

UNIVERSITÄT
LUZERN



REKTORAT

LUZERNER UNIVERSITÄTSREDEN

HUMANITAS RESPONSABILIS

ENTWICKLUNGSRÄUME DES
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSCHIEDSVORLESUNG VOM 10. JUNI 2026
PROF. DR. DR. H.C. BRUNO STAFFELBACH

JUNI 2026

ISBN 978-3-9525749-3-5

IMPRESSUM

Herausgeber
Rektor der Universität Luzern

Herausgeberbeirat
Dekaninnen und Dekane der Fakultäten

Redaktion
Dave Schläpfer

Gestaltung
Daniel Jurt

ISBN 978-3-9525749-3-5

Juni 2026

Publiziert mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Peter von Moos

REKTORAT

LUZERNER UNIVERSITÄTSREDEN

HUMANITAS RESPONSABILIS

ENTWICKLUNGSRÄUME DES
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSCHIEDSVORLESUNG VOM 10. JUNI 2026
PROF. DR. DR. H.C. BRUNO STAFFELBACH



“ Non quia difficilia sunt, non audemus,
sed quia non audemus, difficilia sunt ”

Seneca

Mehr als vier Jahrzehnte im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis, Organisation und Individuum, Markt und Mensch: Die Abschiedsvorlesung von Professor Bruno Staffelbach ist Rückblick, Standortbestimmung und Ausblick zugleich. Ihr Titel, «Humanitas Responsabilis», bringt zum Ausdruck, dass es nicht Strukturen, Prozesse und Instrumente sind, die Betriebe erfolgreich machen, sondern Menschen, die sie entsprechend planen, gestalten und entwickeln – gerade bei ökonomischem Druck, technologischen Umbrüchen und struktureller Unsicherheit. Im Zentrum steht dabei die Frage des Menschen im Spannungsfeld von Mittel und Zweck. Antworten erinnern an Seneca: Nicht, weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.

Inhalt

Teil I: Rückblick / Genesis

8

Am Anfang war das Chaos

Warum gibt es Betriebe?

Generelle Herausforderungen von Betrieben

Betriebswirtschaftliche Ansätze

Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

Human Resource Management

Mein grosses Privileg

Teil II: Einblick / Scientia

23

Ein Bild sagt tausend Worte

Es ist der eigene Kopf, der uns im Nacken sitzt

Lessons Learned

Zwischen Entfremdung und Vereinnahmung

Reputation, Expertinnen und Stars

Teil III: Ausblick / Meditatio

35

Dumme Entscheide

Keine Zeit, keine Zeit!

Darum geht es doch gar nicht!

Irrungen und Wirrungen

Herausforderungen der Personalforschung

Abwägen, ermessen und entwickeln

Ein erfolgreiches Orchester übt sich im Zusammenspiel

Brücken stehen quer zum Mainstream

Humanitas Responsabilis

Entwicklungsräume des Human Resource Management

Abschiedsvorlesung vom 10. Juni 2026; erweiterte Textfassung

Prof. Dr. Dr. h.c. Bruno Staffelbach,
ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre

Sehr geehrte Damen und Herren
Ihre Exzellenzen, Magnifizenzen und Spektabilitäten
Alle Anwesenden mit ihren Titeln und Funktionen
Liebe Kolleginnen und Kollegen, Kameradinnen und Kameraden,
Freundinnen und Freunde aus nah und fern
Cari amici, chères amies, dear friends

Im Jahr 1883 soll Pfarrer Hermann Josef Kappen (1818–1901) von St. Lamberti, Münster in Westfalen, zum neuen Jahr das folgende Gebet formuliert haben:

*«Herr, setze dem Überfluss Grenzen
und lasse die Grenzen überflüssig werden.
Lasse die Leute kein falsches Geld machen
und auch das Geld keine falschen Leute.
Nimm den Ehefrauen das letzte Wort
und erinnere die Männer an ihr erstes.
Schenke unseren Freunden mehr Wahrheit
und der Wahrheit mehr Freunde.
Bessere solche Beamte, Geschäfts- und Arbeitsleute,
die wohl tätig, aber nicht wohlütig sind.
Gib den Regierenden ein gutes Deutsch
und den Deutschen eine gute Regierung.
Herr, Sorge dafür, dass wir alle in den Himmel kommen –
aber nicht sofort.»*

Dies war 1883. Und an meiner Stelle würde er heute wohl ergänzen:

*«Herr, mach die Betriebswirtschaftslehre universitärer
und die Universitäten weniger betriebswirtschaftlich,
gib der Wissenschaft mehr Führung
und den Führenden mehr Wissenschaft,
sorge dafür, dass die Betriebe gute Menschen
und die Menschen gute Betriebe machen.»*

Damit ist der thematische Rahmen meiner Vorlesung abgesteckt. Einerseits geht es um Betriebe, etwa der Industrie, von Verwaltungen, Staaten oder Universitäten mit ihren Menschen, Humanressourcen und Führungspersonen. Und andererseits geht es um Wissenschaft, also um die Forschung und Lehre zu Menschen, Personen und Humanressourcen in diesen Betrieben sowie zur Menschenführung, zum Management der Humanressourcen und zur menschenorientierten Führung von Betrieben bzw. Unternehmen.

Zuerst skizziere ich die Entstehung des Phänomens HRM (Human Resource Management). Dann beschreibe ich kurz die Wissenschaft dazu und wie wir am Lehrstuhl in Zürich und in Luzern darüber forschten und lehrten. Im dritten Schritt folgen kritische Reflexionen, konstruktive Ausblicke und persönliche Wünsche. Gaius Julius Cäsar würde formulieren: *«Lectio divisa est in partes tres, quarum prima est genesis, secunda est scientia, tertia et ultima est meditatio.»* Auf Kurzdeutsch heisst dies: Rückblick, Einblick, Ausblick. Im Vordergrund steht dabei nicht eine abstrakte wissenschaftliche Analyse. Wissenschaftliche Qualität ist aber durchaus ein Anspruch meiner Ausführungen. Der Idee einer Abschiedsvorlesung entsprechend sind diese aber gespickt mit vielen Geschichten, vor allem mit persönlichen Beobachtungen und Erfahrungen, mit Ereignissen, die mich prägten, und mit Analysen, Erkenntnissen und Konsequenzen, die mir am Herzen liegen und deshalb viel bedeuten.

Ich beginne mit dem Rückblick und der Kernfrage: Worum geht es beim Human Resource Management aus betriebswirtschaftlicher Sicht?

Teil I: Rückblick / Genesis

Am Anfang war das Chaos

Lotte Bailyn, 1972 die erste Professorin an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT), erzählt die Geschichte von drei Profis: einer Architektin, einem Buchhalter und einem bzw. einer HR-Professional, die über eine tiefgreifende, existenzielle Frage nachdachten (Bailyn, 1993).

«Welches ist neben anderen der älteste wirklich ernsthafte Beruf?» Die Architektin meinte als Erste: «Gott schuf die Welt in sechs Tagen. Das braucht ein Meisterdesign. Deshalb ist Architektur offensichtlich der älteste Beruf.» «Überhaupt nicht!», erwiderte der Buchhalter. «Ihr versteht nicht, was Gott tatsächlich tat. Was er nämlich machte, war Ordnung aus dem Chaos. Und das ist genau das, was Buchhalter tun. Buchhaltung ist also der älteste Beruf.» Und der bzw. die HR-Professional hatte – wie so oft – das letzte Wort und sagte: «Und wer, meint Ihr, machte das Chaos?»

So fühlte ich mich, als ich als junger Assistent für meinen geschätzten akademischen Lehrer und Doktorvater, Professor Dr. Dr. h.c. Jan S. Krulis-Randa, seine Vorlesungen strukturieren musste. Er hatte zwischen 40 und 60 Plastikfolien pro Doppelstunde, handgeschrieben mit vier Farben, ein deutsches und ein amerikanisches Lehrbuch sowie viele Artikel aus dem «Economist» und dem «Time Magazine» – alle voll von Definitionen, Prozessen und Techniken zum Personalwesen, aber ohne Antwort auf die Frage, wo denn in diesem Zusammenhang die *Menschen* sind und welche Bedeutung diesen zukommt. Das war 1982. Auch Prof. Dr. Edwin Rühli, damaliger Direktor des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich und auch einer meiner Förderer, war keine grosse Hilfe. Er selbst beschrieb sich verschiedentlich als «Betriebsmechaniker». Da sehe ich dann Tinguely-Maschinen vor meinem geistigen Auge. Sie rattern, klappern und scheppern vor sich hin, oft lange und einwandfrei, aber niemand durchschaut sie so richtig. Und wenn man irgendwo eingreift, weiss man nicht so recht, wohin das dann führt. Zudem sind sie menschenleer. Unter «Rückblick» beginne ich deshalb mit einem Starter-Kit zum betriebswirtschaftlichen Human Resource Management.

Warum gibt es Betriebe?

Warum gibt es Betriebe und nicht einfach nur Märkte? Sind es nicht Märkte, die effizient koordinieren, sich flexibel anpassen und das relevante Wissen haben? Warum existieren denn Hierarchien, Planungen und langfristige Verträge, die Märkte aushebeln? Ronald Coase, Wirtschaftsnobelpreisträger von 1991, hat dafür eine einfache Erklärung: Es sind die Transaktionskosten (vgl. Coase, 1937). Transaktionskosten sind die Kosten, die anfallen, um zu einem Deal zu kommen, diesen umzusetzen und zu überwachen. Man könnte auch sagen: Transaktionskosten sind Reibungskosten von Märkten. Je mehr man für ein Geschäft vorinvestieren muss, je riskanter dieses ist und je häufiger man die gleichen Verträge abschliesst, desto günstiger ist es, einen Betrieb zu gründen, statt alles über Märkte zu organisieren. So wird es zum Beispiel ab einer bestimmten Fallzahl günstiger, eine Juristin oder einen Juristen einzustellen, als die Fälle laufend an externe Kanzleien zu vergeben. Mit einer solchen Vergabe wird der Markt kleiner und der Betrieb grösser.

Es bestehen noch weitere Gründe, warum es Betriebe gibt. Ich skizziere drei davon.

Erstens: Wir kennen die Zukunft nicht. Das Leben ist riskant. Als Anlegerin und Anleger weiss man, dass es gefährlich ist, alles auf ein einziges Wertpapier zu setzen. Deshalb ist es besser, das Risiko zu verteilen. Betriebe ermöglichen eine Verteilung von Risiken auf verschiedene Märkte, auf mehrere Projekte und auf unterschiedliche Menschen. Ein Betrieb ist also wie eine Versicherung.

Zweitens: Die Produktion, das heisst die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen, braucht Mittel, fallweise sogar sehr viele. Bei der Papierfabrik Perlen kostete 2010 die neue «Papiermaschine 7» gesamthaft 500 Millionen Schweizer Franken – bei einem Jahresumsatz von 420 Millionen. Hinzu kommen noch das Personal, der Fuhrpark, das Gebäude, die Energie. Diese Mittel nennt man Produktionsfaktoren. Betriebe sind Orte, wo diese Faktoren kombiniert werden. Mit Übung und Erfahrung im Kombinieren dieser Faktoren entsteht Expertise. So ist dann ein bestimmter Betrieb nicht einfach mehr nur ein simpler Kombinierer von Produktionsfaktoren, sondern er wird zu einem Kombinierer mit Erfahrung und Expertise. Und irgendwann beherrscht er die relevanten Prozesse besser als seine Mitbewerber. Solche betrieblichen Expertisen nennt man Kernkompetenzen (vgl. Prahalad & Hamel, 1990). Sulzer etwa war Weltmeister für Strömungstechnik. Damit machte Sulzer die besten Turbinen, Herzklappen und Lüftungssysteme.

Drittens: Betriebe haben Kooperationsvorteile. Der Homo oeconomicus denkt: «Nehmen ist besser als Geben», und für den Samariter gilt: «Geben ist besser als Nehmen». Man weiss einiges über den Homo oeconomicus und wenig über den Samariter. Sicher aber ist: Wir kommen hilfsbedürftig auf die Welt, und die meisten von uns sterben auch hilfsbedürftig. Und wir wissen, dass Geberkulturen in Firmen effizienter sind als Nehmerkulturen (Grant, 2013). Firmen, die Einzelmasken züchten, zerfallen. Auch stammesgeschichtlich sind wir nicht Einzelgängerinnen und Einzelgänger, sondern Rudeltiere, die kooperieren. Betriebe sind Institutionen der Kooperation.

Es gibt also verschiedene Gründe für die Existenz von Betrieben. Sie reduzieren Kosten und Risiken, und sie ermöglichen Gewinne und Kooperationen. Betriebe verändern die Welt – zum Guten wie zum Schlechten. Armeen sind Betriebe, die Länder erobern oder verteidigen. Schulen sind Betriebe, die bilden. Die NASA flog zum Mond. Sulzer machte Pumpen, das IKRK versorgt Verwundete, Bankbetriebe vermitteln Geld, kriminelle Betriebe erpressen es und rauben, Handelsbetriebe verteilen Lebensmittel, und die Grundversorgung erfolgt über Betriebe des Service public. Es gibt viele kleine Betriebe, aber auch Konglomerate, die mächtiger sind als einzelne Länder. Alle Betriebe leben von Voraussetzungen, über die sie selbst nicht verfügen, und alle Betriebe teilen ein paar allgemeine Probleme und Herausforderungen. Darum geht es in der Betriebswirtschaftslehre (BWL).

Generelle Herausforderungen von Betrieben

In selektiver, freier und ergänzender Anlehnung an Horst Albach (1999) lassen sich unter anderem die folgenden allgemeinen Probleme bzw. Herausforderungen von Betrieben skizzieren.

Die erste allgemeine Herausforderung von Betrieben ist die der Produktivität. In einem Betrieb werden Faktoren kombiniert, um Güter und Leistungen

zu erstellen und zu verkaufen. Wer dies produktiver macht, gewinnt gegenüber der Konkurrenz. Unproduktive fliegen früher oder später aus dem Markt. Das setzt voraus, dass man weiss, was die Produktivität bestimmt. Dazu braucht es ein Rechnungswesen, das über den Stand und die Entwicklung der Bedingungen zur Produktivität Auskunft gibt, und es braucht Innovationen, um produktiver zu werden, quantitativ wie qualitativ.

Die Zeit ist ein zweites allgemeines Problem von Betrieben. Es zeigt sich in drei Formen: in der Dringlichkeit, in der Dynamik und im Umgang mit der Zeit.

Zuerst zur Dringlichkeit. Es gibt Projekte, die sind so gross, dass man sie als ganze kaum fassen und führen kann. Also zergliedert man sie in Teile, die man Meilensteine oder Etappen nennt (vgl. Staffelbach, 2009). Diese sind kognitiv und administrativ besser «verdaubar». Budgets, etwa in Form von Jahres-, Quartals- oder Monatsbudgets, sind zum Beispiel solche Teile. Sie werden etappiert in den Kalender gelegt. Als Folge davon entstehen Rhythmen bzw. Budgetrhythmen, und am Schluss bestimmt der Kalender, was dringlich ist (vgl. Luhmann, 1968) und wichtig, und nicht die sachliche Notwendigkeit der Lage, die Bedeutung im Gesamtrahmen oder der Auftrag.

Hinzu kommt die Dynamik. Veränderungen in den externen und internen Bedingungen führen zum Zeitproblem der Dynamik. «Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit», ist ein Bonmot von Friedrich Schiller. Die Dynamik führt zu Anpassungskosten finanzieller Art (weil es beispielsweise neue Anlagen, Organisationen oder Qualifikationen braucht) und psychologischer Art (etwa, weil man Unsicherheiten, veränderte Perspektiven oder neue Risiken wahrnimmt).

Und dann stellt sich noch die Frage des Umgangs mit der Zeit (vgl. Staffelbach, 2009): Unsere Tage sind gezählt, diejenige von Organisationen bestimmen wir. Wir haben einen Sinn für Zeit, aber kein Sinnesorgan dafür. Deshalb brauchen wir Uhren. In Betrieben ticken viele Uhren, meistens im Takt: Budgetperioden, Sitzungsrhythmen, Arbeits- und Operationszeiten. Diese kristallisieren sich zu einem Zeitregime. Darin kann niemand günstige Augenblicke zurückbringen, Zeithorizonte umkehren oder verlorene Zeiten zurückgewinnen. Mit einem schlechten Zeitregime verliert man mehr, als man mit dem besten Seminar in Zeitmanagement wettmachen kann. Im persönlichen Leben ist das analog: «Liebe auf den ersten Blick ist eine grosse Zeitersparnis», meinte mal ein unbekannter Autor.

Die dritte allgemeine Herausforderung von Betrieben ist das Informationsproblem. Auch dieses Problem hat verschiedene Facetten bzw. Teilprobleme, denn Informationen sind zu lesen, zu interpretieren und zu teilen.

Zuerst zum Lesen: Informationen liegen nicht einfach herum. Auch projiziert sich die Welt nicht einfach in unsere Köpfe hinein wie ein Dia, ein Foto oder eine PowerPoint-Präsentation. Lagen, Situationen, Kontexte sind unscharf, unbestimmt und vag und auch deshalb vieldeutig, unberechenbar und eigengesetzlich. Man muss sie erkennen, interpretieren und *lesen* können. Das bedingt, dass man die relevanten Grammatiken, Zeichen und Sprachen kennt. Dieses Lesevermögen ist eine entscheidende Kompetenz von Planungs- und Entscheidungsträgern. Beherrscht man sie, dann läuft es wie im Orientierungslauf. Man situiert sich im Gelände, man rennt, man sucht, man bestimmt und erreicht die Ziele – mithilfe von Referenzpunkten, Kompass und Karten. Wer diese Mittel nicht beherrscht und das Gelände nicht lesen kann, ist verloren.

