

PERSONALMANAGEMENT

Fakultät für Wirtschaft

an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



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

Grußwort

Liebe Studierende, liebe Ehemalige, sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns, Ihnen unseren aktuellen Personalmanagement-Newsletter vorlegen zu können - wie immer mit Erfahrungsberichten unserer Studierenden und aktuellen Informationen aus dem Personalmanagement.

Auch das zu Ende gegangene Semester war wieder sehr ereignisreich. Fachkräftesicherung war das zentrale Thema in den letzten Monaten. Im Juli stand der 7. Augsburger Personalertag unter dem Stichwort Arbeitgeberattraktivität. Hier stellten u.a. Studierende die Ergebnisse einer aktuellen Befragung zu den Präferenzen der Absolventen der Hochschule bezüglich ihrer zukünftigen Arbeitgeber vor. Fachkräftesicherung bei kleineren und mittleren Unternehmen ist das Thema einer

Workshop-Reihe, die wir zusammen mit dem TCW in Nördlingen im Herbst begonnen haben.

Unser kooperativer Master Personalmanagement mit den Hochschulen Landshut und München erfreut sich weiter großer Nachfrage, genauso wie die Vertiefungsmodule Personalmanagement und Change Management in unseren Bachelorstudiengängen.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und freuen uns immer über Rückmeldungen - aus Studierenden-, Absolventen- wie Unternehmenssicht.

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg

Christian Lebreuz und Erika Regnet

Inhaltsverzeichnis Nr. 13 - Sommersemester 2014

Termine 2014	1
Erfahrungsberichte Auslandspraktika / Berufseinstieg / Praktika	2
Weiterbildung und Firmenseminare	6
Praxiskontakte	8
Master Personalmanagement	11
Neues aus der Wissenschaft	12
Für Sie gelesen	15
Der juristische Tipp	16

Termine 2014

- Bewerbungsschluss für den DGFP-Bachelorpreis ist der 31. Januar. Infos unter www.dgfp.de/wissen/dgfp-bachelor-preis. Das Preisgeld beträgt 2.000 €.
- Das inzwischen 41. Beckhäuser Personalforum in Würzburg behandelt am 19. Februar das Leitthema „Erfolgsfaktor Unternehmerische Verantwortung – Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand“. Weitere Foren sind für den 14. Mai und den 15. Oktober geplant. Anmeldung und Infos unter www.beckhaeuser.com. Die Veranstaltungen sind kostenfrei.
- „Arbeitsrecht vor 8“ – eine Möglichkeit zum kostenlosen Arbeitsrecht-Update vor Arbeitsbeginn bietet die Kanzlei Heisse Kursawe Eversheds am 19. Februar in München an. Anmeldung unter www.heisse-kursawe.com/de/news/veranstaltungen.php.
- 21. März 2014 – Equal pay day. Das Datum des Equal Pay Day markiert symbolisch den Verdienstunterschied von Frauen und Männern, der laut Statistischem Bundesamt aktuell bei 22 Prozent liegt. D.h. bis Ende März haben Frauen in der BRD sozusagen „umsonst“ gearbeitet, wenn sie ihr Einkommen mit dem der Männer vergleichen. Inhaltlich geht es diesmal unter dem Motto „...und raus bist Du“ um die weiblichen Karrierefallen Erwerbsunterbrechung, Minijobs, Teilzeit. www.equalpayday.de.
- Am 12./13. März 2014 startet der 3. Zertifikatskurs Management-Wissen in Nördlingen. Nähere Informationen unter www.tcw-donau-ries.de
- Am 27. März folgt dann der girl's day mit dem Ziel, Schülerinnen für technische Berufe zu begeistern.
- Am 15./16. Mai 2014 startet der 2. Zertifikatskurs Produktmanagement in Nördlingen. Nähere Informationen unter www.tcw-donau-ries.de
- Die 15. Fachmesse für Personalmanagement PERSONAL2014 Süd findet am 20. und 21. Mai in Stuttgart statt. www.personal-sued.de.
- Der nächste Fachdidaktische Arbeitskreis der Personalprofessoren der bayerischen Hochschulen ist für den 21. und 22. Mai geplant. Veranstaltungsort Hochschule Landshut. Anmeldung über www.diz-bayern.de
- Die Firmenkontaktmesse Pyramid findet am 28. Mai von 10-15.00 Uhr an der HS Augsburg statt. In den letzten Jahren waren immer mehr Firmen beteiligt, eine tolle Gelegenheit für unsere Studenten, frühzeitig Kontakt zu Unternehmen der Region zu bekommen. Nähere Infos für interessierte Firmen: www.hs-augsburg.de/~pyramid/.
- Der BPM Personalmanagementkongress 2014 findet zum fünften Mal am 26. und 27. Juni in Berlin statt. www.personalmanagementkongress.de.
- Bewerbungsschluss für den inzwischen 22. Deutschen Personalwirtschaftspreis ist voraussichtlich Ende Juli. Prof. Dr. Erika Regnet ist seit Jahren Mitglied in der Jury. Nähere Infos unter www.personalwirtschaftspreis.de/content/index_ger.html.
- Vom 14.-16. Oktober findet in Köln wieder die Zukunft Personal statt – nach Angaben der Veranstalter Europas größte Fachmesse für Personalmanagement. Hier wird am 15. Oktober der inzwischen 22. Deutsche Personalwirtschaftspreis verliehen. Nähere Infos zur Messe unter www.zukunft-personal.de

Berufseinstieg im Personalbereich

„Eine Stelle im Personalbereich eines mittleren bis großen Unternehmens finden? Das dürfte doch in Zeiten des Fachkräftemangels und mit dem Masterabschluss in Personalmanagement kein Problem sein!“ Das waren meine Gedanken im März 2013, vier Monate vor Abgabe meiner Masterarbeit. Dass der Weg doch etwas steiniger werden würde, hatte sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgezeichnet.

Vor der Bewerbungsphase: Rahmenbedingungen definieren

Ich war tendenziell damit beschäftigt, die Rahmenbedingungen für meine Jobsuche zu definieren. Klar war mir, eine Position im Personalbereich zu suchen, denn darauf hatte ich mich durch den Master vorbereitet. Zusätzlich stand auch fest, dass ich aus privaten Gründen nach Gießen gehen wollte und daher meine Suche auf das dortige Einzugsgebiet zunächst beschränken wollte. Ob es für mich nun ein Traineeprogramm oder Direkteinstieg sein sollte, wollte ich mir offen lassen.

Ich aktualisierte mein Xing-Profil und richtete mir Suchagenten ein. Bei den diversen Online-Stellenportalen machte ich mit Stepstone die besten Erfahrungen. Die für mich relevanten Stellenanzeigen waren fast immer auf Stepstone geschaltet, und ich konnte meine Suche sehr gut nach persönlichen Kriterien filtern. Beispielsweise war für mich wichtig, dass die Stellen in Pendelnähe zu Gießen waren. Da kommt zum einen Frankfurt als Ballungsraum und wirtschaftsstarke Stadt in Frage, zum anderen aber auch einzelne Unternehmen, die im ländlichen Raum um Gießen angesiedelt sind. Aufgrund der hohen Unternehmensdichte in der Region Frankfurt erhoffte ich mir eine Vielzahl von Stellenanzeigen und von den etwas abseits gelegenen Unternehmen versprach ich mir eine hohe Erfolgsquote meiner Bewerbungen. Schließlich hatten wir im Studium auch die Nachwuchskräfte Schwierigkeiten behandelt, mit denen diese Unternehmen immer stärker konfrontiert werden.

Um einen Überblick über Traineeprogramme zu bekommen, abonnierte ich dafür einen Jobagenten. Er umfasste alle wirtschaftswissenschaftlichen Traineeprogramme in ganz Deutschland und ich kann ihn nur weiterempfehlen (<http://www.karriere.de/service/jobagent>).

Anfang der Bewerbungsphase: Erste Überraschungen

Nachdem ich einige Stellenausschreibungen gesehen und die ersten Bewerbungen versendet hatte, ist mir aufgefallen, dass feste Positionen fast immer zu sofort ausgeschrieben waren und Traineeprogramme eine sehr unterschiedliche Vorlaufzeit hatten. Zwi-

schen ein und neun Monaten war da alles dabei.

