaft an der Humboldt-Universität in Berlin, Schirmherr des Afghanischen Frauenvereins und stand mit zahlreichen Soloprogrammen auf der Bühne. Zuletzt erschienen im S. Fischer Verlag seine Bestseller »Der Knacks«, »Die Enden der Welt«, »Momentum«, »Das Hohe Haus« und »Wer wir waren«. Willemsen starb im Alter von nur 60 Jahren an einer schweren Krankheit. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Roger_Willemsen

¹⁸⁸ Roger Willemsen: *Wer wir waren. Zukunftsrede*; Fischer 2016.

- Biesecker, Adelheid / Wichterich, Christa / von Winterfeld, Uta: *Feministische Perspektiven zum Themenbereich Wachstum Wohlstand, Lebensqualität*; Materialien M-17(26)23 der Enquete-Kommission Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität des Deutschen Bundestages.
- Binswanger, Hans: *Arbeit ohne Umweltzerstörung. Strategien einer neuen Wirtschaftspolitik*; Fischer 1983.
Dsb.: *Die Glaubensgemeinschaft der Ökonomen*; Murmann 2011.
Dsb.: *Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses*; Metropolis 2018.
- Binswanger, Mathias: *Der Wachstumszwang. Warum die Volkswirtschaft immer weiterwachsen muss, selbst wenn wir genug haben*; Wiley-VCH 2019.
Dsb.: *Die Treitmühlen des Glücks. Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher*; Herder 2019.
- Blom, Philipp: *Was auf dem Spiel steht*; Hanser 2017.
- Boff, Leonardo: *Von der Würde der Erde. Ökologie, Politik, Mystik*; Patmos 1994.
- Bohmeyer, M. / Cornelsen, C.: *Was würdest du tun? Wie uns das Bedingungslose Grundeinkommen verändert*; Econ 2019.
- Brand, Ulrich: *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie: Klimastreiks und alternativen zur Imperialen Lebensweise*; VSA 2020.
- Brand, Ulrich / Wissen, Markus: *Imperiale Lebensweise: Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus*; Oekom 2017.
- Branden, Nathaniel: *Die sechs Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst*; Piper 2011.
- Braungart, Michael / McDonough, William: *Cradle to Cradle. Einfach intelligent produzieren*; Piper 2014.
Dsb.: *Intelligente Verschwendung. The Upcycle. Auf dem Weg in eine neue Überflussgesellschaft*; Oekom 2014.
- Bregman, Rudgar: *Utopien für Realisten. Die Zeit ist reif für die 15-Stunden-Woche, offene Grenzen und das bedingungslose Grundeinkommen*; Rowohlt 2017.
- Brohm-Badry, M. / Pfeifer, C. / Greve, J.M. / Berend, B. (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020.
- Brommer, Dorothee / Hockling, Sabine / Leopold, Annika (Hg.): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*; Springer 2019.
- Buchwald, Anand: *Wirtschaft - Eine Zukunft für die Zukunft*, Mirapuri-Verlag 2016.
- Bürger, Hans: *Wir werden nie genug haben. 96 Fragen an Kurt W. Rothschild zu Kapitalismus und Zufriedenheit*; Braumüller 2010.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow. Das Geheimnis des Glücks*; Klett-Cotta 1997.
- Conway, Erik M. / Oreskes, Naomi: *Die Machiavellis der Wissenschaft: Das Netzwerk des Leugnens*; Wiley-VCH Verlag 2014.
- Dablander, Fabian (06/2017): *How to stop being busy and become productive*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>; und <https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive>
- Deimling, Holger: *Führung und New Work: Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten*; Haufe 2021.
- Deutsches Umweltbundesamt: *Die Folgen des Klimawandels in Deutschland. Was können wir tun und was kostet es?* https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/515/dokumente/4355_0.pdf
- Dürr, Hans-Peter: *Warum es ums Ganze geht: Neues Denken für eine neue Welt im Umbruch*; S. Fischer 2011.
Dsb.: *Das Lebendige lebendiger werden lassen: Wie uns neues Denken aus der Krise führt*; Oekom 2011.
- Ebner, Markus: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.
- Ettl, Paul: *Die Bilanz der Zukunft? Menschliche Werte im Unternehmen und Gemeinwohl-Bilanz*; Grin 2012.
- Felber, Christian: *Gemeinwohl-Ökonomie*; Deuticke 2014 (Erstausgabe 2010).
- Frankl, Viktor E.: *Der Wille zum Sinn*; Hogrefe 2015.
Dsb.: *Über den Sinn des Lebens*; Beltz 2019.

