

## Arbeitswelt

# Spielen ohne Stammplatz!

Die Arbeitswelt ändert sich: Wir bekommen Märkte mit mehr Wettbewerb, gleichzeitig aber auch MitarbeiterInnen mit geringerer Loyalität, die ihre persönlichen Chancen suchen und eine emotionale Bindung an ihr Unternehmen ablehnen. Gewinnen und Verlieren liegt zeitlich nahe beieinander, aber die Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern wird immer größer. Christian Scholz, österreichischer Professor an der Uni des Saarlandes und internationaler Experte im Personalmanagement, beschreibt in diesem Beitrag die zukünftigen Trends des Personalmanagements.

Wo früher noch die „Versorgung“ dominierte, geht es jetzt um „Entsorgung“. Und wo es früher um ein Verteilen von Gewinnen geht, steht jetzt oftmals das „Alles oder Nichts“ auf dem Spielplan. Alles dies erfordert rasches und gründliches Umdenken bei dem man lieb gewonnene Mythen über Bord wirft und sich auf die Zukunft einlässt – mit ihren Risiken, aber auch mit ihren Chancen. Gefragt sind dabei nicht nur der Unternehmer und der Personaler. Jeder ist für sich selber gefordert, sich auf die neue Arbeitswelt einzustellen.

Das Phänomen: Zwei Trends, die man kennen sollte! An dieser Stelle geht es zunächst erst einmal nicht darum, was wir als gut und wünschenswert einstufen. Es geht lediglich um eine Beschreibung der zwei dominanten Bewegungen unserer gegenwärtigen Arbeitswelt: Unternehmen sind in einer globalen Wirtschaft gezwungen, im harten Darwinismus mitzukämpfen, und sie geben diesen Druck zwangsläufig nach innen weiter: Denn letztlich können Unternehmen nur dann sozial agieren, wenn sie profitabel sind. Dies alles führt zum Abschied von der Illusion eines Unternehmens, das sich fürsorglich um seine verdienten MitarbeiterInnen kümmert. Immer weniger MitarbeiterInnen haben eine Stammplatzgarantie! Es entsteht immer mehr eine Situation, in der letztlich die tatsächliche Leistung zählt und nur entsprechend dieser Leistung gehandelt wird.

Auf der einen Seite steht also der kollektive Darwinismus! Extern entscheiden die globalisierten Märkte darüber, welche Produkte, welche Dienstleistungen und letztlich welche Unternehmen überleben. Innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Auswahl- und Beurteilungsverfahren bestimmen darüber, welche MitarbeiterInnen „perspektivisch“ passen.

Aber auch Unternehmen haben keinen Stammplatz mehr bei den MitarbeiterInnen. Der Mythos des Mitarbeiters, der loyal zu seinem Unternehmen steht, ist empirisch gesehen ebenfalls überholt. Deswegen wird man einem Mitarbeiter auch schwer unethisches Handeln vorwerfen, wenn er sich nicht loyal an das Unternehmen bindet, das ihm keine Stammplatzgarantie bietet. Und: Warum sollen MitarbeiterInnen sich für ein Unternehmen aufopfern, wenn – spitz formuliert – das Tagesgehalt eines Vorstandes dem Jahresgehalt eines Mitarbeiters entspricht? Und sicherlich liegt es auch auf der Hand, dass MitarbeiterInnen kaum noch altruistische Züge ihrem Unternehmen gegenüber entfalten, wenn Vorstandsgehälter steigen, obwohl Aktienkurse und Mitarbeiterzahlen in den Keller gehen.

Auf der anderen Seite steht also individueller Opportunismus. MitarbeiterInnen denken an sich selbst zuerst und nehmen für kleine persönliche Chancen durchaus größere Nachteile für das Unternehmen in Kauf. Auch dies mag man bedauern, aber genauso wenig, wie man dauerhaft treue Kunden findet, gibt es irgendwo noch in nennenswerten Umfang die dauerhaft-treuen und rein vollständig-uneigennütigen Mitarbeiter.

Über diese Trends beziehungsweise die Intensität ihrer Ausprägung kann man vier Arbeitswelten beschreiben und entsprechende Normstrategien ableiten:

- ▶ In der „Guten alten Zeit“ findet sich die traditionelle Arbeitswelt mit Loyalität und Sicherheit wieder. Unternehmen und MitarbeiterInnen verlassen sich aufeinander und arbeiten produktiv weitgehend ohne Druck.
- ▶ Den „Kindergarten“ kennt man aus der New Economy, wo die Interessen der MitarbeiterInnen und die Erfüllung ihrer individuellen Wünsche durch das Unternehmen eindeutig im Vordergrund aller Bemühungen standen.
- ▶ Der „Feudalismus“ bedeutet klare Strukturen und klare Lenkungsmechanismen, bei denen vorrangig darwinistische Tendenzen des Unternehmens umgesetzt und die Mitarbeiter nicht in die Lage versetzt werden, ihrem eigenen Opportunismus – sofern vorhanden – nachzugehen.
  - ▶ Der „Darwiportunismus pur“ ist das Zusammenspiel aus extremem Darwinismus und extremem Opportunismus. Hier gibt es weder eine Loyalität von MitarbeiterInnen dem Unternehmen gegenüber noch vom Unternehmen den MitarbeiterInnen gegenüber. Dennoch ist eine Zusammenarbeit möglich, wobei man sich



