

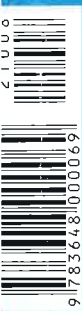
Vergütung
Monetäre Anreize für
mehr Nachhaltigkeit

Mitarbeiterbefragung
Mit Feedback und People Analytics
gegen Fluktuation

Altersteilzeit
Attraktive Gestaltungsmöglichkeiten
für vorzeitiges Ausscheiden

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



08/2021

personalmagazin.de 16,00 €

A portrait of Martin Kersting, a man with reddish-brown hair and black-rimmed glasses, wearing a brown jacket over a light-colored shirt. The portrait is framed by a thin black line.

DIE VIERZIG HR-KÖPFE 2021

MARTIN
KERSTING

Liebe Leserinnen und Leser,

wer sind die Vorbilder und Vordenker der HR-Community? Wer übt Macht und Einfluss auf die Entwicklungen in der HR-Welt aus? Diese Fragen haben uns in der Personalmagazin-Redaktion in den letzten drei Monaten intensiv beschäftigt. Wir haben dazu umfangreich recherchiert und zahlreiche Gespräche geführt. Aus einer Nominierungsliste mit 150 Kandidaten haben wir die Liste der „40 führenden HR-Köpfe“ erstellt – in diesem Jahr zum zehnten Mal.

In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen 40 Persönlichkeiten vor, die in ihrem Arbeitsfeld in den vergangenen zwei Jahren Besonderes geleistet haben – für ihr Unternehmen und die HR-Community. Wir ehren Persönlichkeiten aus Unternehmen, aus der Wissenschaft und der Beratung, die einen guten Job machen, die sich in die aktuellen Debatten einmischen und die einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung in ihrem Arbeitsgebiet ausüben.

Die Kandidatenauswahl war diesmal natürlich von der Coronapandemie geprägt. Gesundheitsschutz, Kurzarbeit oder Homeoffice mussten unter hohem Zeitdruck für Millionen von Beschäftigten organisiert werden, wofür die HR-Verantwortlichen große Anerkennung bekommen haben. Häufig standen sie von heute auf morgen im Mittelpunkt. Im Überschwang der Gefühle haben manche bereits von einer neuen, wichtigeren Rolle von HR geträumt – die Realität hat sie leider manchmal schon wieder eingeholt.

Für unser Ranking gab es noch weitere Themen, die eine Rolle spielten: Transformation, Digitalisierung, Rekrutierung, Weiterbildung, Leadership und Diversität.

Wir ehren die „40 HR-Köpfe“ mit der Titelgeschichte in dieser Ausgabe. Sie erscheint auch auf unserem Portal haufe.de/personal. Dort finden Sie zusätzlich Videos zu jedem Einzelnen. Mit diesen 40 Erfolgsgeschichten, manchmal auch mit Zwischentönen versehen, wollen wir zeigen, wie vielfältig und leistungsfähig die HR-Community ist.

Bei der Lektüre unserer Titelgeschichte kann ich Ihnen nicht nur Spannung und Unterhaltung versprechen, Sie bekommen auch einen Überblick, was derzeit in Unternehmen, Beratung und Wissenschaft läuft.

Herzlichst Ihr

Reiner Straub
Herausgeber

„Mit der Ehrung der 40 führenden HR-Köpfe zeigen wir, wie vielfältig und leistungsfähig die HR-Community ist.“



HR
SIE
DIE
BESTEN!

DIE VIERZIG HR-KÖPFE 2021

Die Redaktion des
Personalmagazins
hat gewählt.

HR braucht starke Köpfe. Diese Idee unterstützen wir.

ATOSS 

 FÜRSTENBERG
INSTITUT

HAUFE Group

 KPMG

 sdworx
For life. For work.

 YEAHR!
CHALLENGE ACCEPTED

DIE VIERZIG

Zum zehnten Mal ehrt die Redaktion des Personalmagazins die 40 führenden HR-Köpfe aus Management, Wissenschaft und Beratung.

HR
SEL
DE
BESTEN!

HR-
KÖPFE
2021

ES GEHT
AUSGEZEICHNET
WEITER

Von Reiner Straub

Wie wurden die 40 führenden HR-Köpfe ausgewählt? Ein Blick auf die Arbeit der Redaktion und die Erkenntnisse aus dem Auswahlprozess.

● Was für verrückte 18 Monate! Die Coronapandemie hat Unternehmen, Beratungen und Hochschullehrende herausgefordert wie kein anderes Thema seit dem Zweiten Weltkrieg. Hochschullehrende mussten den Lehrbetrieb von heute auf morgen virtualisieren; Beraterinnen und Berater blickten in den Abgrund und fanden sich im Homeoffice wieder, und die Betriebe sorgten sich um ihre Existenz und die Beschäftigten. HR-Verantwortliche, die über Jahre immer wieder vergeblich gefordert hatten, am Entscheidertisch zu sitzen, standen plötzlich im Mittelpunkt des Unternehmens: Sie organisierten Kurzarbeit, die Millionen von Menschen die Existenz sicherte und den Betrieben Liquidität gab. Sie erstellten in Rekordzeit Krisenkonzepte zum Gesundheitsschutz und waren als Coachs und Enabler für neue Arbeitskonzepte mit virtueller Führung und Zusammenarbeit gefragt. Die Krise war und ist eine Jahrhundert-Herausforderung, sie erwies sich aber auch als die große Stunde der HR-Verantwortlichen, die diese beherzt wahrgenommen haben.

