

# PERSONALMANAGEMENT

## Fakultät für Wirtschaft

### an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



FACULTY OF BUSINESS  
www.hs-augsburg.de/fakultaet/wirtschaft

## Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Studierende und Ehemalige,

auch das Sommersemester war davon geprägt, bei ständig steigenden Studierendenzahlen die gute Qualität von Lehre und Forschung sicherzustellen. Geholfen hat uns dabei das neue Wirtschaftsgebäude, in dem sich alle gut eingelebt haben: Studierende wie Lehrende genießen die gut ausgestatteten und funktionalen Hörsäle sowie die Annehmlichkeiten der Einbindung in das Campusleben.

Inhaltlich war das Sommersemester geprägt durch interessante Firmenprojekte, mehrere Forschungsprojekte, zahlreiche Firmenseminare in Kooperation mit dem Weiterbildungszentrum Donau-Ries, TCW, sowie – unser Kerngeschäft – d.h. viele, viele Lehrveranstaltungen. Wir danken allen Lehrbeauftragten und Gastdozenten, die uns auch in diesem Semester wieder engagiert unterstützt haben! Details können Sie weiter unten nachlesen.

Auch studentische Initiativen haben das Semester stark geprägt: beispielhaft erwähnt sei zunächst die von Studierenden organisierte Firmenkontaktmesse Pyramid. Diese war mit rund 160 beteiligten Firmen so groß wie nie zuvor. Das zeigt natürlich die starke Nachfrage nach Nachwuchs in der Region. Wir freuen uns, dass wir bei dieser Gelegenheit

auch viele frühere AbsolventInnen des Schwerpunktes als nun Rekrutierende wieder begrüßen konnten.

Die 21. JC Network Days - die Jahrestagung der Dachorganisation der studentischen Unternehmensberatungen - mit rund 400 Teilnehmern fand dieses Jahr im April an der HS Augsburg statt, maßgeblich mitorganisiert von Mareike Schäfer, Teilnehmerin unseres Personal- sowie Change Management Vertiefungsmoduls.

Wer die perfekte Organisation und Professionalität unserer Studierenden allein bei diesen beiden Großveranstaltungen erlebt hat, macht sich keine Sorgen mehr um die Zukunft unserer Studierenden und des Wirtschaftsstandortes Deutschland.

Ausblick: Im Wintersemester steht die Akkreditierung des Masterstudiengangs Personalmanagement an. Zudem dürfen wir uns über einen neuen Kollegen freuen, der den Ruf an die Hochschule Augsburg eben angenommen hat. Näheres dazu im nächsten Personalnewsletter.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über Rückmeldungen und Anregungen!

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg

Christian Lebrecht    Erika Regnet

## Inhaltsverzeichnis Nr. 9 Sommersemester 2012

Besondere Termine	1
Erfahrungsbericht Berufseinstieg	2
Erfahrungsbericht Auslandspraktikum	2
Praxisprojekt	3
Links und Informationen	5
Neues aus der Hochschule	6
Berichte von Veranstaltungen und Kongressen	7
Neues aus der Hochschule	8
Aus der Forschung	8
Für Sie gelesen	12
Der juristische Tipp	14

## Besondere Termine 2012

- Am 28. und 29.8. findet in München am M,O,C die Talents Jobmesse statt, bei der zahlreiche Unternehmen Stellen anbieten und mit Kandidaten ins Gespräch kommen wollen. Zielgruppe: examensnahe Studenten und Young Professionals. Anmeldung erforderlich. Dazu CV schicken an [andresen@talents.de](mailto:andresen@talents.de).
- Vom 25.-27. September findet in Köln die Zukunft Personal – nach Angaben der Veranstalter Europas größte Fachmesse für Personalmanagement statt. Hier wird der 20. Deutsche Personalwirtschaftspreis verliehen, Prof. Erika Regnet ist seit Jahren Mitglied in dieser Jury. Am 27. September findet ein Campus-Talk statt, an dem voraussichtlich auch Studierende unseres Masterstudiengangs teilnehmen werden. Nähere Infos unter [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de).
- Vom 26.-28. September findet in Melbourne der 14. World HR Congress statt. Nähere Infos unter [www.wfpma.de](http://www.wfpma.de).
- Das inzwischen 37. Beckhäuser Personalforum wird am 10. 10. in Schweinfurt im Kolping Hotel durchgeführt. Das Thema lautet Diversity – Interkulturelles Personalmanagement! Beginn 14.00 Uhr. Die Teilnahme ist kostenfrei. Anmeldung unter <http://www.beckhaeuser.com/news-mainmenu-83.html>
- Die nunmehr 10. Tagung des Ökonominen-Netzwerkes efas findet am 15. und 16. November wie immer an der HTW Berlin statt. Nähere Informationen und Anmeldung unter [http://efas.htw-berlin.de/?page\\_id=27](http://efas.htw-berlin.de/?page_id=27).
- Zum 23. Mal richtet AIESEC, die internationale Studentenorganisation, am 13. November das FirmenKontaktGespräch aus. Ort: wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg. Persönliche Termine können mit den Firmen vereinbart werden, dazu ist eine Anmeldung erforderlich. Minister Heubisch wird bei der Veranstaltung anwesend sein. Infos unter [www.fkgaugsburg.de](http://www.fkgaugsburg.de).
- Deutschlands größte Jobmesse, der Absolventenkongress für Studenten, Absolventen und Young Professionals findet am 28. und 29. November 2012 in Köln statt. Schon im Voraus können sich die Kongressbesucher bei attraktiven Arbeitgebern auf konkrete Jobangebote bewerben und ihren Gesprächspartner vor Ort zu einem festen Termin treffen. Infos unter [www.absolventenkongress.de](http://www.absolventenkongress.de).
- Vom 28. – 30. November findet in Berlin die online educa statt. Inzwischen die 18. International Conference on Technology Supported Learning & Training. Infos unter [www.online-educa.com/the-conference](http://www.online-educa.com/the-conference).

## Berufseinstieg bei der CTE Entwicklungen GmbH

Als ich mich letztes Jahr langsam um ein Thema für eine Abschlussarbeit kümmern musste, wusste ich noch nicht so richtig, in welche Richtung das Ganze eigentlich gehen sollte. Zu Beginn dachte ich über eine theoretische Arbeit nach, aber weil man dann ja kein Unternehmen hat, das einem ein Thema vorgibt, muss man sich dazu auch selbst etwas überlegen. Nachdem mir dazu nichts besonders Interessantes eingefallen ist, begann ich also langsam damit, Bewerbungen zu schreiben. Der Vorteil, wenn man seine Abschlussarbeit für ein Unternehmen schreibt, ist auch, dass man ein bisschen was dazu verdienen kann und da man ja voraussichtlich nach dem Studium auch einen Job brauchen wird, schadet es nicht, schon einmal einen Kontakt zu einem interessanten Unternehmen herzustellen.

Da ich später im Personalmarketing arbeiten wollte, suchte ich nach passenden Stellen für Abschlussarbeiten. Obwohl in diesem Bereich damals nicht sehr viele Abschlussarbeiten ausgeschrieben waren, habe ich dann die Zusage für ein Praktikum mit Bachelor-Thesis bekommen, deren Thema genau das umfasste, was ich mir vorstellte. Das Problem war nur, dass das Unternehmen für die Arbeit ganze acht Monate angedacht hatte und da ich mich mit meinem Studium bisher nicht besonders beeilt hatte, wollte ich langsam auch fertig werden.

Einer unserer Professoren arbeitete damals gerade mit einem anderen Unternehmen zusammen, in dem sich dann ein interessantes Thema im Marketing-Bereich ergab. Für dieses Thema habe ich mich dann letztendlich auch entschieden. Um ehrlich zu sein, war ein Grund dafür unter anderem, dass ich zu diesem Unternehmen in 10 Minuten zu Fuß laufen konnte, während das andere Unternehmen eine einfache Fahrtstrecke von 1 ½ Stunden entfernt war. Das klingt jetzt wahrscheinlich ziemlich unflexibel, aber als Student ist das einfach auch eine Kostenfrage. Auf jeden Fall hat mir meine Arbeit dann auch Spaß gemacht und ich habe die Entscheidung im Nachhinein nicht bereut, also was soll's...

Da das Unternehmen jedoch keine besonders große Personalabteilung und in diesem Bereich auch keinen Bedarf hatte, sah es dort mit einer Anstellung nach dem Studium eher schlecht aus. Deshalb musste ich mich wieder bewerben. Damals war es gerade Dezember und natürlich war die Reaktion auf meine ersten Bewerbungen eher verhalten. Man weiß ja, dass viele Mitarbeiter zu dieser Zeit im Urlaub sind und dass die Personalabteilungen zum Jahresende auch andere Dinge zu tun haben, als Bewerbungsgespräche zu führen. Trotzdem war ich schon ein bisschen verunsichert, um nicht zu sagen panisch. In so einer Situation fallen einem dann die Leute ein, die gesagt haben, dass man mit dem Bachelor-Abschluss ja sowieso keinen Job bekommt.

Ich habe dann das Ganze erst einmal ins neue Jahr verschoben und mich lieber um meine Abschlussarbeit gekümmert. Zu Beginn des neuen Jahres wurde es auch wirklich besser. Ich wurde zu einigen Vorstellungsgesprächen und Probearbeitstagen eingeladen, die (zumindest meiner Meinung nach) auch alle ganz gut verliefen. Natürlich bekam ich daraufhin einige Absagen, was wieder ein kleiner Rückschlag war, aber zumindest hatte ich keine „Stressgespräche“ oder so. Was ich auf jeden Fall gelernt habe ist, dass mein Wunscharbeitgeber vor den Gesprächen ein ganz anderer war als danach. Ich habe mich selbstverständlich vorher

über die Unternehmen informiert, aber der Eindruck, den ich im persönlichen Gespräch gewonnen habe, war oft ein ganz anderer.

Schließlich bekam ich dann von der CTE Entwicklungen GmbH eine Zusage. Auf diese Stelle hätte ich mich ehrlich gesagt beinahe nicht beworben. Zum einen, weil es sich um eine Teilzeitstelle handelte, zum anderen, weil ich von dem Unternehmen zuvor noch nie etwas gehört hatte. Auch die Stellenbeschreibung war recht vage, so dass ich mir wenig darunter vorstellen konnte. Manchmal muss man eben auch Glück haben: am Ende bekam ich eine Vollzeit-Stelle im Personalmarketing und Recruiting angeboten, also genau das, was ich mir vorgestellt hatte.

Ich hatte damals noch ein paar Rückmeldungen von anderen Unternehmen ausstehen, aber weil ich schon bei den Vorstellungsgesprächen ein gutes Gefühl bei der Sache hatte, sagte ich dann sofort zu. Mittlerweile arbeite ich seit drei Monaten bei CTE Entwicklungen und bisher bin ich wirklich total zufrieden. Meine Aufgaben sind interessant und ich kann viel eigenverantwortlich arbeiten. Dass ich mich von Beginn an so gut zurechtgefunden habe, verdanke ich aber vor allem meinen Kollegen, die mich super integriert haben und mit denen ich mich wirklich gut verstehe.

Martina Obersteiner, [martina.obersteiner@cte-entwicklungen.de](mailto:martina.obersteiner@cte-entwicklungen.de)

## Praktikum im Ausland 5 Monate in China

Hier bin ich nun...irgendwo im Nirgendwo, auf halben Wege zwischen Hong Kong und Guangzhou... Am 27.2.12 ging meine Reise los, von München über Dubai nach Guangzhou, wo ich am 28.2.12 nach 18 Stunden gelandet bin. Dort wurde ich glücklicherweise von einem Chauffeur abgeholt, den ich freudig begrüßte. Allerdings musste ich schnell feststellen, dass er leider kein Wort Englisch verstand...und ich kein Wort Chinesisch. Nach 1,5 h Fahrt kamen wir dann in Changping bei meiner Wohnung in Xin Tian Mei Di an und da es in den Wohnungen keine Heizungen gibt, hieß es leider erst einmal frieren. Mittlerweile liegen die Temperaturen aber im Schnitt bei 30 Grad Celsius und die Luftfeuchtigkeit bei rund 70%.

### Arbeitswelt

Am 1.3.12 war es dann soweit, mein erster Arbeitstag bei BOCK China Limited begann. Der jetzige Standort befindet sich seit Oktober 2009 in Hengli, genauer gesagt in Cunwei Industry Zone, Cunwei Village, Hengli Town, Dongguan City, PC-523476, Guangdong, China. BOCK China Limited ist ein mittelständiges Familienunternehmen mit rund 400 Mitarbeitern und bietet eine wettbewerbsfähige Produktion von Aluminium-Druckgussteilen. Außerdem verfügt das Unternehmen über die Abteilungen Werkzeugbau, Rohteilbearbeitung, Polierabteilung, Kunststoffspritzerei und Montageabteilung.

Davor hatte ich noch nie in einem Produktionsunternehmen gearbeitet und daher war ich umso gespannter, was mich erwarten würde. Denn in meiner Stellenbeschreibung hieß es unter anderem: „[...] unerschöpfliche Eigeninitiative und Hartnäckigkeit sowie gute Nerven sind Voraussetzung, da man beides bei den Chinesen nicht in dem Maße, wie es sich ein engagiert und akkurat arbeitender Deutscher vorstellt, findet. Zudem die Bereitschaft, auf andere, uns total fremde Kulturen

eingehen zu wollen und zu können. Anders als in Deutschland wird zum Beispiel auch jeden zweiten Samstag im Büro gearbeitet und Arbeitszeiten von 8:00-19:00 Uhr sind nicht ungewöhnlich [...]“ Und so war es auch.

Neben dem General Manager sind noch zwei weitere Kollegen aus Deutschland, die Büro- und Produktionsmitarbeiter sind Chinesen, die teils Englisch sprechen. Daher dauern Meetings auch einmal etwas länger und die direkte Zusammenarbeit mit Angestellten stellt sich hin und wieder schwierig dar, da vom Deutschen ins Englische



Lamatempel in Peking

oder Chinesische oder andersherum vom Chinesischen ins Englische und Deutsche übersetzt wird.

Meine Tätigkeit soll im Wesentlichen zur Umsetzung des diesjährigen Konzernmottos „Arbeiten mit System“ dienen, mit dem Ziel, die für 2012 geplante ISO Zertifizierung zu unterstützen. Von Anfang an bin ich direkt der Geschäftsleitung unterstellt und in der Qualitätsabteilung eingesetzt. Daraus ergeben sich die verschiedensten Projekte, wie Qualitätsvereinbarungen für unsere Kunden erstellen, Mitarbeiter bei der Einführung eines ERP Systems für qualitätsrelevante Prozesse; im Bereich Prozessoptimierung bin ich für die Überarbeitung der Process Map verantwortlich.

