



# Vordenker und Vorbilder im Personalwesen

**PERSONALPOLITIK.** Wer sind die Meinungsmacher im Personalwesen? Wer bewegt etwas, nicht nur in der eigenen Firma, sondern für das Personalwesen insgesamt? Wer gehört zu den Vordenkern und Meinungsmachern? Das **PERSONALmagazin** präsentiert erstmals eine Liste von vierzig führenden Persönlichkeiten, die Einfluss ausüben: Manager, Berater, Intellektuelle und Juristen.

Wer die aktuellen Ausgaben der Wirtschaftsmagazine und Wirtschaftszeitungen durchblättert, findet darin viele Vorzeigemanager: Die Manager des Jahres, die kreativsten Köpfe der Werbung, die Wissensmanager des Jahres, die Entrepreneure – die Liste lässt sich problemlos fortsetzen. Auffällig ist, dass eine Berufsgruppe dabei stets fehlt: die Personalfachleute.

im deutschen Personalwesen sind, bislang nicht öffentlich erörtert. Anders in den USA. Hier verfasste Professor Dave Ulrich schon vor Jahren den Bestseller „Human Resource Champions“, und die US-Medien erstellten eine Liste der führenden Köpfe des Ressorts. Doch hierzulande scheute man sich bislang, das Thema offensiv anzugehen. Gleichwohl ist es überall präsent: Über Vorbilder und Prominente wird auf Kongressen geredet, Bücher werden wegen dem Autor gekauft und Seminare werden gebucht, weil dort eine bekannte Persönlichkeit auftritt.

Die Redaktion des **PERSONALmagazins** wagt es nun erstmals in Deutschland, eine Liste der führenden Köpfe im Personalwesen zusammenzustellen. Dazu gehören für uns Manager, Berater, Intellektuelle und Juristen. Für die Aufnahme in die Liste genügt es nicht, gute Arbeit im eigenen Hause zu leisten. Das machen sehr viele. Für die Auswahl der Personen legten wir eine Reihe

weiterer Kriterien an. Er oder sie

- hat ein neues Thema vorgebracht,
- ist ein Machtfaktor im Personalwesen,
- hat Vorbildcharakter für andere,
- beeinflusst die Meinungsbildung,
- steht noch aktiv im Berufsleben,
- repräsentiert die Arbeitgeberseite.

Die Auswahl beruht auf keinem statistischen Verfahren, sondern auf einer umfangreichen journalistischen Recherche. Die Redaktion sprach mit vielen Kennern der Szene. Uns überraschte, dass sich die Gesprächspartner bei den meisten Kandidaten schnell einig waren.

Rankings stoßen in Deutschland immer noch auf Vorbehalt, doch der Wettbewerbsgedanke setzt sich durch. Unsere Liste der führenden Köpfe soll hierbei für Transparenz sorgen. In zwei Jahren werden wir deshalb erneut die Frage stellen, wer zu den führenden Köpfen zählt. **(str)**

**WEITERE BEITRÄGE ZUM THEMA:**

- Die Manager **23**
- Die Berater **26**
- Die Intellektuellen **28**
- Die Juristen **30**

Über Personalpolitik wird in der Publikumspresse regelmäßig berichtet. Zwar genießt sie nach wie vor weniger Aufmerksamkeit als andere Ressorts, doch findet die Personalpolitik heute immerhin mehr Beachtung als früher. Allerdings wurde die Frage, wer eigentlich die führenden Köpfe

**DIE PERSONALMANAGER.** Unter den vielen Personalmanagern wurden diejenigen ausgewählt, die nicht nur im Betrieb gute Arbeit leisten, sondern Einfluss auf das Personalmanagement insgesamt nehmen. Neben Vertretern von Großbetrieben gibt es Innovatoren auch im Mittelstand, die mit wenigen Ressourcen viel erreichen.

## Der Trendscout



© Rolf Bewersdorff/Lufthansa APD-SATT-HF 6

**THOMAS SATTELBERGER, Personalvorstand der Continental AG**  
 Personalarbeit ist für ihn „Herzenssache“. Der gelernte Betriebswirt (BA) hat viele Entwicklungen im Personalmanagement als einer der Ersten erkannt. Außerdem begeistert er bei Vorträgen und durch Bücher („Wissenskapitalisten oder Söldner“) ein großes Publikum für seine Ideen. Gelernt hat der gebürtige Schwabe die Personalarbeit bei Daimler-Benz. 1995 holte ihn die Lufthansa nach Frankfurt am Main, wo er die erste Corporate University in Deutschland gründete. Weitere Pioniertaten sind Employability-Maßnahmen, die Gründung der Initiative Selbst-GmbH und

ein Aktienoptionsprogramm, das mehrfach ausgezeichnet wurde. Nach einem Ausflug ins operative Geschäft bei der Lufthansa Passage Airline kehrte Sattelberger unlängst ins Personalgeschäft zurück: als Personalvorstand der Continental AG.