Viele HR-Verantwortliche haben es geschafft, einen guten Job für das Unternehmen und die Beschäftigten zu machen – und haben damit auch ihr eigenes Image aufpoliert. Ihre traditionellen Aufgaben, etwa als Verhandlungsführer mit den Sozialpartnern oder als Arbeits- und Gesundheitsschützer, erwiesen sich in der Krise als überlebenswichtig. Die elementare Bedeutung dieser Aufgaben wurde der gesamten Unternehmensführung wieder vor Augen geführt. Die HR-Verantwortlichen punkteten aber auch als Gestalter der neuen, hybriden Arbeitswelt. Zunächst im Krisenmodus, sind jetzt die als Zukunftsgestalter gefragt, die eine hybride Arbeitsorganisation für die Unternehmen entwickeln müssen. Blaupausen gibt es dafür nicht, es muss jeweils zur Kultur und den Vorstellungen von Beschäftigten und Management passen.

Auswahlverfahren

Bei der Auswahl der 40 führenden HR-Köpfe, die wir in diesem Jahr bereits zum zehnten Mal durchführten, war diesmal die Bewältigung der Coronapandemie das dominierende Thema. Von den 24 zurückliegenden Monaten, das ist unser Betrachtungshorizont, standen 18 Monate unter diesem Blickwinkel. Das Auswahlverfahren der Redaktion verlief in drei Schritten.

- **Nominierungsverfahren:** Wir haben die HR-Community aufgerufen, Vorschläge einzureichen. Davon wurde auch zahlreich Gebrauch gemacht.

- **Erstellung der Nominierungsliste:** Die eingereichten Vorschläge wurden ergänzt durch Vorschläge aus der Redaktion und aus Gesprächen mit etwa 50 Expertinnen und Experten, die die Redaktion geführt hat, um die Nominierungen auf eine möglichst breite Basis unterschiedlichster Einschätzungen und Perspektiven zu stützen.
- **Auswahlentscheidung:** Alle Redakteurinnen und Redakteure haben ihre Kontaktnetze genutzt, um Einschätzungen zu den Nominierten zu bekommen. Die Auswahlentscheidung hat die Redaktion getroffen. Wo es unterschiedliche Einschätzungen gab, galt das Mehrheitsprinzip.

Auswahlkriterien

Mit der Auswahl der 40 HR-Köpfe bilden wir das Ökosystem HR in drei Kategorien ab. Im Zentrum steht die Kategorie HR-Management, die Unternehmensverantwortlichen stellen die größte Gruppe dar. Dazu kommen die Kategorien Wissenschaft und Beratung.

Bei Beratung handelt es sich um ein weites Feld, zu dem auch Dienstleister wie Softwarehersteller, Headhunter oder Zeit- arbeitsfirmen gehören. Die Dienstleister haben wir bewusst ausgeklammert und uns auf die klassischen Unternehmensberatungen beschränkt, die eine wesentliche Funktion für die Steuerung und Weiterentwicklung der HR-Strategien haben.

An unseren Auswahlkriterien für das Management haben wir festgehalten. Diese sind:

- **Exzellente Personalarbeit im Unternehmen:** Fokus auf Zukunftsthemen, Verknüpfung der Personal- mit der Unternehmensstrategie, starke Stellung in der Unternehmensführung, gut aufgestellte HR-Organisation, Leuchtturmprojekte
- **Gestaltungsanspruch über die Firma hinaus:** Beteiligung an der Meinungsbildung in der HR-Community, Wahrnehmung von relevanten ehrenamtlichen Aufgaben
- **Persönlichkeit mit Anstand**

Unsere Auswahlkriterien für die Kategorie Wissenschaft haben wir verändert und der Forschungsleistung ein deutlich größeres Gewicht eingeräumt als in der Vergangenheit:

- **Exzellenz in der Forschung:** Dazu zählen Ansehen in der Kollegenschaft und Stellung in Forschungsrankings
- **Relevanz für die Praxis:** Aufgreifen praxisnaher Themen, intensive Zusammenarbeit mit Unternehmen
- **Persönlichkeit mit Anstand**

Unsere Auswahlkriterien für die Beratung:

- **Exzellente Beratungsleistung:** Fokus auf Zukunftsthemen, Verknüpfung der Personal- mit der Unternehmensstrategie, Entwicklung von Leuchtturmprojekten
- **Gestaltungsanspruch über die Beratung hinaus:** Beteiligung an der Meinungsbildung in der HR-Community, Wahrnehmung von relevanten ehrenamtlichen Aufgaben
- **Persönlichkeit mit Anstand**

Für alle Kategorien gelten die Regeln: Wir nominieren aus jeder Organisation nur eine Person und es gilt die Regel „Ober sticht Unter“. Auch wenn wir seit vielen Jahren über Netzwerke und Graswurzelinitiativen sprechen, sind fast alle Organisationen hie-

rarchische Gebilde geblieben, in denen die Geschäftsführung den größten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nimmt. Hierarchie ist und bleibt ein Machtfaktor, der für unser Ranking – vor allem in der Kategorie Management – von Bedeutung ist. Zu einem führenden Kopf gehört für uns, dass er oder sie die Richtung und das Handeln der Organisation maßgeblich mitbestimmt.

