

KÖPFE

Judith-Maria Gillies

Professor Christian Scholz

Köpfe: Professor Christian Scholz



Die Arbeitswelt von morgen ist sein Forschungsgebiet von heute: Professor Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken sowie Direktor des dortigen Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaften, und des Instituts für Managementkompetenz. Der 54-jährige Österreicher erforscht das strategische Personalmanagement, virtuelle Organisationen sowie das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Aufsehen in der Management- Welt erregte seine These des sogenannten Darwiportunismus, mit dem er einen neuen sozialen Kontrakt im Arbeitsleben vorhersagt.

Das bunte Mobilé an der Wand des schummrig beleuchteten Flurs wirktwie eine Kreuzung aus Planetenmodell und Tinguely-Kunst. Mittendrin hängt eine fußballgroße rote Kugel an einem Nylonfaden, drum herum baumeln grüne, gelbe und blaue kleine Sterne und Bälle. Der grauhaarige Herr neben dem Kunstwerk – schwarze Hose, schwarzes Hemd, keine Krawatte – ist jedoch weder Astronom noch Museumsdirektor. Sondern Wirtschaftsprofessor. Genauer gesagt ist Christian Scholz – so sein Name – Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken.

Das Objekt neben ihm soll eine virtuelle Organisation darstellen, also einen Verbund von rechtlich unabhängigen Anbietern, die sich übers Internet für zeitlich begrenzte Projekte zusammenschließen. "Die rote Kugel verkörpert die Idee, die Vision, die letztlich die Macher verfolgen", erklärt er im Staccato-Tonfall. "Die Sterne und Kugeln docken sich als Anbieter von Kernkompetenzen für eine gewisse Zeit an die rote Kugel an" – er führt die Objekte an den Nylonfäden an die rote Kugel heran – "um danach wieder ihrer eigenen Wege zu gehen" – jetzt lässt er die Objekte wieder frei hin- und herschwingen. "Als die Idee der virtuellen Organisation ganz neu war, wollte ich meine Studenten nicht mit Powerpoint-Präsentationen langweilen" – seine blauen Augen hinter der randlosen Brille blitzen auf. "Daher habe ich sie dieses Modell bauen lassen, wodurch sie sich selber die Idee näher gebracht haben." Virtuelle Organisationen sind nur eines von Scholz' Arbeitsgebieten. Der 54-Jährige erforscht die Arbeitswelt von morgen in all ihren Facetten – von der Humankapital-Berechnung über das Homeoffice bis zu Hierarchien in Organisationen. Die derzeitige Herausforderung der Wirtschaft liege darin, Mitarbeitern zu helfen, Unternehmer in eigener Sache zu werden, "Akteure in einer Marktwirtschaft im Kleinen", wie er es formuliert.

Geborgenheit in kleinen Zellen

Für die nächsten Jahre sagt der in Vöcklabruck geborene Oberösterreicher eine Loyalitätskrise auf dem Arbeitsmarkt voraus. Die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen werde erheblich abnehmen – "wie ja auch die Verantwortung der Unternehmen den Mitarbeitern gegenüber leider weitgehend abgebaut wurde". Doch er hat auch eine gute Nachricht parat: Mitarbeiter binden sich

zwar nicht mehr an den Arbeitgeber als solchen, dafür aber an eine konkrete Abteilung oder Projektgruppe. "Dort sucht und findet man teilweise noch Sicherheit sowie emotionale Geborgenheit" – wichtige Dinge, wie Scholz weiß. Denn würden alle Arbeitnehmer ganz ungebunden arbeiten, wäre der lang vorausgesagte Trend zum Homeoffice schon viel ausgeprägter. "Nur wenige Mitarbeiter können oder wollen herausgelöst aus ihrer gewohnten beruflichen Umgebung arbeiten. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, Geborgenheit in kleinen Zellen zu schaffen."

Darwin lässt grüßen!

Der Personalprofessor verweist auf neue Spielregeln. "Eine Stammplatzgarantie gibt es in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr – weder für Mitarbeiter noch für Unternehmen", so Scholz. Daher müssten sich Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Politiker und Interessenverbände umstellen. Vorgesetzte stünden in einer besonderen Verantwortung. Denn das Führungsmuster der guten alten Zeit ("wie Siemens in den 70er Jahren") mit absoluter gegenseitiger Loyalität sieht er aussterben. Ein neues Modell zwischen Chef und Mitarbeitern erobere die Firmenetagen. Dieses werde einerseits bestimmt von Leistungsbeurteilungen und Messsystemen, denen sich die Mitarbeiter stellen müssten. Andererseits haben die Mitarbeiter künftig verstärkt die Chance, ihre eigene Zielrichtung bei der Arbeit einzubringen. Für diese neue Stoßrichtung erfand Scholz einen neuen Begriff im Management: den Darwiportunismus – eine Zusammensetzung der Wörter Darwinismus und Opportunismus. Dieser Darwiportunismus, so Scholz, führe zu einem völlig neuen sozialen Kontrakt im Arbeitsleben. "Es geht darum, eine Welt zu gestalten, in der Unternehmen und Mitarbeiter ihren eigenen Interessen nachgehen und gerade so die Potenziale der wechselseitigen Freiheiten nutzen können, ohne dabei ein schlechtes Gewissen haben zu müssen", so der Betriebswirt.

