

In Zukunft bestimmt das Sozialverhalten den Wohlstand **Impulse zur neuen Arbeitskultur von Zukunftsforscher Erik Händler**

Je mehr Arbeit von immaterieller Gedankenarbeit abhängt, umso mehr sind wir auf das Teilwissen anderer angewiesen. Das erzwingt Zusammenarbeit in derselben Augenhöhe, Transparenz, Versöhnungsbereitschaft, Authentizität statt Statusorientierung, Kooperationsfähigkeit, langfristige Orientierung. Das alles sind Inhalte des Christentums - wird die Welt vielleicht doch immer besser? Der KKV Bayern sammelt die ethischen Regeln der neuen Arbeitswelt. Auch leitende Mitarbeiter aus der Wirtschaft, also bisherige nicht KKVler, melden sich mit Vorschlägen und Anregungen. Inzwischen hat sich der KAB-Bundesverband dem Projekt angeschlossen, und andere Verbände werden folgen.

Arbeit ist, Probleme zu lösen. Und weil wir Gott sei Dank immer Probleme haben werden, wird uns die bezahlte Arbeit niemals ausgehen. Sie wandelt sich lediglich: Arbeit ist nicht mehr so sehr, die materielle Welt direkt mit den Händen zu bearbeiten – schrauben, fräsen, montieren haben uns die Roboter weitgehend abgenommen. In Zukunft ist Arbeit vor allem immateriell: Eine Situation analysieren, Neues entwickeln, entscheiden, Information verständlich aufbereiten, in der gigantischen Wissensflut das Wissen finden und anwenden, das man braucht, um ein Problem zu lösen. Arbeitslosigkeit bedeutet nicht, dass es an Arbeit fehlt, sondern dass es nicht genug Menschen gibt, die das können, was gerade nötig ist, um die anfallenden Aufgaben zu bewältigen.

Produktivität ist eine Gemeinschaftsleistung

Dabei geht es nicht mehr so sehr um Einzelleistungen wie früher, sondern um die Produktivität von Gruppen, um deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Weil der Einzelne ein Fachgebiet immer weniger überblicken kann, sind wir zunehmend auf das Wissen anderer angewiesen. Wenn jemand ein Problem lösen muss, hat er nicht die Zeit, fünf Bücher zu lesen, um an die gewünschte Information zu kommen. In Zukunft ist es wichtig, jemanden zu kennen, der diese fünf Bücher durchdacht hat und das Problem in ein paar Minuten lösen kann. Statt des gehorsamen, austauschbaren Rädchens der alten Industriegesellschaft wird so jeder einzelne auf einmal zu einem unverzichtbaren Spezialisten für einen Zwischenschritt in der Produktion oder für ein Wissensgebiet. Er ist auf einmal für die ganze Firma verantwortlich – zumindest was sein Fachgebiet angeht. Seine tatsächliche Bedeutung ist nicht mehr von einer formalen Hierarchie abhängig, sondern schwankend von der tagesaktuell geforderten Kompetenz.

Das verändert die Strukturen: Weil viele Schreibtische den Informationsfluss verlängern und unnötig Zeit kosten, haben wir Hierarchien abgebaut, um direkter zu kommunizieren. Anstatt Entwicklungs-, Produktions-, und Marketingabteilung getrennt voneinander arbeiten zu lassen, haben wir die Firmen umorganisiert in projektbezogene Teams, in denen die Entwickler zusammensitzen mit Produktfachleuten und den Vertrieblern, die den Kunden kennen. Doch das wirklich Neue ist nicht so sehr diese Strukturveränderung als vielmehr etwas Soziales: Umgang mit Wissen ist immer Umgang mit anderen Menschen, die wir unterschiedlich gut kennen, unterschiedlich gerne mögen und mit denen wir unterschiedlich viele berechnete Interessenskonflikte haben.

