

# PERSONALMANAGEMENT

## Fakultät für Wirtschaft

### an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



**FACULTY OF BUSINESS**  
www.hs-augsburg.de/betriebswirtschaft

## Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe „Ehemalige“, liebe Studierende der Hochschule und des Schwerpunktes HRM,

wir freuen uns, Ihnen unseren neuen Newsletter Personal zusenden zu können. Dieser Newsletter informiert Sie über die Aktivitäten, Projekte und Arbeitsschwerpunkte im zurückliegenden Studiensemester.

Der Newsletter Personalmanagement erscheint zweimal pro Jahr – jeweils am Ende des Semesters. Er enthält Rubriken der Professoren, die an der Hochschule Augsburg zu Personalthemen arbeiten sowie Beiträge der Studierenden und der Absolventen zu ihren Erfahrungen bei Praxisprojekten, Diplomarbeiten, Praktika und Berufseinstieg.

Der Newsletter soll Studierenden einen Einblick in die Aufgabenstellungen der Personaler, die Vielfalt der HR-Themen und aktuelle Entwicklungen geben. Zudem möchten wir mit Ehemaligen auch nach der Hochschulzeit in Kontakt blei-

ben.

Praktiker erhalten Informationen über aktuelle Themen - z.B. arbeitsrechtliche Entscheidungen, Veröffentlichungen und interessante Veranstaltungen - sowie über die konzeptionellen Weiterentwicklungen an der Hochschule.

Gerne nehmen wir weitere an Personalthemen Interessierte, Kollegen oder der Hochschule verbundene Personen in unseren **Email-Verteiler** auf. Besonders möchten wir Sie auch einladen in die neu gegründete Gruppe bei XING: **Ehemalige und Freunde des Personalmanagements an der Hochschule Augsburg** (Näheres auf Seite 9).

Auch weitere Themen, Erfahrungsberichte etc. sind jederzeit herzlich willkommen.

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg

Ihre

Micha Bloching  
Christian Lebreuz  
Erika Regnet

## Inhaltsverzeichnis Nr. 3 Sommersemester 2009

Besondere Termine	1
Erfahrungsberichte Auslandspraktika	2
Erfahrungsbericht Berufseinstieg	4
Gastvorträge / Exkursionen	5
Links und Informationen	7
Neues aus der Hochschule	9
Für Sie gelesen	10
Der juristische Fachbeitrag	11

## Besondere Termine in 2009 und 2010

- Vom 25. – 27. August findet eine talents Jobmesse in München statt für Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen. Vorherige Online-Bewerbung ist erforderlich. Möglich ist auch die Terminierung von Einzelgesprächen. Infos unter [www.talents.de](http://www.talents.de)
- Die 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie findet vom 9. – 11. September in Wien statt. Thema: Entscheidungen und Veränderungen in Arbeit, Organisation und Wirtschaft. Infos und Programm unter <http://public.univie.ac.at/index.php?id=20402>
- Die CIPD Annual Conference and Exhibition findet dieses Jahr vom 16. – 18. September in Harrogate statt.
- Vom 22. – 24. September findet in Köln wieder die Fachmesse Zukunft Personal statt. Bei dieser werden am 23. 9. der 18. Deutsche Personalwirtschaftspreis (Prof. Regnet ist Mitglied in der Jury) und der Employability-Award verliehen. Infos unter [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)
- Am 21. Oktober steht das Beckhäuser ® Personalforum unter dem Thema „Change Management und die Kraft der 6 Hüte“. Ort Bad Mergentheim bei der Firma Bartec GmbH. Die Teilnahme ist kostenfrei. Infos unter <http://www.beckhaeuser.eu/content/blogcategory/37/100/>
- 15. November „Gezielte Personalauswahl – wider den Zufall“. Wieder ein Beckhäuser ® Personalforum, diesmal bei der Firma Bechtle in Neckarsum. Infos unter <http://www.beckhaeuser.eu/content/blogcategory/37/100/>
- 25. – 26. November Absolventenkongress in Köln. [www.absolventenkongress.de](http://www.absolventenkongress.de)
- Am 25. 11. findet in München erneut die „Personalmesse - Das Forum für Personalmanagement und Weiterbildung“ statt. Neben zahlreichen Messeständen bieten umfangreiche Präsentationen und Vorträge ein attraktives Programm. Infos unter <http://www.personal-world.de/home.html>
- Online Educa, 15th International Conference on Technology Supported Learning & Training, E-Learning Konferenz in Berlin vom 2. – 4. Dezember. Nähere Infos unter [www.online-educa.com](http://www.online-educa.com)
- Die Personal2010, 11. Fachmesse für Personalmanagement, findet am 27. und 28. 4. 2010 wieder in Stuttgart statt. Themenschwerpunkte sind Weiterbildung und Training, Personaldienstleistung und -beratung sowie Personalsoftware. Infos unter [www.personal-messe.de](http://www.personal-messe.de)

## Chinesisch Süß-Sauer

Mein Abenteuer in China begann relativ schleppend (sprich erst mal gar nicht). Aufgrund der olympischen Spiele waren die Visavorschriften seitens China im letzten Jahr dermaßen verschärft worden, dass es quasi unmöglich war, ein Praktikantenvisum zu bekommen. Mit ca. zweimonatiger Verspätung und einer offiziellen Einladung der chinesischen Behörden hat es schlussendlich dann aber doch noch geklappt. Also bin ich in Shanghai Mitte November (an einem Freitagnachmittag) angekommen. Das Wochenende habe ich dann mit Sightseeing und dem üblichen Touri-Zeug verbracht. Damals habe ich trotz einjährigem Chinesischunterricht noch niemanden verstanden und niemand mich. Was ich da noch nicht wusste, war die Tatsache, dass in Shanghai so genanntes Shanghainese gesprochen wird, was mit richtigem Mandarin ungefähr so viel zu tun hat wie Deutsch mit Dänisch.

Am Montagmorgen ging es dann für mich das erste Mal ins Büro. Ich sollte die ersten Tage einen Eindruck von dem Headquarter der SGL Group in China (und somit Shanghai) bekommen. Allerdings sind erste Tage im Büro nun mal recht seltsam. Man wird allen möglichen Leuten vorgestellt, die für mich damals noch alle ziemlich gleich aussahen und deren Namen man auch gleich wieder vergisst (im Zweifelsfall aber meistens Li oder Wang). Die Tatsache, dass ich mir in Deutschland schon schlecht Namen merken kann, und das dann noch während einer sauberen Erkältung (der Flugzeug-Klimaanlage sei Dank) und dem Jetlag im Nacken, machte die Sache nicht unbedingt leichter. Kurz nach so einem Interkontinentalflug ist man halt schon recht ferngesteuert unterwegs.

Nichtsdestotrotz habe ich die ersten zwei Tage im Büro überstanden und am Dienstagnachmittag ging es dann schon weiter in die Provinz. Genauer gesagt nach Yangquan, Shanxi Province. Diese Stadt hat ca. 1,3 Mio. Einwohner und liegt ca. 400 km südwestlich von Beijing und ca. 80 km östlich von Taiyuan, der Hauptstadt von Shanxi Province. Taiyuan hat unter anderem ca. 3,5 Mio. Einwohner und einen Flughafen, deshalb war es auch mein Anlaufpunkt aus Shanghai kommend; inklusive zweieinhalb Stunden Verspätung und erster wirklich chinesischer Eindrücke auf dem Shanghaier Inlandsflughafen.

Die ersten zwei Wochen wurde ich dann auf Firmenkosten in einem echt guten Hotel untergebracht, in dem zu der Zeit auch ein noch recht junger deutscher Ingenieur unserer Firma untergebracht war. Dieser hat bei uns im Werk zwei Monate an einem Projekt gearbeitet und war nach meiner Ankunft noch ca. drei Wochen dort. Wir haben uns auf Anhieb sehr gut verstanden und sind abends oft noch zusammen in der Hotelbar (die



Der Autor beim Treffen mit dem großen Vorsitzenden in Beijing

einzigste Bar vor Ort) gesessen. Natürlich ging es dann auch langsam mit der Arbeit richtig los. Wobei zu sagen ist, dass in China im Normalfall diesbezüglich keine Hektik angesagt ist. Meine Hauptaufgaben waren ein Jobgrading für das ganze Werk, Analyse der Lohnkosten und Hilfe in strategischen HR Entscheidungen und Prozessen. Nebenbei war natürlich auch viel Tagesgeschäft, wie z.B. Visumsanträge oder auch Abmahnungen, zu erledigen.

Nachdem Markus, der Ingenieur, wieder zurück in Deutschland war, gab es außer mir nur noch einen anderen Europäer im Werk. Marcin kam aus Polen und war dort als Deputy General Manager angestellt. Als Markus noch vor Ort war, haben wir öfter Skat-Abende eingelegt, danach spielten Marcin und ich abends öfter mit chinesischen Kollegen Mahjong. Wir beide waren dann auch die einzigen beiden Europäer in der Stadt. Gerüchteweise gab es auch noch einen Australier, der irgendwo Englischkurse gegeben haben soll, aber den hatte irgendwie noch nie einer wirklich live gesehen.