## Der Kulturschaffende



**HEINZ FISCHER** ist Kulturarbeiter. Bei Hewlett Packard hat er als Personalchef eine oft kopierte Kultur maßgeblich geschaffen: Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals und Vertrauenskultur. Auch bei der Deutschen Bank leitete er als Bereichsvorstand einen Kulturwandel ein: hin zur internationalen Personalstrategie. Als ein radikaler Personalabbau anstand, warf Fischer, Mitglied der Hartz-Kommission und des DGFP-Vorstands, das Handtuch, übt aber weiter Einfluss aus.

## Mrs. Diversity



**JULIANE WIEMERSLAGE** ist Director of Human Resources bei IBM in Stuttgart. Die promovierte Juristin ist damit Deutschlands einzige Chefin eines Top 100-Unternehmens mit Vorstandsrang. Die umsetzungsstarke Personalmanagerin, die auch Mitglied im DGFP-Vorstand ist, macht in dem internationalen IT-Konzern vor, wofür sie in der Öffentlichkeit immer wieder wirbt: Chancengleichheit und Vielfalt beflügeln das Geschäft.

## Der Krisenmanager

**STEFAN LAUER** wurde 2000 als eigentlich „unbeschriebenes Blatt“ zum Arbeitsdirektor der Lufthansa berufen. Zuvor war er Referent des Personaldezernenten der Stadt Frankfurt am Main. Innerhalb seiner ersten drei Amtsjahre musste der gelernte Jurist harte Feuerproben bestehen: Pilotenstreik, Luftfahrtkrise et cetera. Mit wegweisenden Tarifabschlüssen gelang es Lauer, der dem Vorstand der DGFP und dem Präsidium des BDA angehört, sich in kurzer Zeit einen Namen als überaus erfolgreicher Krisenmanager zu machen.



© Peter Hamey/Lufthansa D 38-223-7

## Der Integrator und Stratege

**HEINZ KLINKHAMMER** bewältigte als Personalvorstand bei der Telekom im letzten Jahrzehnt eine gewaltige Transformationsaufgabe: Einem Beamtenapparat verordnete er eine leistungs- und wettbewerbsorientierte Kultur. Nicht nur bei harten Schnitten band er die Sozialpartner ein. Als Personalstrategie gelang es ihm auch, Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu nehmen.



### Der Mächtige



**GÜNTHER FLEIG** ist ein Mensch der Zahlen. Nach Stationen im Finanzwesen und Vertrieb bei Daimler Chrysler wurde der Volkswirt nicht nur der Personalchef des größten deutschen Unternehmens, sondern im Mai 2003 auch noch DGFP-Vorsitzender. Mit diesen beiden Positionen besetzt er zentrale Machtpositionen im Personalwesen. Ob er tatsächlich ein Personalstrategie ist, muss er allerdings erst noch unter Beweis stellen. Er selbst sieht sich als Pragmatiker und Macher.

### Der Wettbewerber



**RUDOLF KAST** beweist, dass auch mittelständische Unternehmen moderne Personalarbeit gestalten. Der Personalchef der Sick AG setzte Konzepte wie Lernende Organisation, Balanced Scorecard, Deferred Compensation oder Personalstrategie beim Sensorspezialisten um. Gleichzeitig errang das Mitglied der Geschäftsleitung für seine Arbeit vordere Plätze bei zahlreichen Wettbewerben.



### Der Medienstar

**PETER HARTZ**, Personalvorstand VW, Vorsitzender der Hartz-Kommission

Der Saarländer ist schon jetzt eine Figur der deutschen Wirtschaftsgeschichte. Die nach ihm benannte Hartz-Kommission entwickelte innovative Vorschläge zur Reform des Arbeitsmarktes, die in vier „Hartz-Gesetze“ einfließen: Personal-serviceagenturen, Ich-AG und Förderung der Zeitarbeit sind Ideen, die das Marketinggenie Hartz wesentlich prägte. Doch Hartz, der keine fesselnden Reden halten kann, wollte nicht Wirtschafts- oder Arbeitsminister werden. Lieber blieb er der Personalarbeit treu, in der er Meilensteine

gesetzt hat. International für Aufsehen sorgte der ehemalige Arbeitsdirektor der Saarstahl AG und der Dillinger Hütte durch die Einführung der Vier-Tage-Woche bei Volkswagen, mit der er mitten in der Automobilkrise 30.000 Jobs rettete. Seine Handschrift tragen auch Konzepte wie die atmende Fabrik, das Zeitwertpapier oder die Autostadt Wolfsburg. Kennzeichen seiner Initiativen ist, dass diese stets betriebswirtschaftlich und gesellschaftlich innovativ sind. Das gilt auch für sein jüngstes Projekt 5.000 x 5.000: Es zeigt, wie ein Automobilhersteller zu konkurrenzfähigen Kosten produzieren und gleichzeitig Arbeitslose in den Produktionsprozess integrieren kann.

