



In Zukunft viel Arbeit

Mit einer neuen Arbeitskultur aus der Krise

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft wird in Zukunft sehr stark von Wissen und Wissensmanagement bestimmt. Und dieses Management, dieser Umgang mit Wissen, hängt sehr stark vom Umgang mit den einzelnen Menschen ab, die dieses Wissen besitzen. Die möglichst reibungslose Zusammenarbeit der Menschen ist also der Schlüssel für den Erfolg. Der Zukunftsforscher Erik Händeler vertritt

daher die These, dass eine „Kultur der Zusammenarbeit“ ein Eckpfeiler für den Wohlstand in der Zukunft sein wird. Für diese Botschaft, die stark der Ethik des Evangeliums gleicht, warb Händeler bei einem Studientag der Jungen Akademie am 26. Januar 2011 mit dem Titel „In Zukunft viel Arbeit. Mit einer neuen Arbeitskultur aus der Krise“. „Zur Debatte“ dokumentiert den Vortrag.

Das Optimum der Kirche liegt in der Zukunft

Erik Händeler



Erik Händeler bei seinem Vortrag in der Katholischen Akademie. Der 1969 geborene Buchautor und Zukunftsforscher ist vor allem Spezialist für die Kondratiefftheorie der langen Strukturzyklen.

Immer schon war Kirche eingebettet in die Strukturen der Gesellschaft, in der sie wirkte: Die Kirche der feudalen Agrargesellschaft war eine andere als die der Industriegesellschaft mit von Fabriken geprägter Massenkultur. Viele Katholiken beziehen ihre Vorstellung von Kirche vor allem aus vermeintlich goldenen früheren Zeiten. Das Optimum der Kirche liegt aber nicht in der Vergangenheit, sondern in der Zukunft.

Denn der Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft hin zu wissensbasierter Arbeit verändert die Hierarchien, Verhaltensweisen und ökonomischen Erfolgsmuster: Je mehr Arbeit von immaterieller Gedankenarbeit abhängt, umso mehr sind wir auf das Teilwissen anderer angewiesen. Das berührt die seelischen Schichten der Menschen, denn es erzwingt Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Transparenz, wechselnde

Wichtigkeit, Versöhnungsbereitschaft, Authentizität statt Statusorientierung, Kooperationsfähigkeit statt Ellenbogen, langfristige Orientierung. Das alles sind zentrale Inhalte des Christentums – wird die Welt vielleicht doch immer besser?

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 Rädchen 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 Vertriebsfachleuten, 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, auf Augenhöhe zusammenzuwirken, und so fechten sie schon im Vorfeld von konkreten Projekten Statuskämpfe aus oder schüchtern die anderen ein.

Wer heute etwas Geniales vorschlägt, aber zu fünf Prozent irrt, den nageln wir fest bei den fünf Prozent, anstatt den guten Gedanken aufzunehmen – denn das könnte ja dessen Status erhöhen. Im Meeting signalisieren wir den anderen unterschwellig: „Wehe, du kritisiert mich, dann rede ich nicht mehr mit dir“ (was natürlich höchst unproduktiv ist). Wer aus der Deckung tritt und Fehlentwicklungen anspricht, um ein langfristig gesundes Firmenklima und eine redliche Entscheidungsbasis zu schaffen, der steht schnell alleine da. Denn bei abteilungsinternen Streitereien halten wir eher zu dem, der uns nützlicher erscheint oder zumindest weniger bedrohlich, anstatt denjenigen zu stärken, der über seine eigene Kostenstelle hinaus die größere Verantwortung für das Ganze verfolgt.

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 arten 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 die Sozialversicherung und die gesamte Volkswirtschaft. Wer meint, daran werde sich nichts ändern, weil „der“ Mensch eben „so“ sei, der verkennt die formende Kraft einer andauernden ökonomischen Strukturkrise. Sie übt einen Veränderungsdruck aus: Wer Informationsarbeit nicht ausreichend effizient löst, der bekommt in Zukunft vordergründig ein „Kostenproblem“ und wird dann vom Markt verschwinden.