Über Weihnachten kam mich dann meine Freundin aus Deutschland besuchen. Die erste Woche haben wir in Beijing verbracht, die zweite dann in Yangquan. Mein Eindruck von Beijing war noch besser als der von Shanghai. Es ist nicht überall so hypermodern und noch irgendwie traditioneller / chinesischer als Shanghai. Abgesehen von Sightseeing war für mich in Beijing erst mal wieder deutscher Speis und Trank (sprich dunkles Weizen) angesagt. In Beijing lässt sich auch eine gute Pizzeria und eine deutsche Kneipe finden. Dort kann man dann auch mal am Tresen gemütlich mit ein paar anderen

Expats quatschen.

Wieder Erwarten ist Beijing von Yangquan aus recht gut und komfortabel mit dem Bus zu erreichen. Die Fahrt kostet ca. 10 €, dauert etwa 5 Stunden und wird dreimal täglich angeboten. Praktischer war es für mich allerdings, wenn gerade ein Fahrer unserer Firma nach Beijing fuhr, um z.B. einen Besucher vom Flughafen abzuholen, was relativ häufig vorkam. Alle paar Wochen kamen Spezialisten, Ingenieure oder Manager aus Deutschland zu uns, um irgendetwas zu besprechen, zu erledigen, anzuschauen, abzureißen, oder so.

Für mich sprang dabei auch öfter mal ein kostenloses Abendessen und – was viel wichtiger war – etwas Abwechslung und Unterhaltungen auf Deutsch raus. Das wirkliche chinesische Essen das es dort gibt, hat mit dem deutschen chinesischen Essen im Allgemeinen recht wenig zu tun. Man isst in Nordchina mehr Nudeln als Reis und ziemlich viel Gemüse. Natürlich gab es auch „lokale Spezialitäten“, wie z.B. Seegurke, Qualle oder auch Esel. Entgegen der langläufigen Meinung gibt es dort Hunde höchstens als Haustiere. Chinesisches Essen ist alles in allem nicht schlecht, aber etwas amerikanisches Fastfood von Zeit zu Zeit war auch sehr angenehm. Zum Glück gab es in Yangquan einen Mc Donalds und einen KFC.

Da ich, in Ermangelung einer Wohnungserlaubnis der chinesischen Behörden, die ganze Zeit in einem Hotel wohnen musste, war selbst kochen für mich leider nicht möglich. In dem von der Firma bezahlten Hotel konnte ich aus Kostengründen nicht bleiben, nach einigem hin und her haben wir aber doch noch ein akzeptables und bezahlbares



**Straßenszene in Beijing**

für mich gefunden. Dort gab es sogar Internet und im Normalfall auch warmes Wasser. Mithilfe meines schweizer Taschenmessers und eines Wasserkochers konnte ich mir abends auch mal etwas Delikates zubereiten (Deckel-auf-heiß-Wasser-drauf).

Nachdem der Alltag – und damit auch die Langeweile an den Abenden – in

Yangquan für mich Einzug gehalten hatten, habe ich öfter mal ein Wochenende in Beijing verbracht. Dort gibt es donnerstags abends z.B. einen Bar-Abend in der deutschen Botschaft. Die haben dort im Keller so etwas wie ein Vereinsheim, in dem es neben gutem deutschem Essen auch nette Leute gibt. Ein paar von diesen kannte ich schon

aus meiner Stammkneipe in Beijing. So als Deutsche in Beijing kennt man sich halt.

Ein anderes Highlight in Beijing ist die „South German Bakery“, dort gibt es unter anderem ein richtiges Frühstück mit Butter, Käse, Salami, Schinken, Rührei,... Richtiges Brot und vor allem Käse sind in China unbekannt. Bei Wal-Mart gibt es eine gelbliche Fettmasse in Scheiben, die einen entfernt an unsere Vorstellung von Käse erinnert. Butter gibt es gar nicht, dafür viel leckeres Obst und im Importregal sogar echtes deutsches Müsli.

Alles in allem hat Beijing gegenüber Yangquan einfach einen höheren und mehr westlich orientierten Lebensstandard. Allerdings möchte ich meine Erfahrungen aus der chinesischen Provinz mit all ihren Höhen und Tiefen in keinsten Weise missen. Die Gelegenheit, abseits des touristischen Mainstreams die chinesische Lebens- und Arbeitsweise in all ihren Facetten kennen zu lernen, war eine Erfahrung, die mich stark beeinflusst und geprägt hat.

Manuel Bode  
manu.bode@arcor.de

### Praktikum bei E.ON Sverige AB – Bereich Corporate Responsibility (CR)



Am Ende ging alles ganz schnell – nachdem ich vier Monate vergeblich nach einem Auslandspraktikum gesucht hatte, klappte es schließlich „intern“. Meine Tätigkeit als Werkstudentin bei der E.ON Energie AG in München stellte sich als sehr große Hilfe heraus und plötzlich war alles klar: Ab Ende Februar gehe ich für viereinhalb Monate nach Malmö im Süden von Schweden.

Die ersten Wochen vergingen wie im Flug, ich wurde unglaublich herzlich empfangen und bekam ein eigenes Projekt: ich sollte einen Scan der CR-Arbeit erstellen, herausfinden, welche Themen momentan sog. „hot topics“ sind und welche Trends sich für die Zukunft abzeichnen. Ein sehr spannendes Gebiet, an dem man endlos arbeiten kann, und so stellte sich schnell heraus, dass eine der größten Herausforderungen in diesem Projekt sein würde, die Übersicht zu behalten und sich nicht in den endlosen Weiten des Internets zu

verlieren. Ich bekam eine Kollegin zur Seite gestellt, mit der ich mich regelmäßig traf, um meine Arbeit, Ergebnisse und weitere Vorgehensweise zu besprechen, was mir sehr geholfen hat. Wir stellten einen Projektplan auf und so konnte ich nach vier Monaten vor meiner Abteilung und einigen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meine Abschlusspräsentation halten und danach das Projekt mit einem wirklich guten Gefühl abschließen.

Arbeiten in Schweden ist eine sehr angenehme Sache. Ich bekam viele Freiheiten, konnte mir meine Zeit selbstständig einteilen, die Türen der Büros standen immer offen und die Atmosphäre war sehr entspannt und freundlich. Da den Schweden ihr Privatleben sehr wichtig ist, und sie sich dafür auch viel Zeit nehmen, gibt es mit Life-Balance keine Probleme. Alle duzen sich, und ich wurde sofort in das Team integriert.

Ein schönes Beispiel hierfür ist die Einladung unserer Chefin an die gesamte Abteilung in ihr Sommerhaus am Strand am Ende meines Praktikums. Wir spazierten im Wald, über Kuhweiden, genossen den endlosen Sandstrand, und ein Fischessen am Meer rundete diesen perfekten Tag ab. Dies war für mich ein wirklich schöner Ausflug, welcher mir einen großartigen Einblick in die schwedische Lebensweise gab.



**Frau Schmid in Südschweden**

Nun gab es da noch das Problem mit der Sprache... nach einem abgebrochenen VHS-Kurs in Augsburg konnte ich nur sehr wenig Schwedisch. Ich besuchte in Malmö fleißig einen Abendkurs an einer Sprachschule, muss jedoch sagen, dass es für mich trotz der Ähnlichkeit zum Deutschen sehr schwer war, mir fundierte Grundlagen anzueignen.

Dadurch dass in Schweden wirklich jeder unglaublich gut und auch wahnsinnig gerne Englisch spricht, hatte ich fast keine Gelegenheit, im Alltag meine spärlichen Schwedischkenntnisse anzuwenden. Dafür konnte ich meine Englischkenntnisse wirklich verbessern und habe festgestellt, dass es mir sehr großen Spaß macht, auf Englisch zu arbeiten, und ich es mir auch gut für die Zukunft vorstellen kann.

Aber ich war ja in Schweden nicht nur zum Arbeiten und habe an Wochenenden und beispielsweise über Ostern auch die Gelegenheit gehabt, Land und Leute genauer kennen zu lernen. Malmö hat ca. 250.000 Einwohner und ist damit nach Stockholm und Göteborg die drittgrößte Stadt in Schweden, das bei einer Fläche von ca. 450.000 km<sup>2</sup> (100.000 km<sup>2</sup> mehr als Deutschland!) nur ca. 9 Millionen Einwohner hat. Malmö selbst liegt direkt am Meer und ist über die Öresundbrücke mit Kopenhagen verbunden. Es gibt viele Parks, Kanäle, Seen und vor allem Gänse, Enten und Möwen in der Stadt, und man kann am Hafen wunderschön den Sonnenuntergang bestaunen. Der West-Hafen ist ein sog. Sustainable City Projekt und wurde in den letzten ca. 8 Jahren von einem still gelegten Industriehafen in ein sich selbst

mit erneuerbarer Energie versorgendes Wohngebiet verwandelt, in dem die besten Architekten der Welt ihre Ideen und Konzepte verwirklichen konnten.

Entlang der Südküste gibt es endlose Sandstrände, die vor allem durch ihre Ruhe und Sauberkeit bestechen. Wer in Kauf nimmt, dass es nicht ganz so brütend heiß wie zum Beispiel in Spanien wird, kann hier wunderbar Urlaub machen und Ruhe, Natur und Ausgeglichenheit tanken. Bei einer Fahrt auf die Insel Öland im Osten von Schweden wurde spürbar, wie unsagbar groß dieses Land ist, endlose Wälder und zahllose große und kleine Seen (ca. 90.000!) werden nur von riesigen Feldern unterbrochen, bei denen man sich zwangsläufig die Frage stellt, wie die Bauern es überhaupt schaffen, so große Flächen zu bestellen.

