

Prolog

Deutschland hat sich in den letzten 10 bis 15 Jahren so spürbar verändert wie zuletzt nach der Wiedervereinigung 1990. Die politische Landschaft ist vielfältiger geworden, der politische Diskurs schärfer und gegensätzlicher. Ähnlich sieht es im gesellschaftlichen Leben aus, in dem verstärkt zwar Vielfalt gefordert, aber abweichende Meinung scheinbar immer weniger toleriert wird. In der deutschen Wirtschaft ist spätestens seit dem Ende der Pandemie 2023 der Lack ab. Es herrscht eine noch nie dagewesene, strukturelle Wirtschaftskrise mit einer sich im dritten Jahr fortsetzenden Rezession. Trotz der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels ist die Arbeitslosigkeit nach Jahren der Vollbeschäftigung wieder spürbar angestiegen. Großunternehmen bauen Personal ab oder kündigen sogar Beschäftigungssicherungsverträge, zahlreiche Traditionsunternehmen gehen in die Insolvenz, eine Pleitewelle dünnt die industrielle Basis unseres Landes unaufhaltsam aus. Die Menschen hören und spüren es nun selbst, dass die deutsche Wirtschaft schwerwiegende Probleme dabei hat, ihren Spitzenplatz in der Weltwirtschaft zu halten. »Modell Deutschland ist am Ende« tönt es, »Deutschland im Sinkflug« oder »Made in Germany ist out«. Plötzlich merken die Menschen wieder, dass eine florierende Wirtschaft für Deutschland wichtig ist, denn ohne sie können weder Sozialstaat noch Wohlstand finanziert werden. Zugleich ist es schwierig, die Spaltung, die sich schleichend eingestellt hat, zu überwinden: Die angeblich raffigierigen Unternehmer hier, die ausgenutzten Mitarbeiter und der sie scheinbar schützende Staat dort. Die Reichen und Wohlhabenden hier, die übervorteilten und hilflosen kleinen Bürger da. Es scheint kaum mehr eine Mitte zu geben, kein Miteinander, kein Geben und Nehmen, kein Leben und leben lassen, kein sowohl als auch. Dagegen fast nur

noch gegeneinander, nur mehr ein Nehmen, »das steht mir zu«, ein entweder oder. Infolgedessen scheinen viele trotz ausgewiesener Krise am Arbeitsplatz immer mehr zu fordern und immer weniger leisten zu wollen. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten gibt laut Umfragen regelmäßig nicht ihr Bestes im Job, macht nur noch Dienst nach Vorschrift oder sieht sich nicht mehr an ein Unternehmen gebunden. Sie leisten also nicht die 100 Prozent, die sie leisten könnten, wollen aber alle im Gegenzug 100 Prozent ihres Einkommens – kaum mehr geben, aber alles nehmen. Was würde passieren, wenn es andersherum wäre? Nicht auszudenken. Und trotz der beschriebenen Schwierigkeiten der deutschen Wirtschaft fordern viele immer noch mehr: Vier-Tage-Woche mit 32 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich, obwohl bei Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit vieles im Argen liegt. Mehr Freizeit, mehr Homeoffice, mehr Mitsprache, mehr Benefits, mehr Arbeiten ohne Zeitdruck. Aber mehr geben wollen viele nicht. Die Arbeitsbeziehungen im Unternehmen scheinen sich zu einer Einbahnstraße hin zu entwickeln bzw. entwickelt zu haben, in der die Arbeitgeberseite nur gibt und die Arbeitnehmerseite überwiegend nur nimmt. In der die gesunde Balance zwischen Geben und Nehmen, bei der jeder seinen ausreichenden Nutzen und beide Partner gemeinsam Vorteile haben, verloren gegangen ist. Und die Forderung nach immer mehr verschiebt diese Balance auch immer mehr in diese Richtung. Doch so kann Wirtschaft auf Dauer nicht funktionieren. So können Unternehmen im Wettbewerb nicht länger erfolgreich sein. Wenn sich an diesem Ungleichgewicht nichts ändert, wird es mit der deutschen Wirtschaft auch weiterhin nicht wieder bergauf gehen, wenn nicht ein Wunder geschieht.

