

---

## 10 Thesen zur Arbeit im 21. Jahrhundert

Prof. Dr. Bernhard Badura, Bielefeld

### These 1

Das von der Politik zur Diskussion gestellte Konzept „Industrie 4.0.“ dient der Strategiedebatte über die Zukunft der Arbeit. In den Fokus geraten damit disruptive Folgen der Digitalisierung für Kernbereiche unserer Industrie, aber auch für die Qualität der Arbeit und etablierte Sozialstandards. Technikoptimisten erwarten deutliche Wachstumseffekte durch eine Digitalisierung all dessen, was sich digitalisieren lässt. Technikpessimisten erwarten Arbeitslosigkeit, prekäre Arbeitsverhältnisse und eine weitere Einkommenspreizung.

Wir sind davon überzeugt, dass die Digitalisierung den Trend zu einer selbstorganisierten Kopfarbeiter-Gesellschaft weiter verstärken und beschleunigen und die Anpassungsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft auf eine harte Probe stellen wird.

### These 2

Menschen suchen mehr als einen Job. Sie suchen Aufgaben, die Sinn stiften und ein soziales Umfeld, das ihr Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit befriedigt. Menschen wollen gebraucht werden. Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Beeinflussbarkeit von Arbeit hängen wesentlich ab von der Qualität sozialer Systeme, insbesondere von den bindenden oder abstoßenden Kräften vertikaler und horizontaler Beziehungen, sowie der Qualität der Organisationskultur.

### These 3

Mit dem Wandel von der Hand- zur Kopfarbeit verliert physische Energie an Bedeutung. Immer wichtiger werden Mobilisierung und Einsatz psychischer Energie. Die psychische Gesundheit wird damit immer wertvoller und sollte deshalb verstärkt geschützt und gefördert werden. Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten klaren Vorrang haben vor der weiter wichtig bleibenden Beachtung von Fehlzeiten.

### These 4

Arbeit im 21. Jahrhundert bedeutet zunehmenden Verbrauch an Energie für Problemlösung, Gefühlsregulierung und gelingende Kooperation. Nicht nur die physischen Kräfte des Menschen sind begrenzt, auch seine psychischen Kräfte. Die Gesundheitsberichterstattung belegt für Deutschland verbreitete Müdigkeit und Erschöpfung, verbreitete Ängste, Hilflosigkeitsgefühle, Schlafstörungen, verbreitete Fehlernährung und Bewegungsmangel. Auch wenn diesen Beeinträchtigungen kein Krankheitswert zugesprochen wird, sind sie - das ist gut belegt - Risikofaktoren für produktive Kopfarbeit und mögliche Vorboten ernsthafter Erkrankungen.

### These 5

Mit dem Wandel von der Hand- zur Kopfarbeit geht ein ebenso fundamentaler Wandel im Umgang mit Macht einher: Von Führung durch Anordnung und Kontrolle hin zur Führung durch vorbildhaftes Verhalten, durch Kultur und Selbstorganisation. Loyalität und vertrauensvolle Kooperation drohen durch übermäßiges Setzen auf Macht und Geld zerstört zu werden. Loyalität und vertrauensvolle Kooperation sollten als wichtiges immaterielles Vermögen kontinuierlich gepflegt, geschützt und gefördert werden. Kultur, Führung und Beziehungsklima haben maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Kooperation und damit auf Leistungsfähigkeit, Attraktivität und Bindekraft einer Organisation, auf Energieeinsatz und Gesundheit ihrer Mitglieder.

Bernhard Badura, Bielefeld

---

## These 6

Führungskräfte prägen die Organisationskultur. Sie stellen Weichen in Richtung einer Kultur der Angst, des Misstrauens und der Kontrolle oder in Richtung einer Kultur des bindungslosen Wettbewerbs und amoralischen Strebens nach persönlichem Erfolg. Es gibt u. E. eine dritte Option: Führung durch Gemeinsinn und persönliche Verbundenheit. In einer Kopfarbeitergesellschaft wird Führung durch verbindende Werte, Visionen, durch Vorbilder und überzeugende Argumente auf die größte Zustimmung stoßen.

## These 7

Die weiter zunehmende Komplexität von Aufgaben und ein permanenter Anpassungs- und Innovationsbedarf erzwingen Grenzen überschreitende Zusammenarbeit: zwischen unterschiedlichen Ebenen und Experten einer Organisation und entlang ihrer wertschöpfenden Prozesse. Wir empfehlen die Mobilisierung kollektiver Intelligenz und Kreativität durch diskursive Vernetzung kognitiver Prozesse, was bei einem hohen Grad an Spezialisierung und kultureller Vielfalt nur durch mehr und bessere Kooperation, durch gemeinsame Werte, Überzeugungen und Regeln sowie durch Beteiligung bis hin zur Selbstorganisation gelingt.

## These 8

Kopfarbeiter arbeiten selbstverpflichtet. Und sie sind bedacht auf Einhaltung fach- bzw. berufsspezifischer Standards. Kopfarbeiter arbeiten aus intrinsischer Motivation und legen deshalb großen Wert auf Freiräume, Beteiligung und eigenverantwortliches Handeln. Delegation und Selbstorganisation entlasten Führungskräfte. Selbstorganisation bedeutet, dass die Führung Ziele zur Diskussion stellt und die Einzelheiten der Projektarbeit an die intrinsische Motivation und das Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert.

## These 9

Die Attraktivität der Organisationskultur bedingt durch Vereinbarkeit kollektiver und persönlicher Werte und Ziele hat positive Konsequenzen für Gesundheit und Energieeinsatz. Je größer der Vorrat an Gemeinsamkeiten, umso leichter fällt die vertrauensvolle Zusammenarbeit und umso eher lassen sich Konflikte lösen. Eine attraktive Organisationskultur fördert Energieeinsatz für die Ziele einer Organisation, fördert Gesundheit und Einverständnishandeln.

## These 10

Jede Organisation ist ein Fall für sich und bedarf einer zuverlässigen Diagnose. Organisationsdiagnosen verweisen auf Stärken und Schwächen. Unsere Kernbotschaft lautet: Entwickeln Mitarbeiter eine starke emotionale Bindung an ihre Organisation, dann identifizieren sie sich mit deren Zielen, Werten und Qualitätsstandards. Organisationen, die in die Gesundheit ihrer Mitglieder investieren, investieren in ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren längerfristigen Erfolg.