Zum Interpretieren: Zum Lesen kommt das Problem des Raumes ohne Fenster. Ein Bauer sieht seinen Betrieb, wenn er zum Fenster hinaussieht. Er sieht den Acker, das Gemüse, die Tiere, das Wetter. Bei der Karosserie-Spenglerin ist es beim Blick in ihre Werkstatt ähnlich. Bei der Luzerner Kantonalbank (LUKB) oder bei der SWISS kann die Betriebsleitung hingegen nicht einfach die Fenster am Hauptsitz öffnen und sagen: «Schaut her! Schaut unseren Betrieb mit euren eigenen Augen! Seht, was passiert und was wir tun!» Die Geschäftsleitungen von SWISS oder der LUKB haben wohl Augen. Aber was sie sehen, sind Zahlen, Reports und Berichte. In den Geschäftsleitungssitzungen werden dann Modelle, Konzepte und Theorien über diese Zahlen, Reports und Berichte geteilt, und es werden Beobachtungen, Vorstellungen und Erfahrungen zu den Zahlen, Reports und Berichten diskutiert. Die Realität selbst sieht die Geschäftsleitung nicht, nur ein mehr oder weniger korrektes Abbild der Realität. Bilder, Vorstellungen und Theorien sind ihre Realität. Wie sagte der französische Dramatiker Jean Anouilh: «Die Dinge sind nie so, wie sie sind. Sie sind immer das, was man aus ihnen macht.»

Zum Teilen: Privates Horten von Informationen bringt betrieblich nichts. Das Management von Informationen ist aber nicht trivial. Es gibt Informationen, die man nicht, falsch oder anders versteht, weil alternative Denkmotive, verschiedene Erfahrungen und/oder unterschiedliche Ausbildungen anders kodieren und dekodieren. Informationen werden gefiltert, weil man vergesslich ist oder in anderen Zeithorizonten denkt. Und Informationen fallen selbst in Zeiten von Big Data nicht wie Manna vom Himmel. Sie müssen gesucht, organisiert und vermittelt, gesendet, empfangen und verarbeitet werden. Das braucht Zeit, und Zeit relativiert die Aktualität und damit den Wert von Informationen.

Eigentümer/-innen engagieren Manager und Managerinnen, und diese engagieren Expertinnen und Experten. Alle haben ihre persönlichen Interessen, und niemand weiss genau, wer was weiss. Ein Beispiel dafür ist die Front zwischen Russland und Deutschland/Österreich im Ersten Weltkrieg, wie sie

Alexander Solschenizyn in seinem historischen Roman «August 1914» (1972) beschreibt. Die militärische Lagekarte des Zaren war voll von Fähnchen der Regimenter, Brigaden und Divisionen – die es aber in der Realität gar nicht mehr gab, denn die russische Aristokratie erlaubte keine Niederlagen. Also meldete man sie nicht nach oben. Und oben plante dann eine Generalität mit Mitteln, die es unten nicht mehr gab. Inspektor Columbo würde sagen: «Entschuldigung, eine Frage hätte ich noch. Wie frei kann ein System sein, in dem Menschen Angst haben, Probleme zu bekommen, wenn sie die Wahrheit sagen?» Auch heute gibt es verschiedene Beispiele aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft, wo sich Führungscrews in Informations-Bubbles bewegen – wie «Jill, 24», die in einer Zitate-Zusammenstellung in der (damaligen) Pendlerzeitung «20 Minuten» vom 29. Juni 2016 wie folgt zitiert wird: «An der Europa-Meisterschaft bin ich hauptsächlich für die europäischen Länder.»

Das vierte allgemeine Problem ist das der Motivation. Unternehmer, Unternehmerinnen, Prinzipale oder Betriebsgründer/-innen können nicht alles selbst machen. Deshalb heuern sie Mitarbeitende an, Agentinnen und Agenten, denen sie Aufgaben delegieren. Das entlastet und erhöht die Kapazität, führt aber zu Folgeproblemen. Wie kann der Prinzipal sicher sein, dass die Akteure in seinem Sinne handeln? Also braucht er Kontrollen, womit Kontrollkosten entstehen. Und weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Manager und Geschäftsleitungen ihre eigenen Agenden, Interessen und Präferenzen haben, sind sie nicht nur zu überwachen und zu kontrollieren, dass sie in die richtige Richtung ziehen, sondern sie sind auch zu motivieren, sich für die Ziele der Auftraggeber einzusetzen und mit Engagement in die richtige Richtung zu ziehen. Das führt zu Anreizkosten und zur Frage, von welcher Art diese Anreize denn sein sollen: Geld in Form von ausgeklügelten fixen Salären und variablen Komponenten oder lieber Motivierung mit spannender Arbeit, Wertschätzung, Stolz und Sicherheit? Diese machen die Leute wohl glücklicher als Geld, nur kann man damit keine Mieten und Krankenkassen bezahlen.

Eine besondere Herausforderung ist das Motivieren bei sozialen Dilemmas, zum Beispiel bei der Produktion von öffentlichen Gütern wie etwa bei einer Wehrpflichtarmee, wie wir sie in der Schweiz haben. Auch die Schweizer Armee ist ein (Gross-)Betrieb. Dieser dient der Verteidigung, ein Kollektivgut, von dem alle profitieren. Das individuelle Engagement hingegen hat hohe Opportunitätskosten, ist belastend und riskant. Darin liegt das soziale Dilemma: Was für das Kollektiv gut ist, ist für das Individuum nicht gut, und was für das Individuum gut ist, ist für das Kollektiv nicht gut. Aus der Sicht des Kollektivs braucht es deshalb Anreize und Sanktionen, die den Einsatz des Individuums bei der Verteidigung belohnen und die sein Weglaufen bestrafen (vgl. Brennan & Tullock, 1982). Nicht alle sind Winkelried.

Sobald es verschiedene Akteure gibt, die nicht gleich ticken, ergibt sich ein Führungsproblem, die fünfte grosse Herausforderung von Betrieben. Führung beinhaltet im Wesentlichen drei Aufgaben: die (organisationale) Koordination, indem verschiedene Abteilungen, Expertisen-Inseln und Bereiche zu synchronisieren, zu koordinieren und abzustimmen sind, dann die (mentale) Orientierung, um in einer diffusen Informationswelt die Angehörigen der Organisation auf eine gemeinsame Sichtweise hin auszurichten, und die (energetische) Motivierung, wie wir sie gerade vorhin thematisierten.

Das politische Problem ist die sechste und für den Moment letzte allgemeine Herausforderung von Betrieben. Der Betrieb ist ein Ort kollektiver Wertschöpfung. Hier werden Werte produziert und dann verteilt. Verteilt werden zum Beispiel Gewinne, Löhne, Arbeitsplätze, Karriereoptionen, Lebenschancen und Zukünfte. Verteilt werden aber auch Risiken, Nachteile und Verluste. Wer trägt nun welches Risiko, wer erhält welche Optionen, welche Zukünfte? Politisch stellen sich hierbei also zwei Grundfragen. Erstens: «Wer bekommt was?» und zweitens: «Wer hat dafür das Sagen?» Beim archetypischen Unternehmer war die Antwort auf diese Fragen einfach. Er war der Eigentümer, ihm gehörte der Gewinn, und er trug das Risiko. In der heutigen Realität ist dies komplexer. Was eine Novartis, eine UBS oder eine SBB tun, ist nicht nur die Privatangelegenheit ihrer Eigentümer, und wer Risiken trägt (zum Beispiel Aktionäre, Mitarbeitende, Kunden), will entsprechend im Bild sein und sich versichern können. So führen nicht nur angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu (Organisations-, Kontroll- und Motivations-)Kosten, sondern auch die Eigentümerschaft (vgl. Zajac & Goranova, 2024).

Im Umgang mit diesen betrieblichen Herausforderungen gibt es nun zwei Alternativen: Entweder man geht wissenschaftlich vor oder nicht. Wissen ist seit jeher eine entscheidende Ressource im (Über-)Leben des Menschen. Ein Leben mit Wissen ist besser als ein Leben ohne Wissen. Wenn aber ein Leben mit Wissen besser ist als ein Leben ohne Wissen, dann ist auch eine Betriebs- und Personalführung mit Wissen besser als eine ohne. Und wenn Wissen gut ist für die Betriebs- und Personalführung, dann bezweckt das Schaffen von Wissen, die Wissenschaft, eine gute Betriebs- und Personalführung. Wie aber kommt die Wissenschaft in die Betriebswirtschaftslehre (BWL)?

Betriebswirtschaftliche Ansätze

In der Selbstbeschreibung ihrer Geschichte unterscheidet die BWL drei verschiedene Denkschulen. Die faktororientierte BWL stellt den Sachverhalt ins Zentrum, dass der Betrieb ein Ort der Kombination verschiedener Produktionsfaktoren ist. Diese Schule betrachtet Betriebe als riesige Produktionsfunktionen. Prägend im deutschsprachigen Raum war dafür u.a. Erich Gutenberg, der 1984 in Köln starb. Man findet den Ansatz aber auch in den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten des angloamerikanischen Raumes. Das wissenschaftliche Hauptanliegen dieses Ansatzes besteht darin, die

Zusammenhänge rund um die Produktionsfunktion und die Bedingungen und Wege zur Erhöhung der Produktivität zu erkennen (vgl. Gutenberg, 1951). Im Vordergrund stehen dabei die Analyse, die Beschreibung und die Erklärung. Der Primat liegt bei der Theorie, der unmittelbare praktische Handlungsnutzen ist eine nicht intendierte, mögliche Folge.

Im Zentrum der entscheidungsorientierten BWL steht nicht die Faktorkombination, sondern die Bedingungen, Strukturen und Prozesse betrieblicher Entscheidungen. Begründet wurde dieser Ansatz im deutschsprachigen Raum von Edmund Heinen (vgl. 1968), der 1996 in München starb. Er liegt aber auch vielen amerikanischen Business Schools zugrunde. Anders als der Faktoransatz ist der entscheidungsorientierte Ansatz zwei Zielen verpflichtet: Erstens will er erklären, warum das, was in einem Betrieb geschieht, so geschieht, wie es geschieht. Und zweitens geht es ihm darum, aus diesen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträgerinnen und -träger in der betrieblichen Praxis abzuleiten. Die BWL hat in diesem Ansatz also eine Erklärungs- und eine Gestaltungsaufgabe. Und da in der Sicht der entscheidungsorientierten BWL der Betrieb nicht nur ein ökonomisches Gebilde ist, sondern auch aus Menschen mit Haut und Haaren besteht, gründet sie ihre Erklärungen nicht nur auf die Ökonomie, sondern auch auf die Psychologie.

Die systemorientierte BWL, als deren Begründer der Schweizer Hans Ulrich gilt (gestorben 1997 in St. Gallen), der aber seinerseits auf Vorbilder in den USA zurückgreift, geht noch einen Schritt weiter (vgl. Ulrich, 1968): Nicht die Produktion steht im Zentrum oder das Entscheiden, sondern es geht um das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Betrieben. Priorität hat dabei die Praxis. Sie bestimmt die relevanten Fragen, und die BWL hat dazu Antworten zu liefern. Man könnte auch sagen: Die Praxis instrumentalisiert die Wissenschaft. Dabei sind alle Wissenschaften, Disziplinen und Theorien relevant, die Antworten liefern können: zum Beispiel die Systemtheorie beim Modellieren von Problemen, die Evolutionstheorie zum Verständnis von Entwicklungen oder Diskurstheorien, um zu verstehen, wer was einbringen kann. Immer geht es dabei um Hilfe für die Praxis. Nützlichkeit kommt vor Wahrheit. Sollte es aus wissenschaftlicher Sicht aber nicht umgekehrt sein?

Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

Wissenschaft ist eine Tätigkeit und eine Institution (vgl. Staffelbach, 2025). Die Tätigkeit beinhaltet das «Schaffen von Wissen», das heisst das Entdecken, Begründen und Nutzen von neuem Wissen. Wissenschaft als Institution beschreibt Organisationen, die auf die Tätigkeit des Entdeckens, Begründens und Nutzens von neuem Wissen spezialisiert sind, etwa Universitäten. In der Folge verstehen wir unter Wissenschaft vorerst nicht eine soziale Institution, sondern eine spezifische Tätigkeit, die nach bestimmten Regeln erfolgt. Dazu gehört, dass man das (vermeintlich) neue Wissen

logisch, theoretisch und empirisch validiert und sich nicht an (persönlichen) Intuitionen, (herrschenden) Meinungen und (historischen) Traditionen ausrichtet, und dass man die Annahmen, Methoden und Daten beim Entdecken, Begründen und Nutzen von neuem Wissen (selbst-)kritisch, unabhängig und unparteiisch situiert, reflektiert und beurteilt. Im Ergebnis verspricht man sich damit ein besseres Verständnis der Welt, eine Rationalisierung von Handlungen und menschlichen Fortschritt.

Damit sind auch die Qualitätskriterien der BWL als Wissenschaft umschrieben: Handlungsrationalisierung gelingt, wenn sich die BWL nicht nur auf die Analyse, Beschreibung und Erklärung betrieblicher Phänomene mit verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, im Wesentlichen der Ökonomie und der Psychologie, fokussiert, sondern wenn sie sich auch auf die Entwicklung von Aussagen für die Praxis einlässt, indem sie begründet, Alternativen vorschlägt, Instrumente entwickelt und/oder die Folgen von Entscheiden zu ermitteln sucht. Die Welt der betrieblichen Praxis hat dabei zwei Ebenen: eine individuelle und eine institutionelle. Die BWL fokussiert also nicht nur auf einzelne Akteure mit ihren Eigenschaften, Präferenzen und Kompetenzen, sondern auch auf betriebliche Kontexte, Strukturen und Prozesse sowie mögliche Ziele, Strategien und Mittel. Zu menschlichem Fortschritt trägt die BWL dann bei, wenn sie hinreichend kritisch ist im Umgang mit Zielen, Messgrößen, Deutungen, Moden und Mythen. Das ist aus mindestens drei Gründen bedeutsam:

Märkte funktionieren gleich, unabhängig davon, ob es sich um Märkte für Kaugummi, für Autos oder für Tretminen handelt. Betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden ist es gleichgültig, ob sie im Roten Kreuz, in der Auto- oder Bankindustrie, in der Prostitution oder für karitative Zwecke eingesetzt werden. In der Ökonomik geht es um Mittel. Die Zwecke sind offen. Weil es in der Ökonomik um Mittel geht, die für beliebige Zwecke eingesetzt werden, muss sich die BWL auch mit Zielen auseinandersetzen, nicht nur mit Mitteln. Sonst bleibt alles offen. Wer versucht, sich immer alle Türen offen zu halten, wird sein Leben auf dem Flur verbringen.

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Eine Leistungsgesellschaft erhebt das Leistungsprinzip zum Prinzip sozialer Verteilungsgerechtigkeit. Wenn man an andere Verteilprinzipien denkt – zum Beispiel Geburt, Konfession, Einkommen der Eltern oder politische Zugehörigkeit –, so ist dieses Prinzip nicht schlecht. Die zentrale Frage, die sich damit verbindet, lautet aber: Was heisst Leistung? Wir sprechen über die Leistung von Mutter Teresa, von Neil Armstrong, von General Dufour, von Albert Einstein, von Wolfgang Amadeus Mozart. Drogendealer, Geldwäscher oder die Mafia haben auch ihre Vorstellungen von Leistung. «Leistung» per se bedeutet nichts. Es ist ein Wort, das je nachdem mit unterschiedlichem Inhalt gefüllt werden kann. Gleiches gilt für die Wörter «Erfolg», «Nutzen», «Kompetenz», «Wachstum»,

«Opportunität». Hier ist es Aufgabe der BWL, das, was diese Hülsenwörter tatsächlich meinen, auf den Punkt zu bringen, mit Bedeutung zu füllen und Differenzen zwischen Semantik und Substanz zu entlarven.

Beim Wirtschaften geht es um den häuslicheren Umgang mit knappen Gütern. Dafür braucht es Mess-, Vergleichs- und Leistungsgrößen. Im betriebswirtschaftlichen Bereich sind dies zum Beispiel Umsätze, Kosten und Cashflow oder Quoten, Aktienkurse oder Kapitalrenditen. Der Informationswert solcher Messgrößen ist hoch, sofern man die Bedingungen kennt, unter denen sie zustande gekommen sind. Wie beim Sport in Teilskunden an der Ziellinie zeigt sich der betriebswirtschaftliche Erfolg am Schluss in der Bilanz, in der Erfolgsrechnung oder allenfalls an der Börse. Aber eben: Der betriebswirtschaftliche Erfolg zeigt sich letztlich in Franken und Rappen. Problematisch wird es, wenn die ganze Welt des Wirtschaftens ausschliesslich in Franken und Rappen wahrgenommen, durchdacht und beurteilt wird. Dann nämlich wird Ökonomik auf Monetik reduziert, wie etwa in Walt Disneys Traumwelt von Dagobert Duck in Entenhausen oder im wirtschaftshistorischen Trauma der deutschen Hyperinflation von 1923. Damals war der aktuelle Preis für das Maschinenöl höher als der Preis der ganzen Maschine, die man vor drei Monaten gekauft hatte. Spätestens hier wurde für die BWL klar: Ein Finanz- und Rechnungswesen, das sich nur auf aktuelle Marktpreise abstützt, ist zur Führung von Betrieben unbrauchbar. Wer nur mit Geld rechnet, kennt von allem den Preis und von nichts den Wert, wie im Falle von «Mario, 27» in der «20 Minuten»-Ausgabe vom 29. Juni 2016: «Mir ist egal, dass Benzin teurer wird. Ich tanke sowieso nur immer für 50 Franken.»