Auch mit Online-Bewerbungsportalen beschäftigte ich mich ausführlich. Schon sehr bald konnte ich auf den ersten Blick erkennen, wie professionell das Online-Portal eines Unternehmens aufgezo- gen war. Unterschiede gibt es in der Übersichtlichkeit und Navigation, der verfügbaren Kapazität zum Hochladen der Unterlagen oder der Automatisierung (z. B. die automatische Übernahme von Stationen aus dem Lebenslauf). Ich lern- te dabei, mir genügend Zeit zum Bearbeiten meiner Bewerbung zu nehmen und nicht an Upload-Grenzen von 1 MB zu verzweifeln. Deutlich angenehmer waren jedoch zwei- felsfrei die Bewerbungen, die ich per Mail verschicken konnte. Interessant fand ich, dass etwas weniger als die Hälfte der Unter- nehmen eine Bewerbung über ihr Online- Portal wünschten und die knappe Mehrheit eine Bewerbung per Mail bevorzugte. Be- werbungen per Post musste ich zum Glück nicht versenden.

Überraschend war für mich, dass sich die Unternehmen viel Zeit für eine Antwort lie- ßen. Auf Bewerbungen bekam ich oft erst vier oder sechs Wochen später eine Antwort. Gerade in der Anfangsphase dämpfte das meinen Optimismus, und ich musste meine Erwartungen der Realität angleichen.

Eine weitere Tatsache verwunderte mich: Ich hatte eine bunte Vielfalt von Personalstellen erwartet, auf die ich mich bewerben wollte. Die traurige Realität sah allerdings so aus, dass teilweise keine oder nur eine in Frage kommende Stelle pro Woche ausgeschrie- ben war. Des Weiteren waren kaum Stellen speziell an Berufseinsteiger gerichtet.

Nachdem es die ersten beiden Monate eher schleppend voranging, kam dann eine Zeit, in der viele Telefoninterviews, Bewerbungsgespräche und Online-Assessment-Center anstanden, von denen ein Bewerbungsver- fahren mich schließlich zu meiner heutigen Stelle führte.

Lessons learned

Was über die gesamte Bewerbungsphase und vor allem gegen Ende die größte Her- ausforderung war, war Geduld zu haben. Je länger der Bewerbungsprozess dauert, desto eher schleichen sich Zweifel ein, ob der eige- ne Plan aufgeht. In diesen Situationen ist es besonders wichtig, sich an seine Rahmenbe- dingungen und Ziele zurückzuerinnern, die man sich am Anfang gesetzt hat.

Beim Studieren der Stellenausschreibungen darf man sich mit seinen Kompetenzen nicht verstecken. Meine Erfahrung ist, dass auch Bewerbungen auf Stellen, die auf den ersten Blick zu ambitioniert erscheinen, durchaus zu einer Einladung führen können. Da die Entscheidungen der Verantwortlichen in den Unternehmen generell schwer nachvollzieh- bar sind, kann ich nur raten, ruhig etwas hö-

her zu pokern und dann auch mal Glück zu haben.

Berufsstart bei Amazon

Zum persönlichen Gespräch bei Amazon fuhr ich mit gemischten Gefühlen. Die Kom- munikation war bisher eher holprig gewe- sen, da die ersten Mails in meinem Spamord- ner landeten und ich viele unterschiedliche Ansprechpartner hatte. Auf der anderen Seite war das vorangegangene Telefonin- terview sehr angenehm gewesen und hatte mich neugierig gemacht.

Die zwei Interviews, die ich mit meiner spä- teren Führungskraft sowie zwei anderen Mitarbeitern hatte, haben meine Meinung allerdings um 180 Grad gedreht. Beide Ge- spräche fühlten sich für mich sehr entspannt an und gaben mir ein authentisches Bild von meinen zukünftigen Aufgaben und Amazon als Arbeitgeber. Den Slogan „Work hard, have fun, make history“ konnte ich aufgrund der Schilderungen und der guten Atmosphäre sehr gut nachvollziehen. Ich merkte in dem Gespräch mit meiner späteren Führungskraft auch, dass ich mit ihr auf einer Wellenlänge bin und in der Position sehr viel lernen kann.

In den Tagen nach den Interviews suchte ich oft das Gespräch mit Freunden, da in den Medien viel Negatives über die Arbeitsbe- dingungen in den Amazon-Logistikzentren geschrieben wurde und ich mir nicht klar war, welche Auswirkungen dies auf meinen späteren Werdegang haben könnte. Diese Diskussionen waren die Grundlage für meine spätere Entscheidung für Amazon.



Nachdem im September die Zusage für die Stelle kam, ging alles sehr schnell und ich konnte schon im Oktober starten. Mein Ein- stieg lief sehr strukturiert und durchgeplant ab: Ich erhielt einen Einarbeitungsplan für die ersten drei Monate und startete in der ersten Woche mit anderen neuen Mitarbei- tern aus ganz Europa in Luxemburg.

Mein Fazit nach zwei Monaten ist, dass ich die richtige Entscheidung getroffen habe. Jeder Tag sieht anders aus, und ich habe in meinem Chef gleichzeitig einen Mentor, der mich unterstützt und von dem ich viel lernen kann. Auch von meinem Theoriewissen aus dem Master kann ich mehr anwenden, als ich gedacht hätte: Trainingsmethoden, Führen von Feedbackgesprächen und Interviews

oder Personalführung sind Themenfelder, die mich in meiner täglichen Arbeit beschäftigen.

Die Arbeitsbedingungen bei Amazon kenne ich nun auch aus erster Hand - und kann nur bestätigen, was der Großteil der Mitarbeiter

hier sagt: „An den Skandalgeschichten in den Medien ist nichts dran, hier gibt's faire Arbeitsbedingungen und faire Gehälter.“

Ich bin als Senior Trainerin am Standort Bad Hersfeld beschäftigt. Weitere Standorte sind in Graben bei Augsburg und in Mün-

chen. Wenn ihr Fragen zu Amazon oder zu offenen (Praktikums-) Stellen habt, könnt ihr mich sehr gerne kontaktieren

Kristina Mark, Absolventin Masterstudiengang Personalmanagement, kristina.mark@web.de

Berufseinstieg nach dem Masterstudium Personalmanagement

Als ich im Sommer 2011 eine Zusage für den Masterstudiengang Personalmanagement bekommen habe, war die Freude groß – als „Quereinsteiger“ mit einem Bachelorabschluss in Volkswirtschaftslehre hatte ich mir nicht die besten Chancen ausgerechnet. Umso neugieriger war ich, ob eine dreiseimestrige Ausbildung im Personalmanagement für mich machbar ist und ob sie mir nach dem Studium gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt ermöglicht. Etwas mehr als zwei Jahre später kann ich glücklicherweise beide Fragen mit „Ja“ beantworten und möchte die Gelegenheit nutzen, Euch von meinen Erfahrungen beim Berufseinstieg zu berichten.



Was mache ich gerade?

Seit etwas mehr als einem halben Jahr arbeite ich im operativen Personalmanagement bei der BMW AG und bin dabei für die Personalbetreuung der Bereiche Aftersales & Mobilitätsdienstleistungen (u. a. Carsharing „DriveNow“) sowie das operative Personalcontrolling für den Bereich Vertrieb verantwortlich. Diese spannende Möglichkeit hat sich nach einer achtmonatigen Tätigkeit für BMW in der Abteilung „Personalstrategie, Personalplanung und -steuerung“ ergeben (Praktikum & im Anschluss Masterarbeit). Die wichtigsten Themen in meiner täglichen Arbeit sind Recruiting, Entwicklung und Beurteilung von Mitarbeitern und Führungskräften des Betreuungsbereichs sowie die Beratung von Führungskräften bei allen personalrelevanten Fragestellungen. Aktuelle Themen in diesem Jahr waren zudem die Reduzierung des Krankenstandes sowie die Förderung von Gender und International Diversity.

Was ist jetzt anders als im Studium?

