

New Work – frommer Wunsch oder Zukunftspotential?

Steffen Fleßa

1 New Work – eine Annäherung

„New Work“ ist ein Konzept des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann (1930–2021),¹ das in der Diskussion um die zukünftige Arbeitswelt und Wirtschaftsweise häufig genannt wird, ohne es genau zu definieren oder seinen Wesensinhalt von anderen Schlagworten abzugrenzen. Betrachtet man die verschiedenen Beiträge, so kann man den Eindruck gewinnen, „New Work“ umspanne von einer fundamentalen Kapitalismuskritik² bis zur Stärkung des Homeoffice³ alles, was auf irgendeine Weise mit der menschlichen Arbeit zu tun hat. In diesem Beitrag soll New Work als betriebswirtschaftliche Konzeption beschrieben werden, die eine mögliche Antwort auf gesellschaftliche Megatrends gibt. Hierzu ist es zuerst notwendig, die Bedeutung der menschlichen Arbeit in Organisationen zu beschreiben. Diese betriebswirtschaftliche Grundlegung ist notwendig, da sonst die weiteren Ausführungen nicht verständlich sind. Anschließend wird das Konzept der New Work von Frithjof Bergmann dargestellt. Im zweiten Abschnitt wird begründet, warum ein New Work auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive notwendig geworden ist. Anschließend werden Beispiele für die Umsetzung gegeben.

1.1 Menschliche Arbeit in der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der Überwindung der Knappheit durch Organisationen.⁴ Sachgüter und Dienstleistungen lösen Probleme, befriedigen Bedürfnisse und überwinden Knappheit, so dass es das Ziel allen Wirtschaftens in

1 Vgl. Bergmann, F. (2019). *New work new culture: Work we want and a culture that strengthens us*. Winchester, John Hunt Publishing, Paulsen, N. (2022). „New Work: Die Hälfte der Deutschen arbeitet im Homeoffice.“ Retrieved 29. 11. 2022, 2022, from <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Haelfte-arbeitet-im-Homeoffice>.

2 Vgl. Wogawa, S. (2012). *Alternativen zum „Wirtschaftswachstumswahnsinn“*. Interviews mit einem Visionär – Frithjof Bergmann, Vordenker der Neuen Arbeit. Erfurt, Eobanus.

3 Vgl. Paulsen, N. (2022). „New Work: Die Hälfte der Deutschen arbeitet im Homeoffice.“ Retrieved 29. 11. 2022, 2022, from <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Haelfte-arbeitet-im-Homeoffice>.

4 Vgl. Wöhe, G., U. Döring et al. (2020). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München, Verlag Franz Vahlen.

Betrieben ist, diese Leistungserstellung im Sinne einer Transformation von Inputs (Produktionsfaktoren menschliche Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) in Outputs (Sachgüter und Dienstleistungen) möglichst effizient durchzuführen. Durch Rieger kam es zu einer verfehlten Engführung der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre auf kommerzielle Unternehmen,⁵ aber grundsätzlich beschäftigt sich dieses Fach mit allen Betriebstypen unabhängig von ihrem Zielsystem, d. h. beispielsweise auch mit Krankenhäusern des Roten Kreuzes, mit Genossenschaften, Vereinen und Kirchen.⁶

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre dominiert bis heute das faktortheoretische Modell von Erich Gutenberg.⁷ Er dachte vor allem an industrielle Großunternehmen der Zeit bis 1960. Dementsprechend betonte Gutenberg die Bedeutung von großen Anlagen, Gebäuden, Märkten und Finanzierung, während der Produktionsfaktor ausführende Arbeit für ihn der am ehesten zu ersetzende war. Der Mensch war primär Körperkraft, dessen vorrangiges Interesse vor allem darin zu liegen schien, Geld zu verdienen und sich ein halbwegs gesichertes Leben zu ermöglichen. Dies dürfte für die frühe Industrialisierung, die Zeit wirtschaftlicher Krisen zwischen den Weltkriegen und die Aufbauzeit (zumindest in Westdeutschland) keine ganz falsche Analyse gewesen sein.

Allerdings haben sich die Gesellschaft und die Mitarbeiter weiterentwickelt. Die Betriebswirtschaftslehre antwortete darauf mit dem entscheidungstheoretischen Ansatz von E. Heinen.⁸ Er stellte die Entscheidung in den Mittelpunkt, und damit den entscheidenden Menschen. Während der Schwerpunkt von Gutenberg der Mensch als physische Arbeitskraft war, liegt beim entscheidungstheoretischen Ansatz der Fokus auf dem dispositiven Faktor der menschlichen Arbeit und damit viel stärker beim planerischen, schöpferischen, innovativen Denker. Diese Denkweise nahm später auch der systemtheoretische Ansatz der BWL von Hans Ulrich im St. Galler Managementmodell auf, das im sozialen Bereich gerne rezipiert wurde.⁹ Der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Wünschen rückte stärker in den Mittelpunkt, jedoch teilweise zu dem Preis, dass die Effizienz vernachlässigt wurde. Das St. Galler Managementmodell wurde deshalb in der kommerziellen Wirtschaft kaum wahrgenommen.

Etwa zeitgleich entwickelten sich der arbeitsorientierte und der verhaltensorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre.¹⁰ Vordenker waren Gewerkschaftler, die den

5 Vgl. Rieger, W. (1928). Einführung in die Privatwirtschaftslehre. Nürnberg, Palm und Enke.

6 Vgl. Fleßa, S. and T. Jähnichen (2005). „Auf dem Weg zu einer ‚Kirchenbetriebslehre‘. Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisations- und Verwaltungsstrukturen kirchlichen Handelns.“ Pastoraltheologie 94: 196–216, Eichhorn, P. (2013). Das Prinzip Wirtschaftlichkeit: Basis der Betriebswirtschaftslehre, Springer-Verlag.

7 Vgl. Gutenberg, E. (1958). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Heidelberg et al., Springer-Verlag.

8 Vgl. Heinen, E. (1976). Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden, Gabler.

9 Vgl. Ulrich, H. (1970). Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern, Haupt.

10 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon. (2022). „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre.“ Retrieved 29. 11. 2022, 2022, from <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsorientierte-einzelwirtschaftslehre-aewl-30229>.