Die Wirtschaft entwickelt sich in langen Kondratieff-Strukturzyklen

Auch in der Vergangenheit hat es große, jahrelange Stagnationen gegeben, weil sozioökonomische Strukturen rund um eine grundlegende Erfindung erschöpft waren, aber die Infrastruktur und Kompetenzen des nächsten technologischen Netzes noch nicht ausreichend erschlossen waren. Deshalb kam es nach dem langen Boom, den die Eisenbahn getragen hatte, 1873 zum Gründerkrach mit fast zwei Jahrzehnten Depression. Und nach dem Wohlstandsschub der Elektrifizierung folgte die Weltwirtschaftskrise von 1929. Dieselbe Instabilität tauchte nach dem vom Auto getragenen Aufschwung in den 1970ern auf. Seit dem Ökonomen Joseph Schumpeter sind diese langen Zyklen nach Nikolai Kondratieff (1892 – 1938) benannt. Zwar wurden nach der Ölkrise noch mehr und immer bessere Autos gebaut. Aber die treibende, Produktivität steigernde Kraft war jetzt der Computer, mit dessen Hilfe man Autos billiger und höherwertiger bauen konnte. Informationstechnik half vor allem seit den 80er Jahren, Kosten zu senken, und machte so Investitionen wieder rentabel. Der Computer ermöglichte Telefonvermittlung fast zum Nulltarif, Autovermieter und Fast-Food-

Ketten wurden erst dank IT-gestützter Logistik rentabel.

Nachdem IT alle für sie möglichen Arbeitsschritte rationalisiert hat, tritt die Wirtschaft auf der Stelle; es gibt weniger, wofür es sich lohnt, rentabel zu investieren. Deswegen sinken die Zinsen, und weil sie so niedrig sind, bekam ein mittelloser Amerikaner in den USA einen Kredit für ein Haus, den er nicht zurückzahlen kann; weil die Zinsen so niedrig sind, konnte sich Griechenland weit über seine Leistungsfähigkeit hinaus verschulden, und wegen der niedrigen Zinsen geht das Geld in die Spekulationsblasen mit Aktien, Gold und Öl – das ist der Hintergrund für die derzeitige instabile Lage der weltweiten Finanzmärkte, ein ganz normaler Vorgang am Ende eines Kondratieffzyklus.

Die meisten Ökonomen denken vor allem über Geld, also über Preise, Zinsen oder Staatsausgaben, nach – deswegen tun sie sich schwer damit, diese realwirtschaftliche Sicht in ihr Weltbild zu integrieren.

Die meisten Ökonomen denken vor allem über Geld, also über Preise, Zinsen oder Staatsausgaben, nach – deswegen tun sie sich schwer damit, diese realwirtschaftliche Sicht in ihr Weltbild zu integrieren. Dabei sind monetäre Größen eher Folge, aber nicht die Ursache für wirtschaftliche Entwicklung. Motor der Wirtschaft sind Verbesserungen im realen Leben. Sie sparen den Menschen Zeit und Kraft, um damit etwas anderes anzufangen – so entstehen rentable Arbeitsplätze und mehr Wohlstand: Bis sie alle Bereiche des Lebens durchdrungen haben – dann treten die Unternehmen wieder auf der Stelle.

Vielleicht wäre es der Weltwirtschaft besser ergangen, hätte diese real orientierte Sichtweise in der monetär ausgerichteten Wirtschaftswissenschaft über Schumpeter hinaus mehr Unterstützung bekommen. Denn sie liefert einen Hinweis, in welche Richtung sich das Leben in Zukunft verändert: Je knapper ein Produktionsfaktor wird, umso größer sind die Anstrengungen, den Flaschenhals mit anderen Organisationsstrukturen und anderer Ausrüstung zu beseitigen. Als Transport die Knappheitsgrenze für die Wirtschaft war, musste demnach die Eisenbahn gebaut werden; als die Informationsflut explodierte, brauchten wir einen elektronischen Rechner wie den Computer.