Christian Scholz, in Ö geboren, ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Uni des Saarlandes. Er ist auch Direktor des dortigen Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaften sowie des Instituts für Managementkompetenz. Er lehrt auch an der Uni Wien. Kontakt: scholz@orga.uni-sb.de

DIE NEUE ARBEITSWELT OHNE STAMM-  
PLATZGARANTIE VERLANGT VON JEDEM  
EINZELNEN, SICH SELBER OFFENSIV  
EINZUBRINGEN



Verabredungen mit zeitlich begrenzter Reichweite bedient, die auf einem Kompromiss der offen diskutierten wechselseitigen Ansprüche basieren.

Für das resultierende Phänomen, wonach opportunistisch ihren persönlichen Nutzen maximierende MitarbeiterInnen und darwinistisch um ihr Überleben im Marktwettbewerb kämpfende Unternehmen aufeinanderprallen, entstand die Wortneubildung „Darwiportunismus“. Dieser Darwiportunismus hat zunächst rein deskriptiven Charakter, indem er von den tendenziell eher negativen Assoziationen abstrahiert, die mit den Begriffen Darwinismus und Opportunismus häufig verbunden werden.



In dem Buch „Spieler ohne Stammpplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt“ Weinheim (Wiley-VCH) beschreibt Christian Scholz die Logik der neuen Arbeitswelt. Unternehmen, die beim geringsten Wettbewerbsdruck kompromisslos entlassen, sehen sich Mitarbeitern gegenüber, die nur noch für sich selbst kämpfen. Er gibt auch praktische Hinweise, wie man mit dem gegenseitigen Nichtverstehen am Arbeitsplatz umgehen kann.

#### WETTBEWERBSVORTEIL DURCH ABBAU VON STAMMPLATZGARANTIEN

Wir bekommen eine Arbeitswelt ohne Stammpplatzgarantie und sie wird sich generell noch verstärken: Niemand mehr hat „Anspruch“ darauf, seinen einmal errungenen Arbeitsplatz auf Dauer zu erhalten. Es können sich Arbeitszeiten, Arbeitsinhalte und Arbeitsentgelt ändern – und zwar unabhängig davon, ob Gewerkschaftler eine Rückkehr in die gute alte Zeit propagieren.

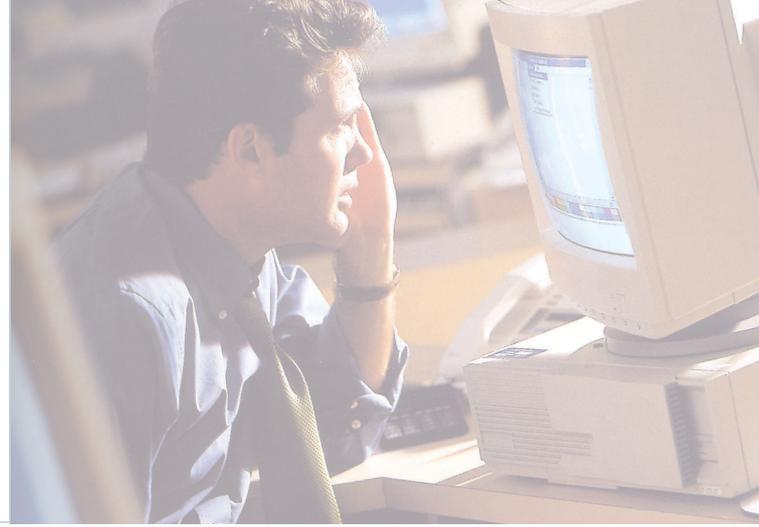
Gerade in dieser Arbeitswelt liegt aber der Schlüssel zum Erfolg! Nimmt man dagegen den Bundesligaverein FC Bayern München, ist sein aktuelles Erfolgsrezept gerade das Fehlen einer Stammpplatzgarantie. Der Trainer setzt auf eine permanente Selektion: nur wer Leistung bringt, kommt zum Einsatz. Denn mit etwas Pech und etwas schlechter Leistung gehören die Spieler über einen längeren Zeitraum nicht zur ersten Mannschaft. Der „Gegner“ spielt nicht nur in der gegnerischen Mannschaft, sondern auch in der eigenen. Dieses System ist eines der Erfolgsrezepte von Bayern München, das aber nur deshalb zum Erfolg führt, weil alle im Verein diese interne Spielregel kennen und sie akzeptieren. An dieser Stelle ist es wichtig, den mit Darwiportunismus pur skizzierten Zustand positiv zu belegen und darauf hinzuweisen, dass hier ein potenzieller Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg liegt. Gerade durch den Darwiportunismus und durch die damit freigesetzten Kräfte wird der Erfolg in Unternehmen erhöht. Trendstudien zeigen, dass die Akzeptanz einer Bewegung in der Darwiportunismus-Matrix nach rechts oben in der Bevölkerung an Zuspruch gewinnt. So wollen Arbeitnehmer Kündigungsschutz zunehmend individualisieren und sind bereit, sich durch Mehrarbeit abzusichern. Dies betrifft die tägliche Arbeitszeit und auch die Anzahl der Arbeitstage.

