

Martina Otten*

Erfolgsfaktor Mensch



Martina Otten

Geeignetes, gutes Personal zu finden und dieses dann langfristig zu binden, sind immerwährende Herausforderungen für ein Unternehmen. Da ist es gleichgültig, ob es sich bei dem Unternehmen um einen börsennotierten Konzern oder um einen kleinen mittelständischen Betrieb handelt.

Der Kampf um Talente hat schon vor vielen Jahren begonnen und setzt sich weiter fort. Die Beschäftigten einer Firma sind ein, wenn nicht sogar der wesentliche Erfolgsfaktor. Fehlgriffe bei der Personalauswahl oder Schwächen bei der Personalführung haben einen negativen Einfluss auf die Effizienz des Unternehmens. Falsches Personalmanagement kostet den Arbeitgeber Geld und kann mittelfristig den Erfolg eines Unternehmens negativ beeinflussen.

Zählt insbesondere das Wissen zu den bedeutenden Produktionsfaktoren eines Unternehmens, wird das vorhandene Humankapital zu einem maßgeblichen oder sogar bestimmenden Wettbewerbspunkt. Eine enge Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung wird dann umso wichtiger.

Demnach ist die Kombination aus erfolgreicher Personalpolitik gepaart mit ambitionierten Visionen für eine strategische Positionierung, die auch einen radikalen Wandel nicht ausschließen darf, eine ausgezeichnete Voraussetzung, um Spitzenleistungen in Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb in einer Firma zu erwirken. Natürlich gelten diese grundlegenden Regeln nicht nur für Unternehmen in der freien Wirtschaft, sondern auch für Forschungsinstitute, Universitäten, Behörden und Verbände.

WANDEL GESTALTEN

Wie erfolgreich ein Forschungsinstitut mit der Strategie des Wandels sein kann, haben Prof. Hans-Werner Sinn und Prof. Meinhard Knoche am ifo Institut gezeigt. Aus einer existenzbedrohenden Krise heraus führten Prof. Sinn und Prof. Knoche das ifo Institut an die europäische Spitze der Wirtschaftsinstitute. Das ifo Institut gilt in der deutschen Wissenschaftslandschaft als vorbildlich in seiner Art. Wie konnte dieser Wandel gelingen?

Es war die wissenschaftliche Neuausrichtung zusammen mit dem konsequenten Streben nach Spitzenleistung auch in allen Managementbereichen. Im Zentrum stand das strategische Ziel, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich das ifo Institut zu einem hochattraktiven Arbeitgeber für internationale Top-Wissenschaftler und die besten Nachwuchswissenschaftler entwickelt. Dazu gehörte insbesondere eine professionelle Personalpolitik auf Grundlage des aktuellen Standes der Wissenschaft. Die überragende wirtschaftswissenschaftliche Expertise von Hans-Werner Sinn sowie die exzellente strategische Kompetenz von Meinhard Knoche insbesondere im Bereich des Personalmanagements machten dieses Vorstandsduo zum »Dream-Team« und zum Erfolgsfaktor für das ifo Institut. Dass dieser strategische Wandel mit einer hohen beruflichen Belastung einherging und noch immer einhergeht, das ist jedem bewusst.

SUCHE NACH EXZELLENZ

Zur selben Zeit suchte die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf einen ausgewiesenen Fachmann für das Pflichtmodul Personalführung im Studiengang Agrarmarketing und Management (AM). Dass die Hochschule Meinhard Knoche in dieser für ihn sehr arbeitsintensiven Zeit für einen Lehrauftrag gewinnen konnte, ist in der Rückschau immer noch ein Wunder. Das Pflichtmodul Personalführung (später Personalmanagement) ist ein wichtiger Bestandteil im breit aufgebauten Studiengang Agrarmarketing und Management (jetzt Wirtschaftsingenieurwesen Agrarmarketing und Management WA). Der WA Studiengang bildet seine Absolventinnen und Absolventen zu Generalisten mit umfangreichem Fachwissen in wirtschaftlichen und landwirtschaftlich/technischen Bereichen aus. Die Studierenden sind ausgezeichnet qualifiziert, um im

* Prof. Dr. Martina Otten ist Dozentin an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf.