Ebenfalls kann ich Einblicke in die Personalarbeit gewinnen und bereite unter anderem Vorstellungsgespräche vor und führe diese gemeinsam mit dem Personalmanager durch. In Zusammenarbeit mit der Personalabteilung optimiere ich abteilungsübergreifende Strukturen, mit besonderem Fokus auf das Organigramm und die Stellenbeschreibungen der Qualitätsabteilung. Die Mitarbeiter aus dem Qualitätsbereich werden nach und nach entsprechend geschult und ich entwickle interne Audits, um eine nachhaltige Kontrolle zu schaffen.

### Arbeitsweise

Aller Anfang ist schwer und es dauert, bis man das Vertrauen und den Respekt der Mitarbeiter erlangt und sich ein Netzwerk knüpft. Dennoch sind alle Kollegen sehr aufgeschlossen, freundlich und neugierig. Für die Umsetzung der beschriebenen Projekte ist es sehr wichtig, alle beteiligten Kollegen zu involvieren und eine Richtung vorzugeben sowie Zusammenhänge ausführlich zu erklären. Einerseits müssen klare Verantwortungen aufgezeigt werden, denn bei Problemen wird sich gerne hinter Vorgesetzten versteckt, und Kritik kann, wenn überhaupt, nur durch die Blume angebracht werden. Andererseits muss man Entscheidungen treffen und diese hartnäckig verfolgen. Daher finden gewöhnlich Morgenmeetings statt, in denen die Supervisoren ihre Mitarbeiter in Aufgaben und Disziplin schulen.

Allerdings musste ich schnell feststellen, dass nichts von heute auf morgen passiert und man durchaus die Aufgabenstellung mehrmals erklären muss, bevor etwas umgesetzt wird. Denn Aussagen und Handlungen haben unterschiedliche Auswirkungen. Wenn man seine Aufgaben jedoch kontinuierlich verfolgt, kommt man früher oder später doch ans Ziel.



Skyline von Shanghai

## Klischees

Gerade in den frühen Morgenstunden kann man viele Chinesen beobachten, die in den Parks Tai Chi Übungen machen. Jedoch wird nicht den ganzen Tag Tee getrunken und man braucht auch keine Angst haben, dass einem Hund oder Katze zum Essen vorgesetzt wird. Allerdings schlürfen, schmatzen, rülpsen und rauchen Chinesen sehr gerne beim Essen und sie sind trinkfester als ich gedacht habe; gerade bei Geschäftsessen oder festlichen Anlässen wird oft und gerne, meist mit dem in China beliebten Maotai oder einem anderen Schnaps angestoßen. Das kann auch zu einem regelrechten Kampftrinken ausarten, denn der chinesische Trinkspruch „Ganbei“ heißt so viel wie „trockenes Glas“, also „auf Ex“. Solche Einladungen sollte man dennoch nie ausschlagen, damit der Gastgeber nicht sein Gesicht verliert.

Chinesen nutzen zudem jede Gelegenheit, um ein kurzes Nickerchen zu machen; gerne auch in der Mittagspause auf der Computertastatur am Arbeitsplatz. Und es gibt zwar jede Menge Fahrräder in China und auch einige Polizisten auf zwei Rädern, aber der Großteil ist doch mit einem Auto unterwegs.

## Freizeit

Wer sich in seiner Freizeit auf Facebook mit seinen Freunden austauschen will, wird schnell auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt; neben Facebook ist zum Beispiel auch die Youtube Website in China gesperrt und Google funktioniert nur eingeschränkt.

Überall findet man immer wieder Straßenfeste und ringsherum genügend Möglichkeiten zum Wandern, Angeln oder Ausgehen. Außerdem findet man zahlreiche kleine Straßenmärkte, auf denen man jede Menge Schnäppchen abstauben kann, wenn man richtig feilscht. An den Wochenenden, an denen nicht gearbeitet wird, geht es dann aber meistens auf Sightseingtour nach Guangzhou und Shenzhen oder Hong Kong und Macau.

## Land & Leute

Die Gegensätze sind groß zwischen den glänzenden Großstädten und den umliegenden Kleinstädten und Dörfern. Über ein verlängertes Wochenende war ich in Peking und Shanghai. Beide Metropolen glänzen mit ihrem ganz eigenen, besonderen Charme: Shanghai, das Konsummekka und Wirtschaftszentrum Chinas, hat eine besonders beeindruckende Skyline und Wolkenkratzer, die endlos in die Höhe ragen.

Peking bildet dagegen das kulturelle und politische Zentrum Chinas. Hier stehen sich Tradition und Moderne gegenüber, denn neben Jahrhunderte alten Bauwerken sieht man neuzeitliche Prachtbauten.



Über ein weiteres Wochenende bin ich in die Kleinstadt Enping, ca. 170km westlich von Guangzhou gelegen, und deren umliegende Dörfer gefahren. Dort findet man dagegen kleine Häuschen aus Lehm und Holz, teilweise ohne Strom und fließend Wasser, Felder und Bauernhöfe. Überall spielen die Familie und das soziale Umfeld eine besondere Rolle, und trotz der Ein-Kind-Politik sieht man viele kleine Kinder auf den Straßen spielen; die Erwachsenen treffen sich abends gerne zum Mahjong.

Jeder Tag ist auf's Neue eine Herausforderung mit vielen neuen Eindrücken, Erfahrungen und Möglichkeiten, seine eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln. Deshalb habe ich mich gerne auf eine andere, fremde Kultur eingelassen. Mein Praktikum bei BOCK China Limited endet Ende Juli.

Isabell Kamleiter,  
isabell.kamleiter@hs-augsburg.de

## Projekt zur Arbeitgeberattraktivität bei der Lechwerke AG

Im Rahmen des Vertiefungsmoduls „Personalmanagement“ haben die Studentinnen und Studenten unter Leitung von Frau Prof. Dr. Erika Regnet an einem Projekt mit der Lechwerke AG gearbeitet. Ziel dieses Projektes war zum einen zu analysieren, wie sich die Arbeitgeberattraktivität bei Hochschulabsolventen ausgewählter Fachbereiche darstellt. Dazu wurden die Zielhochschulen identifiziert, Befragungen durchgeführt, ein Benchmark mit anderen regionalen Unternehmen erstellt und diese Daten ausgewertet. Zudem bestand die Aufgabe darin, Empfehlungen für das Personalmarketing der Lechwerke AG aus den Ergebnissen abzuleiten.

Arbeitgeberattraktivität: Mitarbeiter gewinnen, halten, motivieren. Darunter werden alle Faktoren zusammengefasst, die Arbeitnehmer dazu bewegen, sich genau bei diesem Unternehmen zu bewerben und dort gerne beschäftigt zu sein. Das Spektrum der Faktoren reicht hierbei von finanziellen Anreizen und Vergünstigungen über

interessante und herausfordernde Aufgabenbereiche, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, spannende Karriereoptionen bis hin zu einer von Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein geprägten Führungs- und Unternehmenskultur. Attraktive Arbeitgeber finden leichter passende Bewerber und erzielen eine hohe Verbundenheit ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Solche Faktoren werden gezielt und passend für das Unternehmen und die zugehörigen Mitarbeiter bestimmt und in Form einer Arbeitgebermarke nach innen und außen einheitlich kommuniziert.

Die Lechwerke AG (im Folgenden auch LEW) ist ein regionales Energieversorgungsunternehmen, das sich im mehrheitlichen Besitz der RWE AG befindet. Die Wurzeln der Lechwerke reichen bis in das Jahr 1898 zurück, in dem mit dem Bau des Wasserkraftwerks Gersthofen und dem Lechkanal Gersthofen begonnen wurde. Mittlerweile feierten die Lechwerke im vergangenen Jahr ihren 110. Geburtstag und wuchsen zu einem regionalen Energieversorger für rund 500.000 Kunden in Bayern und Teilen Baden-Württembergs heran. Die LEW beschäftigt nun mehr als 1.700 Mitarbeiter und ist mit 35 Wasserkraftwerken einer der führenden Erzeuger von umweltfreundlicher Energie aus Wasserkraft in Bayern und bietet Dienstleistungen

in den Bereichen Netz- und Anlagenbau, Energieerzeugung und Telekommunikation an.

Der Fachkräftemangel in technischen Bereichen ist bereits seit Jahren ein aktuelles Thema des deutschen Arbeitsmarktes. Um diesen Mangel im eigenen Unternehmen entgegen zu wirken, müssen sich Arbeitgeber einiges einfallen lassen. Genau hier spielt die Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle, denn schließlich können sich Ingenieure und Fachkräfte im Moment nahezu ihren Wunscharbeitgeber aussuchen. Der „Wohlfühlfaktor“ spielt bei der Entscheidung eine, wenn nicht sogar die wesentlichste Rolle.

Nach einer ausführlichen Organisationsdiagnose und Vorgesprächen von Frau Prof. Dr. Regnet stellte diese den Studentinnen und Studenten die gegenwärtige Situation der LEW vor. Aufgabe des Projektteams war es zu analysieren, wie sich die Arbeitgeberattraktivität bei Hochschulabsolventen gefragter Fachbereiche darstellt. Zusätzlich sollte eine Benchmark-Analyse durchgeführt werden, um letztlich Empfehlungen für das Personalmarketing ableiten zu können. Hierdurch soll dem gegenwärtigen Fachkräftemangel entgegengewirkt werden.

In einem eingehenden Brainstorming kristallisierten sich diverse Möglichkeiten zur Umsetzung des Projektes heraus. Als sehr vorteilhaft erwies sich eine Befragung der Studentinnen und Studenten der jeweiligen Fachbereiche mittels eines Fragebogens.

Dieser wurde in einer Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und den LEW konzipiert. Insgesamt wurden 720 Studentinnen und Studenten an den Hochschulen und Universitäten Augsburg, München, Ulm und Kempten befragt.



Ellena Domes übergibt den Projektbericht an Herrn Härtl, Frau Braun und Herrn Reiser, Personalwesen Lechwerke AG.

Der Fragebogen bestand aus geschlossenen und offenen Fragen zu den Themen „wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl“, „Nutzung von Medien bei der Arbeitsplatzsuche“, „Branchen- und Standortattraktivität“ sowie die momentane Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen aus der Region Augsburg.

So kristallisierte sich beispielsweise heraus, dass interessante und herausfordernde Aufgabenbereiche, das Gehalt sowie ein gutes und ansprechendes Betriebsklima die Faktoren sind, denen Studierende bei der Auswahl ihres künftigen Arbeitgebers eine besondere Rolle zukommen lassen. Ebenso ergab die Befragung, dass die Branche der Energieversorgung, neben der Automobil- und Maschinenbaubranche durchaus als sehr attraktiv für die derzeitigen Studierenden gilt. Vielleicht oder gerade aus dem Grund der zukünftigen Herausforderungen in diesem Bereich.

Ebenso wurde im Rahmen einer Benchmark Analyse, welche ein Instrument der Wettbewerbsanalyse ist, anhand von regionalen Betrieben und Unternehmen der Energieversorgerbranche verglichen, inwiefern sich Instrumente im Rahmen des Personalmarketings voneinander unterscheiden, um Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken.

So wurden beispielsweise Empfehlungen zur Gestaltung der Unternehmenshomepage bzw. des Karriereportals und Möglichkeiten zur Verstärkung der Präsenz an den jeweiligen Hochschulen erarbeitet. Das umfangreiche Empfehlungskonzept fassten die Studentinnen und Studenten in einer Endpräsentation zusammen und stellten diese den Verantwortlichen der Personalabteilung der Lechwerke AG vor.

Im Rahmen dieser Veranstaltung übergab das Projektteam das gesamte erarbeitete Konzept dem Leiter des Personalmanagements bei den LEW, Herrn Peter Härtl, in Form eines Ergebnisberichtes.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Studentinnen und Studenten durch dieses Projekt

einen tiefen Einblick in das Feld des Personalrecruitings bzw. Personalmarketings erhalten haben und dabei viele lehr- und aufschlussreiche Erfahrungen sammeln konnten. Auch die Lechwerke AG hat einen großen Nutzen aus diesem Projekt gezogen und wird somit hoffentlich dem bestehenden Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt entgegenwirken können. Um es mit den Worten von Herrn Härtl zu sagen: „Wir werden diese Projektarbeit als Grundstein nutzen, um das Potenzial der Lechwerke als attraktiver Arbeitgeber weiter auszubauen.“



Die Projektgruppe Daniela Zöllinger, Johanna Graf, Michaela Aigner, Eda Nazli, Marjan Isakovic, Ellena Domes, Ron Kreitmair und Domonik Ertl (von links)

## Exkursion zur SGL Group

Im Sommersemester nahmen 14 Studierende des Vertiefungsmoduls Personalmanagement sowie Prof. Regnet die Einladung zum Besuch bei der SGL Group in Meitingen wahr. Zunächst stellte uns Herr Manuel Bode, ein früherer Absolvent des Schwerpunktes Human Resource Management der HS Augsburg und nun im Personalbereich beschäftigt, im neuen SGL-Forum das umfassende Produktportfolio der SGL Group vor. Carbonwerkstoffe weisen einzigartige Materialeigenschaften auf, z.B. hohe Strom- und Wärmeleitfähigkeit, Hitze- und Korrosionsbeständigkeit, Gleitfähigkeit sowie Leichtigkeit bei gleichzeitiger Festigkeit. High Tech Produkte der SGL Group werden deshalb zunehmend in industriellen Bereichen nachgefragt. So plant auch BMW das neue Elektroauto mit einer Carbonkarosserie in enger Kooperation mit SGL.



In der Region spricht man in Bezug auf die Carbonfaser heute auch schon vom „schwarzen Gold“. Nach einer Vorstellung der zentralen Unternehmenskennzahlen konnten wir intensiv über die Personalarbeit, insbesondere über die Erfahrungen beim Rekrutieren von knappen Fachkräften diskutieren. Danach führte uns der langjährige Leiter der Ausbildungswerkstatt, Herr Unger, durch das Werk und erläuterte uns die aktuelle Produktion, die wichtigsten Produkte und sprach auch über die SGL-Entwicklungen der letzten Jahrzehnte. Es war ein interessanter Einblick in ein großes und besonders innovatives Unternehmen unserer Region.

## Ehemaligen-Treffen im Capitol

Das Ehemaligen-Treffen des Schwerpunktes stand dieses Mal – mehr oder weniger freiwillig - unter dem Zeichen der Europameisterschaft im Juni. Da wir bei der Planung des Termins nicht berücksichtigt hatten, dass an dem Abend Deutschland gegen die Niederlande spielen würde, waren doch eine Reihe der ursprünglich angemeldeten Teilnehmer kurzfristig verhindert... Gleichzeitig hatte sich das Lokal, in dem wir uns trafen, sich ebenfalls kurzfristig entschieden, das Spiel live zu übertragen. So kam der harte Kern an dem Abend in den Genuss, sich nicht nur über Stellenwechsel, neue Aufgaben und Projekte, Entwicklungen rund um die Hochschule, genauso wie über manche private Themen auszutau-

schen, sondern auch über die sportlichen Erfolge der deutschen Mannschaft auf dem Laufenden zu bleiben. Insgesamt war es wieder ein rundum gelungener Abend!