Wirtschaftskrisen hat es in den letzten Jahrzehnten immer wieder gegeben. Mit staatlichen Konjunkturprogrammen und durch Reformen konnten sie stets relativ schnell überwunden werden. Doch die derzeitige Krise ist anders, wie man schon an ihrer Dauer sehen kann, wir treten in das dritte Rezessionsjahr. Mit den bisher erfolgreichen Werkzeugen lässt sich diese Krise auch aufgrund der geänderten politischen

Konstellationen nicht mehr so einfach überwinden. In Anbetracht der globalen wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen wird die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen ohne spürbare Verbesserungen bei Produktivität, Qualität und Veränderungsfähigkeit kaum mehr in die Spitzengruppe zurückfinden können. Hierzu können aber Staat und Unternehmen nur beschränkt etwas beitragen. Es kommt auch entscheidend auf die Mitarbeiter an, die hier entscheidende Beiträge leisten müssen, denn Unternehmenslenker und Führungskräfte können nur die Weichen stellen. Und genau darum geht es: Die Mitarbeiter müssen wieder verstärkt ihr Bestes für den Unternehmenserfolg geben, gemeinsam mit den Führungskräften. Es muss wieder ein verstärktes Miteinander geben, ein ausgewogeneres Geben und Nehmen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Denn das ist in den letzten Jahren verloren gegangen. Zweifellos hat es in den letzten Jahren auch die in solchen Fällen immer schnell genannten Managementfehler gegeben. Aber es hat auch definitiv Fehlentwicklungen auf der Beschäftigtenseite gegeben. Die gilt es nun durch richtiges Handeln wieder zu korrigieren. Genau dazu soll dieses Buch dienen. Es zeigt die Entwicklungen auf und versucht, die Gründe dafür zu identifizieren. Dabei ist zu beachten, dass es sich beim Beschriebenen nicht um einen Kontext handelt, der einer Maschine gleicht, die genau untersucht und bei der Fehler exakt lokalisiert werden können. Es handelt sich vielmehr um Prozesse, die sich auf Menschen beziehen, es geht um Belegschaften und um die ganze Gesellschaft. Dort gibt es viele Ursachen für bestimmte Entwicklungen, die an verschiedenen Stellen alle mal mehr, mal weniger auftreten und unterschiedlich zusammenwirken. Bei näherer Betrachtung und Analyse der verfügbaren Fakten lassen sich Ursachen erkennen, die diesen Entwicklungen zugrunde liegen. Auf dieser Grundlage werden Handlungsempfehlungen für den Ausweg aus der Einbahnstraße, die auch zu einer Sackgasse werden kann, gegeben. Diese richten sich an alle Berufstätigen, damit sie ihr berufliches Tun und Denken reflektieren und eventuell auch daran Korrekturen vornehmen. Es handelt sich

dabei nicht um besserwisserische Vorschriften. Denn die haben sich im Laufe der letzten zehn Jahre stark gehäuft, seitens verschiedener selbst-ernannter Expertengruppen, Interessensvereinigungen oder sonstiger Institutionen.

Dieses Buch will aber zur Reflexion des eigenen Denkens und Handelns animieren, um im besten Falle eine Veränderung des Verhaltens der Menschen am Arbeitsplatz zu erreichen. Damit die deutsche Wirtschaft wieder einen Spitzenplatz in der Weltwirtschaft erreichen kann, für dauerhaften Wohlstand in Deutschland. Dabei ist eine Sache sehr wichtig: Die Ansätze und Handlungsempfehlungen dieses Buches sind nur ein Ansatzpunkt unter vielen anderen. Es gibt auch andere Wege zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Doch auch diese werden nicht umhinkommen, den Beschäftigten die Notwendigkeit von Veränderungen in ihrem Denken und Handeln aufzuzeigen. Denn die Mitarbeiter haben entscheidenden Einfluss auf die Prosperität eines Unternehmens, einer Branche und einer Volkswirtschaft. Die Unternehmenslenker, die Führungskräfte oder gar der Staat können es ohne die Mitwirkung der Beschäftigten nicht richten. In den 1970er- und 1980er-Jahren warb der Mineralölkonzern Esso in einer ähnlichen Krisensituation mit einem Slogan, der es in diesem Zusammenhang auf den Punkt bringt: »Es gibt viel zu tun. Packen wir's an.« Genau das will dieses Buch bewirken.

