

Eine gesunde Arbeitskultur entsteht

Je mehr Arbeit von immaterieller Gedankenarbeit abhängt, umso mehr sind wir auf das Teilwissen anderer angewiesen. Das erzwingt Zusammenarbeit auf derselben Augenhöhe, Transparenz, Versöhnungsbereitschaft, Authentizität statt Statusorientierung, Kooperationsfähigkeit, langfristige Orientierung. Richtig umgesetzt verringert das den Druck auf den Organismus, der bisher zunehmend psychosoziale Krankheiten erzeugt – wird die Welt vielleicht doch immer besser? Erik Händeler

Im tatsächlichen Alltag dagegen scheinen die Schäden zu zunehmen: Seelische Krankheiten sind bereits Ursache für ein Viertel der Frühverrentungen. Innere Kündigung schädigt unsere Volkswirtschaft in der Höhe des halben deutschen Bundeshaushaltes. Angst – um die eigene berufliche Existenz, die Gesundheit, den Ruf – kostet Untersuchungen des Kölner Wirtschaftsprofessors Winfried Panse zufolge etwa 75 Mrd. €, durch Fehlzeiten, Beruhigungsmittel und Leistungseinbußen. Burn-out schafft es in immer kürzeren Abständen auf die Titelblätter der Nachrichtenmagazine. Ohnmacht und Resignation vernichten Motivation, besonders dort, wo sich Mitarbeiter von ihrer Umgebung und ihren Chefs schlecht behandelt und informiert fühlen. Die Art, wie Menschen in der Arbeit miteinander umgehen, macht sie krank.

Doch das heißt nicht zwangsläufig, dass sich dieser Trend eins zu eins in die Zukunft fortsetzen wird. Die destruktiven Erscheinungsweisen im Berufsleben sind nur die Symptome dafür, dass wir uns schwertun mit dem Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft, in der andere Erfolgsmuster gelten, in der wir andere Firmenabläufe brauchen und eine Arbeitskultur, die es uns erlaubt, gesund im Beruf alt zu werden. Je eher und je besser es uns gelingt, diesen Strukturwandel zu bewältigen, umso mehr werden die psychosomatischen Leiden zurückgehen.

Neue Erfolgsmuster in allen Bereichen des Lebens

Zukunft haben wir uns bis vor kurzem noch so wie die alte Industriegesellschaft vorgestellt, nur mit ein paar Computern auf dem Schreibtisch. Alles würde bleiben, wie es ist: Lebenslange sichere Stellen, geschlossene nationale Volkswirtschaften, und „die da oben“ sagen, was man tun soll (und sind im Zweifel schuld). Zunächst unbemerkt, dann aber immer offensichtlicher, zerstörte die Informationstechnik die Erfolgsmuster der bisher gewohnten Arbeit – ganz einfach deshalb, weil sie diese meistens überflüssig machte. Roboter übernehmen die Handgriffe der früheren Fließbandarbei-

ter; mithilfe von Computern lassen sich ganze Broschüren gestalten und Informationen sekundenschnell in der ganzen Welt verschicken; Elektronik vermittelt Telefongespräche. Die bisher erreichte Stufe des Wohlstands ist damit nicht verschwunden. Nur wird er jetzt eben von elektrischen Sklaven erarbeitet, deren menschliche Vorgänger sich darüber empören, dass uns nun die Arbeit ausgehe.

» Arbeit heißt Probleme lösen. Und weil es immer Probleme geben wird, geht bezahlte Arbeit nicht aus. «

