



LOTHAR SEIWERT  
SILVIA SPERLING

# DIE INTERVALL WOCHE

Arbeitest du noch  
oder lebst du schon?

Der einfachste Weg zu NEW WORK

**KNAUR**   
BALANCE

**Besuchen Sie uns im Internet:**  
**www.knaur-balance.de**

Aus Verantwortung für die Umwelt hat sich die Verlagsgruppe  
Droemer Knaur zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet.  
Der bewusste Umgang mit unseren Ressourcen, der Schutz unseres Klimas und  
der Natur gehören zu unseren obersten Unternehmenszielen.

Gemeinsam mit unseren Partnern und Lieferanten setzen wir uns für eine  
klimaneutrale Buchproduktion ein, die den Erwerb von Klimazertifikaten zur  
Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes einschließt.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.klimaneutralerverlag.de](http://www.klimaneutralerverlag.de)



Originalausgabe Oktober 2020

© 2020 Knaur Verlag

Ein Imprint der Verlagsgruppe

Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit  
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Redaktionelle Mitarbeit: Dennis Sand

Lektorat: Ralf Lay

Covergestaltung: Carola Bambach, nach einer Idee von ki36

Coverabbildung: [shutterstock.com/StudioLondon](https://www.shutterstock.com/StudioLondon)

Abbildungen im Innenteil: S. 8 (wiederholt) [StudioLondon/Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com/StudioLondon);  
S. 25 [le-tex publishing services](https://www.le-tex.com), Leipzig (im Folgenden »le-tex«) nach Umfrage  
[Citrix/OnePoll](https://www.citrix.com), 2019; S. 38 [Aletheia Shade/Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com/AletheiaShade); Tiervignetten  
S. 74–76 [Rimma Z/Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com/RimmaZ); S. 77 [Zanna Art/Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com/ZannaArt);  
S. 85 [le-tex](https://www.le-tex.com) nach [Kleitman](https://www.kleitman.com); S. 100–104, 106, 112, 134–176, 230  
[Lucas Meinhardt/Droemer Knaur](https://www.lucasmeinhardt.com); S. 105 [le-tex](https://www.le-tex.com) unter Verwendung von  
[AF studio/Shutterstock.com](https://www.afstudio.com); S. 115 [le-tex publishing service](https://www.le-tex.com); S. 127 [le-tex publishing service](https://www.le-tex.com);  
S. 182 [simonsinek.com](https://www.simonsinek.com); S. 184 [le-tex](https://www.le-tex.com) unter Verwendung  
von [Susann Schroeter/Shutterstock.com](https://www.susannschroeter.com); S. 203 [le-tex](https://www.le-tex.com) unter Verwendung von  
[rechocolate/Shutterstock.com](https://www.rechocolate.com); S. 218 [le-tex](https://www.le-tex.com) nach [MeinungsMonitor mS263](https://www.meinungsmonitor.com),  
[managerSeminare](https://www.managerseminare.com), Mai 2020 ; S. 222 [le-tex](https://www.le-tex.com) nach [Erik Händler](https://www.erikhaendeler.com); S. 229 [le-tex](https://www.le-tex.com)  
nach [Seiwert/Sperling](https://www.seiwert.com); S. 241 [Macrovector/Shutterstock.com](https://www.macrovector.com); S. 245 [le-tex](https://www.le-tex.com) nach  
[Work-Life-Flow-Grafiken von Microsoft](https://www.work-life-flow.com); S. 253 [le-tex](https://www.le-tex.com) nach [www.daswirtschaftslexikon.com](https://www.daswirtschaftslexikon.com);  
S. 254 [le-tex](https://www.le-tex.com) nach [Seiwert/Sperling](https://www.seiwert.com); S. 256–261 [le-tex](https://www.le-tex.com) unter  
Verwendung unterschiedlicher Icons von [Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com); S. 262 [le-tex](https://www.le-tex.com) unter  
Verwendung unterschiedlicher Icons von [Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: [CPI books GmbH](https://www.cpi-books.com), Leck

ISBN 978-3-426-67598-4

# INHALT

Zum Geleit: Von Cawa Younosi . . . . .	9
Über dieses Buch . . . . .	10
Einführung . . . . .	14

## **TEIL 1:**

### **Die Diagnose oder**

#### **Unsere Arbeitswelt heute 19**

1. Die erkrankte Gesellschaft . . . . .	20
2. Die übermüdete Gesellschaft . . . . .	22
3. Die Vier-Tage-Woche-Debatte . . . . .	24
4. Work versus Life? . . . . .	27
5. Die Stunde der Intervalle . . . . .	30
6. Das New-Work-Konzept . . . . .	32
7. Die Vorreiter: <i>tempus'</i> blaue Rosen . . . . .	37
8. Best Practice: <i>SAP</i> – die Avantgarde . . . . .	43
9. Vom Ende unserer Arbeitswelt zu einem neuen Anfang . . . . .	48

## **TEIL 2:**

### **Die Macht der Rhythmen oder**

#### **Ein paar Grundlagen 51**

10. Chronobiologie . . . . .	52
Wie die innere Uhr entdeckt wurde . . . . .	55
Von der Pflanze zum Tier, vom Tier zum Menschen . . . . .	59
Das Bunkerexperiment: die innere Uhr des Menschen . . . . .	61

So funktioniert die innere Uhr . . . . .	66
Die Chronotypen . . . . .	67
Der Chronotypen-Test . . . . .	69
Die Mechanik der inneren Uhr . . . . .	76
11. Somnologie . . . . .	79
Die Bedeutung des Schlafs . . . . .	79
Die Entdeckung der fünf Schlafphasen . . . . .	81
BRAC in der Praxis – ein Selbstversuch . . . . .	84
12. Das ganze Leben ist Rhythmus . . . . .	88
13. Welche Funktion haben unsere Intervalle? . . . . .	90

### **TEIL 3:**

#### **Die Intervall-Woche in der Praxis oder**

#### **Boss seines Lebens werden 93**

14. Der große Intervalltypen-Test . . . . .	94
Ermitteln Sie Ihren Intervalltyp . . . . .	95
Die vier Intervalltypen . . . . .	101
15. Die BOSS-Methode . . . . .	105
16. B wie Beobachten . . . . .	109
Achtsam sein . . . . .	109
Wach werden . . . . .	111
Führen Sie ein eigenes Intervall-Journal . . . . .	114
Selbstbeobachtungstipps für den Intensiven . . . . .	115
Selbstbeobachtungstipps für den Traditionellen . . . . .	116
Selbstbeobachtungstipps für den Flexiblen . . . . .	117
Selbstbeobachtungstipps für den Engagierten . . . . .	117
17. O wie Organisieren . . . . .	118
Pay Yourself First! . . . . .	118
Intervalltyp 1: Der Intensive . . . . .	120
Intervalltyp 2: Der Traditionelle . . . . .	135
Intervalltyp 3: Der Flexible . . . . .	148
Intervalltyp 4: Der Engagierte . . . . .	161

