

## „Entscheidungsträger oft Getriebene“

INTERVIEW: *Wirtschaftsprofessor Fred G. Becker über die Rollen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern*

■ **Bielefeld.** Der Existenzkampf in der Wirtschaft wird geprägt von darwinistischen Arbeitgebern und opportunistischen Arbeitnehmern. Der Bielefelder Wirtschaftsprofessor **FRED G. BECKER** erklärt die wenig schmeichelhaften Thesen im Gespräch mit Martin Krause.

*Die deutsche Wirtschaft brummt wieder. Hat das was mit der Arbeitszeit-Flexibilisierung zu tun?*  
**BECKER:** Mit Sicherheit. So schlimm die letzten Jahre für manche Betriebe und betroffene Arbeitnehmer auch gewesen sind: Die Krise hat zu einer Bereinigung von vielen Starrheiten im deutschen Wirtschaftssystem geführt.

*Also ist Flexibilität gut?*

**BECKER:** Selbstverständlich. Aber man kann es auch übertreiben. Denn wie wirkt die Flexibilitätsanforderung – bezüglich Arbeitszeiten, Entgelten, Tätigkeiten – auf die Arbeitnehmer? Da ist es eindeutig so, dass die auch flexibler werden, und zwar was ihre Loyalität und ihr Commitment zum Arbeitgeber betrifft. Wenn der sagt: Ob ich dich im nächsten Monat noch beschäftige, das weiß ich nicht, dann ist die Leidenschaft für einen solchen Job bestimmt nicht ausgeprägt. Da dürfen Arbeitgeber sich nicht wundern, wenn Mitarbeiter rasch das Weite suchen.

*Was wäre Ihr Rat an das Führungspersonal?*

**BECKER:** In Familienunternehmen wird viel stärker darüber nachgedacht, ob man Kapazitäten aufbaut und wie man mit Überkapazitäten umgeht. Ob man sie abbaut und wann man sie abbaut. Hier sieht man immer auch die Perspektive: Wir haben eine Verpflichtung den Arbeitnehmern gegenüber. Diesen verantwortungsvollen Umgang spüren die Mitarbeiter.

*Aber Sie halten Arbeitgeber für Darwinisten?*

**BECKER:** Viele schon. Ich greife hier auf das Stichwort meines

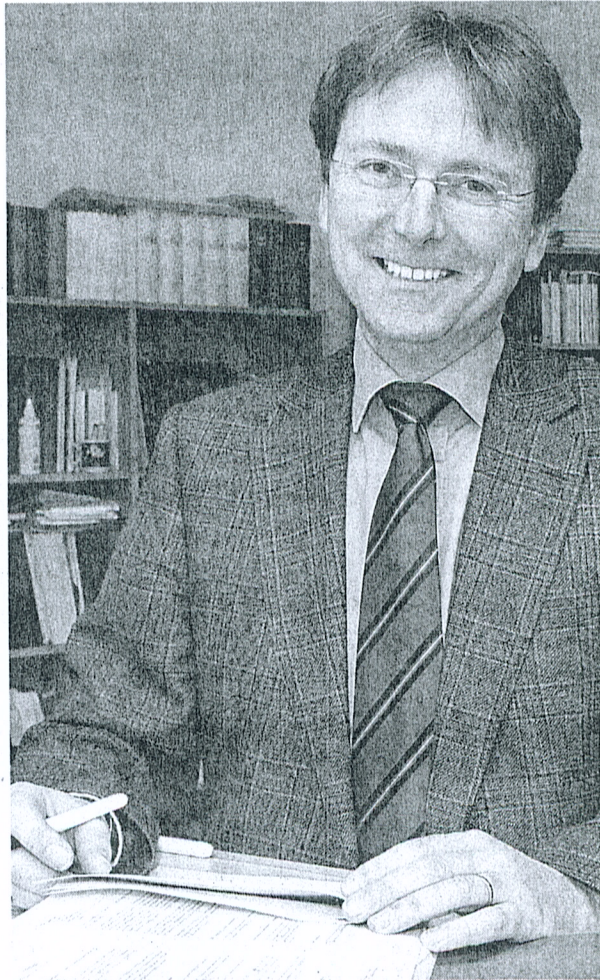
Saarbrücker Kollegens Scholz zurück: ‚Darwiportunismus‘. Darwinismus ist ein Teil hiervon. Der internationale Wettbewerb sorgt dafür, dass man heutzutage nicht mehr nur mit Firmen aus Rahden oder Hamburg konkurriert, sondern mit Unternehmen aus der ganzen Welt. Die Konkurrenten haben andere Wettbewerbsbedingungen, die aus Sicht der Arbeitgeber oft besser sind, als das hier in Deutschland wegen des Arbeits- und Tarifrechtes möglich ist. Das zwingt, um konkurrenzfähig zu sein, stärker darauf zu achten, dass man keinen Mitarbeiter mitschleppt, sondern stets die Besseren nutzt. Wobei allerdings manchmal eine falsche Vorstellung davon vorliegen mag, wer die Besseren sind.