Fortschritt heisst, sich von Moden und Mythen zu emanzipieren. Emanzipieren heisst aber nicht, alles, was modisch und mythisch klingt, über Bord zu werfen, sondern die Moden und Mythen zu durchschauen. Moden liegen, wie Alfred Kieser (1996) herausarbeitete, im Interesse von vielen Akteuren, etwa von Unternehmensberatern, Buchautorinnen, Verlagen und Professorinnen und Professoren. Kurzlebigkeit schafft Platz für Neues. Auch Mythen sind nützlich (vgl. Staffelbach, 2016). Arnold von Winkelried in der Schlacht von Sempach ist historisch nicht bewiesen. Aber es ist eine gute Geschichte. Menschen brauchen Geschichten. Diese transportieren Botschaften, vermitteln Sinn und reduzieren Komplexität. Ob die Geschichte an sich wahr ist, ist sekundär. Entscheidend ist, was sie sagt.

Human Resource Management

In einem Betrieb kommen zwei zentrale Ressourcen zusammen: Geld und Menschen. Das Human Resource Management (HRM) beschäftigt sich mit den Menschen. Ohne Menschen sind Betriebe einfach Büroräume, Fabrikhallen oder Maschinenparks. Erst Menschen machen Betriebe zu dem, was sie sind. Alfred P. Sloan, der Präsident von General Motors, hat dies 1946 einmal so formuliert:

«Die gleichen Rohstoffe stehen allen zur Verfügung, die gleiche betriebliche Ausstattung wird jedem geliefert, der sie bezahlen kann. Die technische Entwicklung ist jedem zugänglich, die Finanzmittel werden jedermann zur Verfügung gestellt, der ein entsprechendes Programm vorlegt und der für seine Durchführung geradestehen kann. Der Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Unternehmen besteht nur in der Menschenführung und in der Menschenauswahl.»

Das Management der Humanressourcen ist also das entscheidende Thema.

Historisch betrachtet ist das HRM, das Personalmanagement, die Personalwirtschaft oder wie auch immer wir diese Konstruktion nennen wollen, ein etwa 90 000-jähriges Phänomen. Vor so vielen Jahren, sagt uns die Anthropologie, erkannten die Mitglieder der damaligen Menschenrudel, dass es besser ist, sich untereinander abzusprechen, wer jagen und wer sammeln soll, anstatt dass jeder und jede jagte und sammelte. So bildete sich eine Arbeitsteilung heraus, die es je nach Eignung und Neigung zu koordinieren galt. Während fast 90 000 Jahren brauchte es dazu weder eine Personalabteilung noch eine Personalchefin oder einen Personalchef. Im Lohnsystem des ägyptischen Pyramidenbaus gibt es keinen Personalchef, und im europäischen Mittelalter waren die Fürsten, Äbtissinnen oder Räte Personalchefs, denn sie waren «Chef bzw. Chefin ihres Personals».

Überhaupt ist das HRM in der Geschichte des Lebens gerade mal einen Atemzug alt. Geht man davon aus, dass vor etwa 3,2 Milliarden Jahren das erste Leben auf der Erde keimte, und legt man diese Zeitdauer in ein Jahr, so erscheint der Mensch am letzten Tag. Zwei Minuten vor zwölf entstehen erste Wohn- und Werkplätze mit Fischerei, Hackbau und Tierzucht. Dann bildeten sich Privatbesitz und Tauschhandel, aber vielerorts auch Patriarchat und Sklaverei. Zwei Sekunden vor zwölf folgt die Industrialisierung, und das HRM schafft es gerade noch in der letzten Sekunde auf die «Bühne».

Die Personalabteilung, wie wir sie heute kennen, ist ein Kind von «Modern Times», also einer Zeit – wenn wir an den Film von Charlie Chaplin denken –, in der die menschliche Arbeit immer spezialisierter, arbeitsteiliger und sinnloser wurde und es Abteilungen brauchte, die dafür zu sorgen hatten, dass die entscheidenden Instanzen in den Betrieben nicht mit allzu vielen menschlichen Problemen konfrontiert wurden. Auch heute verstehen viele Betriebe unter HRM oder HR eine Personalabteilung. Davon versprechen sie sich guten Rat, indem sie Spezialwissen poolen. Sie investieren in eine Versicherung, weil es im Krisenfall die Personalabteilung sein soll, die sich um menschliche Unannehmlichkeiten kümmert, und sie rechnen mit Kostenvorteilen, weil sich administrative Aufgaben standardisieren lassen. HRM ist aber nicht einfach das, was die Personalabteilung tut, denn HRM ist mehr als

Pooling von Skills, Krisenmanagement und Standardisierung. Auch ist das HRM nicht einfach eine Toolbox von Beurteilungs-, Belohnungs- und Bewertungsinstrumenten wie Bauanleitungen zu einem IKEA-Kasten. HRM bedeutet mehr, als IKEA-Kästen zu basteln.

Im Zentrum des HRM stehen die Humanressourcen (HR). Das sind die in einem Unternehmen tätigen Menschen mit ihren Eignungen und Neigungen, mit ihrem Wissen, Können und Wollen, mit ihren Erfahrungen, Erwartungen und Gefühlen, mit ihren Überzeugungen, Rechten und Pflichten. Diese Humanressourcen sind für Betriebe von zentraler Bedeutung; denn letztlich sind *sie* die Quelle von Wettbewerbsvorteilen, sind sie die Mittel zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz und sind *sie* die Träger und Träger von Strategien. Es sind nicht die Betriebe, die erfolgreich sind, nicht die Strukturen, die wirksam sind, und nicht die Prozesse, die effizient sind, sondern es sind die Menschen, die diese Betriebe, Strukturen und Prozesse entsprechend bilden, leben und entwickeln.

Das Management dieser Humanressourcen hat verschiedene Aspekte. In einer mehr technischen Sicht geht es um die Institutionen, Prozesse und Instrumente, die dazu dienen, die geeigneten HR zu gewinnen, zu belohnen und auszubilden. Im Zentrum steht dann die Frage, wie man richtig oder optimal auswählt, motiviert und trainiert. In einer mehr anthropozentrischen Sicht geht es aber auch darum, zu erkennen, wie, warum und wozu Menschen in Unternehmen so ticken, wie sie ticken, welches ihre Neigungen sind und warum sie so fühlen, denken und handeln, wie sie eben fühlen, denken und handeln. Im Zentrum steht dann hier die Frage, wie man mit Menschen Ideen leben, Organisationen entwickeln und Märkte gewinnen kann.

Zur Untersuchung des HRM gibt es verschiedene wissenschaftliche Disziplinen. Die Ökonomik befasst sich mit den institutionellen Bedingungen, Restriktionen oder Anreizen, wohingegen sich die Psychologie vor allem für die persönlichen Bedingungen interessiert wie Motive, Qualifikationen oder Einstellungen. Aus den ökonomischen und psychologischen Analysen kann man Empfehlungen ableiten, was gutes HRM ist. Gutes HRM heisst dann «funktional gut» und nicht «gut» in einem ethischen Sinne. HRM ist ein Mittel zum Erreichen von Zielen. Diese ergeben sich aus den Zwecken eines Unternehmens. HRM ist also ein Mittel zum Zweck. Es ist bedingt und genügt nicht einfach sich selbst. Neben ökonomischen und psychologischen Fragen rücken somit auch solche von Politik, Ethik und Recht in den Fokus.

Damit haben wir das Starter-Kit zum betriebswirtschaftlichen HRM beisammen, und wir können uns nun der Frage widmen, was ich in den letzten Jahrzehnten an den verschiedenen Universitäten den lieben langen Tag gemacht habe.

Mein grosses Privileg

Betriebswirtschaft – und mit ihr das HRM – hat verschiedene Welten. Die erste Welt ist diejenige der betriebswirtschaftlichen Praxis. Diese ist Gegenstand der zweiten Welt, der Welt der betriebswirtschaftlichen Forschung. Und die dritte Welt ist diejenige der Lehre. Ich hatte das besondere Privileg, quasi als Weltensammler simultan in allen drei Welten tätig zu sein.

Als Forscher doktorierte ich zum Thema des Strategischen Personalmanagements, habilitierte zu Management-Ethik, betreute 33 Dissertationen und editierte während 20 Jahren zusammen mit Gudela Grote von der ETH Zürich und während vieler Jahre entscheidend unterstützt von Anja Feierabend, heute an der Hochschule Luzern, den «Schweizer HR-Barometer» zu den Arbeitseinstellungen und dem Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der Schweiz (www.hrbarometer.ch). Zudem vertrat ich die Schweiz bei CRANET, dem Cranfield Network on International Human Resource Management, einem Netzwerk von 48 Universitäten und Wirtschaftshochschulen. Hier ging es um den Ländervergleich von Strukturen, Prozessen und Inhalten im HRM (www.cranet.org). Unterstützt wurde ich von Anna Sender, heute Professorin an der Hochschule Luzern, Marina Pletscher und Andi Schmid, heute Unternehmer. Ein noch grösseres Projekt war GLOBE, das Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project, ein Netzwerk von Forschungsteams aus 156 Ländern, die 96 Prozent der Weltbevölkerung abdecken. Zusammen mit Kollege Jürgen Weibler von der Fernuniversität Hagen und initial unterstützt von Lea Rutishauser, heute Personalleiterin und Unternehmerin, vertrete ich die Schweiz. Hier geht es um das Führungsvertrauen und das Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturkreisen der Welt, wo wir als Verantwortliche für die Schweiz mit der deutschsprachigen Schweiz Datenlieferant sind für das germanische Cluster und mit der französischsprachigen Schweiz Datenlieferant für das lateinische Cluster (www.globeproject.com). Die Kombination von GLOBE und CRANET bei der gleichen Professur kommt meines Wissens nur noch in Finnland vor, und die Verbindung von Daten aus dem «Schweizer HR-Barometer» mit solchen von GLOBE und CRANET eröffnete Forschungschancen, worum uns Forschende weltweit beneideten.

Als Lehrer durfte ich auf allen Ebenen, das heisst auf Bachelor-, Master- und Doktorats-Stufe, sowie in der Weiterbildung an vier Universitäten und an zwei Fachhochschulen tätig sein. Beim European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) in Brüssel (www.eiasm.net) vertrat ich zuerst die Universität Zürich und dann die Universität Luzern und leitete während vieler Jahre zusammen mit Prof. Michael Segalla von der HEC Paris und verschiedenen Kolleginnen aus Dänemark, England und den Vereinigten Staaten den Workshop «Strategic HRM».

Daneben stand ich als Verwaltungsrat von zwei börsenkotierten Firmen des Detailhandels, als Kommandant einer Schweizer Infanteriebrigade und im Rahmen einer Partnership-for-Peace-Übung als Kommandant einer Multinationalen Brigade, als Vorstandsmitglied des Internationalen Roten Kreuzes (IKRK), als Präsident des Executive MBA der Universität Zürich und als Rektor der Universität Luzern selbst in der betrieblichen Praxis. Hier konnte ich die Governance und die Wertschöpfung in der Privatwirtschaft, die Ausbildung und den Einsatz militärischer Verbände, die Führung und Organisation von Bildung und Wissenschaft sowie die Organisation und Führung des IKRK als ältester NGO der Welt selbst erfahren und mitgestalten.

Unter anderem konnte ich dabei lernen, was es – wie etwa beim IKRK und in der Armee – heisst, für das *ganze* Leben von Menschen verantwortlich zu sein. In der Wirtschaft oder bei Universitäten hingegen interessiert das menschliche Leben nur zum Teil. Im Wesentlichen ist es reduziert auf die Bedingungen und Folgen erfolgreicher Erwerbs- oder Wissensarbeit.

Gerade die Möglichkeit, betriebswirtschaftliche Herausforderungen nicht nur aus der Beobachterperspektive, sondern auch als «Täter und Opfer» zu erleben, war ein besonderes Privileg. Dieses Privileg stünde vielen Kolleginnen und Kollegen dank unserem Milizsystem in der Schweiz eigentlich auch offen. Im Ruf nach «Professionalisierung» gerät es aber immer mehr unter Druck. Bei mir war es umgekehrt. Gerade durch die Vielfalt der Tätigkeitsfelder gewann ich Professionalität – für meine Professur wie für die anderen Mandate.

Damit komme ich zum zweiten Teil meiner Vorlesung: dem Einblick, gegliedert nach Lehre, Forschung und Praxis. Unter «Lehre» teile ich mit Ihnen meine wichtigsten Erfahrungen zur Lehre, unter «Forschung» interessiert mich als angewandter Betriebswirtschaftler, wie Wissenschaft und Praxis zusammenkommen, und bei der «Praxis» fokussiere ich auf das HRM von Universitäten. Ich beginne mit der Lehre.

Teil II: Einblick / Scientia

Ein Bild sagt tausend Worte

HRM liegt nicht einfach herum. Man kann es nicht anschauen, analysieren und vermessen wie ein Stück Holz, eine Maschine oder eine chemische Verbindung. Aber wir haben Bilder, Modelle und kognitive Landkarten, die uns eine Vorstellung davon geben, was HRM bedeutet, bezweckt und beinhaltet. Diese führen zu einer Ordnung im Geist, die sich dann durch Praxis in der Welt der Betriebe, der Forschung und der Lehre reproduziert. Es ist also die Konstruktion solcher Bilder, Modelle und Karten, welche unsere Sicht des HRM bestimmt. Wie bei einer Landkarte sollte die kognitive Karte des HRM von der betrieblichen Realität ausgehen und deren wesentliche Elemente in einer adäquaten Granularität abbilden. Zudem sollte sie eine Verbindung zwischen der Realität des HRM und der Reflexion darüber bzw. zwischen den unterschiedlichen Arbeitsmodi von Praxis und Wissenschaft ermöglichen. Solche Landkarten reduzieren Komplexität, sie geben Überblick und Orientierung, systematisieren Elemente, visualisieren deren Zusammenhänge, verhindern Röhrenblicke und fördern ein Denken in Alternativen.

Unser Bild des HRM in der Lehre an der Universität Zürich und an der Universität Luzern war das eines griechischen Tempels. Die Kompetenzen und Motivationen der Führungspersonen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bildeten den tragenden Unterbau, und die Säulen symbolisierten die Aktionsfelder der Gewinnung, Entwicklung, Arbeitsorganisation, Vergütung und Führung. Das Tympanon, die «Teppichetage», war das Bild für die Strategie, Struktur und Kultur der Gesamtorganisation mit der Personalplanung, -organisation und -kontrolle als stützendem Architrav. Und der ganze Tempel situierte sich in einer spezifischen Umgebung in Form des Arbeitsmarktes und von nationalen und internationalen Wertschöpfungsnetzwerken. Dieses Tempelmodell half in der Wissensvermittlung des Bachelor- und Masterstudiums, die einzelnen thematischen Module in ein Gesamtbild zu fügen. In der Anwendung des Wissens bei Fallstudien und Praxisprojekten diente es analog wie beim Orientierungslauf als Landkarte in der Diagnostik von Ausgangslagen und zur Visualisierung von Handlungsplänen.

Es ist der eigene Kopf, der uns im Nacken sitzt

Ein Bild bzw. tausend Worte bezeichnen viel Inhalt und viel Wissen. Historisch erfolgte die Vermittlung von Wissen und Können über Zünfte, Stände und Schulen, immer jeweils von der einen Generation zur nächsten. Meine Grosseltern väterlicherseits waren Bauern, so auch meine Ur-Grosseltern und meine Ur-Ur-Grosseltern. Und meine Grosseltern mütterlicherseits waren Wirtsleute – wie die Ur-Grosseltern auch. Heute verändert sich die Übertragung des Wissens und Könnens von der einen Generation auf die nächste. Prognosen zeigen, dass zwei Drittel der heutigen Jungen in Berufen

pensioniert sein werden, die es heute noch gar nicht gibt. Die aktuelle Generation kann ihr Wissen und Können also nicht mehr einfach von ihrer Vorgängergeneration übernehmen. Die neue Generation muss selbst zurechtkommen mit Optionen, Risiken und Nebenwirkungen von Big Data, künstlicher Intelligenz (KI) und Robotik, von Neuro-, Informations- und genetischen Wissenschaften, von Digitalisierung, Globalisierung und der Transformation von Macht – und zwar nicht hintereinander, sondern neben- und miteinander, und nicht schrittweise, sondern in einer sich beschleunigenden Spirale des Neuen.

Was bedeutet dies für ein universitäres Studium? Nichts Neues! Wir müssen einfach das gut tun, was sich unabhängige Universitäten in ihrer Einheit von Forschung und Lehre schon immer auf die Fahne geschrieben haben. Das klingt einfach, ist aber nicht immer leicht. In meiner Beurteilung sind es fünf Kompetenzen, wie ich sie an einer Promotionsfeier an der Universität Zürich und an meiner ersten «Dies Academicus»-Rede an der Universität Luzern skizziert habe. Sie führen zu intellektuellen Autopiloten, wo es der eigene Kopf ist, der uns im Nacken sitzt.