### Der Ausbildungsstrategie

**PETER SPECK** zeigt, wie Personalarbeit die Wettbewerbsfähigkeit eines mittelständischen Unternehmens erhöht. Der Personalchef der Festo-Gruppe entwickelte das Esslinger Modell, mit dem er die Flexibilität erhöhte und Beschäftigung sicherte. Dafür wurde er mit dem HR Management Award ausgezeichnet. Mit dem Festo-Lernzentrum verwirklichte der Betriebswirt nicht nur das Lernende Unternehmen, sondern er schuf damit eine der angesehensten Aus- und Weiterbildungsstätten.



### Der Interessenvertreter

**DIETER HUNDT** ist die mächtige Stimme der Arbeitgeber und beeinflusst den Rahmen, innerhalb dessen Personalchefs agieren. Der Präsident der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) gibt nicht nur den Ton bei Tarifverhandlungen vor, er beeinflusst auch, was auf dem Programm zur Erneuerung des Standorts Deutschland steht. Aufsehen erregt derzeit seine Forderung nach gesetzlichen Öffnungsklauseln im Tarifrecht.



**DIE BERATER.** Neue Ideen werden häufig von Beratern und Dienstleistern unter die Leute gebracht. Auffällig in der HR-Beratung: Die großen Beratungsgesellschaften wie McKinsey, Boston Consulting oder Accenture haben keine bekannten Persönlichkeiten hervorgebracht. Im HR-Markt spielen die „Kleinen“ eine große Rolle.



### Der Analytiker

**WALTER JOCHMANN,**  
Geschäftsführer der Kienbaum-Gruppe

Er verfügt über Glaubwürdigkeit und Zähigkeit wie kaum ein anderer Berater: Seit 20 Jahren prägt er die Geschäfte der Kienbaum-Gruppe, davon zehn als Geschäftsführer – im kurzlebigen Beratungsgewerbe eine Seltenheit. Dabei ist Jochmann kein Verkäufer, der die Leute um den Finger wickelt. Der promovierte Arbeits- und Organisationspsychologe gilt in der Personalszene als brillanter Analytiker, wenn es um Diagnostik, Messverfahren und Strategie geht. Der Chef der be-

kanntesten HR-Beratung berät Großunternehmen sowie Mittelstand und hat bei den Themen Management-Audit, Assessment-Center, Kompetenzmanagement und Benchmarking durch Beratungsprojekte und viele Publikationen eigene Akzente gesetzt.

### Der heimliche Star



**KLAUS LURSE** zählte schon als Personalleiter von Siemens-Nixdorf zu den Innovatoren. Als er dort nichts mehr bewegen konnte, gründete er die Klaus Lurse um den besten HR-Beratern zählt. Zu seinen Kunden gehören sowohl Mittelständler als auch DAX-Unternehmen. Einen besonderen Namen hat sich Lurse bei den Themen Vergütungsvergleiche, Unternehmenssteuerung über Zielvereinbarungen und Personalstrategie erworben.

### Mr. Stock Option



**MICHAEL KRAMARSCH** hat die Einführung von Aktienoptionen als Vergütungsbestandteil wesentlich vorangetrieben. Als Vergütungsexperte von Towers Perrin hat er zahlreiche Unternehmen bei der Einführung entsprechender Programme beraten. Mit einem wegweisenden Buch, zahlreichen Interviews und Publikationen hat er die Meinung zu diesem in der Öffentlichkeit heftig umstrittenen Thema stark beeinflusst.

### Der Technologieführer

**RAINER KAISER** hat das Geschäft mit HR-Software der SAP AG in Deutschland wesentlich geprägt. Als einer der ersten Mitarbeiter stieg er in das damals noch vollkommen unbedeutende Softwareunternehmen ein. Heute prägt er als führender HR-Softwarelieferant die Arbeitsabläufe in den meisten Personalabteilungen der Großunternehmen. Auch wenn Kaiser für SAP Millionenumsätze erwirtschaftet hat und in den Vorstandsetagen der deutschen Industrie ein- und ausgeht, so ist er doch bodenständig und glaubwürdig geblieben.



### Der Softwareunternehmer

**EGBERT BECKER** gehört zu den Softwarepionieren. Bekannt wurde er mit den Firmen Dos GmbH und Becker Software, die Software für die Gehaltsabrechnung lieferten. Mit der 1993 gegründeten Personal & Informatik, deren Vorstandsvorsitzender er ist, hat Becker sich zum Systemlieferanten für den Personalbereich entwickelt und im Mittelstand eine führende Position errungen.



## Der Netzwerker

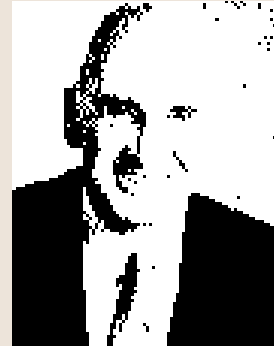
### HANS BÖHM, Chef der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP)

