

ANZEIGE

NEW WORK IN DER KRITIK

„Bei Arbeit geht es nicht um eine Sinnbefriedigung der Mitarbeiter“

Interview von Nora Scharolla
20. Oktober 2019



Bodo Antonic reorganisiert Unternehmen in Schwierigkeiten, übernimmt dort zeitweise als Manager, hält Vorträge und Universitätsvorlesungen.
Bild: Privat

New Work polarisiert. Doch nicht die Ideen sind schuld, sondern ein allzu naiver Umgang mit ihnen, sagt Interimsmanager Bodo Antonic. Er hofft, dass die besten Ideen sich durchsetzen, der Rest sei verzichtbar.



WirtschaftsWoche: Herr Antonic, die meisten Ideen, die heute unter dem Begriff „New Work“ subsumiert werden, sind ja gar nicht so neu. Trotzdem melden sich zurzeit immer mehr Kritiker, Sie sind einer davon. Was stört Sie an New Work?

Bodo Antonic: Man kann gar nichts gegen die Ideen haben. Aber wenn man sie überhöht und es übertreibt, habe ich massiv was dagegen. Neue Impulse für die Organisation der Arbeit, in einer vernünftigen Form und nicht nur emotional diskutiert, könnte man dagegen auch in der Praxis umsetzen.

Ein Problem ist, dass offenbar nicht einmal klar ist, worum es geht. Was der Kern von New Work ist, hinterfragen Sie selbst in eigenen Blog-Artikeln. Haben Sie eine eigene Antwort?

Wir wollen Arbeit und das Miteinander in Unternehmen neu organisieren. Das klingt natürlich sehr formelhaft. Für mich persönlich sage ich, es heißt Unternehmen entschlacken, entbürokratisieren, die Spielregeln über Bord werfen, auf dass das Miteinander leichter, entspannter und produktiver wird. Damit hätte man gleichzeitig einen Nutzen für das Unternehmen.

Sie beklagen einen ungefilterten Umgang mit den ganzen New-Work-Buzzwords, der in manchen Unternehmen in blinden Aktionismus mündet. Wie kommt das?

Da haben auch die sozialen Medien ihren Anteil, wo alles bejubelt wird, was irgendwie mit Agilität und alldem zu tun hat. Aber es fehlen empirische Erfahrungen. Die Folge ist: Die Praktiker ziehen sich zurück und halten New Work für ein Elite-Projekt, während sich die Vertreter im Internet mit immer noch tollerem Ideen überbieten. Der Praxisnutzen für Leute wie mich als Interimsmanager ist überhaupt nicht gegeben, wir gehen in die Betriebe und machen nach bestem Wissen und Gewissen unser Ding.

ANZEIGE



ALLES NUR AKTIONISMUS?

„New-Work-Hypes verschlimmbessern die Arbeitswelt oft nur.“

Future of Work oder Digital Mindset – Schlagwörter der „Zukunft Personal Europa“. In der Keynote zu seinem Buch „Good Job“ hat Prof. Dr. Gerd Gigerenzer reflektiert. Unternehmen sind produktiv sein muss, finde ich auch nicht problematisch. Absurditäten der Praxis sind natürlich nur, wie gestalten wir die acht Stunden, die wir im Betrieb sind, so, dass wir ein gutes Miteinander haben. Als Praktiker störe ich mich an der Formulierung, Arbeit müsse ganz neu gedacht werden.

von Saskia Ewers

Wie kann Arbeit produktiv und kapitalismustauglich bleiben und gleichzeitig doch Verbesserungen im Sinne der New-Work-Ideen beinhalten, ohne dass nur gelabert wird?

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass Arbeit Arbeit bleiben darf und sogar muss. Die ganze Diskussion, die Arbeit mit Sinn – man sagt ja jetzt *purpose* – aufladen will, unterstellt ja, dass Arbeit jetzt nicht wirklich gut sei. Das sehe ich aber nicht so. Dass ein Job mal mehr und mehr, finde ich nicht problematisch. Dass ein Unternehmen produktiv sein muss, finde ich auch nicht problematisch. Die Frage ist natürlich nur, wie gestalten wir die acht Stunden, die wir im Betrieb sind, so, dass wir ein gutes Miteinander haben. Als Praktiker störe ich mich an der Formulierung, Arbeit müsse ganz neu gedacht werden.

Wann begegnet Ihnen New Work in der Praxis?

Auch ich habe an der einen oder andere Stelle New Work als Eliteprojekt kennengelernt, in der Praxis aber nicht erlebt. Mit wenigen Ausnahmen ist New Work noch nie in Gänze in einem Unternehmen angekommen. Bei Restrukturierungen muss ich mir natürlich überlegen, wie ich die Arbeit organisiere, damit sie allen gerecht wird. Und als Manager muss ich mich natürlich mit den Inhalten von New Work beschäftigen und will es auch. Die Frage ist nur, wie man diesen Begriff, der nicht hinreichend präzisiert ist, in den Unternehmensalltag überführt, in die Praxis.

