



Foto: © FotoAndelucia - stock.adobe.com

## Deutschland macht es sich bequem

Wodurch werden Einsatzfreude und Leistungswille gehemmt?

von Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska

Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska machen sich Gedanken über Deutschland, in diesem Beitrag über die Leistungsbereitschaft in unserem Land. Beide Professoren sind sowohl mit der Hochschulwelt als auch mit der Wirtschaft eng verbunden. Sie halten engen Kontakt zu Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. So erfahren sie von beiden Seiten "wo der Schuh drückt". Prof. May und Prof. Syska lassen in diesem Dialog die Leser an ihren Erfahrungen und Gedanken zu unterschiedlichen Themen teilhaben.

**B**lickt man auf die vergangenen Jahrzehnte zurück, so können wir stolz sein auf unser Land. Herausragende Ingenieursleistungen, Innovationen und fleißige Menschen haben dafür gesorgt, dass "Made in Germany" weltweit einen sehr guten Ruf hat. Doch wie sieht es heute aus?

**Prof. May:** Nach intensiven Gesprächen mit Studenten und Führungskräften

habe ich das Gefühl bekommen, dass in Deutschland der Wille, etwas zu leisten und Verantwortung zu übernehmen, abgenommen hat. Leben wir tatsächlich in einer Spaßgesellschaft, in der Anstrengung ein Fremdwort ist? Man könnte den Eindruck haben: Deutschland macht es sich bequem.

**Prof. Syska:** Das sehe ich auch so. Aber die meisten Menschen, die so etwas hören, würden uns deutlich machen, dass

sie in ihrem Beruf Stress haben und dass Arbeit noch niemals so anstrengend war wie heute.

**Prof. May:** Ja das ist es, was viele empfinden. Aber die meisten Arbeitssituationen sind objektiv gesehen nicht anstrengend, sondern durch eine Vielzahl einzuhaltender Vorschriften und durch restriktive Rahmenbedingungen geistig belastend und nur wenig erfüllend. Menschen sehen oftmals

keinen Sinn in dem, was sie beruflich machen und empfinden dies als belastend – und das völlig zurecht.

**Prof. Syska:** Und in Zeiten zunehmender Unsicherheit, Unübersichtlichkeit und Unkalkulierbarkeit mag kaum noch jemand die Verantwortung übernehmen. Und so werden Aufgaben permanent an andere weitergereicht. In Unternehmen ist zu beobachten, wie sich die heißen Kartoffeln gegenseitig zugeworfen werden. Sollen die anderen das doch machen... Und dann sind wir ganz groß darin, Ansprüche zu stellen, natürlich nicht an uns selbst, sondern an andere. Was uns Stress macht, ist nicht die Arbeit als solche, sondern es sind oftmals die unerfüllbaren Ansprüche anderer an uns.

**Prof. May:** Viele Menschen arbeiten schon sehr intensiv an ihrem beruflichen oder geschäftlichen Erfolg. Gemeint ist also nicht die Bequemlichkeit der Hängematte, sondern die Bequemlichkeit, welche sich in der Erwartung äußert, dass andere für das eigene Fortkommen verantwortlich sind: Die Schule hat gefälligst die Kinder zu erziehen, der Reiseveranstalter hat gefälligst für das Glücksgefühl im Urlaub zu sorgen, der externe Berater hat gefälligst die Mitarbeiter zu entwickeln... – das heißt: Man lehnt sich zurück und lässt die anderen machen.

**Prof. Syska:** In der Tat: Deutschland macht es sich bequem. Einen Grund dafür sehe ich in der Erziehung. Heranwachsende werden daran gewöhnt, dass es immer irgendjemanden gibt, der für einen die Probleme löst oder etwas erledigt. Anders ausgedrückt, sie erwarten, bedient zu werden. Die Folge: permanentes Einfordern von Höchstleistungen anderer bei eigener Schonhaltung.

Ein weiterer Grund sind geringe Ansprüche an sich selbst. Wir verlieren allmählich

die Erkenntnis, dass Erfolg etwas mit Anstrengung und Entbehrung zu tun hat. Erziehende, die von ihren Kindern selbstverständliche Dinge wie Disziplin einfordern, werden vom Umfeld kopfschüttelnd als harte Knochen bezeichnet. Und jede Note, die schlechter als "sehr gut" ist, wird als Bestrafung empfunden.

Ich erinnere mich an einen Fall, wo eine Mutter dagegen geklagt hat, dass auf den Zeugnissen von Bundesjugendspielen die Platzierungen aufgeführt werden. Begründung: ihr Sohn würde es seelisch nicht verkraften, nicht erster zu sein. Oder der Fall, bei dem ein Student mich darum gebeten hat, die Note für eine lange zurückliegende Veranstaltung zu verbessern. Begründung: sein Notenschnitt auf dem Zeugnis sei nicht gut genug, um eine angestrebte Praktikumsstelle zu erhalten.

