

Sehr geehrte Damen und Herren,

- wie Sie **von Professor Hüther** gehört haben:
 - **Deutschland hat ein Produktivitätsproblem – und das wird größer.**
 - Bei allen Aussagen, in denen es um volkswirtschaftliche Parameter und Begriffe wie „Humankapital“ geht, ist mir eins wichtig zu betonen: Wir sprechen hier von Menschen! Ihren Bedürfnissen und Wünschen, ihrer Kreativität und Ideen, ihrem Leben und ihrem Wohlstand.
 - Deshalb ist mir folgender Gedanke wichtig: Wir haben einerseits gesellschaftliche Aufgaben zu erfüllen, um das geschilderte Problem in den Griff zu bekommen. Es gibt aber auch betriebswirtschaftliche Mittel und Hebel, die – wie ich sagen würde – „stille Produktivitätsreserve“ in den Unternehmen zu heben.
 - Und die liegt in den Arbeitsbedingungen, der Unternehmenskultur, die entweder dergestalt sein kann, dass der Einzelne die Freiheit hat, seine Ideen und Kreativität einzubringen, seine Energie und sein Know-how und so beiträgt zur Innovationskraft des Unternehmens – oder – und das ist in zu vielen Unternehmen nach wie vor der Fall – Motivation erstickt, Dienst nach Vorschrift erzeugt und den Innovationsgeist irgendwelchen dafür definierten Abteilungen überlässt.
 - Um **in Zukunft die Produktivität und Innovationskraft in Deutschland** zu steigern, müssen wir uns mit den Arbeitsbedingungen in den Unternehmen beschäftigen. Mit der Unternehmenskultur. Damit, ob der Einzelne zur Kultur passt, die Voraussetzung dafür, dass er nur eine Rolle spielen muss, und wirksam werden kann.
- Kurz: Es geht darum, dass Unternehmen und Individuen zueinander passen.

- Es ist, denke ich, offensichtlich, dass die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle spielt, wenn wir über Innovationskraft und Produktivität sprechen.
- Deshalb sage ich: Es wird Zeit der Realität ins Auge zu sehen: Wir brauchen nicht weniger als eine Unternehmenskultur-Revolution am Arbeitsmarkt.
Unternehmen, die sich nicht verändern, werden in Zukunft keine Beschäftigten haben. Die Babyboomer gehen in Rente, die anderen laufen potenziell weg. Denn andere Unternehmen bieten vielleicht bessere Bedingungen. Und die sind fast so wichtig für die Fachkräfte wie Gehalt und vermeintlich harte Aspekte.
- Beschäftigte suchen sich heute den Arbeitgeber, der kulturell zu ihnen passt. Das war bereits vor Corona tendenziell so. Nach unserer Beobachtung hat sich das durch Corona weiter verstärkt, aber wir müssen damit rechnen: der Tsunami wird folgen.
- Die Konsequenzen des Fachkräftemangel und einer alternden Gesellschaft sind bei vielen Unternehmen noch gar nicht angekommen.“
- In diesem Zusammenhang hat das IW im Juli 2021 fast 8.000 Personen befragt:
- einerseits rund 2.400 Führungskräfte und Recruiter, andererseits 5.600 Beschäftigte
- Es ging um Themen wie Fluktuation, Jobwechsel, Arbeitszufriedenheit, Innovationskraft und die Auswirkungen von Transformation auf Beschäftigte.
- Die aktuellen Umfrageergebnisse zeigen: Beschäftigte haben natürlich ein Interesse an harten Fakten (Geld, Titel, Aufstieg etc.), aber sie haben auch ein großes Interesse an vermeintlich weichen Faktoren wie der Unternehmenskultur.