- Foelsing, Jan / Schmitz, Anja: *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivenreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*; Springer 2021.
- Foerster, Heinz von: *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*; Carl-Auer 2006.
- Fromm, Erich: *Haben oder Sein*; Dtv 1998 (Erstausgabe 1976).
- Furkel, Daniela: *Was aus dem Wunsch nach Wandel wurde*; Personalmagazin, 09/2018, 20-24.
- Geißler, Karlheinz A.: *Zeit leben. Vom Hasten und Rasten, Arbeiten und Lernen, Leben und Sterben*; Beltz 1992.
- Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz*; Hanser 1996.
- Dsb.: *Ökologische Intelligenz: Wer umdenkt, lebt besser*; Knaur 2012.
- Dsb.: *Soziale Intelligenz: Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben*; Droemer 2017.
- Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee, Annie: *Emotionale Führung: Durch emotionale Intelligenz erfolgreich in Führungsposition sein*; Ullstein 2003.
- Göpel, Maja: *Unsere Welt neu denken – eine Einladung*; Ullstein 2020.
- Gore, Al: *Eine unbequeme Wahrheit - Die drohende Klimakatastrophe und was wir dagegen tun können*; Riemann 2006.
- Grober, Ulrich: *Der leise Atem der Zukunft. Vom Aufstieg nachhaltiger Werte in Zeiten der Krise*; oekom 2016.
- Groth, Torsten / Krejci, Gerhard P. / Günther, Stefan (Hg.): *New Organizing. Wie Großunternehmen Agilität, Holacracy & Co. Einführen – und was man daraus lernen kann*; Carl-Auer 2021.
- Hackl, Benedikt / Wagner, Marc / Attmer, Lars / Baumann Dominik: *New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*; Springer 2017.
- Heller, Jutta: *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*; Gräfe & Unzer 2013.
- Hilbrig, Gabriel: *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Grundlagen eines alternativen demokratischen Wirtschaftskonzepts. Geschichtlicher Hintergrund, Grundlagen der Gemeinwohl-Ökonomie, kritische Lernreflexion*; Grin Verlag 2017.
- IPCC vom August 2021: *Besonderer Bericht: Globale Warnung von 1,5 Grad – Zusammenfassung für politische Entscheidungsträger*; in: <https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/spm/>
 Siehe dazu auch: <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/#report-chapters>
- Jonas, Hans: *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*; Insel 1997.
- Kabat-Zinn, Jon: *Achtsamkeit für Anfänger*; Arbor 2013.
- Dsb.: *Das Abenteuer Achtsamkeit. Wie Sie Weisheit für Körper, Geist und Seele entwickeln*; Arbor 2015.
- Jackson, Tim: *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*; Oekom 2011.
- Dsb.: *Wohlstand ohne Wachstum – das Update: Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft*; Oekom 2017.
- Dsb.: *Wie wollen wir leben? Wege aus dem Wachstumswahn*. Oekom 2021.
- Jung, Norbert: *Auf dem Weg zu gutem Leben. Die Bedeutung der Natur für seelische Gesundheit und Werteentwicklung*; 2012.
- Jürgens, K. / Schildermann, C. / Hoffmann, R.: *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit mit Zukunft“*; Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2018.
- Karstädt, Uwe: *Ganz in meinem Element. Die Kraft der Persönlichkeit in den Fünf Elementen*; Kösel 1998.
- Kienbaum, Fabian: *New Work Pulse Check 2017*; in: <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/>
- Klaws, M. / Köhler, F. (Regie) (2019): *New Work: Eine Stadt im Umbruch*; Interview mit Frithjof Bergman im Rahmen des Filmes; <https://vimeo.com/302019513>
- Klein, Naomi: *Die Entscheidung – Kapitalismus vs. Klima*; S. Fischer 2016.
- Klouda-Lacina, Martina im Blog vom 21.06.2021 über *Frauenstärken: Weiblichkeit ist eine Kraft*; in: <https://www.frauenstaerken.net/weiblichkeit-ist-eine-kraft/>
- Kopp, Lorelei: *Mindful Leadership: Tools & Methoden für achtsames Führen in turbulenten Zeiten*; Luve 2021.