Was also ist denn nun die nächste Knappheit im Arbeitsprozess, die zu überwinden ist, soll es wieder bergauf gehen? Viele meinen: Energie und Rohstoffe. Doch je weniger zum Beispiel Öl zur Verfügung steht, umso mehr werden regenerative Energiequellen rentabel – Kohle aus Klärschlamm, Solarfelder in Afrika, höhere Wirkungsgrade. Dies wird die Verluste ausgleichen, die durch teureres Öl und Gas entstehen, es ersetzt aber nur eine Energie- und Mobilitätsform durch eine andere, es ist nicht wirklich eine höhere Stufe des Wohlstandes. Wer Energie verbrauchen darf, das entscheidet sich am Markt letztlich daran, wer sie am effizientesten verwendet – und das hängt ab von der Qualität der Wissensarbeit.

Die größte Knappheit: Der Mensch

Die größte Knappheit werden gebildete Menschen sein und ihre Problemlösungs-Wertschöpfung. Diese werden nur dann ihr Wissen motiviert einbringen

und über 67 hinaus frei mitarbeiten, wenn die Arbeitsstrukturen darauf eingestellt werden: Weniger Druck im Alter bei angepasster Bezahlung, flexiblere Arbeitszeiten, Weiterbildung bis zur Rente und darüber hinaus. Weil Bildung zu einer teuren, Jahrzehnte langen Investition wird, muss sie sich auch länger amortisieren – die Nachfrage nach Gesunderhaltung wird so stark, dass sie einen Aufschwung tragen kann. Zwar wird auch wieder Hardware zum nächsten Strukturzyklus beitragen – Gentechnik, Nanotechnologie in der Medizintechnik, andere materielle Gesundheitsinvestitionen. Aber das ist nur das dienende Drumherum um die aktuelle Knappheit: Intelligente, unstrukturierte, kooperative Informationsarbeit. Da es keine Maschine mehr geben wird, die unsere Gedanken produktiver macht, wird die immaterielle Wertschöpfung der Informationsarbeiter zur wichtigsten Grundlage des Wohlstandes – und die hängt vor allem vom Sozialverhalten ab, von unserer seelischen Gesundheit.

Die politischen (Standort)Debatten dagegen schlagen noch immer die Schlachten der alten Industriegesellschaft, anstatt sich auf das neue Paradigma einzustellen: In einer globalisierten Wirtschaft kann längst jeder überall Kapital aufnehmen, verfügt jeder per Internet schnell über alle Informationen und jedes Wissen, kann sich jeder auf einem freien Weltmarkt jede Maschine kaufen und seine Produkte weltweit vermarkten. Der entscheidende Standortfaktor wird die Fähigkeit der Menschen vor Ort sein, mit Information umzugehen – und das ist in der Regel auch Umgang mit anderen Wissensarbeitern, Projektpartnern, Kunden, Kollegen. Der wirtschaftliche Wettbewerb wird zu einem Wettbewerb der Kulturen und der sie prägenden Religion; er erzwingt Verhaltensänderungen, die überall weh tun werden, besonders aber in jenen Regionen der Welt, wo sie gruppenreligiöse oder andere traditionelle Werte-Gebäude zum Einsturz bringen.

Kampf (innerhalb) der Kulturen

Weltweit am weitesten verbreitet ist noch ein Sozialverhalten, eine Ethik, eine religiöse Weltanschauung, die auf die eigene Gruppe bezogen bleibt wie die Jahrtausende zuvor – nationalistisch, rassistisch, eben gruppenethisch. Unter dem sozioökonomischen Druck besserer Wissensarbeit werden sie nun aufbrechen. In patriarchalischen Kulturen und in Stammeskulturen werden

alte gesellschaftliche und religiöse Hierarchien entwertet, die Verhältnisse zwischen den Geschlechtern und zwischen den Generationen völlig neu geordnet (das ist der Hintergrund für die wütende Gegenreaktion erzürnter Taliban, die Mädchenschulen niederbrennen).

