

Z+ Arbeitnehmer

Wer Leistung will, muss sich reinreden lassen

Im Wahlkampf fordern Union und FDP: Arbeitnehmer sollen endlich ranklotzen. Solche Parolen aber nutzen wenig. Stattdessen sollte man fragen: Wer ist hier der Chef?

Ein Gastbeitrag von [Thomas Beschorner](#) und [Antoinette Weibel](#)

7. Januar 2025, 8:46 Uhr



Den Beschäftigten in Deutschland mangelt es zunehmend an Motivation. Wie lässt sich das ändern? © Zhang Kenny/unsplash.com

Die Autorin und der Autor des Gastbeitrags sind Professoren der Universität St. Gallen. Antoinette Weibel leitet dort das Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten. Thomas Beschorner ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik.

Die Deutschen arbeiten zu wenig. Sechs Wochen Urlaub im Jahr gehören zum Standardprogramm, dazu kommen durchschnittlich 22 Tage Krankschreibung [<https://www.zeit.de/arbeit/2024-12/krankschreibungen-arbeitsplatz-steigung-krankmeldung-statistik>]. Deutschland ist damit in beiden Kategorien weltweit in der Spitzengruppe. Da es auch um die Arbeitsmoral im Land eher mäßig bestellt ist, fordern Wirtschaftsvertreter und Politiker im Wahlkampf [<https://www.zeit.de/thema/wahlkampf>] jetzt mehr Leistungswillen.

"Alles geben. Auch für deinen Job", strahlt es von den Wahlplakaten der FDP [<https://www.zeit.de/thema/fdp>]. "In Deutschland gibt es gar keine

Leistungsbereitschaft mehr", beklagt CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann. Wir müssen "unsere Haltung zur Arbeit ändern" und bereit sein, "mehr und härter zu arbeiten", sagt der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Christian Sewing. Und um den hohen Krankenstand der Beschäftigten in den Griff zu bekommen, wird die Option einer Teilzeitkrankschreibung geprüft [<https://www.zeit.de/arbeit/2025-01/teilzeit-krankschreibung-monika-schnitzer-wirtschaftsweise-arbeit-gebrochenes-bein>], wie es sie auch in anderen Ländern gibt. Allianz-Chef Oliver Bäte fordert gar [<https://www.zeit.de/arbeit/2025-01/allianz-versicherung-baete-lohnzahlung-krankheitstag-karenztag>], die Lohnfortzahlung am ersten Krankheitstag zu streichen.

Mit solchen Parolen oder eher hilflosen Symptombehandlungen wird man die Probleme jedoch nicht in den Griff bekommen. Die Ursachen liegen deutlich tiefer. Die Begeisterung für die Arbeit nämlich befindet sich tatsächlich im Sinkflug. Das zeigt unter anderem die jährliche Gallup-Befragung [<https://www.gallup.com/workplace/471830/engagement-index-germany-2023-report.aspx?thank-you-report-form=1>], laut der eine große Mehrheit von 67 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nur noch Dienst nach Vorschrift leistet. Weitere 19 Prozent sind sogar aktiv unengagiert. Diese Mitarbeitenden leihen sich im besten Fall mal eine Büroklammer aus, doch wahrscheinlicher ist, dass sie durch zahlreiche kleine Sabotageakte zu Missständen in der eigenen Organisation beitragen.



Ist Deutschland ein gerechtes Land?

Ja

Nein

Ein Unternehmen ist kein Markt

Was aber sind die Gründe dafür, dass Beschäftigte von Unternehmen ihre Arbeit derart negativ wahrnehmen? Woher kommt die gewaltige Unlust? Empirische Untersuchungen zeigen sehr deutlich, dass die Ursachen in der Art und Weise zu suchen sind, wie Arbeit durch Unternehmen organisiert wird. Mitarbeitende betrachten ihre Arbeitswelt als nicht vertrauensvoll, sondern als kontrollierend. Sie empfinden eine zu geringe Wertschätzung für ihr Schaffen. Und sie leiden unter zunehmender Arbeitsbelastung. Als besonders beanspruchend gilt nicht nur die Intensivierung der Arbeit, sondern auch die

unklaren Rollen bei gleichzeitig verminderten Möglichkeiten, die Arbeit selbst an neue Gegebenheiten anzupassen und mitzugestalten [<https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-02/ef20021en.pdf>].

Ausdruck und zugleich Quelle von Arbeitsunzufriedenheit im 21. Jahrhundert sind – auch das zeigen Studien in großer Klarheit – ein zunehmender Druck auf Mitarbeitende durch einen internen Wettbewerb oder fragwürdige personalpolitische Maßnahmen. Beispielsweise die kürzlich bei SAP wieder eingeführte Praxis, Mitarbeitende direkt zu vergleichen und in vorgegebene Leistungsklassen einzuordnen. Hinzu kommen eine ständige Reduzierung der Personalstärke in vielen Unternehmen und überforderte Führungskräfte, die in ihrer Rolle nicht selten versagen und Mitarbeitende entweder vernachlässigen, sie schikanieren oder beides.