- Kraiger-Kreiner, Jörg: *Güterdämmerung. Wirtschaft im Zwielficht der Profitgier*; Gotthard 2014.
- Krammer, Stefan: *Fiktionen des Männlichen - Männlichkeitsforschung in der Literaturwissenschaft*; Facultas 2018.
- Kromp-Kolb, Helga / Formayer, Herbert: *Schwarzbuch Klimawandel. Wie viel Zeit bleibt uns noch?* Econwin 2005.
- Dsb.: *+ 2 Grad. Warum wir uns für die Rettung der Welt erwärmen sollten*; Molden 2018.
- Kühl, Stefan: *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung* (Management kompakt); Springer 2018.
- Dsb. (2019): *Die Tücken der agilen Organisation*; <https://www.youtube.com/watch?v=p3LDABxF96c>
- Längle, Alfried: *Existenzanalyse. Existenzielle Zugänge der Psychotherapie*; Facultas 2016.
- Laotse: *Tao Te King*; übersetzt von Wilhelm, Richard; Diederichs 1999.
- Lippold, Dirk: *Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*; Springer 2019.
- Löwy, Simon: *New Work*; in: skilltree vom 28.05.2021: <https://skilltree.at/new-work-frithjof-bergmann/>
- Maturana, Humberto / Varela, Francisco: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Deutsche Übersetzung von Kurt Ludewig; Fischer 2006 (1. Aufl. 1984).
- Maxdon, Graeme: *Die Wachstumslüge. Warum WIR ALLE die Welt nicht länger Politikern und Ökonomen überlassen dürfen*; FinanzBuch Verlag 2012.
- Meadows, Dennis u.a.: *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*; Deutsche Verlags-Anstalt 1972.
- Dsb.: *Die neuen Grenzen des Wachstums*; Rowohlt 2001.
- Merl, Harry: *Der Traum vom gelungenen Selbst*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 55-89.
- Dsb.: *Das „Ich Haus“*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 92-109.
- Dsb.: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition*; Heugl Soution Press 2018.
- Moser, Maximilian: *Vom richtigen Umgang mit der Zeit*; Allegria 2017.
- Novy, Andreas / Bärenthaler, Richard / Heimerl, Veronika: *Zukunftsfähiges Wirtschaften (Arbeitsgesellschaft im Wandel)*; Beltz Juventa 2020.
- Ostrom, Elinor: *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*; Cambridge University Press 2015.
- Dsb.: *Die Verfassung der Allmende: Jenseits von Markt und Staat. Über das Potenzial des gemeinsamen Handelns*; Reclam 2022.
- Pausch, Johannes: *Was der Seele gut tut. Im richtigen Rhythmus leben*; Herder 2009.
- Peach, Niko: *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*; Oekom 2012.
- Peterson, Christopher / Seligman, Martin E.P.: *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press, Oxford 2004.
- Pollan, Michael: *Verändere dein Bewusstsein*; Kunstmann 2019.
- Poppenborg, Mark: *Wir führen anders! 24 ½ befreiende Impulse für Manager*; Intrinsify 2021.
- Precht, Richard D.: *Von der Pflicht: Eine Betrachtung*; Goldmann 2021.
- Dsb. im Interview mit Jung & Naiv über die neue (deutsche) Bundesregierung, Folge 537 vom 15.10.2021; in: <https://www.youtube.com/watch?v=8xMuTKuCAhk>
- Pretting, Gerhard / Boote, Werner: *Plastic Planet - Die dunkle Seite der Kunststoffe*; orange press 2010.
- Pretzmann, G. (Hg.): *Umweltethik. Manifest eines verantwortungsvollen Umgangs mit der Natur*; Stocker 2001.
- Radermacher, Franz J.: *Balance oder Zerstörung. Ökosoziale Marktwirtschaft als Schlüssel zu einer weltweiten nachhaltigen Entwicklung*. Wien, Ökosoziales Forum Europa, 3. Auflage 2004.
- Randers, Jorgen / Maxton, Graeme: *Ein Prozent ist genug. Mit weniger Wachstum soziale Ungleichheit, Arbeitslosigkeit und Klimawandel bekämpfen*; Oekom 2016.
- Rathke, Karl Heinz: *Des Menschen Herz ist wie der Ozean. Afrikanische Sprichwörter*; Südwind 1999.
- Reuß, Jürgen / Dannoritzer, Cosima: *Kaufen für die Müllhalde. Das Prinzip der Geplanten Obsoleszenz*; orange-press 2013.