Eine kleine Statistik

Für die Redaktion erweist sich das Auswahlverfahren jedes Mal auch als ein Gradmesser, um Veränderungen in der HR-Community in den Blick zu nehmen. Von den 40 Köpfen, die 2019 ausgewählt wurden, sind diesmal 22 erneut dabei. 18 sind neu hinzugekommen. Die Erneuerungsquote liegt bei 45 Prozent. Die auffälligste Veränderung, die niemand überraschen wird: Frauen sind in der HR-Community auf dem Vormarsch. In den letzten zwei Jahren wurden die beiden führenden Berufsverbände, die DGFP und der BPM, von zwei Frauen geführt, Ariane Reinhart und Inga Dransfeld-Haase. In den Unternehmen steigt die Zahl der Frauen, die in der zweiten und ersten Ebene angekommen sind. Während die Redaktion noch vor zehn Jahren gezielt nach Frauen suchen musste, um wichtige weibliche Köpfe zu identifizieren, war das in diesem Jahr nicht mehr nötig. In unseren Gesprächen wurden wir von manchen Männern sogar mit der Frage konfrontiert, ob man als Mann überhaupt noch eine Chance habe. Das allerdings sind Gedankenwelten, die auf Fehlwahrnehmungen und Ängsten beruhen, die mit der Realität wenig zu tun haben. Männer sind in Leistungspositionen in HR weiterhin überdurchschnittlich vertreten. In unserem Ranking zeigt sich ein ausgewogenes Bild: Im Bereich Management liegt der Frauenanteil bei 50 Prozent, ausgezeichnet werden neun Männer und neun Frauen.

In der Wissenschaft verlaufen Veränderungen in langen Zyklen. Das betrifft den Vormarsch der Frauen, deren Anteil in unserem Ranking bei 30 Prozent liegt. Das betrifft aber auch die Forschenden insgesamt. Wer exzellente Forschung macht, dem gelingt es häufig, die Stellung in den Forschungsrankings und den Ruf in der Community weiter auszubauen. Für den Nachwuchs ist es nicht einfach, in die Phalanx der Etablierten aufzuschließen.

In der Kategorie Beratung entwickelt sich das Geschäft und damit das Arbeitsfeld dynamischer, gleichwohl sind Frauen sowohl in der Anwaltschaft als auch in der Unternehmensberatung weiter in der Minderheit. Die Sichtbarkeit von Frauen hat sich aber deutlich erhöht, nicht zuletzt durch den öffentlichen Druck. Kaum ein Veranstalter kann es sich leisten, ein Podium oder ein Vortragsprogramm ohne Frauen anzubieten. Die Frauen nehmen diese Chancen auch wahr, sie gestalten die Debatten in der HR-Community gleichberechtigt mit. Der Frauenanteil in der Rubrik Beratung liegt in unserem Ranking bei 42 Prozent.

Neue Themen

Die letzten zwei Jahre waren in den meisten Unternehmen von der Pandemie geprägt, doch auch andere Themen spielten eine Rolle. In der Automobilindustrie setzte sich der Strukturwandel Richtung Elektromobilität fort. Unter den deutschen Herstellern nahm der Konzern Volkswagen, dessen Ruf gerade auch unter HR-Fachleuten durch die Dieselfaffäre ramponiert ist, eine Vor-

reiterrolle ein. Personalvorstand Gunnar Killian, seit drei Jahren im Amt, hat sich ans Werk gemacht, die Kultur zu modernisieren und den Wandel in Richtung Elektromobilität beschäftigungspolitisch zu organisieren. Diese Arbeit würdigen wir mit der Aufnahme in unser Ranking. Von diesem Change betroffen sind auch Zulieferer wie Continental; Ariane Reinhart musste sich als Restrukturriererin bewähren, ohne die Zukunft aus dem Blick zu verlieren.

Ein großes Thema in der Community war Employee Experience, das Felicitas von Kyaw in die Debatte einführte und das von zwei Leuten in die Praxis umgesetzt wurde, die wir in das Ranking aufnahmen: Jörg Staff als CHRO des IT-Dienstleisters Fiducia & Gad und Volker Jacobs, der als Berater Unternehmensprojekte umsetzt.

In den letzten 18 Monaten konnten kaum noch Präsenztrainings stattfinden, was zu einem Zusammenbruch des Weiterbildungsmarkts führte. Digitale Angebote, die von Akademien und Trainern zügig aufgebaut wurden, bekamen eine breite Akzeptanz, konnten aber bis heute die Präsenztrainings nicht ersetzen, weder im Volumen noch in der Qualität. Gleichwohl hat das selbstorganisierte Lernen Aufwind bekommen, die Corporate Learning Community hat für die Ausgestaltung eine bedeutsame Rolle gespielt. Diese Leistung wollen wir mit der Aufnahme von Karlheinz Pape, einem der Mitgründer und Treiber, in unsere Liste würdigen.