18.	S wie Sinn geben . . . . .	177
	Ein Professor mit Zeitproblem . . . . .	177
	WHY versus WHAT . . . . .	180
	Ziele versus Visionen . . . . .	186
	Wie entwickle ich eine Vision? . . . . .	186
	Die Blue-Ocean-Strategie . . . . .	187
	Best Practice: <i>Google</i> – Innovation über alles . . . . .	193
	Innovation fördern . . . . .	199
	Das Koala-Paradoxon . . . . .	203
19.	S wie Synchronisieren . . . . .	205
	Die Aussteiger . . . . .	205
	Die Synchronisation für den Intensiven . . . . .	207
	Die Synchronisation für den Traditionellen . . . . .	210
	Die Synchronisation für den Flexiblen . . . . .	212
	Die Synchronisation für den Engagierten . . . . .	214
	Die Dominosteine fallen . . . . .	216

## **TEIL 4:**

### **Der Wandel oder**

### **Wie wir morgen arbeiten,**

### **um glücklich zu leben – Brave New Work 219**

20.	Der sechste Kondratieff-Zyklus . . . . .	220
21.	Die ChronoCity . . . . .	225
22.	Kooperation statt Konfrontation . . . . .	228
	Warum Kooperation wichtig ist . . . . .	228
	Das Gefangenendilemma . . . . .	230
	Tierische Kooperationen . . . . .	233
	Das unendliche Spiel . . . . .	235
23.	Time to change . . . . .	237
	Moderne Organisationsformen . . . . .	237
	Unternehmenskultur im Wandel . . . . .	238
	Man lerne von den Bienen . . . . .	240

Best Practice: <i>Microsoft</i> – Vertrauenszeit und -ort . . . . .	242
Die Bedeutung der Künstlichen Intelligenz für den Wandel . . . . .	246
Best Practice: <i>Citrix</i> – der Mensch im Mittelpunkt . . . . .	247
Der europäische Weg . . . . .	250
24. Die S-Kurve . . . . .	253
25. Der große New-Work-Check: Die Arbeitswelt von morgen . . . . .	256

<b>Executive Summary</b>	<b>263</b>
Die BOSS-Methode . . . . .	264
Warum die Intervall-Woche so wichtig ist! . . . . .	266
Ihre persönlichen Benefits . . . . .	267

<b>Anhang</b>	<b>269</b>
Dank . . . . .	269
Literatur . . . . .	271
Anmerkungen . . . . .	276
Die Autoren . . . . .	280
Index . . . . .	282



## ZUM GELEIT: VON CAWA YOUNOSI

**E**s gibt eine Philosophie bei *SAP*. Oder eher: eine goldene Regel. Bei allem, was wir bei uns im Unternehmen debattieren, planen und umsetzen, steht immer der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Das ist unumstößlich. Wir tun dies aus einer tiefen Überzeugung. Aus der Überzeugung, dass damit sowohl dem Menschen als auch dem Unternehmen geholfen ist. Wir sind sicher, dass nur ein ausgeglichener Mitarbeiter, der genügend Raum und Zeit für Kreativität und Selbstentfaltung bekommt, langfristig für sein Unternehmen produktiver ist. *Happy People, Happy Customers!*

Damit liegen wir auf einer Wellenlänge mit der *Intervall-Woche*. Dieses Buch ist nicht bloß ein scharfes Plädoyer für eine neue Unternehmenskultur, die vom Menschen her denkt. Es ist auch ein klug begründetes Manifest für einen Wandel, der uns zu mehr Produktivität, Wachstum und Erfüllung führt. Dieses Buch zeigt, dass alles miteinander zusammenhängt. Die Natur mit dem Menschen, der Mensch mit den Organisationen und die Organisationen mit dem Wirtschaftssystem. Dieses Buch ist aber auch eine Anleitung: für Angestellte wie für Unternehmenslenker. Für Fachfremde wie für Wirtschaftsinteressierte.

Die Arbeit von morgen geht uns alle etwas an. Dieses Werk ist ein spannender Beitrag für die Debatte, die uns noch lange begleiten wird und die wir durch unsere Arbeit schon vor einigen Jahren praktisch anzustoßen versucht haben.

Wir sind glücklich, dass dieses neue Buch dabei hilft, eine wichtige Botschaft zu verbreiten, die wir bei *SAP* seit vielen Jahren leben.

*Cawa Younosi*

Head of Human Resources Germany / Mitglied der  
Geschäftsführung der *SAP Deutschland SE & Co. KG*

## ÜBER DIESES BUCH

Dieses Buch ist ein *Buch der Krise*. Nicht nur, weil wir es zu großen Teilen während einer globalen Pandemie geschrieben haben. Zu einer Zeit, in der ein neuartiges Coronavirus die Welt im Griff hielt. In der Covid-19 das öffentliche

---

*Unsere Arbeitswelt steckt in einer tiefen Depression.*

---

Leben global zum Stillstand brachte und die Menschen zu einer »Entschleunigung« zwang. Sondern auch, weil das Thema, das wir hier behandeln wollen, ein Krisenthema ist. Wir sind fest davon überzeugt: *Unsere Arbeitswelt steckt in einer tiefen Depression*. Die Art zu arbeiten, wie wir sie kennen, hat ihren Höhepunkt schon hinter sich. Die Art zu arbeiten, wie wir sie kennen, macht uns *krank*. Wir haben das Gefühl, in einer gigantischen Maschinerie gefangen zu sein, die uns längst schon aufgefressen hat. Wir haben das Gefühl, bloß noch Teil eines großen Ganzen zu sein, das wir nicht mehr durchschauen können. Wir sind kaputt. Wir sind müde. Wir fühlen uns fremdbestimmt. Wir unterwerfen uns einer äußeren Taktung, die uns nicht natürlich erscheint. Wir spüren, wie die Zeit von Tag zu Tag verrinnt. Von Woche zu Woche. Von Monat zu Monat. Zu viele Menschen leben nur noch für das nächste Wochenende. Für den nächsten Sommerurlaub. Vielleicht sogar schon für die Rente. Wir fühlen uns gelähmt. Wir hören eine innere Stimme, die sagt: »Jetzt reicht's!« Wir können und wollen so nicht mehr weitermachen.

Dieses Buch ist aber nicht bloß ein Buch über unsere Arbeitswelt. Es ist ein Buch über den Menschen. Ein Buch über die Gesellschaft, in der der Mensch lebt. Und ein Buch über den Umbruch, der der Gesellschaft bevorsteht. Die erste Idee zu diesem Projekt hatten wir im November 2019. Im November 2019 war das Gefühl, dass man die Arbeitswelt in

ihrer bisherigen Form nicht mehr hinnehmen wollte, beinahe greifbar. Man diskutierte nicht nur in Deutschland, sondern auf der ganzen Welt über *verkürzte Arbeitszeiten*. Besonders das Konzept der *Vier-Tage-Woche* fand sich regelmäßig in den Schlagzeilen. Die Software-Firma *Citrix* führte zu dem Thema eine umfangreiche Studie durch, *Microsoft* hat in Japan testweise für einen Monat die Vier-Tage-Woche eingeführt und seine Mitarbeiter mit vollem Gehalt vergütet. Ausgerechnet in Japan, dem Land, das den Begriff *Karoshi* in seinem Vokabular trägt: Tod durch Überarbeiten. Aber auch andere Variationen von Arbeitszeitverkürzungen standen hoch im Kurs: Die finnische Premierministerin kandidierte mit der 24-Stunden-Woche in ihrem Wahlprogramm. Cawa Younosi, Mitglied der *SAP SE*-Geschäftsleitung und »Human-Resources-Punk«, wurde in zahlreichen Leitmedien porträtiert und für seine innovativen Arbeitsmethoden wie die Co-Leadership oder eine 75-Prozent-Führungsstelle in Teilzeit als Visionär gefeiert. Es lag etwas in der Luft: Die Menschen sehnten sich nach neuen Modellen, wie sie in Zukunft arbeiten und leben wollen. In dieser Zeit gab es aber auch noch ein anderes Thema, das groß in den Medien behandelt wurde. Es wurde mehr und mehr von Intervallen gesprochen: »Intervall-Sport«, »Intervall-Fasten« und »Intervall-Schlaf« – schon seit einiger Zeit haben die Menschen entdeckt, dass sie mithilfe ihrer ureigenen Intervalle ihr Leben verbessern können.