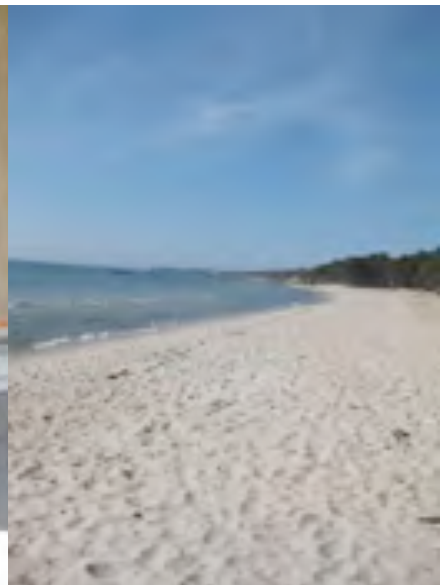
Auch die Hauptstadt Stockholm ist definitiv eine Reise wert. Neben noblen Stadtvierteln gibt es eine sehr schöne Altstadt, mit teilweise so engen Straßen, dass man sich wie in Italien fühlt. Das Königsschloss bietet verschiedene Führungen an, man kann aber auch einfach auf dem Schlossplatz sitzen und der Leibgarde beim Exerzieren zuschauen. Eine Bootsfahrt darf auf kei-

nen Fall fehlen und auch ein Ausflug zur Halbinsel [Djurgården](#) ist zu empfehlen. Dort gibt es zum Beispiel eine Märchenausstellung, einen Zoo und einen Erlebnispark.

Auch wenn sich das Leben in Schweden auf den ersten Blick nicht so sehr von dem deutschen Alltag unterscheidet, muss ich doch sagen, dass die Menschen hier einfach entspannter und positiver sind, als man es leider oft in Deutschland erlebt. Kinder sind hier ganz selbstverständlich im Alltag integriert, überall sieht man Eltern mit Kinderwagen, sogar beim Afterwork sind sie ganz selbstverständlich mit dabei. Ich habe hier eine sehr angenehme Arbeits- und Lebenseinstellung kennen gelernt und bin wirklich froh, dass ich diese Erfahrung machen durfte.

An meinem ersten Tag hat unsere Bereichs-Managerin zu mir gesagt: „We've got a lot of work to do – but are still having a fun time!“ und das hat sich 100%ig bestätigt!

Sibylle Schmid  
Sibylle.schmid@fh-augsburg.de



Eindrücke aus Schweden

## Erfahrungsbericht Berufseinstieg

### Erfahrungsbericht einer ehemaligen BWL-Studentin

Für mein Betriebswirtschaftsstudium hatte ich mir bewusst die Fachhochschule ausgesucht, da ich nicht nur abstrakte Theorie und komplizierte Modelle lernen wollte sondern auch deren Anwendung und Umsetzung in der Praxis. Dies habe

ich in der Augsburger FH (wie sie früher hieß) auch erhalten, dank der langjährigen und vielschichtigen Erfahrungen meiner Dozenten mit der „echten Arbeitswelt“. Interessanterweise ist mir inzwischen auch fast alles begegnet, was sie mir erzählt haben und ich bin dankbar für ihre Einschätzungen dazu um die Grenzen der einzelnen Methoden und dem jeweiligen tatsächlich verwertbaren praktischen Wert: Beginnend bei

Herrn Dr. Klepzig's zwiespältigen Erfahrungen mit Beratern, Professor Lachammers Prozesskostenrechnung und Target Costing, als auch die Suche nach dem einzig wahren USP von Professor Kerner.

Gestartet habe ich noch in meinem Studium in der zentralen Personalabteilung einer mittelständischen Unternehmensgruppe mit ca. 330 Mitarbeitern,

die Investitionsgüter aus dem Bereich Maschinenbau herstellt und neben den deutschen Standorten noch 6 Töchter im Ausland umfasst.

Meine Diplomarbeit sollte die Entwicklung eines jährlichen Mitarbeitergesprächs behandeln. Hier war mir schnell deutlich: Mittelstand tickt anders als ein typisches Großunternehmen.

Es gibt zwar klare Zuständigkeiten, diese sind jedoch nicht auf je eine Person verteilt, sondern jeder Mitarbeiter hat mehrere Aufgaben abzudecken. Z.B. hat die Personalreferentin neben der üblichen Personalsuche, -betreuung und -verwaltung auch für die Personalentwicklung (Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung, Ausbildung, etc.) zu sorgen. Das verlangt ein sehr breites Können, bietet aber gleichzeitig einen abwechslungsreichen und interessanten beruflichen Alltag, der täglich neue Herausforderungen bietet. Klar, dass eine Diplomandin hier neben ihrem Diplomarbeitersprojekt voll mitarbeitet, und auch ein Glück dass dem so sein konnte. Alleine den Alltag in einer Personalabteilung so dicht miterleben zu können, hilft sehr, das theoretische Wissen zu ergänzen: Natürlich benötigt es eine Betriebsratsanhörung vor einer Einstellung. Aber wie sieht diese genau aus und wer muss diese wann und wie erhalten? Und natürlich wird ein Arbeitsvertrag geschlossen. Aber welche Klauseln müssen hier wie aussehen und warum? Wie wird ein Entgelt festgelegt, dass dem Bewerber mit dem Vertrag zusammen angeboten wird? Tausende kleine Informationen die ich gewinnen konnte, die einen umfassenden Schatz an Detailwissen bilden.

Nach Abschluss der Diplomarbeit hoffte ich, wie so viele Diplomanden auch, dass in der Firma eine Stelle für mich frei werden würde. Mit meinem Diplom Schwerpunkt Personalwirtschaft in der Tasche, wäre ich am Liebsten natürlich in der Personalabteilung gelandet. Hier gab es leider keine Planstelle, jedoch bot man mir eine Stelle als Sachbearbeiterin im Reklamationsmanagement an. Zuerst war ich enttäuscht, da ich doch studiert hatte und meinte, als Sachbearbeiterin in

meinen Fähigkeiten klar unterfordert zu sein. Ich wurde allerdings sehr schnell eines besseren belehrt, und zwar durch den Alltag: Denn alle Reklamationen, die täglich an die Firma herangetragen wurden, waren von mir und einer Kollegin zentral zu bearbeiten und zu lösen. Damit dies überhaupt möglich wurde, haben wir mit dem QMB zusammen aus der Praxis für die Praxis einen Standardablauf heraus entwickelt und immer weiter verfeinert, ein einheitliches Vorgehen mit dem Reklamationen bei uns gelöst werden. Dies klingt sehr einfach, ist es jedoch aufgrund der Komplexität unserer Produkte und dem breiten Produktportfolio überhaupt nicht. Allein für diese Aufgabe habe ich fast das gesamte Wissen meines Studiums gebraucht. Denn Reklamationen in einem Maschinenbauunternehmen sind sehr technisch und aufgrund der Materie meist recht aufwändig zu lösen: Teile begutachten, Garantieübernahmen oder Kulanz prüfen, Schadensberichte mit Stellungnahme schreiben, Ersatzteilverfügbarkeiten prüfen, Produktionsaufträge schreiben, mit Unterlieferanten Lieferzeiten verhandeln, Preise diskutieren und kalkulieren, Zeiten einplanen, Fristen setzen, mit Kunden Lösungsmöglichkeiten ausloten, Montagen organisieren oder beauftragen, Lieferungen veranlassen, ... und dabei nach Möglichkeit natürlich die Kostenseite nicht außer Acht lassen.

Nach diesen zwei Jahren im Reklamationsmanagement habe ich tatsächlich die erhoffte Chance bekommen, in den Personalbereich zu wechseln und genau solch eine Referententätigkeit auszuüben, die ich während meiner Diplomarbeitszeit bereits kennen gelernt habe. Hinzugekommen bei den Aufgaben ist nur noch ein weiterer Schwerpunkt, das Personalreporting (ein Zeichen der Zeit!). Damit umfassen meine Aufgaben aktuell neben dem Reporting die Personalsuche, -betreuung, -verwaltung und -entwicklung, die Betreuung der Auszubildenden und die natürlich täglichen großen und kleinen Probleme, die typischerweise bei einem Unternehmen unserer Größe anfallen.

Als BWLerin ist es genau die abwechs-

lungsreiche Arbeit, die ich mir gewünscht habe. Man wird zum Generalisten im Mittelstand und muss geistig flexibel sein, jeder Tag bringt neue Herausforderungen und Aufgaben, die man vorher noch nie gemacht hat. Hilfreich sind dabei dann die kurzen Dienstwege, die den Mittelstand ebenso kennzeichnen, da „man sich einfach noch kennt“, und die Möglichkeit ohne Gesichtverlust ansonsten noch einmal nachzufragen.