Er ist der einflussreichste Strippenzieher im deutschen Personalwesen. Seit 1992 steuert er als Geschäftsführer die DGFP. Der promovierte Betriebswirt, der zuvor Personalmanager bei Audi und Festo war, sorgte für ein kräftiges Wachstum der Mitgliederzahlen, erneuerte die Arbeit der Erfahrungsaustauschgruppen sowie der Arbeitskreise und baute die Regionalstellen aus. Böhm verstand es, Kritiker in den Vorstand zu integrieren, sodass die DGFP heute als Netzwerk ohne Konkurrenz dasteht. Auch die wirtschaftlichen Aktivitäten baute der gebürtige Schwabe, der heute an der Nordsee lebt, mit Geschick aus. Auf allen Feldern des Personalwesens verfügt die DGFP heute über eine starke Stellung. Der DGFP-Kongress entwickelte sich zum innovativsten Forum für Personalmanager, die Zeitschrift Personalführung ist – nach der Auflage – die Nummer zwei und die Rudolf-Poensgen-Stiftung zählt zu den führenden Weiterbildungseinrichtungen. In den letzten Monaten setzte Böhm einen weiteren Meilenstein: Die DGFP hat Qualitätsstandards für die Ausbildung von Personalfachleuten erarbeitet. Damit verändert die DGFP ihre Rolle, sie bietet nicht nur ein Forum, sondern setzt Maßstäbe.



© Joachim Schumacher, Bochum

## Der Sozialpolitiker



ARTHUR WOLLERT treibt die neuen sozialen Themen im Personalwesen voran. Den größten Einfluss übt er gegenwärtig als Vorsitzender der Hertie-Stiftung aus, die Betriebe hinsichtlich einer familienfreundlichen Personalpolitik auditiert und ein entsprechendes Zertifikat verleiht. Der Ex-Personalchef von Hertie, der heute Professor an der FH Ludwigshafen ist, gilt auch als Vordenker für das Thema Werte und Ethik, zu dem er zahlreiche Vorträge hält und Publikationen verfasst.

## Der Arbeitszeitpionier



ANDREAS HOFF erkannte bereits Anfang der achtziger Jahre, welche Rolle der Arbeitszeit bei der Gestaltung betrieblicher Prozesse zukommt. Seine Arbeitszeitberatung besetzt schon zwanzig Jahre eine Nische, die ihr niemand streitig macht. Ausgefeilte Methodik verbinden sich bei ihm mit Sendungsbewusstsein. In der Flexibilisierung der Arbeitszeit sieht er die Chance zur Effizienzsteigerung, Vertrauen favorisiert er gegenüber Kontrolle.

## Der Onlinepionier



WOLFGANG JÄGER erkannte früher als andere, wie das Internet die Personalarbeit verändert. Er führte nicht nur wegweisende Studien zur Online-Rekrutierung durch, sondern etablierte sich als Experte zum Thema E-HR. Die Kompetenz der Dr. Jäger Management-Beratung wird bei Unternehmen und beim Arbeitsamt geschätzt. Der beliebte BWL-Professor der FH Wiesbaden hat sich auch einen Namen im Personalcontrolling gemacht.

## Der Reformgewinner



BOY-JÜRGEN ANDRESEN ist der heimliche Gewinner der Riester-Reform. Als in der zweiten Phase der Riester-Gesetzgebung die betriebliche Altersversorgung aufgewertet wurde, wandelte sich der Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba) von einer stillen Größe zum Medienliebling. Er nimmt Einfluss auf Gesetzentwürfe und berät in allen betriebsrentenrelevanten Fragen der komplizierten Materie.

**DIE INTELLEKTUELLEN.** Die Köpfe der jungen Leute, die ins Personalwesen kommen, werden an den Hochschulen geprägt. Unter den Hochschullehrern gibt es viele gute Fachleute, doch letztlich nur wenige, die wegweisende Debatten auslösen und gleichzeitig Einfluss auf das betriebliche Personalmanagement nehmen.



### Der Vordenker

**CHRISTIAN SCHOLZ, Professor für Organisation, Personal- und Informationsmanagement**

Er gilt als einer der kreativsten Köpfe und hat wegweisende Debatten angestoßen. Schon Anfang der achtziger Jahre propagierte Scholz, Personalarbeit endlich als Managementaufgabe zu verstehen. Als einer von wenigen erkannte er die Bedeutung des IT-Einsatzes in Personalabteilungen; ein Thema, das die meisten Hochschulen nach wie vor meiden. Zukunftsweisend war sein Aufsatz zur virtuellen Personalabteilung, der heftige Reaktionen auslöste. Der Betriebswirtschaftsprofessor in Saarbrücken, der Mitglied des DGFP-Vorstands ist, versteht es, nicht nur Fachdiskussionen zu führen, sondern seine Thesen zu popularisieren und über die

Medien bekannt zu machen. Sein neuestes Buch „Spieler ohne Stammpplatzgarantie“ zeigt das. Scholz ist einer der wenigen Denker, die im Ausland wahrgenommen werden, und sein Institut gilt als eine der besten Ausbildungsstätten für den Personalnachwuchs. Der umtriebige Professor berät auch Unternehmen, wobei das Themenspektrum von Vergütungsvergleichen, Organisationsfragen bis zur Personalstrategie reicht.

