

„Bauchgefühl hat Grenzen“

Rüdiger Kabst über
Evidenzbasiertes Management

und die Chancen für HR bei der Organisationsentwicklung

Personalmanager sollten sich als Innovationstreiber in Unternehmen sehen, empfiehlt Professor Dr. Rüdiger Kabst. Im Herausgeber-Interview mit DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer rät er HR-Mitarbeitern zu mehr unternehmerischem Selbstverständnis und plädiert für den verstärkten Einsatz von wissenschaftlicher Fundierung in der Praxis.



Das Gespräch führte DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer Mitte April in Paderborn.

In Paderborn gründete 1968 Heinz Nixdorf die Nixdorf Computer AG, einen der bedeutendsten und innovativsten Computerhersteller. Die Universität Paderborn setzt diese Tradition als Universität der Informationsgesellschaft fort. Herr Professor Kabst, mit dem Projekt „it's OWL – Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe“ hat Ihre Universität gemeinsam mit anderen Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie Unternehmen aus der Region vor zwei Jahren den Spitzencluster-Wettbewerb der Bundesregierung gewonnen. Welche Erfahrungen machen Sie mit „it's OWL“?



Dabei durchlaufen wir im Prinzip drei Phasen: Zunächst die Grundlageninnovation, dann folgt der Transfer ins Unternehmen mit Erprobung und begleitender Messung. Unsere Forscher gehen für bis zu sechs Monate in die Unternehmen und bringen viele Eindrücke, aber eben auch in großer Menge valide Daten mit, die wieder für die Forschung verwendet werden können. Und nach dem gelungenen Transfer erfolgt die Verbreitung.

Ihre Universität hat eine der höchsten Ausgründungsraten in Nordrhein-Westfalen. Sie betreuen neben Ihrer For-



im Markt. Und wenn junge Unternehmer nicht mit Anzug und Krawatte auftreten, gibt es schnell Zweifel an der Professionalität.

Wir unterstützen Gründer hier in Paderborn zum Beispiel mit Coachings und Inkubatoren-Arbeitsplätzen. Um die Universität herum hat sich ein regelrechtes Gründerumfeld entwickelt. Unser Mentoren-Panel umfasst neben gestandenen Gründern auch Führungskräfte aus der regionalen Wirtschaft oder Patentanwälte beziehungsweise Steuerberater. Im Technologiepark stehen außerdem Büroflächen zur Verfügung, hier können junge Unternehmen mit 20 Qua-



RÜDIGER KABST lehrt International Business an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalmanagement, Entrepreneurship und Internationalisierung. Rüdiger Kabst vertritt als Repräsentant das Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management (Cranet) in Deutschland. Darüber hinaus ist er Mitglied des Vorstands der InnovationsAllianz der Hochschulen in Nordrhein-Westfalen.

PROF. DR. RÜDIGER KABST Unser Spitzencluster „it's OWL“ bringt Forscher und Innovationsmitarbeiter in Unternehmen zusammen. Im Verbund gelingt es uns, auch komplexe Themen anzugehen, wie eben Industrie 4.0. Außerdem können wir gemeinsam Herausforderungen lösen, bei denen sich einzelne Organisationen schwer täten, zum Beispiel bei der Mitarbeiterqualifizierung in KMUs. Und weil auch die Unternehmen Geld auf den Tisch legen, gibt es ein großes Interesse, einen messbaren Mehrwert zu erzielen.

schungs- und Lehrtätigkeit als Leiter von TecUP, dem Technologiestruktur und Existenzgründungs-Center der Universität Paderborn, den Technologietransfer und die universitären Ausgründungen. Vor welchen Herausforderungen stehen Gründer in Deutschland – gerade Gründer aus der Hochschule heraus?

KABST Eine der größten Herausforderungen bei Start-ups ist die Markterschließung und die damit einhergehende Legitimation bei den Kunden. Je innovativer das Produkt, desto größer ist die Skepsis

dratmetern anfangen und dann wachsen. Einige unserer Ausgründungen haben inzwischen über 1 000 Mitarbeiter.

