

Paradigmenwechsel in Deutschland: Durch Leistung Arbeit schaffen

„Ich bin zutiefst überzeugt, daß wir die schweren Probleme, vor denen wir stehen, nur lösen können, wenn es uns gelingt, ... der Masse unseres Volkes durch höchste Anstrengung und immer mehr gesteigerte Leistung einen würdigen Lebensstandard zu sichern ...“

Ludwig Erhard, Wohlstand für alle, Düsseldorf 1957

Die Unternehmensgewinne sind im dritten Quartal 2005 rasant gestiegen; Deutschland erweist sich nach wie vor als Exportweltmeister und wird von ausländischen Investoren als besonders attraktiver Standort gesucht.

Wie kommt es bei einer derartig guten wirtschaftlichen Entwicklung eigentlich dazu, dass gleichzeitig Arbeitsplätze massiv verloren gehen?

Viele Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und genau das getan, was die Globalisierung erfordert: Sie verlegen ihre Produktionsstätten immer mehr dorthin, wo die Arbeitskosten geringer sind als in Deutschland und wo die Unternehmen mit Ihren Produkten näher an den kaufkräftigen Märkten von morgen liegen. Ja, die Firmen haben die Lektion der Globalisierung gelernt; sie werden selber zu Treibern des Globalisierungsprozesses, was auch dadurch zum Ausdruck kommt, dass sich immer mehr Aktienanteile der DAX-Unternehmen in der Hand internationaler Investoren befinden. In der Tat kalkuliert das

Management nach Marktlage und -entwicklung ökonomisch rational, wo Kosten reduziert und Umsätze gesteigert werden können. Wenn Arbeit am angestammten Standort zu teuer (hohe Lohnnebenkosten) und zu unflexibel (Arbeits- und Tarifrecht) ist, dann entkoppeln sich die Unternehmensgewinne von den Arbeitsplätzen vorort. Unter den in Deutschland herrschenden arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen ist es logisch, dass Arbeit verloren geht.

Wie gewinnt Deutschland die Konkurrenz um Arbeit?

Dass die üblichen Ansätze meist in die Irre gehen, zeigt sich in der völlig falschen Überlegung, wie man Arbeit erhalten oder sichern kann. Das ist etwa so, als ob es für mehrere Friseure nur noch einen Haarschopf pro Tag zum Schneiden gibt; nun verteilen wir die Arbeit, indem jeder Friseur gerade einmal ein Haarbüschel behandeln darf. Dadurch haben wir das Ziel erreicht und Arbeit gesichert. Allerdings auf Kosten der Effektivität, der

Kundenzufriedenheit und der Existenzgrundlage der Friseure. Darüber hinaus bedarf eine derartige „Arbeitssicherung“ der Steuerung und Verwaltung, wodurch sogar neue Arbeit geschaffen wird; hierbei handelt es sich jedoch um Zwangsarbeit, die nicht die Produktivität voranbringt, sondern einen gigantischen Kontroll- und Überwachungsapparat schafft. Es kann natürlich nicht darum gehen, Arbeit zu sichern, indem immer weniger Haare auf immer mehr Friseure verteilt werden. Es geht darum, mehr behandlungswillige Köpfe unter die Schere zu bekommen! Wenn Arbeit Vorfahrt haben soll, müssen die führenden Politiker eine Antwort auf folgende Frage finden: Wie kann es Deutschland gelingen, den internationalen Wettbewerb um Arbeit zu gewinnen?