### Der Eignungsdiagnostiker

**HEINZ SCHULER, Berufseignungsdiagnostiker und Leistungsforscher**

Der Psychologe gilt als führender Experte in Sachen Berufseignungsdiagnostik und Leistungsforschung. Er lehrt Psychologie an der Universität Hohenheim und unterhält eine personalpsychologische Managementberatung in Stuttgart. Die landläufige Art, ein Vorstellungsgespräch zu führen, hat er als erster einer wissenschaftlichen Analyse unterzogen – mit vernichtendem Resultat: Es hat keinerlei Aussagekraft, bewies seine



Forschung. Dagegen setzte Schuler das von ihm entwickelte multimodale Interview, das zum Teil mit vorstrukturierten Themenblöcken arbeitet. Ähnlich praxisorientiert sind seine jüngsten Forschungen zur Leistungsmotivation, die er in das Instrument des Leistungsmotivationsinventars überführte.

### Der Aufklärer



**OSWALD NEUBERGER** hat den Lehrstuhl Psychologie I an der Universität Augsburg inne. Die Erkenntnisse seiner Forschungen zum Personalwesen würzt er mit Humor in der Tradition berühmter Aufklärer. Seine Vorbehalte gegen die Sozialromantik in der Personalwirtschaft kleidete er in die viel zitierte Formel: „Der Mensch ist nicht Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ Geld bestimmt für ihn die Wirtschaftswelt, Mikropolitik die Möglichkeiten, diese Dominanz zu unterlaufen.

### Der Multiplikator



**LUTZ VON ROSENSTIEL** ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der LMU in München. In seinen Grundlagenwerken hat er Generationen von Studenten die Erkenntnisse der Organisations-, Werbe- und Führungspsychologie vermittelt. Als Berater gibt er sein Wissen der Wirtschaft weiter, als Interviewpartner ist er zudem häufig in den Medien präsent.

## Der provokante Popstar

**REINHARD K. SPRENGER, promovierter Philosoph, Berater, Redner, Sänger**

Für die Wirtschaftswoche ist er der Rebell unter Deutschlands Unternehmensberatern. Da passt es ins Bild, dass der ehemalige Personalentwickler von 3M und heute freischaffende Vortragsredner und Berater erwägt, seine Botschaften künftig als Rockballaden unter Volk zu bringen. Ob seine Fangemeinde diese Wendung im Werdegang ihres Idols mitträgt, bleibt abzuwarten. Fest steht jedoch, dass Sprenger mit seinen Thesen zur Führung und Motivation von Menschen ein ungeheuer breites Publikum erreicht. Sein Erfolg gründet in seinem Gespür, welche Themen und Untertöne zu welcher Zeit gut ankommen. Seine Bestseller „Mythos Motivation“, „Das Prinzip Selbstverantwortung“, „Die Entscheidung liegt bei dir!“, „Aufstand des Individuums“, „Vertrauen führt“ trafen den Nerv von Führern und Geführten zugleich. Gegen das Team setzt er das Individuum, gegen die Regulierung das Vertrauen, gegen die Tools die Intuition. Das Gegen-Strich-Bürsten droht allerdings vom Markenzeichen zur Manie zu werden. Fraglich ist, wie lange der Mann aus Essen mit Zweitwohnsitz in Santa Fe, New Mexico, auf der Welle des Überdrusses an modischen Modellen wird reiten können.



## Der Managementpapst



**FREDMUND MALIK** hat wie kein anderer Debatten um das Thema Führung geprägt. Der Professor für Betriebswirtschaft und Leiter des Management Zentrums St. Gallen ist ein Freund klarer Worte, der abstrakte Theorie durch die Brille eigener Erfahrung betrachtet. Tausende von Führungskräften haben ihn in St. Gallen oder auf Seminaren erlebt, die übrigen erreicht er über Kolumnen in renommierten Printmedien oder seine Zeitschrift „Malik on Management“.

© Wolfgang v. Brauchitsch, PF 120405, 53046 Bonn

## Die Frauenrechtlerin



**GERTRAUDE KRELL** nennt ihr neuestes Buch „Chancengleichheit durch Personalpolitik“. Dafür steht die BWL-Professorin, die an der FU Berlin Personalpolitik lehrt. Frauenförderung war eines der großen Themen, die das Land in den letzten Jahrzehnten bewegte. Viele haben sich an der lebhaften Diskussion beteiligt. Gertraude Krell gebührt das Verdienst, die Diskussion im Personalwesen kanalisiert zu haben.

## Der Forscher mit Praxisblick



**ROLF WUNDERER** hat in den letzten drei Jahrzehnten maßgeblich die Forschung im Personalmanagement geprägt. Mit dem Institut für Führung und Personalmanagement baute er an der Universität St. Gallen eine der renommiertesten Forschungs- und Ausbildungsstätten auf, deren Ausrichtung er maßgeblich prägte. Die Zahl seiner Publikationen (35 Bücher, 200 Artikel) ist ebenso fulminant wie die Zahl der Schüler, die er hervorgebracht hat. Der gebürtige Thüringer ist ein großer Forscher, der immer die Praxis im Blick hat. Seine Modelle und Begrifflichkeiten haben die Unternehmenspraxis verändert, was man von nur wenigen seiner Kollegen sagen kann. Beispiel dafür sind Ansätze wie die Personalabteilung als Wertschöpfungszentrum, der Mitarbeiter als Mitunternehmer, Personalcontrolling oder seine Führungslehre „Führung und Zusammenarbeit“. Sie ist zu einem Standardwerk geworden. Wunderer wurde zwar jüngst emeritiert, doch er ist in der Personalszene nach wie vor aktiv. Er führt Fortbildungen in Unternehmen durch und tritt als Redner auf Kongressen auf. Seine neueste Mission: Wichtiger als Motivation ist der Abbau von Barrieren, die zur Demotivation führen.