Was Unternehmen weiterhin nicht zu verstehen scheinen, ist: Ein Unternehmen ist kein marktwirtschaftliches Wettbewerbssystem, sondern im Kern ein auf Kooperationen angelegtes Projekt, in dem Ideen und Innovationen entwickelt und Wettbewerbsnischen auf Märkten gesucht werden. Das bedeutet natürlich nicht, dass nicht auch in Unternehmen und anderen Organisationen Anreizsysteme zum Einsatz kommen können und auch sollten, die zum Gelingen einer solchen Kooperation beitragen. Ökonomische Anreize sind aber stets dahingehend zu prüfen, ob sie zu der unternehmerischen Idee beitragen.

Mitsprache über den Betriebsrat hinaus

Ganz wesentlich für ein wohlverstandenes Unternehmertum sind Formen der betrieblichen Partizipation. Damit sind Prinzipien eines gemeinsamen Gestaltens im Unternehmen gemeint, die deutlich über Fragen sozialpartnerschaftlicher Mitbestimmung wie durch Betriebsräte und Gewerkschaften hinausreichen. Echte Mitsprache kann mehr sein als das.

Einen selbstverstärkenden Kreislauf schaffen

Dazu gibt es zahlreiche Beispiele, die entweder auf die reichhaltige Tradition der Humanisierung der Arbeit zurückgreifen oder jüngerer Ursprungs sind und sich auf eine Neuordnung der Herrschaft in Unternehmen beziehen. Ein Beispiel jüngerer Datums ist die Einführung von teilautonomen Gruppen im Produktionsprozess beim Reifenhersteller Michelin, die sich aus einer Frustration über messbare Rückschritte in allen wichtigen Unternehmenskennzahlen ergab.

In der Rückbesinnung auf die eigenen Werte, insbesondere auf das Prinzip der "gemeinsamen Verantwortung", erweitere Michelin schrittweise den Einflussbereich der Produktionsmitarbeitenden. Zunächst übernahmen die

Teams die eigenständige Planung der Schichtarbeit. Im Weiteren wurde ihnen auch die Verantwortung für die Planung der Zusammenarbeit und Produktion übertragen. Dieses Vorgehen erwies sich als eine Erfolgsgeschichte – wie im Übrigen fast alle ähnlichen Experimente dieser Art. Die Ansätze wurden nach und nach auf den gesamten Konzern ausgerollt.

Im Fokus der Forschung zu "New Work" [<https://www.zeit.de/thema/new-work>] stehen auch neue Organisationskonzepte, die Mitgestaltung in die täglichen Entscheidungsprozesse integrieren und dabei das Ziel verfolgen, Macht im Unternehmen anders zu verteilen. Ein traditionsreiches Beispiel ist das Konzept der sogenannten Soziokratie, bei der Entscheidungen von allen Beteiligten getragen werden sollen. Dabei greifen drei wesentliche Prinzipien: Entscheidungen werden im sogenannten Konsent getroffen, Einwände werden gehört, und bei schwerwiegenden Einwänden wird gemeinsam nach einer neuen Lösung gesucht. Die Mitarbeitenden organisieren sich in Kreisen, die in ihrem jeweiligen Bereich autonom entscheiden können. Diese Kreise sind doppelt verknüpft – einerseits hierarchisch, andererseits durch frei gewählte Vertreterinnen und Vertreter der Kreise.

Partizipation fördert Lust an der Arbeit

Empirische Untersuchungen belegen deutlich, dass eine stärkere Einbeziehung von Mitarbeitenden in organisationale Entscheidungsprozesse, einschließlich strategischer Entscheidungen, nicht nur den Innovationspool von Unternehmen erweitert. Partizipation trägt auch wesentlich zur Motivation der Mitarbeitenden und zur Lust an der Arbeit bei.

Partizipative Teilhabe im Unternehmen führt beispielsweise zu höherer Vitalität und Wachsamkeit sowie zu einem geringeren Risiko für Burnout [<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00332941211051988>]. Sie ist, so zeigen andere Untersuchungen [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.322>], durch die Erweiterung des eigenen Entscheidungsspielraums ein zentraler Treiber für mehr Eigenverantwortung und Freude an der Arbeit. Durch Partizipation vergrößert sich der persönliche Wirkungskreis [<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.659072/full>], sie stärkt das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Wertschätzung der Mitarbeitenden.

Wie aber wirkt sich eine starke betriebliche Partizipation auf den Unternehmenserfolg aus? Die Antwort kann nur lauten: insgesamt sehr deutlich. Stärkere Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen einen selbstverstärkenden Kreislauf. Partizipation setzt Energie frei, erhält und fördert die Lust an der Arbeit und bildet durch die Bewältigung von Herausforderungen Fähigkeiten der Mitarbeitenden heraus. Und genau dadurch erleben Mitarbeitende ihre Arbeit als Wertschätzung ihres Schaffens

und fühlen sich anerkannt.