Am Schwarzen Brett des Lehrstuhls hängen diverse Zeitungsartikel zu diesem Thema: "Stammplatz nicht garantiert" heißt eine Überschrift, eine andere verkündet "Die neuen Spielregeln der Arbeitswelt", eine dritte stellt die These auf: "Wenn alle Mitarbeiter ellbögen, herrscht Krieg".

Schriftsteller oder Universitätsprofessor?

Das Interesse am Mit- und Gegeneinander in Firmen begleitete Scholz sein ganzes Berufsleben. Unternehmen und sozioökonomische Zusammenhänge faszinierten ihn schon früh. Daher lag es nah, Betriebswirtschaft zu studieren. Doch dieser Weg war dem Ingenieurssohn nicht unbedingt in die Wiege gelegt. Musiker wäre der Hobby-Gitarrist damals gern geworden oder Dramaturg oder Schriftsteller. Doch die Eltern rieten ab – "wegen der finanziell ungünstigen Perspektiven", wie er schmunzelnd erzählt. Statt brotloser Kunst stand Karriere auf dem Programm: BWL-Studium an der Universität Regensburg, von 1978 bis 1981 Promotion zum Dr. rer. pol. mit summa cum laude. Für seine Dissertation "Betriebskybernetische Hierarchiemethodik" erhält er den Thurn und Taxis Förderpreis. Nach einem Forschungsaufenthalt an der weltbekannten Harvard Business School folgt die Habilitation in Regensburg. 1986 übernimmt er seinen jetzigen Lehrstuhl in Saarbrücken. An der Tür zu seinem Büro, Raum 210 in Gebäude A5/4 fehlt sein Titel gänzlich. Ganz schlicht steht da "Christian Scholz, BWL insbes. Organisation, Personal- und Informationsmanagement". Die anderen blau-weißen Türschilder seines Lehrstuhls in der zweiten Etage tragen dafür neben den Namen der Mitarbeiter trendige Zusätze: "215. 2 Human Capital Management" steht da, "212 Cyber Café" oder "216 Holo-Deck". Gleich am Anfang des Flurs prangt ein beleuchtetes Schild "Orga TV On Air". Seit 1999 betreibt Scholz am Lehrstuhl einen Internetsender, in dem Studenten über neueste Entwicklungen aus der Welt des Personalmanagements berichten. Daneben ist Scholz seit 1990 Direktor des Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaften, das Managern ein MBA-Studium anbietet, sowie Direktor des Instituts für Managementkompetenz, beide mit Sitz in Saarbrücken. Als Honorarprofessor lehrt er außerdem Personalmanagement an der Universität Wien.



Judith-Maria Gillies
Journalistin, Köln

Globalisierung ist nicht Gleichschaltung

Europa ist auch im Management ein großes Thema – und ein umstrittenes. "Viele Firmen geben sich der Illusion hin, wir seien ein gemeinsames Europa. Deutschland sei der lokale Markt" – Scholz zeichnet mit seinen Fingern einen kleinen Kreis auf den Tisch – "dann kommt Europa, aber das ist im Prinzip noch genau dasselbe" – er zeichnet einen minimal größeren Kreis drum herum –

"und erst dahinter fängt die Globalisierung an" – er tippt mit dem Handrücken außerhalb des Kreises auf den Tisch. "Doch in Wirklichkeit besteht die Herausforderung darin, sich den verschiedenen Märkten spezifisch anzupassen", so der Ökonom. "Denn Globalisierung bedeutet nicht, alle Geschäfte gleichzubügeln und sich allenfalls auf ein nicht umgesetztes think global, act local zurückzuziehen." Diese Gleichsetzung von Globalisierung mit Gleichschaltung sei ein weit verbreiteter Mythos in vielen Geschäftsetagen der Konzerne.