## Der Grenzenlose



ULRICH PREIS tritt als Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Sozialrecht in Köln immer dann in Erscheinung, wenn das deutsche Recht an seine Grenzen stößt. Kaum ist ein neues Gesetz auf dem Markt, schon sagt Preis voraus, wo der Europäische Gerichtshof demnächst Schwächen reklamieren wird. Zum Glück erkundigt sich der Gesetzgeber häufig bei ihm nach der Europakompatibilität. So zuletzt geschehen beim Teilzeit und Befristungsgesetz.

## Der Altmeister



PETER HANAU hat mit seinen zahlreichen Veröffentlichungen und Kommentaren im Arbeitsrecht aufgeräumt. Als wahrscheinlich einziger Jurist der Welt hat er den § 128 AFG nicht nur verstanden, sondern sich auch entschieden dafür eingesetzt, dass diese Vorschrift wieder verschwindet. Auch seiner Kritik an der Reform der Altersgrenzenregelung konnte der Gesetzgeber nicht lange standhalten.

**DIE JURISTEN.** Personalarbeit ist der Unternehmensbereich, der am stärksten reguliert ist. Bei der Ausgestaltung des Arbeitsrechts wirken Richter, Hochschullehrer und Anwälte mit. Unter diesen Gruppen wurden diejenigen ausgewählt, die wegen ihrer Funktion oder Reputation großen Einfluss auf die Meinungsbildung haben.

## Der Mediator



**MANFRED LÖWISCH,**  
Professor für Arbeitsrecht

Er gehört zu den dienstältesten Rechtswissenschaftlern in Deutschland. Einer, den nichts so schnell aus der Ruhe bringt, dessen Stimme aber schon in viele scharfe tarifpolitische Auseinandersetzungen Ruhe hineingebracht hat. Einziger Punkt, an dem der Gemütsmensch ärgerlich wird: wenn man ihn vor den Karren von Verbänden oder Gewerkschaften spannen will. Das aber hat sich über die Jahrzehnte seines Wirkens herumgesprochen und einen guten Teil dazu beigetragen, dass er von allen Seiten in seiner fachlichen Kompetenz anerkannt ist und einen Ruf als optimaler Vermittler bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten genießt. Was er sagt, hat Gewicht. Er ist ein vehementer

Verfechter der so genannten „negativen Koalitionsfreiheit“. Vor allem die Möglichkeit einer Betriebsratstätigkeit ohne Gewerkschaftseinfluss sollte nach Löwisch eine Selbstverständlichkeit des kollektiven Arbeitsrechts sein. Erfolg hat der Direktor des Instituts für Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht und Sozialversicherungsrecht an der Universität Freiburg/Breisgau auch als Ziehvater zahlreicher Doktoranden, unter ihnen Volker Rieble, Gerhard Röder oder Dagmar Kaiser. Die meisten von ihnen haben Karriere gemacht. Seine ausgleichende Persönlichkeit, die insbesondere bei hitzigen Auseinandersetzungen für die Rückkehr zur Vernunft sorgt, hätte ihm auch eine Karriere als Politiker erlaubt – warum er es nicht gemacht hat? Das ist wohl auch ein Karren, vor den er sich bisher erfolgreich nicht hat spannen lassen.

## Der Provokateur

VOLKER RIEBLE nimmt kein Blatt vor den Mund. Arbeitgeberverbände ziehen ihn bevorzugt dann zurate, wenn kompromissloses Auftreten und fundiertes Wissen gleichermaßen gefragt sind und ein Nachgeben ausgeschlossen werden soll. Mit seinen Äußerungen eckt Rieble nicht nur bei seinen erklärten Feinden, wie beispielsweise den Gewerkschaften an. Es gelingt ihm auch, das Blut der deutschen Arbeitsgerichtsbarkeit in Wallung zu bringen. Doch auch die, die ihn nicht lieben, müssen seine Scharfsinnigkeit als Jurist anerkennen.