Menschen im Zentrum allen wirtschaftlichen Handels sahen, jedoch dieses Denken nicht einmal in den gewerkschaftseigenen Unternehmen umzusetzen vermochten. Auch in der „Neuen Heimat“ oder bei „Coop“ blieben die meisten Menschen primär physischer Produktionsfaktor – ein „Old Work“, das zumindest in seiner Denke eher dem tayloristischen Menschenbild einer Fließbandfertigung von Henry Ford entspricht denn dem „complex man“ eines Edgar Schein.¹¹

Ende des 20. Jahrhunderts hat sich die Bedeutung der menschlichen Arbeit jedoch grundlegend geändert. Dies liegt unter anderem daran, dass sich die Qualifikation der Mitarbeiter erheblich gesteigert hat. Zumindest der größte Teil der Belegschaft der meisten Unternehmen ist sehr gut qualifiziert, der Anteil der An- und Ungelernten nimmt stetig ab. Der Produktionsfaktor menschliche Arbeit wird dadurch auch zunehmend teurer und schwerer zu ersetzen. In vielen Branchen herrscht Personalknappheit, so dass – anders als bei Gutenberg – es häufig leichter ist, eine Maschine zu ersetzen als einen Mitarbeiter.

Von besonderer Bedeutung ist die zunehmende Dominanz der Dienstleistungen. Heute werden ungefähr 2/3 unseres Sozialprodukts im Dienstleistungssektor erzeugt, der sehr arbeitsintensiv ist. Während bei der Sachgüterproduktion im Prinzip nur die Qualität des Endprodukts zählt, ist bei der Dienstleistungsproduktion der Kunde meistens unmittelbar im Produktionsprozess anwesend. Die Haltung, das Verhalten, die Motivation, die Ausstrahlung etc. des Mitarbeiters haben damit unmittelbar Auswirkungen auf die Leistungserstellung, d. h., der Mitarbeiter wird jenseits seiner physischen Existenz zum zentralen Determinanten wirtschaftlichen Erfolges.¹² Dies impliziert nicht, dass das neue Paradigma personalorientierter Betriebswirtschaftslehre schon überall erkannt oder gar umgesetzt wäre, aber die steigende Bedeutung der Mitarbeiter in allen Dimensionen ihrer Existenz (d. h. neben der physischen auch in seiner mentalen, seelischen und sozialen Dimension) für die Zukunft unserer Wirtschaft wird nicht mehr grundlegend in Frage gestellt.

1.2 *Menschliche Arbeit im New Work*

Der Begriff New Work wird auf den Sozialphilosophen Frithjof Harold Bergmann zurückgeführt. Bergmann arbeitete vorwiegend auf der Makroebene und entwickelte eine „Philosophie der Neuen Arbeit“. Einzelökonomisches Denken war ihm eher fremd. Nach Reisen in den 1970er Jahren in den damaligen Ostblock attestierte er dem Sozialismus geringe Zukunftschancen, kritisierte aber auch die kapitalistische Wirtschaftsweise mit einer Reduktion des Menschen auf seine physische Arbeitskraft. Dem wollte er ein neues Verständnis von Arbeit und Arbeitswelt entgegensetzen.¹³

11 Vgl. Steinmann, H., G. Schreyögg and J. Koch (2020). Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien. Wiesbaden, Gabler.

12 Vgl. Fleßa, S. (2021). Systemisches Krankenhausmanagement. Berlin, DeGruyter.

13 Vgl. Bergmann, F. (2019). New work new culture: Work we want and a culture that strengthens us. Winchester, John Hunt Publishing.

Die Produktivität der Wirtschaft sei nach Bergmanns Überzeugung durch technischen Fortschritt so weit fortgeschritten, dass insbesondere die entwickelten Volkswirtschaften es sich leisten konnten, dass Menschen weniger, aber sinnerfüllender arbeiten. Sie sollten tun, was wirklich wichtig ist, und Arbeit solle nicht der Existenzsicherung dienen, sondern der Erfüllung und insbesondere der Handlungsfreiheit. New Work im Sinne von Bergmann ist folglich keine einzelne Maßnahme, sondern eine neue, in gewisser Weise utopische Form des Wirtschaftens, bei der die Produktivitätszuwächse primär dazu dienen, Freiräume für Mitarbeiter zu schaffen.

Das umfassende Konzept von Bergmann wurde allerdings mit wenigen Ausnahmen weder in der Wirtschaft noch in der Politik aufgegriffen und umgesetzt. Es etablierte sich jedoch eine Konzeption von New Work, die der heutigen Qualifikation und den Anforderungen der zunehmend knapper werdenden menschlichen Arbeit stärker entsprechen. Gerade Unternehmensberatungen bieten zahlreiche „New Work Konzepte“ an,¹⁴ während in der wissenschaftlichen Literatur der Begriff vergleichsweise wenig verwendet wird. Auch wenn der Begriff New Work nicht abschließend geklärt ist, gibt es doch grundlegende Dimensionen der New Work, die gemeinhin damit verbunden werden:¹⁵

- *Flexibilität*: New Work ist geprägt von hoher Flexibilität im Arbeitsalltag. Dies bezieht sich auf tägliche Arbeitszeit, Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit, Ort der Arbeitserfüllung (z. B. Homeoffice, mobile workers) und Aufgaben (z. B. hierarchische Mobilität in beide Richtungen). Ebenso umfasst dies eine Flexibilität des Arbeitgebers bis hin zur Auflösung des klassischen Arbeitsvertrages, da der Mitarbeiter sich seiner eigenen Kostbarkeit so bewusst ist, dass er auf rechtliche Absicherung verzichten kann.
- *Kreativität und Agilität*: Da bisherige Routineaufgaben zunehmend durch Betriebsmittel erfüllt werden können (z. B. Roboter), kann sich der Mensch auf das konzentrieren, was nur er kann: kreativ und agil Neues schaffen, Konzeptionen entwickeln und Probleme lösen. Dies erfordert ein neues Denken und neue Konzepte, wie z. B. Swarming, Design Thinking, Prototyping und Kanban.
- *Organisation*: New Work findet nicht mehr in hierarchischen Großorganisationen, sondern in agilen Netzwerken statt. Im Netz ist jeder mit jedem verknüpft. Aus Vorgesetzten werden Vorgenetzte, die lediglich in ihrem Fachwissen und ihrem Zugang zu Informationen eine höhere Position haben. Zur Organisation von

14 Z. B. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>; <https://davea.de/new-work-in-7-punkten-erklart/>; <https://www.clevis.de/ratgeber/new-work/>; <https://www.avantgarde-experts.de/magazin/new-work/>; <https://www.haufe-akademie.de/new-work/>; <https://www.brunel.net/de-de/management-ratgeber/new-work>.