Das Aufgabenfeld ist vielfältig und spannend – aber auch eine echte Herausforderung für einen Absolventen. Zum Glück habe ich Kollegen, die hilfsbereit sind und viel mehr Erfahrung als ich mitbringen, so dass ich bei den meisten kritischen und strategisch relevanten Themen nicht auf mich alleine gestellt bin. Für mich ist der zentrale Unterschied zum Studium, aber auch zu studienbegleitenden Tätigkeiten wie Praktika oder Werkstudententätigkeiten: Man muss noch mehr Verantwortung übernehmen und wird zunehmend am Ergebnis seiner Arbeit gemessen. Die Anzahl an Themen, die man nicht nur umsetzen, sondern auch gestalten und entscheiden muss, hat stark zugenommen. Das ist aufregend, aber auch nicht einfach: Vor weniger als einem Jahr ist man noch aufgeregt zum Bewerbungsgespräch gefahren, und jetzt sitzt man dem Bewerber plötzlich gegenüber. Egal wie gut man sich auf diese Situation vorbereitet – ich denke, dass sie am Anfang immer ungewohnt ist und man mit viel Respekt an seine neue Rolle rangeht. Zum Glück ist es aber wie mit allen neuen Dingen – mit Übung kommt die Sicherheit und Routine von ganz alleine. Wer schon praktische Erfahrungen mitbringt, hat es natürlich leichter und kann die Eingewöhnungsphase verkürzen.

Habe ich bei meinem Berufseinstieg von dem Studium profitiert?

Ja, und zwar in mehr als einer Hinsicht. Zum einen haben sich die formalen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Berufseinstieg innerhalb der kurzen Zeit von 18 Monaten sehr stark verbessert. Ein Masterabschluss mit dem klaren Schwerpunkt Personalmanagement, theoretische Kenntnisse in allen relevanten Personalthemen sowie 1,5 Jahre zusätzliche Praxiserfahrung – selbst mit Studiengebühren ist das Preis-Leistungsverhältnis von investierter Zeit und Geld versus der genannten Benefits für meine Begriffe erstklassig. Zum anderen sind die Rahmenbedingungen (Kleingruppen, viel Teamarbeit, Praxisvorträge, Freiraum für Nebentätigkeiten) so gestaltet, dass man einerseits einen engen Kontakt zu den Kommilitonen hat und andererseits studienbegleitend Erfahrungen außerhalb der Hochschule sammeln kann. Dies kann ich nur empfehlen, da neben praktischen Kenntnissen und einem guten Lebenslauf auch das Netzwerk beim Berufseinstieg helfen kann. Klar: Wenn man wäh-

rend einer Studententätigkeit im Unternehmen überzeugen kann, dann erhöht das die Chancen auf eine Einstiegsmöglichkeit natürlich sehr. Gleichzeitig lernt man ein Unternehmen kennen und weiß gegebenenfalls, was bei einem Direkteinstieg auf einen zukommt. Für mich war es besonders hilfreich, die Unternehmenskultur von BMW während des Studiums kennenzulernen, da ich vorher noch nicht bei einer Firma tätig war, die hinsichtlich der Größe und Strukturen mit BMW vergleichbar ist. Dadurch hatte ich zum Beispiel eine bessere Vorstellung davon, was „Dos and Don'ts“ in der Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Führungskräften sind. Dies hilft mir in meiner täglichen Arbeit sehr, wenn ich mit Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen und unterschiedlichen fachlichen Hintergründen Themen auf Augenhöhe diskutieren möchte.

Für mich war das Masterstudium ein wertvoller Meilenstein in meiner Ausbildung – das ist Fakt. Ohne die fachliche Weiterentwicklung wäre mein Berufseinstieg höchstwahrscheinlich weniger erfolgreich verlaufen. Aber um ehrlich zu sein, sind für mich die entstandenen Freundschaften während der Studienzeit und die vielen gemeinsamen Erlebnisse mindestens genauso viel wert wie die gute Vorbereitung auf den Berufseinstieg. Neben den Faktoren, die man beeinflussen kann, braucht man meiner Meinung nach auch einfach etwas Glück, um einen Job zu finden, der Spaß macht und einen erfüllt. Nicht jede Handlung muss dazu zwangsläufig zielorientiert sein, nicht jede Unterhaltung muss sich um den Job drehen und ein offener und hilfsbereiter Umgang untereinander ist mit Sicherheit Erfolg versprechender (und angenehmer!) als Konkurrenzdenken. Die Studienzeit sollte auch Spaß machen und speziell in Bayern kann ein Biergartenbesuch auch eine gelungene Berufsvorbereitung darstellen :-).

In diesem Sinne wünsche ich Euch viel Spaß und Erfolg im Studium und alles Gute für Euren Berufseinstieg!

Bei Fragen könnt Ihr mich gerne unter henning.gutzeit@gmail.com kontaktieren.

Henning Gutzeit

Ein Auslandssemester auf der grünen Insel – Studieren inmitten weiter Landschaften und mystischer Schlösser

Irland - die grüne Insel. Wohl kaum eine andere Beschreibung wird so oft mit Irland assoziiert, und kaum eine Beschreibung entspricht derart präzise der Wirklichkeit. In Irland, einer Insel gelegen am nordwestlichen Ende Europas, ist grün tatsächlich die vorherrschende Farbe.

Doch Irland ist so viel mehr als nur grün. Irland ist erstaunlich abwechslungsreich. Auf einem relativ kleinen Raum findet man Natur, Moderne und Geschichte - hohe Bergen, malerische Seen und Flüsse, urige Städte und jede Menge Küste. Irland bietet neben all dem jedoch auch sehr gute Möglichkeiten zu studieren und hat einige renommierte Universitäten aufzuweisen.

Die Entscheidung, in Irland zu studieren, war für mich relativ schnell gefallen. Das Waterford Institute of Technology in südöstlichen Waterford der Insel konnte mich mit einem interessanten und vielfältigen Kursangebot überzeugen. Die Aussicht, ein Auslandssemester nach einem anderen Schulsystem zu absolvieren, gepaart mit einer faszinierenden Landschaft und Kultur bekräftigten meine Entscheidung. Als ich dann noch herausfand, dass zwei Kommilitoninnen, Muriel und Christine, ebenfalls die Waterford Universität erkoren hatten, stand einer gemeinsamen Wohngemeinschaft nichts mehr im Wege.

Am 1. September bestiegen wir das Flugzeug nach Dublin. Nach einem langen Flug waren wir endlich auf der grünen Insel gelandet. Vom Flughafen ging es dann noch in einer dreistündigen Busfahrt in Richtung Waterford. Spät abends waren wir schließlich in unserem Zuhause für die nächsten vier Monate angekommen. Unsere WG hatte ein Appartement in der Riverwalk Accomodation gemietet, ein Studentenwohnheim für Erasmus, internationale und einheimische Studenten. Studentenwohnheime sind in Irland eine kostengünstige Möglichkeit, die nächsten Monate nahe am Uni Campus zu leben. Das Wohnheim befindet sich ca. 15 bis 20 Minuten vom Haupt-Campus entfernt, so dass man morgens automatisch etwas Frühsport in seinen Tagesplan integrieren konnte. Obwohl Waterford doch eine der größeren Städte Irland ist mit ca. 47000 Einwohnern, muss man fast alle Wege zu Fuß zurücklegen, was für den einen oder anderen eine große Umstellung war. Während des Semesters ist allerdings auch möglich, von der Students Union der WIT ein Fahrrad zu erwerben, was nicht nur den persönlichen Mobilitätsgrad erhöht, sondern auch die Möglichkeit bietet, die an der Küste gelegene Stadt und deren Umgebung auf dem Fahrrad zu erkunden.

Die WIT ist eine sehr große Universität, die alle Fachrichtungen auf zwei Campi vereint – Business, Humanities, Science, Engineering und Health Sciences. Mit über 750 internationalen Studenten von über 65 Ländern und allen fünf Kontinenten lockt die Universität junge Menschen aus aller Welt nach Irland und genießt einen guten Ruf.

