



Die neuen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen erfordern bei jungen Führungskräften ein radikales Umdenken. Der übenviagende Teil der Hochschulabsolventen ist allerdings nur unzureichend auf die Veränderungen vorbereitet, behauptet der Saarbrücker Professor Christian Scholz.

Nur wer die neue Arbeitswelt kennt, kann gewinnen.

Stammpatz-Garantie? Das war gestern!

Fußballspieler wissen: Niemand im Team hat die Garantie auf einen Stammpatz. Wer die gestellten Aufgaben nicht zur Zufriedenheit der Verantwortlichen erfüllt, landet schnell auf der Reservebank oder darf von den Tribune aus tatenlos dem weiteren Lauf der Dinge zusehen. Auch Nationalspieler trifft dieses Los, wenn sie etwa wochenlang nicht ins Tor treffen.

Ähnlich, so der Saarbrücker Betriebswirtschaftsprofessor und Buchautor Christian Scholz, verhält es sich im modernen Berufsleben. Alle Beteiligten müssen akzeptieren, dass die „Arbeitswelt ohne Stammpatzgarantie“ keineswegs ein Übergangsstadium einer falsch verstandenen Ökonomisierung darstelle, sondern in den kommenden Jahren die Realität in den Unternehmen bestimmen werde.

Diese Erkenntnis habe sich bislang bei den

Akademikern, die frisch von der

Uni kommen, noch nicht durchgesetzt.

Scholz: „Erstaunlich wenige Hochschulabsolventen sehen gegenwärtig einen grundsätzlichen Wandel in der Arbeitswelt. Vielmehr glauben sie an ein kurzfristiges Tief, wo aber relativ bald am Ende des Tunnels das

Licht wieder scheint.“ Seiner Ansicht nach eine gravierende Fehleinschätzung.



Prof. Christian Scholz

mit Leistungsorientierung anfängt. Oder in einem Umfeld, wo der Kunde als Störfaktor gesehen wird, eine echte Kundenorientierung entwickelt. Diese Personen seien schnell aus der Abteilung heraus oder würden einem kollektiven Mobbing unterzogen, bis sie freiwillig gingen.

Fatal sei es in der heutigen Situation, an das Fairplay aller Mitspieler zu glauben. Organisationen seien nämlich auch geprägt von individuellen Opportunisten. Scholz: „Unter der scheinmationalen Oberfläche gibt es eine Tiefenstruktur, in der es um individuellen Erfolg und um das Ausleben als kleine Machiavellis geht.“ Dass Hochschulabsolventen bei ihren ersten Gehversuchen in Unternehmen häufig unvorbereitet in die aufgestellten Fallen tappen, führt Scholz auf Versäumnisse an den Universitäten zurück: „Weder die üblichen Aufbaustudien engagiere noch das traditionelle BWL-Studium bereite auf die Realität in Organisationen von heute vor.“ Schuld sei, dass der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen, seiner Bedürfnisstruktur und seinem Arbeitsstil „allerfalls eine untergeordnete Rolle“ spièle.

Wandern auf schmalen Karrieregrat

Schon im Vorfeld von Vorstellungsgesprächen gehe es deshalb darum, die Mechanismen der „Spieler-ohne-Stammpatzgarantie-Arbeitswelt“ zu verstehen und den potentiellen Arbeitgeber daraufhin zu analysieren. Bewerber müssten sich darüber klar werden, wie das spezifische Mischungssverhältnis aus Darwinismus als internem Wettbewerb und Opportunismus als akzeptierte Mitarbeiterinteressen im Betrieb aussieht. „Nur wenn ich diesen Darwinismus möglichst genau verstehe, habe ich eine Chance auf eine strategische Punktladung bei der Bewerbung.“ Unerlässlich sei zudem eine Antwort auf die Frage, wie die spezifischen persönlichen Kompetenzen helfen könnten, die konkreten Probleme des Unternehmens zu lösen.

Scholz rät darüber hinaus, die eigene Weiterentwicklung nicht aus den Augen zu verlieren:

„Auch wenn es nicht nur darum geht, einen

Da kann man noch so galant den Ball befördern: Wer keine Buden mehr macht, verliert den Stammpatz – auf dem Platz und im Job.

glücklich machenden Job zu bekommen: Er sollte in die Lebensplanung passen und so ein authentisches Interesse am Unternehmen signalisieren.“ Ferner müsse man einen strukturelle Planung für die Anfangstage haben. Die Zeiten, wo Mitarbeiter geduldig entwickelt wurden, seien schließlich vorbei. Niemand könne mit einer Schonzeit rechnen. Vielmehr gehe es um „das möglichst eigenständige Definieren von Wertschöpfungsbeiträgen“.

Kritikern, die diese Art von Selbstvermarktung womöglich als „Selbstversklavung für die Karriere“ abturn, tritt Scholz vehement entgegen. Genau das Gegenteil sei der Fall: „Hier sind Chancen vorhanden und jeder hat es in der Hand, sie zu nutzen!“

Der Saarbrücker Professor nimmt indes die Unternehmen mit in die Pflicht. Sie täten gut daran, Nachwuchsführungskräfte auf die neue Realität einzustellen. Schließlich stützen sie vom ersten Tag an unter Beobachtung und müssen eine schwierige Gratwanderung bestreiten: „Zum einen werden sie in einer Vorbildfunktion für neue Mitarbeiter gesehen. Selber jung und ebenfalls ihren Weg im Unternehmen suchend, sind sie sozusagen Blaupausen für erfolgreiche Arbeiten und erfolgreiche Karriere. Zum anderen haben sie schon früh die Aufgabe, andere Mitarbeiter anzuleiten und ihnen Führung zu geben, obwohl sie sich selbst noch an älteren Führungskräften orientieren.“ Die große Herausforderung für gestandene Führungskräfte, so Scholz, bestehe darin, richtige Signale zu setzen, also den internen Wettbewerb in Produktivität umzuwandeln. Gerade die „Spieler-ohne-Stammpatzgarantie“-Logik helfe, Abschottungstendenzen von der Realität zu minimieren: „Je früher allen Beteiligten klar wird, dass der Marktewettbewerb nicht nachlässt, desto eher kann auch umgesetzt werden, dass innerhalb des Unternehmens alle Systeme auf Leistung ausgerichtet werden – und als solche transparent kommuniziert werden.“

Literatur

Spieler ohne Stammpatzgarantie. Darwinopportunismus in den neuen Arbeitswelt, Wiley 2003, 24,90 Euro