Sieben Absurditäten der neuen Arbeitswelt

Recruiting	▼
Motivation	▼
Entwicklung	▼
Führung	▼
Steuerung	▼
Großraumbüro	▼
Selbstorganisation	▼

Aber dann sind Sie doch mittendrin: Sie wollen Arbeit neu organisieren, auf Wünsche von Mitarbeitern reagieren und das ganze vielleicht in eine etwas menschenfreundlichere Richtung denken...

Ja und Nein. Wenn wir es herunterbrechen auf einen Arbeitsbezug, bin ich ganz Ihrer Meinung. Wir haben in der New-Work-Diskussion aber auch einige stark antikapitalistische Inhalte, da wird eine Utopie promotet, die meiner Meinung nach weit weg ist von der Kernfrage, wie wir Arbeit organisieren.

Wo fängt die Utopie an, wo der Antikapitalismus?

Eine gängige Aussage von New-Work-Romantikern ist: Wir müssen Arbeit so organisieren, dass sie den Purpose des Mitarbeiters befriedigt. Damit wird Arbeit degeneriert zu einer Lustbefriedigung des Arbeitenden. Das geht vorbei am Sinn und Zweck von Unternehmen, die ihre Kunden bedienen wollen. Und dafür muss gearbeitet werden. Es geht nicht um eine Sinnbefriedigung der Mitarbeiter. Wenn so ein antimaterialistischer, antikapitalistischer Arbeitsansatz in unserer Gesellschaft auf den betriebswirtschaftlichen Rahmen prallt, der sich im Kapitalismus bewegt, dann klatschen da einfach zwei Welten aufeinander, das kann nicht gutgehen. Der Manager, der das liest, wird sich sofort von allen Ideen abwenden, die mit New Work zu tun haben.



NEW WORK IST NICHT ALLES

Unternehmen brauchen empathische Egoisten

Müssen diese ganzen New-Work-Zugeständnisse an die junge Arbeitnehmergeneration wirklich sein? Ja, wenn sie nicht nur auf der Seite der Unternehmen stehen, sondern auch auf der Seite der Mitarbeiter. Unternehmen müssen bereit sein, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Das ist aber etwas anderes: Wir müssen unsere Faulheit überwinden. Weil Arbeit nicht immer nur Spaß machen kann, fängt die Utopie da an, wo man denkt, irgendwann sei sie nur noch Hopsasa und Trallala. Das ist ein wunderschönes intellektuelles Projekt, aber übersetzt ans Fließband funktioniert es nicht. Da wird es ein bisschen unerwachsen und unrealistisch.

Also überspitzt ausgedrückt: Arbeit muss auch ein bisschen weh tun?

Aus Sicht des Unternehmens ist es völlig egal, ob es Spaß macht oder nicht. Wichtig ist, dass die Arbeit gemacht wird. Zweifelsohne besteht ein Unternehmen aber aus lebendigen Menschen und den Managern dort sollte selbstverständlich wichtig sein, dass die Mitarbeiter glücklich sind. Diese Überbetonung von Arbeit als Sinnbefriedigung wird allerdings kein Unternehmen und kein Manager überleben.

Auf der anderen Seite sollte Arbeit sollte natürlich Spaß machen. Unternehmen müssen bereit sein, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Das ist aber etwas anderes: Wir müssen unsere Faulheit überwinden. Weil Arbeit nicht immer nur Spaß machen kann, fängt die Utopie da an, wo man denkt, irgendwann sei sie nur noch Hopsasa und Trallala. Das ist ein wunderschönes intellektuelles Projekt, aber übersetzt ans Fließband funktioniert es nicht. Da wird es ein bisschen unerwachsen und unrealistisch.

New-Work-Ideen wie orts- und zeitungebundene Arbeit, Flexibilität, flache bis keine Hierarchien und so weiter machen auch was mit den Menschen, die arbeiten. Neue Wünsche und Erwartungen wurden geschürt und damit müssen Unternehmen jetzt umgehen, gerade wenn sie Mitarbeiter brauchen. Wie tun sie das?

Die Idee, die Leute würden irgendwann nicht mehr kommen, weil irgendein Katalog nicht erfüllt wird, gilt nur in wirtschaftlichen Hochphasen. Dreht die Wirtschaft auf Krise, kommt ganz schnell der Punkt, wo Menschen froh sind, Arbeit zu haben. Die New-Work-Diskussion ist Ausdruck der jetzigen komfortablen Lage und selbst darin ein eher elitär geprägtes Luxus-Projekt. Ein Industriearbeiter kann mit alledem nichts anfangen. Er ist froh, dass er gutes Geld verdient. Wenn er dann keinen völligen Idioten als Vorgesetzten hat, der ihn anständig behandelt, ist er erst einmal zufrieden. Die Anspruchshaltung ist für einen Großteil der Menschen gar nicht vorhanden. Anders sieht es aus bei den Kopfarbeitern. Gerade wer ein gewisses Level erreicht hat, hat eine andere Anspruchshaltung. Ich sage aber: Sobald die Krise kommt, wird sich die ganze Diskussion auflösen.



