



## Beliebte Sackgassen ins Neue. Und wie wir rauskommen.

Fragen an den Transformations-  
experten Rainer Peraus

# Sackgasse #5: Verwässern, vergolden, vereinnahmen. Warum revolutionäre Ideen Konflikte brauchen.

*Wandel ist schwierig, anstrengend und kompliziert. Angeblich. Die gute Nachricht: Wir selbst sorgen mit ausgefeilten Vermeidungsstrategien dafür, dass alles schön beim Alten bleibt. Gedankliche Sackgassen rund um Transformation und Erneuerung sind dafür beliebte Wege. Auf ihnen fühlen wir uns unterwegs und doch entsteht kaum Fortschritt. Wie Sie populäre Irrtümer erkennen und aus Sackgassen des Wandels herausfinden, beantwortet Rainer Peraus in dieser Kolumne.*

*Was wollte Frithjof Bergmann mit seinem hochgradig politischen Konzept der neuen Arbeit, NEW WORK, wirklich, wirklich erreichen und was wurde aus der radikalen Idee von selbstbestimmter Arbeit und sinnzentriertem Leben?*

*Aber vor allem: Wie gelingt es, dass revolutionäre Gedanken vom jeweils herrschenden System so lange umarmt werden, bis von der ursprünglichen Intention kaum etwas übrigbleibt und revolutionäre Impulse widerstandslos aufgegeben werden?*

Nicht nur auf den ersten Blick wirkte der 2021 im 90igsten Lebensjahr verstorbene, bis

zuletzt unerschütterliche Revolutionär aus der Zeit gefallen. Mit seinem rauschenden weißgrauen Haar und einer Mütze, die auch Tewje, dem Milchmann aus dem Musical Anatevka, alle Ehre gemachte hätte, kam er sichtbar aus einer anderen Welt. Und obwohl er gerngesehener Rockstar bei unzähligen New-Work-Kongressen war, blieb sein radikaler Anspruch weitgehend unerhört. Durchaus im doppelten Wortsinn.

### **Wunder, Einsicht oder Abwehr**

Je länger die New-Work-Welle an die Tore der bis dahin am bloßen Output der Ressource Arbeit und dessen Steigerung interessierten Unternehmen brandete, desto weiter öff-

neten diese ihre Schleusen für das im Kern für die bestehende Ordnung brandgefährliche Gedankengut von New Work. Was war geschehen?

Radikal verstanden, bedeutet die von Bergmann unermüdlich wiederholte Formel, „... was wir wirklich, wirklich wollen...“, nicht weniger, als die bis dahin gültige urkapitalistische Logik von Angebot und Nachfrage, von Kundenkönig:innen und Shareholder-Value, ja selbst die neuerdings in den peripheren Wahrnehmungsbereich aufgenommenen Stakeholder aus dem Fokus zu drängen.

New Work als endogene Kapitalismus-Reform oder besser Revolution, die ohne Kanonendonner, Drohgebärden und schmerzende Brüche durch die immer hell beleuchteten Hintertüren der Unternehmen einmarschiert?

Werden wir Zeugen eines neoliberalen Wunders? Nutznießer der Läuterung von der bis vor kurzem besinnungslosen Ausbeutung der in die Selbstverantwortlichkeit entlassenen oder abgeschobenen Ich-AGs und des wehrlos geglaubten Planeten?

### Radikale Erneuerung braucht Gegner

Vielleicht wäre offener Widerstand der Unternehmen gegen eine Bewegung, deren Zeit offensichtlich gekommen ist, einfach nur teurer und gefährlicher als die vordergründige Verbrüderung mit dem Klassenfeind. Moment – Klassenfeind? Ein Begriff, der doch ebenso aus der Zeit gefallen ist wie der Gedanke, es gäbe zwischen den Kapitalisten und deren Vertretern, also dem Management, und den Lohnarbeitenden strukturell gegensätzliche Interessen.

Aber Halt! Das ist doch eine rückständige Art, die Dinge zu sehen, und ein irgendwie klassenkämpferisch-kommunistisch klingendes Gedankengut. In unserer modernen Welt der ICH-AGs ist jeder sein eigener Kapitalist, sein CEO und Ausbeuter in Personalunion. Da könnte man in Abwandlung eines Werbeslogans der österreichischen Wirtschaftskammer noch eines drauflegen mit: „Geht es den Aktionären gut, geht es uns allen gut.“ Und so rudern wir als neoliberale ICH-AGs alleingelassen im Meer von Möglichkeiten und Selbstoptimierung zwischen all den Mega-

konzernen, die sich nicht von ungefähr New Work auf die Fahnen heften.

Was wohl Bergmann dazu zu sagen hätte, der New Work als Reaktion auf seine enttäuschte Suche im damals gerade zerfallenden Kommunismus entwickelte?