1

Diagnose einer Schieflage

Nach dem Ende der Pandemie schlitterte Deutschland 2023 nach gut zehn Boomjahren plötzlich in eine Wirtschaftskrise. Diese entwickelte sich zu einer handfesten Rezession, die in den Jahren 2024 und 2025 andauert.¹ Zwei Jahre in Folge mit wirtschaftlichem Rückgang statt des gewohnten Wachstums hinterließen in den Köpfen der Menschen ihre Spuren. Die Gefahr der Arbeitslosigkeit ist nach vielen Jahren der Vollbeschäftigung zurückgekehrt. Fast schlagartig war nicht mehr der Klimaschutz das Thema Nummer eins in der politischen Diskussion. Es war neben den Folgen des Ukraine-Kriegs vor allem die wirtschaftliche Lage in Deutschland. Immer mehr Bürger erkannten oder erinnerten sich wieder daran, dass der Wohlstand in Deutschland nur dann erhalten werden kann, wenn die Wirtschaft floriert. Das war anscheinend für lange Zeit aus dem Bewusstsein vieler Menschen verschwunden. Die sich nach der Finanzkrise ab 2010 entwickelnde Vollbeschäftigung hatte die Menschen zu dem Glauben verleitet, dass darin ein Automatismus läge, dass sich wirtschaftliche Prosperität quasi von selbst einstellt: Dass die deutsche Wirtschaft immer florieren müsse, dass sich der Wohlstand fast wie von selbst einstelle oder der Staat dafür sorgen könne und es dementsprechend immer genügend gut bezahlte Arbeitsplätze geben würde, sodass sich die Menschen ihren Job nach Belieben und ganz nach ihren persönlichen Bedürfnissen aussuchen oder einrichten könnten.

Doch für viele überraschend rollte 2024 eine Pleitewelle durch Deutschland, die sich auch im Jahr 2025 fortsetzt.² Es vergeht kaum ein Tag, an dem man in den Zeitungen keine Meldungen über Insolvenzen oder Schließungen von Unternehmen mit teilweise langer Tradition

lesen kann. Zugleich musste der damalige Wirtschaftsminister Robert Habeck die Wachstumsprognose für 2025 auf null setzen. Es schien und scheint immer noch keine wirkliche Besserung in Sicht zu sein. Es folgt der in solchen Situationen übliche Ruf nach staatlichen Gegenmaßnahmen wie sie nach der Finanzkrise 2008/09 folgten. Damals war es eine staatliche Abwrackprämie für Altfahrzeuge, die für einen schnellen Aufschwung sorgen sollte.³ Das war damals auch in gewisser Hinsicht erfolgreich, nun sollten in ähnlicher Manier Prämien für den Kauf von E-Autos oder Investitionen in die deutschlandweite Ladeinfrastruktur die entscheidenden Impulse geben.⁴ Dass der aktuellen Krise auch andere Ursachen zugrunde liegen könnten und dass der Staat diese nicht durch ein paar punktuelle wirtschaftspolitische Maßnahmen, vor allem in Form von Geld und Subventionen, würde beseitigen können, wurde Politik, Wirtschaft und Bevölkerung erst später klar.

1.1 Zwischen Boom und Bruch: Übergang von satten Jahren zur Ernüchterung

Es zeigte sich nun, dass es im globalen Vergleich nicht nur vielen deutschen Produkten, sondern auch dem Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt an Wettbewerbsfähigkeit mangelt.⁵ Als vermeintliche Ursache konnte nicht länger die Corona-Pandemie genannt werden, die reflexhaft immer angeführt wurde, wenn es um die Erklärung von Fehlentwicklungen und Missständen ging.⁶ Dazu kamen strukturelle Probleme wie die jahrzehntelange Vernachlässigung von Straßen, Brücken oder Schienenwegen.⁷ Dazu kamen im Vergleich mit anderen Ländern hohe Lohn- und Lohnnebenkosten bei gleichzeitig geringerer Wertschöpfung, die deutsche Wirtschaft war auch im Hinblick auf die Produktivität zurückgefallen.⁸ Mit einem Mal war Deutschland nicht mehr der Wirtschaftssuperstar der Boomjahre. Viele waren plötzlich verunsichert: Ist in Deutschland im internationalen Vergleich doch nicht al-

les so glänzend, wie man lange glaubte? Können wir die aktuelle Krise vielleicht doch nicht so schnell überwinden? Hat das kurz- oder mittelfristig vielleicht sogar wirtschaftliche Auswirkungen auf mich und mein Leben? Diese und ähnliche Frage trieben die Leute auf einmal um. Deutschland war nach dem Ende der Pandemie als Wirtschaftsstandort und als Exporteur von Spitzenprodukten offenbar nicht mehr so gefragt. Doch obwohl diese Erkenntnis erst im Laufe des Jahres 2024 publik wurde, zeigten sich diese Entwicklungen schon in den Jahren zuvor deutlich.⁹ Bereits vor Corona waren erste Anzeichen dafür erkennbar, dass Deutschland hinsichtlich seiner globalen Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr das war, wofür es jahrzehntelang weltweite Bewunderung genossen hatte. Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie hatte dies dann überdeckt, sodass diese Entwicklung kaum wahrgenommen worden und nicht hinreichend in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit gerückt war. Dementsprechend stark waren Überraschung und Verunsicherung der Menschen, als sich diese Erkenntnis als herrschende Meinung etablierte.