- Fragt man Unternehmen: Dann spiegeln sie, ist **Geld der wichtigste Wechselgrund** von Beschäftigten (42%), gefolgt von Karriereoptionen (36%) und knapp dahinter auf Rang 3 dem Betriebsklima (34%).
- Fragt man die Beschäftigten selbst, die tatsächlich gewechselt sind: Dann ist neben dem Gehalt (49%) auch das Betriebsklima (38%) eines der wichtigsten Motive für einen Jobwechsel.
- Es geht also auch um den „Cultural fit“ oder salopp gesagt: Die „Chemie“ muss stimmen – zwischen Unternehmen und Beschäftigten.
- Aus meiner Sicht sollten wir also auch im bestehenden System genauer hinschauen, was wir verbessern können.
- Zwei Vorschläge dazu, wie wir in Zukunft die Produktivität in Deutschland steigern:
- Erstens geht es um das Thema Innovationskultur: Dabei geht es um einen Paradigmenwechsel beim Verständnis von Arbeit: Innovationen lassen sich nicht „preußisch“ von oben verordnen, sondern brauchen Bedingungen, die Eigenverantwortung und Teamwork zulassen.
- Die Realität: In Deutschland fördert derzeit nur jedes zweite Unternehmen (53%) eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheiden, wenn wir uns die Umfrageergebnisse anschauen. (IW-Studie 2021, S.7)
- Das ist - gelinde gesagt - ausbaufähig.
- Bei innovativen Unternehmen (also Unternehmen, die aus Sicht ihrer eigenen Mitarbeiter innovativ sind, wegen neuer Produkte, einer digitalen Ausrichtung etc.),

sagen dagegen 2 von 3 Beschäftigten (66%), dass ihr Arbeitgeber Eigenverantwortung fördert.

- **Das heißt: ein neues Arbeitsverständnis, das Kräfte freisetzt, ist ebenfalls eine Frage der Kultur – vielleicht der Vertrauenskultur.**
- Und die Zahlen der **Befragung bestätigen die positiven Effekte**, wenn in **Unternehmen Innovationsgeist, Veränderung und Kreativität** gefördert werden:
- **Menschen, die ihr Unternehmen als veränderungsbereit wahrnehmen, sind zufriedener als Menschen, die das nicht von ihrem Arbeitgeber behaupten.**
- Konkret sind 57% der Befragten sehr zufrieden/zufrieden mit ihrem Job gegenüber 50% (IW-Befragung, S.13)
- **Zudem bleiben die gleichen Beschäftigten ihrem Unternehmen länger erhalten.**
- Bei sinnvoller Tätigkeit denkt fast die Hälfte der Befragten (46,5%) nie oder nur wenige Male im Jahr über einen Jobwechsel nach.
- Bei nicht sinnvoller Arbeit befassen sich die Beschäftigten sehr häufig mit dem Thema (77,3% mindestens einige Male pro Monat, IW-Befragung, S.7).
- **Mit einer guten Kultur und einem passenden Match fördern wir die Innovationskraft der Unternehmen und stärken die Produktivität damit quasi von innen.**
- Und zweitens sei mir ein Blick über den Tellerrand erlaubt, der in dieser Befragung nicht explizit abgefragt wurde. Wir können in Deutschland noch viele stillen Reserven für den Arbeitsmarkt heben:

- **Da kann jedes Unternehmen bei sich anfangen: Wie integriere ich beispielsweise Mütter und Ältere schneller und länger, wie motiviere ich innere Kündigung, die nur Dienst nach Vorschrift machen – (da ist dann auch mal der Chef gefragt).“**
- **Wir wissen laut IW: Mütter würden in Deutschland gern mehr arbeiten, als es ihnen vielfach möglich ist. (Quelle: IW 2021) <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/muetter-erwerbstaetigkeit-teilzeit-1.5378774>.**
- **Auch bei der Erwerbstätigkeit von Älteren haben wir international gesehen Nachholbedarf und liegen nur im Mittelfeld – hinter Ländern wie Korea, den USA oder Schweden, wenn es um die Integration der Generation 55+ geht. (Quelle: PWC 2019, The Golden Age Index 2019, OECD) <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/docs/pwc-golden-age-index.pdf>**
- **Auch das Erschließen dieser stillen Arbeitsreserven in Deutschland, wirkt sich positiv auf die Produktivität aus und ist – das ist, denke ich, deutlich geworden – meines Erachtens eine Frage der passenden Unternehmenskultur.**
- **Und all diese positiven kulturellen Veränderungen haben ganz konkrete Effekte: Für die Volkswirtschaft, die Unternehmen – und für jeden Einzelnen von uns.**
- **Herzlichen Dank!**