Unser Auslandssemester startete am 9. September, also früher als an der Hochschule Augsburg. Die kommenden 12 Wochen sollten von Schweiß, jeder Menge Assignments und vielen neuen Eindrücken geprägt sein. In den ersten beiden Vorlesungswochen, die sehr chaotisch organisiert waren, konnte man sich seinen Stundenplan zusammenstellen. Dabei unterscheidet sich das

irische System doch sehr von unserem gewohnt strukturierten Ablauf. Die Stundenpläne für alle Fakultäten und Fachrichtungen werden normalerweise erst am Morgen der ersten Vorlesung veröffentlicht. Ein weiterer Unterschied ist, dass die Kurse an der Universität nicht im Blockunterricht abgehalten werden, sondern als Einzelstunden, meist an drei verschiedenen Tagen der Woche à 45 Minuten. Die Schwierigkeit beim Zusammenstellen seines Stundenplans bestand also nicht nur darin, interessante Kurse zu wählen, sondern auch solche, die sich zeitlich nicht überschneiden. Hat man dann endlich für sich passende Kurse gefunden, ist dies jedoch noch nicht final, da es auch nach der ersten Woche noch einmal zu Verschiebungen von Zeiten oder Kursen kommen kann, welche eventuell nicht mehr zusammenpassen. Ich selbst hatte mich hauptsächlich für Kurse aus dem Human Resources Bereich entschieden. Da die WIT sogar einen Master in Personalmanagement anbietet, gab es hier eine große Auswahl. So belegte ich während des Semesters die Kurse International Human Resource Management, Employment Resourcing, Design and Deliver Training, Organisational Psychology und International Marketing. Alle Kurse erfolgten dabei auf Basis von einem Continuous Assessment, das heißt, es gibt keine finale Examensprüfung, sondern Leistungen werden kontinuierlich während des Semesters abgegeben, meist in Form von individuellen Reports, Case Studies oder Gruppenarbeit. Das mag sich im ersten Moment sehr verlockend anhöhen, ist aber auch mit einer Menge an Stress, harter Arbeit und Teamwork verbunden.

Stefanie Richter

Obleich dieses kontinuierliche Prüfwesen mit einem hohen Zeitaufwand während des Semesters verbunden ist, bleiben dennoch freie Wochenenden und die Ferien, um die bezaubernden Orte Irlands zu entdecken. Per Reisebus, Zug oder Mietauto ist es kein Problem, die vielen kleinen und großen Attraktionen zu erkunden. Besonders gut gefallen haben mir die Cliffs of Moher im Westen sowie der berühmte und sagenumwobene Giant's Causeway im Norden Irlands. Das Rauschen des Meeres, der wild wehende Wind und die malerischen Farben der Steine und des leuchtend grünen Grases verbreiten eine wahrlich mystische Stimmung.



Giant's Causeway



Cliffs of Moher

Doch die grüne Insel bietet neben der wunderschönen Naturvielfalt auch viele sehenswerte, traditionelle Städte wie beispielsweise Kilkenny, Cork, Killarney und viele andere. Die kleinen Städtchen haben ihren ganz eigenen Charme, herbeigeführt durch farbig gestrichene Hauswände und viel Liebe zum Detail bei der Fassadengestaltung. Ist ein Haus doch mal einfach nur grau gestrichen, wurde es mit einer knallfarbigen Haustüre aufgepeppt. Auch die wohl bekannten Pubs fehlen natürlich nicht. Jedes noch so kleines Städtchen besitzt mehrere dieser irischen Bars, welche am Wochenende mit Live-Musik und einem Pint Guinness zum geselligen Verweilen einladen.



Auch typisches irisches Essen wird in vielen Pubs sowie Restaurants angeboten. Den schlechten Ruf zum Thema irischer Küche kann ich so gar nicht bestätigen. Shepherd's Pie und andere Kartoffelgerichte schmecken wirklich vorzüglich. Auch Fleischgerichte, vor allem mit Lamm bereiten die Iren erstklassig zu. Nur bei Brot- und Backwaren haben sie den Dreh noch nicht so richtig raus, was sie jedoch mit den kuchenartigen Brötchen namens „Scones“ wieder wettmachen können: Mit oder ohne Rosinen ist das ein leckeres und schnelles Frühstück! In der Uni-Mensa dagegen war das Essen ungewohnt ungesund und fettig.

Ebenfalls gewöhnungsbedürftig war das unbeständige, windig-kalt-nasse Wetter, von dem auch wir im Süden nicht verschont blieben. Ein Regenschirm war immer ein nützliches Accessoire in der Tasche, denn es regnete oft, aber dafür meist nicht sehr lange. Obwohl das Klima in Irland im Herbst und Winter vergleichsweise eher warm ist, zwingt einen der kühle andauernde Wind dazu, sich warm einzupacken. Zumindest, wenn man es nicht gewohnt ist! Die Bewohner der grünen Insel packen

ihre warmen Sachen nämlich erst aus, wenn es in Richtung Nullpunkt geht und führen solange noch ihre kurze Sommerkleidung aus. Sind die Iren auch manchmal scheinbar sonderbar, so sind sie dennoch sehr freundlich und gastfreundlich wie selten ein Volk. Während unseres Auslandsaufenthalts konnten wir diese immer wieder am eigenen Leib erfahren, was uns allen sehr angenehm in Erinnerung blieb.



Stefanie Richter, Christine Tenter, Muriel Heim (von links)

Wir drei haben unser Auslandssemester in Irland trotz der universitären Verpflichtungen sehr genossen und können es jedem wärmstens empfehlen, einmal selbst die grüne Insel zu erkunden.

Muriel Heim

Praktikum in Australien

Nun bin ich schon seit Ende August in Perth in Western Australia und werde noch bis Anfang März bleiben, um ein freiwilliges Praktikum bei der MTU Detroit Diesel Australia Pty. Ltd. im Rahmen meines Masterstudiums Personalmanagement zu absolvieren.

Anfang September startete ich mit meinem Praktikum im Bereich Human Resources, Education and Training bei der MTUDDA Pty. Ltd., einem Joint Venture zwischen der Daimler AG und der Tognum AG als australischer Distributor für Dieselmotoren.

Ich genieße die Zeit in Australien in vollen Zügen: Der Kontinent ist einfach traumhaft schön und hat unglaublich viel zu bieten. Die Leute sind offen und herzlich und leben einen sehr lockeren Lebensstil („No-Worries-Mentalität“) und die Arbeit und alles, was dazu gehört, gefallen mir auch super. An den australischen Slang, die etwas andere Arbeitsweise, das Autofahren auf der „verkehrten“ Seite und das heiße Wetter habe ich mich sehr schnell gewöhnt und mich von Anfang an sehr wohl gefühlt.

Ich arbeite mit einem HR Business Partner zusammen, der für alle Niederlassungen in den Staaten Northern Territory, South Australia und Western Australia zuständig ist. Aus diesem Grund sind meine Aufgaben sehr, sehr vielseitig. So arbeite ich beispielsweise in den Bereichen Recruiting und erstelle Position Descriptions, schreibe Stellen intern und extern aus, betreue unser Recruiting-Portal und arbeite dabei mit den entsprechenden Managern zusammen. Des Weiteren erstelle ich Arbeitsverträge, organisiere den Einstieg für neue Mitarbeiter, führe On-Boarding-Interviews mit neuen Mitarbeitern über ihre Zufriedenheit in den ersten Monaten bei MTUDDA, führe Exit-Interviews mit ausscheidenden Mitarbeitern, werbe diese aus und reporte an den COO, bearbeite Umgruppierungen und Austritte von Mitarbeitern, betreue unser Online-Training-System usw. Außerdem arbeite ich neben dem Tagesgeschäft in verschiedenen Projekten mit: So hatten wir aufgrund einer Restrukturierung ein Oracle-Update-Projekt, in welches ich involviert war. Momentan arbeite ich an einem Gesundheitsmanagementprojekt und während der gesamten Zeitspanne bin ich für das Bonussystem für langjährige Mitarbeiter verantwortlich. Aufgrund der Vielseitigkeit wird es also nie langweilig, und man hat täglich neue Herausforderungen zu bewältigen, da ich von Beginn an als vollwertiges Teammitglied angesehen wurde, und die Manager auch sofort mit den verschiedensten Anliegen auf mich zukamen.