Hall of Fame

In die Hall of Fame konnten wir in diesem Jahr zwei Persönlichkeiten aufnehmen, die große Fußstapfen in der HR-Community hinterlassen. Rainer Strack, Senior Berater und Managing Director der Boston Consulting Group, gibt nach 27 Jahren Betriebszugehörigkeit die Business-Verantwortung zum Jahresende ab, bleibt der Beratung aber als Senior Adviser verbunden. Bei den großen internationalen Unternehmensberatungen ist Rainer Strack der Einzige, der es geschafft hat, sich als Person einen Namen zu erwerben und mit strategischer Personalplanung ein Thema aufzubauen. Das ist eine Leistung, die wir mit der Aufnahme in die HR Hall of Fame würdigen.

Die zweite Persönlichkeit ist Elke Eller, die als CHRO der Tui auf eigenen Wunsch ausscheidet. Die Ökonomin beschäftigt sich seit mehr als zwei Jahrzehnten mit HR-Themen, zuerst auf der Gewerkschaftsseite, die letzten zwölf Jahre in leitenden Funktionen bei VW und Tui. Sie hat sich für die HR-Community als Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) verdient gemacht. Als Nachfolgerin des Gründungspräsidenten Joachim Sauer gelang es ihr, den Wachstumskurs des Verbands fortzusetzen und ihm mehr politisches Gewicht zu verleihen. Eller ist eine der großen Netzwerkerinnen zwischen HR, Sozialpartnern und Politik und hat Initiativen, etwa den HR-Start-up-Award und den Ethikbeirat HR Tech, mitinitiiert, die für die gesamte HR-Community von Bedeutung sind. ■



REINER STRAUB ist Herausgeber des Personalmagazins. Seit zwei Jahrzehnten schreibt er über HR-Verantwortliche, die noch nie so sehr im Zentrum der Ereignisse standen wie in den letzten zwei Jahren.

Mit
Ihre
einz
nes
Den
erge



Wer sind die Spitzenforscherinnen und -forscher, die für die HR-Praxis Herausragendes leisten? Während sich in der Medizin die Praktiker über neue wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Laufenden halten müssen, ist das im Arbeitsfeld Human Resources wenig ausgeprägt. Gleichwohl gibt es Spitzenforschung, die gesichertes Wissen liefert. Drei Disziplinen sind relevant: Jura, Betriebswirtschaft und Psychologie. Das Personalmagazin stellt zehn Persönlichkeiten vor, die HR-Fachleute im Blick haben sollten.

WIRTSCHAFTS

WEEDER

WAS

GELEHRT

„Eignungsdiagnostik auf Distanz“ oder „Worüber man nicht reden kann, darüber muss man schweigen“ – so lauten Überschriften seiner Fachartikel, bei denen etwas Feuilletonistisches mitschwingt. Martin Kersting mag Zwischentöne, das Reflektierende, auch Ironie. Gleichwohl ist er kein freischwebender Schöngelst, sondern hat die Unternehmenspraxis im Blick und gibt konkrete Handlungsempfehlungen zu allen Fragen der Personaldiagnostik.

Seit zehn Jahren lehrt Martin Kersting Psychologische Diagnostik an der Universität Gießen und gehört zu den Koryphäen seines Fachgebiets. Der Professor, der zuvor über lange Zeit in der Beratung tätig war, erkannte nach Ausbruch der Pandemie schnell, welche methodischen und praktischen Fragen sich bei der virtuellen Personalauswahl stellen. Der Psychologe wagte sich auch an heiße Eisen heran und verfasste einen Verriss des viel diskutierten Sprachanalysetools von Precire, ohne die Brücke zum Einsatz von künstlicher Intelligenz in HR abzureißen. Den verantwortungsvollen Einsatz neuer Technologien hat er im Blick, wirkte beim Ethikbeirat HR Tech an der Erarbeitung der Ethikrichtlinien mit. Wie ein Klavierstimmer sorgt er sich um die Instrumente zur Personalauswahl, damit sie beim Einsatz die gewünschte Wirkung erzeugen.

DER KLAVIERSTIMMER

Leadership, New Work und kulturelle Transformation sind für Heike Bruch nicht nur ihre Forschungsthemen, sie sind auch eine Mission: Die Wissenschaftlerin will die Arbeitswelt besser verstehen, sie will sie aber auch besser machen. Der schmale Grat zwischen neutraler Forschung und werteorientiertem Blick ist ihr bewusst. Als die Coronapandemie im Januar 2020 ausbrach, erkannte sie schnell die Gefahr, dass die Unternehmen wieder auf Befehl und Gehorsam zurückgreifen und alte Führungsmodelle aus der Schublade holen. Bruch

positionierte sich als eine der Ersten und bezeichnete das als einen Irrweg, der nicht in die Zukunft führe. Die neuen, auf Kooperation bauenden Führungsansätze seien viel besser zur Krisenbewältigung geeignet. Die Wissenschaftlerin stützt ihre Thesen auf ihre Studien zu New Culture, die durch eine kurzfristige Befragung ergänzt wurden. Die Botschaft brachte sie über alle Kanäle unter die Leute: Sie trat als Keynote-Speakerin in virtuellen Konferenzen auf, verfasste Artikel, war gefragter Gast in Publikumsmedien und im Schweizer Fernsehen. Dabei kommt ihr ihre besondere Gabe zugute: Die energiegeladene Wissenschaftlerin kann nicht nur im Hörsaal begeistern, sondern auch bei CEOs und Managern. Sie versteht es wie nur wenige, ihre Forschungsergebnisse auf den Punkt zu bringen. Die 54-Jährige ist seit 20 Jahren Professorin für Leadership an der Universität Sankt Gallen und gehört zu den bekanntesten HR-Wissenschaftlerinnen. Ihre Forschungsleistungen sind beeindruckend, sie arbeitet eng mit vielen Unternehmen zusammen, beteiligt sich an Praxisprojekten und hat eine enorme Breitenwirkung in die Unternehmen.