NEW WORK

Wenn Agilität zur Falle wird

Agilität, New Work, VUCA:

Schlagwörter, die Teamarbeit ohne Hierarchien und mit viel Spaß

suggestieren. Kreativität, um unternehmerische Probleme zu lösen. Ich gehe davon

aus, dass es in manchen Punkten kein Zurück mehr gibt – wenn der Geist

Bestenauslese sagt Autor, dass es erst einmal aus der Flasche ist... Der Firlefanz wird fortfliegen, aber auch

Würzburger im Interview.

In der Krise wird einiges bleiben.

von Saskia Everstloh

Angenommen, Ihr Szenario tritt so ein. Was von den New-Work-Ideen hat das Potenzial, sich fest zu etablieren? Flexible Arbeitszeiten etwa?

Ich hoffe, dass einiges bleibt. Auch wenn ich ein bisschen auf New Work herumgedroschen habe, so gibt es gute Ansätze. Flexibilisierung, Entbürokratisierung – das ist alles richtig und wichtig. Eine flexible Organisation ist eine kreative. Wir brauchen

Das klingt doch geradezu optimistisch, wie ein Reinigungsvorgang.

Erst einmal ja. Es könnte aber auch einen Rückschlag geben. Es gibt konservative Kräfte, denen das gerade alles zu viel ist. Es könnte schon zu einer Rekonstitution kommen. Aber auch das wird sich wieder nivellieren und dann wird die Gesellschaft wieder neue Wege suchen.

Neun Agilitätsfallen

- Die größten Fehlannahmen
- Beschleunigungsfalle
- Mechtfalle
- Flexibilitätsfalle
- Generationenfalle
- Konfliktfalle
- Führungsfalle
- Fragilitätsfalle
- Zugehörigkeitsfalle
- Reifefalle

Drei Arten agiler Arbeit

- Scrum
- Design Thinking
- Holokratie



Nora Scharellka
Redakteurin Erfolg



Jetzt auf wiwo.de

Sie wollen wissen, was die Wirtschaft bewegt? Hier geht es direkt zu den aktuellsten Beiträgen der WirtschaftsWoche.

[Zur Startseite >](#)

Diesen Artikel teilen:



© Handelsblatt GmbH – Alle Rechte vorbehalten. Nutzungsrechte erwerben?

Auch interessant



CHEAPENERGY 2.4
Stromanbieter machtios: Dieser Trick spart automatisch jedes Jahr



„Man muss Wasserstoff dort einsetzen, wo er Sinn ergibt“



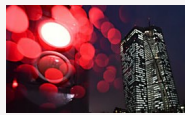
RAZORSHARK
Rasierdingen Hersteller empört? Neue Erfindung erobert das Internet



VIER-TAGE-WOCHE
Weniger arbeiten bei fast gleichem Gehalt



HAUSVERKAUF - AROUNDHOME
Hausverkauf: Diese 2 erfinden den Immobilienverkauf neu



EZB
Die nutzlose Geldflut der Europäischen Zentralbank



FID VERLAG NEWSLETTER |
Fit zu Hause in 3 Minuten – Diese 12 Übungen sind genial



HANDELSBLATT
Sparkassenpräsident Schieweis kämpft für eine XXL-Bank



DELL
Neu: Vostro Laptop mit einem Intel® Core™ i7 Prozessor der 10. Gen....



ZOLGENSMA
Ist dieses Medikament zwei Millionen Dollar wert?



GALA
Elisabeth von Belgien: Die Kronprinzessin wird volljährig



UBER-AKTIE
„Zeit zu kaufen, wenn Blut in den Straßen fließt“

Empfohlen von Taboola

ANZEIGE

■ Serviceangebote unserer Partner



BELLEVUE FERIEHAUS
Exklusive Urlaubsdomizile zu Top-Preisen



powered by
karriere.de
Mit unserem Karriere-Portal den Traumjob finden



HOMEDAY
Jetzt passenden Immobilienmakler in Ihrer Region finden



CV COACH
Besteht Ihr Leben den Recruiter

ANZEIGE

Unternehmen Finanzen Erfolg Hochschule Politik Technologie **erfolg.reich**

Themen • Kolumnen • Bilder • Videos • Dossiers • Börsenkurse • Services • Multimedia-Reportagen • Spiele

Impressum AGB Datenschutzerklärung Nutzungsbasierte Onlinewerbung Kontakt

Verlags-Services für Werbung: iqdigital.de (Mediadaten) • Verlags-Services für Content: Business Content | Online-Archiv
 • Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH • Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min. • Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben.
 • WirtschaftsWoche ist Mitglied im VDZ.

© 2019 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG

↑ Nach oben

Club **Ab**
 Jobs by karriere.de
 Service ▾
 🔍

■ WirtschaftsWoche



UNTERNEHMEN
 FINANZEN
 ERFOLG
 HOCHSCHULE
 POLITIK
 TECHNOLOGIE
erfolg.reich
 Alle Rubriken ☰

Top-Themen

■ WirtschaftsWoche

BLACK SALEBRATION

Die WirtschaftsWoche zum halben Preis. Monatlich kündbar.

Jetzt 50% sparen