15 Vgl. Jobst-Jürgens, V. (2021). New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Wiesbaden, Springer, Gabler. Schnell, N. and A. Schnell (2019). New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten. Wiesbaden, Springer, Gabler.

New Work gehört auch, dass die Räume für Freiheit, Kreativität, Innovativität und gegenseitige Beflügelung geschaffen werden müssen, z. B. als Open Workspace, Co-Creation Foren etc.

- *Führung*: Mitarbeiter im New Work können nicht mehr durch Anweisungen geführt werden, sondern sollten durch Befriedigung ihrer (höheren) Bedürfnisse motiviert werden. Arbeit muss für sie vor allem Sinn machen, aber auch Spaß. Dem Betriebsklima kommt hierbei eine zunehmend große Rolle zu.
- *Sinn*: Der primäre Sinn erwächst aus der Arbeitsaufgabe, aber Wesensbestandteil von New Work ist, dass der Mitarbeiter nicht allein in der bezahlten Arbeit Sinn finden kann. Deshalb ist eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Blending)¹⁶ sowie ein zivilgesellschaftliches, ehrenamtliches Engagement sehr wichtig. Das New Work muss hierfür den Rahmen und Freiraum schaffen.

Als typische Instrumente des New Work im Betrieb haben sich deshalb etabliert:

- *Job Rotation*: Der geplante Arbeitsplatzwechsel zur Steigerung der Qualifikation und Motivation ist an und für sich nichts Neues. Beim New Work wird er jedoch systematisch eingesetzt, um neue Beziehungen zu entwickeln und innovative Ideen durch das Aufeinandertreffen von Leistungsträgern zu ermöglichen.
- *Desk Sharing*: Beim New Work kann auf die Zuweisung eines festen Büros oder Arbeitsplatzes verzichtet werden. Stattdessen wählt jeder Mitarbeiter seinen Arbeitsort und damit auch die Kollegen immer wieder selbst. Auch dadurch kommt es zu kreativem Austausch.
- *Fluide Teams*: Die Zusammensetzung der Teams im New Work sind ebenso wenig fixiert wie die Rollen, die jemand in diesem Team hat. Bei Projekten werden die Teams immer wieder neu zusammengesetzt. Wer heute Projektleiter ist, kann nächste Woche schon Projektassistent sein und umgekehrt. Niemand führt das Team von oben, solange die Leistung am Ende stimmt.
- *Coaching*: Führung erfolgt nicht durch Anweisung und Kontrolle, sondern durch Coaching. Die Führungskraft versteht sich selbst primär als „Diener“¹⁷ und versucht, allen Mitarbeitern zu helfen, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Im Gegensatz zum ursprünglichen „revolutionären“ Ansatz von Bergmann wird hierbei jedoch die Produktivität als primäres Ziel des Unternehmens nicht aus dem Auge verloren. Der Coach fördert und unterstützt seinen Mitarbeiter mit dem Wissen, dass nur ein motivierter und sinnerfüllter New Worker wirklich effektiv die Ziele des Unternehmens erreichen kann.

16 Während früher der Begriff Work-Life-Balance eine strikte Abgrenzung von Arbeit und Privatleben andeutete und die Grenzen strikt verteidigt wurden, verwischen Work und Life immer mehr. Der New Worker lebt in der Arbeit und arbeitet im Privatleben, z. B. im Homeoffice oder auf der Urlaubsreise.

17 Vgl. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press.

Diese Auflistungen sind bei Weitem nicht vollständig, denn der „New Work“-Begriff ist äußerst vielschichtig und wird sehr unterschiedlich ausgelegt. Trotzdem wird daran deutlich, dass die Vordenker des New Work eine bestimmte Zielgruppe im Auge haben. So wie Gutenberg primär die physische Arbeitskraft der industriellen Produktion betrachtete, ist der New Worker ein höchstqualifizierter, junger, extrem mobiler und agiler Gesunder. Bislang gibt es kaum Ansätze, New Work für Un- oder Angelernte in der industriellen Fertigung, für Pflegekräfte in einem Krankenhaus, für Pfarrer in einer Kirchengemeinde oder für Menschen mit Behinderung in einer Einrichtung der Arbeiterwohlfahrt zu übertragen. Deshalb soll im Folgenden hinterfragt werden, welche gesellschaftlichen Megatrends dazu führen könnten, dass New Work zumindest in Teilen auch für andere Zielgruppen relevant werden könnte.

2 New Work in New World

2.1 *Dynaxity*

Die post-industrielle Gesellschaft und Wirtschaft sind von Dynamik, Komplexität und Unsicherheit geprägt.¹⁸ Die Komplexität resultiert aus der Zahl der strukturverschiedenen Elemente in einem System, aus der Zahl der relevanten Umsysteme und der Zahl der tatsächlich existierenden Relationen zwischen den Elementen bzw. zwischen System und Umsystem. Die Dynamik ist Ausdruck für die Schnelligkeit des Entstehens neuer bzw. andersartiger Elemente, für die Schnelligkeit des Auftretens neuer Relationen sowie für die Vorhersagbarkeit der Veränderungen in der Zeit. Rieckmann sieht in diesen beiden Begriffen den Schlüssel zum Verständnis des strategischen Managements. Als Maß von Dynamik und Komplexität bildet er das Kunstwort *Dynaxity*.¹⁹

Aus Dynamik und Komplexität ergibt sich ein hohes Maß an Unsicherheit. Durch die stetige Veränderung und die Interdependenz der Systemelemente sind alle Prozesse stochastisch. Weder der Alternativenraum noch die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Alternativen sind hierbei vollständig bekannt. Die Unsicherheit entsteht hierbei nicht durch große, einmalige Ereignisse, sondern durch das kaum mehr zu prognostizierende Zusammenwirken der Elemente.