Unsinn: Arbeit heißt Probleme lösen. Und weil wir immer Probleme haben werden, wird uns die bezahlte Arbeit auch nicht ausgehen. Im Gegenteil: Wir werden in Zukunft weit mehr Arbeit haben, als wir überhaupt bewältigen können. Arbeitslosigkeit bedeutet nun nicht mehr, dass es an Arbeit fehlt. Sondern dass es nicht genug Menschen gibt, die das können, was gerade nötig ist, um die anfallenden Aufgaben zu erfüllen. Die Arbeit geht uns nicht aus, sie verändert sich: Während die Generation vor uns zum größten Teil in der Fabrik stand und mit ihren Händen die materielle Welt direkt bearbeitete, geht es ab jetzt darum, in der gedachten Welt einen Wert zu schaffen. Ob die Maschinen 100 oder 100.000 Teile herstellen, fällt nicht so stark ins Gewicht – das sind nur Energie- und Materialkosten. Der größte Teil der Wertschöpfung ist immateriell geworden: Entwickeln, planen, organisieren, analysieren, entscheiden, den Markt beobachten, in der gigantischen Informationsflut das Wissen finden, das man gerade braucht, um ein Problem zu lösen.

Das verändert alle Bereiche des Lebens: Anforderungen in der Schule, Bewertung von Aktien, Wirtschaftspolitik, Hierarchien, Berufsalltag. Anders als früher – eine Stunde an der Stanzmaschine gestanden und soundso viele Teile ge-



stanz – verschwimmt das Verhältnis von Arbeitszeit und Produktivität: Ein Texter kann in drei Stunden einen guten Artikel schreiben. Aber wenn er sich weniger gut konzentrieren kann, braucht er für denselben Output unter Umständen fünf Tage – und der Text ist vielleicht langweiliger zu lesen.

Zugleich verändern sich die Bedingungen, Methoden und Routinen von Arbeit: Eine halbe Stunde Mittagsschlaf bringt mehr, als sich drei Stunden am Schreibtisch mit Kaffee wach zu halten; eine Zeit im „Raum der Stille“ führt einen näher an die Lösung einer Aufgabe als stundenlange Meetings oder angestregte Ideensuche vor dem Bildschirm im Büro. Ein Ingenieur, der den Fehler an einer kaputten Maschine finden muss, benötigt dazu alleine Tage; wenn er dagegen einen Bekannten im Nachbardorf anrufen kann, der einen Spezialisten kennt, den er fragen kann, dann hat er mit dessen Hilfe vielleicht nach einer halben Stunde die Anlage repariert. Investition ist immer weniger materiell – eine Dampfmaschine zum Anfassen –, sondern zunehmend immateriell: ständiges Lernen, ständige Arbeit an sich selbst, aber auch mit jemandem Kaffee trinken gehen, um Vertrauen und damit Informationsströme aufzubauen.

Weil der Weg über viele Schreibtische lang ist (was im Zeitwettbewerb eine schlechte Voraussetzung ist), haben wir in den 90er-Jahren flache Hierarchien eingeführt – und ein oder zwei Hierarchieebenen in den Vorruhestand oder zurück ins Glied geschickt: Nicht aus Mode, sondern aus der Knappheit heraus, Wissen besser anzuwenden. Während man früher umso weiter nach oben kam, je höher man formal gebildet war, rutscht die Kompetenz nun von oben zurück auf die Ebene der Fach- und Sachbearbeiter. Das verändert die Stellung des Einzelnen in der Firma. Statt ein gehorsames, austauschbares Rädchen zu sein, wird er zum unverzichtbaren Spezialisten eines Zwischenschritts, und sei er hierarchisch noch so unbedeutend.

Herrscher des Fachwissens

Viele Fach- und Sachbearbeiter sind aber noch gar nicht bereit, die nötige Freiheit des Informationsarbeiters auszufüllen und für ihren Bereich die Verantwortung zu übernehmen. Andererseits werden vielen Führungskräften weiterhin für die Fehler ihrer Mitarbeiter die Ohren lang gezogen. Deswegen funktionieren im Moment meist weder die alten noch die neuen Firmenstrukturen. Unruhe macht sich breit, anschließend – wegen der vielen Auseinandersetzungen – auch

Müdigkeit. Aber es gibt kein Zurück – in der Informationsgesellschaft gehört das entscheidende Produktionsmittel nicht mehr der Firma, sondern den Mitarbeitern: ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Kontakte. Das hat Folgen. Mit Befehlen und Strafen kann man Kompetenzträger einschüchtern, aber sie werden ihr Bestes dann schön für sich behalten. Früher, in der materiellen Wirtschaft, konnte man Leuten die konkrete Anweisung geben, etwa mit einer Schaufel ein Loch zu graben. Aber niemanden kann man zwingen, mit den Problemen der Firma ins Bett zu gehen und in der Früh mit der Lösung im Kopf aufzuwachen.

