

Den Menschen wieder ins Zentrum rücken

Führungskräfte tun gut daran, ihre Mitarbeitenden vermehrt als eigenständige Subjekte wahrzunehmen. Von Bruno Staffelbach

Human-Resource-Management verläuft oft in systemorientierten Bahnen. Vielen Führungskräften sind Prozesse und Programme wichtiger als der einzelne Mitarbeitende an sich. Diese Strategie ist jedoch verfehlt.

Im Human-Resource-Management tauchen immer wieder folgende Fragen auf: Sollen Systeme, Prozesse und Programme im Zentrum stehen? Oder sind es die einzelnen Mitarbeitenden, genauer: die Menschen, die die Strukturen, Abläufe und Inhalte des Managements bestimmen? Geht es um Mittel und Organisationen oder um Märkte und eigenständige Ressourcen? Alfred P. Sloan, Präsident von General Motors, gelangte 1946 zu folgender Antwort: «Die gleichen Rohstoffe und die gleiche betriebliche Ausstattung werden jedem geliefert, der sie bezahlen kann. Die technische Entwicklung ist allgemein zugänglich, und Arbeitskräfte können von allen angeworben werden. Die gleichen Finanzierungsmittel werden von jedermann zur Verfügung gestellt, der ein entsprechendes Programm vorlegt und für seine Durchführung gerade stehen kann. Der Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Unternehmen besteht einzig in der Führung und in der Auswahl des Personals.»

Organisierte Belehrungen

Auch wenn sich seit 1946 vieles verändert hat in der Wirtschaftswelt – eine zentrale Aussage von Sloan ist noch immer gültig: Es sind die Menschen, die Betriebe und Unternehmen formen und deren Strategien, Strukturen und Kulturen mit Leben füllen.

In der heutigen Diskussion über Human-Resource-Management gewinnt man allerdings den Eindruck, als spielten die Mitarbeitenden als eigenständige Subjekte keine Rolle mehr. Qualifizieren und Motivieren sind zentrale Funktionen im Human-Resource-Management. Qualifizieren heisst ausbilden. Doch in der Ausbildung dominieren häufig starre, durchstrukturierte Lehrmethoden. Motivieren heisst anspornen. Allein, die Debatte hierüber wird zusehends von leistungsbezogenen Löhnen bestimmt. Ausbildungsprogramme und Leistungslöhne sind die Mittel zum Zweck. Die menschliche Komponente ist in dieser Konzeption kaum von Gewicht.

Unsere Vorstellung von Lernen wird durch unsere persönliche Erfahrung bestimmt. Demnach ist Lernen ziem-

lich kopflastig. Im Wesentlichen geht es darum, sich fremdes Wissen anzueignen. Dies geschieht in spezialisierten Institutionen. Betriebsintern gibt es dafür Seminare und Experten. Die Aneignung und Verarbeitung des neuen Wissens ist im Kern eine individuelle Angelegenheit. Der Lern- beziehungsweise Ausbildungsbedarf ist das Ergebnis einer Analyse von Defiziten. Lernen soll Lücken füllen. Es ist negativ besetzt.

Diese Sicht hat wenig mit Lernen und viel mit Belehren zu tun. Solange Lernprozesse durch Experten geplant und verordnet werden, solange Trainer und Lehrer Didaktik, Methodik, Lehrmittel und Informationsquellen bestimmen, solange die Lehrenden kontrollieren und beurteilen, bewerten, benoten und belohnen – so lange heisst lernen nichts anderes als belehren. Ziele werden entsprechend von den Lehrenden gesetzt und nicht von den Lernenden. Resultat dieser Entwicklung sind keine lernenden Organisationen, sondern organisierte Belehrungen.

Bei der Motivation stellt sich ein ähnliches Unbehagen ein. Handeln ist das Ergebnis sowohl von inneren als auch von äusseren Beweggründen. Soweit sich die innere Motivation eines Mitarbeitenden dem direkten Zugriff durch den Arbeitgeber entzieht, verbleiben einzig äussere Anreize zur Einflussnahme. Es handelt sich um ein Muster, das einem auch von der Verbrechensbekämpfung im Wilden Westen her bekannt ist. Werden Kopfgeldprämien ausgesetzt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Gesetzesbrecher aufgegriffen werden. Ein Rechtsempfinden des Kopfgeldjägers ist dabei nicht erforderlich.