Abb. 1 zeigt vier Zonen der *Dynaxity*. In der ersten Zone sind Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gering. Die überwiegende Organisationsform ist das Eigentümerunternehmen mit klaren Hierarchien. Der Eigentümer trifft alle Entscheidungen, kontrolliert alle Prozesse bzw. Ergebnisse persönlich und motiviert seine Mitarbeiter

18 Vgl. hierzu Huebner, C. and S. Flessa (2022). „Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System.“ *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(14): 8617.

19 Vgl. Rieckmann, H. (2000). *Führungs-Kraft und Management Development*. München, Zürich, Gerling, Rieckmann, H. (2005). *Management und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Frankfurt a. M., Lang.

extrinsisch. Die Mitarbeiter sind als Untergebene lediglich Ausführende. In der Terminologie von Mintzberg handelt es sich um eine Simple Structure.²⁰

Nimmt die Komplexität zu (was über kürzere Zeiträume stets mit einer erhöhten Dynamik und Unsicherheit verbunden ist), so kann diese Organisationsform nicht mehr genügen, um die großen, multifunktionalen Organisationen zu steuern. In der Zone II sind deshalb mehrgliedrige Organisationen anzutreffen, bei denen meist eine Trennung von Eigentum und Management erfolgt. Die Motivation erfolgt noch immer überwiegend vertikal und wird von starker Kontrolle begleitet. Delegation wird in großen Organisationen notwendig, jedoch bleibt eine strenge Hierarchie bestehen. Nach Mintzberg überwiegen Technokratie, Funktionärsorganisation oder Bürokratie.

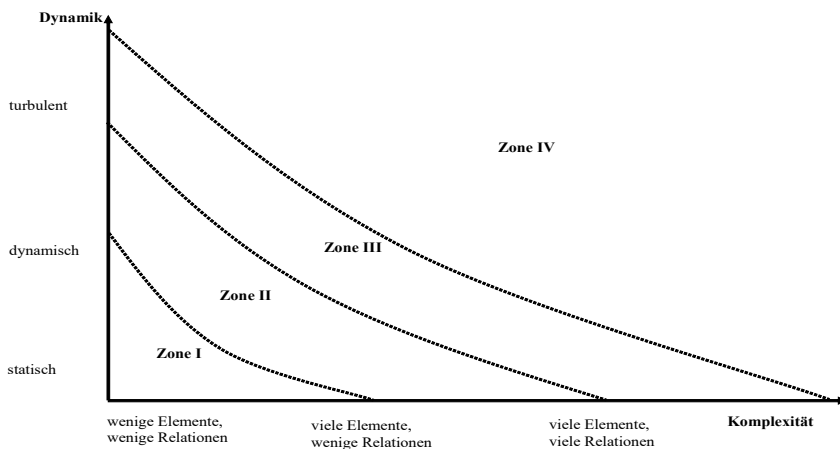


Abb. 1: Dynaxity-Zonen.²¹

Steigen Komplexität, Dynamik und Unsicherheit weiter, so sind die klassischen Organisationen mit ihren langen Befehlswegen, strengen Hierarchien und zentralisierten Entscheidungen nicht mehr in der Lage, Umweltveränderungen frühzeitig aufzunehmen und sich schnell genug anzupassen. Für derartige Umweltsituationen in Zone III werden Netzwerke benötigt, die ein institutionelles Gedächtnis entwickeln, um auf vorhandene Erfahrungen zurückgreifen zu können. Gleichzeitig müssen sie jedoch auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter bauen, die als Sensoren für Komplexität, Dynamik und Unsicherheit tätig werden und selbständig Systemanpassungen vornehmen. In diesen Netzwerken konstituieren sich selbstorganisierende Teams, in denen keine hierarchische

20 Vgl. Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. New York, Free Press.

21 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rieckmann, H. (2000). Führungs-Kraft und Management Development. München, Zürich, Gerling.

Führung mehr möglich ist. Führung wird zum Coaching, Leitung zum unterstützenden Dienst. Steigt die Dynaxity noch weiter an, sind auch derartige Netzwerke überfordert. Das System wird chaotisch und damit weder prognostizier- noch steuerbar (Zone IV).

Es wird deutlich, dass das Dynaxity-Modell der post-industriellen Zone geradezu nach New Work verlangt. Die Arbeitsmodelle der Dynaxity Zone II sind einfach nicht mehr geeignet, die Anforderungen von Zone III zu erfüllen. Allerdings muss hier zwischen dem Kern und den individuellen Ausprägungen unterschieden werden. Während New Work als Paradigma und Führungskonzeption für Zone III unabdingbar ist, sind bestimmte Organisationsformen (z. B. Homeoffice, Co-Creation etc.) nicht konstitutiv. Hierzu soll im Folgenden betrachtet werden, welche Anforderungen an die Mitarbeiter in Zone III gestellt werden.

2.2 Anforderungen in Dynaxity III

Henning und Rieckmann verwenden den Begriff „Dynaxibility“, um die Fähigkeiten zu beschreiben, die ein Individuum oder eine Organisation benötigt, um in Dynaxity Zone III gut bestehen zu können.²² In Zone III – so ihre Schlussfolgerung – sind technische oder hierarchische Lösungen ungeeignet, um die Organisationsziele zu erreichen. Stattdessen müssen die Netzwerke „lebendige Systeme“ sein mit Menschen, die Persönlichkeiten haben, die weit über die traditionelle Annahme des Menschen als primär physische Arbeitskraft hinausgehen. Die Mitarbeiter in Zone III sind „complex men“²³ mit eigenen Gefühlen, Ambitionen, Vorlieben und Abneigungen. Man kann sie nicht mehr vollständig managen, sondern sie müssen sich mit einem wertvollen Ziel identifizieren. Wie Victor Frankl dargelegt hat, ist der Sinn der Arbeitsaufgabe und die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung von höchster Sinn- und damit Motivationsrelevanz.²⁴

Tabelle 1 zeigt einige Eigenschaften effektiver Führungskräfte in Zone III. Weiterhin ordnet die Tabelle die Eigenschaften den Grunddimensionen der Dynaxity zu. Es ist offensichtlich, dass der Führung besondere Bedeutung zukommt. Führen in der post-industriellen Gesellschaft kann niemals durch Organisation, durch Desk Sharing oder IT ersetzt werden. Führung stärkt die Fähigkeit der Mitarbeiter, mit den Herausforderungen der Dynamik, Komplexität und Unsicherheit umzugehen und daraus sogar noch Vorteile zu ziehen, z. B. durch fruchtbare Reibung.

