

# STARKE AUSSAGEN – MEINUNGEN UND FAKTEN

3/2026

**Der öffentliche Diskurs ist der notwendige Katalysator politischer Entscheidungen. Er basiert auf Meinungen und Fakten. Die Akademie für Politik und Zeitgeschehen nimmt eine aktive Rolle als Plattform in diesem Diskurs ein. Sie zeigt Entwicklungen bei aktuellen und zukünftig wegweisenden Fragestellungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auf und bringt relevante Akteure in den fachlichen Dialog.**

In dieser Ausgabe

## ANREIZE FÜR ARBEIT UND LEISTUNG – CHANCEN UND ENGAGEMENT STÄRKEN

Wohlstand entsteht durch Arbeit, Leistung und Innovation. Arbeit eröffnet vielen Menschen die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, etwas zu schaffen und Selbstwirksamkeit zu erfahren. Gleichzeitig hat sich der Blick auf Arbeit und Leistung in den vergangenen Jahren spürbar verändert. Zwischen dem Wunsch nach individueller Lebensgestaltung und den Anforderungen einer solidarischen Leistungsgemeinschaft stellt sich die Frage neu: Welchen Stellenwert geben wir als Gesellschaft Arbeit und Leistung? Wie lässt sich die Lust am Arbeiten und an Leistung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten fördern?

Dazu haben wir Fachleute aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft um Impulse gebeten.

**Redaktion:** Dr. Claudia Schlembach, Referatsleiterin Wirtschaft und Finanzen in der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. (inhaltlich verantwortlich); Layout und Satz: Marion Steib, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Lazarettstraße 33, 80636 München

ISSN online: 2944-5108



© SMAS/Martina Nötel

**Ulrike Scharf, MdL**

Bayerische Staatsministerin für Familie, Arbeit und Soziales  
und weitere stellvertretende Ministerpräsidentin

**«Für ein zeitgemäßes Arbeitsrecht.»**

„Der Arbeitsmarkt braucht Luft zum Atmen. Ich kämpfe für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wir brauchen statt einer täglichen eine wöchentliche Höchstarbeitszeit. Mehr Flexibilität ermöglicht eine bessere Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger. Der Gesundheitsschutz steht für mich dabei nicht zur Disposition. Unser Arbeitsrecht steckt noch immer im 20. Jahrhundert fest. Deutschland ist leider immer noch der Geisterfahrer in Europa. Dieser Zustand muss enden.“



© CSU im Bundestag/Hendrik Steffens

**Dr. Florian Dorn, MdB**

Ordentliches Mitglied im Finanzausschuss und stellvertretendes Mitglied  
im Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestages

**«Strukturelle Reformen  
zur Entlastung aller Gruppen.»**

„Arbeit muss sich für alle Einkommensgruppen wieder spürbar mehr lohnen. Deshalb brauchen wir strukturelle Reformen, um die Menschen zu entlasten, statt immer mehr zu belasten. Wer fleißig ist und mehr arbeitet, wer von Teilzeit in Vollzeit wechselt, dem muss vom nächsten hinzuverdienten Euro wieder mehr Netto übrigbleiben.“



© CSU-Landesleitung

**Sebastian Brehm, MdB a.D.**

Landesvorsitzender der Mittelstands-Union Bayern,  
Steuerberater

**«Anerkennung für Bereitschaft  
zur Verantwortung.»**

„Deutschland kann nur dann zu wirtschaftlicher Stärke zurückfinden, wenn wir Leistung endlich wieder konsequent belohnen. Wer arbeitet, Verantwortung übernimmt und mit seinem Einsatz unseren Wohlstand sichert, muss am Ende des Monats spürbar mehr in der Tasche haben. Deshalb brauchen wir flexiblere Arbeitszeiten, steuerliche Entlastungen und steuerfreie Überstunden. Denn jeder Beitrag zum Aufschwung unseres Landes, verdient Anerkennung und bessere Rahmenbedingungen – nur gemeinsam machen wir Deutschland wieder stark.“



© Wolfram Murr, Photofabrik; Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

## Prof. Bernd Fitzenberger, PhD

Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB),  
Professor für Quantitative Arbeitsökonomik an der  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