Unser Dank gilt wie immer Eva Staudacher für die Organisation des Treffens. Hinweis: Die Ehemaligengruppe organisiert sich über XING. Bei Interesse bitte über XING eine Mail an mich schreiben, dass ich Sie in diese Gruppe aufnehmen soll.

Christian Lebrez



## Master Personalmanagement der Hochschulen Augsburg, München und Landshut

Auch in 2012 setzt sich – trotz inzwischen zahlreich am Markt vorhandener weiterer Masterangebote – der große Andrang auf unseren nun im dritten Jahr laufenden Personalmaster fort. Insgesamt erhielten wir für das kommende Wintersemester mehr als 160 Bewerbungen. Von diesen werden rund 50 Personen im Juli zu einem persönlichen Gespräch in München oder in Augsburg eingeladen, wo sie ihre Motivation darlegen können und auf ihr personalwirtschaftliches Verständnis hin geprüft werden. Wir freuen uns schon darauf, mit 20 weiteren Nachwuchspersonalern in das neue Semester zu starten.

Darüber hinaus gratulieren wir unseren ersten Absolventen zum erfolgreichen Studienabschluss und vor allem zum reibungslosen Start in den Beruf. Auf unserer Homepage finden Sie dazu mehr [www.personalmanagement-master.de](http://www.personalmanagement-master.de)

### Beirat zum Master Personalmanagement

Die Verbindung von Wissenschaft und Praxis ist das Kennzeichen der Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Um diese Verbindung noch weiter zu stärken, haben wir uns entschlossen, einen Beirat zu installieren. Der Beirat ist mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft besetzt. Die Mitglieder unterstützen die Hochschulen bei der Konzeption und kontinuierlichen Optimierung des Studiengangs, geben Feedback zu konkreten Fragen und stehen für Praxisvorträge zur Verfügung. Der Beirat trägt dafür Sorge, dass wichtige Entwicklungen im Personalmanagement frühzeitig erkannt und in der Lehre angemessen berücksichtigt werden können. Einmal pro Semester findet ein Treffen der Beiratsmitglieder mit den Professoren der beteiligten Hochschulen statt.

Wir danken allen Beiratsmitgliedern für ihr Engagement!

Beiratsmitglieder sind:

- Heike Gorges, Vorstandsmitglied HR Blue
- Lisa Mahboubian, DGFP, Leiterin der Bayerischen Akademie München
- Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, LMU Universität München
- Gerhard Sohn, Personalleitung Lisa Dräxlmaier GmbH, Vilsbiburg
- Dr. Patrick Stahl, Bereichsleiter Personal & Zentrale Dienste Ingram Micro Distribution GmbH, Dornach
- Andrea Sulzer-Mayr, Leiterin Personalentwicklung Zott GmbH & Co. KG, Meitingen
- Jürgen Zürlein, Personalleiter Webasto AG, Stockdorf

### Erfolgreicher Projektabschluss des Masterstudiengangs Personalmanagement bei Rohde und Schwarz

Den erfolgreichen Abschluss des Semesterprojekts im Rahmen des Faches Prozessmanagement konnte ein studentisches Beratungsteam des Personalmanagementmasters verzeichnen. Das Prozessgutachten wurde für Rohde & Schwarz Messgerätebau GmbH am Produktionsstandort Memmingen erstellt, welches für die Aufgabengebiete Endfertigung, Endtest, Auslieferung sowie Fertigung von Hochfrequenz- und Mikrowellentechnik zuständig ist. Dieses stellt mit 1.400 Mitarbeitern das größte Fertigungswerk im Firmenverbund dar. Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG ist ein 1933 gegründetes, selbstständiges Familienunternehmen mit insgesamt 8.400 Mitarbeitern. Der weltweit agierende Elektronikkonzern steht für Qualität und Innovation in den vier Geschäftsfeldern Messtechnik, Rundfunk, sichere Kommunikation sowie Überwachungs- und Ortungstechnik. Das studentische Beratungsteam wurde be-

auftragt, Lösungsvorschläge für den Rezertifizierungsprozess von IPC - Schulungen zu entwickeln, die für die Produktionsfähigkeit des Unternehmens von großer Bedeutung sind. Regelmäßig werden hier externe Audits durchgeführt, um die vorhandenen Qualifizierungen zu überprüfen. Ziel war es daher, die fristgerechte Einhaltung der Rezertifizierungen auch in Zukunft weiterhin sicherzustellen. Anhand einer EPK- Prozessmodellierung wurden Stärken und Schwächen analysiert, auf deren Basis erste Lösungsansätze zu identifizieren waren. Diese zielen sowohl auf die Qualität der Informations- und Kommunikationsabläufe, als auch auf die Verringerung der Durchlaufzeiten ab.

Nach einer eineinhalbstündigen Ergebnispräsentation und der von Herrn Rudolph (Leiter Personalentwicklung) persönlich geleiteten Werksführung wurde die gelungene Veranstaltung mit einem gemeinsamen Mittagessen abgeschlossen.

Aus Sicht des studentischen Beratungsteams bestätigt sich wieder einmal, wie engmaschig theoretisches Fachwissen und hohe Praxisorientierung im Master Personalmanagement verknüpft werden. Der Leitsatz „Leistung durch Professionalität“ wird hier gelebt! Aufgrund der erfolgreichen und professionellen Zusammenarbeit möchte Rohde & Schwarz Messgerätebau GmbH nun die Arbeit mit studentischen Beratungsteams von Hochschulen ausbauen. Ein schöneres Lob gibt es nicht!



Freuen sich über die gelungene Zusammenarbeit: (v.r.) Peter Rudolph (Leiter Personalentwicklung), Ruth Hintersberger, Lena Springmann, Kristina Mark, Sarah Jung, Andrea Kiebler, Stephanie Sprick

## 5. Augsburger Personalertag

Nichts ist so beständig wie der Wandel, heißt es. Für viele Führungskräfte und Organisationsmitglieder ist dieser Spruch schon lange eine häufig belastende Realität. Personaler sind deshalb ständig gefordert, für nötige Veränderungen zu sensibilisieren, zu qualifizieren, Veränderungsprozesse kompetent zu begleiten und gleichzeitig ein Klima des Vertrauens zu schaffen.

Wie dies gelingen kann, wird beim 5. Augsburger Personalertag an der HS Augsburg diskutiert, der am 18. 07. 2012 unter der Thematik „Change Management“ steht. Prof. Dr. Richard, HS Augsburg, referiert zum Thema „Change Management - der Weg in unbekanntes Gelände“. Rüdiger Fischer, Personalleiter VACUUMSCHMELZE GmbH & Co. KG, berichtet die Erfahrungen des Praktikers bei „Change Management im Personalmanagement“.

Bettina Augustin und Dr. Klaus Höfle, Geschäftsführung stairconsult, veranschaulichen ein Change-Projekt im Mittelstand. Zum Abschluss referieren Stephan Völk, CADCON Holding GmbH, und Prof. Dr. Christian Lebrecht, HS Augsburg, über

die Erfahrungen eines Praxisprojektes zur „Strategieimplementierung in der Personalarbeit“.

Der Augsburger Personalertag der HS Augsburg wendet sich an Personaler in Firmen der Region. Er wird organisiert und geleitet von den Personalprofessoren Christian Lebrecht und Erika Regnet.

Der 6. Augsburger Personalertag zum Thema „Social Media – zwischen Hype und Ernüchterung“ ist für den 13. Februar 2013 geplant. Die Teilnahme ist kostenfrei und nach persönlicher Einladung möglich. Anmeldung ist erforderlich. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an Vera Krieger ([vera.krieger@hs-augsburg.de](mailto:vera.krieger@hs-augsburg.de)).

## Links und Informationen

• Die alma mater Gehaltsstudie 2012 stellt die aktuellen Vergütungen für Praktika sowie die Einstellungsgehälter für Hochschulabsolventen dar. Der Trend setzt sich fort, dass Masterabsolventen am höchsten bezahlt werden, Diplomanden liegen knapp darunter, Einsteiger mit Bachelorabschlüssen bekommen rund 5 % weniger Gehalt. Die Gesamtstudie ist kostenfrei unter [www.alma-mater.de](http://www.alma-mater.de) zu erhalten.

• Ehrenamtsnachweis Bayern: aus Befragungen wissen wir, dass rund 30 % unserer Studierenden neben ihrem Studium ehrenamtlich engagiert sind. Im Ehrenamtsausweis kann man sich dabei erworbene Kompetenzen bestätigen lassen, um dies z.B. bei einer Bewerbung beizulegen. Infos unter [www.ehrenamtsnachweis.de](http://www.ehrenamtsnachweis.de)

• Wie erfährt man über die Homepage hinausgehende Interna über ein Unternehmen, das einen interessiert? Natürlich kann man über Facebook oder XING direkt Mitarbeitende ansprechen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Bewertungsplattformen, auf denen man Aussagen der (ehemaligen) Mitarbeiter finden kann. Sie funktionieren genauso wie Hotelbewertungsplattformen. Siehe z.B. [www.kununu.de](http://www.kununu.de) oder [www.jobvoting.de](http://www.jobvoting.de). Eine persönliche Annundung ist auf diesen Seiten nicht erforderlich.

## Aktuelle Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten

In diesem Semester werden/wurden im Personalbereich folgende Themen bearbeitet

- Vergleich der Führungsstile in Russland und Deutschland
- Employer Branding für die Zielgruppe ältere Ingenieure
- Recruiting in Unternehmen ohne Personalabteilung
- Identifizierung und Bindung der High Potentials innerhalb der BMK Group
- Analyse der Arbeitgeberattraktivität – für ein

Unternehmen der Versicherungsbranche

- Probleme und Erfolgsfaktoren bei Mergers & Acquisitions
- Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung von Fachkräften – für ein Unternehmen der Medizinbranche
- Zusammenarbeit in virtuell arbeitenden und international zusammengesetzten Teams
- Benchmark zum Einsatz von Social Media im Recruiting
- Das geplante Beschäftigtendatenschutzgesetz
- Validierung der Verfahren im AC für BSH
- Der Auslandseinsatz von Frauen
- The contradiction of permanent to temporary employment in Germany
- Der Equal-Pay-Grundsatz in der Arbeitnehmer-

überlassung und seine Auswirkungen auf die Flexibilität eines Unternehmens

- Arbeitsrecht in der VR China

Wir freuen uns sehr, dass es zumeist gelingt, auch die Bachelorarbeiten – die in deutlich kürzerer Zeit verfasst werden – in Kooperation mit Unternehmen durchzuführen. In diesem Semester wurden zudem die ersten Masterarbeiten in unserem Kooperations-Masterstudiengang bearbeitet.

Wenn Sie geeignete Themen haben, sprechen Sie uns bitte an. Wir vermitteln dann gerne engagierte Studierende.

## Familiengerechte Hochschule

Kaum eine Woche vergeht, ohne dass in den Medien Themen wie Betreuungsgeld, Ausbau von Kinderkrippenplätzen, Fachkräftemangel oder demografischer Wandel aufkommen. Insbesondere die demografische Entwicklung, verbunden mit dem einhergehenden Fachkräftemangel, ist aktuell ein Dauerbrenner.

Die Statistiken und Artikel über die demografische Entwicklung in Deutschland sind eindeutig. Grund dafür ist unter anderem, dass wir, wohlgemerkt in Deutschland, aufgrund hervorragender medizinischer und technischer Entwicklung immer älter werden, die Geburtenrate jedoch momentan konstant bei 1,4 Kindern pro Frau liegt. Studien legen nahe, dass Unternehmen in 20 Jahren händelnd Fachkräfte suchen werden. Bereits heute sind jedoch ausgebildete Kräfte im Gesundheits- und Pflegesektor bzw. Ingenieure schon Mangelware.

Ein wichtiger Bereich geeigneter Rahmenbedingungen stellt nun eine familienfreundliche Ausrichtung des Unternehmens dar. Im Rahmen der oft zitierten Work-Life-Balance ist Familienfreundlichkeit überdies nicht mehr wegzudenken. Studien zeigen, dass der Einklang diverser Lebensentwürfe mit dem Beruf heute nur noch mit den passenden, auf Familien ausgerichteten Rahmenbedingungen funktioniert.

Die Einstellung der Generation Y zeigt deutlich, was in Zukunft erwartet wird. Da der Begriff „Familienfreundlichkeit“ an sich keine Mindestkriterien zu erfüllen hat, ist die Auffassung darüber, wann ein Unternehmen familienfreundlich agiert, sehr unterschiedlich. Unternehmen können verschiedene Instrumente wählen, um Familienfreundlichkeit einzuführen bzw. diese auszubauen.

Mögliche Handlungsfelder dabei sind unter anderem die Arbeitszeit, der Arbeitsort, die Informations- und Kommunikationspolitik, die Personalentwicklung oder der Bereich Einbindung von Führungskräften. Letzteres ist nicht zu unterschätzen, da eine nachhaltige Veränderung zu mehr Familienfreundlichkeit nur durch die Akzeptanz dieses Ansatzes und noch viel wichtiger, durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte umgesetzt werden kann. Die Hochschule Augsburg durchlief jüngst erfolgreich die Re-Auditierung des Audits der berufundfamilie GmbH von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung.

Die erste Zertifizierung zur familienfreundlichen Hochschule erhielt sie im Jahr 2008. In der aktuellen Re-Auditierungsphase wurden sowohl die im ersten Schritt getroffene Zielvereinbarung geprüft und im Rahmen zweier Workshops neue Maßnahmen und Entwicklungsziele festgelegt. Eine der zukünftigen Maßnahmen ist beispielsweise die Implementierung eines Teilstudiums für Studierende, die ein Kind erziehen oder einen Angehörigen pflegen.

Aber auch die Erhöhung der Beratungs- und Serviceleistung für Hochschulangehörige soll weiter ausgebaut werden. Damit zeigt die Hochschulleitung deutlich, dass eine familiengerechte Ausrichtung sowohl für die Studierenden als auch für die Professorinnen und Professoren sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig ist.

Diese familiengerechte Orientierung soll sich jedoch nicht nur auf das interne Prozedere an der Hochschule beschränken. Vielmehr sollen in Zukunft noch stärker Kooperationen mit Unternehmen und Institutionen in diesem Bereich geschaffen werden.