Die erste Kompetenz ist die Zeitkompetenz. Das Leben an der Uni ist immer auch – aber nicht nur und nicht nur dort – ein permanenter Kampf mit der Zeit: knappe Deadlines, überlagernde Veranstaltungen, getaktete Prüfungen. Es gibt Wichtiges und Dringendes, Nötiges und Wünschbares, Aktuelles und Künftiges. Und am liebsten möchte man alles gleichzeitig, wie Marlis Prinzling (2003) in einer früheren «Neue Zürcher Zeitung» (NZZ) über den «Speed-Manager» schrieb:

«Das Gaspedal ist durchgedrückt, übers Handy diktiert er einen Brief, simultan fliegen seine Gedanken zum nächsten Vertragsabschluss. Über Mittag strampelt er auf dem Hometrainer, wirft gleichzeitig einen Blick auf Fernsehnachrichten und Aktienkurse und kaut ein biodynamisches Käsesandwich. Im Theater checkt er Mails und die Stückzusammenfassung für den Pausen-Smalltalk, kurz vor Mitternacht versinkt der Held der Zeit im Taxipolster und im Terminplan für den nächsten Tag. ... Jede gewonnene Minute wird reinvestiert im Dienst der Lebensbilanz: Karriere geschafft, Familie erledigt, Gesundheit überwunden, Chill-out im Exitus.»

Im Studium erfahren und lernen wir, dass gute Leistungen Vorbereitungen und Zeit brauchen. Ein sicheres Mittel, um ein Management dumm zu halten, ist, ihm die Zeit zu nehmen zum Denken, zum Lernen und um sich zu verbessern. Halten wir uns also Zeiträume frei. Um vorwärtszukommen, braucht es Marschhalte.

Die zweite Kompetenz ist die Theoriekompetenz. In einem betriebswirtschaftlichen Studium begegnet man vielen Theorien, z.B. ökonomischen,

psychologischen und ethischen Theorien zu Motivation und Organisation, zu Führung und Strategie oder zu Märkten und Verträgen. Theorien sind Abstraktionen. Man kann sie für viele Situationen anwenden. Deshalb sind sie so nützlich, aber auch tückisch. Wir brauchen sie, das IKRK braucht sie, die Mafia braucht sie. Darum braucht es Normen, und deshalb wird auch immer wieder nach Moral gerufen. Aus einem breiten Angebot können alle ihr eigenes Moral-Portfolio zusammenstellen. Moral kann man kaufen («faire Preise!»), man kann sie ansparen («ethische Fonds»), und mit ihnen kann man kompensieren («Spende für eine NGO!»). Moral wird zu einem Werbemittel für Produkte, Leistungen und Arbeitsplätze. Mit Moral kann man sich selbst profilieren oder andere diffamieren. Dadurch gewinnt Moral Macht, und Macht macht Moral. Deswegen braucht es für die Moral Qualitätsnormen. Aber woher kommen diese Qualitätsnormen? Aus ethischen Theorien! Ethische Theorien bringen Qualitätsmassstäbe in die Flut verschiedener Moralvorstellungen, sie entwickeln Kritik gegenüber der Inszenierung von Moral, und sie machen unabhängig von der Verführung durch irgendwelche Autoritäten. Theorien für die Praxis sind wie die Karten und der Kompass im Orientierungslauf. Ein sicheres Mittel, damit Menschen die Orientierung verlieren, ist, ihnen Karte und Kompass zu nehmen. Tragen wir also Sorge zu unseren Theorien, Karten und Kompassen. Sie sagen uns, wo wir sind.

Die dritte Kompetenz ist die Lernkompetenz. Ob man Folien und Detailwissen speichert, um es dann an einer Prüfung wieder auszuspucken, oder ob man tiefere Zusammenhänge zu verstehen sucht, in beiden Fällen erkennt man, dass Lernen riskant ist, weil Gewohntes verlassen und Neues gesucht wird, dass Lernen verwirren kann, weil Bisheriges in Zweifel gezogen wird, dass Lernen Schwächen aufdeckt, weil man sich verbessern will, und dass Lernen das Wissen neu verteilt und damit, wer das Sagen hat. Lernen bedingt Vertrauen – und Feedback. In einem schalltoten Raum lernt niemand ein Musikinstrument. Und dort, wo man in Teams zusammenkommt – für Projekte, Übungen oder Fallstudien –, erfährt man, wer attraktiv für ein Team ist und wen man lieber nicht an Bord haben möchte. Attraktiv ist, wer gibt, und nicht, wer nur nimmt. Sichere Mittel, damit man nicht vom Fleck kommt, sind Misstrauen, fehlendes Feedback und Menschen, die mehr nehmen, als sie geben. Ein echter Profi ist hilfsbereit, der Amateur hat Freude an sich selbst.

Zur vierten Kompetenz. In einem Studium soll man lernen, sich kundig zu machen. Nennen wir das Forschungskompetenz. Da werden Situationen analysiert, Anzeichen registriert, Hypothesen geprüft, Budgets berechnet und Ergebnisse kontrolliert. Aus persönlicher Erfahrung und aus verhaltensökonomischen Experimenten wissen wir: Menschen sind schlechte Verarbeiterinnen und Verarbeiter von Informationen. Die ersten Informationen bleiben am tiefsten haften, und sie sind wegweisend für das weitere Vorgehen.

Beliebt sind Informationen, die günstig und leicht verfügbar sind. Und oft werden Informationen zur Begründung eines Entscheides benutzt, der eigentlich schon gefallen ist, statt dass man Informationen dazu braucht, verschiedene Optionen, Alternativen und Varianten zu prüfen, abzuwägen und dann zu entscheiden. Man hört eben lieber, was einem passt, als was stimmt. Anfällig dafür sind nicht nur Führungspersonen, welche die Welt aus Sitzungszimmern, Hotelketten und Websites kennen. Lieber einen Kommentar auf CNN schauen oder in der NZZ lesen als selbst nachdenken!

An der Universität soll man lernen, was es heisst, wenn man sich selbst kündigt macht: Man recherchiert Informationen, selektiert Fakten und probiert Methoden. Ein sicheres Mittel, um den Blick auf die Realität zu verlieren, ist, in der wohligen Wärme des Büros zu verbleiben, sich auf zugetragene Informationen zu verlassen, die passen, und das zu meinen, was andere auch sagen. Die Zukunft kommt dann schon – aber anders, als man dachte. 1912 sagte Kaiser Wilhelm II: «Ich glaube an das Pferd. Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung.» Fünf Jahre später durchbrachen Panzer seine Schützengräben. Also: Lehren und lernen wir, an die Front zu gehen, nach Fakten, Gründen und Konsequenzen zu suchen und für die nötige Sachkenntnis zu sorgen – bevor entschieden wird. Und haben wir keine Angst vor lästigen Befunden. «Nur wer Stroh im Kopf hat, fürchtet den Funken der Wahrheit», besagt ein Sprichwort.

Die fünfte Kompetenz, die zu einem universitären Studium gehört, ist die Methodenkompetenz. Man arbeitet und studiert, man lernt und forscht, man theoretisiert und praktiziert. Man sollte lernen, nicht nur zu messen, sondern auch zu ermessen, nicht nur Kausalitäten zu suchen, sondern auch Finalitäten, nicht nur Ursachen zu erforschen, sondern auch Gründe. Nicht die Monokultur ist unser Markenzeichen, sondern die Vielfalt, Flexibilität und Diversität. Die Biologie gibt uns recht: Generalisten überleben eher. Zwar haben Fledermäuse ein Echolot, wir nicht. Hunde riechen fantastisch, und Katzen sehen in der Nacht, wir nicht. In einzelnen Fähigkeiten ist der Mensch anderen Lebewesen gegenüber unterlegen, er ist aber unübertroffen in der Diversität seiner Fähigkeiten. Der Science-Fiction-Autor Robert A. Heinlein (1973) beschreibt dies in einem seiner Romane so:

«Der Mensch ist in der Lage, eine Windel zu wechseln, eine Invasion zu planen, ein Schwein zu schlachten, ein Schiff zu steuern, ein Gebäude zu entfernen, ein Sonett zu schreiben, Konten auszugleichen, eine Mauer zu bauen, einen gebrochenen Knochen zu richten, Sterbende zu trösten, Befehle entgegenzunehmen und zu geben, zu kooperieren und alleine zu handeln, Gleichungen zu lösen, ein neues Problem zu analysieren, Mist zu gabeln, einen Computer zu programmieren, eine leckere Mahlzeit zu kochen, richtig zu kämpfen und tapfer zu sterben. Spezialisierung ist für Insekten.»

Auch in Betrieben ist es so: Spezialistinnen und Spezialisten wissen von immer weniger immer mehr, bis sie von nichts mehr alles wissen. Und dann kommt's zu Einschätzungen wie von «Peter, 51», am 29. Juni 2016 in «20 Minuten»: «Mit ihnen kann man nicht diskutieren. Sie sind immer anderer Meinung!» Nicht die Spezialisierung ist also die universitäre Expertise, sondern das Vermögen, in Zusammenhängen zu denken, zu planen und zu forschen.

Lessons Learned

Es mag etwa 1997 gewesen sein, sechs Jahre nach meiner Berufung an die Universität Zürich. Die geistige Landkarte meines Faches war mehrfach ausgetestet, die Vorlesungen und Seminare waren gut dokumentiert – vor allem auch dank Rosmarie Schön, heute Swisscom – sowie klar strukturiert in Analyse, Theorie und Empirie und ich selbst beflügelt vom Wunsch, den Studierenden gutes HRM zu vermitteln. Dann kam ein gesetzter Herr, der mir schon vorher im Plenum auffiel, in der Pause zu mir und meinte: «Herr Professor, Ihre Vorlesungen sind wohlstrukturiert, Sie machen interessante Verbindungen zwischen personalwirtschaftlicher Technik und relevanten wissenschaftlichen Disziplinen, und didaktisch geben Sie sich Mühe. Das gefällt mir. Wissen Sie, ich war 25 Jahre im HRM, liess mich vorzeitig pensionieren, und nun möchte ich richtig studieren. Dabei ist es mir aber nicht so wesentlich, wann welche Mittel, Wege und Instrumente unter welchen Bedingungen zu spezifischen Erfolgen führen. Das weiss man mehr oder weniger. Was mich wirklich interessiert, das sind die Misserfolge, warum etwas schief läuft und wie wir alle diese Pleiten, Pechs und Pannen erklären können.»

Für einen ambitionierten, erfolgsorientierten jungen Professor war das im Moment ein schwieriges Feedback! Im Nachhinein aber war es eines der nützlichsten, die ich je aus dem Unterricht erhielt. Und wie recht der erfahrene Kommilitone doch hatte! Eigener Erfolg macht blind, und fremder Erfolg verführt zur Imitation wie bei Papageien, die nachplappern und nichts verstehen. Verluste, Fehlschläge und Misserfolge werden von Menschen gerne ausgefiltert, weggeklickt und vergessen. «Der materielle Finalismus unserer Epoche sieht eine Metaphysik des Scheiterns nicht vor», schrieb der Schriftsteller Kurt Drawert 2012 in der NZZ. Dabei sind es gerade Misserfolge, Fehlschläge und Verluste, die produktive kognitive Dissonanzen schaffen, Lernen provozieren und Innovationen fördern (vgl. Pépin, 2017). Auch aus Mist kann Dünger werden (vgl. Morand, 2016).

In der Folge transformierte ich die Fragen. Ich begann mich dafür zu interessieren, warum gescheite Menschen dumme Entscheide fällen, weshalb Personen moralisch versagen, und was Führungspersonen in Zeitnot bringt. In den Fallstudien ersetzte ich die Themen. Es ging nicht mehr um Voraussetzungen, Faktoren und Rezepturen zum Erfolg, sondern um Risiken, Fehler und Irrtü-

mer. Auch die Doktorierenden schwenkten um. So untersuchte zum Beispiel Milena Danielsen (2003) Misserfolgskriterien bei der Einführung von Leistungslohnsystemen, Eva-Maria Aulich (2011) den Zusammenhang zwischen Überkonfidenz und Beförderung, Anja Feierabend (2012) die Fallstricke im Work-Family Support und Manuela Morf (2016) die Beziehungen zwischen HRM und Langeweile. Anreizsysteme, mächtige Tools im HRM, erschienen in neuem Licht bzw. mit ihren Schattenwürfen von leidigen Überraschungen, unbeabsichtigten Folgen und kontraproduktiven Nebeneffekten.

Als die ersten Schriftrollen am Toten Meer entdeckt wurden, wünschten die Archäologen, dass noch mehr Stücke gefunden und von den arabischen Nomaden abgegeben würden. Deshalb stellten sie für jedes Fundstück eine Belohnung in Aussicht und erhöhten damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Fragmente vor der Abgabe zuerst zerstückelt wurden. Wenn Menschen bei Leistungslöhnen darüber nachzudenken beginnen, was sie für eine bestimmte Leistung bekommen, werden sie zunehmend weniger risikobereit denken: Die Kreativität fällt Leistungslöhnen zum Opfer. Wenn die Leistungen nicht klar messbar sind, sondern zum Gegenstand des Ermessens einer Beurteilungsinstanz werden, dann wird diese wichtig, nicht die Leistung. Wenn nur die mess- und beurteilbaren Leistungen belohnt und bezahlt werden, geht die Freude an anderen Leistungsinteressen verloren. Und wenn nur die Besten belohnt werden, so lernen diese rasch, dass es interessant ist, wenn andere schlecht sind. Anreizsysteme sind *hidden curricula*, verborgene Lehr- und implizite Lernprogramme.

Auch universitäre Lehr- und Lernprogramme haben verborgene Lehr- und implizite Lernprogramme, wie ich in verschiedenen hochschuldidaktischen Veranstaltungen lehren und lernen durfte (vgl. Staffelbach, 2002). Unsere Vorstellungen und unser Begriff von Lernen werden zuerst durch unsere Erfahrung bestimmt, die wir mit Lernen erlebten. Demnach ist Lernen kopflastig. Im Wesentlichen geht es darum, sich fremdes Wissen anzueignen und dieses mit dem Verstand zu verarbeiten. Die Wissensvermittlung erfolgt durch Expertinnen und Experten, die es per definitionem «besser wissen» bzw. die «den Stoff beherrschen, sonst könnten sie ihn nicht lehren». Die Aneignung und Verarbeitung des neuen Wissens ist im Kern eine individuelle Angelegenheit. Auch wenn die Umsetzung gelegentlich durch Gruppenarbeiten aufgelockert wird, so ist es der individuelle Lernerfolg, der am Schluss zertifiziert wird. Lernen in diesem Sinne ist negativ besetzt. Der Lern- bzw. Ausbildungsbedarf ist das Ergebnis einer Defizitanalyse, Lernen hat eine Lückenfüllfunktion, und der eigentliche Lernprozess ist durch Einsamkeit und fremdbestimmte Erfolgserlebnisse geprägt. Es sind die Expertinnen, die Lehrenden, welche Ziele und Inhalte bestimmen und die das zu Lernende in Teilschritte, Einheiten, Lektionen untergliedern. «Ich will dir eine Lektion erteilen» hat in der Alltagssprache denn auch eine bedrohliche Bedeutung (vgl. Krapf, 1995).

Im Kern hat diese Auffassung aber wenig mit Lernen und viel mit Belehren zu tun. Solange Lernprozesse durch Expertinnen und Experten geplant und verordnet werden, Dozentinnen und Lehrer Didaktik und Methodik, Lehrmittel und Informationsquellen bestimmen, die Lehrenden Lernfortschritte und -ergebnisse kontrollieren und beurteilen, bewerten, benoten und belohnen, so lange gehören die Ziele eigentlich den Lehrenden und nicht den Lernenden, verfügen die Lehrenden über die Mittel und nicht die Lernenden und bestimmen die Lehrenden die Verfahren und nicht die Lernenden. Und solange die Lehrenden das Programm bestimmen, weil sie den Inhalt, den sie lehren, ja beherrschen, so lange beherrschen sie die Lernenden mit dem Programm, das sie bestimmen. Die Lernenden verlernen das Lernen und denken in Fächern, in Noten und Credit Points – bestimmt durch die Lehrenden, Spezialisten, Experten und Expertinnen.

«Warum sind die Zehn Gebote so kurz und verständlich?», fragte Charles de Gaulle. «Weil sie ohne Mitwirkung von Experten entstanden sind.»

Lernen bedingt Lerngelegenheiten, Lernräume, Erfahrungswelten. In Arbeitsorganisationen, die durch Technik und Prozesse bestimmt sind und wo Vorgesetzte alles strukturieren und dominieren, lernt man keine Selbstständigkeit. Hier heisst das Lehrprogramm «Einordnung». Planungsfähigkeit kann nicht erworben werden, wenn im Kurs schon alles vorgeplant ist. Die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeit bedingt, dass man das Sagen hat. Kritikfähig (aktiv und passiv) wird man durch Kritik. Gefragt sind also Arrangements, die Wissen nicht kopieren, sondern kapierten lassen, wo man üben kann und in einem Klima psychologischer Sicherheit Feedback erhält. Gerade die Feedbackkultur ist zentral. In einem schalltoten Raum lernt niemand ein Musikinstrument. Es gibt aber auch die gegenteilige Übertreibung, wie in der Geschichte vom Frosch, der in ein Fass mit Rahm fällt und so lange paddelt, bis aus dem Rahm Butter wird und er wieder festen Halt unter den Füßen hat. Auch dies ist eine (Lehr-)Methode: Man wirft jemand «ins kalte Wasser», und wer aus eigener Kraft zurechtkommt, hat viel gelernt. Aber: Nicht alle Frösche überleben. Und von denen, die es aus eigener Kraft geschafft haben, «bodenständig» zu werden, sind die meisten so verstört, dass sie in Zukunft alle Situationen meiden, die nur entfernt an Schwimmen, Rahm oder Fässer erinnern. Zudem: Angstvolles Paddeln vieler Frösche macht den Rahm sauer und die Butter ranzig.