22 Vgl. Henning, K., F. Hees and A. Hansen (2011). Dynaxibility for Innovation – Global trends in the field of “Working, Learning, Developing Skills”. Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2009/2010, Springer: 507–517.

23 Vgl. Steinmann, H., G. Schreyögg and J. Koch (2020). Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien. Wiesbaden, Gabler.

24 Vgl. Riemeyer, J. (2007). Die Logotherapie Viktor Frankls und ihre Weiterentwicklungen. Eine Einführung in die sinnorientierte Psychotherapie. Bern, Huber.

Tabelle 1: Eigenschaften hoher Dynaxibility.²⁵

<i>Eigenschaften</i>	<i>Dynamik</i>	<i>Komplexität</i>	<i>Unsicherheit</i>	<i>Menschenorientierung</i>
Akzeptanz ständiger Veränderung	X			
Fähigkeit, in Netzwerken und Prozessen zu denken		X		
Multikulturelle Sensitivität		X		X
Kreativität	X	X	X	X
Schnelligkeit	X			
Fähigkeit klarer und schneller Kommunikation				X
Akzeptanz von Unsicherheit			X	
Generalistentum		X		
Stresstoleranz	X		X	X
Fähigkeit zur Reflexion		X		X
Abstraktes Denken		X	X	
Konfliktfähigkeit				X
Fähigkeit zur Führung und Teamarbeit				X
Verständnis für Gruppenprozesse				X
Denken und Leben mit Interdependenzen		X		
Fähigkeit, mit Hierarchien umzugehen		X		X
Lern- und Lehrfähigkeit	X			X
Bereitschaft, Wissen zu teilen	X			X
Sensibilität für Rahmenbedingungen	X	X	X	X
Risikobereitschaft	X		X	X
Starke Zukunftsorientierung	X		X	X

Damit können wir zusammenfassend schließen, dass die Konzeption der menschlichen Arbeit in der Erstellung von Problemlösungen in Organisationen neu bedacht werden muss. Das ist kein humanitärer Imperativ, auch kein frommer Wunsch oder

25 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rieckmann, H. (2000). *Führungs-Kraft und Management Development*. München, Zürich, Gerling. Rieckmann, H. (2007). *Management und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Frankfurt a. M., Lang.

eine Nettigkeit, sondern schlichtweg eine Notwendigkeit, wenn Organisationen in einer dynamischen, komplexen und unsicheren Welt überleben wollen. Eine veränderte Arbeitswelt mit einem Fokus auf Dynaxibility ist damit ein Zukunftspotential, das über die Existenz von Betrieben entscheiden kann. Allerdings bedeutet das nicht, dass alle Dimensionen, die man dem Begriff New Work zugeordnet hat, in allen Organisationen relevant oder konstitutiv wären. Vielmehr sehen zahlreiche Vertreter der Wirtschaft und der Wirtschaftspresse New Work eher kritisch, was zum Teil auch daher rührt, dass New Work und bestimmte äußere Organisationsformen als synonym angesehen werden.²⁶ Die notwendige Differenzierung erfordert eine genauere Betrachtung der Umsetzung.

3 Umsetzung

Auf den ersten Blick fällt auf, dass zahlreiche Teilkonzepte, die dem New Work zugeschrieben werden, vor allem in der IT, in der Public Relations oder der Werbung angewendet werden. Hier handelt es sich um höchst dynamische Branchen, bei denen feste Strukturen hinderlich sind, die ständig wechselnden Aufgaben zu erfüllen. Teams müssen sich stetig neu finden, Projektleiter wechseln regelhaft zurück in die ausführende Ebene und es gibt weder Arbeitsplatzsicherheiten noch Erfolgsgarantien. Häufig handelt es sich um freiberufliche Mitarbeiter („Freelancer“), die nach kurzer Zeit wieder für andere Organisationen arbeiten.

Die meisten Mitarbeiter dieser Branchen sind Akademiker, jung und mit ausgeprägtem Selbstbewusstsein. Die existentiellen Bedürfnisse sind längst gestillt und sie leiten ihre Sicherheit aus ihrer Expertise und der Knappheit ihrer Profession ab. Selbstverwirklichung steht deshalb sowohl im Beruf als auch in der Freizeit ganz oben. Für sie ist New Work bereits Realität, wobei die wenigsten damit eine „post-kapitalistische Wirtschaft“ oder eine „Post-Wachstumsgesellschaft“ implizieren. Sie wollen sich verwirklichen und fordern die notwendigen Freiräume dafür ein. Und sie bekommen diese, solange sie Leistung erbringen. Das Extrem ist der Arbeitsnomade, der irgendwo auf der Welt und mit häufig wechselnden Standorten seine (IT-)Arbeit tätigt, ohne auf den Standort seiner Unternehmung Rücksicht zu nehmen.

Damit sind Branchen, die noch viele Arbeitsplätze haben, bei denen kein so hohes Maß an Flexibilität, Kreativität und Agilität gefragt ist, tendenziell weniger geeignet, schnell auf New Work umzusteigen. Noch immer gibt es zahlreiche an- und ungelernete Mitarbeiter an Fließbändern. Sie können weder ins Homeoffice gehen noch aus den

26 Vgl. Obmann, C., M. Scheppe and L. Backovic. (2021). „Die New-Work-Lüge: Warum die Verheißung der neuen Arbeitswelt nicht hält, was sie verspricht.“ Retrieved 30. 1. 2022, 2022, from <https://www.handelsblatt.com/karriere/management-philosophie-die-new-work-luege-warum-die-verheissung-der-neuen-arbeitswelt-nicht-haelt-was-sie-verspricht/27748134.html>.