Das verändert die Beziehung zu den Chefs: Wenn diese meinen, sie würden sich immer noch besser auskennen, und den Verbesserungsvorschlag des Mitarbeiters zusammenstreichen oder ihn umändern, ohne dass er für die bessere Lösung streiten kann (gehorsam muss er das Gesicht wahren), dann ist das höchst unproduktiv – und vermutlich wird die Konkurrenz den Auftrag bekommen. Die nötige direkte Kommunikation erzwingt, neben einer weiterhin klaren Verantwortlichkeit, Gummi-Hierarchien, in denen der Einzelne das Gewicht bekommt, das den gerade tagesaktuell geforderten Kompetenzen entspricht. Der vermeintlich hierarchisch Niedrige ist der Herrscher des Fachwissens und entthront den Chef der alten Schule.



Doch die neuen Führungskräfte bekommen erst dadurch Luft für ihre eigentliche Aufgabe: Je höher jetzt jemand in der formalen Hierarchie aufsteigt, umso mehr ist es seine Aufgabe, Ressourcen und Informationsfluss zu moderieren, die Menschen mit ihren Stärken und Schwächen zu analysieren und passend einzusetzen. Und viel nachzufragen: Was braucht ihr, um diese Aufgabe optimal zu lösen? Wie wirkt sich das bei euch und beim Kunden eigentlich aus, wenn wir uns im Vorstand so entscheiden?

Preisunterschied = Verhaltensunterschied

Auf einmal müssen auch die formal Gleichrangigen ihr Verhältnis untereinander neu ordnen. Keiner kann weiterhin ein Projekt, eine Situation oder ein Fachgebiet alleine überblicken – zu komplex und zu groß ist die zu beachtende Informationsfülle geworden. Statt wie früher getrennt in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten – Entwicklung, Produktion, Vertrieb, und einmal im Jahr zur Weihnachtsfeier hat man sich dann gesehen –, werden einzelne Fürsten der Wissenskönigreiche zu Teams zusammengewürfelt, die eine anstehende Aufgabe lösen sollen: Jemand kennt den Kunden und weiß, was der braucht; ein anderer kann mit der Maschine umgehen und der Dritte am Computer einen Prototyp entwickeln. Und diese Spezialisten sollen nun partnerschaftlich, sachlich, zielorientiert auf derselben Augenhöhe zusammenarbeiten.

Das ist eine neue Anforderung, die nichts mit Fachwissen zu tun hat oder mit Organisationsstrukturen, sondern damit, wie weit das Verantwortungsgefühl eines Menschen reicht (auch über die eigene Kostenstelle hinaus?) und ob man ausreichend selbstbewusst ist, ohne Statussymbole und firmenöffentliche Machtbeweise auszukommen. Hinter den Preisunterschieden gleicher Produkte verschiedener Firmen verbergen sich Produktivitätsunterschiede – und das sind künftig in erster Linie Verhaltensunterschiede.

Machtkämpfe und destruktives Verhalten

Nur: Die Menschen der Industriegesellschaft sind dieselben geblieben. Sie ändern ihr eingefahrenes soziales Verhalten langsamer, als man ihre Betriebsorganisation samt den offiziellen Spielregeln verändert. Flache Hierarchien und Teamarbeit haben Zahl und Komplexität der Schnittstellen enorm vergrößert und damit die Gründe für Interessenkollisionen und persönliche Spannungen vervielfacht, die nicht nur Zeit und Geld kosten, sondern auch die psychischen Schichten der Mitarbeiter stärker berühren. Dass sie mal wichtig und mal weniger wichtig sein sollen – damit tun sich die meisten schwer. Statuskämpfe brechen aus. Plötzlich wurde Mobbing ein Thema, dazu innere Kündigung, Angst.