Strategische Ziele statt Kaffee und Caipirinha

Als deutscher Vorreiter bot Scholz bereits vor zwölf Jahren an seinem Institut einen MBA-Kurs mit dem Titel "Europäisches Management" an. Damals tönten die Kritiker, diese thematische Ausrichtung sei unsinnig. Denn Europa sei bald eins, und alles werde harmonisiert und gleich laufen. "Heute wissen wir, dass das nicht so ist. Ganz im Gegenteil", so der Wissenschaftler. Die einzelnen Länder entdeckten wieder ihre lokalen Identitäten. Scholz: "Wer Erfolg haben will, muss die spezifischen Besonderheiten der Menschen und Märkte kennen." Als Negativbeispiel für falsch verstandene Globalisierung nennt er die jüngst in Deutschland gescheiterte Handelskette Wal Mart. International tätigen Unternehmen rät er, die strategischen Ziele ihrer Projekte genau festzulegen. "Bei Firmen, die das vergessen, geraten Meetings in ihren internationalen Teams zu reinen Reise- und Plauderorgien ohne Mehrwert", so Scholz. "Es geht eben nicht nur darum, sich bei Kaffee oder Caipirinha zu treffen, sondern darum, die mit dem Etablieren eines Teams gesetzten Ziele zu verwirklichen."

Auch Scholz selbst kommt beruflich viel in der Welt herum. Forschungsreisen und Vorträge führten ihn nach Indien und Vietnam, USA und China, Brasilien und Südafrika. Immer mit dabei: seine Swatch-Uhr "Beat". "Sie zeigt Dualzeit und hat einen eingebauten Wecker. Ideal, wenn ich auf Reisen bin", schwärmt er und deutet auf die trendig-klobige Plastikuhr an seinem Handgelenk. Allerlei Mitbringsel diverser Geschäftsreisen landen in der Glasvitrine seines Büros: Namensschilder an Bändern, ein Spielzeugtruck, eine Schneekugel, der "Best Symposium Award" von der Academy of Management.

Wider die etatistische Regelungswut

Scholz beschäftigt sich nicht nur mit den weichen Themen der Personalarbeit. Auch heiße Eisen packt er an – das Thema Arbeitslosigkeit beispielsweise. Dieses sieht der bekennende "Verfechter von Marktlösungen" (Scholz über Scholz) zunehmend falsch bekämpft. "Ich halte nichts von der Idee, dass irgendwo in Berlin jemand sitzt, der vom grünen Tisch aus versucht, alles zu steuern und zu lenken." Mit Konstrukten wie Mindestlöhnen, Kontingentierungen, Zugangsbarrieren oder anderen Detailregelungen verfehle man das Ziel, so der Ökonom. "Man sollte lieber für die vielen klugen, mündigen Bürger und Unternehmer einen Rahmen schaffen, der es ihnen erlaubt, vernünftig miteinander umzugehen und Geschäfte machen zu können."



Stammpplatz-Garantien gibt es nicht mehr

Ein Plädoyer für die Abschaffung der Sozialen Marktwirtschaft? Nein, winkt er ganz schnell ab, abschaffen wolle er nur "die etatistische Regelungswut in der Sozialen Marktwirtschaft", stellt er klar. "Denn sonst kann auch unsere Marktwirtschaft wegen mangelnder internationaler Wettbewerbsfähigkeit nicht länger sozial sein."

Die fürchterliche Kultur des Jammerns

Der Mann liebt klare Worte. Dabei kriegt nicht nur die Politik ihr Fett weg – sondern auch die Wirtschaft. Ein Aufreger für ihn ist der allseits beliebte Verweis auf die hehren Werte der jeweiligen Unternehmenskultur. "Die Inhalte der Hochglanzbroschüren haben mit der Wirklichkeit oft nichts zu tun. Sie sind nur das Einheitsabziehbild eines

Bilderbuchunternehmens", kritisiert Scholz, der als Jury-Mitglied des Wettbewerbs "BestPersAward" jährlich die Personalarbeit deutscher Mittelständler analysiert und bewertet. Sein Fazit: Gute Arbeitgeber geben ihren Mitarbeitern Leistungsfeedbacks – egal ob kleine Mittelständler oder Weltkonzerne. Das motiviere die Leute und schaffe zudem innerbetriebliche Markttransparenz.

Allzu rosig sieht es seiner Meinung nach hier zu Lande jedoch nicht aus in den Betrieben. "90

Prozent der deutschen Unternehmen erfüllen den Anspruch ihrer eigenen Werte nicht." Seine Kritik reicht vom Großartigkeitswahn der Firmen – "Sie übertrumpfen sich gegenseitig mit dem höchsten Gebäude der Stadt, aber auf die Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter legen sie keinen Wert" – bis hin zum Hilflosigkeitswahn – "Unternehmen glauben, letztlich sowieso nichts am Lauf der Welt ändern zu können". Das Ergebnis sei eine "fürchterliche Kultur des Jammers", so seine Kritik.