Dabei wird es nicht zu einem Kampf der Kulturen kommen, etwa an der Bruchstelle zwischen USA, islamischer Welt, Asien oder Europa. Sondern alle Kulturen sind nun wirtschaftlich gezwungen, effizienter mit Informationen umzugehen. Das führt zu einem Kampf innerhalb der Kulturen, an den Fronten zwischen Gruppenethik („Ich mache alles für mein Volk/meine Religion, und wer außerhalb davon steht, darf gnadenlos bekämpft werden“), Individualethik („Ich mache, was ich will, was mir gut tut und verfolge meine Interessen“) und Universalethik („Ich habe ein echtes Interesse am gleichberechtigten Wohlergehen des anderen“, „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst“). Das ist auch eine religiöse Auseinandersetzung, wohlgeklärt: vor allem eine innenpolitische, eine inner-religiöse Auseinandersetzung, zum Beispiel von einem universalethischen Christentum gegen ein gruppenethisches Christentum. Doch sie trifft die Unternehmen mit ganzer Wucht: Schließlich sind sie ein Teil ihres gesellschaftlichen Umfeldes.

Wenn ein Inder zu der Auffassung kommt, er werde jetzt nicht machen, was der Vorarbeiter ihm anschafft, weil dieser aus einer niederen Kaste kommt, und dessen Vorfahren Jahrtausende lang der eigenen Kaste gedient haben, dann kostet ein solches Denken viel Geld.

Wenn ein Inder zu der Auffassung kommt, er werde jetzt nicht machen, was der Vorarbeiter ihm anschafft, weil dieser aus einer niederen Kaste stammt, und dessen Vorfahren Jahrtausende lang der eigenen Kaste gedient haben, dann kostet ein solches Denken viel Geld. Und wird entweder zur Entlassung und zur Verhaltensänderung führen, oder aber zur wirtschaftlichen Stagnation. Ebenso ergeht es, wer nicht mit Frauen

oder „Ungläubigen“ zusammenarbeiten will, weil ihm dann zu viele Synergien fehlen werden. Wenn ein islamischer Theologe anfängt, in seinem Land den Koran kritisch zu hinterfragen – was hat Mohammed von Juden und Christen übernommen, was muss man aus dem Zeitkontext verstehen – dann könnte er Morddrohungen bekommen und nach Europa emigrieren müssen. Mir gefällt auch nicht alles, was so mancher Theologe in der Katholischen Kirche schreibt oder sagt. Aber wenn es in einem System nicht erlaubt ist, Dinge kritisch zu hinterfragen, dann wird es nicht produktiv sein.

Auch die Gruppenethik der Japaner und Chinesen, die damit früher sehr erfolgreich waren, stößt an eine Grenze: In einer globalisierten Wirtschaft mit ständig wechselnden Partnern, Kunden und Lieferanten ist eine Gruppenethik nicht mehr produktiv. Gleichzeitig breitet sich in Japan, in den Tigerstaaten und in chinesischen Städten ein kulturell neues Phänomen aus: der Individualismus, nicht als moralisches Laster, sondern als Folge selbstverantwortlicher Informationsarbeit. Das wird zu gesellschaftlichen Verwerfungen führen, die sich wirtschaftlich zunächst negativ auswirken werden. Die Amerikaner, zu deren Gründungsmythos der Individualismus gehört, geraten mit einer zu starken Vereinzelung unter Veränderungsdruck: Dass ein Viertel der Gefängnisinsassen der Welt in den USA einsitzt, zeigt, dass sie ihre sozialen Probleme in die Haftanstalten entsorgt haben. Zu starke Mobilität zerreißt das Gesellschaftsgefüge – erschrocken vor einem Zuviel an Individualismus reagieren Teile der US-Bevölkerung mit einem Rückschritt hin zu einer religiösen oder politischen Gruppenethik, wie sie vor 30 Jahren nicht vorstellbar war.