Treffend dafür drückt es beispielsweise Frau Simone Böck, Personalreferentin bei der PATRIZIA Immobilien AG, aus. Auf die Frage, ob das Unternehmen sich vorstellen könne, Pflichtpraktika der Studierenden auch in Teilzeit anzubieten antwortet sie: „Gerne könnten Studierende in besonderen Lebenslagen bei uns ein Praktikum auch in Teilzeit absolvieren, beweisen diese Studenten doch, dass sie einer Doppel-, zuweilen auch einer Dreifachbelastung gewachsen sind und damit auch in Zukunft flexibel und ökonomisch mit ihren persönlichen Ressourcen umgehen können. Auch haben Auszubildende die Möglichkeit, sich bei uns in Teilzeit ausbilden zu lassen.“

Ziel der Hochschule Augsburg ist es, den Fach- und Führungskräften von morgen den Umgang mit diesem sensiblen Thema zu ermöglichen, damit diese später als Verantwortliche einen solchen Ansatz in ihrem Beruf weiter tragen können.

Celestine Krämer  
Koordinatorin  
Familiengerechte Hochschule Augsburg  
0821 – 5586-3924  
celestine.kraemer@hs-augsburg.de

## Treffen der bayerischen Personalprofessoren an der HS Regensburg

Auch in diesem Jahr fand am 9. und 10. Mai wieder ein Treffen statt, an dem sich KollegInnen der Hochschulen Coburg, Kempten, München, Nürnberg, Würzburg, Regensburg und Augsburg beteiligten.

Im Vordergrund stand diesmal der Erfahrungsaustausch zu den Themen:

- Auswahl von Studierenden für Master- und Bachelorstudiengänge
- Erfahrungen mit der Akkreditierung
- Entwicklung der Personalmasterstudiengänge
- an der HS Nürnberg wird ab WS 2012 ein generalistischer Master angeboten, bei dem man sich im 2. Semester vertiefen kann, u.a. auf Personalmanagement; die Masterstudiengänge der (a) Hochschulen Amberg/Weiden, Deggendorf, Regensburg und (b) der Hochschulen Augsburg, Landshut, München sind sehr gut nachgefragt.
- Entwicklungen an den Hochschulen in den Studiengängen
- Sicherung der Qualität der Lehre
- Ansätze zur Reduzierung der Abbruchquoten – so setzt z.B. die Hochschule Coburg auf intensive persönliche Beratungsgespräche am Beginn des Studiums
- Berufs- und Einstiegsperspektiven unserer Absolventen – diese wurden durchgehend als gut bewertet, wenn auch häufig (zunächst?), selbst von großen Dax-Unternehmen, ausschließlich befristete Verträge angeboten werden.

## Besuch des 20. DGFP-Kongresses in Frankfurt

Unter dem Motto „Unternehmen in Bewegung – Personalmanagement wirkt“ wurden über 600 Personalverantwortliche aus ganz Deutschland am 7. und 8. Mai 2012 in das Congress Center der Messe Frankfurt (am Main) gelockt. Doch nicht nur Personalverantwortliche fanden in diesem Jahr den Weg zum DGFP-Kongress.

Frau Prof. Dr. Regnet und Herr Prof. Dr. Lebrecht ermöglichten es drei Studentinnen des Personalmanagement-Masters in München sowie zwei Bachelorandinnen der Hochschule Augsburg an diesem Erlebnis teilzunehmen.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) stellte in diesem Jahr neben dem 20. DGFP-Kongress auch die 1. DGFP-Personaldienstleistungs-Börse auf die Beine. Neben interessanten Gesprächen und Kontakten lockten interessante Weiterbildungsangebote die Besucher nach Frankfurt. Die Themenschwerpunkte lagen vor allem in den Bereichen Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting, Talentmanagement, Gesundheitsmanagement sowie HR Social Media.

Die einmalige Chance, als Student an einer so hochgradigen Veranstaltung teilnehmen zu dürfen, ließ uns ohne jegliche Anzeichen von Müdigkeit früh morgens voller Erwartungen und Vorfreude nach Frankfurt fahren. So wurde bereits auf der Hinfahrt heiß diskutiert, welche Vorträge, Workshops und Pitches man sich auf keinen Fall entgehen lassen dürfe und wie man es wohl anstellen könne, auf zwei „Hochzeiten“ (Vorträgen) gleichzeitig zu tanzen.

Endlich angekommen startete die Veranstaltung gleich mit einer Besonderheit: Die Dirigenten Prof. Gernot Schulz und Prof. Manfred Harnischfeger hielten in Zusammenarbeit mit dem Sinfonieorchester Heidelberg ein Eröffnungsplenum zu dem Thema „Dirigieren und Führen“. Musikalische Übungen zeigten dabei, wie sich diverse Führungsstile auf die Mitglieder eines Teams auswirken. Weitere interessante Keynotes wurden von Frank Kohl-Boas, dem Personalchef von Google, Heike Bruch, Leiterin des Instituts für Personalmanagement und Führung der Universität St. Gallen, Professor Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft, und Prof. Dr. Nida-Rümelin, Staatsminister a.D. gehalten.

Nach einem straffen Programmplan mit viel neuem Input ging der erste Kongresstag rasch dem Ende zu. Doch wer von uns Studentinnen dachte, die deutsche Riege der Personalverantwortlichen würde sich jetzt zur Ruhe legen, hat weit gefehlt. Kaum war das letzte Wort auf dem Messegelände gesprochen, brachen viele der Teilnehmer in die opulente Kameha Suite auf, welche eigens für die Kongressteilnehmer angemietet war.

Anfangs hatten die Personalverantwortlichen wie auch wir Studentinnen in Begleitung von Herrn Prof. Dr. Lebrecht die Möglichkeit, kulinarische Spezialitäten in angenehmer Atmosphäre zu uns zu nehmen, Kontakte zu pflegen und neue Kontakte zu knüpfen. Nachdem alle satt und zufrieden



waren, heizte der „Kanzler-DJ“ der Gesellschaft noch mal ordentlich ein und wir fanden uns neben sämtlichen Führungsmitgliedern auf der Tanzfläche wieder, bevor es dann zurück ins Hotel ging. Auch der zweite Kongresstag hatte inhaltlich wieder Einiges zu bieten. Fernsehmoderatorin Bärbel Schäfer moderierte zum Beispiel eine Podiumsdiskussion zum Thema „Wie verändert sich Mitbestimmung durch Social Media“.

Darüber hinaus gab es Foren mit Vorträgen von Personalverantwortlichen der Unternehmen Vodafone, Daimler AG, Villeroy & Boch AG und viele andere mehr.

Während der zwei Veranstaltungstage wurde intensiv über die verschiedenen Themen diskutiert und diesbezügliche Meinungen ausgetauscht. Letztendlich wurden den Personalverantwortlichen Handlungsmöglichkeiten und Trends aufgezeigt, sodass diese konkrete Lösungsmöglichkeiten für ihr Unternehmen mitnehmen konnten.

Ein weiterer Höhepunkt dieses zweitägigen Events war die Verleihung des DGFP-Bachelor Preises, bei dem herausragende Abschlussarbeiten im Bereich des Personalmanagements geehrt wurden. Diese beiden Tage werden wohl bei allen Beteiligten in besonderer Erinnerung bleiben.

Eva Schmid und Christian Uhl, Bachelor Betriebswirtschaft, HS Augsburg



## Fachkräftesicherung - Hochschule Augsburg ist Partner der regionalen Wirtschaft

Exzellente Lehre, der Transfer von praxisnahem Wissen und höchst aktueller Technologie sowie modern konzipierte Weiterbildungsangebote auf akademischen Niveau – so lässt sich der Beitrag der Hochschule Augsburg (HSA) zur nachhaltigen Fachkräftesicherung in der Region in aller Kürze zusammenfassen. Von diesem Angebot, das innovative und vor allem anwendbare Produktideen umfasst, profitieren neben Großunternehmen vor allem auch kleine und mittlere Betriebe. Diese Stärkung insbesondere der regionalen Wirtschaft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit. In der engen Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in der Region bestehen zahlreiche und vielfältige Kontakte zwischen der HSA und Unternehmen. Zur langfristigen Sicherung von Fachkräften bieten sich den Firmen dabei verschiedene Möglichkeiten. Im Bereich der akademischen Weiterbildung können die regionalen Unternehmen derzeit von EU-Mitteln in erheblichem Umfang profitieren, welche die HSA für den gezielten Wissenstransfer einwerben konnte. Eine interessante Möglichkeit für Unternehmen, die gezielte Ausbildung von Fachkräften zu unterstützen und gleichzeitig die Forschung im Bereich regionaler Schlüsseltechnologien zu forcieren, ist die Förderung der Hochschule in Form einer Stiftungsprofessur. Eine solche wurde jüngst von einer Reihe namhafter Firmen und Organisationen im Landkreis Donau-Ries ermöglicht. Nicht zuletzt können Firmen auch die Studierenden der Hochschule ganz direkt durch ein Unternehmensstipendium fördern und so den Zugang zu hervorragend ausgebildeten Fachkräften verbessern (nähere Infos unter <https://www.hs-augsburg.de/hochschule/sponsoring/unternehmensstipendium/index.html>).

## 870.000 Euro ESF-Förderung für die Weiterbildung

Die HSA, hier insbesondere die Fakultät für Wirtschaft, bietet eine große Bandbreite und Vielfalt an Weiterbildungsmöglichkeiten ([https://www.hs-augsburg.de/fakultaet/wirtschaft/inhouse\\_firmenseminare/index.html](https://www.hs-augsburg.de/fakultaet/wirtschaft/inhouse_firmenseminare/index.html)). Dieses umfangreiche Portfolio wird nun nochmals erheblich erweitert: Gemeinsam mit dem TechnologieCentrum Westbayern (TCW) in Nördlingen hat die Hochschule im vergangenen Jahr den Zuschlag für ein großes Förderprojekt des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Höhe von 870.000 Euro erhalten. Diese Mittel stehen nun zur Verfügung, um den Wissenstransfer zu den Unter-

nehmen zu intensivieren und um innovative Weiterbildungsprojekte zu realisieren. Das Spektrum der geplanten und zum Teil bereits initialisierten Maßnahmen reicht dabei von Schulungen, Workshops und Unternehmerabenden mit Vorträgen bis hin zu langfristig angelegten Weiterbildungsprogrammen. Ein gezieltes Programm zur Fachkräftesicherung gerade in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern, wurde jüngst gemeinsam mit der Handwerkskammer für Schwaben angestoßen. Hier wird interessierten Firmen aller Branchen im Laufe von zwei Jahren das Rüstzeug für ein professionelles Personalmarketing vermittelt. Ansprechpartner:

Vera Krieger, Tel. 0821 – 5586 2921 bzw. [vera.krieger@hs-augsburg.de](mailto:vera.krieger@hs-augsburg.de),  
Manuela Jenewein, TCW, Tel. 09081 – 8055 102 bzw. [jenewein@tcw-donau-ries.de](mailto:jenewein@tcw-donau-ries.de)

## Forschung und Lehre: Unternehmen im Donau-Ries stiften fast 1 Mio. Euro für Professuren

Das Donau-Ries wird Hochschulregion. Das neue Hochschulzentrum der Hochschule Augsburg mit Weiterbildungs-, Studien- und Technologietransferzentrum sorgt künftig dafür, dass akademische Bildung und angewandte Forschung auch in der Region Nordschwaben stattfinden werden. Mit der Gründung des Studienzentrums wurde die neue Institution vervollständigt. Im Studienzentrum sollen künftig auch reguläre Lehrveranstaltungen der Hochschule Augsburg stattfinden. Fachlicher Schwerpunkt des Zentrums werden betriebswirtschaftliche Inhalte und vor allem das Lehrgebiet Robotertechnik und Automatisierung sein. Fachkräftenachwuchs und -nachqualifizierung sind durch diese neue Einrichtung der Hochschule Augsburg gerade in dem für die Region relevanten Bereich Automatisierungstechnik nachhaltig gesichert. Dass im Studienzentrum auf hohem Niveau gelehrt und geforscht werden kann, stellen zukünftig nicht zuletzt eineinhalb Professoren der Fakultät für Elektrotechnik der Hochschule Augsburg sicher. Mit rund einer Million Euro wurden diese von der regionalen Wirtschaft auf sechs Jahre finanziert, um Lehre und Forschung auch im neuen Hochschulzentrum betreiben zu können. Dies ermöglicht den Firmen der Region nicht nur den Zugang zu Entwicklungs- und Forschungs-Know-how der Hochschule sondern auch zu erstklassig ausgebildeten Absolventen. Die verstärkte Präsenz der Hochschule in Nördlingen ist also ein aktiver Beitrag zum Wachstum des Wirtschaftsraums Donau-Ries.

## Unternehmensstipendien - ALDI SÜD unterstützt Studierende der Hochschule

Franziska Jörg und Matthias Keimer sind die ersten Stipendiaten des ALDI SÜD Unternehmensstipendiums an der Hochschule Augsburg. Mit monatlich 300 Euro fördert ALDI SÜD die Nachwuchskräfte an der Hochschule zunächst für ein Jahr.

Das ALDI SÜD-Stipendium ist das erste Unternehmensstipendium für Studierende der Fakultät für Wirtschaft.

Über 40 Bewerbungen hatte das Auswahlgremium zur Entscheidung vorliegen.

Darunter Bewerber verschiedenster Nationalität und Charaktere. Das mehrstufige Auswahlverfahren entschieden die Betriebswirtschaftsstudenten Franziska Jörg und Matthias Keimer neben ihren guten Noten vor allem auch wegen ihres hohen sozialen bzw. gesellschaftlichen Engagements für sich. „Wir sind überzeugt, mit Herrn Keimer und Frau Jörg eine sehr gute Wahl getroffen zu haben“ sagt Eric Zahlmann, Geschäftsführer von ALDI SÜD Kleinaitingen. Das Stipendium soll, so Zahlmanns Wunsch, den beiden Studierenden zu einem sorgenfreieren Studienleben verhelfen:

„Mit dem Stipendium wollen wir den persönlichen Werdegang der beiden jungen Menschen unterstützen und dazu beitragen, dass sie ihr Studium intensiv betreiben können.“

Auch die Studierenden haben bereits klare Vorstellungen davon, was mit dem Stipendiengeld geschehen soll. Franziska Jörg etwa verbringt ihr nächstes Studiensemester in Lulea in Schweden. Für ihren Auslandsaufenthalt wird sie monatlich in etwa 800 bis 900 Euro aufwenden müssen. Sie kann die finanzielle Unterstützung durch das Stipendium deshalb sehr gut gebrauchen. Auch Matthias Keimer wird ab Oktober im Ausland sein. Er studiert dann in London. Er freut sich nicht nur aus finanziellen Gründen über das Stipendium, sondern denkt sogar über das Stipendium hinaus: „ALDI wäre für mich ein attraktiver Arbeitgeber“, so Keimer. Auf diese Weise könnte das Stipendium für beide Seiten in eine vielversprechende Zukunft führen. Auf jeden Fall aber will ALDI SÜD die Kooperation mit der Hochschule weiter ausbauen.