Anschluss an die Ausbildung in den Sektoren von Agribusiness und Agritech zu arbeiten und dort Führungsaufgaben zu übernehmen. Der Studiengang ist in seiner Art und Konzeption einzigartig in Deutschland. Praxisnahes Wissen zum Personalmanagement mit dem Schwerpunkt Personalführung ist für die Absolventinnen und Absolventen ein bedeutender Pluspunkt im Wettbewerb. Für die Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft war es nicht einfach, hier den richtigen Dozenten zu finden.

Mit seinen beruflichen Erfahrungen und seiner wissenschaftlichen Expertise war Meinhard Knoche der Wunschkandidat. Letztendlich waren es die eindringlichen Bemühungen des Dekans, unterstützt vom Beirat des Studiengangs AM/WA, die Meinhard Knoche überzeugen konnten, das Fach Personalführung für unsere Studentinnen und Studenten zu lesen. Ein Glücksfall für unsere Hochschule! Was aber waren seine Beweggründe, diese Zusatzbelastung auf sich zu nehmen? Ein Hauptgrund für die Übernahme des Lehrauftrages ist seine Passion für das umfangreiche Gebiet des Personalmanagements und die Freude an der Lehrtätigkeit, die er bereits an der Universität Bonn erfahren konnte. Eine Rolle spielen aber auch seine Beobachtungen aus der Praxis, die belegen, dass Hochschulabsolventen für ihre beruflichen Tätigkeiten meist eine ausgezeichnete Fachausbildung mitbringen, aber in aller Regel nicht darauf vorbereitet sind, im beruflichen Alltag mit Menschen umzugehen und Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Konflikte sind vorprogrammiert, es entstehen Reibungsverluste durch Führungsschwäche, unter denen nicht nur die Unternehmen, sondern vor allem die jungen Führungskräfte leiden. Es ist daher eine wichtige gesellschaftliche und ökonomisch bedeutsame Aufgabe der Hochschulen, bei jungen Akademikern das Interesse für den Erfolgsfaktor Mensch zu stärken und ihnen das Rüstzeug für die Übernahme von Führungsverantwortung mit auf den Weg zu geben. Mit dem Lehrauftrag nutzt Prof. Knoche die Möglichkeit, die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf in diesem bedeutenden Auftrag zu unterstützen, die Lücke im Gebiet Human Resources Management zu schließen und somit einen nachhaltigen Beitrag zur Stärkung des künftigen Führungsnachwuchses zu leisten.

PRAXISNAHE LEHRE

Das Konzept seiner Lehrveranstaltung »Personalmanagement« ist strikt nach den Anforderungen ausgerichtet, denen junge Akademiker ausgesetzt sind, wenn sie in das Berufsleben einsteigen. Selbst wenn man als Hochschulabgänger keine Führungslaufbahn einschlagen will, wird man oft bei der Übernahme von Projektleitungen mit Personalführungs- und Personalmanagementaufgaben konfrontiert. Die Vorlesung orientiert sich am Bedarf der Praxis und stellt die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen für die Führungstätigkeit, die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung sowie die wichtigsten Instrumente des

Personalmanagements vor. Statt Frontalunterricht sind die Vorlesungen dialogorientiert gestaltet. Beispiele aus der täglichen Führungspraxis wie z.B. Auswahlgespräche werden in verteilten Rollen bearbeitet.