Hierarchien springen. Hierarchie dient der Koordination durch feste Regeln, deren Sinnhaftigkeit angesichts der hohen Komplexität industrieller Produktion einsichtig ist.²⁷

Aber auch andere Tätigkeiten auf höchstem Niveau erlauben New Work nur bedingt. Ärzte in Krankenhäusern sind beispielsweise an ihren Arbeitsplatz gebunden. Sie müssen sich an Dienstzeiten halten und allein schon aus haftungsrechtlichen Gründen Anweisungen befolgen. Jeder Patient ist dankbar dafür, dass nicht alle Formen des New Work im Krankenhaus angewendet werden. Würde jeder Arzt den Freiraum für seine persönliche Zeitgestaltung einfordern, wären viele Dienste unbesetzt.

Es gibt aber auch Gruppen von Mitarbeitern, Branchen und Organisationen, für die New Work noch kaum Bedeutung hat. Zuerst muss festgehalten werden, dass auch die Konzepte von New Work nicht ohne Kosten sind. Der Führungsstil von New Work verzichtet bewusst auf zahlreiche Kontrollmechanismen. Er muss dies auch, um den nötigen Freiraum zu schaffen. Aber dies impliziert auch, dass diese Freiheit ausgenutzt werden kann. New Work setzt großes Vertrauen voraus, das vor allem bei höchst flexiblen und mobilen Mitarbeitern auch opportunistisch missbraucht werden kann.

Weiterhin erfordert New Work Investitionen in Arbeitsplätze, IT und Shared Spaces. Das flexible Büro ist nicht günstiger als das fest zugewiesene, ganz im Gegenteil. Auch Heimarbeitsplätze erfordern vom Betrieb Unterstützung, die nicht selten zur Verdopplung der vorzuhaltenden Ausstattung führt.

Aus Sicht des Mitarbeiters ist New Work ebenfalls nicht ohne Risiken. Der Verzicht auf feste Strukturen bietet Freiheit, macht aber auch verletzlich. Die Organisationshierarchien bieten Schutz, insbesondere für Menschen, die keine ausgeprägte Proaktivität aufweisen. Das Menschenbild des New Work ist das des stets flexiblen und starken Mitarbeiters. In der Realität sind viele Mitarbeiter vulnerabel. Dabei nimmt das Risiko mit zunehmendem Lebensalter zu. Einerseits steigt der Erfahrungsschatz, andererseits aber auch das Risiko, durch Krankheit oder ähnliche Ereignisse nicht mehr die Leistung erbringen zu können. Dies ist schon in der klassischen Arbeitswelt problematisch. In einem New Work mit sich ständig ändernden Verknüpfungen führen solche Ereignisse schnell dazu, dass der Mitarbeiter aus dem Netz fällt und nicht mehr zurückfindet. Dies ist konträr zu den Vorstellungen der neuen Arbeitswelt von Bergmann, aber in der Realität des New Work eine große Gefahr.

Aus diesen Limitationen der Umsetzbarkeit von New Work in bestimmten Branchen und bei bestimmten Gruppen lässt sich jedoch nicht schließen, dass die grundlegende Idee hierfür nicht relevant wäre. Zum einen wächst auch hier die Dynamik, Komplexität und Unsicherheit, so dass Branchen, die bislang noch sehr traditionell organisiert werden, sich in Zukunft verändern müssen. Hier steht dann das New Work als Innovationskeimling zur Verfügung, um diese Branchen zu verändern. Zum anderen sollte man New Work nicht als Instrumentenbaukasten verstehen, den man nun vollständig

27 Vgl. Schreyögg, G. and D. Geiger (2015). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Berlin, Heidelberg, Springer.

oder teilweise umsetzen muss, sondern als Paradigma oder Leitlinie, an der man sich ausrichten kann: der starken Orientierung am Mitarbeiter als Kernressource jeder Organisation. Und hierfür ist überall Platz und Notwendigkeit, auch wenn das Konzept jeweils angepasst werden muss.

Zum Abschluss soll hier exemplarisch die Frage gestellt werden, ob New Work als Paradigma für die Kirchen in Deutschland relevant sein könnte. Kann oder soll New Work das Denken und die Personalpolitik in den Kirchen prägen?

Hierbei erscheint dem Autor das biblische Menschenbild, das in Genesis 1–3 aufgezeichnet ist, sehr realistisch. Der Mensch wird im Zusammenhang mit dem kreativen und innovativen Schöpfungsakt als Ebenbild Gottes bezeichnet. Damit wird ausgedrückt, dass der Mensch mit der Grundeigenschaft Gottes in der Schöpfung begabt wurde: der Kraft, Eigenständiges zu entwickeln, Ideen zu haben und Neues zu schaffen. Der Mensch im biblischen Zeugnis ist damit mitnichten rein physische Arbeitskraft, sondern Quelle unerschöpflicher Kreativität und Schaffenskraft und versehen mit Problemlösungskompetenz. Die Aufgabe der Vorgesetzten und der Organisation ist es stets, die Freiräume zu schaffen, dieses Potential zu entfalten.

Gleichzeitig erscheint der Mensch in Genesis 3 als gefallen und vulnerabel. Er ist versuchbar, empfindet innere Leere, schämt sich, hat Angst und wird zum Täter. Der Mensch ist eben nicht nur strahlendes Ebenbild Gottes, sondern auch verletzlich und verletzend. Um den Mensch als Mitarbeiter zu schützen, bedarf er deshalb auch Regeln und Strukturen, manchmal auch Anweisungen und Begrenzung seiner Freiräume. Im Spannungsfeld von Gottesebenbildlichkeit und Sündersein erscheint der reale Mensch nicht als Utopie des allezeit Guten und Kreativen, aber auch nicht als fauler und demotivierter Desinteressierter, der nur darauf wartet, seine Organisation auszunutzen. Zwischen Vertrauen und Verantwortung entsteht hier eine fruchtbare Spannung, die es gilt, in der Organisationsgestaltung zu leben.