Nun sollte man wissen, dass in den Medien häufig übertrieben wird. Dahinter steckt nicht selten politisches Kalkül oder einfach nur das Ziel, in der Informationsflut wahrgenommen zu werden und eine möglichst hohe Auflage bzw. Reichweite zu erzielen. Im Digitalzeitalter ist das mit der Zahl der Klicks gleichzusetzen. Langweilige Meldungen werden kaum angeklickt und gelesen. Emotionale, ärgerliche oder beängstigende Informationen hingegen wesentlich mehr. Spätestens seit der Rückkehr Donald Trumps als US-Präsident konnte jeder feststellen, welchen Raum solche Berichte in den Medien eingenommen haben. Gute Dinge oder unspektakulär normale Meldungen scheinen mehr und mehr zu Randerscheinungen zu werden. Eine schwächelnde Wirtschaft, die Wohlstand, Arbeitsplätze und soziale Sicherung in Deutschland gefährdet, verkauft sich zwangsläufig besser als ein sachlicher Bericht über ein im Zeit- und Kostenplan gebliebenes Projekt. Doch selbst wenn man diese Effekte ausblendet, muss man schon allein anhand der verfüg-

baren Zahlen und Fakten eingestehen, dass die Probleme in der Wirtschaft und die gesunkene Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands wirklich gravierend und einschneidend sind. Neben dem sinkenden bzw. stagnierenden Bruttoinlandsprodukt der letzten Jahre manifestiert sich dies trotz des stets gebetsmühlenartig vorgetragenen Befunds, dass es an Fachkräften mangle, vor allem auch durch die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen der letzten Jahre. Vor allem diese statistische Kennziffer sorgt mittlerweile für große Verunsicherung, weil sie für viele Jahre in den Augen der Menschen kein drängendes Problem mehr gewesen ist. Dabei war dies nicht immer so.

1.1.1 Von der Vollbeschäftigung zur Verunsicherung

Nach der Währungsreform 1948 stellte sich in den westlichen Besatzungszonen, die im Folgejahr zur Bundesrepublik Deutschland vereinigt wurden, wieder Wirtschaftswachstum ein. Mit Ausnahme der Jahre 1966/67 dauerte dieser Aufschwung bis zur ersten Ölpreiskrise 1973 an und brachte großen Teilen der Bevölkerung ansehnlichen Wohlstand. Von 1973 an stieg die Arbeitslosigkeit zunächst in Westdeutschland, nach 1990 auch im wiedervereinigten Deutschland kontinuierlich von Rezession zu Rezession weiter an. Die Arbeitslosenquote erreichte nach 1,2 Prozent im Jahr 1973 im Anschluss an die zweite Ölpreiskrise (1979/80) mit 9,3 Prozent einen ersten Höhepunkt.¹⁰ Arbeitslosigkeit und Lehrstellensuche waren damals zu einem der drängendsten Probleme in Westdeutschland geworden. Die Quote verbesserte sich bis zum Mauerfall 1989 nur auf 7,9 Prozent. In den Jahren 1990/91 sank die Arbeitslosenquote aufgrund der Nachholeffekte der Wiedervereinigung zwar auf 7,1 Prozent. Doch nach dem ersten Boom der Wende stieg sie wieder stetig bis zum nächsten Höchststand 1997 mit 11,4 Prozent an.¹¹ Der wirtschaftliche Aufschwung Asiens und allen voran Chinas, die voll einsetzende Globalisierung und der Kraftakt zum Aufbau in den neuen Ländern setzten Gesamtdeutschland und insbesondere den ostdeutschen Unternehmen stark zu. Nach dem Machtwechsel 1998 sank die