Wirtschaftliche Dynamik entsteht durch Existenzgründungen und Innovationen in Unternehmen. Welche Rolle spielt HR hier?

KABST Personal gewinnt, wenn wir uns in Richtung Innovation orientieren. Erfolg macht träge. Wie können also Organisationen diese Trägheit aufbrechen und Innovation vorantreiben, wie setzt man neben

den Tanker das Schnellboot? In Großunternehmen werden die Strukturen der Mutter ganz schnell auf die Töchter übertragen. Hier bringt ein Dual-Lane-Konzept aber viel mehr Schnelligkeit. Hier muss HR viel mehr unternehmerisch denken, das bringt uns dann auch in der Wahrnehmung weiter. Veränderung, Intrapreneurship in der Führung sind Personalthemen.

WER, WENN NICHT PERSONALMANAGER?

Wer, wenn nicht Personalmanager, kann eine Organisation entwickeln? Viele Unter-



nehmen haben keine Treiber des organisatorischen Wandels. Wer bringt hier Change und Innovation voran? Das kann doch nur die Aufgabe von Unternehmensführung und von HR sein! Veränderung ist Wandel für Menschen, hier kann sich Personalmanagement massiv einbringen und für die Gesamtorganisation wirksam werden. HR sollte Innovationstreiber sein, unternehmerisch, strategisch denken und Mitarbeiter zu Intrapreneurship befähigen.

Unternehmerisches Denken und Handeln fällt Mitarbeitern kleiner, dynamischer Unternehmen aufgrund der großen Nähe zum Markt und zu den Kunden leichter als Mitarbeitern im Großkonzern.

KABST Ich weiß aus eigenem Erleben, dass sich große Unternehmen mit Intrapreneurship häufig schwertun. Hier empfehle ich das Konzept der Ambidexterity, der Beidhändigkeit. Auf der einen Seite also das Bewährte fortsetzen, verfeinern und schrittweise verbessern. Auf der anderen Seite aber auch kreativ zerstören und revolutionieren. Dort, wo man neue Wege geht, muss auch Scheitern, müssen Fehler gestattet sein. Bei uns in Deutschland wird Scheitern immer noch gebrandmarkt. Aber wir wissen doch: Wenn wir zehn Projekte an den Start bringen, funktionieren am Ende vielleicht zwei oder drei. Wer es dabei nicht



schafft, wird nicht bestraft, sondern bekommt die nächste Chance. Im klassischen Trainee-Programm haken die Teilnehmer Stationen ab und vermeiden Risiken. Wie wäre es denn, hier Phasen in Neugründungen einzubauen? Mit bewusster Förderung und entsprechender Kultur könnte dies ein wichtiger Karriereschritt sein.

Vor einigen Tagen erst hat der renommierte Kollege Bill Aulet vom Martin Trust Center for Entrepreneurship am MIT bei einem Besuch in Berlin wieder darauf hingewiesen, wie viel er aus seinen ersten fehlgeschlagenen Gründungen gelernt hat. Er hat sich nicht entmutigen lassen und danach sehr erfolgreiche Gründungsprojekte hervorgebracht. Sein Umfeld hat ihn stets unterstützt, weil man das Verständnis hat-

te: Nun hat er wirklich alles erlebt und weiß, wie es geht.

Die USA werden häufig als Best Practice dargestellt. Herr Professor Kabst, Sie sind der deutsche Repräsentant des „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“. Wie erleben Sie die deutsche Personalarbeit im internationalen Vergleich? Was sagen die Studienergebnisse?

KABST Es gibt tatsächlich gravierende Unterschiede jenseits der Gesetzgebung. In Frankreich zum Beispiel sind 90 Prozent der Personalleiter auch Mitglieder der Unter-



nehmensführung, in Deutschland nur 50 Prozent. Und wer entscheidet bei strategischen Fragestellungen? Klar: die Boardmitglieder. Dort haben wir den CEO, CFO, COO und CIO, aber keine etablierte Entsprechung im Personalbereich. Dem Finanzbereich ist es in den letzten Jahrzehnten gelungen, den CFO als die häufig zweite Person hinter dem Vorstandsvorsitzenden zu etablieren. HR hat nichts Vergleichbares geschafft.