Die Zukunft ist europäisch vielfältig

Für Europa scheint das neue Paradigma leichter zu bewältigen zu sein als für andere Weltregionen – wegen seiner kulturellen Wurzeln im Christentum. Es hat in seiner Geistesgeschichte eine Menge hinter sich gebracht, was dem kollektiven Gedächtnis anderer Völker in dieser Breite fehlt: Es hat schmerzhaft Erfahrungen gemacht mit Gruppenethiken wie Nationalismus, Faschismus, Stalinismus. Es hat die Nachteile einer rein individuell-intellektualistischen oder einer rein materialistischen Lebensweise kennen gelernt. Es hat durch die Jahrhunderte die verschiedenen Extreme von fundamentalistischer Enge und militantem Atheismus durchgekämpft. Im Gegensatz zu vielen Regionen der Welt ist der Einzelne stärker befreit von religiösen, staatsideologischen oder kulturellen Einschränkungen. Im Idealfall ist das eine Freiheit, die nicht beim eigenen Ich stehen bleibt, sondern eingeordnet wird auf die selbstverantwortete Zusammenarbeit mit anderen Wissensarbeitern. Ausgehend von Teamsitzungen, gemeinsamen Projekten und Treppenflurinformationsproduktivität kann der nächste Strukturzyklus in Europa eine ungeheure Erfolgsgeschichte werden, von der die anderen Teile der Welt ebenso profitieren, weil sie irgendwann ineinander verschwimmen.

Umbruch von der Industrie- zur Wissensarbeit: Ihr seid die Ersten von morgen

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



Die Zuhörer hatten sich in der Bibliothek der Akademie versammelt. Nach dem Vortrag entspann sich eine Diskussion zwischen dem Referenten und den Teilnehmern.

Veränderungsdruck der neuen Anforderungen an Arbeit neue Verhaltensmaßstäbe heraus. Sie haben weniger mit Fachkompetenz oder Organisation zu tun, sondern mit ethischer Qualität.

Solange diejenigen die tollen Typen waren, die wussten, wie man eine Eisenbahn baut oder später ein Auto, solange der gesellschaftliche Fortschritt von technischen Verbesserungen abhing, solange waren ethische und religiöse Fragen aus dem gesellschaftlichen Leben vorwiegend ins Private verdrängt. In der Öffentlichkeit brach man fast ein Tabu, wenn man Glaubensfragen thematisierte. Das ändert sich nun mit dem neuen sozioökonomischen Paradigma, in dem immer komplexere Probleme in der Zusammenarbeit von immer mehr Spezialisten gelöst werden müssen. Ausgerechnet die Wirtschaft rückt daher solche Themen in den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Entwicklung: Wie sollen wir uns verhalten? Wie werde ich gesund/heil? Wie finde ich meine Ausgeglichenheit wieder (das nannte man früher „inneren Frieden“)? Das gehört zum Erfahrungsschatz der christlichen Kirche(n), und ihre Konzepte sind besser als die, die ebenfalls Vorstellungswelten anbieten, in denen es jedoch fast nur um den Einzelnen geht. Dabei kommt ihnen entgegen, dass die Ethik, die sich derzeit über Versuch und Irrtum in der Berufswelt unter leidvollen Verlusten evolutionär herausbildet, in der Theorie die christliche Ethik des Evangeliums ist. Der österreichische Zukunftsforscher Professor Hans Millendorfer (1921 – 2001) sagte schon bei Vorträgen in den 70er und 80er Jahren vorausschauend über die Christen: „Ihr seid nicht die Letzten von vorgestern, sondern ihr seid die Ersten von morgen.“

Es geht künftig nicht darum, Mitarbeiter zu manipulieren und Kunden über den Tisch zu ziehen. Eine langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit wächst nur dann heran, wenn jemand weiß, dass er sich im Guten wie im Schlechten darauf verlassen kann, dass der andere auch wirklich meint, was er sagt, dass dieser keine Informationen vorenthält oder die Wahrheit nach seiner momentanen Nützlichkeit manipuliert. Das entspricht dem Evangelium: „Euer Ja sei ein Ja, euer Nein sei ein Nein. Was darüber hinausgeht, ist vom Bösen“ (Mt 5,37).