Von Anfang an gefallen haben mir das tolle Arbeitsklima bei MTUDDA und die wertschätzende Einstellung gegenüber den Mitarbeitern. Alle

zwei Wochen wird beispielsweise ein kostenloses Barbecue für alle Mitarbeiter angeboten, bei dem auch mal der Branch Manager am Grill steht. Der sogenannte Social Club organisiert regelmäßig Ausflüge (Karaoke, Weinprobe, ...), um so auch außerbetrieblich Kontakte zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Außerdem gibt es ein betriebliches Fitnessstudio zur kostenlosen Nutzung, Tischtennisplatten, usw. Es wird also wirklich sehr viel für die Menschen gemacht, was man definitiv auch am Betriebsklima spürt.

Untergebracht bin ich mit zwei anderen Praktikanten, die in den Bereichen Engineering und Lean Management arbeiten, in einem Häuschen ca. 10 Autominuten von unserer Arbeitsstelle und ca. 20 Autominuten von Perth City entfernt. Wir haben hier alles, was das Herz begehrt! Zu Beginn des Praktikums haben wir uns zu dritt ein Auto gekauft, mit dem wir nun morgens zur Arbeit fahren und am Wochenende kleinere Ausflüge in der Umgebung unternehmen können. Aufgrund der riesigen Distanzen braucht man allerdings enorm viel Zeit, um das Land zu entdecken, welche wir neben der Arbeit leider nicht haben...



Yanchep Nationalpark Chrystal Cave

Aber es gibt auch in der näheren Umgebung von Perth sehr viel zu erleben. Die Stadt ist sehr facettenreich und hat vom Skyscraper-City-District über Stadtteile mit mediterran anmutendem Flair direkt am Meer bis hin zu alternativen Suburbs alles zu bieten und dementsprechend sind auch die Ausgelmöglichkeiten sehr vielseitig.

Es gibt wunderschöne Strände in der Umgebung von Perth, welche toll zum Surfen, Schnorcheln und Tauchen geeignet sind und wo auch immer jede Menge los ist.

Die zahlreichen Nationalparks sind definitiv auch einen Besuch wert. Man wird dabei mit 100%iger Sicherheit auf Koalas und Kängurus treffen!

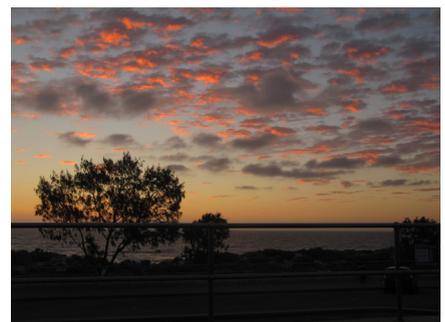


Über die Weihnachtstage und Neujahr bleibt für mich etwas Zeit, um das Land weiter zu entdecken und ich werde Besuch aus Deutschland bekommen. Geplant ist ein Roadtrip von Perth an der Küste entlang Richtung Süden, worauf ich mich schon sehr freue.

Da ich mich auf der Südhalbkugel befinde, ist während meiner Zeit hier in Australien Frühling und Sommer. Ich entgehe somit der nasskalten Jahreszeit zuhause!

Ich kann jedem ein solches Auslandspraktikum nur wärmstens empfehlen. Ich habe nicht nur fachlich und sprachlich viel gelernt, sondern auch enorm viel für mich persönlich mitgenommen. Ich bin zwar noch nicht am Ende meines Praktikums, aber ich weiß jetzt schon, dass es sich für mich gelohnt hat!

Nun bleibt mir noch zu sagen: See ya soon!



Scarborough Beach

Dominika Menrad, Masterstudium Personalmanagement

Fachkräftesicherung bei kleineren und mittleren Unternehmen

In einer wirtschaftlich starken Region ist das Thema Fachkräftesicherung ein immer aktuelleres Thema. Aus Sicht vieler unserer europäischen Nachbarn ist es ein Luxusproblem, aus Sicht der betroffenen Unternehmen aber ein nicht weniger konkretes Problem. Während große Unternehmen meist über eine hohe Bekanntheit und auch über die personellen Ressourcen und das Know-how verfügen, um das eigene Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, tun sich hier kleinere Unternehmen deutlich schwerer. Selbst Mittelständler, die in ihren Nischen oft zu den Marktführern national und international gehören, haben hier einen Wettbewerbsnachteil, da ihre Produkte oder Dienstleistungen den Endverbrauchern und damit auch den potenziellen Bewerbern meist unbekannt sind. Erschwerend kommt für diese Unternehmen oft die Lage im ländlichen Raum hinzu.

Dies gilt auch für Unternehmen im Donau-Ries. In der Region herrscht auf der einen Seite fast Vollbeschäftigung, auf der anderen Seite gibt es eine Reihe von namhaften Großunternehmen direkt in der Region oder im Wirtschaftsraum Augsburg, die starke Wettbewerber um die Gunst der Fachkräfte sind. Um gerade kleinere und mittlere Unternehmen in ihren Personalbeschaffungsaktivitäten zu unterstützen, startete Ende letzten

Jahres am TCW in Nördlingen in Kooperation mit der Hochschule Augsburg eine vom Europäischen Sozialfonds ESF geförderte Workshop-Reihe zum Thema Fachkräftesicherung.

Unter der Leitung von Prof. Lebrez von der Hochschule überarbeiten die Teilnehmer des Programms bis Mitte des Jahres in vier eintägigen Workshops die eigene Arbeitgebermarke, um sich im Wettbewerb um die Fachkräfte besser positionieren zu können. In den ersten Workshops standen die Standortbestimmung des eigenen Unternehmens mit der Erarbeitung eines Stärken- und Schwächenprofils und die Definition der eigenen Arbeitgebermarke im Vordergrund. In den folgenden Workshops werden konkrete Maßnahmen für die Umsetzung der neuen Arbeitgebermarke erarbeitet. Die Teilnehmer der Workshops kommen aus Unternehmen mit 150 bis ca. 1.000 Mitarbeitern, überwiegend aus der Metall- und Elektrobranche, aber auch dem Handel und der öffentlichen Verwaltung. Durch die unterschiedliche Situation in den jeweiligen Unternehmen ist ein intensiver Austausch möglich. Abseits vom Tagesgeschäft und mit gegenseitiger Unterstützung können die Teilnehmer so in Ruhe Lösungen für das eigene Unternehmen entwickeln. Nach dem guten Start in den ersten Veranstaltungen sind wir sehr auf die Ergebnisse für die einzelnen Unternehmen gespannt, über die wir später an dieser

Stelle wieder berichten möchten. Aus Sicht der Hochschule ist es eine erfolgreiche Möglichkeit, durch Know-how-Transfer die Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Region zu verstärken.

Prof. Dr. Christian Lebrez



Aktuelles aus der Weiterbildung

Lebenslanges Lernen - Weiterbildung in der Region

Inhouse-Firmenseminare der Fakultät für Wirtschaft

Bereits in der Vergangenheit berichteten wir über die Inhouse-Firmenseminare, die die Fakultät für Wirtschaft mit Professoren der Hochschule Augsburg anbietet. Zielgruppe sind nicht Studierende, sondern Fach- und Führungskräfte, die in kurzer Zeit komprimiertes Wissen benötigen. Mit unseren erfahrenen Hochschulprofessoren als Dozenten kann auf das gesamte Spektrum der Betriebswirtschaft und des Wirtschaftsrechts zurückgegriffen werden.

Weiterbildung auf Hochschulniveau zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Region – das ist unser Ziel.

Ansprechpartner und Beratung für alle Seminare und Zertifikatskurse:

Prof. Dr. Erika Regnet
Erika.Regnet@hs-augsburg.de
Vera Krieger, Dipl.-Betriebswirtin (FH)
Vera.Krieger@hs-augsburg.de
Tel.: 0821/5586-2921

Nähere Infos und detaillierte Seminarbeschreibungen finden Sie unter www.hs-augsburg.de, Seite Unternehmen, dann Inhouse-Firmenseminare oder direkt www.hs-augsburg.de/fakultaet/wirtschaft/inhouse_firmenseminare/index.html

Seminare und Zertifikatskurse am Weiterbildungszentrum Donau-Ries

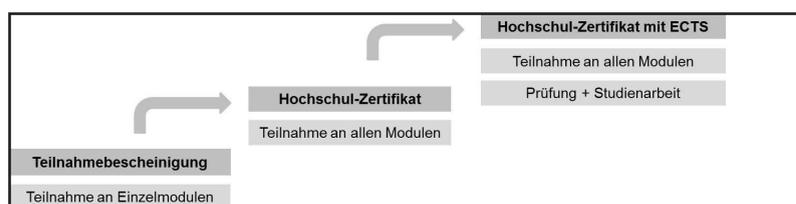
Zusammen mit dem TCW Technologie Centrum Westbayern in Nördlingen, einem An-Institut der Hochschule Augsburg, führen wir zudem offene Seminare für Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen sowie umfangreichere Zertifikatskurse durch.