- Reynolds, Michael: *How to Build a Global Model Earthship. Operation I: Tire Work*; Kindle (ebooklt.com) 2012
 Dsb.: *How to Build a Global Model Earthship. Operation II: Concrete Work*; Kindle (ebooklt.com) 2013.
- Rifkin, Jeremy: *Die empathische Zivilisation. Wege zu einem globalen Bewusstsein*; Fischer TB 2012.
- Robertson, Brian J.: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.
- Rotthaus, Wilhelm: *Wir können uns müssen uns neu erfinden. Der europäische Mensch am Ende des Zeitalters des Individuums*; Carl-Auer 2021.
- Scheibelhofer, Paul in Luedtke, Jens (Hg.): *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit: Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeit in Deutschland*; Budrich 2008.
- Schermuly, Carsten C.: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.
- Schmid, Katharina: *Kopfsache gesund. Die Wissenschaft entdeckt die Heilkraft der Gedanken*; edition a-Verlag 2018.
- Schnell, Nils / Schnell, Anna: *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*; Springer 2019.
- Schnorrenberg, Leonhard J. / Stahl, Heinz K. / Hinterhuber, Hans H. / Pircher-Friedrich, Anna Maria (Hg.): *Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung*; Erich Schmidt Verlag 2014.
- Schreiber, Jon: *Breema - Essenz des harmonischen Lebens*; Ryvellus 2000.
- Schulze, Hennig / Sejkora, Klaus: *Positive Führung. Resilienz statt Burnout*; Haufe 2015.
- Schumacher, Ernst F.: *Es geht auch anders. Jenseits des Wachstums. Technik und Wirtschaft nach Menschenmaß*; Desch 1974. (Neuaufgabe: *Small is beautiful. Die Rückkehr zum menschlichen Maß*; Oekom 2019.)
- Seelig, Harald, Universität Freiburg: *Das Selbstkonkordanz-Modell*;
https://www.sport.uni-freiburg.de/de/institut/Arbeitsbereiche/psychologie/psych_proj/ssk/sktheorie
- Seligman, Martin: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.
- Siebert, Al: *The Resiliency Advantage: Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back From Setbacks*; Berrett-Koehler Publishers 2005.
- Simon, Fritz B. / Clement, Ulrich / Stierlin, Helm: *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden*; Klett-Cotta 1999.
- Sloterdijk, Peter: *Der Staat streift seine Samthandschuhe ab. Ausgewählte Gespräche und Beiträge 2020–2021*; Suhrkamp 2021.
- Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*; Campus 2000.
 Dsb.: *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*; Campus 2000.
- Szekely, Dasa: *Das Schweigen der Männer: Warum der Mann in der größten Krise seines Bestehens ist und wie er wieder herauskommt*; Blanvalet 2016.
- Väth, Markus: *Cooldown. Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern*; GABAL 2013.
 Dsb.: *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*; GABAL 2016.
 Dsb.: *New Work Charta*; in: <https://humanfy.de/wp-content/uploads/2019/06/New-Work-Charta.pdf>
- Wackernagel, Mathis / Beyers, Bert: *Der Ecological Footprint. Die Welt neu vermessen*; Europäische Verlagsanstalt Hamburg 2010.
- Wagenhofer, Erwin / Kriechbaum, Sabine / Stern, André: *Alphabet. Angst oder Liebe*; Ecowin 2013.
- Wagenhofer, Erwin / Kriechbaum, Sabine: *But Beautiful. Nichts existiert unabhängig*; Kunstmann 2019.
- Wagenhofer, Erwin: *But Beautiful*, österreichischer Dokumentarfilm von Erwin Wagenhofer. Kinostart war November 2019 (auch als Blu-ray und DVD erhältlich).
- Wagner, Gernot / Weitzman, Martin L.: *Klimaschock. Die extremen wirtschaftlichen Konsequenzen des Klimawandels*; Ueberreuter 2016.
- Weizsäcker, Ernst Ulrich von / Hargroves, Karlson / Smith, Michael: *Faktor Fünf. Die Formel für nachhaltiges Wachstum*; Dröemer 2010.
- Weizsäcker, Ernst Ulrich von / Wijkman, Anders: *Wir sind dran. Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Club of Rome: Der große Bericht*; Pantheon 2019.