Arbeitslosenquote zwar bis 2001 kurzzeitig auf 7,2 Prozent. Sie stieg daraufhin jedoch weiter an und erreichte 2005 das bisherige Maximum von 11,7 Prozent.¹² Rekordarbeitslosigkeit. Nach dem Regierungswechsel im Jahr 2005 erholte sich die Wirtschaft wieder, und die Arbeitslosenzahlen sanken deutlich auf eine Quote von 7,8 Prozent im Jahr 2008. Die darauffolgende Finanzkrise erhöhte diese zwar leicht, jedoch nur kurzzeitig. Denn die seitens der damaligen Bundesregierung eingeleiteten Maßnahmen, halfen der deutschen Wirtschaft aus dem Tief. Auch die Regelungen des Europäischen Binnenmarktes nach der Finanzkrise 2010 und die zunehmende Globalisierung der Lieferketten mit starkem Wachstum in Asien, vor allem in China, beflügelten den Aufschwung der deutschen Wirtschaft bis 2020 stark. Deutschland war infolgedessen im europäischen Vergleich 2010 nicht nur am schnellsten, sondern auch am wirtschaftlich stärksten aus der Krise herausgekommen. Es folgte ein Boomjahrzehnt, sodass die Arbeitslosenquote bis 2019 kontinuierlich auf etwa 5 Prozent sank und nahezu Vollbeschäftigung erreicht werden konnte. Auch die anschließende Corona-Krise konnte dem lange als robust bezeichneten deutschen Arbeitsmarkt scheinbar nichts anhaben. Doch dies änderte sich 2023/24 spürbar. Die deutsche Wirtschaft lahmte so sehr, dass sie nicht wie bisher mit wirtschaftspolitischen Standardmethoden schnell wieder flott gemacht werden konnte. Auch der klimapolitische Umbau der Wirtschaft durch die damalige Ampel-Regierung war der wirtschaftlichen Erholung zunächst nicht förderlich. Dementsprechend hielten sich viele Unternehmen mit Investitionen und Einstellungen mehr und mehr zurück. Von da an stieg auch die Arbeitslosenquote wieder deutlich auf durchschnittlich 6 Prozent im Jahresverlauf 2024 an und liegt aktuell bei 6,2 Prozent.¹³

Mit dieser Situation wissen derzeit viele nicht richtig umzugehen, umso größer ist nun ihre Verunsicherung. In den Boomjahren zwischen 2011 und 2020 hatte sich aufgrund der demografischen Entwicklung mehr und mehr ein Fachkräftemangel eingestellt. Jahrelang wurden händeringend Mitarbeiter gesucht, um die Wachstumschancen des

Marktes nutzen zu können. Deshalb wurden Stellen häufig auch mit Personen besetzt, denen dafür eigentlich die Qualifikation fehlte. Zudem wurden Gehälter bezahlt, die sowohl den Stellenanforderungen als auch der Qualifikation der jeweiligen Stelleninhaber nicht angemessen waren, knappheitsbedingt teilweise in absurder Höhe. Doch dies war damals billiger als die sich aus einer Vakanz ergebenden Kosten für das Unternehmen. Das vermeintlich große Angebot an offenen Stellen ist dabei vielen zu Kopf gestiegen. Man ließ sich von Führungskräften nichts mehr gefallen, wenn man unzufrieden war oder einem etwas nicht passte, folgte der Wechsel in einen neuen, besseren Job. Wer damals Kraft und Willen zur Veränderung aufbrachte, konnte sich verbessern. Die Balance zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt hatte sich in den Boomjahren eindeutig verschoben, mit allen negativen Seiten, die eine solche Entwicklung mit sich bringt. So herrschte in den 1950er- und frühen 1960er-Jahren, in der Wirtschaftswunderzeit, eine vergleichbare Situation; wer mit Zeitzeugen spricht, der kann Sätze hören wie: »Heute konntest Du an einer Stelle aufhören und morgen an drei anderen anfangen. Und dann hast Du sogar noch die Hälfte mehr verdient.« Dass grobe Ungleichgewichte solcher Art, egal auf welcher Marktseite sie auftreten, weder für die Arbeitgeber noch für die Arbeitnehmer und erst recht nicht für die Volkswirtschaft von Vorteil sind, bedarf keiner Erklärung. Denn dies verleitet zu überzogenen Forderungen und Handlungen, die sich in der ökonomischen Langfristperspektive meist rächen. Inzwischen sind die fetten Jahre vorbei und trotz der demografischen Entwicklung und des zwar nicht mehr so starken, aber 2024/25 immer noch bestehenden Fachkräftemangels scheuten viele Firmen auf einmal davor zurück, neue Mitarbeiter einzustellen. Das Gespenst der Arbeitslosigkeit und des sozialen Abstiegs, das viele jüngere Arbeitnehmer noch nie kennengelernt haben, ist mit einem Mal wieder greifbar. Von der Vollbeschäftigung zur Verunsicherung innerhalb weniger Jahre und keine Aussicht auf Besserung!