Leistung im internationalen Wettbewerb

Die Antwort könnte eindeutiger nicht ausfallen: Arbeit schafft man durch Leistung! Und Leistung wird von Menschen erbracht. Verwundert stellen wir fest, dass dieser einfache Zusammenhang weithin vergessen worden ist. Dabei kann man durch das Vom-Menschenher-Denken gerade jene Faktoren im Verhalten entdecken, die uns nicht nur zu Anstrengung und Leistungseinsatz anspornen, sondern zugleich Glück und persönliche Lebensqualität bescheren. Der verheerende Fehler besteht darin, mit unzulänglichen oder unrealistischen Vorstellungen vom Menschen Normen und Gesetze zu erlassen und dann zu verlangen, dass der reale Mensch sich diesem 'unangemessenen' System anpasst. Umgekehrt ist vorzugehen: Wenn man Tatkraft und Wagnisbereitschaft, Unternehmensgeist und Eigenaktivität auslösen will – notwendige Voraus-

setzungen für Leistung und mehr Arbeit -, muss man das sozialökonomische System an den Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Verhaltens ausrichten, denn dann entstehen Zuversicht, Mut und Orientierung.

Was aber wollen wir unter dem Begriff Leistung grundsätzlich verstehen? Im Alltagsverständnis ist es der Einsatz eines besonderen Könnens, das über das durchschnittliche Können der Bezugsgruppe hinausreicht. Es kann sich dabei um die Anwendung eines speziellen Wissens oder um den Einsatz einer besonderen Fertigkeit handeln. Im Idealfall enthält Leistung darüber hinaus eine kreative Komponente.

Produkte und Dienstleistungen werden im internationalen Markt dann abgerufen, wenn sie qualitativ besser, kundenspezifischer und problemlösungsorientierter sind, als die der Konkurrenten. Schließlich kauft man seine Brezel auch beim besten Bäcker, und konsultiert bei einem bestimmten Krankheitsbild den entsprechenden Facharzt. Weil das Know-how immer schneller veraltet, die Nachahmer also komplexe Verfahren und Prozesse in immer kürzeren Zeiträumen selbst beherrschen, ist die kreative Komponente von erheblicher Bedeutung. Daher muss ein besonderer Schwerpunkt bei Forschung und Innovation liegen; das gilt auch für alle begleitende Prozesse bis zur Anwendungsreife, Patentsicherung und (Massen-) Produktion. In diesem Zusammenhang wird nun auch klar, wie Leistung Arbeit schafft. Indem man mithilfe eines besonderen Könnens ein neues begehrtes Produkt oder eine exzellente Dienstleistung schafft und dafür einen guten Marktpreis erzielt. In allen genannten Prozessen werden Menschen

gebraucht. Menschen, die mit ihren besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen einen Beitrag zum Gelingen des gemeinsamen Handelns leisten. Menschen, die dadurch nicht nur in Arbeit stehen, sondern zugleich Wertschätzung und Zugehörigkeit erfahren. Das sind die wichtigsten Faktoren für Lebenssinn und Glücksempfinden.

Bedingungen für Leistung

Damit Menschen Leistung erbringen, dass sie sich anstrengen, ihre Kräfte und Fähigkeiten einsetzen, Initiative ergreifen und Engagement tatsächlich an den Tag legen, dazu müssen vier Grundbedingungen erfüllt sein: Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie Leistungsvergleich und -gerechtigkeit. Die ersten beiden beziehen sich vor allem auf die Person des Leistungserbringers, die letzten beiden vorwiegend auf das soziale System, also auf die Gesellschaft und ihre Institutionen.

1. Leistungsbereitschaft: Leistung setzt Motivation voraus.

Unter welchen Bedingungen sind Menschen bereit, Leistung zu erbringen? Wenn sie damit rechnen können, dass sie einen Vorteil daraus haben. Das kann ein finanzieller oder geldwerter Vorteil sein; ebenso können auch ideelle Werte oder positive emotionale Befindlichkeiten Auslöser dafür sein, dass man Anstrengung an den Tag legt. Aufgrund verhaltensbiologischer Erkenntnisse und auf der Grundlage empirischer Befunde erkennen wir, dass die Menschen ihr Verhalten tendenziell so steuern, dass sie Lust steigern bzw. Unlust vermeiden. Weil die Lust in der Erfüllung der evolutionären Überlebensprogramme liegt, handelt es sich

konkret um die Befriedigung des Nahrungs- und Sexual-, des Aggressions- und Bindetribs und des Neugiertriebs. Mit anderen Worten: Die erwartete Lust der Triebbefriedigung ist das Motiv für Anstrengung und Leistung.