Wir, die Autoren dieses Buches, kennen uns bereits seit mehreren Jahren. Unsere Zusammenarbeit und Freundschaft begann mit der Reihe *Start Your Bullet Journal*, als wir über die neue spielerische Organisationsmethode drei Bücher veröffentlicht haben. Die Erkenntnisse über die Intervalle verbanden sich an einem dieser Novemberabende in einer Münch-

---

*Die Perspektive:  
die Arbeit und das Leben  
nach Intervallen  
ausrichten.*

---

ner Hotellobby in unseren Köpfen mit der anhaltenden Debatte um die Arbeitszeiten, und wir fragten uns, warum man diese beiden Elemente nicht einfach verbinden sollte? Wie wäre es, wenn man nicht nur seine Ernährung, *sondern auch die Arbeit und das Leben insgesamt nach Intervallen ausrichtet*? Kennen Sie das Gefühl, wenn die Erde bebt und der Himmel sich auftut? *Die Intervall-Woche* war geboren.

Dass vier Monate danach eine weltweite Pandemie ausbrechen würde, die eine Weltwirtschaftskrise zur Folge haben sollte, ahnten wir zu diesem Zeitpunkt natürlich noch nicht. Die globale wirtschaftliche Veränderung, unsere verordnete Homeoffice-Arbeit und nicht zuletzt die Verlagerung der Kommunikation in die digitalen Wege zwingen uns nun, schneller darüber nachzudenken, was noch aus der alten Welt für die Zukunft taugt und was sich in der neuen Welt, in der Post-Corona-Welt, ändern und weiterentwickeln muss. *Die Intervall-Woche* ist eine Antwort auf diese Fragen.

In diesem Buch zeigen wir, dass die Art, wie wir heute arbeiten, eine Hinterlassenschaft der »alten« Industrialisierung ist. Diese Art zu arbeiten hat noch funktioniert, als wir mit dem Fließband Produkte hergestellt haben. Doch wir leben in einer neuen Zeit. Mit neuen

---

*Der Mensch  
im Mittelpunkt*

---

Technologien. Mit neuen Anforderungen. Mit neuen Möglichkeiten. Weltweit wird nach Lösungen und Wegen gefahndet, die Produktivität zu steigern, die Leistungsfähigkeit der Menschen und das Wirtschaftswachstum zu erhöhen. Der Mensch als Ganzes rückt in den Vordergrund, weil die Zukunft nur mit gesunden und glücklichen Menschen möglich ist und weil nur Menschen die Komplexität unserer Welt bewältigen, Probleme lösen und planen und gestalten können. Der Mensch stellt das wichtigste Potenzial der Wirtschaft dar. Mit der *Intervall-Woche* wollen wir es schaffen, ihn wieder in den Fokus zu rücken.

Dieses Buch ist keine Gebrauchsanleitung. Aber es gibt Anleitungen, die man gebrauchen kann. Anleitungen, die Ihnen zeigen, wie Sie wieder Spaß an Ihrer Arbeit finden und über sich hinauswachsen können. Wie auch Sie zu den Gewinnern der Zukunft gehören. Dieses Buch ist auch ein Buch der Hoffnung, des ungebrochenen Optimismus, dass sich der gegenwärtige Zustand ändern und verbessern lässt. Und außerdem ist dieses Buch eine Reise: Sie haben es selbst in der Hand zu entscheiden, ob Sie zusteigen und welchen Waggon Sie nehmen wollen. Wir würden uns freuen, wenn Sie uns auf dieser Reise begleiten!

*Lothar Seiwert* und *Silvia Sperling*,  
aus unseren Homeoffices in Corona-Deutschland,  
im Sommer 2020  
[www.intervall-woche.de](http://www.intervall-woche.de)



## EINFÜHRUNG

An einem Montagnachmittag schließt Annalena Thelen die Haustür auf, wirft ihre Tasche auf den Boden und lässt sich tief in die Couch fallen. Was war das nur für ein Tag! Acht Stunden war sie jetzt im Büro, und sie fühlt sich, als hätte sie eine Doppelschicht hinter sich. Während sie sich langsam aus ihrer Jacke quält, schaut sie sich in der Wohnung um. Ein einziges, großes Chaos. Überall liegen verstreute Papiere und Aktenordner herum. Heute Morgen hatte sie nach einem bestimmten Dokument gesucht. Es war alles ziemlich knapp, und sie hatte sämtliche Unterlagen aus den Schubladen gerissen, um dieses blöde Paper zu finden. Annalena massiert sich die Schläfen. Dann hört sie, wie ihr Handy vibriert.

»Hallo?«

»Hey, hier ist Caro. Du, ich wollte nur fragen, ob du noch Lust hast, heute Abend in diese neue Bar zu gehen, die Christian und ich mal ...«

»Sorry, meine Liebe. Nächstes Mal gern, aber heute schaffe ich es nicht mehr. Es war ein höllischer Tag.«

»Viel los?«

»Jede Menge ...«, sagt Annalena und stockt kurz. Ja, war denn wirklich so viel los? Sie versucht, sich an den Tag zurückzuerinnern. Eigentlich war es doch ein Arbeitstag wie jeder andere auch. Aber warum war sie dann nur so müde und geschlaucht? Dabei war es doch gerade erst Montag!

Kennen Sie das auch? Dieses Gefühl, dass Ihre Arbeit wie ein großer Schatten über Ihrem Leben liegt? Dass Ihre Arbeit Sie krank und müde macht? Dass Sie überhaupt keine Energie

mehr für andere Dinge haben? Dieses Gefühl, dass die Arbeit Ihnen zu viel geworden ist, dass ständig etwas passiert und Ihr Kopf einfach nicht mehr hinterherkommt? Keine Sorge, Sie sind nicht allein. Wie Ihnen geht es den meisten Menschen. Aber woran liegt das eigentlich? *Wir arbeiten zu viel*, hört man schon die ersten Stimmen. Aber eigentlich ist das nicht richtig. Statistisch gesehen gehören Deutschland, Österreich und die Schweiz im globalen Vergleich eher zu den Ländern mit den geringsten Arbeitszeiten. Aber was ist es dann? Vielleicht arbeiten wir einfach nur falsch? Nicht wenige Arbeitnehmer haben sich in den letzten Monaten genau darüber Gedanken gemacht.

Während der globalen Corona-Pandemie und dem daraus resultierenden Lockdown zeigte sich plötzlich, dass eine andere Art von Arbeit möglich war. Homeoffice, Zoom-Konferenzen, digitale Projektrealisierungen.