Die nötige Teamarbeit erzeugt ein vermeintliches Machtvakuum, weil nicht mehr klar zu sein scheint, wer das Sagen hat. Die für Informationsarbeit nötigen flachen Organisationsstrukturen und projektbezogene Teamarbeit vervielfältigen die Schnittpunkte in den Unternehmen und damit die Gründe für Interessenskollisionen und persönliche Spannungen, die nicht nur Zeit und Geld

kosten, sondern auch die Beschäftigten krank machen. Es mangelt an Verhaltensweisen, die den Wissensfortschritt fördern, anstatt ihn zu behindern, es mangelt an einer ausreichend sachlichen und fairen Kultur des Umgangs miteinander. Die meisten haben nicht gelernt, in derselben Augenhöhe zusammenzuwirken, und so fechten sie schon im Vorfeld von konkreten Projekten Statuskämpfe aus oder schüchtern die anderen ein. Wir verschweigen Konflikte oder tragen sie schließlich frontal aus, notfalls bis zur Vernichtung des anderen, mit dem Recht des Stärkeren oder der Macht der besseren Beziehung. Meinungsverschiedenheiten werden zu Machtkämpfen aus, die bis zur Verrentung anhalten und den Informationsfluss unterbinden. Unmengen an Energie verpuffen bei der Selbstbehauptung. Manche Firmen haben eine Kultur und Rahmenbedingungen, in denen Gemeinheiten und Buckelei zu notwendigen Verhaltensmustern gehören, um überhaupt zu überleben.

Der Krieg im Büro verursacht Produktivitätsverluste, die jedes Jahr in die Milliarden gehen. Eine destruktive Umgangskultur schädigt die Gesundheit, drängt Mitarbeiter in Arbeitslosigkeit und Frühverrentung und belastet so mit der Sozialversicherung die gesamte Volkswirtschaft.

Umbruch von der Industrie- zur Wissensarbeit

Der Umbruch von der Industrie- zur Wissensarbeit destabilisiert die gewohnten Erfolgsmuster, ohne dass sich schon die neuen gefestigt hätten. So wie eine bestimmte Dichte an Autos irgendwann feste Verkehrsregeln nötig machte, so bilden sich unter dem schmerzhaften Veränderungsdruck der neuen Anforderungen an Arbeit neue Verhaltensmaßstäbe heraus. Sie haben weniger mit Fachkompetenz oder Organisation zu tun, sondern mit ethischer Qualität: Transparenz statt Kungelei, Versöhnungsbereitschaft statt ewiger Fehden, Authentizität statt Blendung, Kompetenz statt Statusorientierung, Kooperationsfähigkeit statt Machtkämpfe, langfristige Orientierung statt Oberflächlichkeit, und eine Verantwortung, die über die eigenen Karriere und die eigene Kostenstelle hinausgeht. In einer Gemeinschaft muss jeder einzelne dazu beitragen, dass Spielregeln eingehalten werden (anstatt sich bei unredlichem Verhalten in einem Konflikt heraus zu halten). Informationsarbeiter können nur dann langfristig, vertrauensvoll und produktiv zusammenarbeiten, wenn Wahrheit nicht manipuliert wird; wenn jemand nicht Kraft seines Status von vorneherein Recht hat, sondern wenn das Wissen aller mobilisiert werden kann; wenn man fair um die bessere Lösung ringt und sich hinterher nicht wegen Meinungsverschiedenheiten mit Liebesentzug bestraft, sondern versöhnt und weiterhin zusammenarbeitet. Und wenn man sich anschaut, welche Spielregeln sich da in der Wirtschaft unter Versuch und Irrtum leidvoll herausbilden, dann ist das die Ethik des Evangeliums. Diese müssen klar benannt werden.

Der KKV – Katholiken in Wirtschaft und Verwaltung, Landesverband Bayern, sammelt und diskutiert diese neuen Regeln der Zusammenarbeit im Internet unter der Webadresse www.neuearbeitskultur.de – zu den Gründern gehört auch der KAB Bundesverband, andere mitwirkende Verbände und Einzelpersonen sind herzlich willkommen.

Es geht der „neuen Arbeitskultur“ nicht darum, Streit und Konflikte zu vermeiden, denn diese sind ganz natürlich: Einzelne Sachbearbeiter, Führungskräfte oder ganze Abteilungen konkurrieren für ihre Projekte miteinander um die Ressourcen, die der Firma zur Verfügung stehen. Sie streiten nicht, weil sie böse Menschen sind, sondern weil sie einen berechtigten Interessengegensatz haben. Konflikte gehören zu dem Ringen um bessere Lösungen. Für uns Christen geht es nun darum, die Energien, die durch destruktives und eigennütziges Verhalten in der Wirtschaft fehlgeleitet werden, durch eine neue Arbeitskultur in produktive Bahnen zu lenken.