Dr. Christine Lüdke, Dr. Tobias Weismantel, Prof. Dr. Gordon T. Rohrmair, Nico Kanelakis

## Aus der Forschung

### Bedeutung der Social Media als Rekrutierungsinstrument im Personalmarketing. Gezeigt am Beispiel der KUKA AG Ergebnisse einer Bachelorarbeit

Für Unternehmen ist es besonders wichtig zu wissen, über welche Kanäle sie im Bereich des Hochschulmarketings mit Studierenden kommunizieren müssen, um zunächst einen Erstkontakt zu erzielen und dann später die Studenten für das Unternehmen gewinnen zu können. Fakt ist, dass die Nutzung des Internet unaufhaltsam wächst und das vor allem in der jüngeren Altersgruppe der so genannten Generation Y. So hat die Kommunikation zwischen potenziellen Bewerbern und Unterneh-

men über die Social Media deutlich zugenommen. Diese werden die Printmedien zwar nicht gänzlich ersetzen, aber ein Teil ihrer Funktion übernehmen. Somit wird deutlich, dass die Social Media heute ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation bzw. bei der Rekrutierung im Personalmarketing sein sollten. Zentrales Ziel dieser Bachelorarbeit war die Analyse der Bedeutung der Social Media als neuer Kommunikationskanal im Vergleich zu klassischen Kommunikationskanälen, vor allem für den Erstkontakt, aber auch für die Rekrutierung von Ingenieurstudenten für Praktika und Abschlussarbeiten. Dies wird am Beispiel der KUKA AG in Augsburg dargestellt, bei welcher ich die Bachelorarbeit verfassen durfte. Die KUKA AG wollte hinterfragen, wie sie beim Erstkontakt mit Hochschulstudenten im Hinblick auf klassische Kommunikationskanäle und Social-Media-Anwendungen aufgestellt ist und

wie Studenten auf das Unternehmen aufmerksam werden. Desweiteren wurden mögliche Chancen und Risiken durch die Nutzung der Social Media im Personalmarketing dargestellt.

Wie werden die Ingenieurstudenten auf die KUKA AG aufmerksam? Um auf diese Frage eine Antworten zu bekommen, wurden 1.077 Bewerbungen von Ingenieurstudenten betrachtet, welche innerhalb eines definierten Zeitraums eingingen. Damit ein repräsentatives Ergebnis zustande kommt, durften nur die Bewerbungen berücksichtigt werden, bei welchen angegeben wurde, wie der Bewerber auf die KUKA AG aufmerksam wurde. Die Anzahl der zu betrachtenden Bewerbungen reduzierte sich somit von 1.077 auf 962. Demnach gaben 115 Bewerber nicht an, wie sie auf die KUKA AG aufmerksam wurden.

Durch die Homepage des Unternehmens wurden eindeutig die meisten Ingenieurstudenten auf die KUKA AG aufmerksam. So wurde das Interesse von 28,17 % der gesamten 962 Ingenieurstudenten allein durch die Präsenz im Internet geweckt. Betrachtet man demgegenüber alle Printmedien zusammen, d.h. Flyer, Informationsbroschüren, Zeitungen und andere Printmedien, so wird erneut deutlich, dass das Internet den Printmedien als Informationsmedium klar den Rang abgelaufen hat. So sind gerade einmal 1,77 % der Studenten durch Printmedien auf die KUKA AG aufmerksam geworden. Auffällig ist, dass 20,79 % der Studierenden durch sonstige Aktivitäten auf die KUKA AG aufmerksam wurden, also durch Kanäle, die nicht unter die neun anderen Kategorien fallen. Hier wurden von den Bewerbern beispielsweise vorangegangene Telefongespräche, Vorlesungen, Projektarbeiten an den Hochschulen und Werksführungen genannt.

17,26 % der Studierende wurden über Freunde oder Bekannte auf das Unternehmen KUKA AG aufmerksam. Erfahrungsgemäß sind diese Freunde oder Bekannte Mitarbeiter des Unternehmens, was wiederum die Wichtigkeit des Mitarbeiters als Botschafter hervorhebt und deutlich macht, dass Empfehlungen

Studentengeneration in aller Regel schon mit der Kommunikation über Social Media, insbesondere mit Facebook, vertraut ist, da sie dieses Medium bereits seit geraumer Zeit nutzt. Die zukünftige Generation wird gar mit dieser neuen Art der Kommunikation aufwachsen. Eine Verfügbarkeit von unterschiedlichen Kommunikationsmitteln und im Internet mit anderen – eben auch Unternehmen – im Dialog stehen zu können, statt Inhalte nur zu konsumieren, wird von dieser Generation schlichtweg als normal angesehen. Die Kommunikation über Social Media wird bald so selbstverständlich sein wie über E-Mail oder Telefon. Weiter zeigt die Studie der StudentMonitor UG bei der Frage, ob den Befragten (n=200) Karriereseiten von Unternehmen auf Facebook bekannt sind, dass nur wenige eine solche Seite kennen oder nutzen. Die Spanne lag hier bei 8 % bis 15 % der Studierenden. Besonders interessant ist allerdings, dass 46 % angegeben haben, eine solche Karriereseite nicht zu kennen, die Idee aber interessant finden. Unternehmen müssen somit stärker nach außen kommunizieren, dass sie auf Facebook oder in anderen Social-Media-Anwendungen vertreten sind, damit Studierende diese vermehrt nutzen.

der Mitarbeiter, einem Kontrollverlust und in der Unterschätzung des Zeitaufwandes.

## Fazit

Die rasante Verbreitung des Internet kann im Bereich Personalmarketing nicht nur für die Rekrutierung von Ingenieurstudenten für Praktika und Abschlussarbeiten genutzt werden. Für Unternehmen ist es wichtig, die Kommunikation über Social-Media-Anwendungen einerseits als zusätzlichen Kanal zu sehen, andererseits aber die klassischen Rekrutierungskanäle nicht zu vernachlässigen. Nach wie vor sind diese die Hauptinformationsquellen, um auf ein Unternehmen aufmerksam zu machen. Möchte sich das Unternehmen jedoch als attraktiver und moderner Arbeitgeber präsentieren, ist die Nutzung von Social-Media-Anwendungen unabdingbar. Die aufgezeigten Chancen und Risiken verdeutlichen jedoch, dass dieser komplexe Bereich einer kontinuierlichen Betreuung bedarf. Grundsätzlich sind zugleich mögliche Nachteile zu bedenken, die sich aus einer Vernachlässigung von Social-Media-Anwendungen ergeben könnten. Diese sind:

- Möglicher Relevanzverlust der Unternehmen
- Sinkende Bekanntheit der Arbeitgebermarke
- Langsamere Reaktionsmöglichkeit
- Wettbewerbsnachteile durch mangelnde Wissensverarbeitung
- Sinkende Mitarbeiterbindung

In naher Zukunft werden die Social Media nicht mehr als Modetrend zu bezeichnen sein, sondern als standardisierter Kommunikationskanal auch für die betriebliche Nutzung im Personalbereich. Klassische Rekrutierungsinstrumente werden aber trotzdem nicht unwichtiger. Allerdings verlagern sich die Schwerpunkte innerhalb dieser Instrumente. So wird eine Ansprache über Printmedien - bedingt durch die Verbreitung des Internet - zukünftig weiter abnehmen. Allerdings bleiben Hochschulmessen und die klassische Internetseite die ersten Quellen zur Informationsbeschaffung und zur Kontaktaufnahme. Der heutige Bewerber sucht zunehmend den Dialog mit den Unternehmen über das Internet. Genau dies bieten die Social Media. Sie sind damit den meisten klassischen Rekrutierungsinstrumenten einen Schritt voraus.

Daniel Goller

## Gesundheitsmanagement zu psychischen Erkrankungen

Psychische Erkrankungen – raus aus der Tabuzone Globalisierung, Beschleunigung und Effizienzsteigerung sind Kennzeichen heutigen Wirtschaftslebens. Demgegenüber stehen Menschen, die nicht immer so leistungs- und zielorientiert agieren können wie sie wollen und sollen. Psychische Erkrankungen bzw. Störungen treten häufiger auf als allgemein vermutet, fast jeder zweite Mensch erkrankt im Laufe seines Lebens einmal daran. Psychische Erkrankungen bzw. Störungen sind „Beeinträchtigungen der normalen Funktionsfähigkeit des menschlichen Erlebens und Verhaltens, die sich in emotionalen, kognitiven, behavioralen, interpersonalen und/ oder körperlichen Beeinträchtigungen äußern“ (Bastine, 1998, S. 19). Die häufigsten Diagnosen sind Angststörungen

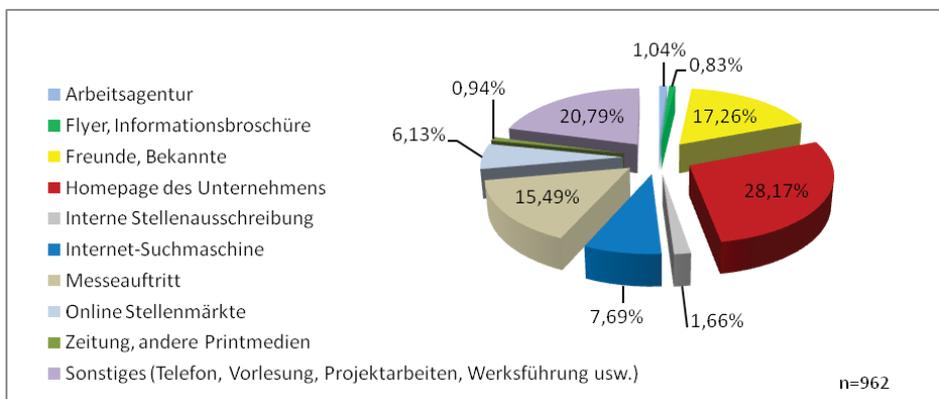


Abbildung: Nutzung klassischer Rekrutierungsinstrumente durch Ingenieurstudenten

von Mitarbeitern an Dritte einen erheblichen Teil zum Bewerbungseingang beitragen. Damit ergibt sich als Gesamtbild aus den Quoten „Freunde, Bekannte“ und „Sonstiges“, dass mehr als ein Drittel der Ingenieurstudenten durch Kanäle auf die KUKA AG aufmerksam wurden, welche nicht unmittelbar vom Unternehmen ausgehen.

Durch die Messeauftritte, vor allem auf Jobmessen an Hochschulen, wurden insgesamt 15,49 % der Bewerber auf die KUKA AG aufmerksam. Neben diesen vier häufigsten Kanälen, gibt es noch weitere, welche jedoch eine deutlich geringere Anzahl an Bewerbungen hervorbrachten. Aus diesem Grund werden diese nur kurz erläutert. So wurden 7,69 % der Ingenieurstudenten durch Internet-Suchmaschinen, z. B. Google, auf die KUKA AG und somit auf die zu besetzenden Stellen aufmerksam. Mit Online Stellenmärkten gewann man die Aufmerksamkeit von 6,13 % der Bewerber und mit weniger als 2 % folgen interne Stellenausschreibungen (1,66 %) und die Arbeitsagentur (1,04 %) als klassische Rekrutierungskanäle.

## Stellenwert der Social Media innerhalb der Zielgruppe

Eine Studie der StudentMonitor UG und eine Befragung von Thomas Ache im Rahmen seiner Bachelorarbeit an der HS Augsburg machen deutlich, dass Ingenieurstudenten, aber auch Studierende anderer Fachbereiche, derzeit den Kommunikationskanal der Social Media nur bedingt für den beruflichen Bereich nutzen. Es stellt sich somit die Frage, ob sich der Einsatz von Social Media im Bereich des Personalmarketing überhaupt lohnt? Die Antwort auf dieser Frage lautet – ja, es lohnt sich. Dies geht aus verschiedenen Gründen hervor. Man darf zum einen nicht vergessen, dass die jetzige

## Chancen und Risiken durch die Nutzung der Social Media im Personalmarketing

Natürlich ergeben sich im Bereich der Social Media für Unternehmen Chancen, da auch sie in die Rolle des Prosumers (Produzent und Konsument) schlüpfen können und personalorientierte Inhalte im Internet verbreiten können. Dabei können sich durch die Nutzung folgende Chancen ergeben:

- Steigerung des Employer Branding
- Einsatz des Mitarbeiters als Botschafter des Unternehmens
- Nutzung als Rekrutierungswerkzeug
- Überprüfung von Bewerbern („Background Checking“)

Die Social Media bieten Unternehmen somit Chancen, sich gegenüber der Zielgruppe richtig zu positionieren. Wichtig dabei ist es, dass die Anwendung der Social Media als komplexe und kontinuierliche Tätigkeit gesehen wird und hierfür die notwendigen Ressourcen, wie Zeit, Personal, Technik usw., zur Verfügung gestellt werden müssen, damit der Einsatz zu einem Erfolg führt. Neben den erwähnten Chancen durch die Social Media gibt es natürlich auch diverse Risiken, welche beachtet werden müssen. Mögliche Gefahren liegen in einem dysfunktionalen Kommunikationsverhalten

und Phobien, Störungen durch psychotrope Substanzen (v.a. Alkohol), affektive Störungen (v.a. Depressionen) und somatoforme Störungen (körperliche Beschwerden ohne organische Ursache) (Berger, 2011; Lieb et al., 2008). Während die Krankheitstage (AU-Tage) tendenziell sinken, steigt die Zahl der AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen stark an (BDP, 2008). Alle Prognosen gehen dahin, dass psychische Störungen in Zukunft zunehmen werden. Das hat Folgen. Für Unternehmen bedeuten zunehmende Ausfälle durch psychische Erkrankungen sinkende Produktivität und steigende Kosten. So geht beispielsweise Berufsunfähigkeit in etwa jedem fünften Fall direkt auf eine psychische Erkrankung zurück, Tendenz steigend. Die Folgen sind dann besonders gravierend, wenn diese Erkrankungen tabuisiert werden und (zu) spät in Unternehmen darüber gesprochen wird. Schweigen und Abwarten können sich Unternehmen aber immer weniger leisten.

