

„UNSERE SCHLIMMSTEN AUSBEUTER SIND WIR SELBST“

EIN GESPRÄCH MIT PROFESSOR DIETRICH VON DER OELSnitz ÜBER MODERNE PERSONALFÜHRUNG, BURNOUT UND UNGERECHTE LOHNVERTEILUNG

VON HOLGER ISERMANN

Die Filmemacherin Carmen Losmann zeichnet in Ihrem Film „Work hard – play hard“ ein bisweilen erschreckendes Bild vom Denken der Personalers. Da ist etwa von der „Verpflanzung eines kulturellen Wandels“ in die DNA der Mitarbeiter die Rede. Das klingt mehr nach Sekte als nach Personalwesen...

Ja, das stimmt. Es gibt zum Beispiel das Konzept der so genannten transformationalen Führung, bei dem die Werte des Mitarbeiters verändert werden sollen. Ich sehe es kritisch, wenn aus einem unternehmerischen Antrieb heraus die Persönlichkeit von Menschen verändert werden soll.

Sind Menschen denn im Sinne eines Unternehmens vor allem eine Ressource?

Den Begriff der Humanressource verwende ich auch, den des Humankapitals allerdings nicht. Menschen sind keine Kapitalgröße, aber wenn man Ressource im Sinne der Wortherkunft mit Quelle übersetzt, passt der Begriff. Denn Mitarbeiter sind eine entscheidende Quelle des Unternehmenserfolgs.

Wo liegen die ethischen Grenzen in der Nutzung dieser Ressource?

Zum Beispiel dort, wo ein Mitarbeiter Substanz verliert, weil er sich selbst in seiner Freizeit nicht mehr ausreichend erholen kann und sich 24 Stunden im Dienst der Firma wähnt.

Ist das Personalwesen durch die Forderung nach ständigem Wachstum getrieben?

Absolut. Hier findet deshalb eindeutig eine Professionalisierung statt. Während früher viele Firmenchefs meinten, dass sie nicht nur tüfteln, sondern mit ihrer natürlichen Menschenkenntnis auch die besten Mitarbeiter für ihr Unternehmen finden könnten, gibt es mittlerweile viel mehr

Spezialisten. Das sehen sie etwa, wenn im Assessmentcenter die Betriebspsychologen aufmarschieren oder mit dem Human Potential-Index versucht wird, den Wert einzelner Mitarbeiter messbar zu machen. Das geht für mich übrigens zu weit.

Warum?

Der Mensch ist ein Wesen mit Emotionen, das man nicht auf seine bloße Nützlichkeit hin kleiden sollte. Das missfällt mir.

Losmann sieht eine Verschmelzung von Arbeit und Freizeit, zum Beispiel durch die Abschaffung der Stempeluhren, die Möglichkeit des Home Office oder die Neuaufrichtung der Firmenarchitektur weg vom klassischen Bürogebäude. Ist da etwas dran?

Ja, eindeutig. Mir fällt spontan ein Zitat von Calvin Coolidge, dem 30. Präsidenten der USA, ein. Der hat gesagt, wer eine Firma baut, baut einen Tempel. Man versucht also die Menschen für die eigene Idee zu gewinnen und sie nicht mehr loszulassen. Diese Verschmelzung kennen die Organisationspsychologen unter dem

Begriff Selbstausbeutung. Wir könnten auch Hamsterrad dazu sagen.

Passt der Acht-Stunden-Takt der Stempeluhren, der die Industriegesellschaft geprägt hat, nicht mehr in unsere Dienstleistungsgesellschaft?

Die alten zeit- und ortsbasierten Arbeitsstrukturen brechen also auf. Und natürlich wird von Mitarbeitern zunehmend erwartet, dass sie sich selbst entgrenzen. Ein Beleg sind die steigenden Mobilitätsanforderungen, die soziale Beziehungen zerschneiden.

Kann man den Unternehmen denn unterstellen, dass sie ihren Mitarbeitern bewusst mehr Arbeit aufladen als in der vereinbarten Vertragszeit zu schaffen ist, um das Prinzip der Selbstaus-

beutung zu schüren?

beutung zu schüren?

Da das Arbeitsquantum zunimmt und gleichzeitig die Belegschaften ausgedünnt werden, ist dieses Prinzip im System angelegt. Ich würde also weniger von einer Boshaftigkeit der Vorgesetzten ausgehen, als sagen, dass hier nur Druck von oben in der Hierarchieebene nach unten weitergereicht wird. Selbst der Unternehmensvorstand ist ja von den Kunden oder den Aktionären getrieben.

Sehen Sie einen direkten Zusammenhang zwischen diesem zunehmenden Arbeitsdruck und Krankheitsbildern wie etwa Burnout?

Ja, natürlich. Psychische Erkrankungen sind mittlerweile die häufigste Ursache von Frühpensionierungen. Ich gehe allerdings davon aus, dass es das Krankheitsbild auch schon früher gab und es nur anders bezeichnet wurde. Menschen zwischen 40 und 50 hatten damals eben eine Sinnkrise („midlifecrisis“) oder man hat versucht, das Phänomen eher biologisch zu erklären.

Wie passen die vielen Frühpensionierungen denn mit der Tatsache zusammen, dass wir eigentlich immer länger arbeiten sollen?