In der Arbeitswelt der Informationsgesellschaft bricht das uralte Problem auf, dass sich Männer und Frauen wegen ihrer unterschiedlichen Verdrahtung im Kopf oft nicht verstehen, dass die Alten von dem manchmal aktuelleren Wissen der Jungen korrigiert werden, aber es dem Jungschnösel frisch von der Uni an Erfahrung mangelt und er deswegen auch nicht immer Recht hat und dass wir keine ausreichend sachliche und faire Kultur des Umgangs miteinander haben. Die meisten haben nicht gelernt, auf derselben Augenhöhe zusammenzuwirken, und so fechten sie schon im Vorfeld von konkreten Projekten Statuskämpfe aus oder schüchtern die anderen ein. Sie führen Grabenkämpfe, bis die anderen aufgeben, weil sie keine Kraft mehr haben. Unfähige, oft egomanische Chefs und missgünstige Kollegen erzeugen eine Burn-out-Kultur.

»» Das allgegenwärtige Käsekästchendenken in verschiedenen Abteilungen vergeudet Ressourcen. ««

Es mangelt an Verhaltensweisen, die den Wissensfortschritt fördern, anstatt ihn zu behindern. Wer heute etwas Geniales vorschlägt, aber zu 5 % irrt, den nageln wir bei den 5 % fest, anstatt den guten Gedanken aufzunehmen – denn das könnte ja dessen Status erhöhen. Im Meeting signalisieren wir den anderen unterschwellig: „Wehe du kritisierst mich, sonst rede ich nicht mehr mit dir“ – was natürlich höchst unproduktiv ist, aber den anderen kleinhält. Wer aber 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 sein eigenes Terrain hinaus die größere Verantwortung für das Ganze übernimmt.

Wo Mobbing das Klima bestimmt, innerbetriebliche Partisanenkämpfe das Handeln lähmen, die Mehrheit für den eigenen Status arbeitet, Synergien unterbleiben, weil Mitarbeiter ihr Herrschaftswissen für sich behalten – dort stagniert die Produktivität der Informationsarbeiter. Ressourcen werden vergeudet im allgegenwärtigen Käsekästchendenken verschiedener Unternehmensabteilungen, von denen manchmal die eine der anderen nicht die Butter aufs Brot gönnt und alles daransetzt, ihr eigenes Wissens- und Machtpotenzial zu horten; durch die ungenutzten Fähigkeiten der Mitarbeiter, seien es Begabungen zum Querdenken, zum Moti-



vieren (auch als einfaches Mitglied) von Gruppen oder zum Streitschlichten – die aber von positions- und weisungsfixierten Funktionsträgern im Keim erstickt werden. Wer meint, daran werde sich nichts ändern, weil „der“ Mensch eben „so“ sei, der verkennt die formende Kraft einer andauernden ökonomischen Strukturkrise. Wer Informationsarbeit nicht ausreichend effizient löst, der bekommt in Zukunft vordergründig ein „Kostenproblem“ – und wird letztlich vom Markt verschwinden.

Kondratieff und die langen Strukturzyklen

Auch in der Vergangenheit hat es große, jahrzehntelange Depressionen 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 – wie etwa in den 1820er-Jahren nach dem Eisenbahnbau und dem Gründerkrach 1873, in den 1920ern nach der Elektrifizierung oder nach dem Auto-„Kondratieff“ in den 1970ern. Seit Schumpeter sind diese langen Zyklen nach dem russischen Ökonomen Nikolai Kondratieff (1892 bis 1938) benannt. Zwar wurden nach der Ölkrise noch mehr und immer bessere Autos gebaut. Aber die treibende, produktivitätssteigernde Kraft war jetzt der Computer, mit dessen Hilfe man Autos billiger, besser und höherwertiger bauen konnte – bis zu einem jetzt entscheidenden Punkt: Nachdem Hardware alleine auch keine Texte oder Konstruktionen mehr verbessern kann, wird die immaterielle Wertschöpfung der Informationsarbeiter zur wichtigsten Grundlage des Wohlstands. Diese hat aber – wie oben beschrieben – ihre eigenen, neuen Erfolgsmuster: Ist in einer Firma der Chef der Chef, oder ist hier die Wirklichkeit der Chef? Wenn der Chef der Chef ist, werden die Mitarbeiter die Informationen immer so filtern, wie es in seine Wahrnehmung passt (Beispiel: die DDR und Erich Honecker), und werden am Markt vorbeiarbeiten.