Rückblickend betrachtet bin ich sehr froh über meinen kleinen „Umweg“ auf meinem beruflichen Weg:

Die ersten Jahre nach dem Studium sind definitiv nach wie vor Lehrjahre. Sicherlich ist der Kopf voll mit wertvollem Wissen, dieses ist jedoch nichts wert ohne das Wissen um die Anwendbarkeit in der Praxis. In diesen zwei Jahren im Reklamationsmanagement habe ich mehr darüber lernen können, wie ein Unternehmen tatsächlich funktioniert, als ich je aus der Position einer Personalreferentin heraus hätte erfahren können. Denn es war ein „Lernen von unten“, da ich mich täglich mit genau dem beschäftigt habe, was das Unternehmen macht und produziert: mit all seinen großen und kleinen (Teil-)Prozessen und Erzeugnissen und den verschiedenen Menschleien der Charaktere.

Reklamationen treten immer nur dort auf, wo Arbeitsabläufe nicht funktionieren, warum auch immer. Und diese Prozessfehler sind zu lokalisieren und zu klären. So sind mir inzwischen die genauen Aufgaben, die ein Mitarbeiter im Einkauf/Lager/Montage/Vertrieb/Versand/... hat, und auch die jeweiligen Herausforderungen, die ihm auf seinem Arbeitsplatz täglich begegnen, deutlich besser vertraut als eine Stellenbeschreibung mir je per Papier hätte vermitteln könnten.

Diese Erfahrungen sind ein unsagbarer Schatz, auf den ich zurückgreifen kann, und für den ich täglich sehr dankbar bin.

(Die Autorin befindet sich derzeit in Elternzeit – Anmerkung der Redaktion)

## Gastvorträge / Exkursionen



Herr Ralph Hüffer, Personalleiter, stellte am 25. Juni 2009 in der Grundlagenvorlesung Personal und Organisation sein Unternehmen Who's perfect? und die Personalarbeit in einem mittelständischen Unternehmen vor. Seinen

Schwerpunkt legte er auf die personalwirtschaftlichen Reaktionsmöglichkeiten in der Krise – durch Kurzarbeit ebenso wie durch Arbeitszeitkürzungen oder Verzicht auf Zulagen. Da der Mittelstand – auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten – viele Arbeitsmöglichkeiten für die Absolventen bietet, danken wir für diesen offenen Praxiseinblick besonders. Der Praxiseinblick war zudem eine gute Entscheidungsgrundlage für die bevorstehende Schwerpunktwahl, da nicht nur die schönen Seiten der Personalarbeit (wie Personalmarketing oder Personal-

entwicklung) thematisiert wurden.

# B/S/H/

## Exkursion mit dem Schwerpunkt HRM zu Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH in Dillingen

Am 28. April konnten wir einen Nachmittag in Dillingen verbringen und dort vor Ort die Organisation des Werkes und der dortige Produktion der Geschirrspüler kennen lernen. Überraschend waren der hohe Anteil an manueller Fertigung und die kontinuierliche Job-Rotation. In mehreren Vorträgen wurden wir über die Geschäftsstrategie ebenso informiert wie über zentrale personalwirtschaftliche Fragestellungen. Der Fokus lag dabei auf dem Performance Management System bei BSH – bezogen auf Mitarbeitende in der Produktion ebenso wie im Angestellten und Managementbereich. So wurde neben Annual Appraisal und Fördermöglichkeiten auch das Entgeltssystem mit seinen variablen Anteilen



Bei der Präsentation zusammen mit Herrn Stelzmüller, Personalentwickler bei BSH

intensiv diskutiert.

Wir bedanken uns für die freundliche

Aufnahme, den anschaulichen Einblick und die offene Gesprächsatmosphäre!

## Podiumsdiskussion ‚Was ist gute Führung?‘

Am 29. Mai fand an der Hochschule Augsburg eine Podiumsdiskussion zum Thema „Was ist gute Führung?“ statt. Neben Prof. Lebrecht nahmen Herr Werner Neunzig, Geschäftsführer der Reader's Digest Deutschland GmbH und Herr Oberstabsfeldwebel Klaus Missal von der Bundeswehr statt. Sowohl Herr Missal als auch Herr Neunzig schilderten das Führungsverständnis in ihrer Organisation. Im anschließenden Gespräch wurde engagiert über Gründe für die Unterschiede in der Führung in den Organisationen diskutiert. Gerade der Kontrast in den Aufgaben und Anforderungen der beiden Organisationen wurde als Ursache für die sehr unterschiedliche Form der Personalführung deutlich. Den beiden Referenten sei noch einmal auf diesem Wege für Ihr Engagement und damit dem Gelingen der Veranstaltung gedankt.



Angeregte Diskussion auch in der Pause: Prof. Regnet, Herr Missal, Prof. Lebrecht und Herr Neunzig (v.l. n. r.)

## Aktuelle Diplomarbeiten zu Personalthemen

Aktuell bearbeitet wurden im WS u. a. folgende Diplomarbeiten, in der Regel in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen:

- Kooperationskonzepte im Hochschulmarketing

- Qualifizierung der Mitarbeiter bei der Standortverlagerung nach Rumänien
- Fachkräftemangel im Handwerk
- Personalmanagement in China
- Outsourcing von Funktionen der Personalabteilung
- Einfluss des demografischen Wandels auf das Gesundheitsmanagement im Krankenhaus
- Einführung von Zielvereinbarungen
- Interkulturelle Kompetenz für indische Mitarbeiter in deutschen Unternehmen
- Einarbeitung von Mitarbeitern als Prozess der Personalbindung

### Angebote für Praktika im Personalbereich

Aktuell gibt es zahlreiche und hoch attraktive Angebote für Praktika in verschiedenen Personalfunktionen. Studierende finden diese z.B. auf den Internetseiten der Fakultät für Wirtschaft. <http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/praktika.html>.

Wir geben Angebote der Unternehmen für Praktika oder Diplomarbeiten gerne an qualifizierte Studierende weiter, stellen sie ins Internet ein und hängen sie innerhalb der Hochschule kostenfrei aus. Angebote/Anfragen richten Sie bitte an [erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de)



### Links und Informationen

- MLP unterstützt mit seinem **Praktikumsprogramm „Joint the best“** erneut das **Sammeln internationaler Erfahrung**. Studenten ab dem 3. Semester sowie Absolventen können sich um zwei- bis sechsmonatige Auslandspraktika bei international tätigen Unternehmen weltweit bewerben. Bewerbungsfrist bis 12. Dezember. Infos unter [www.jointhebest.info](http://www.jointhebest.info)
- **Hochschulabsolventen befinden sich 10 Jahre nach Abschluss ihres Studiums** zumeist in fachlich angemessenen und gut bezahlten beruflichen Positionen wie die Studie „Aufgestiegen und erfolgreich“ des HIS zeigt (Autoren Gregor Fabian Kolja Briedis, 2009). Demnach sind 91 % der FH-AbsolventInnen und 89 % der UniversitätsabsolventInnen 10 Jahre nach Abschluss des Studiums erwerbstätig, 16 % davon sind selbständig. In Wirtschaftswissenschaften liegt der Anteil bei 88 %, im Sozialwesen bei 83 %. Während 97 % der Männer erwerbstätig sind liegt die Quote bei den Frauen bei 80 % (FH) bzw. 81 % (Uni). Die **Gehälter** sind zumeist gut. Das Bruttojahreseinkommen incl. aller Zulagen bei Vollzeitkräften beträgt für Betriebswirte (FH) durchschnittlich 69.800 €, für Dipl.-Kaufleute (Uni) 77.800 €, an der Spitze liegen die Wirtschaftsingenieure mit 109.000 €, gefolgt von den Humanmedizinern mit 79.000 €. Am wenigsten erhalten die Sozialpädagogen mit 37.500 €. Allerdings muss für die hohen Gehälter auch viel gearbeitet werden: Die **durchschnittliche Wochenarbeitszeit** bei Personen mit Vollzeitstellen liegt für männliche Wirtschaftsabsolventen bei 49 Stunden, bei den weiblichen Kommilitonen bei 46. Länger arbeiten nur die Humanmediziner mit 58 Stunden pro Woche (Frauen 51 Stunden). Absolventen des Sozialwesens kommen bei Vollzeitstellen auf 42 Stunden pro Woche. Die Gesamtstudie kann unter <http://www.his.de/publikation/forum> heruntergeladen werden.
- Zunehmend scheinen die **Arbeitgeber in der Bezahlung zwischen Bachelor-, Diplom- und Masterabschlüssen zu differenzieren**. 2008 erreichten die Bachelorabsolventen ein durchschnittliches Einstiegsgehalt von 37.500 €, FH-Diplomanden erhielten dagegen gut 40.000 €, Uni-Diplomanden 43.000 € und Master-Absolventen kommen auf 43.500 €. Quelle: Personalmagazin 4/09, S. 21.
- Weiterhin gilt: Größere Unternehmen zahlen im Durchschnitt höhere (Einstiegs-)Gehälter und Ingenieure können auch im Krisenjahr 2009 noch Einstiegsgehälter von rund 40.000 € erreichen. Quelle: Personalmagazin 6/2009, S. 44.
- Speziell für Positionen im HR-Bereich (vom Sachbearbeiter über den Trainer und v.a.m. bis zum Personalleiter) zeigt das Personalmagazin die **aktuellen Vergütungsbandbreiten** auf, differenziert auch nach Firmengröße und variablen Anteilen. Anzusehen unter: <http://www.haufe.de/personal/specialContentDetail?specialID=1221482910.35>
- Eine Studie der FH Koblenz und der psychonomics AG erhebt das **HR-Image** durch Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Unternehmen. Der Ergebnisbericht „Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen“ zeigt umfangreichen Verbesserungsbedarf auf. Stärken werden den Personalern bei administrativen und Verwaltungstätigkeiten zugeschrieben, der Weg zum anerkannten Businesspartner aber ist noch weit. Die vollständige Studie kann unter dem Stichwort „Studie HR-Image“ bei [www.personalmagazin.de/Downloads](http://www.personalmagazin.de/Downloads) heruntergeladen werden.
- **Work-Life-Balance** scheint in Deutschland doch nicht so wichtig zu sein, wie häufig der Eindruck vermittelt wird. In der Studie „Workplace Survey“ von Robert Half International stimmten nur 25 % der befragten Personal- und Finanzmanager der Aussage zu: „Würden Sie einen neuen Job annehmen, der schlechter bezahlt ist, aber eine bessere Work-Life-Balance bietet“. In der Schweiz lag die Zustimmung bei 46 %, im internationalen Durchschnitt bei 36 % (Quelle: Robert Half International, zitiert nach Personal Heft 6/2009).
- In der BRD wurde die Einführung des **AGG** von den Arbeitgeberverbänden sehr kritisch kommentiert, Klagewellen wurden prophezeit. Letztere sind nicht eingetreten – und andere EU-Länder gehen sehr viel weiter: **Die britische Regierung hat Ende April eine weitgehende Equality Bill in den Gesetzgebungsprozess eingebracht**. Unternehmen soll danach verboten werden, den Verkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen wegen des Alters des Kunden zu verweigern – soweit es nicht nachweislich eine altersbedingte Risikostruktur wie bei manchen Versicherungsleistungen gibt. Und vor allem: Unternehmen

