

I. Mehr Leiden als Leidenschaft

Wir Deutschen und die Arbeit

Bevor ich in den nachfolgenden Kapiteln versuche, aktuelle Diskussionen zur Arbeit einzuordnen und einen eigenen Vorschlag für ein neues Verhältnis zu ihr formuliere, sollten wir uns kurz mit der Vorgeschichte auseinandersetzen. Erwerbsarbeit ist zwar in allen Ländern der Erde mehr oder weniger Standard, aber „wir“ haben ein besonderes Verhältnis zu ihr. Wenden wir uns zentralen Stereotypen zu.

Seit wann haben wir den Ruf als Land der Arbeit?

Diese Frage lässt sich nicht mit einer einzigen Jahreszahl beantworten, aber zeitlich einordnen.

Der Mythos vom „Land der Arbeit“ hat seine Wurzeln im Preußen des 18. Jahrhunderts, jenem Staatswesen, das „deutscher“ war als Deutschland später selbst. Preußen war kein Ort der Leichtigkeit. Es war ein Land der Akten, der Uniformen, und der Arbeit. Das berühmte Bonmot Friedrichs des Großen (1712–1786), er wolle *„Generäle haben, die denken wie Beamte, und Beamte, die marschieren wie Generäle“*, (Vgl. Büsch, 1962: *Militärsystem und Sozialleben im alten Preußen*) bringt den Geist auf den Punkt. Die Arbeit war hier nicht nur Broterwerb, sondern Pflicht gegenüber dem Staat, Ausdruck sittlicher Disziplin und Voraussetzung sozialer Anerkennung.

Bereits Friedrich Wilhelm I. (1688–1740), der „Soldatenkönig“, formte Preußen zur Arbeitsgesellschaft. *„Kein Mensch wird geboren, um sich zu vergnügen“*, (Standardbiografie) lautete einer seiner Kernsätze. Diese Haltung prägte Generationen und wurde, im Sinne Bourdieus, zum sozialen *Habitus*: ein tief verinnerlichter Lebensstil aus Disziplin, Ordnung und Selbstdisziplinierung. Arbeit bedeutete nicht nur, etwas zu tun, sondern zu zeigen, wer man war oder besser: wer man zu sein hatte.

Bourdieu beschreibt diesen Mechanismus später als *„strukturiertes und strukturierendes Schema der Wahrnehmung und des Handelns“* (Bourdieu, 1982, S. 101). Der Habitus erzeugt Ordnung, weil er Ordnung inkorporiert. In Preußen wurde diese Ordnung zum kulturellen Kapital. Der Bürger arbeitete nicht, weil er wollte, sondern weil er gelernt hatte, dass Mühe und Moral eins sind. Das machte die Arbeit zur Tugend und den Müßiggang zur moralischen Abweichung.

Im Alltag bedeutete das: Wer den Feldweg früher als der Nachbar pflügte, galt als tugendhaft. Wer vor dem Kirchgang noch Holz hackte, als vorbildlich. Die alten Lehrerwitze „Er kommt nie zu spät, aber immer mit Arbeit“ sind Teil eines kollektiven Selbstbildes, in dem Arbeit nicht nur Tätigkeit, sondern Ausdruck von Ernst und Sittlichkeit war. Selbst Knechte wurden nicht nach Kraft, sondern nach „Zuverlässigkeit im Gehorsam“ beurteilt. Man konnte zu arm, aber kaum zu fleißig sein. Auch die protestantische Arbeitsethik, wie sie Max Weber später beschrieb, fand in Preußen ihr institutionelles Zuhause. Die Idee, dass Arbeit gottgefällig und Müßiggang sündhaft sei, wurde im Beamtenstaat zur politischen Ideologie erhoben. In einem Dorf westlich von Magdeburg wurde ein Mann gerügt, weil er zu viel las, statt sich auf die Bestellung des Feldes vorzubereiten. Lesen galt als Luxus, der nicht in die Ordnung passte.