Sie fragen sich vielleicht, wo dieser Artikel hinführt, da New Work – unbestritten – viele positive Aspekte bedeutet? Eine kurze Anprobe provokanter Gedanken kann manchmal hilfreich sein, um sie entweder überzeugt endgültig der Altkleidersammlung der Geschichte zu übergeben oder aber das eine oder andere Teil vor dem Vergessen zu retten. Also: Was, wenn es sich beim New-Work Hype vielleicht nur um eine effektive und unsichtbare Form der Verhinderung einer sonst radikaleren Revolution gegen das ungerechte Machtgefüge und die menschenverzehrende Wirtschaftsweise handelt? Was, wenn wir damit das Potenzial einer dringend notwendigen Revolution unabsichtlich opfern?

### Verdacht

Verfolgt man die aktuellen Diskussionen, scheint es sich nur noch um das „Wie“ der Neuen Arbeit zu drehen. Wie führen, steuern, organisieren, wie rasch den Purpose finden, nein definieren, wie den Arbeitsplatz im neuen Office, natürlich ganz ohne Zwischenwände, gestalten? Und wie mit dem „Life-Blending“ zurechtkommen? Denn was früher für Selbstständige galt, die bekanntlich selbst und ständig arbeiten, gilt das nun endlich für alle ICH-AGs.

Die Auseinandersetzung mit grundlegenden Forderungen, was wir mit der angekündigten Revolution der Arbeit wirklich, wirklich woll(t)en, scheint vielfach vergessen.

### Geheimagenten der Verhinderung

„Wer etwas will, sucht Wege. Wer etwas nicht will, sucht Gründe“ heißt es. Ich möchte diesen Spruch variieren: Wer etwas nicht will, sucht (beziehungsweise erkennt in jeder/m) eine/n Partner:in und vermeidet so schlaue jegliche wichtige Konfrontation. Auf der Strecke bleibt der notwendige Wandel.

In meinen Vorträgen erzähle ich von dem, aus den Erfahrungen zweier Jahrzehnte Veränderungsarbeit destillierten Konzept der „4 V der

Verhinderung“. Um Wandel meist unbewusst zu verhindern, verwechseln oder verdrängen wir Signale drohender Enden, oder suchen unsere Ruhe im V(!)esthalten. Wenn gar nichts mehr hilft, verbieten beziehungsweise tabuisieren wir beängstigende und revolutionäre Wahrheiten kurzerhand.

Nun möchte ich probeweise noch drei weitere Vs hinzufügen, die drohende Revolutionen mit ihren eigenen Argumenten erdrücken: Verwässern, Vergolden und Vereinnahmen.

Widmen sich die ersten vier Vermeidungsstrategien der Unterdrückung des Themas, so setzen die anderen Geheimagenten auf eine gegenläufige Logik: „If you can't beat them, join them.“ Werde Teil des Teams! Und dann umklammere sie mit scheinbar gutgemeinter Hilfe und überfordere sie mit Aufmerksamkeit und Zuneigung, bis du die Agenda bestimmst und das energiespendende Momentum der revolutionären Idee gemeinsam mit ihren Anführer:innen hinter deinem Engagement verblasen.

### Die Waffen der Neuen

Gegensätzliche Interessen erkennbar werden zu lassen, wird mit dem Hinweis auf das gemeinsame Boot in dem wir alle – eben nur an unterschiedlichen Stellen – sitzen, vernebelt.

Die nun gemeinsamen Interessen verführen häufig dazu, sich mit der statushöheren (ehemaligen Konflikt-)Partei, zumindest unbewusst, zu identifizieren. Nur: Während die einen manchmal mit dem gemeinsamen Boot untergehen, hängen die anderen am Bergeseil des Helikopters, der sie zum nächsten Schauplatz bringt.

Wer mag schon gerne die eigene Unterlegenheit eingestehen, Unfrieden säen, Streit oder gar Kampf? Da ist es angenehmer, Schulter an Schulter ganz kollegial im persönlichen Auftrag des CEOs in einem Büro in der Chefetage ganz entspannt – Moment – wofür wollte New Work ursprünglich wirklich, wirklich eintreten?

### Radikale Neuerfindung des arbeitenden Menschen

Bergmanns Forderungen sind radikal. Sie betrafen „den weitgehenden Rückbau des Lohnarbeitersystems, da es den Menschen ver-

sklave und langfristig physisch und psychisch zerstöre, beschreibt Markus Väh in seinem Buch „Arbeit – die schönste Nebensache der Welt“. Das beginnt beim grundlegenden Neudenken des Arbeitsbegriffes und Konzepts unselbständiger Lohnarbeit, geht über die Idee der größtmöglichen Unabhängigkeit durch Selbstversorgung, Überlegungen zur Demokratisierung von Produktionsmitteln und Gewinnen bis zum absoluten Vorrang der Selbstverwirklichung vor anderen Zielen.