Ein interessanter Blickwinkel! Wo sehen Sie die Gründe dafür?

KABST Wir haben hier zunächst die fehlende Messbarkeit, da hat es Finance deutlich einfacher. Wenn der Personalchef nach seinen konkreten Beiträgen zum Unternehmenserfolg gefragt wird, führt

er nach langem Überlegen vielleicht die Investitionen ins Humankapital an. Der CFO legt dann ganz einfach ein Chart auf den Tisch und belegt ganz simpel seine Produktivität.

Und wir versäumen es häufig, die Potenziale und Chancen der Interdisziplinarität unserer Profession zu nutzen, aber auch die Messbarkeit und Professionalisierung voranzutreiben.

methodisch schwer zugänglich, limitiert in Aussagekraft oder irrelevant für reale Probleme. Umso wichtiger sind Medien wie die PERSONALFÜHRUNG, die Wissenschaft übersetzen.



Orientierung in Richtung Innovation empfiehlt Rüdiger Kabst Personalmanagern. Stärkeres unternehmerisches Denken helfe bei der Wahrnehmung.

HETEROGENITÄT BEI HR

Ein weiterer Punkt ist die Heterogenität: Financer sind zumeist sehr geradlinig qualifiziert und sozialisiert. Bei HR gibt es Betriebswirte, Juristen oder Sozialwissenschaftler. Nicht jeder Personalmanager hat die Ambition, in die Unternehmensführung zu kommen. Wir sprechen nicht mit einer Stimme, haben nicht die gleichen Ziele.

KABST Nur ein Prozent der HR-Mitarbeiter liest wissenschaftliche Literatur. Manager informieren sich bei Kollegen, kaum bei Forschern. Daran ist jedoch nicht nur der Zeitdruck in der Praxis, sondern auch die Wissenschaft selbst schuld: Wir Forscher machen Karriere, wenn wir veröffentlichen. Wir nutzen hierzu häufig empirische, mathematische Methoden, die der Praktiker nicht kennt. Wissenschaftliche Literatur gilt Praktikern als sprachlich und

EVIDENZBASIERTES PERSONALMANAGEMENT

Ich empfehle Evidenzbasiertes Management, nach dem Vorbild der Evidenzbasierten Medizin. Dort gab es auch das Problem, dass sich Ärzte kaum an der aktuellen Forschung orientierten, teilweise auf dem Niveau des Studiums verharren und gar nicht mitbekamen, wenn Behandlungsmethoden obsolet wurden. Die Cochrane

Collaboration hat sich in den 90er-Jahren daran gemacht, das zu beheben. Wissenschaftliche Studien zu Krankheitsbildern wurden zusammengefasst, um die Evidenz zu zeigen. Inzwischen hat die Ärzteschaft das verinnerlicht, schaut bei Diagnose und Therapie auf den Patienten, ihre Erfahrung und wissenschaftliche Fundierung.

Manager hingegen laufen weiterhin Gefahr, nur nach Intuition oder persönlichen Präferenzen zu entscheiden, auf überholtes Wissen zurückzugreifen, unreflektiert Wissen aus anderen Kontexten zu übertragen oder auf vermeintliche Patentrezepte zu setzen. Hier empfehle ich ganz dringend als vierte Dimension wissenschaftliche Evidenz. Nur so können weitsichtige und gesicherte Entscheidungen getroffen werden. Ansonsten überleben Halb Wahrheiten. Einer der großen Mythen im Personalmanagement ist zum Beispiel, dass ein Assessment-Center das Nonplusultra in der Personalauswahl ist. Dabei ist längst wissenschaftlich belegt, dass es nur im Mittelfeld der Prognosekraft liegt. Obwohl unstrukturierte Interviews nachweislich ein schlechtes Instrument sind, werden sie immer noch am häufigsten im Auswahlverfahren eingesetzt. Ich möchte gar nicht gegen Intuition anreden. Aber auch das Bauchgefühl hat Grenzen. Und gerade hier ist wissenschaftliche Fundierung unentbehrlich.