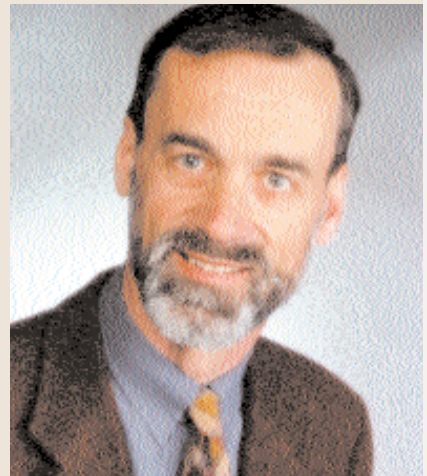




## Der Herr über alle Instanzen

### HELLMUT WIBMANN, Präsident des Bundesarbeitsgerichts

Er ist Fachmann, nicht Politiker. Darauf legt Hellmut Wißmann Wert, obwohl das Bundesarbeitsgericht, dem Wißmann vorsteht, ständig Politik ersetzen muss. Neben seinem Präsidentenamt ist Wißmann als Vorsitzender im ersten Senat tätig, wo unter anderem auch Grundsatzfragen aus dem Arbeitskampfrecht entschieden werden. Das geflügelte Wort aus den 50er Jahren „Arbeitsrecht ist Richterrecht“ gilt auch heute noch. Und so beginnt, ist ein neues Gesetz erst einmal veröffentlicht, immer wieder das lange Warten auf die so genannte „höchstrichterliche Klärung“. Dass ein politischer Aspekt bei der Judikative nicht von der Hand zu weisen ist, zeigt sich aber auch in der Art, wie höchstrichterliche Stellen besetzt werden. Die Richter des Bundesarbeitsgerichts werden vom Richterwahlausschuss des Bundestags ausgewählt: eine Entscheidung, bei der politische Proporzabwägungen eine große Rolle spielen. Dass die so Auserwählten sich dadurch in ihrer richterlichen Unabhängigkeit beeinflussen lassen, hat Wißmann erst kürzlich unter Beweis gestellt. Als das BAG wieder einmal eine Entscheidung aus dem Bereich des Bereitschaftsdienstes mangels gesetzlicher Grundlage unbefriedigend entscheiden musste, begann er seine mündliche Urteilsbegründung mit den Worten: „Wir sind nicht der Gesetzgeber...“ Er scheute sich sodann nicht, die Legislative zu kritisieren, die durch Nichtstun im Bereich des Arbeitszeitgesetzes eine europarechtskonforme Auslegung einfach nicht zulasse. Zwar hat sich die Regierungskoalition bisher nicht zu einem entsprechenden Gesetzentwurf aufrufen können, aber ein steter Tropfen höhlt bekanntlich den Stein. Und Wißmann ist es gewohnt, sich in Geduld zu üben. Als er das Präsidentenamt übernahm, musste er den Umzug an einen neuen Ort bewerkstelligen. Sein selbst gestecktes Ziel dabei ist es, „Erfurt zu einem lohnenden Ziel für Arbeitsrechtler aus ganz Deutschland werden zu lassen“.



## Der Tarifentscheider



**HARALD SCHLIEMANN** beschäftigt sich als Vorsitzender des vierten Senats des Bundesarbeitsgerichts hauptsächlich mit dem Tarifrecht: einer Materie, bei der der Gesetzgeber vieles nicht geregelt hat und stattdessen die sich aus Details ergebenden Streitfragen dem BAG überantwortet. Es ist Schliemanns Verdienst, durch ebenso kluge wie kritische Überlegungen für Kontinuität und Substanz in dieser Materie gesorgt zu haben. Er schätzt den offenen Dialog und wird dafür geschätzt: klare Worte, klare Stellungnahmen, klare Entscheidungen.

## Der viel Zitierte



**GÜNTER SCHAUB** hat 2.225 Seiten. So witzeln Arbeitsrechtler, wenn man sie nach dem viel zitierten Bundesrichter a.D. fragt. Als Person macht Schaub sich eher rar, doch er steht hinter dem arbeitsrechtlichen Standardwerk, das – in vornehmem Understatement von ihm „Handbuch“ genannt – in unzähligen Prozessen ins Feld geführt wird. In Entscheidungen in der Juris-Datenbank wird er genau 1.760 mal zitiert. Mittlerweile ist der Vorsitzende Richter am Bundesarbeitsgericht zwar etliche Jahre pensioniert – doch es gilt: Wer schreibt, der bleibt.

## Der Praktiker



**WOLFDIETER KÜTTNER** hat zwei Seiten. Er ist Herausgeber eines Handbuchs zum Arbeitsrecht. Die Anhänger seines eher selten zitierten Werkes schätzen dessen Praxisdichte. Es spannt den Bogen vom Arbeitsrecht über die Sozialversicherung bis zur Lohnsteuer. Die andere Seite von Küttner ist: Der Theoretiker ist ein Mann der Praxis. Der Fachanwalt für Arbeits- und Steuerrecht ist Mitglied des Arbeitsrechtsausschusses im deutschen Anwaltsverein. Gäbe es einen Lehrstuhl für „fächerübergreifendes Personalrecht“, Wolfdieter Küttner hätte ihn inne.