Ich erkannte, wie wichtig Perspektiven sind. Beim Elfmeter springt der Goalie nach rechts, wenn der Spieler nach links schießt. Wie beim Torhüter und Goalgetter sind auch Lehren und Lernen komplementäre Welten. Ich sah, dass Kontexte gestaltend sind und nicht Inhalte. Diese findet man im Netz. Ich realisierte, dass es darum geht, etwas zu können und nicht einfach nur zu wissen. Dafür gibt es KI. Ich begriff, dass die Universität eine Organisation der Fakten ist, die aber ohne Interpretationen, Geschichten und soziale Kom-

petenzen tot ist. Und ich lernte, dass lehren nicht einfach instruieren heisst. Dafür gibt es Lehrbücher. Lehren heisst, Welten zu konstruieren, in denen man lernen kann.

So wurde ich Lernarchitekt und ersetzte unter anderem zusammen mit Barbara Scheidegger Brenzikofer, heute Personalchefin der SWISS, Eva-Maria Aulich, heute Geschäftsführerin des Forschungscampus Mittelhessen, Alexandra Arnold, heute Expertin für People Analytics bei der SIKA, Patrick Hofstetter, heute Dozent für Führung und Kommunikation an der Militärakademie der ETHZ, sowie Reto Wegmann und Lea Rutishauser, heute Unternehmer und Unternehmerin, Schritt für Schritt organisierte Belehrungen mit Formen lernender Organisationen, zum Beispiel *problem-based learning* im Rahmen komplexer Lehr-Lern-Arrangements, Entschlussfassungsübungen mit echten Entscheidungsträgern, Projektarbeiten in Betrieben, wo man nicht «Beraterlis» spielt, sondern Wissenschaft praktiziert, sowie Rätsel, Planspiele und Simulationen, wo nicht die Lehrenden das Sagen haben, sondern die Lernenden. Auf diese Weise kamen Forschung und Lehre, Wissenschaft und Praxis sowie Planung und Führung zeitlich, örtlich und inhaltlich immer mehr, immer häufiger und immer intensiver zusammen. Das war nötig, denn Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Führung von betrieblichen Veränderungen im Allgemeinen oder zur Steuerung von spezifischen Prozessen im Besonderen erforderlich sind, können allein in den Laboren und Hörsälen von Fakultäten und Hochschulen nicht gelernt werden. Oder sollen junge Absolventinnen und Absolventen als Beratende und künftige Führungspersonen ihre ersten Erfahrungen am «lebenden Objekt» machen wie Ärztinnen und Ärzte, die es in ihrem Studium nie mit einem Patienten oder einer Patientin zu tun gehabt haben?

Dies führt zur Frage, wie sich die Welt der Wissenschaft und die Welt der HRM- und Führungspraxis begegnen.

Zwischen Entfremdung und Vereinnahmung

Wissenschaft und Praxis haben verschiedene Mentalitäten, Methoden und Sprachspiele, und sie haben andere Kontexte, Missionen und Ziele. Das Spektrum, wie sich Wissenschaft und Praxis begegnen, ist demzufolge breit (vgl. Staffelbach, 2025). Es oszilliert zwischen kühler Distanz und produktiver Nähe, zwischen Freundschaft und Entfremdung sowie zwischen Hegemonie und Partnerschaft.

In der Praxis des HRM heisst Wissen schaffen «lernen». Im Hamsterrad von Zeit-, Erfolgs- und Anpassungsdruck fehlen dem Management aber die Möglichkeiten zur Reflexion, die Toleranz für Fehler und die Mittel zur eigenen Forschung. Stattdessen werden Best Practices identifiziert und skaliert, dominieren aktuelle Moden und ersetzen vertraute Quellen, Geschäftsfreunde und fremde Erfahrungen das eigenständige Denken. Wie soll hier

die Wissenschaft mit ihren abstrakten Begriffswelten, mit ihren eigensinnigen Theorien und mit ihren Daten, Fakten und Befunden auf Gegenliebe stossen? Die einen suchen Relevanz, die anderen Rigorosität, die einen Nützlichkeit, die anderen Wahrheit, und die einen müssen vorab Probleme lösen, und die anderen wollen primär publizieren. Und so wird dann für die einen die Praxis unwissenschaftlich und für andere die Wissenschaft unpraktisch.

Aber auch das Gegenteil kommt vor: die wissenschaftliche Hegemonie in Theorie, Empirie und Praxis; die elitäre Wissenschaft, die alles besser weiss – auch ohne Kenntnis der Lebenswelt der Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Praxis – und für welche die Umsetzungsfragen lediglich technische Probleme sind, die an der mangelnden Intelligenz vor Ort scheitern. Wie in der «Schwimmakademie» (1986) von Aloys Gälweiler, einem Grenzgänger zwischen Wissenschaft und Praxis, einerseits Professor für Strategische Unternehmensführung an den Universitäten Köln und St. Gallen und andererseits Leiter der zentralen Planungsabteilung von Brown, Boveri & Cie. AG in Mannheim.

«Die Schwimmakademie wurde gegründet, um das in dieser Gegend wichtige Perlenfischen zu fördern. Die ersten Professoren waren Schwimmlehrer der städtischen Badeanstalten. Sie verfassten grundlegende Arbeiten zur Schwimmtheorie, die in verschiedene Sprachen übersetzt wurden. Die erste Gelehrten generation gründete Lehrstühle für allgemeine und spezielle Schwimmlehre (Navalogie), für statische und dynamische Gewässer und für Einzel- und Verbandsschwimmen. Der Publikationszwang in der Community verunmöglichte es, das Schwimmen selbst zu lernen. In weiser Selbstbeschränkung konzentrierte man sich auf die Theorie. Arrivierte Professoren und Professorinnen forderten Lehrstühle für Höhere Navalogische Algebra, für Navations Research und für polymediale Navolometrie. Dank Methoden aus anderen Disziplinen konnte man die Methoden des Navalverhaltens optimieren, diese mit Grossrechnern überprüfen und realitätskongruente Planspiele entwickeln. Erfolgreiche Perlenfischer forderten gelegentlich, dass wenn möglich einige Professoren schwimmen können sollten. Die Gelehrten konnten aber überzeugen, dass dies zum Niedergang der Wissenschaft führen würde und dass jede Berührung mit dem Wasser der reinen Theorie abträglich sei. Trotz sorgfältiger Förderung und Auslese des wissenschaftlichen Nachwuchses gab es aber immer wieder einige Professorinnen und Professoren, die ihre Hypothesen im gewagten, wissenschaftlichen Selbstversuch testen wollten. Die wenigsten kamen mit dem Leben davon, und die Überlebenden galten in der Scientific Community als Aussenseiter. Die Perlenfischer, mit deren Steuern die Schwimmakademie finanziert wurde, hatten unterdessen eine Institution geschaffen, um die Absolventinnen und Absolventen der Schwimmakademie in kurzer Zeit zu richtigen Schwimmern zu machen. Einige davon erreichten bessere Resultate als die Autodidakten, was zeigte, zu welchen Spitzenleistungen eine Schwimmakademie fähig ist. Es gab dann trotzdem noch eine Kritik

an der Habilitationspraxis der Akademie. Ein Kreis von Parlamentariern vermutete Optimierungspotenzial, indem die Kenntnisse des konkreten Schwimmens aufzuwerten seien, ähnlich wie man bei den Habilitierenden der Medizin fordere, dass sie Kranke behandeln und allenfalls sogar heilen können müssten. Die Gelehrten erwiderten, dass dafür zuerst das Rahmenreglement angepasst werden müsste und dass man sich auf solche Fragen nicht einlassen könne, solange die grundlegenden Begriffe des theoretischen Schwimmens nicht wissenschaftlich ausreichend geklärt und die empirischen Evidenzen hinreichend überprüft seien.»

«Es gibt also nichts Praktischeres als eine gute Theorie!», sagen die Theoretiker, und die Empiriker fordern «Evidenzbasiertes Management statt Moden, Glaube und Halbwahrheiten!». Und die Praktiker? Sie wollen Beiträge, die Auskunft geben, wie bestimmte Algorithmen, Massnahmen und Mittel zu gewünschten Wirkungen, Ergebnissen und Erfolgen führen. Für solche Praktiker/-innen wird Wissenschaft zu einer Wünschelrute nach pfannenfertigen Rezepten, um ihre überladenen Führungswelten bewältigen zu können. Die betriebliche Wirklichkeit ist aber kein hydraulisches System mit klaren Kausalbeziehungen. Ursachen, Gründe und Fakten liegen nicht einfach herum, und sie fallen auch nicht vom Himmel. Für ihre Klärung braucht es Wissen, und für das Schaffen dieses Wissens wie auch für die Nutzung dieses Wissens braucht es den Willen von Wissenschaft *und* Praxis.

Welches sind die besonderen Herausforderungen in der Praxis des HRM einer Universität?

Reputation, Expertinnen und Stars

Universitäten sind Betriebe mit den gleichen allgemeinen Problemen von Betrieben, wie ich sie eingangs skizzierte. Das Besondere liegt in ihrem Zweck und in ihrer Ausstattung. Universitäten produzieren Wissen im Verbund von Forschung und Lehre. Das grenzt sie ab von industriellen, privaten und öffentlichen Forschungslabors und von Ausbildungsbetrieben, Schulen und Lehranstalten. Zudem spielt der Faktor «Humanressource» die entscheidende Rolle. Universitäten ohne Menschen sind keine Universitäten, sondern leere Räume mit surrenden Klimaanlage, IT-Systeme mit hohen Fixkosten und Sammlungen von Daten, Büchern und Programmen, die veralten. Es sind Menschen, die Universitäten und Universitäten, die Menschen bilden. Beim HRM von Universitäten geht es also darum, als Universität im Personellen das gut zu leben, was Universitäten sind, und personalpolitisch das gut zu tun, wofür Universitäten geschaffen wurden. Das klingt simpel, ist aber nicht wenig. Nach meiner Einschätzung gehören dazu unter anderem die folgenden vier Faktorenbündel, die ich an meinem ersten «Dies Academicus» an der Universität Luzern und bei der Ehrenpromotion an der Universität Fribourg skizzierte.

Universitäten sind – erstens – Organisationen der Wissensgesellschaft. Diese führt zu einer besonderen Sicht der Arbeitsbeziehungen. Im Altertum bis weit in die Neuzeit hinein waren Sklaven und Sklavinnen ein wichtiges Arbeitskräftekontingent. Die freie Lohnarbeit ist historisch betrachtet eine eher späte Entwicklung. Sie setzte zwei schwierige gedankliche Schritte voraus: die Arbeit losgelöst von der Arbeitskraft zu denken und die Arbeit zwecks Bezahlung zu messen (vgl. Finley, 1973). In der Wissensgesellschaft ist diese Loslösung nicht mehr möglich. Die Leistung ist konstitutiv an den Leistungserbringer gebunden. Darum entsteht wieder ein Markt für Menschen, z.B. für Finanzanalyseteams, für Schauspielhausdirektoren, Musikdirektorinnen oder für Professorinnen und Professoren. Deren wissensbasierte Tätigkeit ist vom Wissensträger nicht loslösbar. Und anders als in der Sklaverei kann die Tätigkeit dieser Träger auch nicht erzwungen werden, sondern die Bedingungen sind so zu gestalten, dass es für die Träger attraktiv wird, ihr Wissen einzubringen. Dieses «Gut» Wissen ist aber nicht direkt beobachtbar. Es gibt keine Liter, Meter und Kilos. Einen Staubsauger kann man vor dem Gebrauch prüfen, bei einem Professor oder einer Professorin ist das schwieriger. Also braucht man Substitute.

Ein solches Substitut ist die Reputation bzw. der Ruf. Die individuelle Reputation hat verschiedene Quellen, z.B. Publikationslisten, Mandate oder Auszeichnungen. Sie beeinflussen den gesellschaftlichen Status, die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und das mikropolitische Standing. Wie Künstler lieben Professorinnen und Professoren Publikum, Feedback und Applaus. Das erfüllt sie mit Gefühlen der Bestätigung, Anerkennung und Wertschätzung. Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist der Ruf also ein wichtiges Ziel. Gleiches gilt für die Universität. Die Reputation einer Universität ist ein Signal für ihre Qualität, Produktivität und Verlässlichkeit. Ein guter Ruf zieht gute Professorinnen und Professoren an, er führt zu einer Vorselektion von guten Studierenden, und er erleichtert das Einwerben von Drittmitteln. Reputation ist also eine wichtige «Währung» sowohl für Universitäten wie für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Und die Pflege ihrer Reputation unterliegt den gleichen Bedingungen wie bei einer guten Währung: Unabhängigkeit, Unparteilichkeit und Neutralität.

Universitäten sind – zweitens – Expertenorganisationen. Experten sind Spezialisten bzw. Spezialistinnen, die es per definitionem besser wissen. Zusammen formieren sie Fächer, Studiengänge und wissenschaftliche Disziplinen. Die Expertinnen und Experten fühlen sich primär ihrer Disziplin und weniger der Universität verpflichtet. In der Arena ihrer Disziplin konkurrieren sie um Anerkennung, Status und Einfluss. Die Universität als Expertenorganisation zerfällt damit in einzelne fachliche Inseln. Als Teil einer grösseren Scientific Community regulieren diese selbstreferenziell die Produktion, die Qualität und die Reputation ihrer Angehörigen. Aus diesem Biotop schält

sich tendenziell ein Typus von Wissenschaftlerin bzw. Wissenschaftler heraus, der sich für seine Disziplin interessiert, der sich gegen die Fremdsteuerung durch seine Universität wehrt und der an seinem Standing und an seiner Position feilt. Leute mit solchem Positionssyndrom kommunizieren mit ihren eigenen Deutungs- und Argumentationsmustern, sie sehen die Welt durch die Brille ihres Spezialistentums und sind loyal zu sich und ihrer Position, als wären sie Robinson Crusoe. Robinsons sind gut für Pazifikinseln, aber nicht immer stark in der Zusammenarbeit und nicht immer geeignet und motiviert für Organisations-, Koordinations- und Führungsaufgaben, die über die eigene Insel hinausgehen.

Denn die Universität ist – drittens – ein Verbund: ein Verbund von Studierenden, von Professorinnen und Professoren, von Lehrbeauftragten und Angehörigen des Mittelbaus, von technischem und administrativem Personal im spannungsvollen Kontext von Planung und Führung, Forschung und Lehre, Geld und Geist. Als Verbund ist die Universität eine Organisation der Teamproduktion. Sie operiert im Verbund wie das Boxenteam in der Formel 1, das Operationsteam im Spital oder wie Danny Oceans Banden in den Spielfilmen «Ocean's 11», «Ocean's 12» sowie «Ocean's 13». Dazu braucht es soziale Kohäsion, individuelle Verantwortung und ein gemeinsames Engagement – wie bei einem erfolgreichen Orchester. Das schliesst Dirigenten, Meisterinnen und Virtuosen nicht aus, sondern ein.

Und viertens: Das Leistungsspektrum von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist nicht normalverteilt wie etwa das eines Polymechanikers bei Schindler. Das liegt nicht an der Soziologie des Berufes, sondern daran, dass die Normleistung des Polymechanikers durch die Produktionstechnik bestimmt ist. Beim Professor oder bei der Professorin ist das nicht der Fall. Hier ist es wie im Fussball: Eine Minderheit schießt die Mehrheit der Tore, und am Schluss ist es Messi, der Barcelona zum Sieg führt, 100 Millionen Euro wert ist und ein Vermögen verdient. Ohne Messi kein Sieg, ohne Taylor Swift kein volles Stadion und ohne Hitchcock kein Strassenfeger. Stars liefern überproportional, sei es wegen ihres Talents, wegen ihres Mythos und/oder wegen ihrer Netzwerke (vgl. Aguinis & O'Boyle, 2014). Und Stars ziehen Stars an. Die Virtuosität der Personalpolitik einer Universität zeigt sich im Willen und im Vermögen, Stars für Forschung, Lehre und allenfalls Beratung zu gewinnen und zu halten.

Virtuosität ist aber, wie wir wissen, ein knappes Gut, sowohl an den Universitäten wie in der Kunst und in der Wirtschaft. Das führt mich zum dritten Abschnitt meiner Ausführungen: dem Ausblick. Dabei bin ich nicht Prognostiker, sondern ich schaue reflexiv, prüfend und kritisch auf Phänomene, Konstrukte sowie Stolper- und Bausteine im HRM, die mir Sorgen machen in der Praxis, in der Forschung und in der Lehre. Der erste Punkt betrifft unser Entscheiden.

TEIL III: Ausblick / Meditatio

Dumme Entscheide

Warum treffen gescheite Menschen dumme Entscheide? Beispiele dazu sind leider nicht knapp. In einem Experiment hatten Studierende der Pädagogik und der BWL eine Jeansfabrik aufzubauen und zu führen. Die Pädagogen und Pädagoginnen waren erfolgreicher. Sie versuchten die Aufgabe, die Situation und die Erwartungen zu kapiern, die Betriebswirte hingegen kopierten einfach ihr Bücherwissen. Betriebe sind, wie wir gesehen haben, Plattformen der Teamproduktion. Trotzdem werden in der betrieblichen Praxis mit individuellen Leistungslöhnen Einzelkämpferinnen und -kämpfer gezüchtet, und zwar je höher in der Hierarchie, desto deutlicher. Die Gendagnostik zeigt Veranlagungen für ausgewählte Krankheiten. Viele wollen diese aber nicht wissen. Dafür gibt es Firmen, die Horoskope verkaufen, um die richtigen Personalentscheide zu treffen.