Unter den Bedingungen des Wohlstands kann man den Nahrungs- und Sexualtrieb schnell und leicht befriedigen; wobei die vielfältigen kommerziellen Angebote mit ihrer Reizüberflutung manchen Zeitgenossen ernsthafte Entscheidungsprobleme bereiten.

Gerade beim Aggressionstrieb zeigt sich der Zusammenhang zwischen Leistung und Lust ganz deutlich. Der ursprüngliche Sinn der Aggression liegt im Sieg über den Rivalen, was Wettkampfveranstaltungen aller Art, wie z.B. im Sport immer wieder unter Beweis stellen. Wer Leistung erbringt, der darf zurecht erwarten, dass er für seine Leistung Anerkennung erhält. Anerkennung für Leistung wird so intensiv empfunden wie ein Sieg. Insofern erweist sich das Streben nach Anerkennung als ein ganz zentraler Leistungsmotor.

Auch die Bindung ist ein Leistungsstimulans: Wo ich mich zugehörig fühle und mich einbringen kann in eine Gemeinschaft, fühle ich mich wohl. Dadurch ist man emotional eingebunden in die persönlichen Beziehungen und verpflichtet sich sowohl innerlich als auch den Partnern gegenüber, für den Bestand der Gemeinschaft und für die Pflege der Beziehungen Sorge zu tragen. Sobald eine solche Sozietät nun gemeinsam ein Projekt in Angriff nimmt, wird sich der einzelne kaum verschließen, wenn es darum geht, einen individuellen Beitrag zu leisten. Es ist eine

emotional rückgekoppelte Selbstverpflichtung, die hier motivierend wirkt im Sinne von Leistungsfreisetzung. Ganz im Gegensatz zu den anonymen staatlichen Sozialtransfers, wo unter dem Verdikt „Dies wurde dir gewährt“ Ansprüche zugeteilt werden, die aber als Leistung den Geförderten moralisch nicht gehören. Auf Dauer führt das tendenziell zu Resignation und Apathie oder zu Absetzungsbewegungen, Protest und Randalen.

Als letztes wichtiges Motiv dafür, Leistung zu erbringen, ist die Neugier zu nennen. Sie ist eine starke Triebfeder, Neues, bislang Unbekanntes aktiv aufzusuchen. Tatsächlich suchen wir das Risiko auf, um Sicherheit zu gewinnen. Neue Kontinente, neue Herausforderungen, neue technische Probleme, bislang unbekannte Verfahren, all dieses Neue ist ein Reiz dafür, sich in Bewegung zu setzen und einige Energie dafür aufzuwenden. Warum? Um den Kontinent zu erkunden, die Herausforderung zu bestehen, das technische Problem zu lösen, das Verfahren in den Griff zu bekommen. Immer wenn es uns gelingt, das Unbekannte in Bekanntes, Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln, werden wir mit der Lust des Neugiertriebs belohnt, nämlich mit dem von dem amerikanischen Psychologen Csikszentmihalyi erforschten und von ihm so genannten 'Flow-Erlebnis'. Wie entdeckungs- und erfindungsfreudig eine Gesellschaft ist, wie kreativ und innovativ, das hängt nicht zuletzt von floworientierten Rahmenbedingungen in Schule und Ausbildung, in Wissenschaft und Forschung und von einer innovationsfreundlichen Stimmung in Unternehmen und Gesellschaft insgesamt ab.