Der preußische Staat professionalisierte Verwaltung, Militär und Bildung nicht im Namen individueller Freiheit, sondern der Staatsräson. Der Bürger war kein freies Subjekt, sondern ein „Rädchen“ im gut geölten Getriebe. Arbeit bedeutete Gehorsam, Struktur, Effizienz. Der höchste Lohn war die Pflicht selbst. Auch das Militär wurde zur Schule des Bürgers. „Dienst ist Dienst“ war keine Floskel, sondern die Grundmelodie der Gesellschaft. Der vermeintlich freche Zusatz der preußischen Soldaten „und Schnaps ist Schnaps“ ist so frech gar nicht und dokumentiert bereits die strikte Trennung von Arbeit und Vergnügen. Das berühmte Gleichschrittgehen war Symbol einer Ordnung, in der jeder genau wusste, wo er zu stehen hatte und wann. Ein Bataillonskommandeur in Potsdam notierte 1806: „Ein Untergebener, der keine Arbeit sucht, ist ein unnützer Teil des Staates“. (Quelle: zugeschrieben)

Als das Deutsche Reich 1871 unter preußischer Vorherrschaft gegründet wurde, wurde dieser funktionale Arbeitsbegriff zur nationalen Norm. Die Beamten des Kaiserreichs trugen noch Jahrzehnte später die Handschrift Preußens in sich. Arbeit war kein Schicksal, sie war ein Bekenntnis. Wer morgens nicht wusste, was zu tun war, hatte versagt. Auch kulturell wurde die preußische Arbeitsdisziplin gefeiert: In Schulbüchern stand, dass der deutsche Arbeiter zwar langsam, aber gründlich sei. „Andere Länder machen Mode, wir machen Maschinen“, hieß es in einer Rede zur Reichsgründung. Der Begriff „Pflichterfüllung“ wurde zum Schlüsselbegriff und er bedeutete immer auch Verzicht.

Arbeit war in Preußen kein individuelles Projekt, sondern ein nationaler Charakterzug. Sie definierte die Grenze zwischen Bürger und Außenseiter. Wer arbeitete, war Teil der Gemeinschaft. Wer nicht arbeitete, war suspekt.

Aus diesem Geist heraus entstand ein Arbeitsbegriff, der bis heute nachwirkt, in Tarifverträgen, Verwaltungsvorschriften und der tiefsitzenden Angst vor „Leistungsunwilligkeit“. Wer muss hier nicht an aktuelle Debatten zum „Bürgergeld“ und seiner Reform denken? Der Mythos vom „Land der Arbeit“ war nie romantisch, er war protestantisch, disziplinarisch, staatstragend. Und gerade deshalb so wirksam.

In der Weimarer Republik begann sich dieses Ideal zwar zu differenzieren, die SPD sprach von Arbeit als Teil der Emanzipation, konservative Kräfte hingegen hielten an Disziplin und Ordnung fest, aber der Kern blieb bestehen: Arbeit strukturierte das Leben, verlieh Sinn und Würde. Gleichzeitig eröffnete die Weimarer Zeit erstmals in der deutschen Geschichte größere Freiräume für die Diskussion über das Wesen der Arbeit selbst. Arbeit wurde nicht mehr nur als Pflicht gedacht, sondern auch als Möglichkeit zur Teilhabe, politisch, sozial, kulturell. Nach Jahrhunderten der Disziplin trat erstmals das Subjekt in die Arbeitsdebatte ein.

Die Gewerkschaften gewannen an Einfluss, das Betriebsrätegesetz von 1920 institutionalisierte erstmals innerbetriebliche Mitbestimmung. Die Idee, dass Arbeit demokratisch gestaltet werden könne, war neu und revolutionär. (Siehe: Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920 (RGBl. I, S. 147))

In der Hauptstadt dieser widersprüchlichen Republik, im Berlin der 1920er Jahre, lebte und arbeitete es sich so bunt und gegensätzlich wie nirgends sonst in Deutschland. Die Stadt war ein brodelndes Labor der Moderne: tagsüber Maschinenhallen, nachts Kabarett; morgens Stempelkarte, abends Dada. Die *Angestellten*, so auch der Titel einer großartigen soziologischen Studie von Siegfried Kracauer, wurden zur Leitfigur dieser neuen urbanen Arbeitswelt. Sie waren weder Arbeiter noch Unternehmer, sondern Teil eines aufstrebenden bürokratischen Mittelstandes, der Ordnung und Status suchte, aber auch von Entfremdung, Monotonie und Statusangst gezeichnet war. (Vgl. Kracauer, 1930: *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*)

In den großen Warenhäusern, etwa dem KaDeWe in Berlin, arbeiteten hunderte Verkäuferinnen im Akkord, meist unter Zeitdruck und Beobachtung. Und doch war es genau diese Arbeitswelt, die plötzlich auch Räume für Selbstinszenierung bot: Die „neue Frau“ trat auf, kurzhaarig, selbstbewusst, im Büro. Arbeit war nicht mehr nur Existenzsicherung, sondern auch Bühne.