Herausforderung für Unternehmen: Wettbewerb ja, Ellenbogengesellschaft nein! Die neue Arbeitswelt degeneriert (leider) noch immer teilweise zu einem „schmutzigen“ Darwiportunismus. Hier prallen Strategien ungebremst und ohne Vorankündigung aufeinander. Das Betriebsklima verschlechtert sich, das Wir-Gefühl erodiert. Diese Variante wird heute oft gespielt und führt zu dem scheinheiligen Klima, das man immer noch in manchen Unternehmen beobachten kann.

Die langfristig sinnvollere, aber schwierigere Variante ist der „saubere“ Darwiportunismus. Dazu gehört, den Darwiportunismus als die neue Arbeitswelt offen und klar zu thematisieren, die darwinistischen Mechanismen offen zu legen, also eindeutig zu kommunizieren, welche Kriterien über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Ein weiteres wichtiges Element eines „sauberen“ Darwiportunismus sind zeitlich begrenzte „psychologische Verträge“. Wenn ein Mitarbeiter unabhängig von einem Arbeitsvertrag zusagt, die Einführung der neuen Software zu übernehmen, dann muss er dazu stehen, kann aber danach durchaus wechseln – ohne dass es Vorwürfe oder Bestrafungen gibt. Analoges gilt für Zusagen seitens des Unternehmens. Schließlich – und das ist ganz wichtig – sind Grenzen zu setzen: Wettbewerb ja, Ellenbogengesellschaft nein.

Die neue Arbeitswelt ohne Stammpplatzgarantie verlangt von jedem einzelnen, sich selber offensiv

NIEMAND MEHR HAT „ANSPRUCH“ DARAUF,  
SEINEN EINMAL ERRUNGENEN ARBEITS-  
PLATZ AUF DAUER ZU ERHALTEN



einzubringen. Gerade bei dieser Gestaltung der neuen Arbeitswelt geht es deshalb zunächst darum, die Spielregeln und Mechanismen zu verstehen. Ihnen ist aufgrund einer offenen Kommunikation transparent und bewusst, dass sie primär ihren eigenen Nutzen verfolgen, aber das Unternehmen dazu benötigen. Diese Akzeptanz bringt mit sich, dass keiner in Konfliktfällen mit moralisch-ethischen Kategorien argumentieren kann, da von vornherein klar ist, welche Entscheidungskriterien gelten. Auch sind individuelle Strategien zu formulieren, in denen der Mitarbeiter seinen Teil des „psychologischen Vertrages“ formuliert, kommuniziert und umsetzt. Diese Strategien gilt es ganz klar zu fixieren. Wichtig sind dabei konkrete Aussagen zu den eigenen Kompetenzen und deren Entwicklung sowie zu ihrer optimalen Kombination.

Beides nimmt dem Mitarbeiter niemand ab und er muss sich deshalb – mehr noch als in der Vergangenheit – selber um das Verstehen und Gestalten kümmern. Ergebnis: „Neue Ehrlichkeit“ mit Gewinnen ohne Stamplatzgarantie. Diese Hinwendung zur „neuen Ehrlichkeit“ ohne Stamplatzgarantie hat weitreichende Konsequenzen. Sie beginnen mit einer Neuausgestaltung klassischer Instrumente wie dem Mitarbeitergespräch und reichen bis zu neuen Formen von Personalplanung und Personalführung. Vor allem aber geht es um eine Abkehr vom Gejammer über die verlorene gute alte Zeit, also um das Schaffen einer positiven Vision einer wettbewerbs- und leistungsorientierten Zusammenarbeit. Und dies ist eine Aufgabe (und Chance) für Unternehmen und für MitarbeiterInnen!

• Auf zu neuen Horizonten

welser  
profile 

ÖSTERREICH • SCHWEIZ • DEUTSCHLAND • SVERIGE • NEDERLAND • FRANCE  
ITALIA • ESPAÑA • GREAT BRITAIN • MAGYARORSZÁG • POLSKA • ČESKÁ REPUBLIKA

• *Wir geben dem Leben Profil.*

*Die Entwicklung marktorientierter neuer Technologien und Produkte berücksichtigt sowohl wirtschaftliche als auch umwelt- und sicherheitstechnische Aspekte. Unter dem Einfluss einer engen Beziehung zu unseren Kunden und Lieferanten realisieren wir Lösungen, die als Zeichen unseres Erfolges international zuverlässig im Einsatz stehen.*