Die Evaluationen der Lehrveranstaltung von Prof. Meinhard Knoche durch die Studierenden fallen seit Jahren hervorragend aus. Die Studentinnen und Studenten schätzen seine Art, begeistert zu erzählen, und sie nehmen seine Praxiserfahrungen und Tipps gerne an. Kommentare wie »beste Vorlesung während des ganzen Studiums« sind mehr als einmal gefallen. Über den »Mensch-analysier-Blick« (Zitat aus einer Abschlusszeitung) sagen die Studierenden, er sei eloquent, visionär, authentisch, integer sowie unternehmerisch und strategisch denkend. Darüber hinaus ist Meinhard Knoche unprätentiös und unkompliziert. Seine Vorliebe für Rockmusik bringt ihm ebenfalls viele Sympathiepunkte. Das Wichtigste aber ist, dass die Studierenden spüren, dass ihr Dozent nicht nur über brillantes Fachwissen verfügt, sondern ein echtes Interesse am Menschen hat und jedem mit Respekt und Offenheit begegnet. Das gilt insbesondere für die Gruppe junger Menschen, denen er auch über die Vorlesung hinaus mit pragmatischem Rat bei Bewerbungsprozessen zur Seite steht (Zitate laut Studierenden: »Hinterlassen Sie keine Schleimspur« oder »Lassen Sie das Unwesentliche weg und konzentrieren sich auf das Wichtige«). Vor drei Jahren hat Meinhard Knoche seine Lehrtätigkeit erweitert und bietet zusätzlich ein Modul »Selbstmanagement« an.

Durch die langjährige Zusammenarbeit mit der HSWT insbesondere der Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft entwickelten sich darüber hinaus zahlreiche zusätzliche Aktivitäten. Hierzu gehören u.a. Vorträge von Meinhard Knoche im Professorenkreis der Fakultät oder im Rahmen der Ernährungswissenschaftlichen Symposien. Besonders spannend war die kontrovers geführte Diskussion mit den Studierenden zum Thema »Frauenquote ja oder nein« im vergangenen Jahr. Es waren aber nicht nur seine Vorträge oder die von Abteilungsleitern des ifo Instituts, auch Hans-Werner Sinn fesselte die Zuhörer bei seinem Vortrag an unserer Hochschule.

NACHHALTIGE VERNETZUNG

Bei der HSWT als »grüne Hochschule« geht es in allen Studiengängen darum, natürliche Ressourcen effizient und zugleich nachhaltig zu behandeln und zu nutzen. Seit 2008 liegt u.a. mit dem Studiengang »Management erneuerbare Energie« (Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft) ein neuer Schwerpunkt im Bereich der Energie. In Kooperation mit der HSWT veranstaltet das ifo Institut seit 2013 zweimal jährlich einen »Energiepolitischen Workshop« zu aktuellen Themen der Energiepolitik. In dieser Veranstaltung geht es darum, engagierten Persönlichkeiten aus Industrie, Forschung, Wirtschaft und Politik ein Forum zu geben, um interdisziplinär gemeinsam energiepolitische Fragen kontrovers zu

diskutieren. Wie sollte es anders sein, auch bei diesem Konzept, die Energiewende durch einen konstruktiven Workshop zu begleiten, waren die katalytischen und verbindenden Fähigkeiten von Meinhard Knoche beteiligt. Dies ist nur eines von vielen Beispielen, wie Meinhard Knoche sein internationales Netzwerk für eine nachhaltige Verbindung der Hochschule zum ifo Institut und anderen Institutionen eingesetzt hat.

WAS IST UND BLEIBT

Die HSWT und Meinhard Knoche verbindet eine fruchtbare und sich gegenseitig stimulierende Zusammenarbeit. Bei der Ernennung zum Honorarprofessor im Jahr 2013 lobte die Hochschulleitung das herausragende Engagement und die beeindruckende Fachkompetenz von Meinhard Knoche. In seiner beruflichen Tätigkeit und in seiner Lehrtätigkeit steht der Erfolgsfaktor Mensch als Ganzes im Mittelpunkt. Meinhard Knoche verkörpert wie kein anderer strategisches, erfolgreiches Personalmanagement. Auch wenn er jetzt in Pension geht, wird sein Geist bleiben, denn: Gute Führungskräfte bilden gute Führungskräfte aus!