

## Die HR-Funktion abschaffen? Ein radikaler Reformvorschlag

In den letzten Jahrzehnten hat sich das HR-Management immer neue Funktionen und Aufgaben angeeignet oder aufzwingen lassen. Häufig gegen besseres Wissen der Personaler und ohne Berücksichtigung grundlegender Erkenntnisse der letzten 50 Jahre aus Psychologie und Verhaltenswissenschaften. So hat sich die Funktion des Personalmanagements zwar einerseits zu einer «strategischen» Funktion gemauert und spielt heute eine wichtigere Rolle. Sie hat sich aber gleichzeitig zum «Feind» und Unterdrücker des Menschen in der Organisation gemacht und oft auch zum Instrument bürokratisch-autokratischen Managements per Weisung und Kontrolle. Nun scheint die Zeit gekommen, dass wir Personalmanagement entwickeln, das den Menschen endlich als Menschen behandelt.

**Eigentlich lässt sich kaum etwas Vernünftiges** über Personalmanagement, Führung und Menschen in einer Organisation allgemein sagen, wenn man nicht zuerst einmal klärt, auf Grundlage welcher Art von Menschenbild man eigentlich argumentiert. Viel zu viele Publikationen, Beratungsansätze, Tools und auch Personalmanager lassen in ihren Aussagen jegliche Stimmigkeit vermissen, einfach weil sich ihre Autoren und Erfinder nicht klar darüber sind, mit was für einer Art von Mensch wir es in Organisationen eigentlich zu tun haben.

Die in der Praxis gängigen Ansätze des HR-Managements schwanken unbewusst zwischen zwei Polen: Einerseits die Überzeugung, man müsse Menschen wie Kinder behandeln, an die Hand nehmen und kontrollieren. Und andererseits die Überzeugung, Mitarbeiter dächten eigentlich doch alle von Natur aus unternehmerisch und seien tief im Innern eher «Entrepreneure».

So schwanken die meisten Führungskräfte, aber auch die Personalmanager, in Denken und Handeln meist zwischen diesen Polen hin und her. Immer wieder ist in Organisationen von «Talent» und «Humankapital» die Rede. Im Alltag aber wird kaum je entsprechend «geführt», sondern kontrolliert, bevormundet, gegängelt, kleingemacht.

Diese Unschärfe oder Doppelzüngigkeit soll hier vermieden werden. Im Zeitalter der Information, des Wissens und des Könnens ist es erforderlich, endlich eine eindeutige Wahl zu treffen zugunsten eines Menschenbildes des

«Typs Y» – dem des intrinsisch motivierten, zur Selbststeuerung fähigen und grundsätzlich vertrauenswürdigen Menschen. Dem Träger von Talenten, der getrieben ist vom «Wunsch, einen Beitrag zu leisten», auf der Suche nach Anerkennung, Verantwortung und Sinn. Alle Gestaltungsvorschläge für ein Personalmanagement der Zukunft und für das entstehende Steuerungsmodell für die Wissensökonomie insgesamt müssen auf dieser Grundannahme fussen.

**Die merkwürdige Bezeichnung** «Theorie Y» geht zurück auf Douglas McGregor, einen Harvard-Professor, der in seinem Buch «Der Mensch im Unternehmen» von 1960 Führungsstile nach einer Theorie X und einer Theorie Y unterschied. Theorie X bezeichnet die klassische Steuerung per Weisung und Kontrolle – den autoritären Führungsstil nach tayloristischem Vorbild. McGregor schrieb, dieser Stil «reflektiert den dahinterstehenden Glauben, dass Management der inhärenten menschlichen Neigung entgegenwirken muss, Arbeit zu vermeiden.» Dies war die Welt, die Frederick Taylor Anfang des letzten Jahrhunderts beobachtet und studiert hatte und in der es für Organisationen ratsam erschien, Denken (Management) und Ausführung (Arbeit) strikt zu trennen.

Theorie Y nun ist die Antithese dazu: Sie unterstellt, dass alle Menschen Motivation in sich tragen, dass sie Selbstkontrolle zu üben fähig sind und sich selbständig auf die Erreichung von Organisationszielen ausrichten – in dem entsprechenden Grad, in dem sie sich diesen Zielen gegenüber verpflichtet fühlen.

Theorie X kommt einem Zwangsregime gleich, in dem arbeitsscheue, faule und wenig talentierte Mitarbeitende von der «Managementfabrik» angetrieben werden. Theorie Y dagegen nimmt alle Mitarbeitenden als grundsätzlich selbstgesteuerte, motivierte und talentierte Menschen wahr und versucht, deren inhärente Motivation im Sinne des Organisationsinteresses nutzbar zu machen.

Mehr als 45 Jahre nach McGregor erkennen Organisationen langsam – zumindest in der Theorie –, dass ihre Mitarbeitenden «Wissensträger» sind, die unter den richtigen Voraussetzungen die wichtigste Quelle für den Erfolg von Unternehmen darstellen. Die Wahrnehmung, der Mensch entspreche der Theorie X, wird immer mehr obsolet und

stirbt vielleicht langsam aus – so steht zumindest zu hoffen.

Theorie Y verkörpert «Zutrauen» in die Fähigkeiten und Talente der Menschen, ja der Menschheit allgemein. Damit wird auch «Vertrauen» in den einzelnen Menschen möglich und Vertrauen darin, dass Hunderte oder Tausende von Menschen in einer Organisation eigenverantwortlich als Entscheider zusammenarbeiten können, ohne dass das grosse Ganze aus den Augen verloren würde. Ein solches «Grundvertrauen» ist nur möglich vor dem Hintergrund eines Menschenbildes, das dem Gedanken der Theorie Y folgt. Es ist also zunächst einmal ein zeitgemässes Menschenbild erforderlich, damit eine «post-tayloristische» Organisation – ohne Weisungs- und Kontrollkultur – entstehen kann.