Während Lügen ein bequemer Weg sind, Spannungen zu unterdrücken oder zu verzögern, werden sie durch Wahrfähigkeit entschleiert und zu offen ausgetragenen Konflikten – diese sind völlig normal. Die Frage ist nur, in welchem Stil sie ausgefochten werden, ob mit dem Ellenbogen zur Vernichtung anderer oder ehrlich und sachlich nach dem besseren Argument, gerechtem Interessensausgleich und objektiv vereinbarten Spielregeln. Fair ausgetragene Konflikte bauen die Spannungen ab und führen zum Frieden. Die Menschen in der Wirtschaft leiden inzwischen stark unter den ungelösten Konflikten, die hintenherum weiter geschürt werden, seelische Kraft binden und Synergien verhindern. „Hat aber Dein Bruder gegen Dich gesündigt, so geh hin und weise ihn zurecht zwischen Dir und ihm allein. Hört er auf Dich, so hast Du Deinen Bruder gewonnen. Hört er aber nicht, so nimm noch einen oder zwei mit Dir, damit aus dem Mund von zwei oder drei Zeugen festgestellt sei jede Sache. Hört er auch auf diese nicht, dann sag es der Kirche; hört er auch auf die Kirche nicht, dann sei er für Dich wie der Heide und wie der Zöllner“ (Mt 18,15-17). Das heißt aber in der humorvollen Logik Jesu, der gerade zu den Sündern gekommen ist: Bemühe Dich weiter um ihn. Umgekehrt gilt, sich mit seinem Gegner ohne Zögern zu

versöhnen, „solange du noch mit ihm auf dem Weg bist“ (Mt 5,22).

Gestörte Informationsbeziehungen heilen lassen

Für die komplexe Wirtschaft der Informationsgesellschaft ist es wichtig, dass sich gestörte Beziehungen heilen lassen. Sie kann es sich nicht leisten, dass jemand sagt: Mit dem arbeite ich nicht mehr zusammen. Deswegen wird sich am Ende der langen ökonomischen Restrukturierung eine Kultur herausbilden, in der man das eigene Verhalten redlich prüft, Schuld zugibt und andere um Vergebung bittet; eine Kultur, in der Schuld vergeben werden kann, „sieben Mal siebzimal“ (Lk 17,3-4).

Reaktion eines Teilnehmers

„Mit großem Interesse habe ich gestern den Vortrag zum Thema „In Zukunft viel Arbeit“ verfolgt. Auch wenn die ökonomische Argumentationslinie der Kirche fremd ist, so liegen doch die Folgerungen für den menschlichen Umgang im Geschäftsleben voll auf der Linie des Evangeliums. Gerade angesichts der Krise der Großkirchen ist es mehr als verwunderlich, dass solche neuen Impulse nicht viel stärker von den Kirchen aufgenommen werden. Aber vielleicht war der gestrige Abend ja ein erster Schritt in diese Richtung.“

Dr. Guido Stehr

Statt der hierarchischen Führungskultur des Industriezeitalters braucht die Informationsgesellschaft eine dienende Führungskultur. Die Fachkompetenz – früher war sie ganz oben angesiedelt – rutscht in der Wissensarbeit herunter auf die Ebene der Sachbearbeiter. Die Aufgabe der Chefs wird es nun sein, den Informationsfluss zu gestalten, die Leute zu fragen: Was braucht ihr, um eure Aufgabe zu erfüllen? Wie wirkt sich das bei euch und beim Kunden aus, wenn wir in der Geschäftsleitung so entscheiden würden? Während Chefs der Industriestruktur andere herunkommandiert haben, werden die Chefs der Wissensgesellschaft anderen partnerschaftlich auf Augenhöhe begegnen, ihre Macht nicht als Besitz betrachten, sondern als Leihgabe, und sie dienend ausüben. „Die Könige der Heidenvölker spielen den Herrn über sie, und die Gewalthaber lassen sich ‚Gnädige Herren‘ nennen. Ihr seid nicht so; sondern der Größte unter Euch werde wie der Kleinste und der Gebietende wie der Dienende“ (Lk 22,25-26). Und nach diesem Zitat wusch Jesus die wohl ziemlich dreckigen Füße seiner Jünger. Das Wort Gehorsam ist belastet, seit es in Kadavergehorsam umgewertet wurde. In der 1500 Jahre alten christlichen Regel des Benediktinerordens jedoch wird Gehorsam verstanden als genau hinhorchen, oft auch übersetzt mit „Bereitschaft zum Dialog“, also Kooperationsfähigkeit.