Preis der Wissensgesellschaft

Anreize sind effiziente Führungsmittel. Doch ihre Auswirkungen sind oft unerwartet. Als am Toten Meer die ersten Schriftrollen entdeckt wurden, setzten die Archäologen eine Belohnung pro gefundenes Stück aus. Damit erhöhten die Wissenschaftler ungewollt die Wahrscheinlichkeit, dass die Funde vor der Übergabe zerteilt wurden. Wenn Menschen bei leistungsbezogenen Löhnen darüber nachzudenken beginnen, was sie für eine bestimmte Leistung bekommen, verändert sich ihre Motivation. Die Aufmerksamkeit ist auf die Belohnung fokussiert und nicht auf die Leistung. Und wenn die Leistung nicht klar messbar ist, sondern im Ermessen einer Beurteilungsinstanz liegt, dann merkt sich der Mensch, dass ebendiese Instanz und nicht die eigentliche Leistung entschei-

dend ist. Allerdings: Wenn einzig die messbare Leistung honoriert wird, dann geht die Freude an allen übrigen Leistungen schnell verloren. Und schliesslich: Wenn nur die Besten belohnt werden, so lernen diese rasch, dass es für sie interessant ist, wenn andere schlecht sind.

Werden Mitarbeitende mit Anreizen wie im Wilden Westen geführt, so über- rascht es nicht, wenn sie zu Schreibtisch- tatern, Werkstattratten oder kontur- losen Büroschlangen mutieren. In der heutigen Wissens- und Dienstleistungs- gesellschaft sind es aber nicht solche Persönlichkeiten, die über das entschei- dende Wissen und Können verfügen. Hierzu äusserte der amerikanische Fu- turologe und Sozialkritiker Alvin Toff- ler einst: «Wissensarbeiter der moder- nen Gesellschaft verfügen über ihre eigenen Produktionsmittel: Wissen, In- formation, Einschätzung.»

Diese Wissensgesellschaft führt zu einer neuen Sicht auf die Arbeitsbezie- hungen. Historisch betrachtet ist die Lohnarbeit eine späte Entwicklung. Sie setzte zwei schwierige gedankliche Schritte voraus: Erstens galt es, Arbeit losgelöst von der Arbeitskraft zu ver- stehen. Zweitens musste Arbeit mess- bar gemacht werden, denn ihren Gegen- wert galt es fortan zu bezahlen. In der Wissensgesellschaft von heute wieder- um ist diese Loslösung nicht mehr mög- lich. Arbeit ist konstitutiv an die Arbei- tenden gebunden. Es entsteht ein Markt für Menschen, so zum Beispiel für Fuss- balltrainer, Theaterschaffende, Profes- soren oder Finanzanalysten. Anders als zu Zeiten der Sklaverei kann deren Arbeit nicht mehr erzwungen werden. Als ökonomische Subjekte engagieren sich die heutigen Werk tätigen dort, wo sie eine bessere Bilanz erwarten. Sie investieren in Optionen mit besserer Rentabilität, höherer Sicherheit und dem attraktiveren Umfeld. In diese Rechnung fliessen immaterielle Motive wie Spass, Autonomie, Sinn, Anerken- nung und Status mit ein. Selbstverständ- lich ist auch der Lohn von Bedeutung. Doch die Risikobeurteilung wird auch durch persönliche Handlungsfreiheit, durch Mobilität auf dem Arbeitsmarkt sowie durch Transparenz und Berechen- barkeit bestimmt. Reale Arbeitsbezie- hungen in virtuellen Arbeitsorganisa- tionen, echte Erfahrungen in künst- lichen Welten und das Erleben persön- lichen Wirkens in sozialen Netzwerken bestimmen die Attraktivität des Ar- beitsumfeldes. Subjektivität wird zur organisatorischen Ressource.

.....
Professor **Bruno Staffelbach** ist Inhaber des Lehr- stuhls Human-Resource-Management und Direktor des Instituts für Strategie und Unternehmensökonomik der