Was brauchen wir nach Ihrem Erleben, damit Evidenzbasiertes Management stärker berücksichtigt wird?

KABST Wir müssen Überzeugungsarbeit leisten. Hier helfen niederschwellige Angebote mit einem hohen Nutzwert. Wir brauchen Formate, die Praktiker anregen, tiefer einzusteigen.

Internationalisierung ist neben Personalmanagement und Entrepreneurship ein weiterer Ihrer Forschungsschwerpunkte.

Globale und zunehmend diverse Belegwissenschaften stellen Unternehmen und HR vor große und vielfältige Herausforderungen.

KABST Ich arbeite zurzeit an einem Projekt in mittelgroßen Unternehmen. Dort

Im Evidenzbasierten Management werden die Entscheidungen des Managements durch den expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher, wenn möglich empirischer Methoden und Befunde getroffen. Ab der nächsten Ausgabe möchten wir Ihnen in einer regelmäßigen Rubrik aktuelle Ergebnisse der Forschung in praxisgerechter Aufbereitung darstellen.

tritt genau das auf. Im Zug der Internationalisierung wächst das Unternehmen und verliert dabei Transparenz und Widerspruchsfreiheit. Wer sucht nach leitenden Mitarbeitern in den Niederlassungen im Ausland, wie werden diese vergütet, und wohin berichten diese – gelten hier die Standards des Headquarter, oder wird regionale Diversität akzeptiert?

Für Personalmanager steht fast immer der Mensch im Mittelpunkt. Vernachlässigen wir dabei Strategie, Strukturen und Prozesse?

KABST In den letzten Jahrzehnten hatten wir bei der Internationalisierung vor allem die Expatriates im Blick, hier ging es um die Gestaltung von Verträgen und Boni. Hier müssen wir weiter blicken, hier muss es verstärkt um Organisationsentwicklung gehen. Meistens erfolgt internationales Wachstum opportunitätsgetrieben, nicht strategisch strukturiert. Und da stellt sich ab einem gewissen Punkt die Frage: Wie bekomme ich Heterogenität wieder in den Griff, ohne Konflikte zu riskieren? Welche Entscheidungen im Personalmanagement trifft die Zentrale, wann akzeptiere ich Andersartigkeit, selbst wenn dies Widersprüche verursacht?

In Zeiten des Fachmangels liegt mir der HR-Nachwuchs sehr am Herzen. Bekom-

men wir die richtigen Nachwuchskräfte, und bilden wir sie richtig aus?

KABST Die meisten Studenten wählen Personal in Kombination mit Marketing und Psychologie. Dadurch entsteht ein bestimmter Typus von Student. Wenn ich in meinen Veranstaltungen um Doktoranden werbe, kommen aus dem Bereich Personal ganz andere Persönlichkeiten auf mich zu als aus anderen Fachrichtungen. Die künftigen Controller oder Financer sind in der Regel deutlich strikter, wollen voranschreiten. Warum in der Ausbildung nicht Personal mit Finanzen oder

Unternehmertum kombinieren? Das würde nicht nur einen anderen Typ von Student generieren, sondern auch später im Unternehmen mehr Akzeptanz schaffen. Wir müssen raus aus unserer Funktions-sichtweise und rein ins Vernetzen. Wie wäre es denn, wenn Personaler als selbstverständliche eigene Personalentwicklung stets auch ein paar Jahre in der Linie arbeiten würden? Dadurch würden sie die Produkte und das Business besser kennenlernen. In der letzten Dekade ging es um die Professionalisierung des Personalmanagements. Jetzt müssen wir weitermachen und nach den internen Hausaufgaben über den Teller-rand blicken, auf die Organisation schauen und auf deren Entwicklung.

Herr Professor Kabst, vielen Dank für das Gespräch! ●