mit mehr als 250 Mitarbeitenden sollen offen legen, um wie viel Frauen im Gehalt niedriger liegen als männliche Kollegen in gleicher Funktion (Transparenzklausel). Diese freiwillige Offenlegung kann ab 2013 in eine Muss-Klausel umgewandelt werden. Und positive Diskriminierung, d.h. aktive Bevorzugung einer bisher benachteiligten Gruppe soll zulässig sein – nach Verabschiedung des Gesetzes kann ein Arbeitgeber von zwei gleich qualifizierten Bewerbern die Person einstellen, die einer in der Organisa-

tion unterrepräsentierten Gruppe angehört.

- Das Magazin wiwi-online hat als Ergebnis einer Expertenbefragung **Standardwerke für das Personalmanagement** zusammengestellt. Dies bietet allen Interessierten auf [http://www.wiwi-online.de/start.php?a\\_title=320](http://www.wiwi-online.de/start.php?a_title=320) einen schnellen Überblick über wichtige Literatur. Wir freuen uns, dass Kollegin Regnet mit 2 Büchern vertreten ist:
  - Führung von Mitarbeitern. Hand-

buch für erfolgreiches Personalmanagement.

Im Juni 2009 ist dieses erfolgreiche Buch in der inzwischen 6. Auflage erschienen (s.u.)

und

- Konflikt und Kooperation. Göttingen: Hogrefe, 2007.

## Berichte von Veranstaltungen

Am 4. und 5. Juni fand wie immer in Wiesbaden der **17. DGFP-Kongress statt mit angeschlossener Fachmesse unter dem Motto „Globale Anforderungen – Turbulente Märkte – Nachhaltiges Personalmanagement“**. **Messe und Kongress** waren in diesem Jahr weniger stark besucht als in den vergangenen Jahren – was dem Termin in der Pfingstwoche geschuldet sein mag oder aber Ausdruck der wirtschaftlich angespannten Lage in zahlreichen Unternehmen ist.

Auch inhaltlich wurde geeignetes Verhalten in der Krise (vom Stellenabbau bis

zum Halten von Leistungsträgern, Fairness und Vertrauensbildung) in zahlreichen Vorträgen thematisiert.

Neue Trainingsangebote wie „Führungskräftetraining mit Pferden“ wurden von Anbietern ebenso vorgestellt wie zahlreiche Angebote zum effizienten Sprachenlernen oder neue Recruitingsoftware und Tools. Auch Hochschulen sind zunehmend stärker vertreten und werben vor allem für ihre – mitunter sehr teuren – Masterangebote.

**Am 19. und 20. Mai trafen sich die bayerischen Personalprofessoren der Fachhochschulen zu ihrem jährlichen Erfahrungsaustausch, diesmal in Coburg.** Neben einer Information über die Ausrichtung der Fachhochschule in Master- und Bachelorprogrammen und

die intensive Zusammenarbeit der Hochschule Coburg mit der ansässigen Wirtschaft stand vor allem der Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt. Hier ging es um den Einsatz von Methoden zum aktivierenden Lernen. Filme zur Veranschaulichung, Fallarbeit, aber auch das Handling von und mit Moodle wurden diskutiert. Moodle wird auch an der Hochschule Augsburg zukünftig für die Kursverwaltung, virtuelle Gruppenarbeiten, Chats etc. und das Dokumentenmanagement verwendet.

Von der Hochschule Augsburg nahmen die Professoren Christian Lebrecht und Erika Regnet teil.

## Wer macht heute Karriere?

Die folgende Tabelle zeigt die Qualifikation der Vorstandsmitglieder der 100 größten deutschen Unternehmen im Jahre 2005 nach ihren Studienabschlüssen.

Studienfach	Vorstandsvorsitzende	Vorstandsmitglieder
Wirtschaftswissenschaften	38,8	43,0
Ing. und Naturwissenschaften	34,1	32,6
Jura	10,6	12,7
Sonstiges	3,5	2,1
Kein Studium	12,9	9,6
Promotion	52,7	49
MBA	5,5	2,7
Lehre	28,6	9,9

Angaben in %

Quelle: M. Hartmann, TU Darmstadt, zitiert nach Margarete Hucht, Welche Typen machen eigentlich Karriere? In FAZ Hochschulanzeiger, Nr. 102, S. 66

Nach wie vor überwiegt übrigens die Hauskarriere, d.h. der Aufstieg in einem Unternehmen. 43,2 % der Vorstandsmitglieder und 49,5 % CEOs sind so an die Spitze gekommen. Rund 20 % wechselten innerhalb der Branche, bis sie an die Spitze kamen; gut 30 % waren im Laufe ihrer Berufstätigkeit für Unternehmen verschiedener Branchen tätig.

Der Anteil ausländischer Vorstandsmitglieder lag 2007 bei den DAX-30-Unternehmen bei 21 %, wobei der größte Teil aus anderen europäischen Ländern stammt (ca. 55 %), gefolgt von Nordamerikanern/Kanadiern mit etwa 25 %. Der Anteil aller anderen Regionen

liegt jeweils unter 10 %.

Das Durchschnittsalter der Vorstände betrug 2007 53,2 Jahre und ist im Vergleich zu 1990 nur leicht gesunken (damals 55,1 Jahre im Durchschnitt). Bei den DAX-30-Unternehmen ist die Zahl der Vorstandsmitglieder ohne Studium mit 7,7 % noch niedriger als bei der Gruppe der 100 größten Unternehmen.. (Quelle: v. Almsick et al., Ökonomen oder Juristen. Wer hat die besten Karten bei der Besetzung von Vorstandspeditionen? In zfo, 2/2009, S. 117-125).

Und „natürlich“ – das scheint den Autoren der verschiedenen Studien schon

nicht mehr erwähnenswert – sind die Vorstände fast durchgehend Männer. Aktuell gibt es eine Frau im Vorstand eines Dax-Unternehmens – die Einzige unter rund 200 männlichen Kollegen! Die Firma ist diesmal Siemens, die im übrigen zum ersten mal in der über 160jährigen Firmengeschichte eine Frau in den Vorstand berufen hat. 2005 gab es – auch das ein Novum für die BRD – sogar zwei weibliche DAX-Vorstandsmitglieder gleichzeitig (damals Schering und HypoVereinsbank). D. h. seit Jahrzehnten gelingt es Frauen kaum, in die oberste Wirtschaftsspitze aufzusteigen.



### Master im Personalmanagement – Angebote in Bayern

Der geplante Master „**Personalmanagement**“ der Hochschulen Augsburg, Landshut, München und Rosenheim gewinnt weiter an Format. Voraussichtlich wird noch eine weitere Hochschule aus dem südbayerischen Raum mit eingebunden sein.

Zielsetzung ist es, Absolventen der Betriebswirtschaftslehre, aber auch aus benachbarten Studiengänge spezifische Kenntnisse im Personalbereich zu vermitteln, die sie für eine verantwortliche Tätigkeit als Führungskraft oder Spezialist im HR-Bereich benötigen. Operatives Personalmanagement, organisationales Lernen und strategische Fragestellungen stehen im Mittelpunkt. Des Weiteren werden arbeitsrechtliche Fragestellungen ebenso mit eingebunden wie internationale Themen und psychologische Aspekte z.B. bei Gesprächsführung oder Change Prozessen.

Die Veranstaltungen werden an der HS München stattfinden, die operative Leitung liegt bei der HS Augsburg.