**Von der Theorie in die Praxis:** Nur wenige mittlere oder grosse Unternehmen haben bislang eine solche, an der wahren Natur des Menschen orientierte Organisationsstruktur mit den entsprechenden Führungsstilen entwickelt und über lange Zeiträume erhalten. Zu diesen Ausnahmeunternehmen zählen so erfolgreiche Pioniere wie dm-Drogeriemarkt aus Deutschland, der US-Kunststoffspezialist W.L.Gore, die schwedische Handelsbanken, Toyota, der US-Energieversorger AES, Southwest Airlines, der US-Handelskonzern Whole Foods oder das Schweizer Executive-Search-Unternehmen Egon Zehnder International.

Ein weiteres Pionierunternehmen, dessen Kultur fest in der Theorie Y verankert ist: Semco aus Brasilien. Ricardo Semler, Mehrheitsaktionär von Semco und Schöpfer des «demokratischen» Managementmodells bei diesem diversifizierten Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, glaubt, dass wahrhaft demokratische, vertrauende Füh-

**Niels Pfläging** ist Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT) sowie Präsident des Beratungshauses MetaManagement Group mit Sitz in São Paulo. Sein aktuelles Buch «Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis» (Campus) wurde 2006 mit dem Wirtschaftsbuchpreis von Financial Times Deutschland und getAbstract ausgezeichnet.



rung bislang so selten in der Praxis anzutreffen ist, weil es an zwei sehr raren Zutaten fehlt: «Erstens mangelt es an Managern, die bereit sind, Kontrolle aufzugeben. Damit scheiden tendenziell schon mal 80 Prozent aller Manager aus. Zweitens fehlt ein tief greifender Glaube daran, dass die Menschheit – Freiheit vorausgesetzt – dazu neigt, sich zu vervollkommen und eine Tendenz zum Guten in sich trägt. Das eliminiert dann die restlichen 20 Prozent.» Diese Aussage deutet auf zwei Herausforderungen hin: Einerseits bedeuten die Theorie Y, post-tayloristisches Management und Vertrauenskultur, dass Manager sich selbst entmachten, indem sie andere ermächtigen. Zugleich ist es nötig, einen Sprung zu machen. Wer nämlich andere sich selbst bestimmen lässt, kann den Erfolg ihrer Handlungen nur abwarten, nicht aber festlegen und anweisen, wie es im Taylorismus gängige Praxis ist.

**Ein Blick ins HR-Management der Gegenwart:** Schauen Sie sich Ihre Mitarbeiter an. Was sehen Sie? Kosten? Widerstand? Opportunismus? Lustlosigkeit? Sehen Sie Menschen, die an kurzer Leine geführt werden und per Aufsicht, Anreizung und Sanktionen kontrolliert werden müssen, weil man ihnen nicht vertrauen kann? Sehen Sie Menschen, die Aufgaben ausführen, die am besten ausgelagert werden sollten, damit Kosten gespart werden? Oder sehen sie intelligente, motivierte, vertrauenswürdige Menschen?

Werfen wir einen Blick in die HR-Praktiken in Organisationen, so stellen wir fest, dass auf Entmündigung und Kontrolle gerichtete Prozesse und Konzepte eher die Regel sind als die Ausnahme. Prozesse wie Mitarbeiterbeurteilungen und Entwicklungsgespräche fassen ebenso auf dem Menschenbild der Theorie X wie jede Form von Anwesenheitskontrolle, Arbeitszeiterfassung, Anreize und Incentives, Gehaltsbänder, Individualziele und Zielverhandlungen, Stellenbeschreibungen, Organigramme, Kompetenzprofile, Kompetenzkarriere-Konzepte, Assessment Center zur Personalauswahl, Systeme des Vorschlagswesens und zur Personalentwicklung. All diese Konzepte und Praktiken sind letztlich immer «patriarchalisch»; sie fördern eine Kultur der Abhängigkeit und verschärfen nicht selten die Probleme, für deren Lösung sie sich halten. Der Konflikt zwischen diesen Praktiken und dem Menschenbild der Theorie Y lässt sich übrigens auch dadurch nicht lösen, dass man beispielsweise Mitarbeiterbeurteilungen zu jährlichen 360-Grad-Feedbacks ausbaut und fixierte Arbeitszeiten durch «Gleit-» oder «Kernarbeitszeiten» ersetzt.

Pioniere wie Handelsbanken, Semco oder dm haben gelernt, dass es auch ohne die oben genannten Praktiken geht – wenn das Menschenbild stimmt! Andersherum formuliert: Diese Unternehmen mussten geradezu auf viele, als klassisch geltende HR-Systeme verzichten, eben weil derartige Prozesse nicht zu einer Organisation passen, die Menschen wie Menschen behandeln will.

Stattdessen haben diese Unternehmen viele alternative, zu der Theorie Y und einer empowernden Organisationskultur passende Praktiken und Denkweisen entwickelt. Semco und AES haben auf diese Weise gelernt, dass man in letzter Konsequenz auf eine «HR-Funktion» sogar insgesamt verzichten kann, auch wenn das Unternehmen mehrere tausend Mitarbeiter hat: Sie haben alle HR-Aufgaben an die dezentralen Teams und Manager zurückgegeben. Administrative HR-Tätigkeiten werden hier von externen Dienstleistern erledigt. Ein Denkanstoss?