

Von **Bärbel Schwertfeger**

**N**iels Pfläging, Direktor des Beyond Budgeting Round Table und Präsident MetaManagement Group, provozierte die Teilnehmer des 14. Münchner Personalforums: „Personalentwicklung ist ein verbrecherischer Ausdruck. Wir können Menschen nicht entwickeln.“ Matthias Bellmann, Vorstand der KarstadtQuelle AG, berichtete über den Transformationsprozess des Unternehmens. Professor André Habisch von der Katholischen Universität Eichstätt präsentierte empirische Ergebnisse über die Wertschöpfung durch Corporate Social Responsibility, und Professor Rainer Marr analysierte die Herausforderungen bei der Bewertung von Humanpotenzial.

### Besser ohne Personalmanagement

Das waren die zentralen Themen des 14. Münchner Personalforums an der Universität der Bundeswehr München. Seit 1987 veranstaltet das von Professor Rainer Marr geleitete Institut für Personal- und Organisationsforschung einen Austausch von Wissenschaft und Praxis. Höhepunkt der diesjährigen Veranstaltung war der erfrischende Vortrag von Niels Pfläging. Die 1998 in Großbritannien gegründete Community Beyond Budgeting Round Table plädiert für ein Steuerungsmodell jenseits der Budgetierung. Zu den Pionieren des Ansatzes gehören erfolgreiche Unternehmen wie Charles Schwab, Southwest oder Ikea. „Die haben noch niemals einen strategischen Plan gemacht“, behauptet Pfläging. Strategische Pläne seien fixierte Leistungsverträge, mit denen man lediglich Mittelmäßigkeit produziere. Gefragt seien vielmehr flexible Ziele.

„Zentralistische Steuerung kollabiert mit zunehmender Dynamik“, sagt der ehemalige Controller bei Boehringer Ingelheim und ThyssenKrupp. In der Wissensökonomie könne man mit Hierarchien keinen Erfolg haben. Da sei jeder Mitarbeiter gleichzeitig auch Controller

## Überflüssige Personaler

KONGRESS. Auf dem 14. Münchner Personalforum ging es um neues Denken im Personalmanagement. Ein Thema war auch die Abschaffung der Personaler.

und Personalentwickler. „Wir brauchen keine Kontrolle und Mitarbeiterbeurteilung“, erklärt er. „Wir müssen nur zulassen, dass unsere Mitarbeiter unternehmerisch handeln können.“ So gebe es bei Semco nicht einmal eine HR-Abteilung. Die 3.000 Mitarbeiter des brasilianischen Unternehmens wählen ihre Chefs selbst und setzen auch ihre Gehälter selbst fest. Organigramme und die Festlegung von Hierarchiestufen sind verboten.

### Management by Gruppendruck

Denn der Schlüssel für Erfolg sei die Dezentralisierung oder die Rückgabe der Entscheidungsmacht an die Mitarbeiter. Ein Beispiel dafür sei die Svenska Handelsbanken in Schweden. Dort seien die Entscheidungen auf die Peripherie der 560 Filialmanager verlagert. Alle 9.000 Mitarbeiter seien in gleichem Maß am Erfolg beteiligt und alle Gehälter würden offengelegt. „Die machen das aus persönlicher Genugtuung“, behauptet Pfläging. „Das ist Management by Gruppendruck.“ Entscheidend sei das richtige Menschenbild. So stellten erfolgreiche Unternehmen die Mitarbeiter an die erste Stelle. Sie trauten ihnen zu, ineffiziente Prozesse selbst zu beseitigen.

Bei den Zuhörern kam Pflägings Präsentation unterschiedlich an. „Sie



Für die Abschaffung von Kontrollmechanismen und Mitarbeiterbeurteilungen sprach sich Niels Pfläging aus.

kommen mir vor wie ein Guru“, kritisierte ein Personalmanager. Die dargestellte Gegenwelt zum Controlling gebe es nicht, es gehöre stets beides dazu. „Planungen sind Planungen, aber kein Commitment“, gab Eduard Klein, Mitglied der Geschäftsleitung bei W.L.Gore & Associates, zu bedenken. Ein Commitment könne nur sein, dass man das Beste anstrebt, aber das könne sich stets ändern. Dabei gehört der erfolgreiche Kunststoffverarbeiter nicht nur für Pfläging zu den Vorbildunternehmen. Auch der von Professor Rainer Marr gestiftete „HR-Future Award“ ging in diesem Jahr an das Unternehmen mit dem Slogan „no ranks, no titles“.

**Bärbel Schwertfeger** ist freie Journalistin in München.