

## Personalentwicklung im darwiportunistischen Arbeitsleben <sup>2</sup>

„Generation Y“; geboren nach 1970, erlebnishungrig und opportunistisch, zielstrebig und leistungsorientiert, trotzdem am Lebensgenuß und an allem Schönen durchaus interessiert. Diese Gruppe schickt sich an, in den Arbeitsmarkt einzutreten und dabei ihre spezifische Entwicklungsgeschichte sowie ihre eigenen Wertvorstellungen einzubringen.

Dieser Vorgang alleine ist schon interessant, bedeutet er doch möglicherweise ein radikales Adjustieren der unternehmerischen Personalarbeit: Wie motiviert man diese Generation? Wie „baut“ man sie in den betrieblichen Wertschöpfungsprozeß ein? Wie verhindert man Konflikte mit „anderen“ Generationen?

Besonders spannend wird dieses Auftauchen der Generation Y in der betrieblichen Realität zusätzlich dadurch, daß sich gleichzeitig die unternehmerische Landschaft schleichend, nichtsdestoweniger aber kontinuierlich wandelt: Soziale Verantwortung, Fairneß, „Menschen im Mittelpunkt“ und Workholder Value degenerieren zunehmend zu Worthülsen in Vorstandsreden und Firmendruckschriften, entbehren in vielen Fällen jeglicher realistischen Basis. Angesagt ist vielmehr eine Marktradikalität, ebenfalls mit weitreichenden Konsequenzen.

Aus dem Zusammentreffen dieser Bewegungen ergibt sich ein Phänomen, das mit „Darwiportunismus“ bezeichnet und in diesem Beitrag im Hinblick auf seine Konsequenzen für die Personalentwicklung näher untersucht wird.

### Was ist Darwiportunismus?

Darwiportunismus setzt sich zusammen aus dem kollektiven Phänomen des Darwinismus und der sich im Opportunismus artikulierenden individuellen Nutzenmaximierung.

Die erste Bewegung ist der zunehmende **Darwinismus**. Gemäß dem evolutionären Paradigma des „survival of the fittest“ bestehen im Wettbewerb nur diejenigen, die sich an die externen und internen Rahmenbedingungen am besten anpassen. Nur wer besser ist als der Mitbewerber, überlebt. Wer intellektuell, sozial oder physisch schwach ist, hat keine Erfolgchance.

Hier greift das strategische Management mit aller Macht ein und hier finden die (neo-)tayloristischen Unternehmensberater ihre hochdotierte Spielwiese – nicht gemessen an Ergebnis, sondern ausschließlich am Aufwand. Daß sich plötzlich hochgejubelte Erfolgsprojekte wie das Rover-Engagement von BMW als Flopp herausstellen, gefeierte IT-Tochterfirmen wie alte Jungfern an den Mann gebracht werden und in allen diesen Fällen Tausende von Mitarbeitern auf der Straße stehen, all das wird erklärt mit „den Marktmechanismen“: Diese selektieren die Überlebensfähigen und eliminieren die vermeintlich Lenbensunfähigen.

Das Ergebnis ist der Zwang zur Bildung von Kernkompetenzen: Es überlebt nur, wer eine eindeutige Kernkompetenz aufweist, also etwas hat, was er besser kann als andere, und für das ein entsprechender Markt vorhanden ist. Unternehmen und Märkte entwickeln laufend neue Systeme, um die darwinistische Kette aus Variation-Selektion-Retention permanent zu durchlaufen und immer neue Gruppen von Volkswirtschaften, Unternehmen und

---

<sup>1</sup> Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ([scholz@orga.uni-sb.de](mailto:scholz@orga.uni-sb.de)), Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes; Direktor des Europa-Instituts und des Instituts für Managementkompetenz (*imk*) an der Universität des Saarlandes; u.a. Autor von „Strategische Organisation“ (mi-Verlag 2. Aufl. 2000) und „Personalmanagement“ (Vahlen-Verlag 5. Aufl. 2000).

<sup>2</sup> Beitrag für USW-Newsletter

Mitarbeitern im Wettbewerb auf den Prüfstand zu stellen. Nur die Besten überleben, der Rest wird eliminiert.

**Darwinismus ist ein kollektives Prinzip, das sich auf Entwicklungen innerhalb einer Gruppe bezieht.**

Im Gegensatz dazu folgt die zweite Bewegung im Darwiportunismus einer individuellen Handlungsannahme, nämlich dem **Opportunismus**: Individuen handeln so, daß ihr eigener Vorteil im Mittelpunkt steht. Jeder ökonomische Akteur ist danach bestrebt, seinen Nutzen zu maximieren. Diese Verhaltensweise ist weder von vornherein gut noch schlecht, sondern eine natürliche Eigenschaft von Menschen. Opportunisten instrumentalisieren Menschen, Organisationen, Situationen, wobei sie sich selbst im Mittelpunkt sehen und diese Perzeption auch von ihrer Umgebung erwarten.

Dieser Opportunismus - a priori nicht negativ, sondern beschreibend gemeint - ist bei der Generation Y immer existent und impliziert ein Verhalten, bei dem der einzelne ehrgeizig und selbstmotiviert eigene Ideen verfolgt, ohne altruistisch auf andere Rücksicht zu nehmen.

**Opportunismus ist ein vom Individuum induziertes Verhaltensmuster.**

Zusammengesetzt ergibt sich aus beiden Komponenten der **Darwiportunismus**, bei dem der systemimmanente Darwinismus im Wirtschafts- und Geschäftsleben auf den individuellen Opportunismus des nutzenmaximierenden Mitarbeiters trifft.