**Gesundheitsförderung im Unternehmen**  
Der Druck auf viele Berufstätige nimmt zu. Eine Kultur der zeitlichen Verfügbarkeit, längere Lebensarbeitszeiten, steigende Arbeitsplatzunsicherheit, Zunahme von befristeten Arbeitsverträgen (statt unbefristeter Verträge) und häufigere Arbeitslosigkeitsphasen in Erwerbsbiographien führen zu einem Anstieg von Stress und steigenden psychischen Gefährdungen. Zusätzlich können verschiedene Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz zu gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen werden (z.B. BDP, 2008; Bamberg, Ducki & Metz, 2011; Sockoll, 2009; Kroll & Lampert, 2012). Belastende Arbeitsfaktoren sind:

- hohe Arbeitsdichte, Zeitdruck und Ergebnissdruck
- hohe Anforderungen bei geringem Handlungsspielraum
- Unterbrechungen und Störungen während der Arbeit
- geringe soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, negativ erlebtes Führungsverhalten
- schlechtes Organisationsklima; Konflikte und Mobbing
- Missverhältnis zwischen Verausgabung und Belohnung
- prekäres Einkommen
- Zeitarbeit, Schichtarbeit und Überstunden
- belastende Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, unergonomische Arbeitsbedingungen).

Aber nicht jeder Berufstätige, der unter negativen und stressigen Bedingungen arbeitet, erkrankt dabei. Wissenschaftler und Praktiker interessieren sich zunehmend dafür, wie sich Gesundheit fördern lässt. Viele Trends des Wirtschaftslebens werden sich nicht ändern oder aufhalten lassen. Wie also können Unternehmen zur Gesundheitsförderung beitragen? Die Forschung hat sich hierzu in den letzten Jahren intensiv mit dem Konzept der „Resilienz“ beschäftigt. Die Annahme dabei ist: Gesundheit ist weitaus mehr als die Abwesenheit von Krankheit, sondern, nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO, ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens. Resilienz des Einzelnen ist die Fähigkeit, Krisen durch persönliche und soziale Ressourcen zu meistern und diese dann auch als Anlass für persönliche Entwicklung nutzen zu können. Arbeit kann und muss Wohlbefinden, Gesundheit und Resilienz fördern! Betriebliches Gesundheitsmanagement und Arbeitsgestal-

tung zielen darauf ab. Neben der Wiedereingliederung und Unterstützung Erkrankter kommt der Prävention eine wichtige Rolle zu. Gerade in mittelständischen Unternehmen und bei öffentlichen Arbeitgebern gibt es hierbei noch viele Ansatzpunkte und großen Handlungsbedarf.

Präventive Maßnahmen finden auf vier Ebenen statt (Bamberg, Ducki & Metz, 2011; Riechert, 2011): (A) Gestaltung der Organisation, (B) Gestaltung der Arbeitsplätze, (C) Gestaltung der Zusammenarbeit und Führung sowie (D) Förderung der Resilienz und des selbstfürsorglichen Verhaltens der Beschäftigten.

#### A. Organisation

Allgemein kann ein Unternehmen durch die Gestaltung der Unternehmenskultur und des -klimas indirekt zur Resilienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Maßnahmen fördern beispielsweise eine offene Feedbackkultur oder unterstützen die Life-Work-Balance. Kulturwandel ist langwierig, nur indirekt steuerbar und schwierig zu kontrollieren. Dennoch zahlt sich das Engagement aus. Eine positive Atmosphäre ist beispielsweise wichtig für die Arbeitszufriedenheit und das persönliche Engagement (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008; S. 153). Auf organisationaler Ebene lassen sich daneben hilfreiche Frühwarnsysteme installieren (z.B. Mitarbeiterbefragungen oder Stressbarometer), die das Klima anzeigen und Hinweise für verbessernde Maßnahmen geben. Kompetente Experten im Unternehmen (Personalabteilung, Betriebsärzte, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsräte) unterstützen und begleiten die Systeme und führen daraus abgeleitete Maßnahmen durch.

#### B. Arbeitsplatzgestaltung

Ziel der Arbeitsplatzgestaltung ist es, humane Arbeitstätigkeiten zu schaffen (Ulrich, 2011), die die psychophysische Gesundheit nicht schädigen und das Wohlbefinden höchstens vorübergehend beeinträchtigen. Humane Tätigkeiten entsprechen den Bedürfnissen und Qualifikationen der Arbeitenden, ermöglichen Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und tragen zur Entwicklung der Persönlichkeit und der Kompetenzen bei. Das gelingt u.a. durch Schaffung von Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen, Steigerung von Qualifikation und der Schaffung von Vollständigkeit bei Aufgaben auf allen Ebenen. Neben diesen klassischen Ansatzpunkten arbeitspsychologischen Handelns sind heute neue Konzepte vonnöten, die sich mit der steigenden Arbeitsverdichtung beschäftigen. Erholungszeiten, die individuelle Kompetenz, sich zu regenerieren, und Zeiten mittleren Einsatzes sind absolut notwendig, damit Teams und Einzelne dauerhaft Spitzenleistungen erbringen können. Maßnahmen zur Teamentwicklung, Zeitmanagement und individuelle Coachings sind hier neben der Gestaltung der Arbeit mögliche Ansatzpunkte (z.B. Kubowitsch, Kubowitsch & Stief, 2012).

#### C. Zusammenarbeit und Führung

Bei der Prävention psychischer Erkrankungen kommt dem Verhalten von Führungskräften und der Zusammenarbeit im Team eine besondere Rolle zu. Damit Führungskräfte unterstützende Maßnahmen für Mitarbeiter mit frühen Anzeichen einer Gefährdung ergreifen können, sind eine Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte und Beschäftigten wichtig. Schulungen dazu informieren über psychische Erkrankungen und deren Folgen, die rechtlichen Rahmenbedingungen und trainieren wertschätzende Gesprächsführung. Daneben kann eine

Beratung zum Umgang mit kritischen Situationen im Unternehmen, z.B. durch einen Psychologen oder Psychiater, der Eskalation kritischer Situationen vorbeugen. Begleitende Maßnahmen können diesen Prozess unterstützen, z.B. die Schaffung von Multiplikatoren oder die Installation von Ansprechpartnern (z.B. Personalabteilung).

#### D. Empowerment von Beschäftigten

Persönliche Resilienz basiert auf sieben Säulen, die als Basis innerer Stärke betrachtet werden: Optimismus, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Akzeptanz, Verantwortung übernehmen, aktive Zukunftsplanung und Nutzen von Netzwerken und Freundschaften (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2010). Unternehmen können Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten im Umgang mit herausfordernden Bedingungen auszubauen. Durch Coaching, arbeitsplatznahes Training und Verhalten der direkten Führungskraft lässt sich die Resilienz einzelner Mitarbeiter positiv beeinflussen. Nur durch ein Zusammenspiel von organisatorischen Maßnahmen, Maßnahmen zur Gestaltung der Zusammenarbeit und Führung sowie der Qualifizierung und Stärkung der einzelnen Mitarbeiter kann Produktivität und Zufriedenheit mit Arbeit langfristig sichergestellt werden. Die Schaffung sicherer Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses unterstützen dabei, auch wenn dieses Ziel manchen unternehmerischen Interessen entgegen steht.

#### Literatur

- Bamberg, E., Ducki, A., Metz, A. M. (Hrsg., 2011). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bastine, R. (1998). Klinische Psychologie, Band I (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- BDP (2008). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen. BDP Report. Berlin.
- Berger, M. (2011). Psychische Erkrankungen. München: Urban & Fischer.
- Kroll, L.E. & Lampert, T. (2012). Arbeitslosigkeit, prekäre Beschäftigung und Gesundheit. Hrsg. Robert Koch-Institut Berlin, GBE kompakt 3 (1), [www.rki.de/gbe-kompakt](http://www.rki.de/gbe-kompakt) (Stand: 08.03.2012)
- Kubowitsch, K., Kubowitsch, S. & Stief, M. (2012). Team Performance Management: Training und Coaching für nachhaltige Topleistung. In J. Smettan, F. Schreiber, L. Olos, C. Riegel & W. Grieshop (Hrsg.), Erfolg durch Kompetenz (S. 171-183). Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Lieb, K., Frauenknecht, S. & Brunnhuber, S. (2008). Intensivkurs Psychiatrie und Psychotherapie. München: Urban & Fischer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.
- Riechert, I. (2011). Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Berlin: Springer.
- Sockoll, I. (2009). Psychische Gesundheit im Erwerbsleben. BKK Bundesverband. [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) (Stand: 1.9.2009)
- Ulrich (2011). Arbeitspsychologie (7. Aufl.). Zürich: Schäffer-Poeschel.
- Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.) (2010). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Carl Auer.

Der Beitrag resultiert aus dem Aktionstag „Wir mit-tendrinn – barrierefreies Augsburg“ der 2011 von der Stadt Augsburg in Kooperation mit der Hochschule Augsburg durchgeführt wurde.

Prof. Dr. Mahena Stief

## Strategieimplementierung durch die Personalarbeit

*Der Bericht basiert teilweise auf einem gekürzten Artikel von Christian Lebrecht und Stephan Völk, der im September 2012 im Personalmagazin erscheinen wird.*

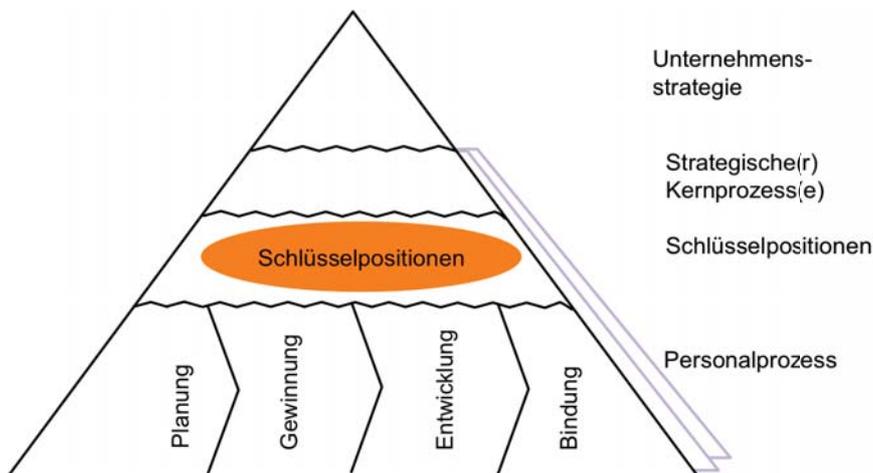
Die Aussage, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource im Unternehmen sind, ist fast schon zu einem Allgemeinplatz geworden. Was auf jeden Fall für die meisten Unternehmen zutrifft, ist der Umstand, dass die Mitarbeiter einer der größten, wenn nicht sogar der größte Kostenblock im Unternehmen sind. Wenn ein Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen will, dann muss gerade die wichtigste bzw. auch teuerste Ressource des Unternehmens konsequent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sein. Die meisten Verantwortlichen in den Personalabteilungen sind sich bewusst, dass sie mit ihrer Arbeit einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie liefern sollten. Die Frage, die sich aber immer wieder stellt, ist, wie dies geschehen kann: Wie kann die Personalabteilung sicherstellen, dass ihre Arbeit und die von ihr angewandten Instrumente und Maßnahmen auch wirklich auf die Unternehmensstrategie einzahlen? Spricht man mit Personalern, so ist immer wieder eine große Verunsicherung zu spüren. In der Managementliteratur wird der Einsatz einer Balanced Scorecard für das gesamte Unternehmen bzw. einer direkt auf die Personalarbeit angepassten HR-Scorecard vorgeschlagen. Im Rahmen eines früheren Forschungsprojektes wurden im Jahr 2010 fünfzig der einhundert größten Arbeitgeber in Deutschland auch nach dem Einsatz einer Balanced Scorecard bzw. einer HR-Scorecard in Personalbereich befragt. Weniger als zwanzig Prozent der interviewten Firmen gaben an, dass sie eine Scorecard im Personalbereich einsetzen. Als Hauptgrund für die geringe Verbreitung wurde der hohe Aufwand für die Erstellung und Pflege des Instruments genannt. Wenn selbst für Großunternehmen eine Scorecard zu aufwändig ist, dann sind kleine und mittlere Unternehmen erst recht mit dem Einsatz einer HR-Scorecard überfordert. Was benötigt wird, ist ein einfacheres und robustes Instrument. Dieses muss es den Personalverantwortlichen in kleineren Unternehmen ermöglichen, mit vertretbarem Aufwand zu überprüfen, ob die eigene Personalarbeit die Unternehmensstrategie ausreichend umsetzt. Ein Instrument, das diesen Anforderungen gerecht wird, ist der Strategie-Implementierungs-Score (SIS), der an der Hochschule Augsburg entwickelt wurde.

### Der Strategie-Implementierungs-Score – das Konzept

Der Grundgedanke des SIS folgt dem Pareto-Ansatz, der bekanntlich besagt, dass mit 20 Prozent der Ressourcen meist 80 Prozent des Ergebnisses erzielt werden. Übertragen auf die Personalarbeit bedeutet dies, dass 20 Prozent der Belegschaft für 80 Prozent der Strategieumsetzung verantwortlich sind. Diese 20 Prozent der Belegschaft sind deswegen für das Unternehmen so wichtig, weil sie die für die Strategie entscheidenden Positionen im Unternehmen bekleiden. Das Personalmanagement muss diese Schlüsselpositionen identifizieren und sicherstellen, dass die entscheidenden Positionen richtig besetzt sind. Ist dies geschehen, dann wird gewährleistet, dass das Personalmanagement mit seiner Arbeit die Unternehmensstrategie umsetzt. Daraus folgt natürlich die Frage, welches die Schlüsselpositionen im Unternehmen sind, auf denen die entscheidenden Mitarbeiter sitzen. Die Strategie-Pyramide in der angefügten Abbildung zeigt, wie diese Positionen identifiziert werden können. Jedes Unternehmen hat – hoffentlich – eine Strategie, mit der es erfolgreich im Wettbewerb bestehen will. Und jede Strategie beruht darauf, dass das eigene Unternehmen einige wenige – aber kritische – Kernprozesse besser beherrscht als die Wettbewerber. Viele der deutschen Mittelständler haben sich erfolgreich darauf spezialisiert, technisch extrem anspruchsvolle und

besonders leistungsfähige Maschinen oder Anlagen zu entwickeln und zu fertigen. Im Vergleich zur Entwicklung oder Fertigung ist in diesen Unternehmen das Marketing wesentlich weniger entscheidend. Bei einem Konsumgüterhersteller wäre das genau anders herum.

von neuen Mitarbeitern gebaut werden, in wie weit können durch die interne Entwicklung Mitarbeiter, die heute noch nicht auf Schlüsselpositionen arbeiten, für eine Tätigkeit in einer Schlüsselposition vorbereitet werden? Sind die Maßnahmen der Mitarbeiterbindung ausrei-



Die Strategie-Pyramide zur Ableitung der Schlüsselpositionen

So lange die Kernprozesse besser beherrscht werden als von den Konkurrenten, bleibt der Wettbewerbsvorsprung erhalten. In der Regel sind es nicht mehr als zwei oder drei Kernprozesse, über die sich ein Unternehmen von der Konkurrenz abhebt.