Gleichzeitig aber war die Arbeitslosigkeit nach der Inflation und in der Weltwirtschaftskrise dramatisch, Millionen Menschen standen zeitweise ohne Einkommen da. Die *Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeits-*

losenversicherung musste eine neue Verwaltungspraxis entwickeln, um der Massen habhaft zu werden. Wer arbeitete, war nicht nur versorgt, sondern integriert, wer es nicht tat, fiel aus allem heraus. Arbeit wurde so zum sozialen Bindemittel, ihre Abwesenheit zur existenziellen Ausgrenzung.

Berlin war aber auch Ort der Arbeitskritik: In den Satiren von Kurt Tucholsky wie *Mit 5 PS* (1927) oder den Bühnenstücken von Bertolt Brecht wie der *Dreigroschenoper* (1928) wurde die kapitalistische Arbeitswelt nicht nur als entwürdigend, sondern als absurd entlarvt.

Und doch: Trotz dieser künstlerischen Gegenbewegungen blieb der Glaube an die strukturierende Kraft der Arbeit bestehen, nicht zuletzt, weil die Alternative, das Chaos der Arbeitslosigkeit, als existenzielle Bedrohung erlebt wurde. Gerade in der Krise wurde Arbeit zum letzten Rest von Halt, eine Erfahrung, die das 20. Jahrhundert prägen sollte. Der Satz „Arbeit macht frei“ taucht erstmals in dieser Zeit auf, im Kontext nationalistischer Rhetorik, lange vor seiner zynischen Verwendung durch die Nationalsozialisten. Arbeit blieb moralisch aufgeladen, als Grenze zwischen Ordnung und Anomie. Der Spruch war Ausdruck eines Glaubens, dass Disziplin die Gesellschaft vor dem Zerfall bewahrt, eine Überzeugung, die bald pervertiert werden sollte.

Die Nationalsozialisten pervertierten das deutsche Arbeitsethos zur totalen Mobilisierung. Arbeit wurde ideologisiert, industrialisiert, entgrenzt. Die „deutsche Arbeitskraft“ wurde zum ideologischen und wirtschaftlichen Kampfbegriff, ein Mittel zur Integration, zur Kontrolle und letztlich zur Ausbeutung. Die Propaganda machte aus Arbeit eine Form politischer Unterwerfung. Sie sollte nicht nur wirtschaftliche Produktivität sichern, sondern vor allem Bindung schaffen: an Volk, Führer und Nation. (*Der Hitler-Mythos*, Kershaw, 1983)

Der „Tag der nationalen Arbeit“, erstmals 1933 am 1. Mai gefeiert, inszenierte diese neue Verbindung. Auf den Straßen marschierten uniformierte Kolonnen unter Bannern wie „Ehre der Arbeit“, in Reden wurde der deutsche Arbeiter zum „Volksgenossen in Stahl und Schweiß“ verklärt. Am selben Tag jedoch wurden die freien Gewerkschaften zerschlagen; die Deutsche Arbeitsfront (DAF) trat an ihre Stelle, eine massenideologische Mobilisierungsmaschine unter Leitung von Robert Ley. (Siehe zur Gründung der DAF: Gesetz über Einziehung des Vermögens der Gewerkschaften vom 2. Mai 1933) Mit der DAF verschmolz der Staat Arbeit und Propaganda endgültig zu einem einheitlichen Herrschaftsinstrument. Die neue Formel lautete: „Führung statt Mitbestimmung.“ Ley erklärte offen: „Wir werden

den deutschen Arbeiter nicht mit Lohn, sondern mit Ehre bezahlen.“ (*The Wages of Destruction*, Tooze, 2006, S. 227)