- Welzer, Harald: *Mentale Infrastrukturen. Wie das Wachstum in die Welt und in die Seelen kam*; Heinrich-Böll-Stiftung 2011.
- Dsb.: *Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand*, S. Fischer 2013.
- Werner, Emmy: *Wenn Menschen trotz widriger Umstände gedeihen - und was man daraus lernen kann*; in: Welter-Enderlin, R. / Hildenbrand, B. (Hg.): *Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände*; Heidelberg, S. 28-42.
- Wilk, Daniel: *Innehalten und Verweilen. Geschichten die Veränderungen ermöglichen*; Juni-Verlag 1999.
- Willemsen, Roger: *Wer wir waren. Zukunftsrede*; S. Fischer 2016.
- Wimmer, Karl (10/2000): *Persönlichkeit, Lebenswelten und Coaching*.
- Dsb. (12/2000): *Denken mit dem Körper. Wo steckt unsere Intelligenz?*
- Dsb. (01/2001): *Zeit ist Geld? Von der Suche nach Zeitsouveränität in einer beschleunigten Welt*.
- Dsb. (05/2001): *Strategische Organisationsentwicklung. Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen*.
- Dsb. (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit. Über das Wesen der intrinsischen Motivation*.
- Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z*.
- Dsb. (11/2001): *Die Kunst der Entspannung. Entspannung als Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden*.
- Dsb. (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? Zehn Basics in Form von Thesen*.
- Dsb. (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation*.
- Dsb. (08/2003): *Gesundes Alter(n) – eine Herausforderung. Vom Anti-Ageing zum Pro-Ageing und Active Ageing. Gedanken zu einem neuen Verständnis des Alter(n)s*.
- Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*.
- Dsb. (05/2004): *Gedanken zur Work-Life-Balance*.
- Dsb. (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching*.
- Dsb. (12/2008): *Das Fünf-Elemente-Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärken erkennen – nutzen – weiterentwickeln*.
- Dsb. (07/2016): *Generation Babyboomer – Eine Generation ohne Gewissen? Irrwege und Auswege menschlichen (Fehl-)Handelns*.
- Dsb. (10/2016): *Die Verschrottung der Welt. Wegwerfgesellschaft versus Nachhaltigkeit*.
- Das. (10/2016): *Atomare Bedrohung der Welt – Die Büchse der Pandora*.
- Dsb. (11/2016): *Das Elend der Wohlstandsgeneration und die Not der Abstiegsgesellschaft*.
- Dsb. (03/2017): *Die Welt in der wir leben (werden). Ein Plädoyer für eine neue Kultur der Bescheidenheit*.
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?*
- Dsb. (10/2017): *Digitale oder menschliche Gesellschaft? Die Welt im Umbruch - eine kritische Reflexion*.
- Dsb. (02/2018): *Wirtschaft, Verkehr, Konsum, Müll und Klimafalle. Ende der Menschheitsgeschichte oder Phönix aus der Asche?*
- Dsb. (02/2018): *Über den Verlust des Augenmaßes. Wege abseits der Vernunft und der Weg zurück nach vorn*.
- Dsb. (04/2018): *Menschlichkeit und Verantwortung in der Gesellschaft*.
- Dsb. (10/2018): *Gesunder Schlaf und Schlafprophylaxe. Tipps für eine ‚Gute Nacht‘*.
- Dsb. (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken*.
- Dsb. (10/2018): *Über die Mensch-Tier-Beziehung. Warum wir die Mensch-Tier-Beziehung neu gestalten müssen*.
- Dsb. (03/2019): *Lebenszyklus als Entwicklungsweg*.