Der erstmalige Start ist für das Jahr 2010 geplant.

Dauer: 3 Semester. Da es sich um einen konsekutiven Studiengang handelt, fallen als Kosten lediglich die Studienbeiträge (500 € pro Semester) sowie die üblichen

Verwaltungsgebühren an.

Bereits seit mehreren Jahren läuft der **Master Human Resource Management** der Fachhochschulen Amberg-Weiden, Deggendorf und Regensburg mit sehr gutem Erfolg und erfreut sich inzwischen so großer Nachfrage, dass beim letzten Bewerbungstermin mehrere Interessenten abgewiesen werden mussten. Da es sich um einen konsekutiven Studiengang handelt, fallen als Kosten gleichfalls lediglich die Studienbeiträge (500 € pro Semester) sowie die üblichen Verwaltungsgebühren an. Aufnahmen neuer Studierender erfolgen sowohl zum Winter- als auch zum Sommersemester. Durchführungsort ist die HS Regensburg.

Infos unter [www.hrm-ostbayern.de](http://www.hrm-ostbayern.de)

Die Hochschulen Deggendorf und Ingolstadt bieten gleichfalls seit einigen Jahren einen spezialisierten **Master für „Personal- und Organisationsentwicklung“** an. Zielsetzung ist es, die Teilnehmer interdisziplinär für die Veränderungen an der Schnittstelle zwischen Personal & Organisationsentwicklung und Management zu qualifizieren. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln im Wettbewerb stehen im Mittelpunkt dieses postgradualen Weiterbildungsprogramms.

Kosten pro Semester 3.950 €. Dauer: 4

Semester. Infos unter [www.fh-deggendorf.de/mba-peoe](http://www.fh-deggendorf.de/mba-peoe)

Einen **Master „Leadership in Human Resource Management“** startet die katholische Universität Eichstätt Ingolstadt im September 2009. Das Programm richtet sich an Executives, d.h. berufserfahrene Führungskräfte schwerpunktmäßig aus Personalfunktionen, sowie an HR-Talente. Das hochpreisige Angebot (27.500 € Studiengebühren) mit zahlreichen renommierten Referenten ist berufsbegleitend auf 5 Semester konzipiert. Infos unter [info@wfi-management.de](mailto:info@wfi-management.de)

Speziell für Fach- und Führungskräfte aus dem Gesundheitsbereich bietet die Hochschule Deggendorf (in Kooperation mit baytech) einen 1,5 Jahre dauernden Kurs **„Betriebswirt/-in im Sozial- und Gesundheitswesen (BSG)“** an. Der Kurs ist berufsbegleitend angelegt, die Veranstaltungen finden blockweise (17 Termine) am Wochenende statt.

Themen sind Personalmanagement, Teamentwicklung, Arbeitsrecht, Rechnungswesen, Finanzmanagement, Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, Prozess- und Projektmanagement, Controlling.

Kosten: 4.400 € zzgl. MwSt., Infos unter [www.baytech-akademie.de/lehrgang](http://www.baytech-akademie.de/lehrgang)

### Forschungsprojekt: Fachkräftebedarf und Fachkräftesicherung in Bayerisch-Schwaben

Christian Lebrecht und Erika Regnet

Im Auftrag der Stadt Augsburg und der Landkreise Augsburg sowie Aichach-Friedberg wird die im letzten Jahr mit einer Unternehmensbefragung gestartete Studie zum Thema Fachkräftesicherung fortgesetzt.

Im letzten Jahr (also vor der Wirtschaftskrise) haben wir – im Auftrag der IHK und HWK Schwaben auf der Basis einer Befragung von mehr als 1.300 Unternehmen der Region deren Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften erhoben. Über die Ergebnisse wurde im letzten Personal-Newsletter berichtet. Die Studie belegte einen deutlichen zusätzlichen Bedarf an qualifizierten Fachkräften für die Zukunft.

In einer zweiten Stufe wollen wir diesem festgestellten Bedarf auf Unternehmensseite – der bei einer Erholung der Wirtschaft ja wieder aktuell wird – die Ausbildungen und Berufsqualifikationen in der Region gegenüberstellen. Eine vergleichbare Untersuchung wird für die Wirt-

schaftsräume Westschwaben, Nordschwaben und Allgäu von Kooperationspartnern durchgeführt, so dass Daten für die gesamte Region vorliegen werden.

Mit Vertretern der großen Aus-/Weiterbildungseinrichtungen sowie verschiedener Unternehmen werden dazu persönliche Gespräche geführt. Zudem werden die Qualifikationsangebote der verschiedenen Träger nach festgelegten Kriterien systematisch erfasst, so dass Interessierten sowie den verantwortlichen Akteuren eine entsprechende aktuelle Übersicht zur Verfügung gestellt werden kann.

Erste Ergebnisse werden im Herbst 2009 vorliegen.



### Die Rubrik „Wer ist wo?“ jetzt auf XING

Wir hatten ja immer wieder an dieser Stelle berichtet, wer von den Absolventen mittlerweile wo arbeitet. Um den Kontakt besser halten zu können, haben wir eine Gruppe auf der Internetplattform XING gegründet: **Ehemalige und Freunde des Personalmanagements an der Hochschule Augsburg**. Der Name ist Programm. Wir hoffen, durch die Gruppe es unseren Absolventen und allen anderen, die Interesse am Personalmanagement der Hochschule haben, leichter zu machen, in Kontakt zu bleiben.

Frisch gegründet hat die Gruppe momentan noch wenige Mitglieder, aber wir würden uns freuen, möglichst viele von Ihnen als Teilnehmer an der Gruppe begrüßen zu können.

## Soeben erschienen: Neuaufgabe des bewährten Klassikers „Führung von Mitarbeitern“

Jede Organisation bedarf der Führung. Die Qualität des Führungsverhaltens aber schwankt von Vorgesetztem zu Vorgesetztem, von Unternehmen zu Unternehmen. Dies hat nicht nur kurzfristige Auswirkungen auf tägliche Arbeitsergebnisse, vielmehr werden dadurch Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter beeinflusst. Gleichzeitig stellen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft neue und erweiterte Anforderungen an Führungskräfte.

Zielsetzung der Neuaufgabe ist es, sowohl bewährtes Wissen zu vermitteln als auch aktuelle Entwicklungen und Tendenzen aufzuzeigen. Unter Beibehaltung der bewährten Grundkonzeption erfolgte deshalb in der nunmehr 6. Auflage neben einer



Überarbeitung und Aktualisierung der Beiträge die Aufnahme von neuen Themenbereichen, die sich aktuellen Fragestellungen widmen. Zu diesen neuen Themenbereichen gehören Strategische Kompetenzerfassung, Führung in Familienunternehmen,

Human Capital Management und Personalcontrolling, aber auch alternde Belegschaften, Gesundheitsmanagement sowie ein Beitrag zur „Trennungskultur“. Die internationale Perspektive wird durch „Führung in anderen Kulturen“ und einen Bericht zum international angelegten GLOBE-Projekt, in dem Führungsverhalten vergleichend erfasst wird, verstärkt.

Neben diesen neuen Themen werden wie bisher die wichtigsten Führungsfunktionen anschaulich dargestellt und mit Anregungen für die Praxis verbunden. Dabei spannt sich der Bogen inhaltlich weit und reicht von der Mitarbeiterauswahl über ihre Einarbeitung, Qualifizierung, Motivierung, Beurteilung bis zur Personalentwicklung und rechtlichen Fragestellungen.

Ein Standardbuch für alle Praktiker im Personalbereich und nützliches Hilfsmittel zur Information für Führungskräfte aller Fachbereiche.

## Fachwissen lebendig vermitteln. Das Methodenhandbuch für Trainer und Dozenten. Meyerhoff, J. & Brühl, C. (2009). Leonberg: Rosenberger Fachverlag. 3. Auflage. 207 Seiten, 29,80 €.

Die Frage, wie Fachwissen lebendig und anschaulich vermittelt werden kann, beschäftigt Dozenten an Hochschulen wie in der Praxis. Hier will das vorliegende Buch weiterhelfen.

In den einführenden Kapiteln geht es um Grundsätzliches wie Lernziele, Vorbereitung des Vortrags, Rahmenbedingungen wie Sitzordnung oder die Motivation der Lernenden. Hierzu geben die Autoren den Rat, lieber anspruchsvoll zu gestalten und auch Grenzen der Teilnehmer auszuloten, als inhaltlich zu sehr zu verflachen und das Lerntempo zu gering anzusetzen, da dies die Lernmotivation eher beeinträchtigt.

Die Stärke des Buches sind die vielen praktischen Tipps – beispielsweise zur Gestaltung von Skripten und Arbeitsblätter, vor allem aber in Teil 2 des Buches „Geeignete Methoden finden“. Hier wird eine Vielzahl von Methoden mit ihren Einsatzmöglichkeiten detailliert erläutert.

Ein hilfreiches Buch für alle, die als Trainer oder Dozent Fachwissen vermitteln. Gewünscht hätte man sich speziell für die Hochschulen auch noch eine Rubrik „Methoden für Großgruppen“.

## Systematisches Talent Management. Kompetenzen strategisch einsetzen. Von S. Steinweg (2009). Stuttgart: Schäffer-Pöschel. 224 Seiten, 49,95 €.