Die Ideologisierung reichte tief in den Alltag. Betriebsappelle, Gemeinschaftsabende und verpflichtende Schulungen sollten das Bewusstsein der Belegschaften formen. In den Fabrikhallen hingen Porträts des Führers, in den Pausen liefen Durchsagen im NS-Rundfunk. Arbeit wurde zur Bühne der Weltanschauung, mit dem Ziel, politische Gefolgschaft durch tägliche Leistung zu beweisen. 1932 hatte Ernst Jünger in seinem Essay *Der Arbeiter* den neuen Menschentypus bereits beschrieben: „*Die Gestalt des Arbeiters ist das Gegenbild zum Bürger, sein Tag kennt keinen Feierabend.*“ (Jünger, 1932, S. 64)

Die Nazis griffen Jüngers Bild des opferbereiten Arbeiters begierig auf und machten es zur Realität. Die Uniformierung der Arbeit wurde wörtlich genommen: In Organisationen wie dem Reichsarbeitsdienst (RAD) mussten junge Männer in Marschformation Straßen bauen, um ihre „Pflicht gegenüber der Volksgemeinschaft“ zu erfüllen. (Siehe: Gesetz über den Reichsarbeitsdienst vom 26. Juni 1935 (RGBl. I S. 769)) Besonders zynisch war die Verwendung des Arbeitsethos in der Zwangsarbeit. Millionen Menschen aus besetzten Ländern wurden unter dem Begriff „Arbeitseinsatz im Reich“ zur Sklavenarbeit gezwungen, in Rüstungsfabriken, auf Feldern, in Bergwerken. Sie lebten unter unmenschlichen Bedingungen, oft bis zur Erschöpfung oder zum Tod.

Im Konzentrationslager Auschwitz prangte über dem Lagertor der zynische Spruch „Arbeit macht frei“. Dieser Satz, von Theodor Eicke für das KZ Dachau eingeführt, wurde zum Symbol eines totalitären Arbeitsbegriffs, der Grausamkeit als Ordnung und Unterwerfung als Erlösung inszenierte. Im Sinne Hannah Arendts könnte von Arbeit als „totaler Herrschaft“ als Entmenslichung durch instrumentelle Rationalität verstanden werden. (*Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*, Arendt, 1951). Arbeit war im Dritten Reich kein Weg zur Selbstverwirklichung, sie war ein Instrument zur Erziehung, zur Ausgrenzung und zur Vernichtung. Die „Volksgemeinschaft der Arbeit“ war eine Illusion, getragen von Gewalt, Zwang und ideologischer Kontrolle. In ihr verband sich das Erbe des preußischen Pflichtbegriffs mit totalitärer Willkür, ein gefährliches Gemisch, dessen Nachwirkungen die deutsche Nachkriegsgesellschaft lange verdrängte.

Nach 1945 wandelte sich der Ton, aber nicht die Disziplin. Das westdeutsche Wirtschaftswunder der 1950er und 1960er Jahre beruhte auf Fleiß, Wiederaufbauwille und kollektiver Aufopferung, vor allem der Männer in den Fabriken und der Frauen im Schatten des Arbeitsmarkts. Der Slogan

„Leistung muss sich wieder lohnen“ wurde zum kulturellen Leitmotiv. Der Habitus der Pflichterfüllung wird nach 1945 reproduziert, nur das Feld ändert sich: aus dem Staatsdienst wird die Firma. Bourdieus These: *„Traditionierte Dispositionen überdauern historische Brüche“* findet sich bestätigt. (Bourdieu, 1982, S. 180 ff.)

Inmitten zerstörter Städte, improvisierter Wohnräume und rationierter Lebensmittel entwickelte sich ein neuer, fast religiöser Glaube an den Wert der Arbeit. Wer mithalf, Deutschland „wieder aufzubauen“, war nicht nur ein Bürger, sondern ein Patriot. Der Wiederaufbau war nicht nur ein Bauprojekt, sondern eine moralische Chiffre für Disziplin, Entbehrung und Zukunftsglauben. Anekdoten aus dieser Zeit erzählen vom Maurer, der trotz Kriegsversehrung 12 Stunden am Tag Steine klopfte, „für die Familie, für die Zukunft“. Andere erinnern sich an die Näherin, die in drei Schichten arbeitete, um ihren Söhnen das Abitur zu ermöglichen. Der Slogan „Arbeit adelt“ wurde nicht ausgesprochen, aber gelebt, auf Baustellen, in Werkshallen, in den entstehenden Großraumbüros der Verwaltung. Arbeit war wieder das, was sie in Preußen gewesen war: moralischer Kompass und Charakterbeweis. Nur diesmal nicht vom Staat befohlen, sondern aus Not geboren.