Hochschul-Zertifikatskurse - „Mini-Studium“ in drei Stufen. Was ist das Besondere?

In Kooperation mit der Hochschule Augsburg bietet das TCW mehrere Zertifikatskurse am Weiterbildungszentrum Donau-Ries für Fach- und Führungskräfte an, um Wissen kompakt und gezielt zu vertiefen. Die Fachseminare sind modular aufgebaut und flexibel buchbar. Alle Dozenten sind erfahrene Professoren der Hochschule Augsburg bzw. langjährige Lehrbeauftragte. Ziele sind die Vermittlung von fundiertem, praxisorientiertem Wissen und ein ganzheitliches Verständnis.

Durchführungsort: Weiterbildungszentrum Donau-Ries, Nördlingen

„Mini-Studium“ in drei Stufen:



Es handelt sich gewissermaßen um ein „Mini-Studium“, das nach erfolgreicher Teilnahme an allen Modulen mit einem Zertifikat der Hochschule Augsburg abgeschlossen wird. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, eine Prüfung und eine Studienarbeit abzulegen, um ein Zertifikat mit einer Benotung und einer entsprechenden Anzahl an ECTS zu erwerben.

Aktuell gibt es vier Kurse zu den Themen:

- zum 3. Mal „Management-Wissen“
- zum 2. Mal „Produktmanagement“
- neu: Controlling
- neu: Profilorientiertes Marketing- und Vertriebsmanagement

Die Fachseminare sind modular aufgebaut und flexibel buchbar.

Aktuelles von den Zertifikatskursen

Die Module der Hochschul-Zertifikatskurse werden jährlich angeboten. Interessenten können auch jederzeit während der Laufzeit einsteigen und haben max. zwei Jahre Zeit, um alle Module zu besuchen.

„Management-Wissen“ (ab März 2014 - Februar 2015)

Dieser Kurs startet ab März 2014 zum dritten Mal in Folge und umfasst 8 jeweils zweitägige Kurse zu zentralen betriebswirtschaftlichen Themenfeldern. Hierbei geht es um Steuerungen eines Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlen, Unternehmensstrategie und Strategieentwicklung, Marketing und Marktpositionierung, Unternehmensorganisation und effizientes Projektmanagement, Arbeitsrecht für Vorgesetzte, erfolgreiche Mitarbeiterführung, zielgerichtete Steuerung von Prozessen, Globalisierung und Konsequenzen für das Management. Seminarleiter sind Professoren der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Hochschule Augsburg.

Mit dem Kurs „Management-Wissen“ erhalten Fach- und Führungskräfte mit nicht-betriebswirtschaftlicher Qualifikation aktuelles Know-how, das sie auf die Übernahme einer Managementfunktion vorbereitet.

„Die Dozenten vertiefen den Stoff jeweils mit konkreten Beispielen und Übungen und lassen genügend Raum für einen aktiven Erfahrungsaustausch“, betont Prof. Dr. Erika Regnet, Hochschule Augsburg, Fakultät Wirtschaft. „Jedes Modul ist zudem auch einzeln buchbar. Dadurch ist es möglich, gezielt betriebswirtschaftliche Kenntnisse aufzufrischen oder aufzubauen“, so Manuela Jenewein, Weiterbildungszentrum Donau-Ries am TCW. „Dies ist die zweite Wiederholung der schon erfolgreich durchgeführten Lehrgänge. Wer sich seine Fachkräfte jetzt nicht sichert, sie entwickelt und an sich bindet, wird es zukünftig schwer haben“, ergänzt Prof. Dr.-Ing. Markus Glück, Geschäftsführer des TCW.

Im Mai 2014 beginnt der 2. Zertifikatskurs „Produktmanagement“

Nach einem erfolgreichen Start der 1. Runde des Zertifikatskurses wird dieser ab Mai 2014 in die 2. Runde gehen.

Der Produktmanagement-Zertifikatskurs wendet sich an Nachwuchs- und Führungskräfte aus Vertrieb und Marketing, Produktmanagement sowie Projekt- und Bereichsleiter für Forschung und Entwicklung.

Produktmanager haben die Verantwortung für die Generierung optimaler Produkte - zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Markt, zur optimalen Erfüllung der jeweiligen Kundenbedürfnisse in Deutschland/Europa/der Welt. Sie sind damit Dreh- und Angelpunkte des operativen und strategischen Produktmarketings und verantwortlich für die Erarbeitung und Realisierung von Produktkonzeptionen. Und sie steuern die Produktlebenszyklen. Sie haben damit den Finger am Puls der sich permanent verändernden Märkte. Produktmanager initiieren die Modifizierung von Produkten sowie die Einsetzung begleitender Marketing-Maßnahmen. Sie haben eine hohe Ver-

antwortung für das erfolgreiche Leistungsspektrum eines Unternehmens und damit für den Gesamterfolg des Unternehmens.

Hauptkompetenzen, die in diesem Kurs vermittelt werden:

- Konzeptionskompetenz
- Technologie- und Innovationskompetenz
- Realisierungskompetenz
- Sozial- und Schnittstellenkompetenz

Mit der Erarbeitung und Realisierung von langfristigen und kurzfristigen Produktkonzeptionen überzeugen Produktmanager in unterschiedlichen Bereichen, Hauptfunktionen und Hierarchien im Unternehmen. Sie beherrschen die Schnittstellen hervorragend. Sie sind in der Lage, „den Kern im Blick und die Komplexität im Griff“ zu haben. Erfolgreiche Produktmanager sind sehr gefragt, sie sind ausgewogene und starke Persönlichkeiten.

Neu: „Controlling“ startet bereits im Juni 2014 und „Profilorientiertes Marketing- und Vertriebsmanagement“ ab Herbst 2014

Der neue Zertifikatskurs „Controlling“ soll helfen, die unternehmerischen Aktivitäten an den gesetzten Zielen auszurichten, um auch in stürmischen Zeiten „auf Kurs“ zu bleiben. Unternehmenssteuerung und Controlling gewinnen in einem dynamischen Unternehmensumfeld stetig an Wichtigkeit. Controlling unterstützt hierbei die Entscheider, rationale Lösungen zu finden, indem es die nötigen Informationen und Methoden bereitstellt.

Neben der Grundlagenkompetenz „Controlling“ werden im nächsten Schritt Planungs- und Budgetierungsinstrumente und Abweichungsanalyse als Basis zur (Gegen-) Steuerung vermittelt. Controlling mit Kennzahlen und deren Anwendung, Analyse und Schwächen, Kostenmanagement, Investitions- und Finanzcontrolling, Wertorientierte Unternehmensführung sowie Funktionsspezifisches Controlling bilden eine solide Grundlage für Nachwuchs- und Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen, die aufgrund ihrer gestiegenen Verantwortung im Unternehmen ihr Know-how im Bereich Controlling und Unternehmenssteuerung vertiefen oder auffrischen wollen. Angesprochen sind Führungskräfte, die sich ein Verständnis für



Zertifikatsübergabe am Weiterbildungszentrum Donau-Ries im Foyer des TCW (von links): Manuela Jenewein (Weiterbildungszentrum Donau-Ries am TCW), Prof. Dr. Erika Regnet, Prof. Dr.-Ing. Markus Glück (Hochschule Augsburg, Technologie Centrum Westbayern), Andrea Buser, Prof. Dr. Christian Lebrecht, Stefan Ohmüller, Hermann Faul (Oberbürgermeister Nördlingen), Uwe Kübler.

Controlling erarbeiten wollen und kaufmännische Fachkräfte, die ihr Wissen im Bereich Controlling vertiefen möchten, ebenso Produktmanager mit Planungs- und Kostenverantwortung.