Kirchen sind als große Organisationen deshalb gut beraten, gewisse Strukturen aufrechtzuerhalten. Arbeitsplatzsicherheit, Präsenz und Hierarchien sind nicht schlecht, sondern bieten Sicherheiten, gerade für Menschen oder Lebensphasen, in denen die Unsicherheit groß ist. So ist es beispielsweise wichtig, dass Pfarrer verlässlich sind, an einem bestimmten Platz zu einer bestimmten Zeit anzutreffen sind und nicht ständig ihren Einsatzort wechseln. Beziehungen sind gerade im christlichen Glauben von größter Bedeutung, aber ihr Wachstum erfordert auch Zeit, die nur eine feste Struktur geben kann. Viele Modelle des New Work eignen sich schlichtweg nicht für den Pfarrdienst, zumindest nicht unreflektiert und überall. Man stelle sich die Enttäuschung einer Gemeinde vor, wenn der Pfarrer statt einer Predigt am Sonntagmorgen nur eine Videobotschaft schickt, weil er für sich das Recht herausnimmt, seine Arbeitszeit frei zu gestalten!

Gleichzeitig dürfte gerade die Betonung der Hierarchie in der Kirchengeschichte auch dazu geführt haben, dass viel Kreativität verhindert wurde. Hierbei kommt dem Austausch mit anderen Christen und Theologen eine besondere Rolle zu. Formate zur Entwicklung von Ideen, zur Adaption und zur Adoption von Innovationen könnten

gefördert werden, wobei Formen des New Work durchaus hilfreich sein könnten. Das „Not-invented-here“-Syndrom²⁸ scheint allzu oft die Arbeit mehr einzuschränken als die Hierarchie: Neuere Innovationskeimlinge zu Mission und Gemeindeentwicklung werden abgelehnt, weil sie nicht aus der eigenen theologischen Tradition kommen.

Letztlich ist die komplette Organisation stets ein Abwägen zwischen Vertrauen und Kontrolle. Überwiegt die Kontrolle, fehlen die Freiräume für Kreativität, Experimentieren und Innovation. Der Mitarbeiter macht nichts falsch – aber er macht auch nichts Neues oder Besseres. Überwiegt hingegen blindes Vertrauen, ohne ein Reporting zu verlangen oder zumindest die Instrumente der Selbstkontrolle bereitzustellen, entspricht dies einer Versuchung. Auch der beste Mitarbeiter braucht Führung, um das Gesamtziel der Organisation koordiniert zu erstreben. Die Ausgestaltung der Organisation des New Work wird den Schwerpunkt sicherlich stärker auf Vertrauen legen, aber gleichzeitig Instrumente des Monitoring und Reporting, der Abstimmung, der Zielvereinbarung, der Selbstkontrolle und – in angemessenem Umfang – auch der Fremdkontrolle implementieren. Deshalb haben Vorgesetzte in der Kirche auch unter Bedingungen des New Work die wichtige Aufgabe, ihre Führungsrolle anzunehmen, Ziele immer wieder zu verdeutlichen, Mitarbeiter zu motivieren und mit ihnen zusammen Erfolge zu erkennen und zu feiern. Vernachlässigung von Mitarbeitern und Ignoranz von Führungsaufgaben sind auch im New Work inakzeptabel.

Abschließend sollte auch bedacht werden, dass Ehrenamtliche ebenfalls in den Gemeinden geführt werden müssen. Viele von ihnen sind ansonsten auf Arbeitsplätzen tätig, die von großer Freiheit und Formen des New Work geprägt sind. Führung erfolgt dort bereits über Coaching, gemeinsame Sinnfindung und Anerkennung. Sie erwarten diese Freiräume, die Anerkennung und die Sinnfindung auch in den Gemeinden, sonst werden sie dauerhaft nicht ehrenamtlich tätig werden. Finden sie dies jedoch in den Gemeinden, sind sie ausgesprochen kreativ und verlässlich.

Das Problem hierbei ist, dass Pfarrer oft selbst noch stark vom Old Work geprägt sind. So wie der Industriearbeiter dankbar sein durfte, überhaupt seinen Lebensunterhalt verdienen zu dürfen und deshalb keine weiteren Ansprüche ans Unternehmen stellen sollte, so sollte der Ehrenamtliche dankbar sein, dass er in der Kirche mitarbeiten durfte. So wurde dies natürlich nie offiziell gesagt, aber von vielen Ehrenamtlichen doch empfunden. Je mehr New Work in der Arbeitswelt umgesetzt wird, desto weniger werden die Ehrenamtlichen solch einen Führungsstil in den Gemeinden akzeptieren. Sie werden – trotz Glaubensüberzeugung – dorthin wechseln, wo man ihrer Prägung entspricht.

Auch in der Zusammenarbeit spannt sich die Organisation zwischen Vertrauen und Kontrolle auf. Ehrenamtliche fordern dabei noch mehr Freiheit und damit Vertrauen ein, aber auch sie sind für Feedback dankbar. Es geht dabei nicht um Bewertung oder gar Abwertung, aber um Wahrnehmung, Anerkennung und Förderung. Führung ist

28 Vgl. Mehrwald, H. (1999). Das 'not invented here'-Syndrom in Forschung und Entwicklung. Wiesbaden, Dt. Universitätsverlag.

auch bei Ehrenamtlichen im New Work unablässig, um motiviert zu bleiben und die gemeinsam gesetzten Ziele zu erreichen.

Damit können wir zusammenfassend festhalten, dass New Work ein Schlagwort ist, unter dem unterschiedlichste Gruppen eine große Fülle von Instrumenten und Zielen verbinden. Reduziert man New Work auf „hippe“ Instrumente (wie Arbeitsnomadentum, Co-Creation, ...), wird New Work wohl eher in Nischen persistieren. Überdehnt man New Work zu einer neuen Gesellschaftsform als Synthese von Kapitalismus und Sozialismus, wird sie wahrscheinlich eine Utopie bleiben. Deshalb erscheint New Work vor allem als grundlegende Denkhaltung interessant: Was auch immer eine Organisation tut – sie sollte die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Fokus stellen. Nur wenn die Mitarbeiter ihre kreativen Potentiale, ihre Hingabe und ihre Suche nach Lebenssinn in den Organisationen ausleben können, werden sie zu den Problemlösern, die die Organisationen heute in Angesicht von zunehmender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit so dringend benötigen. Gerade in Kirchen werden nicht alle Instrumente des New Work anwendbar sein, aber die grundlegende Denkhaltung, die zentrale Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter (und Ehrenamtlichen), kann und sollte eine christliche Selbstverständlichkeit sein.