Was blieb von diesen Ideen und den dahinterliegenden Hoffnungen Bergmanns, die noch immer vor Sprengkraft und Erneuerungspotenzial nur so strotzen?

### Verblasste Revolutionen

Doch New Work ist nicht die einzige Revolution, die vereinnahmt, vergoldet oder verwässert wurde. Ob Occupy-Wallstreet, Klimakonferenzen oder der vielgestaltige Widerstand gegen die stark zunehmende Ungleichheit: die anstehenden Konflikte bleiben aus.

Klar, in unserem System ist jede:r eben seines/ihrer Glückes Schmied. Wir sind ein Team. Klassenunterschiede, Klimaungerechtigkeit, Machtgefälle, Gender-Gap? Vor unserem rechtsstaatlichen, demokratischen und marktwirtschaftlichen System sind wir alle gleich. Zumindest auf dem geduldig herumliegenden Papier.

Jede angezettelte Grundsatzdiskussion oder revolutionäre Unterbrechung der Ordnung wäre daher vor allem eins: Ein mutwilliger Schaden an unserer gemeinsamen Produktivität. Revolutionäre Gedanken oder gar Auseinandersetzungen sind aus Kostengründen im Licht der nun gemeinsamen Ziele leider abgesagt. Stattdessen werden aufrührerische Forderungen in einer Arbeitsgruppe aufgegriffen und im Sinne des ja gemeinsamen Ziels eingetaktet. Klingt gut, vernünftig, partnerschaftlich und einfach erwachsen, oder?

Diese Vorgangsweise entspricht auch den empfohlenen Abwehrstrategien, falls öffentliche Veranstaltungen durch Protestierende gekapert werden. Lade sie zum entwaffnenden Dialog ein! Mache Gegner:innen (nennen wir sie doch Konfliktpartner:innen) zu motivierten Akteuren in deinem Spiel. Und damit es ab jetzt ruhig bleibt, bietest du

Anführer:innen einen Job in deinem Unternehmen an. Nenne es „Revolution von innen“ oder so. Klingt bekannt?

### Verwässerte Konflikte verdrängen Potenzial

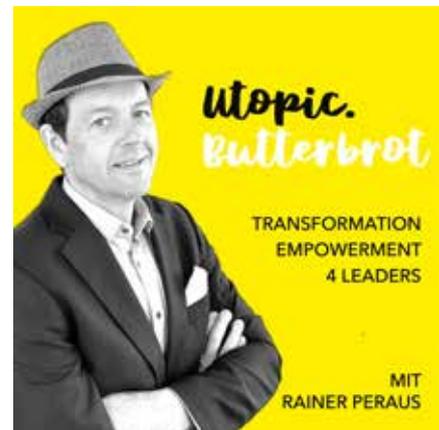
Es geht nicht um Krawall oder Schuldzuweisung. Wir spielen alle unsere Trümpfe aus. Genauer hinzuschauen und die Frage nach dem Warum und Was immer und immer wieder zu stellen, nützt, um nicht zu übersehen, was wir wirklich, wirklich wollen.

Da nur gedankliche und damit narrative Revolutionen den Weg in die neue Zukunft bahnen können, bedeutet jeder kalmierte Konflikt die Verschwendung von Potenzial. Das Potenzial von radikal diskutiertem New Work könnte nicht nur sinnentleerten Karrieren und Burn-out vorbeugen oder Effizienzverluste durch Ehrfurcht erbietende Silos vermindern, sondern der Auftakt des Aufstands jener Menschen sein, die von einer Wirtschaft und Welt träumen, die sie nicht nur als Betriebsmittel oder Absatzquelle betrachten und deren einziger Fluchtpunkt in der Ferne im unendlichen und nebenbei unmöglichen Wachstum besteht, das schon längst keinen Sinn mehr macht.

Lassen wir uns nicht von noch so spannenden Wie-Fragen ablenken, wenn die Ebene des Was und Warum noch nicht ausreichend erstritten ist. Nur wenn wir uns – und einander – auch Konflikte zumuten, nehmen wir uns in unseren Interessen und Anliegen ernst.

### // KONTAKT

Sie haben eine Frage zum Thema Transformation an Rainer Peraus? Dann schicken Sie diese an: [redaktion@personal-manager.at](mailto:redaktion@personal-manager.at)



### // TIPP

**Utopic.Butterbrot** heißt der neue Transformation-Empowerment-Podcast von Rainer Peraus. [rainerperaus.com/podcast](http://rainerperaus.com/podcast)