Talent Management hat sich in den letzten Jahren zum neuen Lieblingsbegriff der Beraterszene entwickelt, bei Google ergeben sich als 23.500.000 Treffer. Die Autorin, die als Beraterin bei McKinsey & Company arbeitet, legt zunächst ihr Verständnis von Talent Management dar. Talent versteht sie „als Begabung, die jeder eingestellte Mitarbeiter hat und die ... unternehmerisches Potenzial darstellt“. Demnach hat jeder Mensch Talent und jeder Mitarbeiter sollte berücksichtigt werden. Nach diesem Verständnis gibt es auch keine Schlechtleister, von denen man sich möglichst schnell trennen sollte, sondern maximal ein „falsch eingesetztes Talent“. Damit kommt diese Sicht des Beraters interessanterweise dem christlichen Menschenbild ganz nahe, das davon ausgeht, dass jeder Mensch (von Gott) „mit Gaben und Fähigkeiten“ ausgestattet wurde, denen im betrieblichen Alltag Raum gegeben werden soll.

Des Weiteren wird auch Talent Management weit verstanden und soll von der Talentidentifikation und Rekrutierung über die Beurteilung, Entwicklung und Nachfolgeplanung bis hin zur Mitarbeiterbindung reichen. Nicht erklärt wird jedoch, warum gerade das Vergütungsmanagement nicht zu einem integrierten Talent Managementansatz gehören soll.

Das Buch basiert auf Interviews mit

Vertretern von 17 meist großen Unternehmen zu deren Ansatz und deren Erfahrungen. Von daher hätte man sich gewünscht, dass auch im Buch konkrete Unternehmensbeispiele zitiert werden. Dann hätte man beispielsweise mehr dazu erfahren können, welchen Nutzen Talentscouts bieten und wo HR tatsächlich vom Verwalter zum aktiven Gestalter und Business Partner geworden ist. Dies hätte die inhaltliche Argumentation noch wesentlich anschaulicher gestaltet. Auch eine kritische Diskussion der beschriebenen Instrumente (wie z.B. Persönlichkeitstests zur Talentidentifikation und Personalauswahl) wäre wünschenswert gewesen.

Das Buch bietet einen anschaulich beschriebenen Überblick über ein modernes Talent Management, der sich für den Einsteiger gut eignet.

## Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Von M. Mohe (Hrsg.). (2005). Leonberg: Rosenberger Fachverlag. 319 Seiten, 39,80 €.

Der Beratungsmarkt boomte in den letzten Jahren, ständig werden neue methodische Ansätze am Markt angeboten. Der Verdienst dieses Buches ist es, in das Dickicht der Angebote mehr Klarheit zu bringen. Jeweils von Experten thematisiert werden: Integrierte Fach- und Prozessberatung, Evolutionäre Organisationsberatung, Systemische Beratung und Spiritualität, Organisationsaufstellung, Coaching, Supervision, Organisationsmediation, Kunst als Inter-

vention, Unternehmenstheater und Meta-Beratung. Die Autoren stellen die Besonderheiten der jeweiligen Methode dar und berichten aus ihrer Erfahrung, wobei leider nicht durchgehend mit Praxisbeispielen veranschaulicht wird. Diese Berichte machen die Stärke des Buches aus – bei der Suche nach neuen Ansätzen wird auch der erfahrene Leser sicher fündig werden.

Dies macht aber auch die Schwäche des Buches aus: Die Autoren arbeiten mit der jeweiligen Methode, finden sie gut und berichten, dass sie sich aus ihrer Erfahrung ausgezeichnet bewährt hat. Kontrollierte Evaluationsstudien werden jedoch nicht dargelegt. Dies kennzeichnet ein grundsätzliches Problem der PE/OE, die sich bis heute schwer tut, den Erfolg, den ROI ihrer Anstrengungen zu belegen – jedoch von der Geschäftsführungsseite zunehmend aufgefordert wird, ihren Nutzen nachvollziehbar zu dokumentieren. Auch inhaltlich kommt die kritische Diskussion häufig zu kurz. Um einige Beispiele zu nennen: Dass Aufstellungen schnell heftige Emotionen hervorrufen und Konflikte veranschaulichen können, ist nachvollziehbar. Doch führt die „Lösung“ in einer Aufstellung auch zur Änderung der realen Situation? Sind in einem Teamprojekt tatsächlich „alle in einem Boot“, wenn sie 2 Stunden zusammen getrommelt haben? Und dass viele Firmen „jetzt auf ...Emotionalität, Nähe, Vernetzung und

Verbindung“ setzen, sagt alles und nichts.

Von Seiten des Herausgebers hätte man sich zudem Aussagen dazu gewünscht, wann welche Methode besonders geeignet ist. So bleibt doch der Eindruck der Beliebigkeit. Hängt es wirklich nur von den persönlichen Präferenzen bzw. der Zusatzausbildung des engagierten Trainers ab, ob in einer schwierigen Situation Mediation, Coaching, Aufstellung, Unternehmenstheater oder Prozessberatung angezeigt ist? Kann es wirklich sein, dass alle in gleichem Maße erfolgreich sind? Hier wäre bei einer Neuauflage eine stärkere Strukturierung durch den Herausgeber hilfreich.

### **Personalmanagement. Theorien – Konzepte - Instrumente. Von R. Stock-Homburg. (2008). Wiesbaden: Gabler. 737 Seiten, 42,00 €.**

Das Buch der Professorin der TU Darmstadt wirbt damit, geeignet für Bachelor- und Masterstudiengänge zu sein – und dieses Ziel wird auch wirklich vorbildlich erreicht. Das Buch besticht zum einen durch eine umfassende Darstellung der Grundfunktionen des Personalmanage-

ments. Behandelt werden Personalbedarfsplanung, Gewinnung, Entwicklung, Freisetzung, Beurteilung, Vergütung, Personalführung sowie neue Herausforderungen wie alternde Belegschaften, weibliche Fach- und Führungskräfte und Health Care Management. Die Inhalte sind ebenso fundiert wie anschaulich und praxisorientiert dargestellt. Zudem ist für jedes größere Themengebiet auch ein Kapitel mit Ausführungen zu internationalen Aspekten und Unterschieden angefügt.

Zum anderen ist die ausgesprochen ansprechende didaktische Gestaltung zu betonen: Jedes Kapitel beginnt mit praxisorientierten Leitfragen, in Schaukästen werden konkrete Unternehmensbeispiele veranschaulicht, zahlreiche Abbildungen und Tabellen (z.B. mit Checklisten oder Darstellungen von Chancen und Risiken) erleichtern die Strukturierung des Stoffs. Lediglich für Masterstudierende hätte man sich noch mehr Darstellung von empirischen Studien gewünscht.

Praktiker erhalten durch das Buch einen aktuellen Überblick auf die wichtigsten Personalthemen und sicherlich zahlreiche weitere Anregungen für ihre Arbeit, wenn auch – das ist der Nachteil eines solch umfassend angelegten Lehrbuchs – zur Vertiefung weitere Publikationen herangezogen werden müssen. Insgesamt aber: inhaltlich überzeugend und didaktisch ansprechend!

## Der juristische Fachbeitrag

### **Das aktuelle Urteil: Anfechtbarkeit von Zahlungen auf rückständigen Lohn**

Prof. Dr. Micha Bloching

#### **I. Einführung**

Das Insolvenzrecht dient dazu, dann, wenn die Mittel des Schuldners unzureichend sind, um alle seine Gläubiger zu befriedigen, eine neue Haftungsordnung zu schaffen. Gilt in der Einzelzwangsvollstreckung (vor der Insolvenz) noch der Grundsatz, „wer zuerst kommt, mahlt zuerst“, ist das oberste Prinzip des Insolvenzverfahrens die Gläubigergleichbehandlung, d.h. ein Insolvenzverwalter soll das Vermögen sammeln und verwerten und dann an jeden Gläubiger die prozentual gleich hohe Quote ausschütten.

Gesetzgeber und Rechtsprechung sind aber immer wieder versucht, diesen Gleichbehandlungsgrundsatz zu durchbrechen. So kannte die bis 1999 gültige Konkursordnung so viele privilegierte Gruppen, dass für die einfachen Gläubiger regelmäßig kaum noch eine Quote übrig blieb; dies war einer der Haupt-

gründe, die eine Reform des Insolvenzrechts notwendig gemacht haben. Ein besonderes „Geschmäcke“ hinterließ, dass der Staat mit seinen Steuerforderungen unter Nr. 1 ganz vorne in der Liste stand und sicher befriedigt wurde.

Die seit 1999 gültige Insolvenzordnung hat damit grundsätzlich aufgeräumt und kennt nur noch Insolvenzgläubiger sowie nachrangige Insolvenzgläubiger (letztere jedoch in verschiedenen Rängen). Nichtsdestotrotz stellen die Arbeitnehmer eine Gruppe dar, deren Bevorrechtigung wohl immer eine besondere Versuchung für Gesetzgeber und Rechtsprechung darstellt. Ein anschauliches Beispiel stammt noch aus der Zeit der Konkursordnung, als das BAG gegen jede gesetzliche Bestimmung für bestimmte Arbeitnehmerforderungen (noch vor der Nr. 1 der Steuerforderungen des Staates) einen Befriedigungsrang Nr. 0 erfand. Glücklicherweise wurde dies vom BVerfG aufgehoben, weil es jenseits von allem geschriebenen Recht die anderen Gläubiger benachteiligte.