Heike Bruch

DIE MISSIONARIN

DIE DENKFABRIK

Simone Kauffeld



Der Output von Simone Kauffeld ist eindrucksvoll: In den letzten zwei Jahren hat sie als Autorin 100 wissenschaftliche Beiträge verfasst, 50 Vorträge gehalten und dazu zahlreiche Interviews mit Medien gegeben. Das ist ein in der HR-Wissenschaft beispielloser Output, hinter dem ein enormes Arbeitspensum und ein großes Team steht. Die Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig verfügt über einen der größten Lehrstühle in ihrem Fachgebiet, der wie ein gut geführter Thinktank Papers zu ihren Forschungsgebieten Führung, Kompetenzentwicklung, Teams und Diversity hervorbringt.

Simone Kauffeld ist in der HR-Community noch nicht so bekannt, gehört aber zu den Spitzenforscherinnen. Als die Pandemie ausbrach und die halbe Republik ihren Arbeitsplatz ins Homeoffice verlagerte, mischte sie sich auch in die öffentliche Debatte ein und wies darauf hin, dass bei der virtuellen Zusammenarbeit eine andere Form der Führung gefragt sei. Sie machte den Praktikern Mut, neue Formen der virtuellen Zusammenarbeit auszuprobieren und dabei zu lernen. Eine größere Breitenwirkung hat die Forscherin mit einer Studie zum Thema Frauennetzwerke erzielt, die ja häufig geschaffen werden, um Frauen in den Organisationen in hierarchisch höhere Positionen zu bringen. Nach ihren Forschungen stelle sich dieser Effekt meist nicht ein, eher das Gegenteil. Je mehr Frauen in einem Netzwerk seien, desto weniger gut sei es für die Karriereförderung. Die Erkenntnis hat allerdings die Praxis noch nicht verändert.

Die Praxis liegt Simone Kauffeld am Herzen. Bei ihren Forschungsvorhaben kooperiert sie häufig eng mit den Unternehmen. Zudem hat sie vor zehn Jahren das Beratungsunternehmen „Prof. Dr. Simone Kauffeld & Lorenzo“ gegründet, das digitale Tools zu den Themen Evaluation, Diagnostik, Training und Coaching entwickelt. Auch bei dieser Ausgründung zeigt sich ihr Organisationstalent und ihr Geschäftssinn: Das Beratungsunternehmen, das mit einer einzigen Mitarbeiterin begann, beschäftigt mittlerweile 35 Mitarbeitende.

A portrait of Carsten Schermuly, a man with short brown hair, a beard, and glasses, wearing an orange V-neck sweater. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid blue color.

Erschütterungen der sich schnell wandelnden Arbeitswelt sind sein Metier: Der Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly, der an der SRH Berlin University of Applied Sciences forscht und lehrt, vertritt die New-Work-Welt in der Wissenschaft. Mit seinem nun schon im zweiten Jahr laufenden „New-Work-Barometer“ zog er die Blicke in HR-Szene und Management auf sich: Die Befragung schafft Klarheit, was Unternehmen unter dem Modewort verstehen. Dass New Work zum „Containerbegriff“ wird, in den alle hineinwerfen, was sie wollen, ist ihm ein Dorn im Auge. Mit empirischen Erkenntnissen wirkt Schermuly der Trivialisierung von New Work entgegen. Ihm kommt es auf psychologisches Empowerment an, ein Konzept Gretchen Spreitzers, das er weiterentwickelt hat: Dabei steht das Erleben von Bedeutung und Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss im Mittelpunkt. Seine Erkenntnisse macht er jenseits von wissenschaftlichen Publikationen öffentlich zugänglich. Sein Buch „New Work – Gute Arbeit gestalten“ enthält etwa einen Fragebogen, mit dem Unternehmen das Empowerment-Gefühl der Beschäftigten messen können.

Um New Work und Coaching noch stärker im Zusammenhang zu betrachten, hat er zusammen mit Professor Heidi Möller von der Universität Kassel das Institut for New Work and Coaching (INWOC) gegründet. In Forschungsrankings erzielt er beachtliche Plätze und für seine Papers wurde er mit Preisen ausgezeichnet, obwohl die SRH in Forscherkreisen nicht den besten Ruf genießt. Zuletzt erhielt er den „Coaching Annual Award“ der britischen Henley Business School für ein gemeinsames Forschungsprojekt mit der Technischen Universität Dresden, das untersucht, was ein Coaching-Prozess insolventen Unternehmen bringen kann. Der 41-Jährige, der seit 2019 als Vizepräsident der SRH das Thema Forschung und Transfer verantwortet, untersucht unerwünschte Effekte und negative Nebenwirkungen von Coaching sowohl auf Coaches als auch auf Coachees. Er plädiert dafür, dass Coaches beständig an ihrer Expertise arbeiten und Supervisionen wahrnehmen. Dabei nimmt er auch die Coaching-Verbände in die Pflicht.

