

Raus aus dem Elfenbeinturm

Rüdiger Kabst hat ein Anliegen: Der Professor will vor allem Themen erforschen, die für Unternehmen relevant sind. Nun ist er von Gießen nach Paderborn gewechselt.

Von **KATHRIN JUSTEN**

Mit flottem Schritt kommt Rüdiger Kabst die Treppe in die Lobby herunter. Die Haare sind etwas länger als auf dem Foto, das er auf der Webseite seines Lehrstuhls eingestellt hat. Er trägt eine graue Anzughose, ein rosa-weißes Hemd mit farblich passender Krawatte und eine Brille mit schmalem dunklem Rahmen.

Den Tag über hat er in einem First-Class-Hotel in Berlin-Tiergarten die Konferenz „Muwit – Management und Weiterbildung im Trend“ – moderiert und den Eröffnungsvortrag gehalten. Während am Stehtisch nebenan noch einige Tagungsteilnehmer zusammenstehen und den Tag gemeinsam ausklingen lassen, erzählt Kabst von seiner Keynote. In der hat er versucht, den „Teilnehmern den Spiegel vorzuhalten“, wie er sagt. Es ging um Defizite und Herausforderungen des Personalmanagements, um die Frage, wie man den Erfolg der HR-Arbeit messen kann, um Flexibilität und Innovationen. Er sieht ein Status- und Akzeptanzproblem des Personalmanagements insgesamt, aber vor allem in Deutschland. In den skandinavischen Ländern und in den Benelux-Staaten, aber auch in Österreich, der Schweiz und Frankreich sei das anders, meint er: „Es muss dem Personalmanagement einfach gelingen, die eigene Leistung gegenüber anderen Funktionsbereichen im Unternehmen darzulegen.“

Und schon ist man mittendrin in den Themen, mit denen sich der 46-Jährige Tag für Tag in seiner Arbeit als Hochschullehrer, Forscher, Co-Herausgeber von Fachzeitschriften und Vorsitzender



Im Umbruch: Die letzten acht Jahre lehrte und forschte Kabst in Gießen. Jetzt kehrte er in seine Studienstadt zurück.

des Aufsichtsrates einer HR-Beratung befasst. Ein vielbeschäftigter Mann, den das „Personalmagazin“ zweimal zu einem der führenden Köpfe im Personalwesen kürte. Es wäre in jedem Fall zu kurz gefasst, ihn nur als Professor für Personalmanagement zu bezeichnen. Er selbst trennt auch nicht zwischen den Forschungsthemen wie Personal und Unternehmertum. Sein neuer Lehrstuhl, der ganz frisch an der Universität Paderborn gegründet wurde und den er zum Sommersemester antritt, nennt sich International Business. Zuvor hatte er acht Jahre lang an der Universität in Gießen eine Professur für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship.

Während der Zeit in Gießen erhielt Kabst Rufe an diverse Universitäten. Die hat er alle nicht angenommen, einfach weil er „Spaß daran hatte, die Arbeit dort fortzuset-

zen“. Dem Ruf nach Paderborn konnte der gebürtige Bielefelder aber nicht widerstehen, wie er sagt. Das hat vor allem familiäre Gründe. Denn seine Frau und seine zwei Teenager-Söhne wohnen in der Nähe der ostwestfälischen Stadt. Acht Jahre lang war der Professor Berufspendler, jetzt ergreift er die Chance, wieder mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können. „Das Paket aus beruflicher Perspektive und Work-Life-Balance hat bei dem Ruf einfach gepasst“, so fasst er es zusammen. Außerdem ist der Wechsel nach Paderborn für ihn auch eine Rückkehr zu seinen universitären Wurzeln. Dort hat er studiert, promoviert und sich habilitiert.

Dabei war der Weg in die Wissenschaft vom jungen Kabst nicht unbedingt geplant. Nach der Schule absolvierte er erst eine Banklehre, wollte dann aber noch

Foto: Kathrin Justen

ein Studium draufsetzen. BWL bot sich an. Am Anfang lag der Fokus denn auch mehr auf der Bankbetriebslehre, auf Steuer- und Finanzthemen. Doch nach einem Auslandsaufenthalt in den USA, von dem der Student Kabst mit sehr guten Noten zurückkam, wurde der damalige Professor für Personalmanagement der Universität Paderborn auf ihn aufmerksam. Und stellte ihn als studentische Hilfskraft ein. Nach zwei Jahren des „über den Tellerrand eines normalen Studenten Hinausguckens“ hatte Kabst Interesse an den Themen gefunden und nahm das Angebot der Promotion und

„Man hat als Hochschullehrer die Freiheit darüber, welche Dinge man lehrt und erforscht und zu welcher Zeit man das macht.“

anschließend die Möglichkeit der Habilitation gerne an. „Ich hätte durchaus auch in der Wirtschaft landen können. Aber man nimmt ja oft das Naheliegende. Vor allem wenn es einem so großen Spaß macht. Und ich war natürlich auch geschmeichelt davon, dass mir das zugetraut wurde.“ Er macht den Eindruck, dass er den Schritt in die Wissenschaft in keinsten Weise bereut, und er spricht von den wertvollen Gütern, die ein Hochschullehrer hat: „Man hat die Freiheit darüber, welche Dinge man lehrt und erforscht und zu welcher Zeit man das macht.“