Die ist wichtig, weil die wenigsten Fehler dort entstehen, wo mehrere Blickwinkel in einem Team verhindern, dass sich jemand in einen Irrweg verirrt. Das funktioniert nur, wenn keiner automatisch kraft seines Status von vorneherein immer recht hat. Denn dann würden die anderen nicht mehr mitdenken und ihre Ideen und Sichtweisen nicht mehr motiviert vortragen. Das Christentum geht davon aus, dass jeder Mensch fehlerhaft ist, dass sich jeder Mensch irren kann – „Nur einer ist gut, Gott“ (Mt 19,17). Deswegen ist das Christentum eine Dialogkultur.

Kontraproduktiv ist inzwischen, wenn jemand nur den Menschen und den Kollegen im Betrieb nützlich ist, die ihm selber auch wieder nützlich sein

könnten. Denn Informationsarbeiter sind so hoch spezialisiert, dass sie oft Leuten helfen, die ihnen selbst keinen Nutzen zu bieten haben; andererseits helfen ihnen andere weiter, die sie mit ihrem Wissen nicht unterstützen können. Die Wirtschaft braucht daher eine freigiebige Kultur der Informationsweitergabe. Denn wir können die Folgen unseres Tuns nicht überblicken (Mt 5,46-47).

Die Konsequenzen für die Kirche

Wenn bewusste Christen früher im Arbeitsleben gegen den Strom schwammen, ehrlich waren, sich für den Gesamtnutzen einsetzten und jeden Menschen unabhängig von seinem hierarchischen Status sowohl respektierten (die „Niederrangigen“) als auch kritisierten (die hierarchisch Höheren und Mächtigeren), hatten sie es schwer. In Strukturen von Befehl und Gehorsam und einem Paradigma, in dem der Fortschritt von Technik abhing, ging ihr Verhalten unter. Das ist jetzt anders, wenn sie versöhnen, Wahrhaftigkeit erstreiten, anderen authentisch begegnen, Spannungen klären, Kritik nicht runter bügeln. Das neue sozioökonomische Paradigma bewegt sich auf Verhaltensmuster zu, die exakt der christlichen Ethik entsprechen. Darin liegt für die christlichen Kirchen eine große Chance. Unklar ist aber, ob sie diese auch wahrnehmen. Denn noch hängt das innerkirchliche Verhalten in den Strukturen vorheriger Kondratieffs fest.

Nicht alles darin entspricht dem Geist des Evangeliums. Das ist der Grund, warum Wahrhaftigkeit, Nächstenliebe und Demut heute nicht in dem Maße mit Christentum und Kirche gleichgesetzt werden, wie es sein könnte.

Glaube liefert die Begründung für eine Ethik

Religion ist mehr als ihre Ethik – sie ist die Begründung für ihre Ethik. Und die ist im Christentum das Verhalten Gottes, wie es im Evangelium dargestellt wird.

Man stelle sich den antiken Götterhimmel vor dem Christentum vor: Herrisch, eitel, selbstsüchtig, andere gebrauchend. Mit welchem Kontrastprogramm warteten dagegen die ersten Christen auf: Dieser eine gute Gott will Gemeinschaft mit den einfachsten, ärmsten Menschen. Er vergewaltigt nicht, weil Liebe nur echt ist, wenn sie nicht erzwungen, sondern in Freiheit selbst gewählt ist. Er kennt seine Leiden und wird in Jesus selber Mensch, um den Weg zu dieser Gemeinschaft vorzuleben. Er heilt und beschenkt. Er reißt das geknickte Schilfrohr nicht ab, er drückt den glimmenden Docht nicht aus. Nicht überheblich tritt Jesus auf, sondern er lässt sich vom sträubenden Johannes taufen und wäscht seinen Jüngern die Füße. Das Kreuz ist so auch das Symbol für Gottes Konsequenz seiner Demut: Bis zur letzten Todessekunde bezeugt Gott in der Person Jesu Christi den Menschen auf derselben Augenhöhe. Keine Energiefelder schützen ihn vor den Torturen des Kreuzwegs. Jesus lebt, wie wir anderen begegnen sollen: Er dominiert den Menschen nicht. Bei der Samariterin am Brunnen mit ihren fünf vergangenen Lebenspartnern fängt Jesus nicht an, von Todsünde zu predigen. Sondern er bietet ihr „lebendiges Wasser“ (Joh 4,10) an, um ihre Bedürfnisse nach Liebe und Geborgenheit zu stillen.

