

Mit einem Schlagwort namens „Darwiportunismus“ prägt er die öffentliche Debatte über die internen Werte eines Unternehmens: Wie wirken Darwinismus seitens der Führungsebene und Opportunismus bei den Mitarbeitern aufeinander? Professor Christian Scholz lehrt und forscht an der Universität des Saarlands im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre und berät in den Bereichen Personalmanagement, Strategisches Management und Medienmanagement.

Seine Kernthese: **Transparente und professionelle Personalarbeit motiviert Beschäftigte, ihrerseits mehr Leistung zu erbringen, Risiken zu tragen und Flexibilität zuzulassen. Gerade kleine und mittelständische Betriebe müssen sich darauf einstellen, wenn sie ihre wichtigen Fachkräfte an sich binden wollen.**

Die Internetauftritte und Hochglanzbroschüren der meisten modernen Unternehmen stellen beinahe inflationär einen Satz in den Vordergrund: Die Mitarbeiter, heißt es unisono, seien das wertvollste Kapital. Nach Jahren der reinen Orientierung an Zahlen und Renditen sieht es so aus, als sei nun mit Macht eine neue Menschlichkeit in die Firmen eingebracht und führe zu einer Art Naturschutz für die Beschäftigten. Personalabteilungen haben demnach nichts anderes mehr zu tun als deren emotionale und mentale Schätze zu hegen und zu pflegen. „Die Realität jedoch ist sehr ambivalent“, beschreibt Scholz die Resultate seiner empirisch begründeten Forschungen. „Es gibt vielfach einen radikaleren Umgang

mit den Belegschaften und auch Entlassungswellen, wobei im Gegenzug durchaus neue Leute eingestellt werden – allerdings mit anderen Profilen. Was auf jeden Fall stark ins Auge fällt, ist ein erheblich eloquenterer Umgang mit der Thematik Personal. Es scheint, die neue Kernkompetenz von Personalverantwortlichen entwickelt sich in Richtung auf Spezialisten für Corporate Communications.“

### Messbare Ergebnisse

Personalpolitik stehe in Betrieben immer unter dem Druck des Kostenfaktors. „Quer durch alle Branchen gibt es darauf verschiedene Antworten, man kann nicht pauschalieren. Entweder liegt im Fokus, schlicht den Input zu minimieren, indem die Personalkosten gedrückt werden, oder aber den Output zu maximieren, indem mehr Leistung und Qualität gebracht wird.“ Das Thema der guten Personalführung sei sehr en vogue, aber nicht selten und vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen sei es eher Kosmetik als ernstes

# Mitarbeiter brauchen Klarheit statt Wortkosmetik

Bemühen. „Firmen, die ein mit Angst besetztes Betriebsklima haben, leugnen dies in der Regel. Doch wer in der Führungsebene seriöse Selbstkritik übt, der schafft die Basis für eine Kultur der Offenheit. Unseren Forschungen zufolge ist es genau eine solche Kultur, die messbar dazu führt, dass Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren und Maßnahmen wie längere Arbeitszeiten, höhere Anforderungen an die Flexibilität oder eigenständige Weiterbildung nicht ablehnen, sondern im Gegenteil loyal mittragen.“ Dadurch erhöhen sie ihre eigene „employability“ im Wettbewerb, also ihre Aussichten, mit dem entsprechenden Know-How und ihrer Motivation eine unersetzbare Kraft zu sein.

### Darwinismus und Opportunismus

Eine schnelle Mentalität des „hire and fire“ untergrabe dieses Verhältnis. Die vielfach geforderte Flexibilisierung des Kündigungsschutzes und die immer weiter um sich greifende Einbindung von freien Mitarbeitern

oder Zeitarbeitskräften wäre vor diesem Hintergrund zu beurteilen und gegebenenfalls zu gestalten, so die logische Folge. Ein gutes Personalmanagement, so lauten die Studienergebnisse des Instituts von Christian Scholz, beruht einerseits auf einem positiv verstandenen Darwinismus der Führungskräfte, die ihre Leistungsträger nach klaren und nachvollziehbaren Kriterien selektieren. Andererseits auf einem ebenso positiv verstandenen Opportunismus der Mitarbeiter, die entscheiden, ob sie sich diesen transparenten Ansprüchen stellen oder nicht. „Hohe Leistungsanforderungen sind für Beschäftigte nicht das Problem, sondern das Versteckspiel, das oft darum getrieben wird. Wenn allen klar ist, dass und warum niemand per se einen Anspruch auf einen Stammplatz im Unternehmen hat, dann sind die Teams nachweislich erfolgreicher.“

Es wirke ein Paradoxon in der Mitarbeiterführung: Wenn sich Beschäftigte bewusst auf definierte Unsicherheiten einlassen, ergibt sich am Ende für sie und die Betriebe eine größere Sicherheit. Notwendig für das entsprechende Vertrauen in die Kompetenz der Führungskräfte sei, betont Scholz, immer eine professionelle und strategische Personalentwicklung, „nebenher ohne entsprechende Ressourcen ist das kaum zu leisten“. Eine solche stringente Personalarbeit jedoch vermissen den Studien zufolge im vorigen Jahr noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten in ihren Unternehmen.

### Arbeitsweltmonitor mit kritischen Fakten

Weitere konkrete Daten zur Akzeptanz des aktuellen und in den Betrieben praktizierten Personalmanagements liefert der jüngste am Institut für Managementkompetenz der Universität des Saarlands erstellte „Arbeitsweltmonitor 2006 – Qualitätssicherung der Personalarbeit“. Vier für den betrieblichen Alltag der Mitarbeiter relevante Dimensionen wurden anhand einer Basisbefragung und einer vertiefenden Panelbefragung untersucht: Karriere und Entwicklung; Einkommen, Absicherung und Vorsorge; Arbeitsumfeld; Gesundheit. Damit geht der Erkenntnisgewinn über den Nutzen üblicher Mitarbeiterbefragungen hinaus. Denn Veränderungen werden ersichtlich. Und somit ist es für



Eine Kultur der Offenheit sorgt dafür, dass Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren und etwa höhere Anforderungen an die Flexibilität oder längere Arbeitszeiten loyal mittragen.