

# „Es gilt Schätze zu heben“

INTERVIEW. Das Bundesarbeitsministerium fördert Forschung zur Frage, was gute Arbeit bewirkt. Warum, das erklärt Abteilungsleiterin Dr. Cornelia Fischer.

**personalmagazin:** Das Bundesarbeitsministerium verbinde ich mit Gesetzesentwürfen und Verordnungen. Die dort angesiedelte Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ will aber „gute Arbeit“ fördern. Wie passt das zusammen?

**Cornelia Fischer:** Gute Arbeit können Sie mit gesetzlichen Verordnungen und Kontrollen nicht bewirken. Dennoch ist „gute Arbeit“ in einer modernen Arbeitswelt, wo sich Tätigkeiten rasant wandeln, in der Arbeit sich enorm verdichtet, in der weiche Faktoren an Gewicht gewinnen, wichtiger denn je. Für diesen Grundsatz werben wir, indem wir Beispiele guter Praxis aufzeigen, Netzwerke unterstützen und die Zusammenhänge von Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg erforschen lassen.

**personalmagazin:** Und was verstehen Sie unter „guter Arbeit“?

**Fischer:** Für uns umfasst gute Arbeit die Gewährung fairer Löhne, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Mitsprache, Weiterbildung, ein familienfreundliches Arbeitsumfeld und sinnstiftende Tätigkeiten.

**personalmagazin:** Da formulieren Sie hohe Ansprüche. Fallen wir mit solchen Ansprüchen nicht im Wettbewerb mit Ländern zurück, die in dieser Hinsicht anspruchsloser sind?

**Fischer:** Wir haben im Rahmen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft das Thema Arbeitsqualität zum Thema gemacht und einen internationalen Kongress durchgeführt. Da waren sich alle einig,



**Dr. Cornelia Fischer**

ist Abteilungsleiterin Arbeitsrecht und Arbeitsschutz im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, koordiniert dort die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ und gab die Kulturstudie in Auftrag.

dass die europäische Antwort auf die Globalisierung nur lauten kann: Qualität der Arbeit, billig können andere besser. Wenn ich auf die Entwicklung intelligenter Produkte und Services angewiesen bin, dann brauche ich eine Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter fördert. Das belegt ja auch die jetzt vorliegende Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement“.

**personalmagazin:** Die Studie stellt in dieser Hinsicht in der Tat einen Zusammenhang fest. Aber Papier ist geduldig. So kommt Ihre Studie zu einem wesentlich höheren Grad an Engagement unter deutschen Arbeitnehmern als der

häufig zitierte „Engagement-Index“ von Gallup. Gallup spricht von 13 Prozent Engagierten, Ihre Studie kommt auf 40 Prozent. Wer hat recht?

**Fischer:** Die Unterschiede in der Prozentzahl erklären sich sicher auch aus den unterschiedlichen methodischen Standards. Aber unsere Studie ist differenzierter, repräsentativ und aktuell. Deshalb zeigt sie für mich, dass die Stimmung in deutschen Betrieben besser ist als es der Gallup-Index suggeriert. Auch aus den Gesprächen, die ich mit Personalverantwortlichen führe, entnehme ich, dass dieses Ergebnis näher an den Einschätzungen der Praktiker ist. Dennoch bleibt festzuhalten, dass auch bei unserer Bewertung des Mitarbeiterengagements noch Schätze zu heben sind. Da sind die Werte weder aus Sicht der Beschäftigten noch aus Sicht der Arbeitgeber befriedigend.

**personalmagazin:** Und wie können diese Schätze gehoben werden?

**Fischer:** Folgt man der Studie, dann durch die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und durch gute Arbeitsbedingungen.

**personalmagazin:** Da bleibt viel zu tun. Die Studie zeigt nämlich: Der Stress steigt, die Arbeitszufriedenheit sinkt tendenziell. Wie kommen wir da wieder raus?

**Fischer:** Durch die Restrukturierungen wurde Personal freigesetzt, gleichzeitig hat die Arbeitsverdichtung zugenommen, die Qualifikationsanforderungen sind gestiegen. Das geschah als Antwort auf den internationalen Wettbewerb.

Jetzt zieht die Konjunktur wieder an und schafft neue Herausforderungen, die mit weniger Personal zu bewältigen sind. Nun müssen wir den Aufschwung nutzen und die Belastung der Beschäftigten wieder auf ein solches Maß zurückführen, dass Kreativität und Innovation möglich bleiben.

**personalmagazin:** Die Studie beklagt zudem, es werde zu wenig in den Bereichen Fürsorge und Partizipation getan. Das sind Reizthemen für die Wirtschaft.

**Fischer:** Zu Unrecht, das sind berechnete Interessen der Beschäftigten. Diese Themen werden ja in mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen mit

wirtschaftlichem Erfolg gelebt. Motivation und Engagement der Mitarbeiter wachsen nur auf einem Boden gesicherter sozialer Rechte und demokratischer Teilhabe. Und Arbeitnehmer wollen nicht nur als Funktionsträger wahrgenommen werden, sondern in ihrer gesamten sozialen Situation.

**personalmagazin:** Mit solchen Ansichten wird man aber in einer renditeorientierten Umwelt schnell in eine Gutmenschennecke geschoben ...

**Fischer:** Wem das passiert, der kann sich künftig auf unsere Studie beziehen. Denn die zeigt ja, dass Unternehmenskultur und Engagement sehr große Be-

deutung für den wirtschaftlichen Erfolg haben. Und dass Kultur beeinflussbar ist – nämlich aus dem Personalressort heraus. Damit haben Personaler eine Schlüsselaufgabe für die Zukunftssicherung des Unternehmens.

**personalmagazin:** A propos! Wie viel Engagierte hat eigentlich das Bundesministerium: 40 Prozent?

**Fischer:** Ich denke, wir haben mehr, weil unsere Mitarbeiter wissen, dass sie an wichtigen Fragen mitgestalten. Die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns ist ja ein wichtiger Motivator. ■

---

Das Interview führte **Randolf Jessl**.