Der Zertifikatskurs „Profilorientiertes Marketing- und Vertriebsmanagement“ kombiniert wissenschaftlich fundiertes Fachwissen und Praxisnähe aus allen marketing- und vertriebsrelevanten Bereichen. Wertvolles Grundlagenwissen über Marketing, Vertrieb, Unternehmenskommunikation und Profilbildung wird kompakt aufbereitet. Spezialwissen über Marktforschung, Online-Vertrieb und Vertragsrecht ergänzen die Kompetenzfelder. International Business Behaviour, Verkaufstraining sowie Gesprächs- und Konflikttraining sind für das operative Geschäft im In- und Ausland sehr hilfreich und runden das Themenangebot ab.

Die Anmeldung zu allen Zertifikatskursen sowie für einzelne Module ist noch möglich.

Alle näheren Informationen und Beratung zu den Zertifikatskursen sowie den offenen Seminaren :
Manuela Jenewein, TCW, Tel. 09081/8055-102 bzw. manuela.jenewein@tcw-donau-ries.de und www.tcw-donau-ries.de.



Vorstellung des Seminarprogramms Frühjahr 2014 und der Zertifikatskurse. (von links): Prof. Dr. Klaus Kellner, Prof. Dr. Wolfgang Wirth, Prof. Dr. Erika Regnet, Prof. Dr. Christian Lebrecht, Manuela Jenewein (Weiterbildungszentrum Donau-Ries am TCW), Prof. Dr.-Ing. Markus Glück (Hochschule Augsburg, Technologie Centrum Westbayern)

Interview mit Marta Harmacka: „If you don't go forward, you go backwards“



Über Marta Harmacka

Im September 2013 wurde Marta Harmacka im Rahmen des „HR Next Generation Awards“ in Köln der „Sonderpreis für einen richtungsweisenden Werdegang in HR“ verliehen. Nach ihrem Studium an der Universität Warschau in Management und Marketing begann die 31-Jährige Polin ihre Karriere beim Transport- und Logistikdienstleister Hellmann Worldwide Logistics in Osnabrück, wo sie heute erfolgreich in der Personalleitung Deutschland den Bereich „HR Strategie & Organisation“ leitet. Zu ihrem Verantwortungsbereich gehören Strategische Projekte, Personalmarketing und -auswahl sowie Personalcontrolling.

Das Interview führte Alexandra Frot, die an der Hochschule München Personalmanagement studiert und in 2013 ein viermonatiges Praktikum bei Hellmann Worldwide Logistics absolvierte, unter der Leitung von Marta Harmacka.

Was hat Deiner Meinung nach dazu beigetragen,



Alexandra Frot mit Marta Harmacka (rechts)

dass Du den Preis für einen herausragenden Werdegang bekommen hast?

Da spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Natürlich haben auch meine Fähigkeiten und Leistungen eine wichtige Rolle gespielt, doch mindestens genauso wichtig ist es, dass das Können auf einen nährhaften Boden fällt. Ich hatte das Glück, bei Hellmann auf ein Unternehmen gestoßen zu sein, das gute Leistungen honoriert und einem viele Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Ich war zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Ein weiterer wichtiger Aspekt war, dass ich auch oft selbst die Initiative ergriffen habe, wodurch ich innerhalb einer relativ kurzen Zeit diverse Personalinitiativen begleitet und umgesetzt habe. Den Tipp kann ich grundsätzlich jedem Berufseinsteiger geben: Ergreife die Chance, wenn du sie siehst. Und wenn du keine siehst, suche nach ihr! Manche haben vielleicht das Glück, dass ihnen Chancen vom Himmel fallen, aber das ist eher selten der Fall und man sollte sich nicht darauf verlassen. Man muss selbst aktiv werden und die Initiative ergreifen!

Hast Du ein Arbeitsmotto?

In meinem 1. Monat im Change Management stand in einer Präsentation der Satz „If you don't go forward, you go backwards“. Rückblickend war dieser Satz sehr prägend in meiner beruflichen Laufbahn. Ich strebe immer nach Veränderungen und möchte mich verbessern- dies spiegelt sich auch in meiner Karriere wider.

Ein weiteres wichtiges Credo war für mich immer „Mach das Beste aus jeder Situation“. Man weiß nie, was das Leben bringt- aber letzten Endes zählt nur, was man daraus macht.

Was reizt Dich besonders an Deinem Job bei Hellmann?

Ganz klar: Die Abwechslung. Mein Arbeitsalltag ist geprägt von zahlreichen verschiedenartigen Aufgaben und ich kann ihn sehr flexibel gestalten. Ich genieße es, mit den unterschiedlichsten Menschen zu kommunizieren- sowohl intern als auch extern, z.B. mit externen Dienstleistern. Ich freue mich auch über die breiten Gestaltungsmöglichkeiten, die mir von Hellmann geboten werden.

Entwicklungschancen sind sehr wichtig, können jedoch sehr einseitig sein, aber durch abwechslungsreiche Aufgaben lernt man mehr. Natürlich ist dann auch die Wahrscheinlichkeit höher, mal eine Aufgabe zu bekommen, die weniger Spaß macht- aber selbst diese Erkenntnis hat einen dann schon wieder weitergebracht.

Was möchtest Du im Laufe Deiner Karriere noch erreichen?

Zunächst ist es mir sehr wichtig, dass ich die Veränderungen, die ich im Unternehmen angestoßen habe, nachhaltig implementiere und meine Teams für die neuen Aufgaben befähige. Es gibt auch noch sehr viele spannende strategische Themen im Bereich HR, die ich noch aufgreifen und implementieren möchte, z.B. die strategische Personalplanung. Einen nächsten großen Schritt habe ich aber noch nicht geplant.

Verfolgst Du einen speziellen Führungsansatz?

In meiner Rolle als Führungskraft lege ich auf drei Aspekte besonders viel Wert:

1. Eine der Hauptaufgaben ist es, seine Mitarbeiter zu befähigen und weiterzuentwickeln. Ich erwarte nicht von meinen Mitarbeitern, dass sie die Anforderungen immer zu 100% erfüllen. Aber es ist meine Aufgabe als Führungskraft, dass ich mein Fachwissen und meine Erfahrungen an meine Mitarbeiter weitergebe und Ihnen die entsprechenden Freiräume und Ressourcen (z.B. Zeit oder finanzielle Mittel für externe Dienstleistungen) bereitstelle, damit sie sich weiterentwickeln können.
2. Zeit geben - das klingt banal, wird aber oft unterschätzt. Es ist wichtig, dass ich das Arbeitspensum für jeden Mitarbeiter richtig dosiere und ihm angemessen viel Zeit dafür zur Verfügung stelle. Es hilft niemandem, wenn ich meine Mitarbeiter mit Aufgaben bombardiere, die sie überlasten und ihnen den Spaß an der Arbeit nehmen. Ich versuche immer, jeden Mitarbeiter individuell zu behandeln, so wie er oder sie es braucht und wünscht. Deshalb haben meine Teams und ich neben dem jährlichen Mitarbeitergespräch auch wöchentliche Regelmuster und regelmäßige Feedbacks vereinbart. Es geht darum, alle fair zu behandeln, nicht gleich. Das ist eine der Herausforderungen des situativen Führens.
3. Kommunizieren statt informieren. Häufig läuft die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einseitig ab- die Führungskraft informiert den Mitarbeiter. Für mich ist es wichtig, hier einen Austausch zu schaffen. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern Fragen stellen und dann einfach mal still sein und nur zuhören. Das fällt Vielen

sehr schwer.

Eine wichtige Frage, die ich ich meinen Mitarbeitern stelle ist: Welche Aufgaben würdest Du gerne übernehmen? Welche Aufgaben würden Dir Spaß machen? Natürlich gibt es Aufgaben, die weniger Spaß machen, aber getan werden müssen. Doch es ist wichtig, dass jeder Mitarbeiter auch immer einen ausreichend großen Teil an Aufgaben hat, die ihn begeistern und ihm Spaß machen. Es ist unglaublich wichtig, dass man sich für seinen Job begeistern kann- auch wenn es natürlich auch mal schwierige Phasen gibt.