In seiner Dissertation konzentrierte Kabst sich auf internationale Joint Ventures, die Habilitationsschrift handelt von der Internationalisierung mittelständiger Unternehmen. Er wählte keine Personalthemen im engeren Sinne. Dafür haben beide

Arbeiten eine starke internationale Perspektive. Wie man an seiner gesamten Publikationsliste merkt, ist dieser Kontext einer von Kabsts Hauptinteressenschwerpunkten. Er ist auch deutscher Repräsentant des „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“ (Cranet). An dieser international vergleichenden Studie, die seit 1990 regelmäßig durchgeführt wird, arbeitet er bereits seit 1995 mit.

Die Zusammenarbeit nicht nur mit deutschen, sondern auch mit internationalen Forschern ist Alltag geworden für den Hochschullehrer. „Der einsame Professor im Elfenbeinturm ist einfach nicht mehr realitätsnah. Wir sind vernetzt, national wie international“, erklärt er. Und wer gelesen werden wolle, der müsse eben auch auf Englisch publizieren. Das wird er. Sein österreichischer Kollege beim Cranet-Projekt, Wolfgang Mayrhofer, attestiert ihm, dass er im internationalen Konzert der Personalforscher als wichtiger „Player“ mitspielt. Seine breit gefächerten Forschungsarbeiten hätten weit über den deutschen Sprachraum hinaus Beachtung und Anerkennung gefunden. Insgesamt hält Mayrhofer Kabst für „einen der Kollegen, bei denen sich wissenschaftliche Produktivität, intellektuelle Neugier und angenehme Persönlichkeit in sehr schöner Weise paart“.

Die Arbeitsfelder, mit denen Kabst sich, wie er selbst sagt, „identifiziert“, gliedert er in drei Schwerpunkte. Einer ist der erwähnte Schwerpunkt „Personal und Internationalisierung“, daneben gibt es noch „Personal und Zukunftsfähigkeit“ und „Personal und Unternehmertum“. Zum zweiten zählt er auch die Arbeit, mit der er und sein Team sich gerade beschäftigen. Dabei geht es um das Outsourcing von Rekrutierungsprozessen. Die Kernfrage dabei ist: Welchen Einfluss hat das Image des rekrutierenden Unternehmens auf den Bewerber und welchen das Image des externen Dienstleisters? Die Antwort in kurz: Ein unbekanntes Unternehmen kann negative Effekte durch einen renommierten Dienstleister wettmachen, andersrum funktioniert das nicht.

Wenn Kabst von seinen Forschungsarbeiten und wissenschaftlichen Erkenntnissen berichtet, spricht er überlegt. Man hat das Gefühl, er will seinem Gegenüber

möglichst einfach erklären, womit er sich alltäglich wissenschaftlich befasst. Ohne ins Fachchinesisch zu verfallen. Vielleicht kommt das durch den stetigen Kontakt zur Praxis, den der Professor sucht. Er war in Gießen und ist jetzt in Paderborn in den Gründungszentren der Universitäten tätig. Diese Aufgaben zählt er zu seinem Arbeitsschwerpunkt „Personal und Unternehmertum“. Zudem ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats bei HRpepper, einer neu gegründeten Unternehmensberatung aus Berlin, die von den ehemaligen Kienbaum-Partnern Matthias Meifert und Philipp Hölzle gegründet wurde. Und er ist Dozent im Executive Master of Human Resource Management der LMU München. „Ich sehe es als meine Aufgabe an, meine wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis zu bringen und dort auch zu hinterfragen“, sagt Kabst. Er wolle nicht nur an hochspezialisierten Themen arbeiten, mit denen die Unternehmen in der Praxis nichts anfangen könnten. Relevante Ergebnisse will er liefern, Grundlagen- und angewandte Forschung vereinen.

Dabei ist er Teamplayer. Oft spricht er von „wir“, wenn er über Forschungsergebnisse redet. Es gäbe einen Trend hin zu Teampublikationen und Kooperationen mit anderen Wissenschaftlern, einfach weil man gemeinsam mehr erreichen könne. Die gemeinschaftliche Arbeit sieht Kabst außerdem als Personalentwicklungsmaßnahme für seine Doktoranden und Habilitanden. Wieder ein Punkt, an dem sich bei Kabst Theorie und Praxis treffen und bei dem seine Begeisterung für seine Arbeit deutlich wird. ●

Rüdiger Kabst

Seit Kurzem ist er Inhaber des Lehrstuhls für International Business an der Universität Paderborn. Zuvor hielt er acht Jahre lang die Professur für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Dort war er auch als akademischer Leiter des Gründungszentrums der mittelhessischen Hochschulen tätig. Kabst ist verheiratet und hat zwei Söhne.