Jeder Kernprozess benötigt Menschen, die diesen Prozess am Laufen halten. Diese Mitarbeiter, die die Kernprozesse des Unternehmens tragen, sind das Humankapital im Unternehmen, das den größten Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet. Die Positionen, die diese Mitarbeiter bekleiden, stellen die Schlüsselpositionen im Unternehmen dar, auf die sich die Personalarbeit für die Strategieumsetzung konzentrieren sollte. Die Untersuchung, welches die Schlüsselpositionen sind, muss natürlich für jeden Kernprozess getrennt durchgeführt werden. An die Identifizierung der Schlüsselpositionen schließt sich nun der untere Teil der Pyramide an. Dies sind die Maßnahmen im Personalbereich, die zur Sicherung der Schlüsselpositionen ergriffen werden. Da die Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitern für die Schlüsselpositionen meist ein mehrjähriger Prozess ist, reicht es nicht aus, nur zu schauen, welche Mitarbeiter heute für die Besetzung der Schlüsselpositionen gebraucht werden. Die zweite Frage muss lauten, welche Schlüsselpositionen gilt es in den nächsten Jahren zu besetzen? Je nach Unternehmen und Branchenumfeld kann dieser Planungshorizont achtzehn Monate oder auch fünf Jahre betragen. Bleiben die Schlüsselpositionen unverändert oder werden sich aufgrund einer Strategieänderung in Zukunft andere Positionen zu Schlüsselpositionen entwickeln? Eine mittelfristige Personalplanung für die Schlüsselpositionen bildet die Grundlage für alle weiteren Personalinstrumente und sollte daher mit großer Sorgfalt betrieben werden. Diese Personalplanung muss für jeden Kernprozess und jede Schlüsselposition getrennt durchgeführt werden. Auf Basis dieser Planung kann sich die Personalabteilung nun die Frage stellen, mit welchen personalpolitischen Instrumenten die Lücke geschlossen wird. Wie stark soll auf die Gewinnung

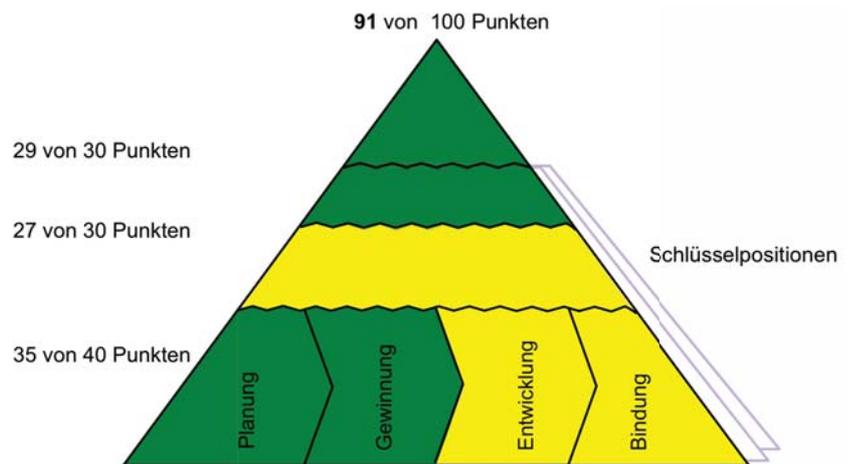
chend, um eine ungeplante Fluktuation auf den Schlüsselpositionen möglichst gering zu halten? Gibt es Erfahrungswerte zu dieser Fluktuation? Wie viele Personen auf Schlüsselpositionen werden altersbedingt während des Planungszeitraums ausscheiden und müssen ersetzt werden? Stimmen z.B. das Betriebsklima und die Aufgaben für die Mitarbeiter auf den Schlüsselpositionen? Bei Ingenieuren ist es oft wichtiger, dass eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben ist – bei Beratern wären ausreichende Karrierechancen meist vorrangiger. Sind die einzelnen Maßnahmen in sich stimmig und ist es plausibel, dass mit diesen Maßnahmen auch in den nächsten Jahren die Schlüsselpositionen in der Entwicklung ausreichend besetzt sind? Wenn diese Fragen mit ja beantwortet werden können, dann ist die Personalarbeit des Unternehmens auf dem besten Wege, die Umsetzung der Unternehmensstrategie nachhaltig zu unterstützen.

### Der Strategie-Implementierungs-Score in der Praxis

Soweit die Theorie des Strategie-Implementierungs-Score. Die Frage, die sich nun stellt, war, ob das Konzept auch in der Praxis dem Anspruch, überschaubar im Aufwand und dennoch aussagekräftig zu sein, gerecht werden kann. Um dies herauszufinden, führte die Hochschule Augsburg mit sechs Unternehmen aus der Region ein studentisches Projekt durch, bei dem die Praxistauglichkeit des Konzeptes unter Beweis gestellt werden sollte. Für das Projekt konnten die Firmen Bioland Beratung, CADCON Ingenieurgesellschaft, explido webmarketing, KUKA Roboter GmbH, Patrizia AG und die Wirtschaftskanzlei Sonntag und Partner gewonnen werden. Die Unternehmen waren ausgewählt, um eine möglichst große Bandbreite bezüglich der Größe, Branche und Eigentümerstruktur abzubilden.

Mit einem kleinen, aber sehr engagierten Team von sieben Studierenden wurde im Projekt erst ein strukturierter Fragebogen mit ca. 30 Fragen entwickelt, an Hand dessen überprüft werden

konnte, in wie weit die einzelnen Aspekte der in der Abbildung dargestellten Strategie-Pyramide in der Personalarbeit eines Unternehmens abgedeckt sind. Im Idealfall würde ein Unternehmen 100 Punkte in der Auswertung der Ergebnisse erreichen können. Der Fragebogen wurde an die teilnehmenden Unternehmen verschickt und wurde dann in einem halbtägigen Workshop von einer Gruppe von Studierenden mit den Personalverantwortlichen in den Unternehmen diskutiert. Im Anschluss werteten die Studierenden die Gespräche aus, klärten ggf. offene Punkte noch einmal telefonisch. Die Ergebnisse aus dem Workshop wurden dann – unter Nutzung der gängigen Ampellogik an Hand der Strategie-Pyramide aufbereitet und in einem weiteren Treffen mit den Unternehmen durch die Studierenden vorgestellt. Die nächste Abbildung zeigt eine beispielhafte Auswertung eines Unternehmens, das insgesamt die Unternehmensstrategie gut durch die Personalarbeit umsetzt. Die grünen Bereiche zeigen, dass hier kein nennenswerter Handlungsbedarf besteht. Lediglich in den gelb markierten Bereichen, der Identifikation der Schlüsselpositionen, der Entwicklung und Bindung von Mitarbeiter auf den Schlüsselpositionen herrscht etwas Handlungsbedarf. Seitens der beteiligten Unternehmen kam das einhellige Feedback, dass trotz des relativen geringen Zeiteinsatzes die Situation im Unternehmen treffend beschrieben worden war. Die Firmenvertreter bewerteten den Blick von außen als sehr hilfreich. In mehreren Unternehmen



Durch das Projekt konnte gezeigt werden, dass der Strategie-Implementierungs-Score seinem Anspruch gerecht wird, mit vertretbarem Aufwand den Beitrag der Personalarbeit zur Unternehmensstrategie zu überprüfen. Das Instrument ist daher gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eine Alternative zur bisher propagierten HR-Scorecard. An dieser Stelle sei noch einmal den teilnehmenden Studierenden und Unternehmen für ihre aktive Mitarbeit an diesem gelungenen Projekt gedankt.

## Für Sie gelesen

### HR Business Partner – zwei Bücher, zwei Qualitäten

Martin Claßen & Dieter Kern (2010). HR Business Partner – Die Spielmacher des Personalmanagements. Luchterhand, Köln. 440 Seiten, 45 € und Alcira Granados & Götz Erhardt (2011). Corporate Agility Organization – Personalarbeit der Zukunft. Gabler, Wiesbaden. 204 Seiten. 39,95 €.

Das Konzept des HR Business Partner, das Dave Ulrich 1997 veröffentlicht hatte, wird mittlerweile auch in Deutschland von vielen Unternehmen als State of the Art für die Organisation der Personalfunktion angesehen. Es zeigt sich aber, dass das Konzept des HR Business Partners – wie viele andere Managementkonzepte auch – zwar einleuchtend und überzeugend in der Idee ist, bei der Umsetzung aber eine Vielzahl von Fallstricken und Probleme zu beobachten sind.



Die beiden hier besprochenen Bücher nehmen den aktuellen Status quo bei der Umsetzung des HR Business Partner Konzepts zum Thema. Trotz Gemeinsamkeiten, z.B. sind beide Bücher von einem Autoren-Duo aus einer großen Beratungsgesellschaft geschrieben, sind die aufgezeigten Analysen und Ansätze recht unterschiedlich. Martin Claßen und Dieter Kern sind/waren Berater bei CapGemini und haben das aktuelle Buch als Nachfolge zu einer 2005/2006 durchgeführten Studie

zum Status quo des HR Business Partners geschrieben. Der Fokus liegt für die Autoren weniger auf dem theoretischen Konzept der HR Business Partners, sondern auf den Erfahrungen bei der Umsetzung. Ausgehend von einer Rollensuche für die Personalarbeit wird das Konzept der HR Business Partners vorgestellt. Dabei argumentieren Claßen und Kern, dass das Konzept des HR Business Partners nach langem Fokus auf den administrativen Aspekten, „... eigentlich gar nichts anderes ist als die Rückbesinnung auf das Unternehmerische in der Personalwirtschaft ...“ (S. 52). Die aus dem Modell abgeleiteten Aufgabenstellung für den HR Business Partner und die – sehr hohen – Anforderungen an die Position werden herausgearbeitet. Dazu wird ein Kompetenzprofil für einen HR Busi-



ness Partner vorgestellt und kritisch diskutiert. Im Anschluss werden die Probleme aufgezeigt, die sich oft bei der Einführung des HR Business Partner Konzept beobachten lassen. Die Autoren argumentieren, dass das Konstrukt des HR Business Partner nie endgültig definiert ist, sondern sich wie das Geschäft des Unternehmens und damit die Anforderungen an das HR Management ständig weiter entwickeln wird. Gleichzeitig sehen Claßen und Kern derzeit Entwicklung in der HR Organisation, die das Konzept des HR Business Partners grundsätzlich ersetzen kann. Abgerundet wird das Buch durch einige Interviews mit Personalverantwortlichen zum Thema HR Busi-

ness Partner. Bei den Interviewpartnern handelt es sich aber fast ausschließlich um Vertreter von Großunternehmen. Die Perspektive des Mittelstandes bleibt leider unberücksichtigt.

Das Buch ist flüssig, humorvoll und manchmal auch selbstironisch geschrieben. Dabei wollen die Autoren bewusst durch kritische Aussagen und Standpunkte zur Diskussion anregen. Claßen und Kern geben mit ihrem Buch den derzeit im deutschsprachigen Raum wohl besten Überblick über das Konzept der HR Business Partners: was es verspricht, was es halten kann, wie es implementiert werden kann. Wer einen fundierten Einstieg in das Thema sucht bzw. eine Basis für die Einführung oder Optimierung des HR Business Partner Konzepts in seiner Organisation, ist mit diesem Buch bestens beraten.

So sehr das Buch von Claßen und Kern überzeugt, so sehr enttäuscht das Buch von Granados und Erhardt, zwei Beratern aus dem Hause Accenture. Die Autoren argumentieren in dem vor Anglizismen strotzenden Buch, dass das Modell des HR Business Partners in der Praxis sich oft nicht bewährt hat und schlagen als Alternative das Corporate Agility Management vor. Dabei sind ‚Skill-Management‘ durch die Personalabteilung, eine Optimierung der Schnittstelle zwischen Geschäfts- und Personalbereich, der Fokus des Personalbereichs auf Wert schöpfende Themen, Übertragung des ‚Workforce-Managements‘ auf die Linienorganisation und die Befähigung der Führungskräfte zur Mitarbeiterführung die Kernpunkte des vorgestellten Modells. Viele dieser Punkte kommen auch schon im HR Business Partner Modells vor. Vieles ist alter Wein in neuen Schläuchen. Die Lösungsansätze, die zur Behebung der im HR Business Partner Modells identifizierten Probleme entwickelt werden, sind wenig überzeugend. So soll die Schnittstelle zwischen Linienfunktion und Personalfunktion durch den ‚Agility Manager‘ optimiert werden. Dieser Agility Manager soll zu 51% Führungskraft im operativen Bereich sein, zu 49% im HR Management arbeiten. Eine in der Praxis selten praktikable Lösung. Auch

die Umbenennung des HR Business Partners in einen SPOC (single point of contact) dürfte außer bei Star Trek Fans unter den Personalverantwortlichen weder Begeisterung hervorrufen, noch die grundsätzlichen Probleme Rolle des HR Business Partners lösen.

Das Beispiel eines Energieversorgers in Deutschlands, an dem das Modell vorgestellt wird, erweckt den Eindruck, dass die Autoren es direkt aus einem Beratungsprojekt in einem angelsächsischen Land übernommen haben. Bei vielen der Folien wurde sich nicht einmal mehr die Mühe gemacht, die englischen Texte ins Deutsche zu übersetzen.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass die Autoren mit ihrem Untertitel ‚Wertschöpfende Personalmanagementprozesse im Unternehmen verankern‘ viel versprechen. Leider werden sie ihrem Anspruch nicht gerecht.

Christian Lebrez

Achim Weiland (2011). Personalentwicklung für die Praxis. Werkzeuge für die Umsetzung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel. 211 Seiten. 39,95 €.

Das Buch des Hochschulprofessors aus Neu-Ulm gliedert sich in die Themengebiete

- Einführung/Grundsätzliches
- Bedarfsanalyse
- Diagnose und Selektion mit den Inhalten Potenzialanalyse, AC/DC, Management Appraisal, Personalportfolio
- Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen – hier werden u.a. Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Job-Rotation, Auslandsaufenthalte, Coaching, Lernmethoden und Lerntransfer sowie Mitarbeiterbefragungen angesprochen
- Positionsbesetzung mit Nachfolgeplanung
- Personalentwicklungssysteme (knapp in 6 Seiten)
- Evaluation und Erfolgskontrolle.