Deutschland stieg in den 1950er und 1960er Jahren zum Exportweltmeister auf, „Made in Germany“ wurde zum Identitätsanker. Wer fleißig war, wurde geachtet; wer nicht arbeitete, war verdächtig. Und daran änderte sich trotz der Liberalisierung der westdeutschen Gesellschaft in den 1960er und 1970er Jahren wenig.

„Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen“, tönte es noch in den 1980er Jahren auf Parteitage, oft von Politikern, die in der Trümmerzeit groß geworden waren und das preußische Pflichtbewusstsein in westdeutsche Effizienz übersetzt hatten. Arbeit wurde zur Bürgerpflicht und zum Integrationsversprechen. Der Gastarbeiter, der Lehrer, die Verkäuferin, sie alle waren Teil eines stillen Gesellschaftsvertrags, dessen Währung Schweiß war. So wurde Arbeit zum sozialen Kitt der jungen Bundesrepublik und zur Quelle ihrer Härte. Wer krank wurde, wurde häufig verdächtigt, sich zu drücken. Wer kündigte, musste sich rechtfertigen. Arbeit war das Zentrum, um das sich alles drehte; wer davon abwich, musste sich erklären.

Doch seit der Jahrtausendwende beginnt dieser Mythos zu bröckeln. Nicht mit einem Knall, sondern mit leisen Rissen im Fundament. Die wirtschaftliche Schwächephase der 2020er, der Verlust industrieller Kerne, ein marodes Bahnsystem und eine ausfransende Arbeitskultur verändern das

Bild. Was im 19. Jahrhundert Pflicht war und im 20. Jahrhundert Leistung, ist im 21. Jahrhundert Option geworden.

Statistiken zeigen, dass die reale Jahresarbeitszeit in Deutschland seit Jahrzehnten sinkt (OECD, 2023). Gleichzeitig ist die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz so niedrig wie nie zuvor: nur 9 % fühlen sich laut Gallup (2024) noch stark mit ihrem Arbeitgeber verbunden. (OECD *Productivity Statistics*; Gallup *State of the Global Workplace* 2024).

Auch in anderen Ländern ist diese Entwicklung zu beobachten. Der amerikanische Soziologe Daniel Bell sprach schon in den 1970er Jahren vom Übergang zur „postindustriellen Gesellschaft“, in der Arbeit nicht mehr Zentrum sozialer Identität ist. (*The Coming of Post-Industrial Society*, Bell, 1973). Oder wie Andreas Reckwitz später formuliert: „*Die Arbeitsgesellschaft bleibt bestehen, aber ihre kulturelle Legitimationsbasis ist brüchig geworden.*“ (Reckwitz, 2019, S. 91)

Die Folge: Arbeit wird zur Verhandlungssache, individuell und gesellschaftlich. Sie muss neu begründet, neu legitimiert und neu organisiert werden. Vielleicht liegt darin eine Chance, aber auch das Risiko einer Gesellschaft, die ihren gemeinsamen Arbeitsmythos verliert.

Arbeiten wir tatsächlich effizienter?

In der Bewunderung für die preußische und dann deutsche Arbeitsdisziplin schwang stets mehr als reine Effizienz. Es war weniger die Menge an Arbeit, die beeindruckte, sondern das Wie. Wenn zwei Deutsche etwas machen, dann richtig! Es kann dauern, bis sie etwas machen, aber dann steht es, funktioniert und hält. Effizienz war in Deutschland immer auch eine Tugend, nicht bloß ein Maß.