Man müsste die Menschen eigentlich mehr schonen. In den Urzeiten der Industrialisierung hat man die Arbeitskräfte einfach ausgerangiert, wenn sie mit 35 körperlich kaputt waren. Diese zynische Haltung konnte man sich lange leisten, weil es genug existenziell bedrohte „Proletarier“ gab. Durch den demographischen Wandel ist die Lage heute eine ganz andere.

Eine zweite große These von Losmanns Film ist die Übertragung von mehr Verantwortung auf die Mitarbeiter. Dieser wird sozusagen zum Unternehmer im Unternehmen...

...das Bild ist richtig. Viele Aufgaben werden als Folge der Ausdünnung von Hierarchieebenen in Projekten und Teams organisiert, sodass mittlerweile die klassische Führungsarbeit wie z.B. die Koordination und Kontrolle vom einfachen Angestellten übernommen werden muss.

Sehen Sie das kritisch oder positiv?

Grundsätzlich erstmal positiv, weil die Mitarbeiter weniger fremdbestimmt sind. Aber die Unternehmen müssen neben den operativen Aufgaben eben auch die nötigen Freiräume auf die Mitarbeiter übertragen und daran hapert es häufig.

Müsste mehr Verantwortung nicht auch mit mehr Benefit einhergehen? Passt die Entwicklung also zu den zurückhaltenden Lohnabschlüssen der letzten Jahre?

Das wäre die logische Fortsetzung des Unternehmer-im-Unternehmens-Prinzips. Aber das Gegenteil passiert, die Gehaltsschere geht immer weiter auseinander. Manager verdienen heute im Schnitt rund 450 Prozent mehr als ihre Mitarbeiter. Wenn bestimmte Vorstände zweistellige Millionengehälter beziehen, spiegelt das ihre Wertigkeit für ein Unternehmen oder die Gesellschaft nicht immer wieder.

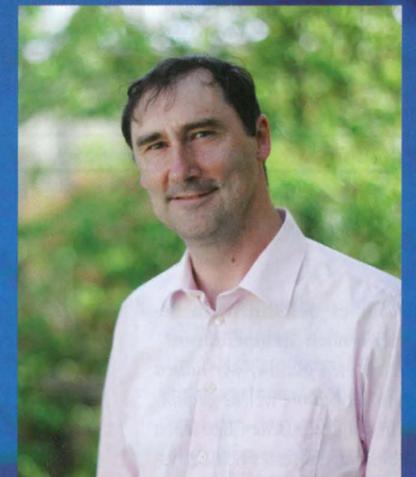
Wenn früher ein Job vor allem Mittel zum Geldverdienen war, was ist er heute?

Arbeit ist immer mehr ein Sinnstifter. Gerade so genannte High Potentials wählen bei verschiedenen Jobangeboten immer häufiger die Tätigkeiten aus, die ihnen interessanter erscheinen und nicht unbedingt die, bei denen sie mehr verdienen oder im alten Wohnort bleiben können.

Wenn es den Fachkräftemangel wirklich gibt, müssten gut ausgebildete Menschen doch in einer komfortablen Situation sein und aus dem Hamsterrad springen können? Gesellschaftlich sinnvoll wäre eine gesunde Leistungskultur, aber wenn jemand heute versucht, vernünftig mit seinen Ressourcen umzugehen, wird er schnell stigmatisiert. Weil viele Kollegen zum Beispiel eher auf „wer kann am längsten“ machen und jeden kritisch beäugen, der früher nach Hause geht.

Und das erzeugt wiederum Druck und lässt uns im Hamsterrad weiterlaufen?

Natürlich. Wir sind bestimmt von der Angst, beruflich nicht weiter aufzusteigen, weil auch wir das Wachstumsprinzip verinnerlicht haben. Es wäre allerdings zu kurz gedacht, dies allein den Unternehmen zuzuschreiben, denn unsere schlimmsten Ausbeuter sind wir selbst.



PROFESSOR DIETRICH VON DER OELSnitz leitet das Institut für Unternehmensführung an der TU Braunschweig und beschäftigt sich unter anderem mit den Themen Innovations- und Wissensmanagement und Personalführung.

Wie meinen Sie das?

Wir stehen unter einem großen Möglichkeitszwang, weil wir heute so unendlich vielmehr Optionen haben und uns quasi die Welt zur Verfügung steht. Es gibt da draußen also immer noch einen besseren Job oder einen besseren Partner. Das Phänomen der vielen Lebenspfade gilt ja auch im Privatleben und verhindert, dass wir zur Ruhe kommen. Trotzdem ist es natürlich so, dass die Unternehmen sich diese Einstellung gern zunutze machen.

Der Wunsch nach mehr Produktivität macht vor den Universitäten nicht halt. Was halten Sie davon, wenn sich etwa die FU Berlin damit rühmt, die unternehmerischste Hochschule Deutschlands zu sein? Gegen größere Produktivität ist zunächst nichts einzuwenden. Ich sehe allerdings die zunehmende Ökonomisierung der Universitäten kritisch. Universitäten sind primär der Wahrheit und dem Erkenntnisgewinn verpflichtet – nicht irgendwelchen „Märkten“.

Der Staat sollte sie so ausstatten, dass sie sich eine unabhängige Meinung leisten können und nicht mit den Wölfen heulen müssen. #