Ob derartige Bevorzugungen der Arbeitnehmer überhaupt notwendig sind, darf man durchaus hinterfragen. Zum einen sind Arbeitnehmer dadurch an

privilegierter Stelle, dass Sozialpläne nach § 123.2 InsO als Masseschuld gelten (wenn auch mit gedeckeltem Volumen), und zum anderen ist es nach Auffassung des Autors nicht Aufgabe der anderen Gläubiger, die Arbeitnehmer zu sichern oder ihren möglicherweise bevorstehenden Arbeitsplatzverlust abzufedern, sondern die der Allgemeinheit, also des Staates. Hierfür existiert das dreimonatige Insolvenzausfallgeld der Bundesagentur für Arbeit. Sollte man der Ansicht sein, dass dies nicht ausreicht, darf der Staat nicht die anderen Gläubiger für eine Art Lückefinanzierung heranziehen, um seine eigenen Kassen zu schonen.

#### **II. BAG vom 19.02.2009**

Ein neues Beispiel dieser Versuchung zeigt jedoch ein Urteil des BGH aus dem Februar dieses Jahres (BGH v. 19.02.2009 – IX ZB 62/08, ZIP 2009, 526 ff.). In dieser Entscheidung musste sich das Gericht mit der Anfechtbarkeit von Lohnzahlungen und Zahlungen auf rückständigen Lohn befassen und trifft ein brisantes Thema. Die Aufgeregtheit hierzu reichten von lauten Äußerungen der Gewerkschaften bis hin zu parlamentarischen Anfragen.

## 1. Anfechtung

Die Anfechtung in der Insolvenz gemäß den §§ 129 ff. InsO dient dazu, Rechtshandlungen im Vorfeld der Insolvenz, die dem hohen insolvenzrechtlichen Grundsatz der Gleichbehandlung entgegenlaufen, rückwirkend zu beseitigen. Das geht über das, was der Laie unter dem klassischen „Beiseiteschaffen“ versteht, hinaus. Hat der Schuldner also beispielsweise zu einem Zeitpunkt, in dem er bereits zahlungsunfähig war, seiner Ehefrau ein Schenkung gemacht oder die Rechnung eines Freundes bezahlt, obwohl er bereits alle anderen Zahlungen eingestellt hatte, kann der Insolvenzverwalter dies später anfechten und die Rückzahlung für die Insolvenzmasse verlangen. (Das gleiche Instrumentarium existiert auch außerhalb des Insolvenzrechts in der Einzelzwangsvollstreckung gemäß dem Anfechtungsgesetz.)

Um dies zu verwirklichen hat der Gesetzgeber in den §§ 130 ff. InsO eine Vielzahl von Tatbeständen geschaffen, die derartige unberechtigte Privilegierungen Einzelner im Vorfeld der Insolvenz bezeichnen. Das reicht von Rechtshandlungen mit Benachteiligungsvorsatz gemäß § 133 InsO über unentgeltliche Leistungen nach § 134 InsO bis hin zu Handlungen innerhalb der letzten drei Monaten vor dem Antrag auf Eröffnung nach §§ 130 f. InsO (kongruente Deckung).

## 2. Ausgangslage

Mit letzterem Anfechtungstatbestand musste sich der BGH im Zusammenhang mit einem Arbeitgeber beschäftigten, der bereits im Herbst 2003 mit Lohnzahlungen in Rückstand geriet und spätestens ab Mai 2004 zahlungsunfähig geworden war. Ein Arbeitnehmer erhielt aber einen rückständigen Restlohn für Februar und einen Teil des März-Lohns am 14. Mai sowie den April-Lohn mit restlichem März-Lohn sogar erst am 27. Juli. Der Insolvenzverwalter focht diese Zahlungen u. a. nach § 130 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 InsO an.

## 3. Anfechtung nach § 130 InsO

Anfechtbar nach § 130 InsO InsO ist eine Rechtshandlung, die einem Insolvenzgläubiger eine Sicherung oder Befriedigung gewährt oder ermöglicht hat, wenn sie in den letzten drei Monaten vor dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens vorgenommen worden ist, wenn zur Zeit der Handlung der Schuldner zahlungsunfähig war und wenn der Gläubiger zu dieser Zeit die Zahlungsunfähigkeit kannte. Gerade die Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit war vorliegend das Problem; der In-

solvenzverwalter kann die Lohnzahlungen nur dann erfolgreich anfechten, wenn der Arbeitnehmer von der Zahlungsunfähigkeit seines Arbeitgebers wusste.

- a) Nach § 17 Abs. 2 Satz 2 InsO ist bei Zahlungseinstellung die Zahlungsunfähigkeit zu vermuten; das gilt auch für die Anfechtungstatbestände (BGHZ 149, 178, 184).
- b) An die Beurteilungsfähigkeit von Zahlungsunfähigkeit und Zahlungseinstellung durch einen Laien darf man aber keine allzu großen Ansprüche stellen. Daher steht nach § 130 Abs. 2 InsO der Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit die Kenntnis von Umständen gleich, die zwingend auf die Zahlungsunfähigkeit schließen lassen; das gilt gleichermaßen für die Zahlungseinstellung.
- c) Für die vom Gesetz geforderte Kenntnis genügt keine grob fahrlässige Unkenntnis; es ist also positive Kenntnis erforderlich. Die Kenntnis einzelner Tatsachen, die für eine Zahlungseinstellung sprechen, kann aber noch nicht genügen, wenn sie nur die ungewisse Möglichkeit einer Zahlungsunfähigkeit befürchten lassen und kein sicheres Wissen darstellen.
- d) Nach ständiger Rechtsprechung des BGH deutet die Nichtzahlung von Löhnen und Sozialversicherungsbeiträgen, die typischerweise nur dann bei Fälligkeit nicht ausgeglichen werden, wenn die erforderlichen Geldmittel hierfür fehlen, jedoch auf die Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens hin (BGHZ 149, 178).

## 4. Arbeitnehmer

An dieser Stelle kommt die arbeitsrechtliche Besonderheit des Falles. Diese oben (unter 3.d.) zitierte ständige Rechtsprechung, so der Senat, gelte nur bei institutionellen Gläubigern oder solchen mit Insiderkenntnissen. Der einfache Arbeitnehmer, auch wenn er von den beachtlichen Lohnrückständen weiß, soll von dieser Vermutung frei sein. Für den vorliegend betroffenen Arbeitnehmer sei laut BGH nicht erkennbar gewesen, ob die Lohnrückstände gegenüber allen Arbeitnehmern gleich ausgeprägt waren. Es stellt sich aber die Frage, warum das für die Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit erheblich sein soll. Ferner führt der Senat an, der Arbeitnehmer habe auch nicht gewusst, welchen Anteil die Lohnrückstände an den insgesamt fälligen und einge-

forderten Geldschulden hatten. Dies sei wichtig, weil ja die Nichterfüllung von einem unwesentlichen Teil der Verbindlichkeiten nicht die Zahlungsunfähigkeit begründe. Auch das überzeugt nicht, denn die Bagatellgrenze derjenigen Verbindlichkeiten, die der Schuldner nicht zu beglichen in der Lage ist, ohne als zahlungsunfähig zu gelten, darf nach ständiger Rechtsprechung nur 10 % betragen (BGHZ 163, 134). Bei den hier dem Arbeitnehmer bekannten Lohnrückständen dürften diese 10 % bereits längst überschritten worden sein, so dass auch der hier betroffene Arbeitnehmer von der Zahlungsunfähigkeit wusste. Zumindest hat der BGH das überhaupt nicht geprüft – warum wohl?

## III. Ergebnis

Der unbefangene Leser kann sich des Gedankens kaum erwehren, dass der BGH hier nun doch wieder „Sonderrechte“ der Arbeitnehmer in der Insolvenz schaffen wollte. Warum soll der Arbeitnehmer anders behandelt werden als jeder andere Gläubiger, wenn doch die Gläubigergleichbehandlung oberster Grundsatz in der Insolvenz ist? Man muss nicht gleich sagen, dass die Entscheidung von der Unkenntnis der Situation des Innenlebens eines Unternehmens in der Krise zeuge (so aber Wegener, NZI 2009, 225 f.), sie lässt aber - entgegen den Grundsätzen der InsO von 1999 - das Verlassen einer stringenter Linie in der Gläubigergleichbehandlung (auch bei den Anfechtungstatbeständen) zugunsten der Arbeitnehmer und zu Lasten aller anderen Gläubiger erkennen. Der Autor kann der Entscheidung also nicht „in hohem Maße Zustimmung“ zollen (so aber Bork EWiR § 130 InsO 2/09, 276), sondern ist vielmehr besorgt und hofft, dass der BGH wieder auf den „rechten Weg der Gläubigergleichbehandlung“ zurückkehrt.

## Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt:  
Prof. Dr. Erika Regnet (erika.[regnet@hs-augsburg.de](mailto:regnet@hs-augsburg.de))  
HS Augsburg, Fakultät für Wirtschaft  
Schillstr. 100  
86169 Augsburg  
Tel.: 0821 – 598 2951 / 2930