Die Kirche von morgen

Der neue Strukturzyklus wird auch die Kirche verändern. Die Kirche vor 50 oder mehr Jahren war geprägt von

Dörfern und engen Gemeinschaften, in denen man sich angepasst verhalten musste – sonst riskierte man, die soziale Unterstützung zu verlieren. Als nach dem Krieg das Auto für viele erschwinglich wurde, konnte man der Nachbarschaft und der Großfamilie davonfahren und endlich die schrägen Leute treffen, die dieselben Interessen hatten. Und wenn einem der Pfarrer am Dorf, der früher die ganze Bandbreite der Spiritualität abdecken musste, zu liberal oder zu konservativ war, ist man eben mit dem Auto drei Dörfer weiter gefahren, weil einem da die Predigten besser gefallen. So hat das Auto den Individualismus ermöglicht und auch in die Kirche getragen, was dort zu Spannungen führt. Das liegt aber nicht daran, dass die Menschen heute schlechter oder besser sind als früher: Sondern dass auch Kirche eingebettet ist in die sozioökonomischen Strukturveränderungen.

Das ist der Grund, warum es im Kirchengeschehen so knarzt: Wissensarbeiter müssen in ihrem Bereich ständig selber entscheiden und damit Verantwortung übernehmen – die zu hütenden Schäfchen sterben aus. Unter mehr oder weniger vorgehaltener Hand machen viele Amtsträger den Individualismus für die Kirchenkrise verantwortlich, doch sie irren: Das ist ein notwendiger Entwicklungsschritt. Nur wer sich selber kennt, kann in Freiheit zum „Du“ gelangen. Individualismus wird die Kirche langfristig nicht schwächen, sondern im Gegenteil stärken, weil reflektierte Haltungen stabiler sind. Individualismus ist nur eine Zwischenstation hin zu einem kooperativen Individualismus, das ist dann die Universalethik. Bis dahin wird die Kirche wie die ganze Gesellschaft noch einen aufreibenden Veränderungsprozess erleben.

Je mehr aber in der Wirtschaft die autokratische Führung durch eine moderierende und sinnorientierte Führung abgelöst wird, umso besser als bisher wird dies auch in der Kirche gelingen. Je mehr Wirtschaft und Gesellschaft – aus einer ökonomischen Notwendigkeit heraus – in die Kooperationsfähigkeit der Menschen investieren, um so mehr werden diese nicht Unterschiede, sondern Gemeinsamkeiten auch im Glauben betonen – übrigens mit Rückwirkungen, wie innerkirchlich und zwischenkirchlich miteinander umgegangen wird. Je mehr die Menschen im Berufsleben lernen, Spannungen auszuhalten und bei Gegensätzen die jeweils andere nicht zu verteuflern, umso weniger werden Glaubensgegensätze in Einzelfragen zu emotionalen oder gar organisatorischen Brüchen führen. Und je weniger rein individualistisches Verhalten ohne Rücksicht auf universalethische Aspekte gesellschaftlich akzeptiert ist, um so weniger stark wird der Rückhalt für individualistisch-überschießende, theologische Entwürfe sein, die sich nicht integrieren lassen. Offensichtlich scheint es doch so etwas wie Heilsgeschichte zu geben. □

Der KKV – Katholiken in Wirtschaft und Verwaltung, Landesverband Bayern, wird zusammen mit dem KAB-Bundesverband diese neuen Regeln der Zusammenarbeit sammeln und im Internet diskutieren unter der Webadresse www.neuearbeitskultur.de – Mitwirkende anderer Verbände oder Einzelpersonen sind herzlich willkommen.

Weitere Infos unter: haendeler@kondratieff.biz www.kondratieff.biz