Dieses Vertrauen in Gründlichkeit, Planung und Ordnung ist fest mit dem deutschen Arbeitsbild verknüpft. Es ist jene Tugend, die internationale Beobachter ebenso fasziniert wie irritiert. Doch Effizienz ist nicht nur Technik, sondern Mentalität, sie wurde für uns Deutsche zu einer Form des Habitus. Oder wie es Bourdieu formulieren würde: „*Effizienz als Habitus, eine verkörperte Disposition zur Ordnung und Selbstkontrolle.*“ (Bourdieu, 1982, S. 101 f.)

Der preußische Staatsdiener des 19. Jahrhunderts galt als unbestechlich, aber unzugänglich. Seine Effizienz bestand darin, die Welt in Akten zu ordnen, selbst wenn er dabei die Realität verpasste. Der Lehrer mit dem Rohrstock, der Stechuhr-Fabrikant, der Zollbeamte mit perfektem Stempelapparat, sie alle waren Teil jenes Arbeitstyps, der lieber zu viel als zu wenig regelt. Man schmunzelt heute über die Anekdote eines preußischen

Beamten, der einen Häftling befreite, weil er die Akte nicht rechtzeitig unterschrieben bekam, ein Bürokrat rettet ein Leben aus Formgründen. Der Bezug zu Weber ist hier überdeutlich: Bürokratie als Idealtyp rationaler Herrschaft, aber auch als Entfremdung. (*Wirtschaft und Gesellschaft*, Weber, 1922)

Die Liebe zur Akte ist geblieben. Noch in den 1980ern lag in vielen Amtsstuben der Bundesrepublik mehr Papier als in mancher Druckerei. Effizienz bedeutete nicht Vereinfachung, sondern Kontrolle durch Dokumentation. Die DDR hatte ein anderes Ideal: Dort galt der Kombinarsleiter als Vaterfigur, und wer zu viel „effizientisierte“, wurde schnell als „menschenfeindlich“ kritisiert. Zwei deutsche Systeme, zwei Vorstellungen von Effizienz. Während der Westen auf Rationalisierung setzte, propagierte der Osten „sozialistische Gemeinschaftsarbeit“, weniger effektiv, aber stärker gemeinschaftsorientiert.

Andere Länder setzten auf Emotion, Stil oder Herkunftsschutz: *Made in France* steht für Mode, *Made in Italy* für Design, *Made in Germany* dagegen für Planung, Fehlervermeidung und Dauerhaftigkeit. Deutsche Produkte erzählen keine Geschichten, sie funktionieren. Vielleicht liegt darin schon der Unterschied: Andere Länder inszenieren, Deutschland optimiert. Effizienz ist hier kein Marketingbegriff, sondern Charaktereigenschaft. Ein deutsches Auto muss nicht schön sein, sondern verlässlich. Eine Maschine muss nicht begeistern, sondern soll laufen, am besten ewig. Der Stolz auf Zuverlässigkeit ersetzt Emotion, Präzision ersetzt Leidenschaft.

Japan, der andere Effizienzweltmeister, dominiert in den 1980ern mit Toyota und Sony, doch sein Perfektionismus scheitert an der globalen Markenpsychologie. „Kaizen“, die Philosophie der ständigen Verbesserung, passt schlecht in eine Welt der Bilder und Narrative. In Japan misst man Verspätungen in Sekunden, in Deutschland in Minuten, beide Länder teilen die Liebe zur Kontrolle, nicht zur Improvisation. (Vgl. „Kaizen“ als kulturelle Parallele, Arbeitsethos durch permanente Selbstkorrektur; Dore 1987: *Taking Japan Seriously*.)

Effizienz zeigt sich nicht nur technisch, sondern auch sozial, was zu der Frage führt wie Deutsche eigentlich als Kolleginnen und Kollegen sind? Studien beschreiben sie als sachorientiert, pünktlich, wenig improvisationsfreudig. Laut Boston Consulting Group (2018) haben deutsche Teams eine „niedrige emotionale Dynamik“, aber eine „hohe Prozessstabilität“. (*Decoding Global Team Culture*, BCG, 2018, S. 5 ff.)

Vielleicht ist diese Sachlichkeit eine Tugend. In Frankreich etwa gilt das Meeting als Bühne für Witz und Eloquenz, in Deutschland als Pflichtter-

min mit Protokoll. Effizienz schlägt Rhetorik. In den USA dagegen gilt Spontaneität als Kompetenz, in Deutschland eher als Kontrollverlust.