**«Einfache Lösungen können  
falsche Anreize bedingen.»**

„Deutschlands Wirtschaft befinden sich in einer Schwächephase, zugleich bleiben viele Fachkraftstellen unbesetzt. Steigende Lohnstückkosten spiegeln das schwache Produktivitätswachstum wider. Wegen der alternden Bevölkerung sollten die Arbeitsanreize gestärkt werden – auch für längere Arbeitszeiten. Einfache Lösungen gibt es jedoch nicht: Eine geringere Transferentzugsquote kann bei manchen Personen in der Grundsicherung sogar die Arbeitszeit senken.“



© Michael Schummann

## Franz Xaver Peteranderl

Präsident der Handwerkskammer für München und Oberbayern

**«Sichtbares Schaffen ist erfüllend.»**

„Leistung darf nicht als Belastung, sondern muss wieder als Chance verstanden werden. Das Handwerk zeigt täglich, wie erfüllend es ist, mit Können und Engagement Sichtbares zu schaffen. Dafür braucht es verlässliche politische Rahmenbedingungen. Mehr Netto vom Brutto und mehr Arbeitszeitflexibilität würden da schon helfen, insgesamt Voraussetzungen, die Leistungsbereitschaft belohnen statt ausbremsen.“



© HSS

## Prof. Dr. Diane Robers

Leiterin der Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung  
Akademische Leitung Europa Institut der EBS Universität für Wirtschaft und Recht

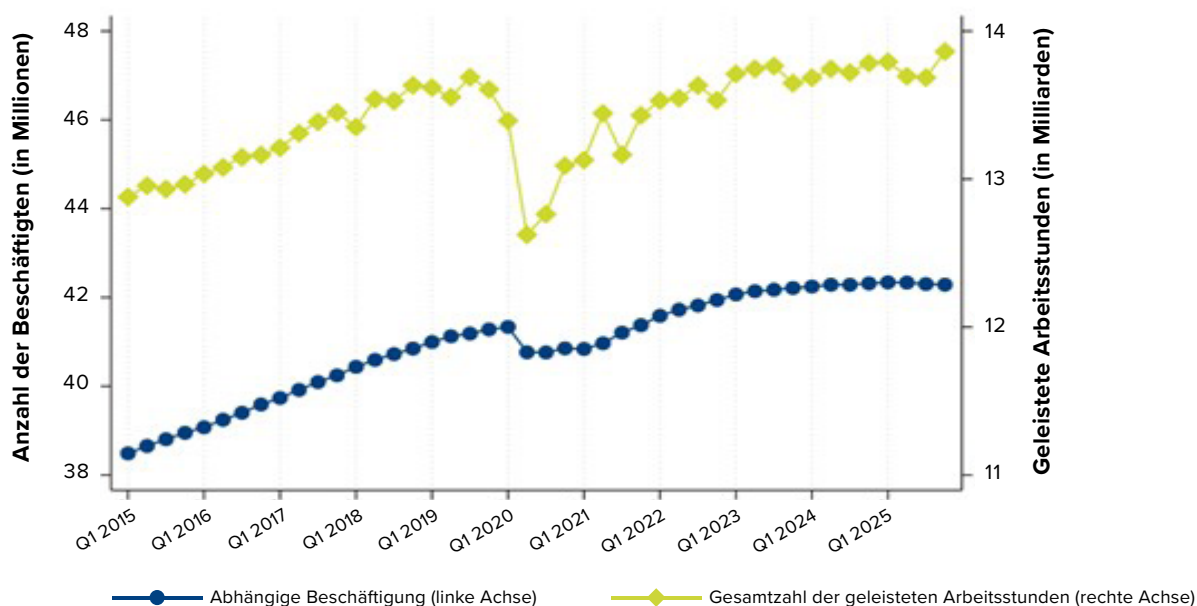
**«Motivation durch Vorbilder.»**

„Das Wort ‚Leistung‘ muss differenziert für alle Berufsbilder betrachtet werden. Wer sich über Jahre anstrengt, wertvolle Ideen einbringt, ein Geschäft führt, daran mitarbeitet und/oder sich für die Gesellschaft engagiert, sollte für diese Leistung anerkannt werden. Über Wertschätzung und mit mehr im Geldbeutel. Das motiviert und schafft Vorbilder.“

In Deutschland waren noch nie so viele Menschen erwerbsfähig wie derzeit. Aber auch wenn die Anzahl der Köpfe steigt, liegt die Gesamtarbeitszeit trotzdem nur geringfügig über dem Niveau der Vor-Corona-Zeit.