---

*Das Homeoffice ist auch nach der Krise attraktiv.*

---

Einer aktuellen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts *YouGov* im Auftrag von *Acer* zufolge würden 75 Prozent der befragten Deutschen auch nach der Pandemie gern weiterhin von zu Hause aus arbeiten.<sup>1</sup> Dabei hieß es doch lange, dass die Arbeit, wie wir sie machen, alternativlos sei?

Nehmen wir es vorweg: Das ist sie nicht. Und immer mehr Menschen spüren das. Es gibt eine neue Art zu arbeiten. Eine bessere Art zu arbeiten. Und davon handelt dieses Buch. Kommen wir auf die Frage zurück, warum wir uns oft so müde und erschöpft fühlen: Die Antwort ist ganz einfach. Und natürlich. Sie liegt tief

---

*Warum nicht auch die Arbeit den eigenen Intervallen anpassen?*

---

in unserer Biologie begründet. Wir arbeiten gegen uns selbst an. Der Wissenschaftszweig der *Chronobiologie* hat entdeckt, dass der Mensch eine innere Uhr besitzt. Diese innere Uhr gibt ihm einen bestimmten Rhythmus vor. Wer es schafft, im Einklang mit diesem Rhythmus zu leben, der setzt ungeheure

Energien frei. Wer aber entgegen seinem natürlichen Rhythmus lebt, der macht sich kaputt. Und wir? Wir haben unsere inneren Uhren völlig aus dem Takt gebracht. Kommt Ihnen das vielleicht bekannt vor? Gut möglich, denn wenn wir nicht von Rhythmen, sondern stattdessen von *Intervallen* sprechen, dann liegen wir voll im Zeitgeist. Intervalle sind ein Modethema. Wie gesagt schwören Millionen von Menschen mittlerweile auf das Erfolgsgeheimnis von neuen Methoden wie dem Intervall-Training, dem Intervall-Fasten oder dem Intervall-Schlaf. Warum also nicht auch die *Arbeit* den eigenen Intervallen anpassen?

Klingt illusorisch? Ist es aber nicht. Im Gegenteil! Es ist ganz einfach. Man muss nur das Grundprinzip verstehen. Und seine eigenen Intervalle kennen. In diesem Buch zeigen wir Ihnen die vier geläufigsten Intervalltypen: den Intensiven, den Traditionellen, den Flexiblen und den Engagierten. Wir zeigen Ihnen, wo die jeweiligen Stärken und Schwächen dieser Intervalltypen liegen, was sie so besonders macht und wie man es in vier Schritten schaffen kann, seine äußeren Intervalle wieder mit den Intervallen seiner inneren Uhr in Einklang zu bringen. Auch im Arbeitsleben. Wir nennen diese Methode die *BOSS-Methode*. Die BOSS-Methode orientiert sich an der natürlichen Biologie, an natürlichen Lebensprozessen und wird Ihnen auf diese Weise helfen, wieder der Boss über Ihr eigenes Leben zu werden. Jeder kann sie umsetzen. Egal, ob einfacher Arbeitnehmer, ob Teamleiter oder Konzernlenker: Sie ist universell einsetzbar.

Wer die BOSS-Methode anwendet und seinen Arbeitsalltag mit seinen bestehenden Intervallen synchronisiert, der wird ein besseres Leben führen. Der wird in der Lage sein, bei sehr viel weniger Arbeit sehr viel mehr zu leisten. Der wird sich selbstbestimmter fühlen. Gesünder. Fitter. Wachser. Und er wird einen Anfang machen. Einen ersten Schritt zu einer großen Änderung. Einen ersten Schritt Richtung Arbeitswelt

der Zukunft. Er schafft sich eine Basis für die »Neue Arbeit«. New Work ist das Versprechen, dass wir uns nicht mehr zum Werkzeug der Arbeit machen, sondern die Arbeit als ein Werkzeug nutzen, um uns selbst zu verwirklichen. *New Work* ist die Entkoppelung von Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsdauer.

*New Work* bedeutet eine individuelle Verwirklichung in einem gemeinschaftlich orientierten Arbeitsumfeld, das auf eine neue Form des kommunikativen Miteinanders setzt. *New Work* ist keine Theorie. *New Work* ist eine Box voll mit Ideen. Wir sprechen hier nicht nur von Anpassungen in der Arbeitswelt. Wir sprechen von einer Revolution. Und diese Revolution hat bereits begonnen. Wir werden Ihnen in diesem Buch zeigen, wie es Unternehmen bereits erfolgreich schaffen, nach dieser neuen Philosophie zu leben. Und wie das unsere gesamte Arbeitswelt auf den Kopf stellen wird.

Es gibt bereits Bücher über *New Work*, es gibt bereits Bücher über die Chronobiologie und die Entdeckung der Intervalle. Aber dieses Buch fügt die unterschiedlichsten Ansätze zusammen und erklärt erstmalig, wie unsere *Biologie mit unserem Arbeitsleben und unserer Lebensarbeit zusammenhängt*, und bietet Ansätze, es verbessern zu können. Interdisziplinäres Denken ist für uns dabei zentral. Mit diesem Buch wollen wir Sie mit auf eine Reise nehmen. Auf eine Reise weg von den stürmischen Gewässern unserer gegenwärtigen Arbeitsweise, hin zu den Ufern der neuen Arbeit, der *New Work*.

---

New Work ist  
die Entkopplung  
von Arbeitsort, -zeit  
und -dauer.

---





# Teil 1

## **DIE DIAGNOSE ODER UNSERE ARBEITSWELT HEUTE**



# 1. DIE ERKRANKTE GESELLSCHAFT

**B**eginnen wir dieses Buch mit einer Bestandsaufnahme. Und mit einer Feststellung: *Unsere Arbeit macht uns krank.*

Das sind nicht nur Worte. Das sind wissenschaftlich belegte Fakten. Nie zuvor haben sich so viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland krankgemeldet wie in den vergangenen Jahren. 18½ Tage, also

---

*Unsere Arbeit  
macht uns krank.*

---

beinah einen Monat lang, blieben Arbeitnehmer im Jahr 2018 durchschnittlich zu Hause, weil sie sich nicht gesund fühlten. Damit hat der Krankenstand einen neuen Höchstwert erreicht, wie aus dem aktuellen *Gesundheitsreport der Betriebskrankenkassen*<sup>1</sup> und einer *Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)*<sup>2</sup> hervorgeht.

Die Entwicklung ist nicht neu. Seit Jahren steigen die Ausfälle in Deutschland. Besonders ein Faktor fällt auf: Immer häufiger leiden Arbeitnehmer an seelischen Problemen. Seit 2008 hat sich die Anzahl der Fehltage wegen psychischer Erkrankungen mehr als verdoppelt. Das Bundesministerium für Gesundheit schätzt die pro Jahr durch depressive Erkrankungen anfallenden Fehltage auf etwa elf Millionen. Man muss sich diese Zahl auf der Zunge zergehen lassen: *elf Millionen Fehltage*. Was steckt dahinter? Forscher bekräftigten, dass die *Arbeitsbedingungen*, denen wir täglich ausgesetzt sind, einen großen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten haben. Allen voran die zunehmende Arbeitsverdichtung. Das bestätigt auch die *DGB-Studie*, in der es heißt, dass der Druck auf Angestellte weiter steigt. Jeder dritte Beschäftigte gab demnach an, dass er in den vergangenen zwölf Monaten »deutlich mehr Arbeit« bewältigen musste als noch im Vorjahr.