Eine ältere Untersuchung aus dem Hause SIEMENS Deutschland (Grosse-Oetringhaus, 1993) zeigt, dass der Produktivitätsunterschied auf der ausführenden Ebene zwischen den produktivsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den am wenigsten produktiven bei vergleichbaren Arbeitsbedingungen etwa 2:1 beträgt. Auf der nächsthöheren Ebene, der Ebene einfacher planender Arbeit, konkret dem Schreiben von Software, wurden bei SIEMENS Produktivitätsunterschiede zwischen den besten und den schlechtesten von 6:1 festgestellt. Bei Vertriebsbeauftragten war der Unterschied 14:1. Und auf der Ebene der strategischen Planung zeigten sich Produktivitätsunterschiede von 20:1. Moralisch sind alle Menschen gleich, ökonomisch nicht. Legt man diese individuellen Produktivitätsunterschiede noch in die Entscheidungs- und Kompetenzordnung der Organisationshierarchie, dann potenzieren sich diese Unterschiede auf die Produktivität der Gesamtorganisation.

Um Produktivitätssprünge aus einer Organisation herauszuholen, muss man also oben ansetzen, nicht unten. Das heisst: Investitionen in die Aus- und Weiterbildung müssten vor allem auf den höheren Ebenen der Hierarchie erfolgen, nicht unten. Gemäss dem «Schweizer HR-Barometer» (Grote & Staffelbach, 2024) ist das aber nicht der Fall. Die Zahl der Weiterbildungstage ist für Arbeitnehmende ohne Vorgesetztenfunktion, für Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion und für Direktionsmitglieder etwa gleich. Aber das macht nichts! «Es sind ja eh nur die Besten, die es an die Spitze schaffen», sagen die an der Spitze ...

Noch nie war das Wissen in Personalpsychologie und Personalökonomie so reich wie heute. Und trotzdem tun die Menschen nicht, was sie eigentlich wissen, sie wollen nicht wissen, was sie eigentlich wissen könnten, sie gebrauchen unwissenschaftliches Wissen, sie ignorieren wissenschaftliches Wissen,

oder sie nutzen es falsch. Wozu braucht es denn Wissenschaft, ein Studium, Forschung, wenn man sie in der Praxis nicht braucht? Fehlt die Zeit? Tatsächlich sind die Führung und die Organisation der Zeit in Betrieben tückisch. Das Problem ist nicht neu. Mit «Keine Zeit, keine Zeit!» rannte schon das Kaninchen durch Alices Wunderland, und in Momos Welt wollten Zeitdiebe das unbeschwerte Leben in Rauch und Profit auflösen.

Keine Zeit, keine Zeit!

Grob vereinfacht sind Führungspersonen für zwei Ressourcen verantwortlich (vgl. Staffelbach 2002): für Geld und für Menschen. Beide Ressourcen haben einen eigenen Entwicklungsrhythmus. Personelle Entwicklungsrhythmen (z.B. der Aufbau einer funktionsfähigen Absatzorganisation oder einer neuen Fakultät, die Zusammenführung von zwei Kulturen oder der Aufbau neuer Kernkompetenzen) dauern viele Jahre, finanzielle Rhythmen mehrere Monate bis etwa ein Jahr. Auch wenn sich Führungspersonen auf personelle Entwicklungsrhythmen konzentrieren – denn hier geht es ja um die eigentliche Substanz –, so werden sie zunehmend nach Kriterien des finanziellen Rhythmus beurteilt und belohnt. Das führt zu psychologischen und organisatorischen Spannungen, Konflikten und Entkoppelungen zwischen kurz- und langfristig, Substanz und Finanz, Geld und Geist. Parallel zum Auseinanderdriften der Entwicklungsrhythmen wächst der Druck zum kurzfristigen Denken. Dieses absorbiert die mentalen Ressourcen, bündelt sie auf das Jetzt und führt zu einer operativen Hektik, in der alles zum Tagesgeschäft wird.

Im «Zeitregime» eines Unternehmens gibt es eine weitere Tücke (vgl. Staffelbach 2002): Die Einnahmen- und die Ausgabenströme von Projekten sind nicht synchron. Ein Mitglied des Managements hat zwei Alternativen, um in kurzer Frist erfolgreich zu sein: Man senkt die Kosten, indem man rationalisiert, oder man spart, indem man auf Investitionen verzichtet. Eine Rationalisierung ist aber nicht gratis. Ihre Finanzierung erfolgt aber in der Regel später und trifft – bei abnehmender Verbleibedauer der Führungspersonen in ihren Positionen – die Nachfolgerinnen und Nachfolger. Auch der Verzicht auf Investitionen führt dazu, dass kurzfristig Finanzmittel eingespart, langfristig aber keine Potenziale aufgebaut werden. Auch dies führt zu Wirkungen, welche die Nachfolger auszulöffeln haben. Der Timelag zwischen Kostensenkung und deren Finanzierung und zwischen Ausgabenverzicht und dessen Folgen führt bei einem hohen kurzfristigen Erfolgsdruck zu einer Anreizstruktur, die dazu verführt, das Unternehmen innerlich auszuhöhlen oder zu Tode zu rationalisieren. Je kürzer die Verbleibedauer der Führungspersonen in ihren Positionen ist, desto gravierender wird das Problem. Verstärkt wird dieser Effekt noch durch die Fallgrube der Zeitschere.

Mit Zeitschere wird der Umstand bezeichnet, wonach die benötigte Reaktionszeit wegen wachsender (System-)Komplexität zunimmt, die verfügbare Reaktionszeit infolge zunehmender (Umwelt-)Dynamik aber abnimmt (vgl.

Bleicher, 1986). Im Saldo schrumpft die frei verfügbare Planungs-, Handlungs- und Anpassungszeit. In der knappen Entscheidungszeit wird das Bekannte vorgezogen, denn man hat keine Zeit, bewährte Denkbahnen zu verlassen. Man verlässt sich auf die Informationen, die man hat, und man sucht keine neuen. Man kommuniziert mit Leuten, mit denen man sich rasch verständigen kann, und nicht mit solchen, von denen man zeitraubende Dispute und neue Argumente zu erwarten hat. Wer über entsprechende Erfahrungen verfügt und Gewesenes zitiert, wer fertige Entwürfe aus der Schublade zieht und prägnant formuliert, bestimmt die Entscheidung (vgl. Luhmann, 1968). Der Entscheidungsprozess wird beschleunigt, das Anspruchsniveau gesenkt und die Entscheidungsqualität verschlechtert. Auch die Führungsqualität sinkt. Unter dem Diktat der Zeit herrschen «einsame Entschlüsse» statt kooperative Entscheidungsfindungen. Befehle ersetzen einen gemeinsamen Willen. Es dominieren digitale, schriftliche und technische Informationen statt eine zeitraubende Face-to-face-Kommunikation. Standardisierte Fremdkontrollen ersetzen das zeitintensive Reflektieren von Erfolgen und Misserfolgen. Willensbildung und Willensdurchsetzung werden getrennt, denn man hat keine Zeit, die Betroffenen in die Entscheidungsprozesse einzubinden. Fazit: Zeitdruck führt zu Stress, und Stress macht dumm und diktatorisch.

In dieser Welt agiert der Homo sapiens als Zeitmanager – rational, aber im Rahmen der Grenzen, die ihm die Verarbeitungskapazität seines Gehirns stellt. Für das Zeitmanagement hat er drei entscheidende Schwächen (vgl. Koch & Kleinmann, 2003): Er ist vergesslich, er unterschätzt den Aufwand, und er diskontiert künftige Konsequenzen auf heute. Unser Entscheidungsverhalten ist evolutionspsychologisch so bestimmt, dass uns das Naheliegende wichtiger erscheint als das Zukünftige. Das praktizieren auch KV-Lehrlinge beim Zinseszinsrechnen. Was weiter in der Zukunft liegt, wird abdiskontiert und verliert an Wert. 100 Franken, die man in einem Jahr bekommt, haben weniger Wert als die 100 Franken, die man sofort erhält. Dieser sogenannte Gegenwartsbias begegnet uns überall: Für viele ist der aktuelle Börsenkurs wichtiger als das langfristige Gedeihen des Unternehmens, Politikerinnen und Politiker denken für die nächsten Wahlen und nicht für die nächste Generation, und Medien suchen die Schlagzeile von morgen und nicht die grundsätzlichen und längerfristigen Zusammenhänge.

Kombiniert man die Zeitknappheit und die Dominanz des Befristeten in den Zeitwelten von Organisationen mit der Vergesslichkeit und der Kurzfristorientierung der Menschen, so ergibt sich daraus ein Homo oeconomicus mit dem Leistungswillen und der Leistungsfähigkeit eines Ferraris. Kaum ist das Zeichen zum Start gegeben, beschleunigt er in Sekunden von 0 auf 180. Er ist für Geschwindigkeiten geschaffen, in der alles auf Gegenwart schrumpft und jegliches jederzeit gleich dringlich und gleich wichtig ist: bremsen, schalten, Gas geben, Blick nach vorn und nach hinten, gesteuert

durch Konkurrenz, Zielkontrolle und Zeitmessung. Da lobe ich mir (m) einen John Deere. Für Dauerleistungen braucht es Traktoren, nicht Rennmaschinen! Rennmaschinen rasen in der Zeit, mit Traktoren hat man Zeit. «Speed is a Leadership Decision», betitelte die Harvard Business Review im Juli/August 2025 (Ignatius, 2025) ein Interview mit Andy Jassy, dem CEO von Amazon. Und bereits Mahatma Ghandi meinte: «Es gibt Wichtigeres im Leben, als beständig dessen Geschwindigkeit zu erhöhen.»

Darum geht es doch gar nicht!

Gerade Lernen braucht Zeit. Um ein standardisiertes manuelles Anästhesieverfahren zu erlernen, benötigt ein Assistenzarzt oder eine Assistenzärztin in der Ausbildung etwa 100 Fälle pro Jahr als Übung, um auf eine Erfolgsrate von 95 Prozent zu kommen (vgl. Schüpfer G. et al., 2000). «Übung macht den Meister», sagt der Volksmund. Der Meister und die Meisterin wissen nach Tausenden von Operationen intuitiv, was richtig ist und was falsch. Ihre Intuition ist ihre Kompetenz. Sie ist die zur Expertise geronnene Erfahrung, ein implizites Wissen wie das Können der Meisterköchin und völlig anders als das explizite Wissen der Rezepturen eines Kochbuchs, der Verfahrensvorschriften eines Reglements oder der Zahlen einer Statistik, die auch wichtig, aber nicht hinreichend sind.

Gerade in einer Wissensgesellschaft zählt, wer das Wissen hat. Und was, wenn man es nicht weiss, der Weg zum Wissen zu teuer ist und uns der Mut verlässt, zu sagen, dass man es nicht weiss? Wir sind nicht alle Sokrates. Es gibt eine ganze Palette von Strategien, Ignoranz zu kaschieren, Bildungslücken zu umfahren und Ahnungslosigkeit zu verheimlichen. Aus der Not der unberechenbaren Lage folgt das trotzige «Ich hab's im Griff!». Aus Mangel an Übung, Zeit und Vertrauen wird «Sei perfekt!» zur Tugend. Und der «Schuster bleib bei seinen Leisten!» tut immer das, was er kann, und bleibt dann, was er ist. Auch im Umgang miteinander gibt es solche Betäubungsstrategien: Unschärfen, Verzerrungen und Entschuldigungen zur Gesichtswahrung, Feedbacks, Auslassungen und Ad-hoc-Erklärungen zur Verwischung von Fehlern und Anstandsregeln, um Vorgesetzte, Kolleginnen und Mitarbeiter nicht blosszustellen. «Warum ändern? Das funktioniert doch auch so, und das ist wohl das Wichtigste!», «Darum geht es doch gar nicht!» und «Bei uns ist das eben anders!». «Zum Glück hat mein Schaden kein Gehirn genommen!», so das Votum von «Eko, 34» in der «20 Minuten»-Ausgabe vom 6. Juli 2016.

Irrungen und Wirrungen

Überall gibt es Irrungen und Wirrungen. «Bounded Rationality» nennt es die Verhaltensökonomik. Für Amartya Sen, Wirtschaftsnobelpreisträger 1998, ist der Homo oeconomicus ein «rationaler Trottel» (Sen, 1977). Wir sind eben doch nicht so vernünftig, wie wir es uns erträumen! Deshalb sollten wir auch nicht alles glauben, was wir denken (vgl. Reinwarth, 2019). Viele über-

schätzen sich beim Investieren, Bergsteigen und Autofahren. 80 Prozent meinen, dass sie überdurchschnittlich gute Fahrer sind (vgl. Svenson, 1981), also nicht wie «Martin, 23», im «20 Minuten» vom 29. Juni 2016: «Wieso soll ich schneller fahren? Alle hinter mir fahren auch 60!» Menschen halten sich gerne am Vertrauten fest, bei diffusen Lagen lieben sie klare Kriterien, und in ihren Köpfen reproduzieren sie die Welt nicht wie ein Filmprojektor, sondern sie konstruieren sich ihr persönliches Bild von der Welt. So schaffen sie sich ihre eigenen Risiken, Fehler und Verluste. Unser Weg vom Denken zum Handeln, unsere Sinne und unsere Wahr-Nehmungen sind aber nicht nur durch Irrungen in unseren Köpfen geprägt, sondern auch durch Wirrungen in der Organisation. Davon gibt es ein ganzes «Gruselkabinett» – wie in der Geisterbahn der Chilbi.

In der Geisterbahn machen Dunkelheit, Erschütterungen und Nebel die Welt unscharf, mehrdeutig und überraschend. Reize, Aufregung und Verwirrung führen zu einer Grundhaltung von Skepsis, Misstrauen und Angst. Diese deuten bisherige Muster, Konzepte und Regeln neu. Höllenfiguren rumoren herum. Es sind die Vor-Bilder erfolgreicher Führungspersonen: tough im Entscheiden, entschlossen im Handeln, kämpferisch in der Zielerreichung. Sie sind Vorbilder für Starke, Wunsch für Schwache und Projektionsfläche für alle, denen die erforderlichen Voraussetzungen fehlen. Artikuliert, manipuliert und transportiert werden sie mit Mitteln des HRM, dem Auswählen, Belohnen und Befördern.

Im Hintergrund blitzt und donnert es. Es sind die Zeichen der verpassten Gelegenheiten, die man nicht gepackt hat, weil die Courage fehlte, weil die innere Trägheit dominierte und man auf «Befehle von oben» wartete, obwohl «unten» alle den Handlungsbedarf erkannten.

Man hört ein Wispern, Schreien und Fragen. «Warum jetzt?», «Wer profitiert?», «Was heisst das für mich, meine Zukunft, meine Familie?» Es sind die Stimmen derer, die das Management nicht informiert hat, weil es in Sitzungen und mit sich selbst beschäftigt war, weil es unter Zeitdruck stand («Handeln ist gefragt, nicht reden!»), weil es unsicher ist («Lieber nichts sagen, als sich dann später korrigieren zu müssen»), und weil es inkonsistente Botschaften gibt («Ich vertraue euch voll. Ich möchte täglich einen Bericht zum Projektverlauf»). Weil Informationen, Nachrichten und Fakten fehlen, geistern Gerüchte, Geschichten und Befürchtungen herum.

Es folgen die teuflischen Figuren organisatorischer Pathologien (vgl. Türk, 1976). Sie übersteuern die Organisation, indem sie Entscheidungsträger und -trägerinnen mit Verfahrensbürokratien überfordern und dringenden Entwicklungen den Schnauf nehmen. Sie überschwemmen die Verantwortlichen mit einer Flut von mehrdeutigen Informationen und rauben ihnen damit wertvolle Ressourcen, und sie stabilisieren in Gang gesetzte Veränderungen

und entfremden sie so. Auf der anderen Seite sind Führungspersonen, die sich um die Führung drücken. Sie schieben ihre Aufgaben hinaus. Sie delegieren sie an Dritte, zum Beispiel an Expertinnen, Gutachter, Berater/-innen oder ans Kollegium. Oder sie flüchten sich in Konformismus («So machen es alle, nur nicht auffallen!»), in Machiavellismus («L'état, c'est moi») oder in Legalismus, indem sie das Geschäft zuerst einmal durch den Rechtsdienst aufarbeiten lassen. Im Ergebnis haben wir einen organisationspathologischen «Jedermann» und die Geschichte der vier Personen mit den Namen «Jeder», «Jemand», «Irgendwer» und «Niemand» – nicht zu verwechseln mit dem Italowestern «My Name is Nobody».

«Es gab eine wichtige Aufgabe. Jeder wurde gebeten, sie zu erledigen. Jeder war sich sicher, dass Irgendwer sie erledigen würde. Jeder hätte sie erledigen können, aber Niemand tat es. Jemand ärgerte sich darüber, weil es Jedermanns Aufgabe war. Jeder dachte, Irgendwer könnte sie erledigen, aber Niemand erkannte, dass Nicht-Jeder sie erledigen würde. Am Ende gab Jeder Irgendwer die Schuld, als Niemand tat, was Jeder hätte tun können.» (Doppler & Lauterburg, 1994)

Dann gibt es die Geister von allen, die Opfer geworden sind von Konfusionen, wie etwa «Tobias, 24», im «20 Minuten» vom 29. Juni 2016: «Den Notruf kann man immer wählen, auch wenn der Akku vom Handy leer ist.» Die grosse Verwechslung im HRM ist die Auffassung, HRM sei das, was die Personalabteilung tut. HRM ist ein Joint Venture. Da wirken mehrere mit: die Unternehmensleitung, das Management, die Vorgesetzten, Dritte, Stäbe und selbstverständlich die Beschäftigten. HRM ist also nicht einfach das, was die Personalabteilung tut (vgl. Ulrich, 1997). Aber hoffentlich tut die Personalabteilung etwas im HRM!