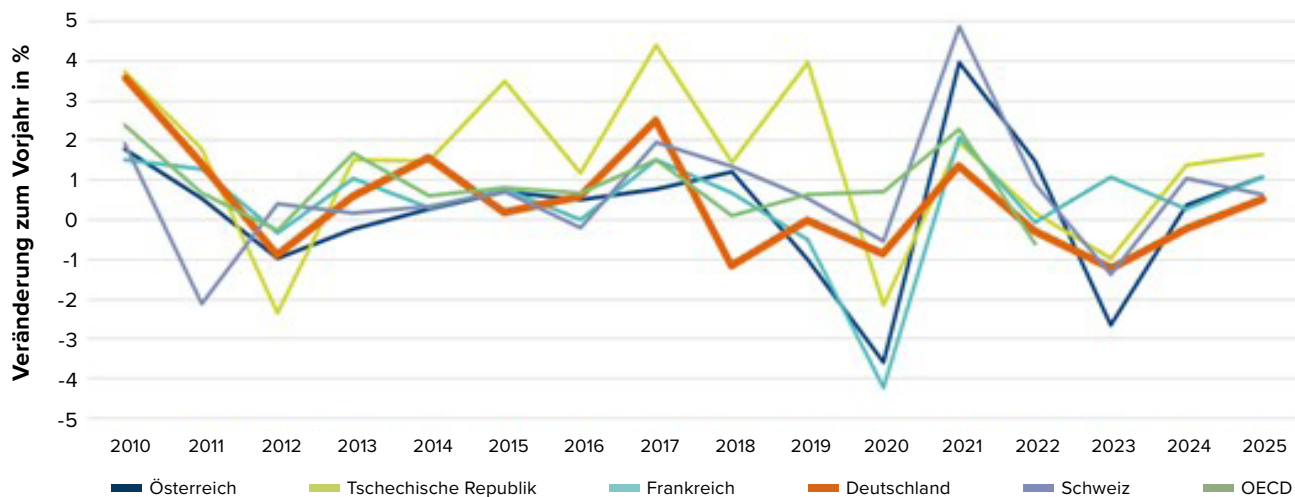
Beim Produktivitätswachstum pro Beschäftigten bleibt die Entwicklung auch im internationalen Vergleich hinter den Möglichkeiten zurück.

## Anzahl der Beschäftigten und Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2025, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/\\_inhalt.html#\\_s2j5k807g](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/_inhalt.html#_s2j5k807g). Vortrag Prof. Fitzenberger am 16.07.2026 in der HSS

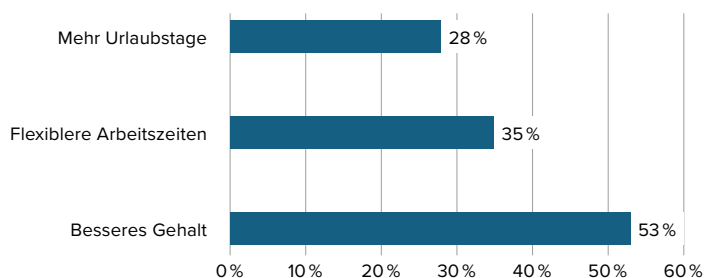
## Entwicklung des Produktivitätswachstums pro Beschäftigten (in Prozent)



Quelle: OECD. Vortrag Prof. Fitzenberger am 16.07.2026 in der HSS

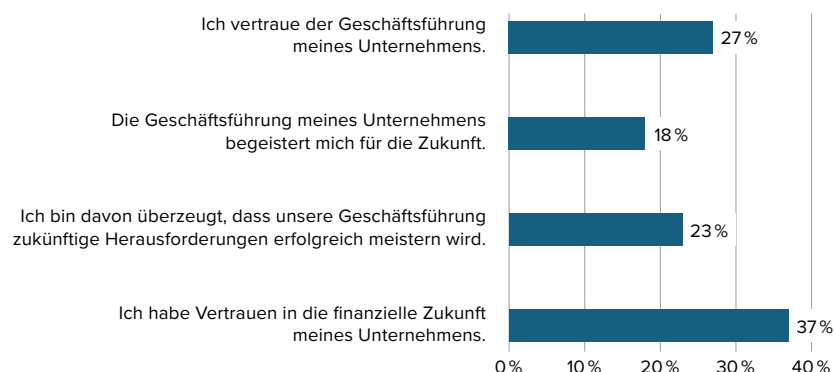
Befragt nach konkreten Verstärkern für die Arbeitszufriedenheit zeigen sich deutlich mittelbare und unmittelbare materielle Aspekte. Aber auch weiche Faktoren wie die Bindung zum Unternehmen und die grundsätzliche Bewertung der Managementkompetenz im Unternehmen haben Einfluss.