Dabei sind vor allem Menschen betroffen, die in sozialen Berufen arbeiten: Erzieher, Pflegekräfte oder Lehrer. Auch Beschäftigte im Sicherheitsbereich fallen oft aufgrund psychischer Probleme aus. Mit 5,8 Krankheitstagen hatten Altenpfleger 2018 mit Abstand die meisten Fehltage wegen psychischer Störungen. Vor allem monotone Beschäftigungen oder Jobs ohne Entscheidungsfreiheit sind betroffen. Die *DGB-Studie* zeigt, dass die Stresshäufigkeit mit der Komplexität des Jobs weiter zunimmt. Doch die Fehltage sind nur die Spitze des sinnbildlichen Eisbergs. Tatsächlich gibt es viele Arbeitnehmer, die sich aus falschem Pflichtbewusstsein krank zur Arbeit schleppen. Durch ein solches Verhalten – und die Inkaufnahme der Ansteckung weiterer Kollegen – entstehen sogar höhere Kosten, als wenn sie sich einfach krankschreiben lassen würden. Nach einer Studie der *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* und des *Bundesinstituts für Berufsbildung* ist jeder zweite Erwerbstätige schon einmal krank zur Arbeit gegangen.<sup>3</sup>



## 2. DIE ÜBERMÜDETE GESELLSCHAFT

Aber es sind nicht nur kranke, sondern auch *müde Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*, die die deutsche Wirtschaft jedes Jahr knapp 57 Milliarden Euro kosten. Die Studie

---

*Sleep matters!*

---

»Why Sleep Matters« der Forschungsorganisation *RAND Europe* zeigt: Wer ständig zu wenig schläft, leistet sich mehr Fehltage und arbeitet weniger produktiv als ausgeschlafene Kollegen.<sup>4</sup>

Der Studie zufolge verlieren Unternehmen in Deutschland jedes Jahr 200 000 Arbeitstage wegen des *Schlafmangels* ihrer Mitarbeiter. Für Menschen, die regelmäßig weniger als sechs Stunden schlafen, erhöht sich sogar das Sterblichkeitsrisiko um 13 Prozent. Am längsten schlafen im internationalen Vergleich übrigens die Kanadier. Doch selbst dort gehen jährlich 80 000 Arbeitstage durch *Schlafmangel* verloren. Besonders unausgeruht sind Kanadas Nachbarn: In den USA verlieren Unternehmen jährlich etwa 411 Milliarden Dollar durch Schlafmangel.

*Stress* ist in der gesamten Arbeitswelt eine Herausforderung. Doch was bedeutet eigentlich Stress? Doch nur, dass wir das Gefühl haben, mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen das vor uns liegende Pensum nicht bewältigen zu können. Ist also unser Arbeitspensum zu hoch? Im internationalen Vergleich arbeiten die Deutschen tatsächlich recht wenig. Um genau zu sein: durchschnittlich 34,34 Stunden in der Woche. In der Schweiz (34,39 Stunden) und in Österreich (35,57 Stunden) arbeiten die Menschen nur minimal länger. Das liegt alles noch unter dem europäischen Durchschnitt (36,32 Stunden). Spitzenreiter bei der Wochenarbeitszeit ist hingegen Kolumbien. Ganze 47,73 Stunden arbeiten dort

die Menschen durchschnittlich. Gefolgt von der Türkei (46,98 Stunden) und Mexiko (45,13 Stunden). Die kürzeste Wochenarbeitszeit gibt es in den Niederlanden (29,30 Stunden) und in Dänemark (32,25 Stunden). Und dennoch sind unsere Ressourcen ausgeschöpft und verbraucht.



### 3. DIE VIER-TAGE-WOCHE- DEBATTE

Die hohe Arbeitsbelastung beschäftigt die Menschen schon lange, und eine mögliche Lösung sehen Forscher darin, die bestehenden Arbeitszeitregelungen aufzubrechen. Ein Modell, das seit geraumer Zeit wieder und wieder debattiert wird, ist die *Vier-Tage-Woche*.

---

Die Produktivität mit  
weniger Arbeit deutlich  
steigern

---

In einigen Unternehmen ist das bereits Realität. Wer etwa an einem Freitag in der Berliner Software-Firma *Planio* ([www.planio.de](http://www.planio.de)) anruft, erwischt nur den Anrufbeantworter: »Freitags arbeiten wir nicht, da das ganze Team bei Planio nur eine Vier-Tage-Woche hat.« Wer dann auf die Taste 4 drückt, kann Näheres zu dem Modell erfahren. Vertreter der Vier-Tage-Woche glauben, dass man mit weniger Arbeit die Produktivität deutlich steigern kann. Das bestätigen zahlreiche Studien. Denn durch die verringerte Arbeitszeit stellt sich gleichermaßen ein konzentrierterer Fokus ein, der Kreativität und Motivation steigert.

Das *Konzept der Vier-Tage-Woche* ist beliebt. Das Softwareunternehmen *Citrix* führte eine Umfrage in Deutschland durch.<sup>5</sup> Demnach würden 66 Prozent der Deutschen die Vier-Tage-Woche bei gleichbleibender Bezahlung gern in Anspruch nehmen. 15 Prozent sogar dann, wenn es weniger Geld gäbe. Allerdings halten 87 Prozent der Befragten die baldige Einführung der verkürzten Wochenarbeitszeit für unwahrscheinlich. Das liegt an den vielen kritischen Stimmen, die die Debatte prägen. »Dass man in vier Tagen genauso viel erledigen kann wie in fünf, halte ich für einen Mythos. Die Menschen verplempern ihre Zeit bei der Arbeit ja nicht einfach. Im Gegenteil: Wir haben schon jetzt in den meisten Betrieben eine sehr enge Taktung, die einzelnen Arbeitsschritte

# CiTRiX

## CiTRiX-Studie 4-Tage-Woche



**66%**

der deutschen Arbeitnehmer würden 4 Tage arbeiten, wenn sie gleiches Geld bekommen.



**15%**

auch, wenn sie weniger Geld bekommen.



Die 4-Tage-Woche ist beliebt, ...

**87%**

der Deutschen halten die Einführung einer 4-Tage-Woche bei gleicher Bezahlung für unwahrscheinlich.

... aber unwahrscheinlich.



**16%**

denken, dass ihr Arbeitgeber bereit für diesen Schritt wäre.