### **Personalentwicklung im Darwiportunismus? Teil 1: Die darwinistische Unternehmensperspektive**

Unternehmen fördern selten aus reinem Altruismus heraus Mitarbeiter, sondern verfolgen meist ganz handfeste Ziele. Mit zunehmendem Druck wächst die Notwendigkeit, immer krasser, kälter und konsequenter vorzugehen. Das Individuum gerät in den Hintergrund, es geht vielmehr um eine Optimierung der Gesamtheit aller (potentiellen) Mitarbeiter. Und hier arbeiten Unternehmen immer darwinistischer, auch die früher eher an Sozialapostel erinnernden Personalabteilungen.

In der Personalentwicklung dominiert die Anpassung an eine „feindliche“ Umwelt. Der Leistungswettbewerb der Personalabteilung ist hart: Sie muß passende Mitarbeiter dorthin liefern, wo diese Wertschöpfung realisieren.

**Personalentwicklung durch Variation** bedeutet hierbei zunächst Schaffung eines möglichst breiten Angebotes, denn es geht darum, als Arbeitgeber gerade für hochqualifizierte Mitarbeiter möglichst attraktiv zu erscheinen. Dies sind neben erfolgsabhängigen Entgeltstrukturen gegenwärtig vor allem Maßnahmen der Personalentwicklung. Gerade in den IT-Unternehmen der „New Economy“ gilt die Devise, hier möglichst rasch möglichst viel auszuprobieren, um vielleicht durch eine neue Variante der Personalentwicklung kurzfristig Mitarbeiter anzulocken.

**Personalentwicklung als Selektion** impliziert, daß Entwicklungsmaßnahmen selber der Auswahl dienen. Neben den üblichen leistungsorientierten Kriterien aus dem Wertschöpfungsprogramm werden immer mehr Nachwuchsförderungsprogramme nach dem Prinzip „Survival of the fittest“ konzipiert. Bereits die Aufnahme in bestimmte Programme führt zur Klassifizierung in A-, B- und C-Mitarbeiter. Förderprogramme finden firmenintern unter Kontrolle des (oberen) Managements statt und sind immer seltener Zonen der vertrauensvollen Weiterentwicklung. Wenn Unternehmen 15 Mitarbeiter starten lassen, ist klar, daß es rund 5 „Top-Scorer“ geben wird und - je nach innerbetrieblicher Arbeitsmarktlage - „2-4 Personen“, für die eine „rasche Beförderung zum gegenwärtigen Zeitpunkt ausscheidet“.

**Personalentwicklung zur Retention** verlangt schließlich vom Unternehmen die Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen unabhängig von einer direkten unternehmensspezifischen Funktionalität: Inzwischen ist hinlänglich bekannt, daß die Teilnahme an Qualifikation ein wichtiger Schlüssel zur Mitarbeiterzufriedenheit ist, geeignet, die Fluktuation von Mitarbeitern zu

reduzieren. Zudem gilt: Ist ein Mitarbeiter erst durch die Personalentwicklung unternehmensspezifisch geprägt, so kann er weniger leicht in andere Unternehmen wechseln.

## **Personalentwicklung im Darwiportunismus? Teil 2: Die opportunistische Perspektive des Entwickelten**

Für Vertreter der Generation Y ist Personalentwicklung hoch interessant, sofern sie den Eindruck der zumindest mittelfristigen Karriereunterstützung macht. Dabei sind diese Opportunisten durchaus bereit, kurzfristig massiv Mehrarbeit zu leisten, da sie erkennen, daß Unternehmen letztlich Personalentwicklung in den unterschiedlichsten Facetten immer mehr als Karrieresprungbretter definieren.

Korrespondierend dazu sehen und suchen sie den Wettbewerb: Offiziell dreht es sich in Unternehmen zwar häufig um Teamleistung. In einer darwiportunistischen Welt ist jedoch der Einzelkämpfer gefordert, der sich gegen Widerstände aller Art durchsetzen kann. Dies impliziert ein spezifisches wettbewerbsintensives Verhalten.

Im Wettbewerb zu **gegenwärtigen** Kollegen ist es zunächst wichtig, überhaupt in das Personalentwicklungsprogramm aufgenommen zu werden. Hier sind die bisherige Leistung sowie die zu erwartenden Entwicklungspotentiale ausschlaggebend. Der Mitarbeiter muß daher beides aktiv und in Abgrenzung zu den Kollegen kommunizieren, um sich die Möglichkeit der Personalentwicklung zu erschließen. Erfahrungen, Wissen, Mobilität und auch (scheinbare!) Loyalität zum Unternehmen sind hier Machtpotentiale, bei denen ein Mitarbeiter im direkten Vergleich seine Kollegen übertreffen und seine individuelle Verhandlungsmacht für Entwicklungsmaßnahmen vergrößern kann.

Im Wettbewerb zu **zukünftigen** Kollegen muß ein Mitarbeiter sein Verhalten bereits frühzeitig entsprechend ausrichten, indem er gegenwärtige Entwicklungsmaßnahmen bereits auf seine persönliche (!) Zukunft hin wählt und instrumentalisiert, Kunden als Wettbewerber ansieht und potentielle Konkurrenten frühzeitig lokalisiert.

Dies sind die impliziten Spielregeln, und ein derartiges Verhalten wird letztlich (zumindest von der Gruppe der Sieger) akzeptiert.

### **Fazit**

Unter zwei Bedingungen spricht nichts gegen eine darwiportunistische Arbeitswelt:

- Alle Beteiligten müssen ihre innere Logik kennen.
  - Alle Beteiligten müssen mit konsequenten Rollen darauf reagieren.
- Der soziale Kontrakt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern lautet dann: „Akzeptanz des darwinistischen Verhaltens“ gegen „Akzeptanz des opportunistischen Verhaltens“. Hierauf muß sich auch die Personalentwicklung offensiv einstellen!