Referenzen

- Bergmann, F.* (2019). *New work new culture: Work we want and a culture that strengthens us.* Winchester, John Hunt Publishing.
- Eichhorn, P.* (2013). *Das Prinzip Wirtschaftlichkeit: Basis der Betriebswirtschaftslehre,* Springer-Verlag.
- Fleßa, S.* (2021). *Systemisches Krankenhausmanagement.* Berlin, DeGruyter.
- Fleßa, S.* and *T. Jähnichen* (2005). „Auf dem Weg zu einer ‚Kirchenbetriebslehre‘. Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisations- und Verwaltungsstrukturen kirchlichen Handelns.“ *Pastoraltheologie* 94: 196–216.
- Gabler Wirtschaftslexikon.* (2022). „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre.“ Retrieved 29. 11. 2022, 2022, from <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsorientierte-einzelwirtschaftslehre-aoewl-30229>.
- Greenleaf, R. K.* (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness,* Paulist Press.
- Gutenberg, E.* (1958). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre.* Heidelberg et al., Springer-Verlag.
- Heinen, E.* (1976). *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung,* Wiesbaden, Gabler.
- Henning, K., F. Hees* and *A. Hansen* (2011). *Dynaxibility for Innovation – Global trends in the field of “Working, Learning, Developing Skills”. Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2009/2010,* Springer: 507–517.
- Huebner, C.* and *S. Flessa* (2022). “Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(14): 8617.

- Jobst-Jürgens, V.* (2021). *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung* Wiesbaden, Springer, Gabler.
- Mehrwald, H.* (1999). *Das ‘not invented here’-Syndrom in Forschung und Entwicklung*. Wiesbaden, Dt. Universitätsverlag.
- Mintzberg, H.* (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York, Free Press.
- Obmann, C., M. Scheppe and L. Backovic.* (2021). „Die New-Work-Lüge: Warum die Verheißung der neuen Arbeitswelt nicht hält, was sie verspricht.“ Retrieved 30. 1. 2022, 2022, from <https://www.handelsblatt.com/karriere/management-philosophie-die-new-work-luege-warum-die-verheissung-der-neuen-arbeitswelt-nicht-haelt-was-sie-verspricht/27748134.html>.
- Paulsen, N.* (2022). „New Work: Die Hälfte der Deutschen arbeitet im Homeoffice.“ Retrieved 29. 11. 2022, 2022, from <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Haelfte-arbeitet-im-Homeoffice>.
- Rieckmann, H.* (2000). *Führungs-Kraft und Management Development*. München, Zürich, Gerling.
- Rieckmann, H.* (2005). *Management und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Frankfurt a. M., Lang.
- Rieckmann, H.* (2007). *Management und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Frankfurt a. M., Lang.
- Rieger, W.* (1928). *Einführung in die Privatwirtschaftslehre*. Nürnberg, Palm und Enke.
- Riemeyer, J.* (2007). *Die Logotherapie Viktor Frankls und ihre Weiterentwicklungen eine Einführung in die sinnorientierte Psychotherapie*. Bern, Huber.
- Schnell, N. and A. Schnell* (2019). *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Wiesbaden, Springer, Gabler.
- Schreyögg, G. and D. Geiger* (2015). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Berlin, Heidelberg, Springer.
- Steinmann, H., G. Schreyögg and J. Koch* (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. Wiesbaden, Gabler.
- Ulrich, H.* (1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. Bern, Haupt.
- Wogawa, S.* (2012). *Alternativen zum „Wirtschaftswachstumswahnsinn“*. Interviews mit einem Visionär – Frithjof Bergmann, Vordenker der Neuen Arbeit. Erfurt, Eobanus.
- Wöhe, G., U. Döring et al.* (2020). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München, Verlag Franz Vahlen.

Summary

New Work is a buzzword, but it is difficult to define. Some describe it as a set of fancy instruments of modern management, such as co-creation, working nomads, home office etc., while others see it more as an anti-capitalistic model for the entire economy. In this paper we demonstrate that New Work is primarily a potential for organizations to achieve their objectives in an environment of steadily increasing dynamics, complexity and uncertainty. If we see New Work as a paradigm

or mind-set it helps us to apply it to different organizations, including churches. The core is a focus on the needs of co-workers, not the application of certain techniques. And this can be implemented in any organization.

Steffen Fleßa

Prof. Dr., ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Gesundheitsmanagement an der Universität Greifswald. Seine Schwerpunkte sind Krankenhausbetriebslehre, Nonprofit-Organisationen sowie Internationales Gesundheitsmanagement. Ehrenamtlich war er Mitglied der Synoden der Evang.-Luth. Kirche in Bayern und der Pommerschen Landeskirche.
steffen.flessa@uni-greifswald.de – GND 124238394

theologische live beiträge

Theologische Gespräche
Interaktiv. Diskursiv. Aktuell.

19. Oktober 2023, 20.15 Uhr

mit Dr. Steffen Fleßa

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
und Gesundheitsmanagement an der Universität Greifswald



New Work

**– frommer Wunsch
oder Zukunftspotential?**

www.theologische-beiträge.de

Hier ZOOM-Link und weitere Infos. Anmeldung ist nicht erforderlich.

theologische beiträge

<i>Biblische Besinnung</i>	194–198	Hanna Stettler	Nur Arbeit war ihr Leben? Predigt über Kol 3,23–25.
<i>Aufsätze</i>	199–214	Steffen Fleßa	New Work – frommer Wunsch oder Zukunftspotential?
	215–222	Thomas Pola	Der Sabbat im Alten und Neuen Testament – nur ein Arbeitsverbot? Eine traditionsgeschichtliche Skizze anlässlich des Gesprächs über „New Work“.
	223–240	Rainer Riesner	Wann war Weihnachten? Chronologische und überlieferungsgeschichtliche Fragen zur Geburt Jesu.
	241–257	Johannes Zimmermann	Leben in der Zeitenwende. Theologische Überlegungen zum Begriff des Jahres 2022.
<i>Dokumentation</i>	258–262	Matthias Morgenstern	Jakobs Rettung, Esaus Kuss. Predigt zum Gedenken an die Reichspogromnacht.
<i>Bücher</i>	263		

23-4

54. Jahrgang · August 2023

SCM