Die Regierung tut gut daran zu überprüfen, welche Auswirkungen die von ihr vorgesehenen Maßnahmen in der Steuer- und Arbeitsmarktpolitik auf die Urmotive der Bürger haben. Schließlich muss es das oberste Gebot sein, die natürliche Antriebsdynamik freizusetzen; denn hier liegt der Schlüssel für Eigenaktivität und Leistung für Zutrauen und Zuversicht. Was im Verlauf der letzten Jahre und Jahrzehnte mit vielen gut gemeinten Programmen erreicht wurde, ist aber eher das Gegenteil, nämlich Lähmung und teilweise Abtötung des in der Bevölkerung breit angelegten Leistungspotentials. Es kommt aber alles darauf an, dass die Politik *verhaltensgerechte Rahmenbedingungen* schafft, damit die vorhandene, aber schlummernde Leistung aktiviert wird.

2. Leistungsfähigkeit: Leistung setzt Qualifikation voraus.

Ein junger Mensch, hochmotiviert, die Gebrechen eines kranken Mitmenschen zu kurieren, ist hilflos, wenn er nicht über die entsprechenden medizinischen Kenntnisse und Fertigkeiten verfügt. Das gleiche gilt für die Steuerung eines Flugzeugs, den Bau einer Brücke, für den Betrieb eines Kraftwerks usw. Man mag noch so motiviert sein, um tatsächlich leistungsfähig zu werden, bedarf es darüber hinaus der fachlichen Qualifikation. Ganz bewusst möchte ich den Qualifikationsbegriff eng fassen: In Absetzung zur Allgemeinbildung will ich unter Qualifikation die Ausbildung individueller Leistung verstehen. Wurde und wird unter dem Begriff Allgemeinbildung ein ausgewählter Kanon bestimmter (klassischer) Wissensgebiete subsumiert, so liegt es sicherlich näher am ursprünglichen Wortsinn,

wenn wir damit das Anpassungslernen der in der aktuellen Lebenswelt vorkommenden Informationen bezeichnen. Also etwa Anpassung an Technik (Verkehr, Medien), Gesellschaft (Moral, Verhaltensformen), Kultur (Traditionen, Kulturtechniken) und Natur (Umwelt, Ernährung). Durch Anpassungslernen erfahren Kinder und Jugendliche einen Sicherheitszuwachs in der Orientierung und im Umgang mit ihrer Lebenswelt.

Leistungsfähigkeit aufbauen ist etwas ganz anderes; es bedeutet, dass man ein spezielles überdurchschnittliches Können entwickelt. Wenn jemand etwas tut, was jeder kann, z.B. Rechnen, Fahrradfahren, Zeitung lesen etc. - dann erbringt er damit noch keine Leistung. Zur Leistung wird das Können erst, wenn es aus dem Durchschnitt der Bezugsgruppe herausragt, z.B. schnelles Kopfrechnen, Einradfahren, chinesische Texte lesen.

Im Bereich hohe Qualifikation verbunden mit großer Herausforderung stehen die Chancen für Kreativität besonders gut. Kreativität ist ja nicht der Abbau von Information, wie beim anpassenden Lernen, sondern Informationsaufbau: Sie schafft etwas Neues. Der Mensch ist neben der Fähigkeit, sich an eine gegebene Umwelt anzupassen, auch in der Lage, innovativ zu sein und seine Umwelt aktiv zu verändern und zu gestalten.

Qualifizierung im Sinne der Herstellung von Leistungsfähigkeit ist eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe. Tatsächlich wird der einzelne durch seine Leistungserbringung nicht nur in die Sozietät integriert, sondern er findet darüber hinaus seinem Leistungsbeitrag gemäß

auch seine Stellung in der sozialen Hierarchie. Gerade und vor allem dadurch ist ihm die soziale Teilhabe nicht nur in Form von Mitgliedschaft und Zugehörigkeit garantiert, sondern auch in Form von Anerkennung und Rang. Aus diesem Grund ist Leistung die Voraussetzung dafür, Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren und umgekehrt: deshalb ist Anerkennung die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung, weil sie negative Formen wie Gewalt, Randalen, Mobbing oder Resignation und Rückzug ausschließt.