*Ein Unternehmen, das verhindern will, dass es im Wettbewerb ausgezehrt wird, muss eine Selektion unter Mitarbeitern durchführen?*

**BECKER:** So sieht es die darwinistische Grundregel vor, die manche Unternehmen beherzigen. Wobei die Entscheidungsträger sich oft aber nicht aus freien Stücken als Darwinisten betrachten, sie sind selber Getriebene. Nach außen hin treten sie omnipotent auf, aber sie sind auch Sklaven ihrer Aktionäre und der Analysten.

*Diesem Darwinismus kann man sich im globalen Wettbewerb offenbar nicht entziehen?*

**BECKER:** Sicherlich, wobei Darwinismus in unterschiedlichen Ausprägungen stattfinden kann. Viele Unternehmen setzen ihn nur tendenziell um. Man kann versuchen, die Mitarbeiter zu fördern, damit sie im Wettbewerb bestehen. Man kann Arbeitskräfte auch weiterhin über unbefristete Arbeitsverträge und fixe Löhne binden. All dies kann sogar eine Strategie sein, um die Attraktivität des Unternehmens zu steigern. Wir versuchen gerade zu vermitteln, dass man durch solche Aktivitäten die besseren Arbeitnehmer und ein stärkeres gegenseitiges



Seit 1996 in Bielefeld: Professor Fred G. Becker. FOTO: ALEXANDER SCHÜCKE

### Experte für Personal und Führung

■ Fred G. Becker ist seit 1996 Professor an der Uni Bielefeld und Leiter des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung. Der 51-jährige gebürtige Rheinländer stu-

dierte BWL in Wuppertal und Köln, in Siegen wurde er promoviert und habilitiert. Seine ersten Stationen als Hochschullehrer waren in München und Jena. Becker ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Commitment bekommt. Dies erzeugt Engagement und dann auch Flexibilität.

*Den Arbeitnehmern werfen Sie Opportunismus vor?*

**BECKER:** Manche Autoren sehen den Opportunismus als Zeitererscheinung, die mit der Generation Y zusammenhängt, die in den 60er, 70er und 80er Jahren in relativem Luxus groß gewor-

den ist. Viele sitzen demnach heute noch da und warten darauf, dass ihnen etwas geboten wird, bevor sie den kleinen Finger rühren. Wenn ein Arbeitgeber einem etwas mehr anbietet als der alte, dann wechselt man – es fehlt an Loyalität in dieser Generation, so heißt es. Ich interpretiere den Opportunismus dagegen etwas anders, und zwar als mögliche Reaktion auf den Darwinismus der Arbeitgeber.

*Ist Loyalität das Gegenstück zum Opportunismus? Was ist mit der Bereitschaft zum Widerspruch?*

**BECKER:** Das Verhalten, dem Chef oder der Chefin nach dem Mund zu reden, weil es andernfalls Karriere-Nachteile haben könnte, ist hier nicht gemeint. Ich weiß aber, dass diese Art von Opportunismus teilweise gewissermaßen erzwungen wird.

*Für die Firma ist dieses Hofschranzenum doch wohl nachteilig?*

**BECKER:** Natürlich. Wenn Leute denken: ‚Dieses versteht der Chef nicht, das dürfen wir ihm nicht sagen. Und jenes will er nicht hören‘, dann setzt sich das im Unternehmen fort. Dabei ist eigentlich gerade der kritische Untergebene gefragt. Wir versuchen in Management-Schulungen, die Nachgeordneten dazu zu bringen, konstruktive Kritik zu äußern, und die Vorgesetzten dazu, dies zu akzeptieren und sogar zu fordern. Auch hier gilt: ‚Der Fisch stinkt vom Kopf her!‘

*Die Anforderungen sind widersprüchlich. Denn vom Führungspersonal wird gefordert, sich auch gegen Widerstand durchzusetzen.*

**BECKER:** Das wird unter dem Stichwort Rollendilemma auf den Punkt gebracht. Was immer man macht als Führungskraft, es gibt immer gute Gründe für das Gegenteil. Persönliche Nähe zu den Mitarbeitern hilft, sie besser zu verstehen und individuelle Anreize setzen zu können. Andererseits ist persönliche Nähe nicht gerade hilfreich, wenn man über Beförderungen oder Entlassungen entscheiden muss.