**Prof. May:** Ja, ich habe ähnliche Erfahrungen gemacht. Tugenden, die unseren Wohlstand begründen, wie Fleiß, Disziplin und Durchhaltevermögen werden von Eltern nicht mehr vermittelt. Die Schulen als zweite denkbare Instanz sind mit einer Vielzahl von Themen, wie z.B. Inklusion, sowieso überfrachtet und können ihrem Bildungsauftrag nur noch sehr eingeschränkt nachkommen. Und als Ergebnis erleben wir die schon erwähnte Einstellung zur eigenen Arbeit. Ein Faktor ist auch der vermehrte Einsatz von Technik an Stellen, wo früher von Mensch zu Mensch kommuniziert wurde. Wenn Sie einen Service benötigen, dann landen Sie heute in der Regel erst einmal in einem telefonischen Selbsthilfe-Labyrinth („drücken Sie 1, wenn Ihr Drucker nicht druckt“ ...). Interessant ist übrigens auch, wie Pseudodienstleistungen um sich greifen.

**Prof. Syska:** Pseudodienstleistungen?

**Prof. May:** Ja, genau. Kennen Sie noch die Zeiten, in denen jemand wirklich vorbei-

gekommen ist, um für Sie ein technisches Problem, beispielsweise an Ihrem Computer zu lösen? Diese Person ist erst dann wieder gegangen, wenn die technische Störung behoben war. Stellen Sie sich vor, ein Servicetechniker wäre vorbeigekommen, hätte Ihnen ein Handbuch auf den Tisch geworfen und wäre dann wieder gegangen.

**Prof. Syska:** Eine Unverschämtheit...

**Prof. May:** ... die heute aber als Dienstleistung gefeiert wird. Denn was früher das gebundene Handbuch war, ist heute der Link zu einem digitalen Handbuch, damit Sie das Problem selber lösen können. Und das Senden dieses Links wird uns als Service verkauft. Das halten diese Menschen für Dienstleistung. Tatsächlich lässt man uns mit unseren Problemen allein. Das ist nur ein weiteres Beispiel für nicht wertschöpfende Informationsweitergabe, wie wir sie in unserem letzten Gespräch diskutiert hatten. Man macht es sich halt einfach.

**Prof. Syska:** Ein weiterer Grund für die angesprochene Bequemlichkeit liegt in Regeln, die einem den Spaß an Leistung verleiden. So fragen sich immer mehr, die über eine Unternehmensgründung oder ähnliches nachdenken: Warum soll ich mir das antun?

**Prof. May:** Stimmt. Leider haben wir oft Rahmenbedingungen, in denen Leistung nicht mehr honoriert oder sogar aktiv, wie durch das Arbeitszeitgesetz, verhindert wird. Die hohe Abgabenlast veranlasst viele, beruflich kürzer zu treten – ohne dass sich das finanziell gravierend auswirken würde. Leistung lohnt sich häufig finanziell einfach nicht mehr. Und die übrig gebliebenen Leistungsträger arbeiten sich halb zu Tode.

Außerdem werden Unternehmer durch immer mehr Regulierungen in ihrer Handlungsfreiheit behindert. Ein aktuelles Bei-

spiel? Im Zuge der Corona-Pandemie haben wir uns am CETPM mit dem Thema Home Office für unsere Mitarbeiter beschäftigt. Technologisch wäre das alles für uns überhaupt kein Problem. Aber: Sämtliche Arbeitsschutzvorschriften gelten auch für die Arbeit im Home Office, insbesondere das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Wir müssten eine Gefährdungsbeurteilung nach den ArbSchG auch für alle Arbeitsplätze im Home Office durchführen. Dabei wäre die Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) auch noch zu beachten. Stets muss natürlich alles umfangreich dokumentiert und regelmäßig kontrolliert (ebenfalls dokumentiert) werden. Andererseits ist selbstverständlich kein Arbeitnehmer verpflichtet, den Arbeitgeber in das eigene Heim zu lassen. Ach, ich vergaß noch: Schulungen (wie immer genauestens dokumentiert) über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit im Home Office dürfen natürlich nicht fehlen. Es bleibt abzuwarten, ob im Zuge der aktuellen Krise wieder etwas Pragmatismus einkehrt.