Wer da gegen die ökonomische Betrachtung der Bildung wettet und Begriffe wie „Human-kapital“ ernsthaft zum Unwort zu machen versucht, der hat die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt und führt unter dem Deckmantel der Humanität einen Feldzug gegen die Menschlichkeit im Sinne der evolutionären Verhaltensausrüstung und der wirtschaftlichen Existenzsicherung des einzelnen.

Auch aus Wettbewerbsgründen spielt die Qualifizierung zur Leistung eine zentrale Rolle: Die Gesamtleistungsfähigkeit einer Nation hängt ganz wesentlich davon ab, wie es einem Staat gelingt, leistungsfördernde und damit innovationstreibende Bedingungen zu schaffen; sie sind die Voraussetzung für Expertenflow und für die Erfindung neuer Produkte und Dienstleistungen – entscheidende Wettbewerbsvorteile im Zeitalter der Globalisierung.

3. Leistungsvergleich: Leistung setzt Wettbewerb voraus.

Wenn man eine Fußballmannschaft neu aufbauen will, wird man die verschiedenen

Positionen durch diejenigen Spieler besetzen, die an dieser Stelle ihre beste Leistung im Vergleich zu den anderen erbringen, denn dadurch sind sie dem Mannschaftserfolg am dienlichsten. Um herauszufinden, wer was am besten kann, muss man die verschiedenen Leistungen der Spieler miteinander vergleichen, und das gelingt durch Wettbewerb. Dabei stellt sich heraus, wer Ausdauer hat und Übersicht bewahrt, wer schnell durchstartet und wendig auf veränderte Situationen reagiert, wer auf engstem Raum einen eingeübten Spielzug optimal umsetzt.

Nun ist die deutsche Volkswirtschaft kein Fußballturnier und Jürgen Kliensmann steht nicht für die Bundesregierung. Es ist noch nicht einmal so, dass die Marktakteure im eigentlichen Sinn gemeinsam handeln. Eines aber schafft der Markt in gleicher Weise wie ein guter Trainer: Er findet durch Wettbewerb heraus, wer auf welchem Gebiet die beste Leistung erbringt; zum Vorteil für die Konsumenten und zur Freude der Fußballfans.

Fairer Wettbewerb ist eine grundlegende Systembedingung für Leistung. Deshalb muss der Staat ihn schützen und pflegen, ihn hochhalten und unter Umständen durchsetzen. Das gilt letztlich auch im Außenverhältnis, denn so hart der Leistungswettbewerb sein kann, so fit und reaktionsschnell, so entwicklungs- und kundenorientiert, so innovativ und zukunftsfähig erhält er Marktteilnehmer und Spitzenfußballer. Wenn es wie bei der Fußballmannschaft darum geht, gemeinsam ein Ziel zu erreichen, nämlich Tore zu schießen, dann müssen die durch Wettbewerb auf ihre Positionen gelangten

Spieler tatsächlich das gemeinsame Handeln durch das Einüben von Spielzügen trainieren. Deshalb ist darauf zu achten, dass sich der anfängliche Wettbewerb nicht in Gegnerschaft oder gar Feindschaft verwandelt, denn unter diesen Bedingungen kann die später notwendige Kooperation nicht funktionieren. Bei gemeinsamen Anstrengungen ist es daher erforderlich, dass der einzelne seine besondere Leistung zuverlässig und mit einem guten Maß Ehrlichkeit einbringt. Dies ist schlichtweg die Voraussetzung für das Gelingen und den Erfolg jeglichen gemeinsamen Handelns. Selbstverständlich gilt dies auch für das staatliche Handeln, denn Glaubwürdigkeit und Vertrauen erwächst ja gerade dadurch, dass in politischen Entscheidungen und in der administrativen Umsetzung ein Mindestmaß an Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit und Wahrhaftigkeit herrscht.