## Was spricht dagegen

- 59%** »Umfassender Kulturwandel wäre nötig«
- 49%** »Verbleibende Tage umso stressiger«
- 42%** »Schadet der Volkswirtschaft«
- 41%** »Bin aktuell näher an der 6-Tage-Woche«

Ein erster Schritt auf dem Weg zur 4-Tage-Woche:

## Wenigstens Überstunden vermeiden?

**42%**  
Mehr Personal

**24%**  
Bessere Prozesse

**17%**  
Bessere IT für mehr Effizienz

**17%**  
Realistische Zielvorgaben und Arbeitslast

Die Ergebnisse der *Citrix*-Umfrage zur Vier-Tage-Woche unter 3750 internationalen Arbeitnehmern, darunter 500 aus Deutschland (in Zusammenarbeit mit *OnePoll*, September 2019)<sup>8</sup>

sind optimal abgestimmt«, schreibt etwa Hilmar Schneider, Ökonom und Leiter des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit IZA in Bonn. »Unternehmen suchen ständig nach Möglichkeiten, um effizienter zu werden. Wer weniger arbeitet, wird also weniger Umsatz machen, weniger Kunden erreichen, langsamer wachsen. Oder: Wenn in einer Firma alle nur vier Tage arbeiten, braucht man mehr Mitarbeiter, um auf die gleiche Leistung zu kommen.«<sup>6</sup>

Der Arbeitspsychologe Tim Hagemann hat sich ebenfalls intensiv mit dem Konzept der Vier-Tage-Woche befasst. Neben einigen Vorteilen sieht auch er kritische Punkte. Zum Beispiel die *Arbeitsverdichtung*. Der Mitarbeiter müsse demnach dieselbe Arbeit in vier Tagen schaffen, die er in fünf Tagen geleistet hat. Hagemann berichtete von einem Versuch im Bankensektor. Dort habe man vor Jahren die Stempeluhrn abgeschafft. Mitarbeiter hätten also auch früher nach Hause gehen können, wenn sie ihre Aufgaben erfüllt hätten. Aber das funktionierte nicht. Wer früher fertig war, habe von seinem Chef nämlich einfach neue Aufgaben bekommen – musste am Ende also mehr arbeiten.<sup>7</sup>



## 4. WORK VERSUS LIFE?

Vielleicht liegt das Problem aber auch ganz woanders. Vielleicht liegt das Problem ja darin, dass wir einfach nicht mehr in der Lage sind, unsere leeren Akkus wieder ordentlich aufzuladen? Sie kennen die Diskussion um die berühmt-berüchtigte *Work-Life-Balance*. Dieses Konzept ist eine direkte Antwort auf die eben genannten Probleme. Verfechter der *Work-Life-Balance* sagen, dass es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben geben muss. Wer beide Welten zu stark miteinander vermischt, der schafft es einfach nicht auszuspannen. Der schafft es nicht, seine Akkus wieder aufzuladen. Der Gedanke dahinter ist sicherlich einleuchtend. Doch das Konzept ist veraltet. Allein die Tatsache, dass man die Begriffe gegenüberstellt, sagt schon aus, wie sehr sich »der Mensch in der Wahrnehmung seines Daseins von dem, was er als seine Arbeit definiert, entfernt«, so Benedikt Hackl im Buch *New Work*.<sup>9</sup> Er hat recht. Denn seien wir mal ehrlich: Können wir unser Arbeits-Ich denn wirklich so einfach von unserem Privat-Ich trennen? Sind wir wirklich von dem Moment an, in dem wir das Büro betreten, Arbeitsmensch und von dem Moment an, in dem wir das Büro verlassen, wieder Privatperson?

Die *Work-Life-Balance* geht davon aus, dass es zwei Welten gibt, die man nicht miteinander vermengen sollte. Die zwei Gegenpole bilden, die auf einer Waage ins Gleichgewicht gebracht werden müssen. Aber die Realität ist komplexer. Und so verwundert es nicht, dass sich mittlerweile entsprechende Gegenbewegungen gebildet haben. Am anderen Ende der Skala befürworten Vertreter ein sogenanntes *Work-Life-Blending*, also die komplette Vermengung von Privat- und Arbeitsleben. Das bedeu-

---

*Work-Life-Blending  
ist die neue  
Work-Life-Balance.*

---

tet, dass der Arbeitnehmer innerhalb gewisser Absprachen selbstständig den Rhythmus seines Arbeitens wählt. Er würde morgens später anfangen, weil er zunächst noch seinen Wocheneinkauf erledigt, die Bahnreise in den Urlaub nutzen, um einen Projektbericht fertigzustellen, und nachts um 23.00 Uhr

---

*Silicon Valley:  
Mix von Work  
und Life erwünscht.*

---

würde er noch kurz ein Telefonat mit den Geschäftspartnern in New York absolvieren, um die Ergebnisse eines dortigen Meetings zeitnah zu besprechen. Oder aber ganz gegenteilig: pünktlich um 7.00 Uhr im Büro aufschlagen und dort früh alles abarbeiten, weil man das Gefühl hat, wieder mehr Struktur in den Tag bringen zu müssen. In Silicon Valley ist der Mix von Work und Life gewünscht und positiv besetzt. Bezeichnenderweise ist der Begriff des *Work-Life-Blending* in Deutschland hingegen sehr negativ besetzt, weil man die Grenzen von Arbeit und Privatleben voneinander nicht trennt und die Bereiche miteinander, ja durcheinander vermischt. Mit gesundheitlichen Folgen. Man kann nicht von der Arbeit loslassen, E-Mails schreiben bis in die Nacht oder »dringende Telefonate« mit den Angestellten am Wochenende führen. Und wenn man sich dann endlich den Urlaub gönnt, checkt man beim Frühstück in der Finca oder am schönsten Beach der Welt seine E-Mails. Der Business-Berater und Visionär Simon Sinek beschrieb das in einem YouTube-Video sinngemäß einmal so: Das, was Menschen in Wirklichkeit täten, sei kein Urlaub. Das sei Telekommunikation vom Strand.

Zwischen diesen beiden Extremen haben sich aber Konzepte gefunden, die sehr viel näher an der Lebensrealität der meisten Menschen liegen. Sie werden unter den Begriffen *Work-Life-Integration*, *Work-Life-Leisure* oder auch *Work-Life-Flow* zusammengefasst. Im Grunde wird das Offensichtlichste ausgesprochen: Die Kategorien »Arbeit« und »Leben« sind keine Gegensätze. Die Politikwissenschaftlerin Isabelle

Kürschner bringt es in ihrem Buch *New Work* auf den Punkt: »Wir leben, während wir arbeiten, und wir arbeiten, während wir leben.«<sup>10</sup> Der Gedanke dahinter ist immer derselbe: Wir sind niemals nur ganz Privat- oder ganz Arbeitsmensch. *Unsere Rollen wechseln sich regelmäßig ab, sind in einem konstanten Flow.* Während Sie am Arbeitsplatz sitzen, werden Sie zwischendurch sicherlich auch einmal Ihre privaten Mails checken und bei WhatsApp Ihren Freunden oder Familienangehörigen antworten, wenn diese Ihnen schreiben, oder nicht? Gleichzeitig werden Sie sicherlich auch im privaten Gespräch mit Freunden an einem Samstagabend eine zündende Idee für ein Projekt haben können. Die Arbeits- und privaten Lebensrhythmen vermengen sich. Was gar kein großes Problem ist, denn das ist ganz natürlich. Und hier kommt erstmals unsere Biologie ins Spiel.