- Dsb. (03/2019): *Neue Werte transformieren die Welt. Die existenziellen Herausforderungen meistern. Greta Thunberg und die Bewegung Fridays for Future.*
- Dsb. (04/2019): *Lasst die Blumen wieder blühen! Ein Aufruf zur Heilung der Ökosphäre. Leben und Lernen von und mit der Natur.*
- Dsb. (08/2019): *Zivilcourage – Über die Kunst, sozial mutig zu sein.*
- Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit- und Selbstmanagement.*
- Dsb. (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?*
- Dsb. (09/2019): *Liebe als Motivkraft – und ihre Antagonisten. Über das Wesen der stärksten Kraft im Universum.*
- Dsb. (10/2019): *Die Bedeutung des familiär-lebensgeschichtlichen Kontextes. Gedanken zur Anamnese familiärer Strukturen und Dynamiken.*
- Dsb. (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung.*
- Dsb. (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen.*
- Dsb. (11/2019): *Gemeinwohlökonomie und Ökosoziale Marktwirtschaft. Neue Formen des Wirtschaftens und der Gesellschaftsgestaltung.*
- Dsb. (12/2019): *Welt mit Zukunft. Bausteine einer zukunftsfähigen Welt. Auswege aus der Krise – Hinweise zu einer liebevollen Welt.*
- Dsb. (12/2019): *Geld regiert die Welt? Die Rolle des Geldes für die Zukunft dieser Welt.*
- Dsb. (02/2020): *Sind wir gute Vorfahren? Spuren des Menschen im Anthropozän und ihr langer Schatten in die Zukunft.*
- Dsb. (08/2020): *Corona als Krise und Chance. Über die heilsame Wirkung der Corona-Pandemie.*
- Dsb. (10/2020): *Literatur zur Umwelt-/Klimakrise und zukunftsfähige Ökonomie.*
- Dsb. (12/2020): *Zu Wissenschaft – Schule - Gesellschaft – Mensch & Natur.*
- Dsb. (01/2021): *Geschichte und ihre (Aus-)Wirkungen auf die Gegenwart.*
- Dsb. (01/2021): *Zu Fremdenfeindlichkeit versus Gesunde Gesellschaft.*
- Dsb. (01/2021): *Die Schönheit Afrikas - ein Kontinent mit Faszination.*
- Dsb. (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung.*
- Dsb. (02/2021): *Bedingungen und Wirkfaktoren therapeutischer Veränderung.*
- Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenorientierung.*
- Dsb. (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform.*
- Dsb. (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung.*
- Dsb. (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Entwicklung durch Ressourcengenerierung.*
- Dsb. (02/2021): *Wie aus Krisen Chancen werden. Konstruktive Bewältigung schwerer Ereignisse.*
- Dsb. (03/2021): *Das Wunder des Lebens. Leben in Verbundenheit mit dem Sein.*
- Dsb. (03/2021): *Ja, aber ... Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit. Wie bewältigen wir Widersprüche und Komplexität?*
- Dsb. (04/2021): *Selbstbild – Selbstwert – Selbstliebe – Selbstentwicklung. Grundlagen eines liebevollen Umgangs mit sich und der Welt.*
- Dsb. (08/2021): *Mensch und Natur – eine untrennbare Einheit. Eine Ode an die Natur.*
- Dsb. (08/2021): *Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten. Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren.*
- Dsb. (11/2021): *Gedanken zur Umwelt- und Klimaproblematik. Wege aus dem Dilemma.*
- Dsb. (12/2021): *Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation. Beiträge zur Organisationsgesundheit.*

Sämtliche Artikel als pdf-Download (gratis) verfügbar in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>

Wögerbauer, Hans und Georg: *Einfach gut leben. Ganzheitsmedizinische Gedanken und Impulse zur bewussten Lebensgestaltung*; Edition LIFEart 2001.

Zukunftsinstitut: *Megatrend New Work*; <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

Dsb.: *Glossar New Work. Trendbegriffe und Definitionen*;

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrend-glossar/new-work-glossar/>