4. Leistungsgerechtigkeit: Leistung setzt einen Ordnungsrahmen voraus.

Wenn, wie eine internationale Studie herausgefunden hat, die Grenzwertbesteuerung in Deutschland von jedem zusätzlich verdienten Euro 60 Cent sozialisiert, dann verstößt das gegen das Prinzip der Gerechtigkeit. Das ist ein gewichtiger Grund dafür, warum die Deutschen insgesamt auch nicht bereit sind, mehr und länger zu arbeiten. Eine derartig hohe Besteuerung wird als ungerecht empfunden, weil dadurch der grundsätzliche Zuteilungsmodus zwischen der eingebrachten Leistung und der Höhe der Anerkennung außer Kraft gesetzt wird. Die Grunderwartung der Gerechtigkeit ist, dass höhere Leistung höher, geringere Leistung geringer und gleiche Leistung gleich belohnt wird. Ganz offenbar wird der um 60 Prozent

verringerte Lohn für zusätzliche Leistung als ungerecht und so unattraktiv empfunden, dass die Betroffenen überhaupt keine Bereitschaft entwickeln, die Anstrengung zu erbringen. Eine derartige Steuergesetzgebung mag rhetorisch vielleicht als „sozial gerecht“ deklariert werden, sie widerspricht aber dem Gerechtigkeitsempfinden der Mehrheit der Bevölkerung, und die quittiert das mit Leistungszurückhaltung und Schwarzarbeit.

Jede Gesellschaft muß sich im Lauf der Zeit immer wieder neu über die Balance zwischen Leistung und Anerkennung verständigen. Nach dem gleichen Prinzip funktioniert die Marktwirtschaft, die in der Bestimmung des Preises ja auch die Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung mit einem Wert ausstattet.

Neben der Vermeidung grober Ungerechtigkeiten hat der Staat die zentrale ordnungspolitische Aufgabe, die Eigentumsrechte zu garantieren bzw. durchzusetzen und das Funktionieren des Wettbewerbs sicherzustellen. Die sozialistische Idee 'Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen' hat verkannt, dass eine bedürfnisorientierte Umverteilung von Eigentum zu Mangelwirtschaft und Minderanstrengung und schließlich zum Leistungstod ganzer Gesellschaften führt. Will die Politik das erste Wort des Begriffspaares „soziale Marktwirtschaft“ nicht zum sozialistischen Fanal werden lassen, dann muss sie die Strukturen des Arbeitsmarkts grundsätzlich erneuern. Bislang bezahlen wir Arbeiter dafür, damit sie nicht arbeiten, genau so wie wir Fischer dafür bezahlen, dass sie nicht fischen oder Bauern dafür, dass sie nichts anbauen. In

diesem Paradox zeigt sich die Tragik eines überordnenden Subventionssystems und einer detailverliebten Überregulierung. Hier muss umgepolzt werden: Statt Lohnansprüche für Untätigkeit zu zementieren müssen die vorhandenen Aktivitätspotentiale der Bürger freigesetzt werden. Dies kann man beispielsweise durch die **Aktivierende Sozialpolitik** tun, wie es Bundespräsident Horst Köhler vorgeschlagen und Hans-Werner Sinn vom Ifo-Institut ausgearbeitet hat. Vereinfacht ausgedrückt empfiehlt er, die Lohnersatzpolitik (Arbeitslosengeld, Sozialhilfe und Frühverrentung) durch eine Lohnzuschußpolitik zu ersetzen. Das Konzept erweist sich als erfolversprechender Ansatz, denn es fordert die natürlichen Anstrengungsprogramme des Menschen, und deshalb erfüllt es im wahrsten Wortsinn die humanen Ansprüche der Selbsttätigkeit und Eigenverantwortung. Darüber hinaus belohnt es Leistung statt Lohnersatzansprüche, und deshalb erfüllt es die zentrale Maßgabe der Gerechtigkeit.