Lernen von Orchestermusikern

Ärmel hochkrepeln statt klagen: Nach diesem Motto bietet der Österreicher Hilfestellung bei Personalarbeit, Mitarbeiterbefragungen, Kommunikation und Human Capital Management. Neben dem Uni-Job hat er dazu die Ein-Mann-Beratungsgesellschaft Prisma gegründet. Dabei entdeckte er selber ganz neue Aussichten. Ein Auftrag führte ihn zur Deutschen Kammerphilharmonie Bremen, die seine Expertise in Sachen Organisationsentwicklung suchte. Ganz nebenbei stellte der Personalexperte erstaunt fest, dass sich das Orchester als Vorbild für Unternehmen eignet. "Die Orchestermitglieder interagierten professioneller als so mancher Manager – nicht nur mit dem Dirigenten, sondern auch untereinander", berichtet Scholz mit immer noch überraschter Miene. "Sie bewegen sich sicher im Spannungsfeld zwischen Demokratie und Hierarchie. Davon können viele Führungskräfte noch etwas lernen!"

Sein Credo: Diplom statt Schmalspurstudium

Für die Zukunft der Leitenden Mitarbeiter generell sieht Scholz ziemlich schwarz. So prophezeit er einen massiven Mangel an qualifizierten Führungskräften. Dies führt er nicht allein auf die demographische Entwicklung zurück, sondern auch auf mangelnde Investition der Unternehmen in den Führungsnachwuchs sowie auf veränderte Ausbildungsbedingungen. Die Umstellung auf Bachelor- und Master-Abschlüsse geißelt er als "Schmalspurausbildung unter dem Deckmantel der Internationalisierung". Das traditionelle deutsche Bildungssystem sei besser als sein Ruf. "In den USA übernehmen immer mehr Hochschulen das deutsche System der vier- bis fünfjährigen Rundum-Ausbildung der Diplomstudiengänge."

Sein Lehrstuhl bietet momentan neben den neuen Abschlüssen auch noch klassische Diplom-Studiengänge an. Und ginge es nach dem Lehrstuhlinhaber, änderte sich daran auch künftig nichts. Seine heimliche Hoffnung: In drei Jahren schaltet sein Lehrstuhl Anzeigen, in denen er mit dem Diplomstudiengang BWL wirbt. "Das wird großen Zulauf finden, denn bis dahin werden Unternehmen und Studenten merken, dass das Diplom mehr Wert ist als ein Bachelor- oder Master-Abschluss", ist Scholz überzeugt. Von seinen Diplomanden kennt er bis dato jedenfalls niemanden, der nach dem Studium arbeitslos geworden wäre.

Hobbys? Arbeiten. Und "Tatort" gucken

Auch um seine eigene Zukunft jenseits der beamteten Festanstellung macht er sich keine Sorgen. Statt mit 67 in Rente zu gehen, plant der Hochschullehrer, an der Uni aufzuhören und eine völlig neue Beschäftigung anzufangen. Was das sein wird? Bleibt abzuwarten. In 13 Jahren kann viel passieren. . . Schon heute sieht Scholz die Arbeit nicht als Last, sondern als Lust. Auf die Frage "Haben Sie Hobbys?" antwortet er wie aus der Pistole geschossen: "Ich arbeite gern rund um die Uhr." Und nach einem Moment überlegen fügt er an: "Und ich reise gern durch die Welt."

Sonst noch was, Romane lesen vielleicht? Nicht wirklich, dazu fehle ihm die Zeit. "Dafür sehe ich gern fern – eigentlich alles was Spaß macht oder interessant ist. Vom 'Tatort' habe ich so gut wie keine der rund 600 Folgen verpasst", erzählt er nicht ohne Stolz in der Stimme. Und lachend schiebt er nach: "Bekanntes wissen, dass sie mich am Sonntagabend definitiv nicht anrufen dürfen."

Neben der Spannung am Sonntagabend genießt er aber auch mal die Entspannung vom Job. Einmal im Jahr fährt er mit seiner Frau und – wenn irgend möglich – auch mit seinen beiden erwachsenen Söhnen (23 und 28 Jahre alt) in seine Heimat nach Oberösterreich. "Dort wohnen wir in einem kleinen, fast 50 Jahre alten Holzhaus ohne Telefon, und wir genießen dort die Ruhe." Und die lässt sich ja zumindest ab und zu auch zum ungestörten Arbeiten nutzen. Seine Fachbücher nämlich entstehen am Schreibtisch genau dieses Ferienhäuschens.