Der nächste Zyklus: das Wissensparadigma

Solch einen Blick auf gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge – abseits von Diskussionen um die Wirkung der Geldmenge oder der Erhöhung von Krankenkassenbeiträgen auf das Bruttosozialprodukt – ermöglicht die Theorie der langen Strukturzyklen von Kondratieff. Weil dann klar wird, dass Politik sich darum drehen muss, die Strukturen des nächsten Zyklus, des Wissensparadigmas zu erschließen.

» In einem System muss jeder Einzelne dazu beitragen, dass Spielregeln eingehalten werden. «

Wir schlagen in den öffentlichen (Standort-)Debatten noch immer die Schlachten der alten Industriegesellschaft, anstatt den Praktikern in den Unternehmen zu folgen, die als Erste mit den neuen Spielregeln der Informationsgesellschaft konfrontiert sind. 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, mit Information umzugehen – das hört sich banal an, doch Umgang mit Wissen ist immer Umgang mit anderen Menschen, die wir unterschiedlich gut kennen, unterschiedlich gerne mögen und mit denen wir unterschiedlich viele berechnete Interessenkonflikte haben. Die dafür nötigen Verhaltensänderungen werden überall wehtun, besonders in jenen Regionen der Welt, wo sie gruppenreligiöse oder andere traditionelle Wertegebäude zum Einsturz bringen.

Konflikte im Arbeitsleben bejahren und produktiv austragen

Es geht in der „neuen Arbeitskultur“ (siehe Web-Tipp auf S. 47) 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. Es gibt unterschiedliche Anhängerschaften von Personen, die für eine herausragende Führungsposition infrage kommen. Während der Entwicklungschef möglichst viel Geld haben will für seine technischen Spielereien, ist es normal, dass der Finanzchef so wenig Geld wie möglich herausrücken will – sie streiten nicht, weil sie böse Menschen sind, sondern weil sie einen berechtigten Interessengegensatz haben. Die Frage ist, wie dieser austragen wird, ob hintenherum, wer den Vorstand besser kennt vom Sonntag-



nachmittag beim Golfen, oder aber transparent, mit dem besseren Argument, auch ein halbes Jahr danach noch für die Kollegen nachvollziehbar, wie es zu dieser Entscheidung kam.

Wenn Konflikte ganz normal zu dem Ringen um bessere Lösungen gehören, dann geht es nun darum, die Energien, die durch destruktives und eigennütziges Verhalten fehlgeleitet werden, in produktive Bahnen zu lenken. 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. Diese Spielregeln müssen klar benannt werden. 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 eigene Karriere und die eigene Kostenstelle hinausgeht.

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. In einem System muss jeder Einzelne dazu beitragen, dass Spielregeln eingehalten werden, anstatt sich bei unredlichem Verhalten aus einem Konflikt herauszuhalten. Vor allem das Offenlegen von destruktivem Verhalten legt den Sumpf der Intriganten und Machtmenschen trocken – nichts scheuen die Bürokratie mehr, als dass ihr Verhalten firmenöffentlich diskutiert wird.

Je schneller und je klarer diese Maßstäbe bestimmt und gelebt werden, umso mehr Leiden lässt sich vermeiden, und umso mehr Ressourcen stehen der Gesellschaft zur Verfügung.

