

Interview

Herr Wunderer, Sie gelten als einer der renommiertesten Personalexperthen im deutschsprachigen Raum und über die Grenzen hinweg. Wenn Sie auf die vielen Stationen und Projekte in Ihrer Profession zurückblicken, was fasziniert Sie an dem Thema Personal?

Menschen interessierten mich schon immer am meisten. Deshalb studierte ich auch Psychologie und BWL. Mein Professor in München publizierte bereits vor 80 Jahren »Der Mensch im Betrieb«, als der Taylorismus noch blühte. Vor allem Menschen – Maschinen oder Kapital sind dazu Hilfsmittel – bewegen in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft die Unternehmen.

Viele Ihrer Erfahrungen und Forschungsergebnisse haben Sie in zahlreichen Publikationen einem breiten Publikum vermittelt. Gibt es ein Buch, das Ihnen besonders am Herzen liegt?

Führung und Zusammenarbeit lautet meine thematische Mission seit über 45 Jahren, mit Management und Märchen baue ich seit meiner Emeritierung auch darauf auf.

Das Buch »Führung und Zusammenarbeit« gilt als Standardwerk und Pflichtlektüre für Personalverantwortliche. Können Sie in drei Sätzen die Kernbotschaft dieses Buches erzählen?

Diese lautet: Wie kann über Führung und Zusammenarbeit internes Unternehmertum gefördert werden. Wie also gewinnt, hält, fordert und fördert man möglichst viele Mitarbeitende als »Mitunternehmer«. Mitwissen und Mitdenken, Mitfühlen, Mitentscheiden und -handeln, Mitverantworten und -beteiligten sind dafür Schlüsselwörter. Dies stellt an Unternehmen, Führungskräfte und Personalmanagement sowie das Personal hohe Ansprüche, die nie voll oder von allen eingelöst, aber konstant und fokussiert gefördert werden können. Auch unsere Universität erreicht so mit 54 % Eigenfinanzierung einen europäischen Spitzenplatz.

Zum Millennium 2000 haben Sie mit dem Titel »Personalmanagement – Quo vadis« eine Prognose für die Arbeitswelt von morgen vorgelegt. Warum ist der Titel heute noch genauso aktuell wie vor acht Jahren?

Das Buch war schon meine vierte publizierte empirische Prognosestudie. Aus diesen Erfahrungen konnte mit 40 obersten Personalverantwortlichen der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (ZGP) ein schon recht erprobtes Analysekonzept weiterentwickelt werden. Letzteres dient heute noch vielen Unternehmen und Beratern als Grundlage für Benchmarkstudien. Und viele Prognosen waren zutreffend.

Eines Ihrer meistgelesenen Bücher ist »Unternehmerisches Personalcontrolling« – ein auf den ersten Blick uncharmantestes Thema. Dennoch ist die Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement heute wichtiger denn je. Woran liegt das?

Ja, 1988 führte ich mit meinem eben gegründeten Institut für Führung und Personalmanagement den ersten großen Kongress zu »Personalcontrolling« durch, dem weitere folgten. Auch die Evaluation der Wertschöpfung fördert unternehmerisches Denken und Handeln. Und sie konzentriert sich hierbei auf menschliche Werte, also nicht nur auf finanzielle Erfolgsgrößen. Dazu entwickelte ich etwa gleichzeitig das Modell des »Wertschöpfungscenters Personal« mit Management-, Business- und Servicedimension. Das wurde – auch modifiziert – breit übernommen.

Nach Ihrer Emeritierung an der Universität St. Gallen haben Sie sich ausführlich mit Märchen beschäftigt und nach Parallelen und Lehren für das Management geforscht. Können Unternehmer von Ihrem Buch »Der gestiefelte Kater als Unternehmer«, das Sie mit Unterstützung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation entwickelten, etwas lernen?

Es gibt überraschend viele Gemeinsamkeiten sowie Erkenntnis fördernde Besonderheiten zwischen Management und Märchen. Das gilt nicht nur für die Entwicklung von Metaphern, Weiterbildung, Story telling und Unternehmenskultur. Das betrifft auch inhaltlich Selbst- und Fremdvertrauen, Loyalität und Commitment, den Umgang mit Demotivation, internes Unternehmertum von Märchenheldinnen und -helden sowie unternehmerische Schlüsselkompetenzen – auch über einen Portfolioansatz. Und eine vergleichende Analyse von 70 Führungsgrundsätzen aus 43 Unternehmen und 70 Verhaltensleitsätzen von 63 Märchen der Brüder Grimm brachte überraschende Ergebnisse. Diese vertiefte und erweitere ich gerade in einem neuen Buch, das im Herbst im Luchterhand Verlag in der Buchreihe der Personalwirtschaft erscheinen wird.



Prof. Dr. Rolf Wunderer

ist emeritierter Ordinarius an der Universität St. Gallen. Er wirkte dort als Gründer und Leiter des Instituts für Führung- und Personalmanagement. Prof. Dr. Wunderer ist Autor zahlreicher wegweisender Publikationen in den Themenfeldern Personalmanagement und Mitarbeiterführung.