

Die neue Arbeitswelt

Ohne Stammplatzgarantie

1999 erschien ein erster Aufsatz und 2003 eine Trendstudie mit einer aufrüttelnden Botschaft: Die gute alte Zeit ist vorbei – unabhängig davon, ob sie je wirklich existierte oder nur in unseren Köpfen. Wir bekommen darwinistischere Märkte mit mehr Wettbewerb (Münfering sollte später von Heuschrecken sprechen), gleichzeitig aber auch opportunistischere Mitarbeiter mit geringerer Loyalität, die ihre persönlichen Chancen suchen und die emotionale Bindung an ihr Unternehmen vermindern. Für dieses Phänomen bot sich der Name Darwiportunismus an: als Bezeichnung für eine Arbeitswelt, in der wegen zunehmendem Opportunismus der Mitarbeiter und wegen zunehmendem Darwinismus der Unternehmen keine Stammplätze mehr existieren.

Gestern: Kollektive Verdrängung

Es liegt auf der Hand, dass eine solche Botschaft keine ungeteilten Sympathie erfährt und man sie lieber wegdiskutieren möchte. Dementsprechend wurde der Darwiportunismus – ähnlich wie Rentenunsicherheit, Aging Workforce, Globalisierung – schlichtweg verdrängt, und zwar flächendeckend.

Politiker erkannten, dass mit diesen Themen keine Stimmen gewonnen werden können. So erklärte ein bekannter Ministerpräsident, „Wir können über vieles reden, aber Darwiportunismus ist nicht kommunizierbar.“ Dies hat auch Gerhard Schröder erfahren müssen, als seine Reformagenda 2010 bei Partei sowie Wählern nicht ankam und er erst durch massives Zurückdrücken hinter die Startlinie wieder an Boden gewann. Ähnlich verliefen Kongresse für Personalmanager. Da traten Personalaufschefs auf, schwörten Darwinismus und Opportunismus ab („Wir legen Wert auf dauerhafte, feste Beziehungen“) und übertrafen sich dennoch beim Stellenabbau.

Auch manche Medien spielten hier eine unruhige Rolle: So verriß die Financial Times Deutschland das Buch „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ mit dem Postulat „Nur glückliche Arbeit ist gute Arbeit“ – und verlangte eine Stammplatzgarantie für alle. Andere waren noch rigider: Die DGFP-Vereinszeitschrift sah keine Verlassung, diese Veränderungen der Arbeitswelt entsprechend zu thematisieren. Sie lehnte einen entsprechenden Artikel ebenso ab wie der „Harvard Business Manager“. Ihr gemeinsamer Tenor: Nur keine Aufregung – alles wird wieder gut – wir bekommen wieder unsere gute alte Zeit.

Heute: Absolute Ratlosigkeit

Spätestens im Herbst 2005 wurde klar, dass dies ein fataler Irrtum war, weil er wertvolle Anpassungszeit ungenutzt verrienen ließ. Politiker fast aller Parteien erklärten den Staat für praktisch zahlungsunfähig, die sozialen Sicherungssysteme für ausgefallen, die Wirtschaft für desolat und positive Zukunftsvisionen

für nicht formulierbar. Das gleiche Bild bei den Unternehmen: Beispiel Daimler Chrysler; Plötzlich wurde kommuniziert, dass radikal Arbeitsplätze abzubauen sind! Und die Mitarbeiter verstanden die Welt nicht mehr, hatten man ihnen doch noch kurz zuvor weitreichende Stammplatzgarantien gegeben – ein krasser Managementfehler, der einige Unternehmen teuer zu stehen kam und der den Mitarbeitern den letzten Rest eines Glaubens an unternehmerische Verlässlichkeit raubte.

Auf der einen Seite ist offenkundig, dass zentralistische Planwirtschaft auf der Ebene der Politik und auf der Ebene der Unternehmen ausgedient hat. Ohne mehr Marktmechanismen werden wir nicht auskommen. Wir kommen also noch mehr Darwinismus. Bekommen wir auch mehr Opportunismus? Forscher sagen „Ja“, weil sie argumentieren, dass Mitarbeiter vor lauter (finanzieller) Zukunftsangst noch egoistischer agieren, was den Darwinismus zusätzlich anheizt und dann weitere opportunistische Gegenreaktionen der Mitarbeiter hervorruft. Zukunftsangst wirkt allenfalls (wenn überhaupt) kurzfristig leicht.

Dies bedeutet aber auch, die Logik des „Spiegels ohne Stammplatzgarantie“ als Logik der neuen Arbeitswelt klar zu thematisieren und dabei eindeutig zu kommunizieren, welche Kriterien über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Dies führt zu zeitlich begrenzten „psychologischen Verträgen“. 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, Ellengesellschaft nein.

Diese Hinwendung zur „neuen Ehrlichkeit“ einiges Spiegels ohne Stammplatzgarantie 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 im Unternehmen.



Christian Scholz, Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Wiley-VCH 2003.