Und am Schluss unserer Geisterfahrt klappern die Skelette all derjenigen Vorgesetzten, die für die Personalführung und -politik zuständig gewesen wären, ihrer Verantwortung aber nicht nachkamen. Es scheppern die Knochengestelle aller Spezialistinnen und Spezialisten, die es schon immer wussten – auch ohne Kenntnisse der Lage, der Strategie und der Ökonomie –, sowie aller Technokratinnen und Technokraten, für die sich HRM erschöpft im Planen und Umsetzen von Techniken der Personalauswahl, der Entwicklung und der Salarierung. Und es rumpeln die Gebeine aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die verzweifeln, weil sie Mittel waren zur Optimierung von Prozessen, Instrumenten und Methoden, wo sie doch in ihrer Arbeit nur Identität, Glück und Perspektiven suchten. Die meisten Menschen leiden darunter, nicht ernst genommen zu werden. Deshalb drehen viele von ihnen in den sozialen Medien durch.

Dem Spuk endlich entronnen, sehen wir Licht, entkrampfen uns, reiben uns die Augen, schütteln den Kopf und stellen fest: Diese Geister gibt es nicht nur

auf der Chilbi und das Gruseln nicht nur in der Geisterbahn, sondern auch in vielen unserer heutigen Betriebe. Aber wer will damit schon zu tun haben? Die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen suchen Bedingungen, Faktoren und Wege zum Erfolg, und die Praxis will sich nicht mit Unfällen, Fehlern und Patzern blamieren. Und so bleibt der Spuk – und die Aufklärung macht halt vor der Chilbi, den Geistern und dem Gruseln im HRM.

Herausforderungen der Personalforschung

Offenbar gibt es in der Personalforschung also einiges zu tun! Aber es ist nicht trivial. Selbst was «gutes» Personalmanagement ist, ist nicht klar (vgl. Scholz, 2010). Ist Maximierung ein Ziel für gutes Personalmanagement, also möglichst viel Personalarbeit, möglichst hoher Personalertrag, möglichst hohe Kundenzufriedenheit oder möglichst hohe Stimmigkeit? Oder geht es um Minimierung, also um möglichst geringen Ressourceneinsatz, möglichst wenig Aktivitäten, möglichst geringes Risiko? Oder geht es um eine Angleichung des betrieblichen HRM an die Normen einer Branche oder um die Optimierung der Wettbewerbsposition, der Stakeholder-Beziehungen, des Humankapitals und/oder der betrieblichen Nachhaltigkeit?

Im HRM gibt es keine empirische Zielforschung. Solange wir nicht wissen, was die personalwirtschaftliche Praxis will, sind es die Forschenden, die bestimmen, was für die HRM-Forschung relevant ist. Diese reduzieren mit ihren disziplinären Theorien die Handlungskomplexität der personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger und laufen Gefahr, dass aus ihrem methodologischen Reduktionismus ein ontologischer wird. Ihre wissenschaftliche Arbeit orientiert sich an Zeitgeist und herrschender Meinung, an den Anreizen zum Publizieren und daran, was Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als wichtig taxieren, also methodische Rigorosität und nicht die inhaltliche Relevanz für verantwortliche Entscheidungsträgerinnen und -träger.

Die empirische Forschung, wie sie mir in den letzten Jahren begegnete, sucht das Verifizieren von Hypothesen, nicht das Falsifizieren, sie ist stark zahlenorientiert, legt den Fokus auf Ursachen, nicht auf Gründe und priorisiert in diesem Sinne kausales gegenüber finalem Denken. Ihr Blick zielt auf einzelne Teile, nicht auf das Ganze, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Emergente Merkmale des Ganzen oder von Systemen kommen so nicht auf den Radar. Zudem können Elemente und Systeme nicht nur graduell, sondern auch sprunghaft reagieren. Deshalb sind nicht nur graduelle Effekte wichtig, sondern auch Grenzwerte, Schwellengrößen und Kippunkte.

Und wie messen wir? Das Internationale Einheitensystem legt Basiseinheiten fest für Zeit, Länge, Masse, Stromstärke, Temperatur, Stoffmenge und Lichtstärke. Physikalisch betrachtet, reichen aber Kilogramm, Meter und Sekunde, um alle Phänomene dieser Welt zu beschreiben. Welches sind die (Basis-)

Einheiten der Personalforschung? Produktivität, Fluktuation und Arbeitszufriedenheit? Warum nicht Kompetenz, Sinn und Glück oder aktuell Konnektivität, Kooperation und Sicherheit?

Fast immer geht es um Leistung, Wirkung und Erfolg – aber nicht nur. Viele Forschungen sind verzerrt, einseitig, selektiv. Auch Glück, Zufall und Schicksal spielen eine Rolle (vgl. Frank, 2016). Persönliches Kompetenzerleben, individuelle Autonomie und die soziale Eingebundenheit sind wichtige Motivationsfaktoren (vgl. Deci & Ryan, 2000), aber auch Angst, Hass und Eifersucht. Menschen wollen faire Beziehungen. Deshalb ist ihnen Reziprozität so wichtig. Das ist okay. Aber auch Vergeltung und Rache knüpfen an Reziprozität: Auge um Auge, Zahn um Zahn. Wo bleibt da die moralische Qualität der Reziprozität? Und was ist – neben Fairness – mit Loyalität, Respekt und Mitgefühl (vgl. Haidt & Kesebir, 2010)?

Auch die Organisation unserer Scientific Communities ist problematisch. Wie viele Führungsforschende gibt es, die in ihrem Leben nie geführt haben? Es sind Blinde, die über Farben diskutieren. Da gehört Versehen zum Programm. Aber lieber vertraue ich Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, die sich mal irren, als Irren, die glauben, sie wären Wissenschaftler.

Abwägen, erlassen und entwickeln

Unser Leben ist paradox: Schon im Mutterleib lebten wir zwischen menschlicher Gebundenheit (Zugehörigkeit, Fürsorge, Geborgenheit) und persönlicher Entwicklung (Kompetenz, Autonomie, Freiheit). Auch das Management ist paradox (vgl. Staffelbach, 2004). Man möchte Zeit gewinnen (Prozesse beschleunigen, die Geschwindigkeit am Markt erhöhen), braucht dazu aber Zeit. Das führt zur Gefahr, dass strategische Ziele in operativer Hektik untergehen (Zeitschere). Man möchte agiler werden, braucht dazu aber Geduld, um die Gefolgschaft der Beschäftigten zu gewinnen und deren Qualifikation zu gewährleisten. Da riskiert man, im Verlaufe des Prozesses die Menschen zu verlieren (Motivations- und Qualifikationsschere). Man möchte Ressourcen sparen (gebundenes Kapital senken, Personal produktiver einsetzen), braucht dazu aber Mittel. Das ist gefährlich, wenn Entwicklungspfade wegrationalisiert werden und die letzten Führungsreserven den Sparaktivitäten zum Opfer fallen (Mittelschere). Oder man möchte die Führung vereinfachen, konfrontiert sie dadurch aber mit zusätzlichen Aufträgen. Das macht sie noch komplexer, und man riskiert, dass sie ausbrennt (Auftragsschere).

Paradoxien im Strategischen und Strukturellen formen Kontraproduktives im Verhalten (vgl. Staffelbach, 2004). Führungskräfte befürchten, dass es Probleme gibt. Deshalb orientieren sie nicht oder zu spät und überfallen die Mitarbeitenden mit Projekten, was dann Probleme gibt. Weil sie Widerstand erwarten, führen sie mit eiserner Hand an der kurzen Leine und produzieren gerade damit Widerstand. Sie verzweifeln, weil die anderen so langsam sind

und so schwierig tun, wo doch alles kein Problem ist und man einfach handeln statt reden muss. Deshalb sagen sie nichts mehr, halten Informationen und persönliche Einschätzungen zurück und verlangsamen und verkomplizieren gerade dadurch die Umsetzung.

Das Leben, die Führung und das Management sind voll von Paradoxien, Dualismen und Spannungen, von Polaritäten, Dilemmas und Dialektiken zu Haben, Sein und Sagen, Wollen, Wissen und Können sowie Dürfen, Sollen und Müssen. Um 1994 soll in der U-Bahn-Galerie Berlin-Alexanderplatz der folgende Spruch an die Wand gesprayed gewesen sein:

*«Also,
wenn ich nur darf, wenn ich soll,
aber nie kann, wenn ich will,
dann mag ich auch nicht, wenn ich muss.
Wenn ich aber darf, wenn ich will,
dann mag ich auch, wenn ich soll,
dann kann ich auch, wenn ich muss.
Denn schliesslich: die können sollen, müssen wollen dürfen.»*

Spannungen gehören zur Führung, sonst bräuchte es nur Schalttafeln. Deshalb geht es in der Personalführung darum, Spannungen, Paradoxien und Dualismen produktiv zu nutzen. Ein zentrales Vehikel dazu ist das sogenannte Werte- und Entwicklungsquadrat, ein Denkinstrument, das mich besonders fasziniert.

Historisch geht es zurück auf die von Aristoteles in der Nikomachischen Ethik (Ausgabe: 1985) beschriebene Mesotes-Lehre, wonach eine Tugend ein angemessenes Mittelmass ist zwischen zwei Extremen. So ist zum Beispiel Mut die Tugend zwischen Tollkühnheit (Übermass an Mut) und Feigheit (zu wenig Mut). Nicolai Hartmann (1925) entwickelte das Konzept für seine Ethik weiter, Paul Helwig (1936) brachte es in die Psychologie, Friedemann Schulz von Thun (1989) vertiefte es entwicklungs- und kommunikationspsychologisch, und Armin Gloor (1993) bereitete es für die Personalführung auf. Grundgedanke ist, dass jede (positive) Qualität (bzw. Stärke, Tugend, Kompetenz, positiver Wert) bei einem Zuviel in ein (negatives) Gegenteil kippen kann. Zum Ausbalancieren braucht es deshalb eine entsprechende (positive) Kontrastqualität bzw. Schwestertugend, die aber ihrerseits das Risiko einer (negativen) Übertreibung in sich trägt.

So kann zum Beispiel Grosszügigkeit bei einem Zuviel in Verschwendung kippen. Die komplementäre Schwestertugend von Grosszügigkeit ist Sparsamkeit, die sich bei einem Zuviel in Geiz verkehrt. Eine Tugend hat somit eine positive Schwestertugend und zwei negative Extreme. Das Gegenteil von Grosszügigkeit ist also nicht mehr nur Geiz. Die bipolare Skala Grosszügig-

keit-Geiz wird ersetzt durch ein Quadrat von Werten, bestehend aus Grosszügigkeit, Sparsamkeit, Geiz und Verschwendung. Das Gegenteil von Offenheit ist nicht einfach Verschlossenheit oder Fassadenhaftigkeit. Offenheit kann kippen in Derbheit. Die Schwestertugend von Offenheit ist Diplomatie. Diese kann sich in Fassadenhaftigkeit verkehren. Fordern hat Fördern als Schwestertugend, wobei Überfordern die negative Übertreibung von Fordern ist und Verwöhnen die negative Übertreibung von Fördern.

Solche Wertequadrate liegen nicht einfach herum. Auch gibt es für sie keinen Duden oder ISO- oder DIN-Normen. Sie sind intentional zu gestaltende Konstrukte, Teil einer normativen Führung, die sich auf das ganze Führungssystem erstreckt, also auf die Führungspersonen, -strukturen, -prozesse und -instrumente. Danach richten sich dann die strategische und die operative Führung. Diese Konstrukte sind Filter an der Eingangspforte zum Unternehmen, Wegweiser zu den innerbetrieblichen Laufbahnen und Kriterien für die Einschätzung von Potenzial, Verhalten und Leistung. Damit bestimmen sie das ganze Führungs- und Personalsystem des Unternehmens. Die Quadrate implizieren Werte, fokussieren Tugenden und kultivieren ein Denken und ein Handeln, in denen es nicht einfach nur um gut und schlecht, um erfüllt oder nichterfüllt oder um positiv versus negativ geht. Führung heisst, zwischen Schwestertugenden den Cursor zu setzen, zwischen Paradoxien, Spannungen und Dualitäten zu pendeln, zu balancieren und auszugleichen, Gekipptes, Verkipptes und Verkehrtes zu entwickeln und zu verhindern, dass negative Übertreibungen überkompensiert werden, man also vom einen «Mist» zum anderen pendelt (etwa von der Überforderung zum Verwöhnen oder von der Verschwendung zum Geiz). Wo aber mit der Entwicklung ansetzen?

Entwicklung war ein zentrales Thema meines beruflichen Lebens: Ich durfte mein Fach an den Universitäten Zürich und Luzern in Forschung, Lehre und Weiterbildung gestalten und zusammen mit Professor Jan S. Krulis-Randa die einzige schweizerische wissenschaftliche Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, «Die Unternehmung», das heutige «Swiss Journal of Business Research and Practice», neu lancieren. An der Universität Zürich entwickelte ich die Management-Weiterbildung und den Executive MBA sowie die Weiterbildung an der Universität Luzern. Als Kommandant konnte ich eine neu geschaffene Infanteriebrigade der Schweizer Armee formen und als Universitätsrat und Rektor die Universität Luzern. Ich durfte kurzzeitig eine multinationale Brigade aufbauen und führen, aber keine Stadtbrigade entwickeln, das IKRK in verschiedenen Ländern vertreten, aber immer unabhängig, unparteiisch und neutral, und ich durfte viele Studierende, Doktorierende und Praktiker in Zürich, Fribourg, St. Gallen und Luzern begleiten und Entwicklungsprogramme für private und öffentliche, nationale und internationale Unternehmen planen und prüfen. Was also heisst Entwicklung und wo ansetzen?

Ein erfolgreiches Orchester übt sich im Zusammenspiel

Verlässt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ein Unternehmen, fallen Wiederbeschaffungskosten an. Diese betragen je nach Funktionsprofil und Arbeitsmarktlage mehrere Monatssaläre. Die Wiederbeschaffungskosten ganzer Belegschaften hingegen betragen mehrere Jahressaläre (vgl. Likert, 1969). Die Differenz zwischen den individuellen und kollektiven Wiederbeschaffungskosten zeigt, dass 50 Musiker noch kein Orchester, 11 Spielerinnen noch keine Fussballmannschaft, 20 Offiziere noch keinen Stab und eine Handvoll Professorinnen und Professoren noch keine Fakultät ausmachen.

Das sieht auch die Börse so, wo der Marktwert eines Unternehmens in der Regel deutlich über seinem Buchwert liegt. Bei Novartis betrug das Verhältnis zwischen Markt- und Buchwert je Aktie im Juni 2025 ungefähr 6:1, bei Microsoft 11:1 und bei Apple 45:1. So steht nicht primär die einzelne Führungsperson im Vordergrund, sondern der Betrieb bzw. das Unternehmen, die Organisation mit ihrem Führungssystem, der (eingespielte) Verbund, der kollektive Informations-, Wissens- und Wertevorrat, die Plattform der Verbundproduktion. Ein erfolgreiches Orchester bildet nicht 50 Solistinnen und Solisten aus, sondern übt, formt und entwickelt sich im Zusammenspiel. Das schliesst nicht aus, dass es gute Dirigenten braucht, und es bedingt, dass sich das Training auf einen konstanten Personalpool ausrichtet. Was nützt ein Mannschaftstraining im Fussball, wenn von Training zu Training nur die eine oder andere Hälfte der Stammspieler mitwirkt? Mit Vakanzen, Aushilfen und Job-Rotation schafft keine Fussballmannschaft den Aufstieg. Wie weit bringt es ein Orchester, das sich für jede Probe eine wechselnde Hälfte von Musikerinnen und Musikern aus dem Nachbarorchester ausleiht? Dann braucht man die Trainingszeit für das Repetieren des Könnens. Damit hält man den Standort auf der Lernkurve, statt darauf voranzukommen.

Mit einer schlechten Personalplanung verliert man mehr, als man mit der besten Ausbildung wettmachen kann. Die Zeit, die man in die Ausbildung des Verbundes investiert, ist produktiver eingesetzt als die Zeit, die man in die Ausbildung von Einzelnen investiert. Ich kenne wenige Firmen, die ihre Geschäfts- und Unternehmensleitungen im Verbund ausbilden. Aber es gibt viele Organisationen, die das fast ausschliesslich so machen: die Mannschaftstrainings im Sport, die Proben des Orchesters, die Ausbildung der Einheiten und Stäbe in Streitkräften und das Üben der Formationen von Schutz und Rettung. Offensichtlich ist es so: Erst wenn es ums Lebendige geht, wird Entwicklung wesentlich!

Brücken stehen quer zum Mainstream

Ich war an den Universitäten von Zürich, Fribourg und Luzern tätig. Alle diese Städte sind Brückenstädte. Diese Brückenfunktion gilt auch für die Betriebswirtschaftslehre und das Human Resource Management. Sie forschen zu Brücken zwischen Menschen und Institutionen, sie bauen Brücken

zwischen akademischen Disziplinen, und sie sind Brücke zwischen Wissenschaft und Betrieben. Sie verbinden Theorie und Empirie, vereinigen Forschung und Lehre und überbrücken Labore und Lebenswelten, Organisationen und Individuen sowie Märkte und Menschen. Das klingt einfach, ist aber nicht wenig. Und es ist auch nicht immer leicht, weil wir es – in den Worten von Seneca – zu wenig versuchen. *Non quia difficilia sunt, non audeamus, sed quia non audemus, difficilia sunt* (Nicht, weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer). Und Brücken haben es zudem an sich, dass sie quer zum Mainstream stehen. Aber wir haben fünf wichtige Brückenpfeiler.