Diese Regeln sollen eine praktische Hilfe für Unternehmen und Einzelpersonen sein. Bisher verordnen sich die meisten Firmen selbst einen Wertekodex. Der wird oft weder von den Führungskräften gelebt, die sich im Konfliktfall darüber erhaben sehen, noch von den Mitarbeitern, die sich mit von oben verordneten Regeln eher gegängelt fühlen, um aus Gründen der Nützlichkeit Wohlverhalten zu erzwingen, ohne dass die Firma ihre Einflussmöglichkeiten und die realen Abläufe verändert hätte. In diesen Fällen sollen paraphierte Regeln mit Werte-Schlagworten („Zuverlässigkeit“, „Ehrlichkeit“) eher dazu dienen, nach außen hin gut auszusehen.

Mit universal geltenden Verhaltensmaßstäben und konkreten Beispielen, die als Ideal einen Kontrast auf die real übliche Praxis in der Arbeitswelt werfen und die oft schöngefärbten Firmenleitbilder hinterfragen, entsteht eine fruchtbare Spannung. Sie helfen dem Einzelnen, das Verhalten in seiner Umgebung zu verändern; sie geben ihm ausformulierte Gedanken an die Hand, mit denen er das Ringen um die bessere Arbeitskultur in und zwischen Unternehmen beginnen kann. An dessen Ende werden unproduktive Reibungsverluste samt der dazugehörenden inneren Kündigung und Gesundheitsprobleme auf ein geringes Maß reduziert worden sein.

» Um das gesamte Wissen in einer Organisation zu mobilisieren, wird sich eine dienende Führungskultur durchsetzen. «

Die Arbeitskultur nach der nächsten Krise

Wenn sich dann der aufgewirbelte Staub des Strukturwandels gelegt haben wird, werden jene Firmen übrig bleiben, die der Wirklichkeit so nahe wie möglich kommen, weil sie Informationen über alle Sensoren wahrnehmen. Um das gesamte Wissen in einer Organisation zu mobilisieren, wird sich eine dienende Führungskultur durchsetzen. Die Menschen werden schwankende Wichtigkeit nicht mehr als Beleidigung ihres Selbstwertes empfinden, ja sie werden sich gegenseitig fördern und sich über die Leistungen des anderen freuen. Sie werden Informationen nicht nach Nützlichkeit manipulieren, sondern wahrhaftig weitergeben. Sie werden Konflikte fair klären und ihre Beziehungen versöhnen. Statt an ihrem Eigennutz werden sie sich langfristig und an den

berechtigten Interessen der anderen Partner, Kunden, Lieferanten orientieren – auch weil wir die Folgen unseres Tuns langfristig überhaupt nicht überblicken können. Firmen werden in Weiterentwicklungen und in Menschen investieren und manchen Mitarbeitern Jahre Zeit geben, so zu reifen, dass sie die Firma bahnbrechend voranbringen. Blender und Trittbrettfahrer werden sich zunehmend in möglicherweise verbliebene Restreservate der Großkonzerne zurückziehen müssen. Wenn sich diese neue Kultur der Zusammenarbeit global durchgesetzt hat, wird die Konjunktur in Schwung kommen.

Erik Händeler, Zukunftsforscher und Vortragsredner
Kontakt: haendeler@kondratieff.biz
www.erik-haendeler.de



Web-Tipp

Auf der Webseite www.neuearbeitskultur.de sammelt der Autor die Regeln guter Zusammenarbeit, zusammen mit zwei kirchlichen Sozialverbänden der Arbeitswelt: KKV (Katholiken in Wirtschaft und Verwaltung) und KAB (Katholische Arbeitnehmer-Bewegung) – dabei mitwirkende andere Verbände oder Einzelpersonen sind herzlich willkommen.

Buch-Tipp

Vom Autor sind erschienen:

- „Die Geschichte der Zukunft – Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen (Kondratieffs Global-sicht)“, 8. vollständig überarbeitete Aufl., Brendow-Verlag 2011, 479 Seiten, 19,95 €
- „Kondratieffs Gedankenwelt – Wohlstand nach der Industriegesellschaft“, 5. Aufl., Marlon-Verlag 2011, 120 Seiten, 9,95 €

Hörbuch

„Der Wohlstand kommt in langen Wellen – Wie wir besser leben können“, Hörbuch mit zwei CDs, 150 Minuten, Brendow Verlag 2006, 16,90 €