Carsten Schermuly

DER SEISMOGRAPH



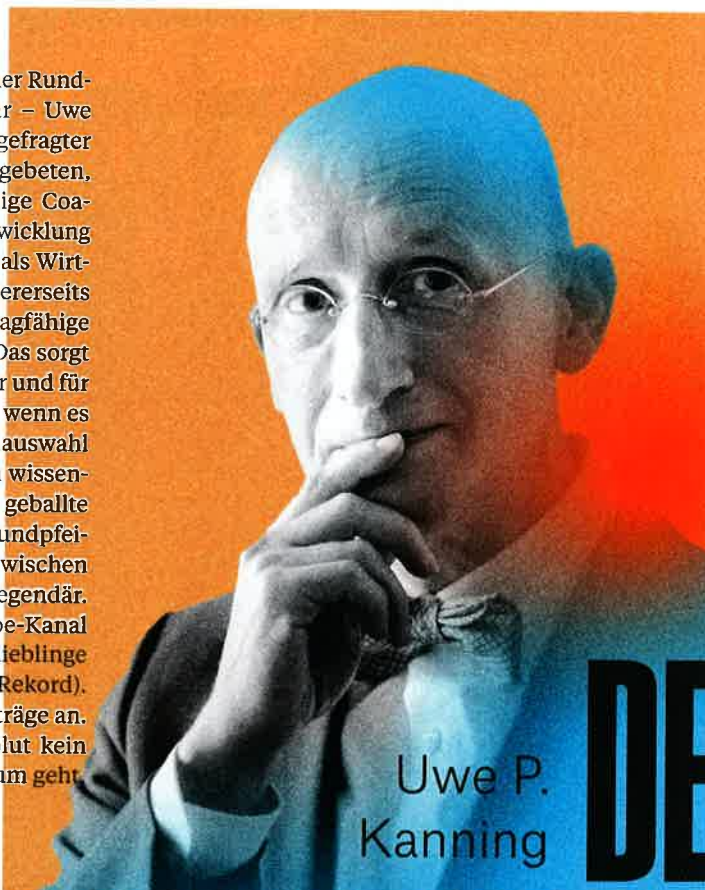
GARAGEN- TYP

Rüdiger
Kabst

Über die Zukunft von HR wird in der Garage entschieden, nicht am Verhandlungstisch, der in der Vorstandsetage steht. In der Garage werden die neuen Ideen für die Zukunft gesponnen, dort wird an Prototypen getüftelt, die Unternehmen in einem disruptiven Umfeld in die Zukunft führen. Eine vordringliche Aufgabe von HR sei es, dieses Unternehmertum zu fördern, HR brauche diesen Spirit auch in der eigenen Organisation, davon ist Rüdiger Kabst überzeugt und vertritt damit ein HR-Verständnis, das quer zur gängigen Praxis liegt.

Kabst arbeitet seit acht Jahren als Professor für International Business und ist zugleich wissenschaftlicher Leiter des Technologietransfer- und Existenzgründungs-Centers an der Universität Paderborn. Der 55-Jährige, der in Forschungsrankings Spitzenplätze belegt, hat ein breites Forschungsgebiet, das vom Gründungsmanagement bis zum evidenzbasierten Personalmanagement reicht. Der Brückenbauer fördert den Nachwuchs, er unterstützt auch das Innovationsquartier „garage33“, das Start-ups in der Gründungsphase begleitet.

Handelsblatt, Wirtschaftswoche, FAZ, Spiegel, Bayerischer Rundfunk, Neue Zürcher Zeitung, Deutsche Presseagentur – Uwe Peter Kanning ist weit über die HR-Medien hinaus ein gefragter Interviewpartner und wird um seine Einschätzung gebeten, wenn es um erfolgreiche Personalauswahl, fragwürdige Coaching-Methoden oder Lehren für die Führungskräfteentwicklung geht. Das liegt einerseits natürlich an seiner Expertise als Wirtschaftspsychologe auf diesen Themenfeldern und andererseits an seinen pointierten Aussagen, in denen er stets auf tragfähige Forschungsergebnisse verweist oder diese einfordert. Das sorgt für manch erhellende Aha-Effekte beim Leser oder Hörer und für düstere Aussichten bei unseriösen Praktikern – gerade wenn es um den Einsatz künstlicher Intelligenz in der Personalauswahl geht. Der Professor vermag es, in seinen Publikationen wissenschaftliche Erkenntnisse so zusammenzufassen, dass geballte Wissenschaft landläufige Mythenbildung von ihren Grundpfeilern hebt. Seine spitzzüngigen Kommentare sind inzwischen nicht nur in seiner Kolumne auf haufe.de/personal legendär. Seine wissenschaftlichen Vorträge in seinem Youtube-Kanal „15 Minuten Wirtschaftspsychologie“ sind Publikumsliebliche (über 26.000 Aufrufe für eine Folge ist der bisherige Rekord). Verbände und Unternehmen fragen ihn darum um Vorträge an. Der Wahl-Münsteraner, der von sich selbst sagt, absolut kein Netzwerker zu sein, ist so überall dort, wo es auch darum geht, unangenehme Fakten zu verbreiten.