Der erste Brückenpfeiler ist der Pfeiler der Forschung. Darauf steht: Ein Leben mit Wissen ist besser als ein Leben ohne Wissen. Und wenn ein Leben mit Wissen besser ist als ein Leben ohne Wissen, dann ist auch eine Betriebs- und Personalführung mit Wissenschaft besser als eine ohne. Wer dies nicht will, findet Gründe. Wer es will, findet Wege. Fokussieren wir soziale Dilemmas, Ziele und Werte. Schöpfen wir Erkenntnisse aus Pleiten, Pech und Pannen, verwechseln wir nicht Ökonomik mit Monetik, und haben wir vor lästigen Befunden keine Angst. «Nur wer Stroh im Kopf hat, fürchtet den Funken Wahrheit.» Tragen wir Sorge zu Theorien, Karten und Kompassen. Wie im Orientierungslauf sagen sie uns, wo wir sind.

Der Pfeiler der Lehre, des Studiums und des Lernens ist der zweite Pfeiler. Zeit-, Theorie-, Lern-, Forschungs- und Methodenkompetenz sind hier die Bausteine. Der intellektuelle Autopilot ist der Zweck der universitären Bildung. Hier ist es der eigene Kopf, der uns im Nacken sitzt. Denken wir dabei an die Perspektive. Der Torhüter springt nach rechts, wenn der Spieler nach links schießt. Lernen verteilt das Wissen neu, und damit, wer das Sagen hat.

Der vierte Pfeiler betrifft diejenige Humanressource, die uns am nächsten liegt: die eigene Person. Am Anfang erscheint alles als Chaos. Erfolge brauchen Zeit. Um vorwärtszukommen, braucht es Marschhalte. Mit einem schlechten Zeitregime verliert man mehr, als man mit dem besten Zeitmanagementseminar wettmachen kann. Stress macht dumm und diktatorisch. Deshalb ruft Antoine de Saint-Exupéry: «Ich bitte nicht um Wunder und Visionen, Herr, sondern um Kraft für den Alltag. Lehre mich die Kunst der kleinen Schritte.» Und Steve Jobs (2005) erklärte vor versammelten Studierenden: «Ein Puzzle kann man nicht im Vornherein zusammenfügen, das geht nur im Rückblick.» Das braucht Überblick. Nicht die Spezialisierung ist der Kern von Expertise, sondern das Vermögen, in Zusammenhängen zu denken. Vielfalt führt zu Professionalität, nicht Einfalt.

Der fünfte Pfeiler ist der Pfeiler für Führungspersonen in und von Betrieben und im Personalmanagement. Betriebe sind Organisationen, Institutionen der Kooperation, Plattformen der Teamproduktion. Der Homo oeconomicus

denkt: «Nehmen ist besser als Geben.» Attraktiv in einer Gemeinschaft ist, wer gibt, nicht, wer nimmt. Ein gutes Orchester bildet nicht Solisten aus, sondern übt sich im Zusammenspiel. Firmen, die Einzelmasken züchten, zerfallen. Ein echter Profi ist hilfsbereit, der Amateur hat Freude an sich selbst. Auch deshalb ist HRM nicht einfach das, was die Personalabteilung tut.

Damit fehlt noch der Pfeiler in der Mitte der Brücke. Der dritte Pfeiler ist dort, wo bei vielen mittelalterlichen Brücken wie bei der Spreuerbrücke in Luzern eine kleine Kapelle steht, oder eine Statue des Nepomuk, des Brückenheiligen. Dieser Mitte-Pfeiler ist Sinnbild dafür, dass alles Personelle, alles Wirtschaften und alles Führen auch eine geistige Dimension hat: Praxis, nicht Technik, Vernunft, nicht einfach nur Cleverness, und eine Vermittlung von Zwecken und nicht nur eine Verzweckung von Mitteln. Es ist das, was in den Kardinaltugenden von Platon und in unseren Wertequadraten zum Ausdruck kommt: die Klugheit oder die Fähigkeit, die richtigen Pläne und Mittel zu finden, verbunden mit der Pflicht, zuerst eine richtige Lagebeurteilung zu machen, die Gerechtigkeit oder das Vermögen zu recht- und verhältnismässigen (Einsatz-)Regeln; die Tapferkeit und der Mut – nicht der Übermut – im Sinne von Zivilcourage und Selbstverpflichtung und das Mass – nicht das Mittelmaß – als richtige Selbsteinschätzung und Selbstbeherrschung.

Venio ad finem: Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Da gelten Talent, Anstrengung und Erfolg. Aber ohne Glück gibts keinen Erfolg. Ich bin ein Glückskind. Gewissen Schätzungen zufolge haben bis heute auf dieser Erde etwa 75 Milliarden Menschen gelebt. Ich wurde in die heutige Schweiz geboren. Am Morgen darf ich friedlich aufstehen, kann mich mit Trinkwasser abdschen, und im Lebensmittelladen verliere ich vor lauter Joghurts, Käse und Zmorge-Müesli den Überblick. Geboren wurde ich als Kind von Bauern und Wirtsleuten und mit Eltern, welche von Universitäten nur träumen konnten, und die mich wohl gerade deshalb die akademische Welt erobern liessen. Dort sind mir interessante Menschen begegnet, von denen ich viel lernen konnte. Es hätte 75 Milliarden Alternativen gegeben. Ich bin dankbar, dem Schicksal, dem Glück, den Eltern, Claire, den Kolleginnen und Kollegen.

Von den Eltern habe ich gelernt, uns nicht als Opfer unserer Umwelt zu sehen, sondern auch als Ergebnis unseres Tuns. Meinem akademischen Lehrer, Prof. Dr. Dr. h.c. Jan S. Krulis-Randa, danke ich für die humanistische Sicht des Wirtschaftens, die er mich gelehrt hat. Er ist mir Vorbild für das Verbinden von verschiedenen Disziplinen, Schulen und Kulturen sowie für Charme, positives Denken und Grosszügigkeit. Allen Kolleginnen und Kollegen, vor allem Prof. Dr. Randall S. Schuler, Prof. Dr. Dr. h.c. Susan E. Jackson, der früheren Präsidentin der Academy of Management, und Prof. Dr.

Rudolf Steiger, einem Freund, begeisternden Kollegen und tollen Kameraden, sowie allen Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kameradinnen und Kameraden, Freundinnen und Freunden in Zürich, Bern und Genf, in New Jersey, Paris und Brüssel sowie in Fribourg, St. Gallen und Luzern und an vielen weiteren Orten in der Schweiz und in der Welt danke ich, dass ich beruflich so vielfältig leben durfte. Wissenschaft und Praxis sind verschiedene Welten mit unterschiedlichen Auffassungen von Praktikabilität, Präzision und Gültigkeit. Wo immer ich war, an der Professur, im Militär, im Rektorat, im Executive MBA, im IKRK, in Verwaltungsräten: Immer hatte ich es mit lebenswürdigen Menschen zu tun. Besonders danken möchte ich meiner Claire, die mein Mehrfachengagement immer mit sehr viel Geduld ertrug, die nie erbost war, wenn ich nicht nach Hause kam, die glücklich war, wenn ich dann doch noch kam, und die mit viel Arbeit im Hintergrund günstige Voraussetzungen schuf, damit ich das tun konnte, was ich tat. Man sagt «It takes two to tango». Wir tanzen seit 40 Jahren miteinander. Es war einfach so, dass nur ich sichtbar war. Vielen Dank! Und: In der Tanzpraxis, liebe Claire, warst du aber um Welten besser als ich!

Morgen ist heute gestern. Der Universität wünsche ich, dass die heile Welt der Verbindung von wissenschaftlicher Praxis und praktischer Wissenschaft noch eine Weile hält. Dann erfüllt sich, was der Pfarrer von St. Lamberti beten würde:

*«Herr, mach die Betriebswirtschaftslehre universitärer
und die Universitäten weniger betriebswirtschaftlich,
gib der Wissenschaft mehr Führung
und den Führenden mehr Wissenschaft,
sorge dafür, dass die Betriebe gute Menschen
und die Menschen gute Betriebe machen.»*

Uns allen wünsche ich, dass wir die Probleme nur so weit im Griff haben, dass wir sie auch lösen können. Und für die Zukunft wünsche ich uns viel Kraft, Gesundheit und das erforderliche Vertrauen in uns, um uns und über uns.

Literatur

- Aguinis, H. & O'Boyle, E. (2014). Star Performers in the Twenty-First Century Organizations. *Personnel Psychology* 2(67), 313–350.
- Albach, H. (1999). Eine allgemeine Theorie der Unternehmung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69(4), 411–427.
- Aristoteles. (1985). *Nikomachische Ethik* (E. Rolfes, Übers.; G. Bien, Hrsg.). Felix Meiner Verlag. (Originalarbeit ca. 335–323 v. Chr., Buch II, Kap. 6).
- Aulich, E.-M. (2011). *Zusammenhang zwischen Überkonfidenz und Beförderung*. Göttingen: Cuvillier.
- Bailyn, L. (1993). Patterned Chaos in Human Resource Management. *Sloan Management Review* 34(2), 77–83.
- Bleicher, K. (1986). Zum Zeitlichen in Unternehmungskulturen. *Die Unternehmung* 40(4), 259–288.
- Brennan G. & Tullock G. (1982). An Economic Theory of Military Tactics: Methodological Individualism at War. *Journal of Economic Behavior and Organization* 3(2-3), 225–242.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* 16(4), 386–405.
- Danielsen, M. (2003). *Leistungsbezogene Entgeltsysteme für das mittlere Management*. Bern: Haupt.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4), 227–268.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Drawert, K. (23. August 2012). Erfolge gibt es keine. *Neue Zürcher Zeitung*(2012), 41.
- Feierabend, A. (2012). *Pitfalls of Work-Family Support*. Zürich: Universität Zürich.
- Finley, M.I. (1973). *The Ancient Economy*. Berkeley: University of California Press.
- Frank, R. H. (2016). *Ohne Glück kein Erfolg. Der Zufall und der Mythos der Leistungsgesellschaft*. München: dtv.
- Gälweiler, A. (1986). Die Schwimmakademie. *HSG-Info November 1986*, 11–13.
- Gloor, A. (1993). *Die AC-Methode. Assessment Center: Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell-Füssli.
- Grant, A. (2013). In the Company of Givers and Takers. *Harvard Business Review* 91(4), 90–97.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2024). *Schweizer HR-Barometer 2024: Sinn und Unsinn in der Arbeit*. Luzern und Zürich: Universität Luzern, Universität Zürich, ETH Zürich.
- Gutenberg, E. (1951). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktion*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Haidt, J. & Kesebir, S. (2010). Morality. In S. Fiske, D. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 5th Edition. Hobeken, NJ: Wiley, 797–832.
- Hartmann, N. (1925). *Ethik*. Berlin: de Gruyter.
- Heinen, E. (1968). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Heinlein, R. A. (1973). *Time Enough for Love*. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Helwig, P. (1936). *Charakterologie*. Stuttgart: Klett.
- Ignatius, A. (2025). Speed Is a Leadership Decision. Interview with Andy Jassy. *Harvard Business Review* 103(4), 36–42.
- Jobs, St. (7. März 2005). *2005 Stanford Commencement Address*. Stanford University www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLC&t=785s.
- Kieser, A. (1996). Moden und Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56(1), 21–39.
- Koch, C. J. & Kleinmann, M. (2003). Zeitmanagement. *Wirtschaftsstudium* 32(2), 120–123.
- Krapf, B. (1995). *Aufbruch zu einer neuen Lernkultur*. Bern: Haupt.
- Likert, R. (1969). Introduction. In Brummet, Lee R., Flamholtz, Eric G. & Pyle, William C. (Eds.), *Human Resource Accounting: Development and Implementation in Industry* (p. 1–10). Ann Arbor: Braun & Brumfield.
- Luhmann, N. (1968). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. *Die Verwaltung* 7(1), 3–30.
- Morand, G. (2016). *Mach Dünger aus deinem Mist!* Moers: Joh. Brendow.
- Morf, M. (2016). *The Interplay of Human Resource Management and Job Boredom: A Behavioural Perspective*. Zürich: Universität Zürich.
- Pépin, Ch. (2017). *Die Schönheit des Scheiterns*. München: Carl Hanser.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79–91.
- Prinzling, M. (23. August 2003). Schneller, langsamer, gleichzeitiger? *Neue Zürcher Zeitung*(2003), 77.
- Reinwarth, A. (2019). *Glaub nicht alles, was Du denkst*. München: mvg.
- Saint-Exupéry, A. (1951). *Die Stadt in der Wüste*. Aus dem Französischen von Oswald von Nostitz. Bad Salzig/Düsseldorf: Karl Rauch.
- Schoiz, Ch. (2010). Was eigentlich ist «gutes» Personalmanagement? Einige Anregungen zur Professionalisierungsdebatte. *Zeitschrift für Management* 3(5), 221–252.
- Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.
- Schüpfer, G., Konrad, C., Schmeck, J., Poortmans, G., Staffelbach, B. & Jöhr, M. (2000). Generating a Learning Curve for Pediatric Caudal Epidural Blocks: An Empirical Evaluation of Technical Skills in Novice and Experienced Anesthetists. *Regional Anesthesia & Pain Medicine* 25(4), 385–388.
- Sen, S. (1977). Rational Fools: A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory. *Philosophy and Public Affairs* 6(4), 317–344.
- Solschenizyn, A. (1972). *August 2014*. Darmstadt: Luchterhand.
- Staffelbach, B. (2002). Warum wird das HRM-Wissen nicht umgesetzt? *Schweizer Arbeitgeber* 21(97), 1028-1031.
- Staffelbach, B. (2004). Prozesse im Change Management. *Schweizer Arbeitgeber* 4(99), 156–160.
- Staffelbach, B. (2009). Zeit im Management. *Schweizer Arbeitgeber* 20(104), 4–7.
- Staffelbach, B. (2016). Mythen in der militärischen Führung. In R. Wunderer (Ed.), *Mythen in Management und Märchen* (S. 65–75). Baltmannsweiler: Schneider.
- Staffelbach, B. (2025). Führung und Wissenschaft. *Stratos* (1), 100–105.
- Svenson, O. (1981). Are we all Less Risky and More Skillful than our Fellow Drivers? *Acta Psychologica* 47(2), 143–148.
- Türk, K. (1976). *Grundlagen der Pathologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, H. (1968). *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Zajac, E.J. & Goranova, M. (2024). When the Principal Is the Firm's Problem: Principal Costs and Their Corporate Governance Implications. *Academy of Management Review* 51(1).

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. **Bruno Staffelbach** ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Centers für Human Resource Management (CEHRM). Von 2016 bis 2024 Rektor der Universität Luzern. Ehemaliger Kommandant einer Infanteriebrigade der Schweizer Armee sowie Ehrenmitglied des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) in Genf. 1992 bis 2016 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management und unter anderem Präsident des Executive MBA. 1984 bis 1989 Dozent für Unternehmensführung und für Marketing an der damaligen Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern, der heutigen Hochschule Luzern – Wirtschaft. Gutachter und Mitglied verschiedener Beiräte und wissenschaftlicher Vereinigungen, unter anderem des European Institute for Advanced Studies in Management in Brüssel (EIASM). Ehemaliger Verwaltungsrat von zwei börsenkotierten Unternehmen. Akademische Interessengebiete: Human Resource Management und Führung, Strategisches Management und Governance, Organisationsökonomik und Ethik in und von privaten und öffentlichen Organisationen. 2025 Ehrendoktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Fribourg. Emeritierung per Ende Juli 2026.

Universitätsreden

Die Universitätsreden sind auf der Website der Universität Luzern abrufbar:
www.unilu.ch/unireden

Die neuesten Ausgaben:

40	Aram Mattioli	Dr. Seltsam in der Arktis oder wie die Umweltbewegung in den USA laufen lernte
39	Armin Hartmann Markus Ries Nadja El Kassar Bruno Staffelbach	450 Jahre Wissenschaft und Bildung in Luzern
38	Mirjana Spoljaric Egger Bernhard Rüttsche	Recht, Moral und Politik Festvorträge an den Dies Academici 2023/2022
37	Julia Hänni	Einblick in die Tätigkeit einer Bundesrichterin
36	Markus Ries Martin Baumann Martina Caroni Alexander H. Trechsel Regina E. Aebi-Müller	Fokus der Universität Luzern Festreferate der Prorektorinnen und Prorektoren an den Dies Academici 2014–2020
35	Aram Mattioli Markus Ries	Weg der Universität Luzern. Historische Meilensteine der universitären Bildung und Forschung in Luzern
34	Peter von Matt	Spittelers Mut
33	Peter Maurer	Allianzen für humanitäre Aktionen
32	Tito Tettamanti	65 Jahre Erinnerungen
31	Valentin Groebner Michael Blatter	Tell – ein Held unterwegs
30	Gerhard Schwarz	Weder gottgleich noch dämonisch: Argumente für die Vereinbarkeit des Kapitalismus mit dem Christentum
29	Josef Ackermann	Zerstörerische Schöpfung: Lehren aus der Finanzkrise und die Zukunft Europas