## Welche Punkte würden Ihre Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen?



Quelle: Arbeitszufriedenheits-Studie 2026 von YER Deutschland & YouGov, <https://www.yer.de/de/magazin/arbeitszufriedenheits-studie-2026/>

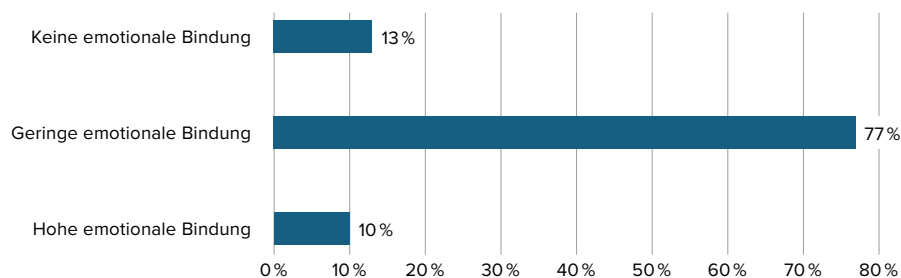
## Vertrauen und Zuversicht: So bewerten Deutschlands Beschäftigte die Lage



Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2025.

Bericht zum Gallup Engagement Index Deutschland 2025 – Gallup

## Emotionale Bindung an den Arbeitgeber



Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2025, Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarkt, Mikrozensus 2024.

Bericht zum Gallup Engagement Index Deutschland 2025 – Gallup



**Prof. Klaus Holetschek, MdL**  
Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung

## «Solidarität braucht Vertrauen.»

„Arbeit und Leistung sind ein Kern der Sozialen Marktwirtschaft, die wir wieder mehr in den Mittelpunkt stellen müssen. Wenn wir sagen: Leistung muss sich wieder lohnen, heißt das auch, dass die Menschen spüren müssen, dass am Ende wieder mehr übrig bleibt. Die solidarische Leistungsgesellschaft, wie sie Alois Glück formuliert hat, umfasst die wesentlichen Begriffe wie die Chancengleichheit für alle und vor allem das Solidaritätsprinzip. Dazu brauchen wir eine Gesellschaft des Vertrauens.“

### UNSER FAZIT:

Die Rückbesinnung auf Grundprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft wie Eigenverantwortung und Solidarität, bietet Orientierung in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

Eigenverantwortlich das eigene Leben möglichst frei gestalten und Chancen nutzen. Dazu ein Staat, der Chancen eröffnet, Risiken abfedert und Menschen in schwierigen Situationen solidarisch unterstützt. Kurz: Solidarität ist die Basis für individuelle Freiheit.

Daraus ergeben sich zentrale Ansatzpunkte, um Arbeit und Leistung wieder mehr im Lichte unseres Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells zu fördern:

- ➔ **Mehr Netto vom Brutto:** Steuerliche Entlastungen können dazu beitragen, dass sich Leistung stärker auszahlt.
- ➔ **Mehr Flexibilität:** Moderne Arbeitszeitmodelle – etwa Wochenarbeitszeit, Langzeitkonten oder Lebensarbeitszeit – ermöglichen es, berufliche Anforderungen und persönliche Lebenssituationen besser miteinander zu verbinden. Flexibilität muss dabei mit einem verlässlichen Gesundheitsschutz verbunden bleiben.
- ➔ **Mehr Wertschätzung:** Leistung braucht Anerkennung – im Betrieb ebenso wie in der Gesellschaft. Wer Verantwortung übernimmt und zum Gemeinwohl beiträgt, sollte dies auch als wertvollen Beitrag erfahren.

Eine lebendige Soziale Marktwirtschaft lebt davon, dass Freiheit und Verantwortung, Eigeninitiative und Solidarität zusammen gedacht werden.

Ihre fachlichen Ansprechpartnerinnen in der Hanns-Seidel-Stiftung:

**Dr. Claudia Schlembach**, Referatsleiterin Wirtschaft und Finanzen in der Akademie für Politik und Zeitgeschehen;

**Dr. Susanne Schmid**, Referatsleiterin Gesellschaftliche Entwicklung, Migration, Integration in der Akademie für Politik und Zeitgeschehen