---

*Die Kategorien »Arbeit«  
und »Leben« sind keine  
Gegensätze.*

---



## 5. DIE STUNDE DER INTERVALLE

Der Begriff »Rhythmus« gibt schon einmal die Richtung vor. Aber gehen wir doch mit der Zeit und sprechen lieber von Intervallen. Intervalle stehen ja gerade hoch im Kurs. Man kommt kaum an ihnen vorbei. Egal, in welchem Bereich Sie Ihr Leben optimieren möchten, immer wieder werden Sie auf *Intervall-Methoden* stoßen. Sie wollen das effizienteste Sport-Work-out der Welt? Machen Sie Intervall-Training! Sie wollen in kürzester Zeit Ihr Wunschgewicht erreichen? Machen Sie Intervall-Fasten! Sie wollen Höchstleistungen wie der Fußball-Profi Cristiano Ronaldo erreichen? Folgen Sie seiner Methode des Intervall-Schlafens! Was genau hat es aber mit all diesen Intervall-Methoden auf sich?

Nun, sie alle eint, dass ihre Erfinder erkannt haben, dass unser ganzes Leben nach bestimmten *Rhythmen* getaktet

---

*Vier Vorteile durch die Ausrichtung an natürlichen Intervallen:*

- *Mehr Gesundheit.*
  - *Mehr Wohlbefinden.*
  - *Mehr Wohlstand.*
  - *Eine längere Lebenserwartung.*
- 

wird: Es gibt Schlaf- und Wachrhythmen, es gibt aktive und passive Rhythmen, es gibt kreative und uncreative Phasen. Wenn man sich diese *Intervalle* nun also zunutze macht und gewissermaßen mit der natürlichen Biologie des Körpers arbeitet, dann kann man durch eine Art Hebelwirkung die besten nur vorstellbaren Ergebnisse erzielen. So hat eine Studie zur chronobiologischen

Arbeitsgestaltung von Forschern am *Fraunhofer-Institut* ergeben: *Wer sein Leben an seinen natürlichen Intervallen ausrichtet, der hat vier entscheidende Vorteile: mehr Gesundheit, mehr Wohlbefinden, mehr Wohlstand und eine längere Lebenserwartung.*<sup>11</sup> Eine längere Lebenserwartung? Tatsächlich! Das

hat man auch an Mäusen getestet. In einem Versuch hat man einigen von ihnen einen Vorrat an Futter zur Verfügung gestellt, an dem sie sich jederzeit bedienen konnten, andere wiederum wurden nur in bestimmten Intervallen gefüttert. Letztere hatten eine deutlich längere Lebenszeit.

Aber gehen wir doch noch einmal zurück zu unserer Ausgangsfrage: Wir wollten doch wissen, warum wir eigentlich so müde sind. Vielleicht liegt es gar nicht daran, dass wir zu viel arbeiten. Sondern daran, dass wir einfach nur falsch arbeiten. Dass wir nicht in der Taktung mit unserer natürlichen Biologie arbeiten. Was wäre also nun, wenn wir uns mit dem Wissen über unsere Intervalle, mit dem Wissen über unser kränkelndes Arbeitswesen ein ganz neues Arbeitssystem ausdenken könnten? Eine Art *New Work*, die ganz nach unseren Bedürfnissen ausgerichtet wäre? Davon soll dieses Buch handeln! Das grundlegende Konzept der neuen Arbeit haben allerdings nicht wir erfunden. Die neue Arbeit gibt es schon ein wenig länger. Und es war ein Deutschstämmiger in Amerika, der sie erdacht hat. Was hat es damit auf sich? Werfen wir einen kurzen Blick über den Großen Teich.



## 6. DAS NEW-WORK-KONZEPT

**F**lint, Michigan, ist mehr als nur eine Stadt. Flint ist ein Synonym. Ein Synonym für das Scheitern. Schon die bloßen Zahlen sprechen für sich. Sie offenbaren, wie es dem 97000-Seelen-Ort an der Nordostküste der USA wirklich geht. 26 Prozent der Einwohner leben unter der Armutsgrenze. 38 Prozent dieser Menschen sind noch keine achtzehn Jahre alt. Beinahe die Hälfte der Immobilien in der Stadt sind verwaist. 2010 bis 2012 war Flint die Stadt mit der höchsten Kriminalitätsrate in den gesamten USA. In Flint regieren Armut und Kriminalität. Seit Jahren ist Flint nur noch ein Schatten seiner selbst und wird in den Medien immer wieder als warnendes Beispiel einer verfehlten industriellen Monokultur gezeigt. Aber das war nicht immer so. Bis in die 1980er-Jahre war Flint ein Synonym für Wohlstand. Die Industrie boomte. Flint war, genau wie das nahe gelegene Detroit, eine Autostadt. *General Motors* hatte hier den Großteil seiner Produktionsstätten aufgebaut. Bis *General Motors* in den 1980ern das erste Mal selbst in Straucheln geriet, der Stadt den Rücken kehrte und Zehntausende Arbeitslose wie auch eine nachhaltig zerstörte Umwelt zurückließ.

Flint ist aber auch die Geburtsstätte von einem Konzept, das die Welt verändert hat. Denn ausgerechnet in Flint ent-

---

*Die Geburtsstunde der New Work, erdacht in einer Zeit der Rezession*

---

stand die Idee zur *New Work*. Kein Wunder. Denn das Konzept der *New Work* ist ein Konzept der Krise. Es wurde in den frühen 1980er-Jahren erdacht, in einer Zeit der Rezession. In einer Zeit, in der

die ersten Computer in den Firmen auftauchten und die Menschen zunehmend verunsicherten. Die Frage, die man sich bereits zu Zeiten der Industrialisierung stellte, tauchte wieder auf: Würden die Maschinen den Menschen die Ar-

beitsplätze wegnehmen? Wie würden die Computer unsere Arbeitswelt beeinflussen? Flint war davon besonders betroffen. Noch bevor der erste Arbeiter entlassen wurde, machten schon Gerüchte über einen radikalen Stellenabbau bei *General Motors* die Runde. Die Belegschaft war extrem verunsichert. Regelrechte Horrorszenarien wurden debattiert. Genau zu dieser Zeit war der deutsch-österreichisch-amerikanische Sozialphilosoph Professor Dr. Frithjof Bergmann in der Stadt und nahm die Debatte gespannt wahr.

Bergmann beschäftigte sich allgemein mit der Frage nach der Freiheit der Menschen und ganz konkret mit ihren Arbeitsbedingungen. Bergmann war überzeugt: Nichts macht den Menschen unfreier als die Arbeit. Als die Gerüchte über die Massenentlassungen zu immer größerer Verunsicherung führten, schloss sich Bergmann gemeinsam mit ein paar Freunden ein und machte sich Gedanken zu der aktuellen Situation. Unter ihnen: Gewerkschafter, Philosophen und sogar ein Priester. Am Ende brachten sie ein paar Gedanken zu Papier, die unerwartet hohe Wellen schlugen. Wellen, die bis heute noch an die Küsten unserer Arbeitswelt branden. Sie erfanden das Konzept zur *New Work*.