Selbstverständlich gehört zur Aufgabe, den Wettbewerb zu schützen, auch die Abwehr von Monopolen, denn künftig kann sich Leistung gerade dort nicht entwickeln, wo der Erfolg der Innovatoren von gestern bleischwer den Status quo bestimmt. Besonders problematisch ist die Lage erfahrungsgemäß, wenn der Staat selbst als Akteur auftritt: Wer überprüft in diesem Fall die Einhaltung der Wettbewerbsregeln? Wer führt, wenn notwendig, die Korrekturen durch?

Durch Leistung Arbeit schaffen

Auf der Grundlage der vier Grundfaktoren von Leistung, nämlich Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Leistungsvergleich und

Leistungsgerechtigkeit sind vier Maßnahmenstränge offensichtlich, die die Politik in Angriff nehmen sollte:

1. Zu Leistung motivieren: Das staatliche Handeln kann Leistungsmotivation einerseits indirekt beeinflussen, nämlich durch eine leistungsfreundliche Gesetzgebung im Bereich der Besteuerung. In Form der aktivierenden Sozialpolitik kann der Staat aber auch direkten Einfluss ausüben, indem er nämlich Arbeit unterstützt und nicht Apathie.
2. Zu Leistung qualifizieren: Da die öffentliche Hand den allergrößten Teil des deutschen Schulsystems betreibt, steht der Staat im Bereich der Leistungsqualifikation in der Pflicht. Er muss selbstverständlich eine solide Anpassung im Sinne der Kenntnisse und Fähigkeiten garantieren, die notwendig sind, um in der modernen Welt des 21. Jahrhunderts das Leben selbständig und eigenverantwortlich führen zu können. Darüber hinaus muss aber vor allem die Leistungsqualifikation intensiviert werden! Da qualifizierte Menschen in Deutschland aufgrund der schnellen Alterung der Bevölkerung zukünftig zur Mangelware werden, ist die Leistungsausbildung um so wichtiger. Wir können es uns nicht leisten, schlampig mit den Leistungsträgern der Zukunft umzugehen, denn sie sind der Erfolgsfaktor für eine gedeihliche Fortentwicklung dieser Gesellschaft.
3. Wettbewerbsbedingungen verbessern: Weil Konkurrenz der Anlasser für den Motor Leistung ist, müssen die Bedingungen dafür verbessert werden, dass mehr Wettbewerb stattfindet; dass mehr Menschen Mut bekommen, selbständig etwas zu unternehmen;

dass viel mehr Versuche gestartet werden; dass Irrtümer nicht sofort einen bleibenden Negativstempel aufgedrückt bekommen; dass sich die Stimmung für Wettbewerb insgesamt verbessert.

4. Ordnungspolitischen Rahmen garantieren: Selbstverständlich muss der Wettbewerb nach Fairness und Gerechtigkeit gestaltet sein. Der Staat muss diese Regeln durchsetzen. Hier gilt jedoch, dass schnelles und entschlossenes Handeln wichtiger ist, als die Ausbuchstabierung des Verfahrensreglements bis in Kleinigkeiten.

Sicherlich bedarf es einer stärkeren Berücksichtigung der Gerechtigkeit in ihrem ursprünglichen Sinn, derjenigen nämlich, die die Höhe der Belohnung am Maß der erbrachten Leistung zuteilt. Das Problem der Übertreibung der „sozialen Gerechtigkeit“ liegt darin, dass sie durch zu hohe Abgabenlasten partikulare Interessen befördert und so Gemeinschaften und ganze Gesellschaften entsolidarisiert. Das gefährdet langfristig die Handlungsfähigkeit des Gemeinwesens, z.B. in Form geringerer Steuererlöse. Und wenn das geschieht, kann der Staat seiner fundamentalen sozialen Verantwortung nicht mehr gerecht werden, nämlich dass er diejenigen aktivierend unterstützt, die sich mit ihrer eigenen Arbeit nicht ernähren können.