Doch die Gegenwart ist eine paradoxe: Trotz Digitalisierung, Automatisierung und KI stagniert das Produktivitätswachstum. Wir arbeiten smarter, aber nicht schneller. Die Pflege, Bildung und Dienstleistungssektoren, die eigentlichen Wachstumsfelder, sind nur begrenzt rationalisierbar. Mehr Effizienz ist nur dort möglich, wo der Mensch ersetzbar ist. In allen anderen Bereichen stößt der Effizienzgedanke an humane Grenzen. Ein Algorithmus kann Bestellungen optimieren, aber kein Vertrauen schaffen.

Soziologen sprechen inzwischen von einer „Rationalisierungserschöpfung“. Weber hatte sie vorausgesehen, wenn er vom „stahlharten Gehäuse der Hörigkeit“ sprach. Sennett griff diese Idee Jahrzehnte später wieder auf und zeigte, dass die flexible Organisation Bindung verhindert. Kooperation wird zur Technik, nicht mehr zur Haltung. Die Folge: Menschen fühlen sich in Organisationen, die auf Effizienz programmiert sind, oft leer, sie funktionieren, aber sie leben nicht darin. Arbeit wird zur Abfolge messbarer Tätigkeiten, Leidenschaft zum Störfaktor. Laut Hochschild entsteht eine Entfremdung durch Gefühlsmanagement „*acting happy*“ statt „*being present*“. (Hochschild, 1983, S. 80)

Wir müssen uns fragen, ob Effizienz allein noch genügt. Wenn alle Abläufe optimiert sind, bleibt nur noch die Frage nach dem Warum. Effizienz erklärt, wie etwas besser geht, aber nie, warum man es tut. Leidenschaft ist in diesem Sinne keine Störung der Effizienz, sondern ihre menschliche Ergänzung. Denn keine Excel-Tabelle ersetzt das echte Lächeln in der Kaffeeküche. Keine KI, so perfekt sie rechnet, wird je einen Kollegen trösten oder eine Diskussion am Kopierer ersetzen.

Es ist kein Zufall, dass in Deutschland noch immer über Arbeitszeiten, Produktivitätsraten und Zielvereinbarungen diskutiert wird, während andere Länder längst über Kreativität, Unternehmenskultur und Lebensqualität sprechen. Effizienz ist ein schönes Wort, solange sie die Arbeit erleichtert, aber ein kaltes, sobald sie den Menschen ersetzt. Der Traum von der vollkommen rationalen Organisation, in der jeder Schritt messbar und jede Emotion eliminiert ist, gleicht der Vorstellung eines Orchesters ohne Musiker, das nur noch aus Noten besteht.

Wir haben gelernt, schneller zu werden, aber nicht besser. Wir schaffen mehr, empfinden aber weniger. Die „*Logik der Steigerung*“, wie sie Hartmut Rosa nennt (Rosa, 2005, S. 257), führt zu einer paradoxen Form von Stillstand: Je höher das Tempo, desto geringer die Erfahrung. Vielleicht besteht die eigentliche Herausforderung nicht darin, noch effizienter zu werden,

sondern wieder spürbar. Effizienz ist messbar, Leidenschaft ist es nicht. Sie ist eine unmessbare, aber notwendige Dimension moderner Arbeit. Das wäre die eigentliche Revolution der Gegenwart: nicht mehr Output zu erhöhen, sondern wieder Beziehung zu ermöglichen, zwischen Menschen, Tätigkeiten und Dingen.

Vielleicht liegt darin auch die Antwort auf die große Frage, die uns alle umtreibt: Wie kann Arbeit wieder Bedeutung haben, ohne sich selbst zu überfordern? Bourdieu würde sagen, Arbeit müsse ihre „symbolische Ordnung“ neu finden, sie muss wieder „sozialen Sinn“ stiften und nicht nur ökonomischen. Denn keine Effizienzstrategie wird je Begeisterung erzeugen, wenn sie das Gefühl ausschließt. Die Kaffeepause bleibt der sozialste Ort im Büro, der Kopierer der ehrlichste. Leidenschaft, nicht Effizienz, wird entscheiden, ob Arbeit in Zukunft mehr ist als eine gut getaktete Leere.