### Der Analytiker



**BJÖRN GAUL** wird es kaum gefallen, wenn man ihn über die Person seines Vaters definiert. Hat sich der Jurist doch vom großen Namen Dieter Gaul emanzipiert. Dass man ihn zitiert, resultiert aus dem anerkannt hohen juristischen Niveau seiner Aussagen. Dass er seinen akademischen Scharfsinn dabei für die konkrete Lösung praktischer Fälle vor Ort einsetzt, nimmt die Branche mit Freude auf. Viele hoffen, dass er sich nicht in die Forschung und Lehre zurückzieht. Was er durchaus könnte, denn Gaul ist ein leibhaftiger Professor. Seine Habilitation über das „Arbeitsrecht der Betriebs- und Unternehmensspaltung“ hat so manche mutige Personalstrategie unterfüttert.

**DIE JURISTEN.** „Im Arbeitsrecht ist eine Woche eine lange Zeit“, dieses Zitat aus den fünfziger Jahren ist auch heute noch gültig. Strukturieren, auslegen und zur richtigen Entscheidung führen, das tut hier Not, und die Personalverantwortlichen in den Unternehmen müssen sich auf die richtigen Anwälte verlassen können.



### Der Omnipräsente

**JOBST HUBERTUS BAUER,**  
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Wo immer der interessierte Fachmann auftaucht, Jobst-Hubertus Bauer ist schon da. Reiht man die Jahresleistung seiner Veröffentlichungen zum Arbeits- und Dienstvertragsrecht und seine persönlichen Auftritte als Fachredner bei Kongressen und Seminaren aneinander, bekommt man Zweifel daran, dass ein Jahr tatsächlich nur aus 365 Tagen besteht. Da sich Kollegen des Fachanwalts für Arbeitsrecht dafür verbürgen, ihn auch in zahlreichen Arbeitsgerichtsprozessen beobachtet zu haben, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren: Bauer ist ein uner-müdlicher und omnipräsenter Vertreter seiner Zunft. Er hat es geschafft, dass ihm nicht nur die Fachpresse bereitwillig „Seiten freischlägt“. Seine Meinung nebst Bild erscheint auch regelmäßig in Magazinen und Zeitungen, die ihn wie jüngst die Frankfurter Allgemeine Zeitung als „renommiertesten Arbeitsrechtler Deutschlands“ feiern – was ihm selbst sichtlich Freude macht. Kaum ist die erste Idee eines Gesetzentwurfs geboren, wird sie von Bauer zerpflückt. Manchmal bekommt man seinen Gegenentwurf eher zu lesen, als die kritisierte Vorlage, so zuletzt beim Entwurf des neuen Abfindungsrechts.

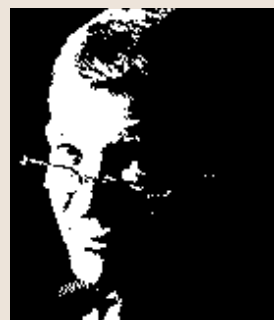
beobachtet zu haben, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren: Bauer ist ein uner-müdlicher und omnipräsenter Vertreter seiner Zunft. Er hat es geschafft, dass ihm nicht nur die Fachpresse bereitwillig „Seiten freischlägt“. Seine Meinung nebst Bild erscheint auch regelmäßig in Magazinen und Zeitungen, die ihn wie jüngst die Frankfurter Allgemeine Zeitung als „renommiertesten Arbeitsrechtler Deutschlands“ feiern – was ihm selbst sichtlich Freude macht. Kaum ist die erste Idee eines Gesetzentwurfs geboren, wird sie von Bauer zerpflückt. Manchmal bekommt man seinen Gegenentwurf eher zu lesen, als die kritisierte Vorlage, so zuletzt beim Entwurf des neuen Abfindungsrechts.

### Der Standeshüter

**HEINZ J. WILLEMSEN** bringt oft die Wende zum Besseren. Auf unterschiedliche Weise wird versucht, den Gesetzgeber auf die Probleme des Personalwesens aufmerksam zu machen. Obwohl dies manchmal sogar gelingt, stellt sich dennoch meist Frust ein, wenn der Gesetzestext erscheint: Wieder einmal fehlt eine „Kleinigkeit“, die in der Betriebspraxis zu täglichem Ärger führt. Hier hilft oft ein Wink von Willemssen, der als Vorsitzender des Arbeitsrechtsausschusses des Deutschen Anwaltsvereins Recht und Praxis auf einen Nenner bringt. Denn so wenig die Ministerialbeamten sich von „normalen“ Personalchefs beeinflussen lassen, so ungern legen sie sich mit der Anwaltschaft an. Professor Willemssen macht damit eigentlich das Gegenteil von dem, was böse Zungen dem Advokatenstand nachsagen. Er freut sich nicht klammheimlich, wenn durch ein neues Gesetz die Serie der arbeitsgerichtlichen Streitfragen nicht abreißt. Willemssen weiß: Anwälte sollten in den Betrieben lieber als Macher am Verhandlungstisch sitzen, als in der Robe vor Gericht nur noch die Scherbenhaufen zusammenzukehren.



### Der Revisionsexperte



**KLAUS NEEF** ist einer der wenigen, der sich durch und durch mit Betriebsrenten auskennt. Seine Kompetenz brachte ein Personalchef einmal auf die griffige Formel: „Wenn Du mit Neef argumentieren kannst, ist das die halbe Miete.“