Die Stärke des Buches ist der breite und doch fundierte Überblick. Es handelt sich um eine ausgesprochen systematische Einführung in die Thematik mit guten, aktuellen Literaturverweisen. Insbesondere der erfahrene Praktiker wird darin auch eine Schwäche erkennen, wenn er sich Vertiefungen zu einzelnen Themen, z.B. zu kritischen Fragen in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat oder zu weiteren Unternehmensbeispielen erwartet hätte. Lediglich das Kapitel „Neue Führungskräfte einarbeiten“ dürfte auch für den erfahrenen Praktiker noch viel Neues bieten. Das Thema Talent Management wird zwar in der berühmten BCG-Studie zitiert, jedoch nicht weiter aufgegriffen bzw. zur

Personalentwicklung abgegrenzt.

Zwar verweist der Verlag auf ergänzende Unterlagen zum Download. Trainer werden sich freuen, dass diese als word-Dateien zur weiteren Verarbeitung angeboten werden. Der Leser fragt sich allerdings auch, ob dies nun die neue Variante der Verlage ist, Druckkosten zu sparen, konkret auf den Buchkäufer zu verlagern. Denn die Download-Materialien sind fast durchgängig Checklisten. Weiter vertiefende Materialien - beispielsweise Betriebsvereinbarungen – fehlen.

Das Buch lässt sich trotz der angeführten Einschränkungen für Bachelor- und Masterstudierende sowie Nachwuchspersonaler zur systematischen Einführung wärmstens empfehlen.

Dorothee Echter (2011). Führung braucht Rituale. So sichern Sie nachhaltig den Erfolg Ihres Unternehmens. München. Vahlen. 2. Auflage. 158 Seiten. 24,80 €.

Dieses Buch hatte als Erstauflage 2003 einen anderen Titel: Rituale im Management, und ist überhaupt komplett überarbeitet worden. Das Buch ist ausgesprochen praxisorientiert aufgebaut und sehr gut lesbar geschrieben. Viele Beispiele aus der Coachingarbeit der Autorin veranschaulichen Erfolgsfaktoren für Top-Manager. Damit vermittelt das Buch neben den inhaltlichen Aussagen auch einen hochinteressanten Einblick in Verhalten und Erleben von Top-Managern. Und natürlich auch in das Gelingen von Top-Karrieren.



Die Autorin stellt zentrale Erfolgsfaktoren heraus und betont z.B. die Bedeutung von Vertrauen, Offenheit, Dankbarkeit, Wertschätzung, Kommunikation. Beschrieben werden des Weiteren Zeit-, Stimmungs-, Steuerungs-, Wachstums- und Veränderungsrituale anhand konkreter Beispiele.

Positive Rituale werden als zentrale Hebel gesehen, um eine gute Stimmung zu erreichen sowie Veränderungen zu implementieren und durch symbolisches Management zu festigen. Denn sie transportieren gemeinsamen Sinn, dokumentieren Zugehörigkeit und Wertschätzung (S. 14) und bieten Orientierung in der Komplexität. Erster Schritt ist, bestehende Rituale zu erkennen und zu verstehen. Erst danach können sie gekonnt (neu) gestaltet werden.

Kritisch zu sehen ist: negative Verhaltensweisen im Top-Management werden kaum behandelt, auch nicht dass manche als Manager des Jahres Ausgezeichnete mit zeitlichem Abstand bestenfalls als Schaumschläger zu bezeichnen sind. Wer etwas über Nieten in Nadelstreifen lesen will, muss woanders suchen. Zudem wäre es schön gewesen, wenn zentrale Aussagen nicht nur durch eigene praktische Erfahrungen, sondern auch durch wissenschaftliche Studien belegt würden: Dass die Qualität von Ritualen wichtiger sein soll als die Qualität der Führungskräfte wirkt so nicht wirklich überzeugend.

Jürgen Weibler (2012). Personalführung. München. Vahlen. 2. Auflage. 751 Seiten. 44,90 €.

Der Autor hat sich an die verdienstvolle Aufgabe gemacht, sein umfassendes Grundlagenwerk nach der Erstauflage von 2001 zu aktualisieren und weitgehend zu überarbeiten. Wenig überraschend hat dies auch zu einer quantitativen Erweiterung von fast 40 % geführt, was das Werk in jeder Hinsicht schergewichtig macht.

Auch wenn die Gliederung mit Entstehung und Entwicklung, Ausrichtung, Gestaltung und Veränderung von Führungsbeziehungen nicht ganz glücklich gewählt ist, der Inhalt erfüllt die Erwartungen in jeder Hinsicht. Die Thematik Führung ist wissenschaftlich fundiert und umfassend aufbereitet. So erstreckt sich allein das Literaturverzeichnis über beeindruckende 67 Seiten.



Es handelt sich zunächst um ein zentrales Grundlagenwerk der Führungsliteratur. Zudem überzeugt der Einbezug neuer Fragestellungen wie Shared Leadership, Netzwerkführung, lernförderliche Führungsbeziehungen, E-Leadership, Führungscontrolling oder emotionssensible Führung. Auch eine ethische Reflexion über dunkle Seiten der Führung, toxische Führungsprozesse und schädliche Ziele fehlt nicht.

Methodisch ist sehr ansprechend, dass durchgehend in den Kästen „Empirie“ und „Experiment“ Studien mit ihrer Durchführung und Ergebnissen detailliert dargestellt werden, in den Kästen „Beispiele“ sind kurze Praxisfälle erläutert. Zudem erfolgt pro Kapitel eine explizite „kritische Würdigung“.

Zielgruppe dürften Studierende in Masterstudiengängen und geeigneten Vertiefungsfächern ebenso sein wie Wissenschaftler und Dozenten von Personalführungskursen. Für diese stellt allein die im Buch aufbereitete Literatur eine wahre Fundgrube des Wissens dar. Für Praktiker dürfte das Buch – trotz mancher Praxishinweise und Fälle – eine eher schwere Kost sein, verwahrt sich der Autor doch ausdrücklich gegen leichte und schnelle Lösungen oder gar Empfehlungen.

Erika Regnet

## Schriftformklauseln im Arbeitsvertrag

Auch im vergangenen Semester haben Prof. Dr. Micha Bloching und sein Assistent Dr. Daniel Ortolof schwerpunktmäßig im Bereich der Form von Rechtsgeschäften geforscht. Nach ihrem grundlegenden Aufsatz dazu in NJW 2009, 3393 ff. haben sie in BB 2011, 2571 ff. Ergebnisse veröffentlicht, die auf Schriftformklauseln (in Arbeitsverträgen) erhebliche praktische Auswirkungen haben.

### Einführung

Durch das „Gesetz zur Anpassung der Formvorschriften des Privatrechts und anderer Vorschriften an den modernen Rechtsgeschäftsverkehr“ vom 13.07.2001 (seit dem 01.08.2001 in Kraft) wurden die Regelungen der gewillkürten Schriftform ganz grundlegend verändert. Aber auch nach mehr als 10 Jahren sind wesentliche Fragen ungeklärt.

### Verschiedene Formklauseln

1. Der Verstoß gegen die gesetzliche Form hat nach § 125 Satz 1 BGB Nichtigkeit zur Folge. Der Verstoß gegen eine vertraglich vereinbarte Form hat gemäß § 125 Satz 2 BGB aber nur im Zweifel Nichtigkeit zur Folge; Satz 2 ist also nur eine Vermutung und Auslegungsregel für Formklauseln in Verträgen.

2. In der Anerkennung von Schriftformklauseln ist der BGH aber seit langem sehr zurückhaltend. Er unterscheidet zwischen lediglich deklaratorischen und konstitutiven Schriftformklauseln.

a) Die Nichtigkeitsfolge des § 125 Satz 2 BGB wird nur konstitutiven Schriftformklauseln zugestanden. Welche Funktion eine Formvereinbarung erfüllen soll, ist der Auslegung der jeweiligen Klausel zu entnehmen. Typische Formulierung für eine konstitutive Formbestimmung ist z.B. „Änderungen des Vertrages bedürfen, um wirksam zu sein, der Schriftform.“

b) Aber auch bei konstitutiven Schriftformklauseln steht es den Parteien frei, formlos Vertragsänderungen zu vereinbaren. Denn wenn sie trotzdem eine (z.B. mündliche) Vereinbarung treffen, wird angenommen, daß sie damit konkludent die Schriftformklausel (zumindest für diese Vereinbarung) abbedungen haben, denn letztendlich kann sich ja niemand seiner Vertragsfreiheit entäußern. Im Ergebnis gehen daher auch konstitutive Formvereinbarungen ins Leere.

c) Daher hat die Kautelarpraxis doppelte oder qualifizierte Schriftformklauseln entworfen, die eine Ergänzung tragen wie: „Auch die Änderung dieser Schriftformklausel bedarf der Schriftform.“ Solche Klauseln sind jedenfalls vom Bundesarbeitsgericht (BAG) uneingeschränkt als wirksam anerkannt worden (1).

3. Es sei aber daran erinnert, daß bloß formularmäßig vereinbarte Schriftformklauseln nie einer (formfreien, also auch mündlichen) Individualabrede vorgehen (2).

### Wie ist die vereinbarte Schriftform zu erfüllen?

Damit ist aber noch nicht geklärt, wie diese gewillkürte Schriftform nach § 127 Abs. 2 BGB zu erfüllen ist.

1. Der gesetzlichen Schriftform des § 126 Abs. 1 BGB ist nur genügt, wenn eine Erklärung „eigenhändig durch Namensunterschrift unterzeichnet“ ist; das

Telefax einer unterzeichneten Erklärung erfüllt also nicht die gesetzliche Schriftform.

2. Für die (durch Schriftformklausel) gewillkürte Schriftform gelten hingegen Erleichterungen. So bezeichnet seit 2001 § 127 Abs. 2 Satz 1 BGB im Zweifel die telekommunikative Übermittlung oder einen Briefwechsel für die Erfüllung der Schriftform als ausreichend. Laut Gesetzesbegründung soll das alle Arten der Telekommunikation mittels Telekommunikationsanlagen(3) erfassen, soweit die Übermittlung nicht in der Form von Sprache erfolgt (4), also auch Telefax, E-Mail sowie Computerfax (5).

a) Irgendeine Verlässlichkeit, daß die Person des Ausstellers kein fremder Dritter ist, fehlt allerdings bei diesen Formen der Übermittlung. Parteien vereinbaren aber i.d.R. die Schriftform zur Erleichterung der Feststellung von Wirksamkeit und Inhalt des Rechtsgeschäfts, zu dessen Beweisbarkeit, als Übereilungsschutz sowie zur Vereinfachung der Ermittlung des Erklärenden. Telekommunikative Übermittlung (insbes. E-Mail) erfüllt aber keines (!) dieser Erfordernisse (sondern lediglich Dokumentationsfunktion), so daß man erheblich Zweifel daran haben muß, daß die Neuregelung von 2001 den Parteiinteressen entspricht.

Will sich eine Partei, die auf ihr (schriftliches) Änderungsangebot vom Vertragspartner eine E-Mail erhält, wirklich darauf verlassen, daß sie tatsächlich von ihrem Vertragspartner kommt und ihr Verhalten entsprechend ausrichten? Will sich jemand, der von seinem Vertragsgegner eine fristgebundene Erklärung erwartet, auf ein Telefax (ohne wenigstens kopierte Unterschrift) verlassen? Zumindest wenn beide zuvor eine Schriftformklausel vereinbart hatten, muß man Zweifel haben (6). Dann wollen die Parteien doch ein Mindestmaß an Gewißheit darüber, daß die Erklärung von irgendjemandem Dritten stammt; zumindest erwartet man ein Faksimile oder eine per Telefax kopierte Unterschrift. Dies wird auch dadurch gestützt, daß in der Laiensphäre Faxkopien von unterzeichneten Dokumenten gerne unter die Schriftform gefaßt werden. Auch der BGH bezeichnete es (für die vor 2001 gültige Gesetzesfassung) bemerkenswerterweise als „nahezu allgemein anerkannt“, daß die Faxkopie eines unterzeichneten Dokuments der gewillkürten Schriftform genügt (7).

b) Die Vermutung des § 127 Abs. 2 Satz 1 BGB, wonach E-Mails sowie nicht in Faksimile oder Kopie unterzeichnete Faxe die Erfordernisse der gewillkürten Schriftform erfüllen, trifft daher nicht die Parteiinteressen.

### Konsequenz für die Vertragsgestaltung

Die in der Praxis üblichen Schriftformklauseln sind daher ergänzungsbedürftig. Mangels Ausstellerverlässlichkeit bei E-Mails sowie bei nicht wenigstens in Kopie oder Faksimile unterzeichneten Faxen wird empfohlen, in der Schriftformklausel klarzustellen, daß diese Formen nicht der gewillkürten Schriftform genügen, indem man die Schriftformklausel durch folgenden Zusatz ergänzt (8): „Telekommunikationsmittel sind ausgeschlossen.“

Mit diesem Wortlaut lassen die Parteien (außer dem original unterzeichneten Briefwechsel nach § 127 Abs. Satz 1 BGB letzter Fall) nur dasjenige gelten, was auch der gesetzlichen Schriftform genügt.

Prof. Dr. Micha Bloching

- 
- (1) BAG v. 24.06.2003 – 9 AZR 302/02, NZA 2003, 1145. Der BGH hat sie hingegen lediglich gegenüber Kaufleuten als effektiv angesehen (BGH v. 02.06.1976 – VIII ZR 97/74, BGHZ 66, 378, 382); gegenüber Nicht-Kaufleuten hat er ihre Wirkung offengelassen (BGH v. 17.04.1991 – XII ZR 15/90, NJW-RR 1991, 1289, 1290).
- (2) Siehe etwa Bloching/Ortolof, NJW 2009, 3393, 3395.
- (3) Definiert in § 3 Nr. 16 u. 17 Telekommunikationsgesetz.
- (4) Bundesregierung, BT-Drucksache Nr. 14/4987, S. 15 ff.
- (5) Bundesregierung, BT-Drucksache Nr. 14/4987, S. 15 ff.
- (6) So Hertel in Staudinger, BGB, 13. Aufl. (2004), § 127 Rdnr. 34.
- (7) BGH, Urt. v. 22.04.1996 – II ZR 65/95 - NJW-RR 1996, 866, 867.
- (8) Es sei daran erinnert, daß Individualvereinbarungen ohnehin jeder Schriftformklausel vorgehen, siehe dazu oben II. 3. Soll diese Ergänzung auch gegenüber

### Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt:  
Prof. Dr. Erika Regnet  
(erika.regnet@hs-augsburg.de)  
HS Augsburg, Fakultät für Wirtschaft  
Friedberger Str. 4  
86161 Augsburg  
Tel.: 0821 – 5586 2921 / 2911

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, Diplom-/Bachelorarbeiten, 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 bleiben. 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. Auch weitere Themen, Erfahrungsberichte etc. sind jederzeit herzlich willkommen.