**Prof. Syska:** Und es gibt noch einen Umstand, der Bequemlichkeit fördert: Wir leben im Erbenland. Immer mehr Menschen dürfen ein großes Erbe erwarten. Im Übrigen genau von der Generation, die es sich eben nicht einfach gemacht und Wohlstand angehäuft hat. Wer will es den zukünftigen Erben verdenken, dass sie dies bei ihrer persönlichen Lebensplanung berücksichtigen? Anders ausgedrückt: man muss sich für den eigenen Wohlstand nicht mehr so sehr anstrengen. Das ist sehr angenehm und diesen Personen auch zu gönnen. Die Konsequenzen hieraus sehen wir aber im Arbeitsleben.

**Prof. May:** Ja, das ist ein Faktor, der zunehmend seine Auswirkungen zeigt.

**Prof. Syska:** Und dann kommt noch hinzu, dass die Menschen immer mehr Risiko-scheu an den Tag legen. Man sagt es den

Deutschen ja nicht ganz zu Unrecht nach: Die Angst, etwas zu verlieren, ist größer, als die Freude darauf, etwas zu gewinnen.

**Prof. May:** Und so kommt es, dass in Zeiten der Hochkonjunktur die Deutschen nicht etwa Unternehmen gründen, sondern lieber unbefristete Arbeitsverträge unterschreiben, gerne im Öffentlichen Dienst. Diese Leute sprechen nicht davon, eine neue Aufgabe oder gar eine Herausforderung zu haben, sondern irgendwo untergekommen zu sein.

**Prof. Syska:** Auch unsere Sprache sagt viel über diese Mentalität aus. "Venture Capital" bedeutet eigentlich Wagniskapital. Auf Deutsch heißt dies aber Risikokapital. Und Risiken...

**Prof. May:** ...sind zu vermeiden. Und damit geben diese Menschen auch die Verantwortung für ihr persönliches und berufliches Weiterkommen an andere ab. Sehr bequem. Zudem werden die Erwartungen an diese "Anderen" sehr hoch gesteckt. Da ist nur das Beste vom Besten gut genug. Und wehe, wenn diese nicht erfüllt werden. Dann hagelt es Kritik – am liebsten anonym in Internetforen oder (a)sozialen Medien, weil auch das ja auch so schön bequem ist. Kritik konstruktiv zu formulieren und dann auch noch von Angesicht zu Angesicht? „Nein, das ist mir zu anstrengend...“ Gepaart wird dies mit zunehmendem Selbstmitleid: Menschen schauen auf ihre To-Do-Liste und sagen mir, sie hätten Stress. Nein, sage ich – Ihr habt keinen Stress, Ihr habt nur viel zu tun.

**Prof. Syska:** Überlegen wir mal, was es bräuchte, um unsere alten Stärken und Tugenden wieder zu aktivieren.

**Prof. May:** Nun ja, was gerade aufgrund der Corona-Pandemie mit der Weltwirtschaft passiert, ist nicht lustig. Viele Arbeitsplätze sind gefährdet und es setzt

sich eventuell eine veränderte, leistungsorientiertere Einstellung zur Arbeit durch. Auch wird vielleicht die Einsicht, dass Wohlstand permanent verdient werden muss, wieder ins Bewusstsein der Menschen rücken. Insofern bietet jede Krise ja auch eine Chance, Dinge zum Positiven zu verändern.

**Prof. Syska:** Stimmt und ich hoffe, die Erkenntnis kommt zurück, dass jeder bei sich selbst beginnen muss. Statt die Anforderungen an andere hochzuschrauben ist es erforderlich, täglich daran zu arbeiten, dass man selber besser wird. Wenn morgen jeder nur halb so gut wäre, wie er bereits heute von anderen fordert, wäre uns schon sehr geholfen.

**Prof. May:** Es bleibt die Frage, wie Leistung wieder lohnenswert wird und Freude bereiten kann. Meine Ideen dazu: Die Einkommenssteuer vereinfachen und insgesamt senken, Überregulierung und Bürokratisierung abbauen, Schulen und Lehrpläne von überflüssigem Ballast befreien und personell sowie technologisch besser ausstatten. Sozialneid bekämpfen durch "Fördern und Fordern" von wirtschaftlich schwächer gestellten Menschen und Schaffung eines Bewusstseins, dass die "Reichen" oft diejenigen sind, die Risiken eingehen und Arbeitsplätze schaffen. Außerdem sollten wir darüber nachdenken, wirtschaftlich erfolgreiche Persönlichkeiten viel mehr für ihre Leistungen zu würdigen und zu ehren. ■

## Die Autoren

**Prof. Dr. Constantin May**  
Akademischer Direktor, CETPM  
Hochschule Ansbach  
constantin.may@cetpm.com



**Prof. Dr. Andreas Syska**  
Lehr- und Forschungsgebiet  
Produktionsmanagement,  
Hochschule Niederrhein  
andreas.syska@hs-niederrhein.de

