

## INSIDER



**Dr. Jürgen Calmbach** (65) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit 29 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

## Arbeitgeber, Arbeitnehmer – Begriffe einer vergangenen Zeit

*Eigentlich habe ich sie noch nie gemocht, heute noch viel weniger als früher: die Begriffe „Arbeitgeber und Arbeitnehmer“. Man verwendet sie seit Ewigkeiten und macht sich keine Gedanken darüber, was man da eigentlich konkret zum Ausdruck bringt: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, das bedeutet, der eine gibt die Arbeit und der andere nimmt sie. Die Machtverhältnisse in diesem Begriffspaar sind eindeutig verteilt. Der, der die Arbeit gibt, hat das Sagen und der, der sie nimmt, kann froh sein, wenn er welche bekommt – andernfalls drohen ihm Arbeitslosigkeit und soziale Verelendung. Das hat archaischen Charakter und drückt etwas aus wie „die da oben“ und „die da unten“. „Die da oben“, das sind die Starken, die Unbarmherzigen, die Gierigen, die den Hals nicht voll genug bekommen können und die sich auf fremde Kosten bereichern. „Die da unten“ sind die Schwachen, die Bittsteller, die ums tägliche Überleben kämpfen und immer auf Goodwill und fremde Hilfe angewiesen sind. So etwas hat es im 18. und 19. Jahrhundert tatsächlich gegeben. Manchesterkapitalismus und Karl Marx lassen grüßen. Aber wie sieht es heute aus und vor allem in unserer Branche, der Druckindustrie? Heute sind es die Menschen, die ihrem Unternehmen ihre Arbeitskraft „geben“. Sie sind allerdings nur der verlängerte Arm der Kunden, die mit ihren Aufträgen die eigentlichen Arbeitgeber sind. Beim Staat und im öffentlichen Dienst mag das anders sein, aber in der Wirtschaft entscheiden allein die Kunden über das Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Arbeitgeber vergeben keinerlei Arbeit. Schade, möchte man beinahe sagen. Viele würden nämlich gerne mehr Arbeit an ihre Arbeitnehmer vergeben, denn die Arbeit ist in vielen Segmenten unserer Branche knapp*

*und in Teilen seit Längerem rückläufig. Und sollte einmal ausreichend oder sehr viel Arbeit vorhanden sein, bremst der immer stärker werdende Fachkräftemangel diese Druckereien aus. Dieses schwierige Marktumfeld hat die ganz überwiegend mittelständischen Unternehmen unserer Branche fest zusammengeschweißt. Die Begriffe „Arbeitgeber und Arbeitnehmer“ spielen im Alltag der erfolgreichen und zukunftsgegenständlichen Druckereien keine Rolle mehr. Was zählt, ist eine auf Partnerschaft und Fairness basierende Unternehmenskultur. Man kämpft und leidet gemeinsam und*

”

**Was zählt, ist eine auf Partnerschaft und Fairness basierende Unternehmenskultur.**

*zieht an einem Strang. Aus Arbeitnehmern sind längst Mitstreiter geworden und die Führungskräfte sind Mitunternehmer, die am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt werden – und am Misserfolg. Verteilt wird nur, was erwirtschaftet wurde. Logisch, da alles andere den eigenen Arbeitsplatz gefährden würde. Die Scharmützel der Tarifparteien und ihre Vereinbarungen interessieren hier schon lange niemanden mehr. Die Mitstreiter und Mitunternehmer konzentrieren sich auf ihr Unternehmen und das Wohl ihrer Kunden. Für sie ist die Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Denke schon länger ein Relikt vergangener Zeit.*

↳ Ihre Meinung? [insider@print.de](mailto:insider@print.de)