Im Deutschland von heute lässt sich die Beziehung zur Arbeit empirisch recht genau vermessen. Der „Forschungsbericht 590“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) aus dem Jahr 2021 analysiert die Arbeitszufriedenheit auf Basis des *Job Characteristics Model* von Hackman & Oldham (1976), bis heute eines der einflussreichsten Modelle in der Arbeitspsychologie. Dieses Modell geht davon aus, dass die Zufriedenheit nicht allein von objektiven Merkmalen wie Lohn oder Arbeitszeit abhängt, sondern vor allem von subjektiven Erlebniszuständen, etwa der empfundenen Autonomie, Sinnhaftigkeit und Anerkennung bei der Arbeit. (Hackman u. Oldham, 1976: „Motivation through the design of work: Test of a theory“. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279 und BMAS 2021: *Forschungsbericht 590-Arbeitszufriedenheit in Deutschland*)

Damit wird Arbeit zu einem psychologischen Resonanzfeld, nicht bloß zu einer ökonomischen Größe. Das BMAS kombinierte dieses Modell mit den Daten des *Linked Personnel Panel (LPP)*, einer Längsschnittstudie mit über 6.000 Beschäftigten in Deutschland. Ergebnis: Arbeitszufriedenheit ist ein hochindividuelles, aber systematisch erfassbares Phänomen. Einzelne Aspekte wie schlechte Bezahlung oder fehlende Anerkennung lassen sich nicht durch andere Vorteile kompensieren. Zufriedenheit entsteht dort, wo persönliche Werte mit dem Arbeitsplatz übereinstimmen, sei es durch Entwicklungsmöglichkeiten, Feedback oder Gerechtigkeit. Die wichtigsten Treiber sind Anerkennung, Sinn und Selbstwirksamkeit, nicht Obstkorb, Kickertisch oder Home-Office.

Im Durchschnitt bewerten die Befragten ihre Arbeitszufriedenheit mit 7,3 von 10 Punkten (BMAS 2021); besonders hoch in Bildung (7,6), besonders niedrig im Gesundheitswesen (6,2). Eine Statista-Umfrage von 2023 hingegen zeigt: 79 % der deutschen Arbeitnehmer/innen sind eher bis vollkommen zufrieden mit ihrer Arbeit, ein überraschend hoher Wert angesichts der verbreiteten Erzählung vom gestressten Angestellten. Doch dieser Wert täuscht: Er misst nicht emotionale Bindung, sondern bewertete Rahmenbedingungen. Der Kontrast zum Wert des US-Instituts *Gallup* könnte nicht größer sein. Nur 9 % der Deutschen sind emotional stark an ihren Arbeitgeber gebunden, der Rest funktioniert, aber brennt nicht. Im weltweiten Vergleich liegt Deutschland damit im unteren Mittelfeld. Zum Vergleich: USA 33 %, Indien 26 %, Spanien 15 %. (Statista 2023: *Arbeitszufriedenheit in Deutschland* (Umfrage vom März 2023). Gallup: *State of the Global Workplace 2023*. Die 9 % beziehen sich auf „engaged employees“.)

Deutschland ist also zufrieden, aber nicht begeistert. Die Diskrepanz liegt im Messansatz: Während Statista nach Zufriedenheit fragt, misst Gallup das emotionale Engagement. Zufriedenheit heißt: Ich beschwere mich nicht. Engagement heißt: Ich bin innerlich dabei. Diese Unterscheidung erklärt, warum Deutschland im Vergleich so träge wirkt, obwohl es objektiv gut arbeitet.

Die Deutschen bleiben in ihrer Haltung zur Arbeit ambivalent: Man will nicht zu viel arbeiten, aber auch nicht als faul erscheinen. Man will gute Bedingungen, aber keine Veränderung. Man will Anerkennung, aber meidet emotionale Nähe. Hartmut Rosa würde sagen: „eine Gesellschaft der stabilisierten Mittelmäßigkeit, hohe Ordnung, geringe Resonanz.“ (Rosa, 2016, S. 422)

Vielleicht erklärt das den hohen Zufriedenheitswert und das zugleich niedrige Engagement. Die Deutschen mögen ihre Arbeit, aber sie lieben sie nicht.

Zeit für mehr Leidenschaft!