Das ist eine Anerkennung ihrer Person als Person, die nicht nur eine ökonomische Ressource ist. Der springende Punkt dabei: Genau dann, wenn Mitarbeitende über authentische Formen der Teilhabe und Teilnahme in Organisationen nicht als eine ökonomische Ressource verstanden werden, entfalten sie ihre besten ökonomischen Wirkungen für ein Unternehmen.

Ein vordergründiges Paradox

Was wir stattdessen heute in Unternehmen beobachten können, ist eine Ökonomisierung von Unternehmen, die sich aus einer Wettbewerbslogik speist. Der berühmte "Homo oeconomicus" legte es nahe, personalwirtschaftliche Instrumente stets am Sorgenkind eines unmotivierten und tendenziell auch arglistigen Mitarbeitenden auszurichten, die immer und stetig kontrolliert und angereizt werden müssten, um betriebsam zu sein.

Die Moral von der Geschichte ist freilich eine andere, nämlich ein vordergründiges Paradox: zu viel ökonomisches Anreizdenken ist einem Unternehmertum abträglich, denn aus ihm resultieren Kollateralschäden in Form hochgradig demotivierter Mitarbeitender, von denen kaum mehr eine aktive Teilnahme am Kooperationsprojekt des wohlverstandenen Unternehmerischen zu erwarten ist.

Das alles kann Unternehmen viel Geld kosten. Es ist deshalb mit Blick auf nüchterne Fakten überhaupt nicht einsichtig, weshalb, schon allein aus einem Eigeninteresse von Unternehmen heraus, das Thema Arbeit derart stiefmütterlich behandelt wird und Unternehmen ihrer wichtigsten Ressource – nämlich ihren Mitarbeitenden – eine im Durchschnitt eher geringe Wertschätzung und Anerkennungen entgegenbringen.

Arbeit und Demokratie

Die Bedeutung eines Nachdenkens über ein neues Arbeitsverständnis und die Reorganisation von Arbeit drängt sich nicht nur aus einer unternehmerischen Logik heraus auf, sondern es bietet auch Chancen für demokratische Entwicklungsprozesse in der Gesellschaft insgesamt.

Grundlegend geht es beim Verhältnis zwischen Arbeit und Demokratie erst einmal um die Frage nach einer angemessenen Entlohnung. Wer gezwungen ist, zwei oder mehr Jobs zu bewältigen, um das Existenzminimum zu sichern, wird kaum noch die Zeit oder Energie haben, sich in Zivilgesellschaft und Demokratie zu engagieren. Axel Honneth entwickelt diesen naheliegenden Punkt in seinem Buch "Der arbeitende Souverän" weiter, in dem er darauf hinweist, dass die Mehrheit der seit der Aufklärung viel beschworenen freien

Individuen zugleich arbeitende Subjekte in starken Abhängigkeitsverhältnissen sind, wie es ja der Ausdruck der sogenannten "abhängig Beschäftigten" auch ausdrückt.

Es geht bei der Frage nach demokratischen Entwicklungen durch ein neues Nachdenken zur Arbeit jedoch nicht nur um Fragen der Lohngerechtigkeit, sondern auch weitergehend um die überhaupt nicht neue Idee, dass in einem stärkeren Maße demokratisch und partizipativ angelegte Organisationen, Sinnstiftungen und demokratische Kompetenzen von Beschäftigten entwickelt und zur Entfaltung gebracht werden können, die einer Demokratie zuträglich sind.

Karl Schreiber, in den 1960er Jahren Personalleiter bei Bosch, brachte diese Überlegung in einem Grundsatzreferat schon vor über 50 Jahren prägnant zum Ausdruck: "Der Betrieb ist das zentrale Gemeinschaftserlebnis des arbeitenden Menschen, und das Bild, das er sich dort macht, besitzt Modellcharakter für seine Einstellung zu Wirtschaft und Staat. Dieses Bild beeinflusst damit nicht nur den Geschäftserfolg, sondern auch den Bestand der freiheitlichen Staats- und Gesellschaftsordnung. So gesehen ist die betriebliche Personalpolitik stets ein Teil der Gesellschaftspolitik."

Angesprochen sind damit grundsätzliche Überlegungen einer Verbindung zwischen Arbeit und Demokratie, die zwar seit Jahrzehnten diskutiert werden und leider aus der Mode gekommen sind, die aber gerade angesichts der antidemokratischen Tendenzen in der Gesellschaft für weitergehende Diskussionen lohnenswert erscheinen. Denn ob als Beschäftigter oder als Bürgerin, es geht hier wie da um eine wirkliche Teilhabe und Teilnahme am und im sozialen Miteinander, um ein Denken, Mitwirken, Mitstreiten, um ein fruchtbares Einander-Ausgesetztsein.