Zunächst nahm Bergmann eine einfache Analyse vor. Er stellte fest: Würde es zu Massenentlassungen kommen, dann hätte das zwei Effekte. Die eine Hälfte der Arbeiter würde ihren Job verlieren. Die andere Hälfte müsste wahrscheinlich doppelt so hart und so viel arbeiten, um die Verluste wieder einzufahren. Seine Lösung: die Berechnungsgrundlage zu ändern. Es gäbe noch immer die Möglichkeit, alle Arbeitsplätze zu erhalten. Dann müssten die Mitarbeiter aber nur noch sechs statt zwölf Monate ans Fließband kommen. Und was passiert in der restlichen Zeit? Bergmann machte ein Angebot. In den frei liegenden sechs Monaten sollten die Arbeiter dann in das

---

*New Work bedeutet,  
eine sinnstiftende Arbeit  
für jeden Menschen  
zu finden.*

---

von Bergmann und Freunden gegründete Center für »Neue Arbeit« kommen und dort herausfinden, welche Arbeit sie in der restlichen Zeit machen wollen. Wo ihre verborgenen Talente liegen. Was sie glücklich machen würde. Um es anders auszudrücken: Bergmann wollte mit ihnen sein New-Work-Konzept testen. New Work bedeutet sehr einfach gesagt: *eine sinnstiftende Arbeit für jeden Menschen zu finden.*

In der alten Definition von Arbeit ging es primär darum, eine Aufgabe zu erledigen. Einen Zweck zu erfüllen. Ein

---

*Wir dienen nicht  
mehr der Arbeit,  
die Arbeit dient uns.*

---

Produkt muss hergestellt werden. Eine Dienstleistung muss erbracht werden. Und wir, die Menschen, waren das Werkzeug, um diese Aufgabe zu erledigen. Wir ordneten uns der Arbeit unter. In der

neuen Definition von Arbeit, die Bergmann nun vornahm, geht es um das genaue Gegenteil. Er nennt es die *Umkehrung*: Wir dienen nicht mehr der Arbeit, die Arbeit dient uns. Wir sind kein Werkzeug der Arbeit mehr, um etwas herzustellen. Die Arbeit ist ein Werkzeug für uns, um unsere Entwicklung zu unterstützen, uns zu glücklichen und ausgeglichenen Menschen zu machen. Die Arbeit ist ein Mittel, um unsere Vision im Leben zu finden und sie umzusetzen. Und diese Vision, die bei jedem Menschen eine andere ist, wollte Bergmann in den Beratungen mit den Leuten vor Ort herausarbeiten. New Work war also der Gedanke, die Arbeit so zu gestalten, dass sie für den Menschen sinnstiftend wurde. Ein unerhörter Gedanke! Aber ein Gedanke, der die Menschen zu faszinieren scheint.

Medien berichteten über das Konzept der *Neuen Arbeit*, andere Wissenschaftler positionierten sich zu Bergmanns Thesen. Viele halten Abstand. Neumodischer Quatsch sei das doch. In der Arbeitswelt gehe es um Effizienz und Ergebnisse, nicht um Esoterik und Selbstverwirklichung. Aber genau das wisse er ja, entgegnete Bergmann, als er sein Konzept verteidigte. Er

erklärte, dass die Unternehmen doch die Ersten wären, die davon profitieren würden, wenn sie Mitarbeiter hätten, die einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Die morgens gern kommen. Die sich einbringen. Die mit höchster Motivation arbeiten, weil sie sich gesehen fühlen, weil sie das Gefühl haben, dass sie sich selbst durch ihre Arbeit voranbringen. Bergmann spricht von der *Polarität der Arbeit*. Arbeit kann uns krank und müde machen. Arbeit kann uns im schlimmsten Fall auch verunstalten und sogar umbringen. Aber, so formuliert er, es gibt auch eine außerordentliche Art von Arbeit, die uns mehr Energie schenkt, als wir zuvor besaßen. Diese Energie der Mitarbeiter freizulegen und zu nutzen ist eine enorme Chance für jedes Unternehmen.

Einer der Vorwürfe war, dass uns New Work nur einen neuen Menschen beschert. Einen Menschen, der den ganzen Tag im Garten liegt, Romane schreibt und Gemälde auf die Leinwand bringt. Aber das stimmt nicht. Denn für die meisten Menschen ist Kunst gar kein präferiertes Mittel zur Selbstverwirklichung. Die meisten möchten vielmehr etwas tun, was anderen hilft und was sie selbst in einem kleinen Rahmen sichtbar macht. Und das kann auch nur sein, sich in seiner eigenen Firma so einzubringen, dass sie dort gesehen werden. Dass sie der Firma oder einem Projekt der Firma einen Stempel aufdrücken. Man muss den Angestellten nur so motivieren, dass er einen *Sinn* in seiner Tätigkeit sieht. Warum macht er diese Arbeit? Um Geld zu verdienen, sicher. Aber was sind seine eigentlichen Interessen? Warum gibt man ihm nicht zehn Prozent seiner Wochenarbeitszeit die Möglichkeit, darüber nachzudenken und gemeinsam mit ihm zu ergründen, wie er diese Interessen ebenfalls sinnvoll für das Unternehmen einsetzen kann? Vielleicht steckt in der Supermarktkassiererin ja ein visionärer Kopf, der sehr kluge Gedanken zur idealen Reorganisation des Marktes hat? Vielleicht weiß sie, die jeden Tag im Kundenkontakt steht, mehr über die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen, die

hier einkaufen? Entscheidend ist, dass das, was man tut, einen Zweck und einen Sinn hat und man ein Ziel damit verfolgt. Diese Umstände bestimmen den Kern, das eigentliche Wesen, die Bedeutung, die eine Arbeit hat.

Ein Unternehmen soll sich nicht komplett umbauen, es reicht schon, an einigen Stellschrauben zu drehen, um

---

*Es reicht schon,  
an einigen Stellschrauben  
zu drehen,  
um New-Work-Konzepte  
zu implementieren.*

---

*New-Work-Konzepte zu implementieren.*

Es geht um die Haltung, die Kultur und die Führung einer Firma. Es geht etwa darum, dass Unternehmenslenker ihre Mitarbeiter auf Augenhöhe sehen und wertschätzen. Um einen Vorgesetzten, der auf Coachings statt auf harte Ansagen

baut. Es geht um eine Firmenkultur, die darauf vertraut, dass die Mitarbeiter bewusst gute und sinnvolle Entscheidungen treffen, statt sie zu micromanagen. Es geht um eine Firmenkultur, die nicht nur darauf aus ist, neue Talente zu gewinnen, sondern auch darauf setzt, die verborgenen Talente ihrer eigenen Mitarbeiter ausfindig zu machen und zu fördern.

*New Work* ist kein maßgeschneidertes »One size fits all«-Konzept, sondern wie gesagt vielmehr eine Box voller Ideen, derer man sich bedienen kann. Das gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für die Lenker von Organisationen. Einige passen gut, andere wiederum nicht. Jeder Angestellte und jeder Entscheider hat die Möglichkeit, sich seine eigene *New-Work-Realität* zusammenzubasteln. Im Kleinen wie im Großen. Zugegeben: Das klingt für Sie vielleicht erst einmal sehr exotisch. Lassen Sie uns anhand eines Beispiels zeigen, dass es für *New Work* schon viel früher die ersten Vorreiter und Enthusiasten gab, die sich auf Mitarbeiterbindung und sinnstiftende Arbeit verstanden. Bereits im Jahr 1988 führte ein kleines Unternehmen, in der Bärenstadt Giengen, einem kleinen Örtchen in Baden-Württemberg, ansässig, das Konzept konsequent ein. Mit erstaunlichem Erfolg.