Uwe P.
Kanning

DER PUBLIKUMSWIRKSAME



DIE Antoinette Weibel VERTRAUENSLEHRERIN

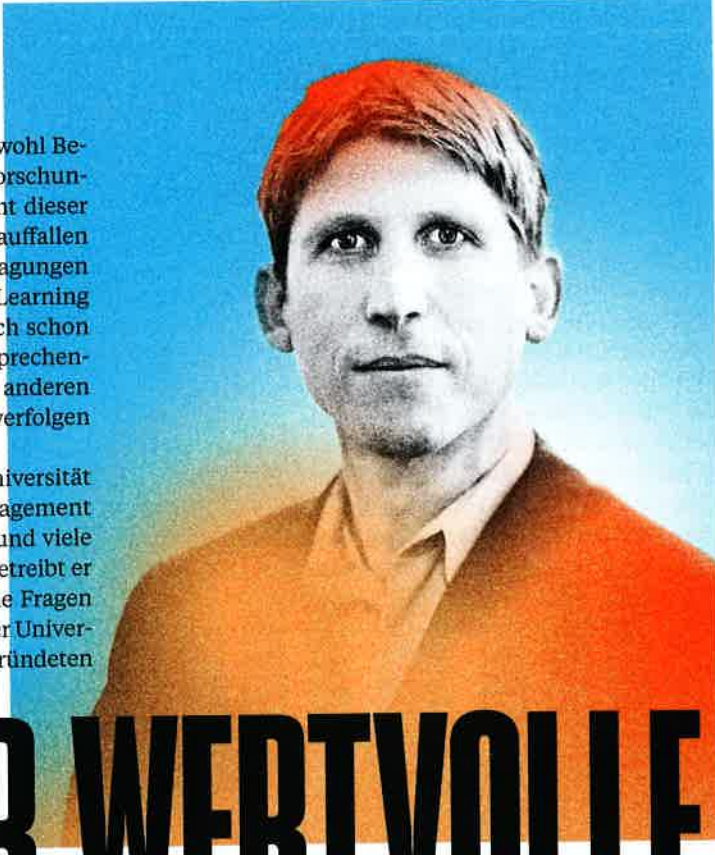
„Trust rocks“ ist Antoinette Weibels Motto, das eine große Relevanz für die Arbeitswelt hat. Sie ist keine Forscherin, die sich mit dem klassischen Kanon der HR-Themen beschäftigt, sie befasst sich mit praktischen Problemen an der Schnittstelle von Organisation, Technologie und Innovationsmanagement. Das wird auch an ihrer Doppelrolle sichtbar: Weibel arbeitet als Professorin für Personalmanagement der Universität St. Gallen und ist zugleich Direktorin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten.

Weibel ist in Forschungsrankings hervorragend platziert, sie legt aber auch großen Wert auf die Kommunikation ihrer Forschungsergebnisse in die Praxis. Das wird an ihren Social-Media-Aktivitäten deutlich, sie beteiligt sich aber auch rege an Podien und Diskussionsrunden, um mit der Praxis ins Gespräch zu kommen. Regelflut oder die exzessive Verwendung von Boni als Bestandteil des Performance Managements hält sie für Erscheinungsformen von Misstrauen: Arbeitgeber gehen dabei letztlich davon aus, dass Beschäftigte sich nur engagieren, wenn sie entsprechend belohnt werden. Ihre Forschung dreht sich um die Frage, ob und wie sich Systeme wenden lassen, in denen derartige „Mistrust“ eingebaut wurde. Die Forscherin fokussiert sich dabei auf die Führung: Gerade in Zeiten, in denen Technologien die Überwachung von Beschäftigten immer einfacher und kostengünstiger machen, setzt sie auf mehr Einfühlungsvermögen der Führungskräfte.

Torsten Biemann ist einer der wenigen Wissenschaftler, die sowohl Betriebswirtschaft als auch Psychologie studiert haben. Seinen Forschungen, die die Unternehmenspraxis in den Blick nehmen, kommt dieser doppelte Blick zugute. Manchmal sind es kleine Dinge, die ihm auffallen und die eine große Wirkung haben können. Mitarbeiterbefragungen beispielsweise können sich durch den Einsatz von Machine Learning verbessern. Bei der Durchführung einer Befragung zeichne sich schon früh ein Trend ab, sodass die weiteren Teilnehmenden die entsprechenden Fragen gar nicht mehr ausfüllen bräuchten, sondern sich anderen Fragen widmen könnten. Ein origineller Ansatz, den er weiterverfolgen will und der die Praxis verändern könnte.

Biemann, der den renommierten Personal-Lehrstuhl der Universität Mannheim innehat, ist dem evidenzbasierten Personalmanagement verpflichtet. Für People Analytics sieht er eine große Zukunft und viele Einsatzmöglichkeiten. Zusammen mit einigen Unternehmen betreibt er ein Austauschforum, auf dem praktische wie wissenschaftliche Fragen diskutiert werden. Das Thema kommt in der Praxis voran. An der Universität Mannheim wurde er zu einem der Direktoren des neu gegründeten Management Analytics Centers ernannt, das durch Forschung und Praxistransfer bessere Grundlagen und Instrumente für datenbasierte Entscheidungen schaffen will. Biemanns Forschung hat aus Sicht der Praxis das Prädikat „besonders wertvoll“ verdient.