Wie wir die Zukunft sichern können

An den Erkenntnissen mangelt es nicht: Wir brauchen mehr Wettbewerb und weniger politische Investitionslenkung, mehr Leistungsanreize und weniger Umverteilung großen Stils, mehr Eigenverantwortung als Bevormundung. Begründet wird die Bevormundung oft mit der

Behauptung, nur ein starker Staat könne den Menschen Sicherheit verleihen. Nun ist Sicherheit gewiss notwendig, aber sie ist nur dann produktiv, wenn sie zu neuer Initiative führt. Sicherheit ohne Explorationsmöglichkeiten führt zu Stagnation, Arbeitsplatzverlust und Frustration. Produktive Sicherheit heißt dagegen Leistungsfreundlichkeit, kalkulierbares Risiko, Zukunftsperspektiven. Die vordringlichste Aufgabe der Politik lautet: Geeignete Bedingungen dafür schaffen, dass die natürlichen Triebkräfte des Menschen durch Überregulierung und staatliche Lenkung nicht abgetötet bzw. Leistungsträger vergrault werden. Die Antriebsdynamik ist grundsätzlich vorhanden, es kommt alles darauf an, die Bedingungen so zu gestalten, dass sie aktiv werden können.

Manager und Führungsverantwortliche sind in einer Position, in der sie einen weitergehenden Einfluss darauf nehmen können, dass die Motive ihrer Mitarbeiter im Arbeitsgeschehen selbst ausgelöst werden. Sie haben die grundsätzliche Möglichkeit, in den drei bereits angesprochenen Triebbereichen Flow, Anerkennung und Bindung zur Leistung zu motivieren:

1. Die Arbeitswelt muss verstärkt so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit immer wieder Flow erleben. Das bedeutet, dass sie auf der Basis von Sicherheit und Kompetenz immer weiter "ausgreifen" können. Sie müssen neue Aufgaben zu lösen bekommen - seien es andersartige oder schwierigere; sie müssen die Gelegenheit erhalten, selbst neue Probleme zu finden und in Angriff zu nehmen; dazu braucht es Freiräume für Eigenver-

antwortung und Kreativität.

2. Eine Anerkennungskultur im Unternehmen entsteht, wenn man Leistung und besonderes Engagement ebenso beachtet und rückkoppelt wie Fehler und Probleme. Selbstverständlich müssen Führungskräfte das Besondere der Leistung aktiv benennen und dem Mitarbeiter zeitnah und unmittelbar rückmelden. Dabei geht es nicht um Lobhudelei, sondern darum, Leistung spontan, zeitnah und präzise zu kommunizieren.
3. Die Erfahrungen aus gelungenen Teambildungsprozessen zeigen, dass das erfolgreiche gemeinsame Handeln keine zufällige Größe ist, sondern systematisch aufgebaut und entwickelt werden kann. Dabei entsteht ein sich positiv verstärkender Prozess zwischen Bindung und gemeinsamen Handeln. Sympathie und gegenseitiges Vertrauen werden so aufgebaut und emotional befestigt. Kooperation und Identifikation brauchen – jenseits aller Leitlinien – die Basis einer gelebten Gemeinschaft.

Wenn die politischen Rahmenbedingungen Leistung nicht bremsen oder gar abtöten und die Unternehmensführungen Leistung aktiv hervorlocken, dann kann eine positive Stimmung im Sinne von „Lust an Leistung“ entstehen. Und die ist für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft erforderlich, denn deren Gesamtfitness ist nur dann hoch, wenn ihre Mitglieder außergewöhnliche Leistung erbringen und wenn das gemeinsame Handeln der Leistungsträger funktioniert. Leistung schafft Arbeit am Standort Deutschland und die Gesamtfitness schafft den Überlebensvorteil im globalen Wettbewerb.