Torsten Biemann



DER WERTVOLLE

A portrait of Gregor Thüsing, a middle-aged man with glasses, wearing a suit and tie, smiling slightly. The background is a solid orange color. The portrait is partially obscured by the large title text on the left.

DER GESETZGEBER

Gregor Thüsing

Ob Arbeitsschutzkontrollgesetz, Hinweisgeber-schutzgesetz, Entgelttransparenzgesetz, Mo-bile-Arbeit-Gesetz, mögliche Impfpflicht am Arbeitsplatz oder Stärkung der Tarifbindung: Es gibt kaum ein Gesetzesvorhaben der jüngeren Vergangenheit, bei dem Gregor Thüsing nicht in irgendeiner Form involviert gewesen wäre. Selbst wenn überlegt wird, wie man die Beamtinnen und Beamten in die gesetzliche Krankenversicherung integrieren könnte, zählt sein Rat.

Ob als Sachverständiger im Bundestag, als Gut-achter für ein beteiligtes Ministerium oder einen betroffenen Verband oder als gefragte Autorität seines Fachs, wie etwa im Beirat Beschäftigten-datenschutz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Professor Gregor Thüsing ist die Stimme der Rechtswissenschaft, wenn arbeits-rechtliche Expertise benötigt wird. In virtuoser Manier gelingt es ihm, schwierigste Rechtsproble-me auf ihren Kern herunterzubrechen und für jede

und jeden verständlich zu analysieren, welche Chancen ein Gesetzentwurf hat, das gesetzgebe-rische Ziel zu erreichen. Dabei bewertet er nicht nur. Er begleitet die Diskussion um Notwendig-keit, Nutzen und Umsetzbarkeit gesetzgeberischer Vorhaben von Beginn an, mischt sich ein, mahnt, warnt und empfiehlt.

Dabei denkt er in seinen Einschätzungen fach-übergreifende Zusammenhänge mit, beweist ein feines Gespür für politische Realitäten, und sei-ne Empfehlungen zeichnen sich nicht zuletzt da-durch aus, dass sie stets die Anforderungen und Gegebenheiten der praktischen Personalarbeit in den Betrieben mit berücksichtigen. So gelingt ihm, was manch weltfremdem Juristen im universitären Elfenbeinturm des Arbeitsrechts verwehrt bleibt: Seine Meinung findet Gehör, wird geschätzt, ent-faltet Wirkung und macht das Ergebnis manch eines arbeitsrechtlichen Gesetzesvorhabens am Ende bes-ser, als es ohne seine Beteiligung geworden wäre.

Dirk Sliwka

A portrait of Dirk Sliwka, a man with a beard and glasses, smiling. He is wearing a white shirt under an orange jacket. The background is a bright blue sky with a white cloud.

Während Dirk Sliwka früher Laborexperimente bevorzugte, gilt sein Interesse zunehmend den Feldexperimenten, in denen er zusammen mit Unternehmen über die Wirkung von Anreizsystemen forscht. Während manche Berater und zuletzt die New Worker den Sinn von variabler Vergütung infrage stellten, hat Sliwka bisher immer betont, dass Boni oder Provisionen immer dann einen positiven Effekt auf die Leistung der Mitarbeitenden haben, wenn sich die Leistung klar und objektiv messen lässt. Bei einem Experiment im Einzelhandel musste er diese Sichtweise relativieren, da Gespräche eine bessere Auswirkung auf die Leistung von Kassiererinnen hatten als monetäre Anreize. Sliwka war überrascht von den Forschungsergebnissen, mit denen er seine Ansicht korrigieren musste, er selbst spricht von einer „datengetriebenen Korrektur“.

Sliwka, der Personalwirtschaft an der Universität Köln lehrt, ist der bekannteste und einflussreichste Personalökonom im deutschsprachigen Raum. Auch wenn der Professor zuletzt wenig öffentliche Auftritte hatte, ist sein Einfluss groß, auf seine Arbeiten wird häufig Bezug genommen. Die Korrektur von bisherigen Erkenntnissen ist für ihn kein Problem, es gehört zu seinem Forschungsleitsatz: Es gibt keine ewigen Wahrheiten, vielmehr sammeln Forscher Daten und lernen daraus.

Erst neulich führte er bei einer großen Einkaufsplattform wieder eine Untersuchung durch: Bringen freiberufliche Einkaufsberater mehr Umsatz, wenn sie ein Fixum oder eine Provision erhalten? Er stellte Thesen auf, führte ein A/B-Testing durch und kam zur Erkenntnis: Wer diesen Job als Hauptjob macht, bringt mit dem Provisionsmodell mehr Umsatz. Wer den Job aus Freude an der Beratung macht, bringt mit einem Fixum mehr Umsatz. Für Menschen wie Sliwka, die offen sind, bleibt die Realität kompliziert. Er lehrt uns, einfache Wahrheiten immer wieder zu hinterfragen.

DER UNANGENEHM