Was waren prägende Momente in Deiner beruflichen Laufbahn?

Das waren meistens die kleinen Misserfolge. Mit „kleinen Misserfolgen“ meine ich natürlich nicht, dass man gleich ein ganzes Projekt gegen die Wand fährt, aber zum Beispiel Schwierigkeiten, die sich im Laufe eines Projektes ergeben. Irgendwann stolpert jeder- entscheidend ist, wie man darauf reagiert. Besonders wenn einem das Projekt sehr am Herzen liegt, können einem Misserfolge schnell nahe gehen. Es ist wichtig, dass man schnell lernt, mit solchen Situationen produktiv umzugehen, sich nicht beirren zu lassen und aus den Fehlern zu lernen.

Welche Menschen haben Dich bei Deiner beruflichen Entwicklung inspiriert?

Ich hatte nie die Absicht, langfristig in Osnabrück zu bleiben- und nun bin ich schon seit 9 Jahren bei Hellmann in Osnabrück aktiv. Diesen Umstand habe ich vor allem meiner Führungskraft zu verdanken, die bei meiner beruflichen Entwicklung von Anfang an eine maßgebliche Rolle gespielt hat. Er hat ein Talent dafür, andere Menschen mitzureißen und zu begeistern. So hat er mich auf viele Themen neugierig gemacht und mich stets darin bestärkt, neue Herausforderungen anzunehmen. Er hat mir gezeigt, dass jede Aufgabe etwas hat, das einen weiterbringt und dass man immer das Beste aus jeder Situation herausholt. Dafür bin ich ihm sehr dankbar. Ich lerne allgemein gerne von Kollegen, die mehr Berufs- und Lebenserfahrung haben als ich.

Wie hältst Du es mit der Work-Life-Balance?

Von nichts kommt nichts. Wenn ich in angemessener Zeit aufsteigen will, dann sind auch mal Überstunden und Extra-Arbeit nötig. Aber es gibt immer Phasen, in denen es beruflich auch wieder etwas ruhiger zugeht- die Zeit nutze ich dann, um wieder Energie zu tanken und einen Ausgleich zu schaffen. Bei der Work-Life-Balance ist auch immer eine gewisse Eigenverantwortung gefragt.

Natürlich hat man als Führungskraft auch ein Privatleben, auf das man achten sollte- doch in der Realität kommt es häufig zu kurz. Bei Auswahlgesprächen für Führungspositionen lade ich aber auch gerne Bewerber ein, die keine Vollzeitstelle antreten können- denn für mich sind in erster Linie die Motivation und das Können entscheidend.

Und wie sieht der Ausgleich bei Dir aus?

Eine wichtige Möglichkeit zum Ausgleich für mich ist Sport, den ich bis zu 5x pro Woche betreibe. Am liebsten Nordic Walking, Jogging oder Schwimmen. Außerdem ist mein Freundeskreis deutschlandweit verteilt, sodass ich am Wochenende am liebsten meine Freunde besuche und es mit einem Städtetrip verbinde. Ich bastle auch sehr gerne- ich glaube es gibt keinen guten Freund, der von mir noch kein

Memory Book, Fotoalbum oder einen selbstgebastelten Kalender bekommen hat!

Welche Fähigkeiten muss man aus Deiner Sicht als Personaler mitbringen?

Auf Basis meiner Berufserfahrung sind es besonders drei entscheidende Schlüsselkompetenzen, die - insbesondere im HR - maßgeblich zum beruflichen Erfolg beitragen und nur selten in einem Anforderungsprofil eines Personalers zu finden sind: Zum einen sollte man eine Projektmanagementkompetenz mitbringen, die zur nachhaltigen Umsetzung der Personalinitiativen führt. Der Wille, etwas erfolgreich zu Ende zu führen reicht nicht - man muss auch die entsprechenden Tools und Methoden kennen und effizient einsetzen können.

Zum anderen spielt die Auffassungsgabe eine entscheidende Rolle. Es ist wichtig, dass man Sachverhalte schnell erfassen und analysieren kann. Man muss die Komplexität bestmöglich reduzieren, ohne dabei Dinge zu vereinfachen. Durch dieses Verständnis können Inhalte besser verzahnt werden. Nicht jedem wird eine schnelle Auffassungsgabe in die Wiege gelegt - aber ich bin mir sicher, dass sich diese durch Übung und Erfahrung verbessern lässt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Veränderungskompetenz: Man muss eine Organisation mobilisieren und Menschen für Veränderungen begeistern können - auf eine authentische Art und Weise. Vielen jungen Menschen ist gar nicht bewusst, dass diese Kompetenzen im HR von großer Bedeutung sind und man an ihnen feilen kann.

Welche Karrieretipps gibst Du Berufseinsteigern im Bereich HR?

Es ist sehr wichtig ein Unternehmen zu finden, das zu einem passt. Dabei müssen beide Seiten der Medaille betrachtet werden: Ich als Bewerber

und das Unternehmen. Zunächst muss man sich bewusst werden, was für Kompetenzen man mitbringt, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen und was einem Spaß macht. Worauf lege ich Wert im Job? Arbeite ich lieber strategisch oder administrativ? Wie wichtig ist mir ein strukturiertes und stabiles Arbeitsumfeld?

Dann muss man nach geeigneten Unternehmen suchen. Besonders die Personalabteilungen können sich in den Unternehmen stark unterscheiden. Um herauszufinden, ob das Unternehmen zu einem passt, sollte man unbedingt die Chance ergreifen, im Bewerbungsgespräch gezielt Fragen zu stellen, z.B. „Wie viel Wert wird darauf gelegt, dass die Rollen klar definiert sind?“, „Wie werden Maßnahmen implementiert?“. Durch solche Fragen kann man sich schnell ein relativ genaues Bild davon machen, wie im Unternehmen gearbeitet wird.

Welche besonderen Herausforderungen haben Frauen die Karriere machen wollen und wie bewältigt man diese?

Der berufliche Aufstieg stellt einen harten Weg dar. Man muss stets darum kämpfen, eine gute Position zu bekommen und sich ein Standing zu erarbeiten - dies gilt für Männer und Frauen gleichermaßen. Bei Frauen reicht es jedoch nicht aus, 100 Prozent zu geben - sie müssen auch von den männlichen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten akzeptiert werden, um voranzukommen. Diese Akzeptanz erreicht man am besten, indem man fachlich überzeugt, eine gute Performance abliefern und eine gewisse Stärke ausstrahlt. Man sollte sich auch in schwierigen Situationen nie unterkriegen lassen. Wenn ich an einem Punkt nicht weiterkomme, muss ich mich selbst reflektieren: „Wie habe ich mich verhalten, was kann beim nächsten Mal besser laufen?“

Was für Trends zeichnen sich aus Deiner Sicht im HR ab? Was sind aktuelle und zukünftige Herausforderungen im HR?

Die Personalarbeit gestaltet sich durch die gesellschaftlichen Veränderungen immer komplexer, z.B. durch den technischen Fortschritt, die vermehrte Digitalisierung sowie den steigenden Wunsch der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung und Anerkennung. Hinzu kommt, dass die Belegschaft von einer steigenden Diversität geprägt ist: Hellmann Worldwide Logistics hatte noch nie eine derartige Spannweite in der Belegschaft wie heute, mit mehreren Generationen und dementsprechend unterschiedlichen Lebensmodellen und Erwartungen an das Personalmanagement. Das HR muss sich der zunehmenden Geschwindigkeit der Veränderungen der Geschäftsprozesse laufend anpassen und daher seine Instrumente permanent auf den Prüfstand stellen und anpassen, um schnell reagieren können. In den letzten Jahren haben wir den Personalbereich bei Hellmann komplett neu umstrukturiert, um die bevorstehenden Veränderungen noch schneller und flexibler zu meistern. Eine wichtige Implementierung in diesem Zuge war der strategische Bereich, der sich zum Beispiel mit den Themen Demografie, Nachhaltigkeit und Globalisierung beschäftigt. Wie sollte die Rolle des HR als Businesspartner aussehen?

Das HR und die anderen Geschäftsbereiche sollten sich auf Augenhöhe begegnen. Ziel ist es, dass die Geschäftsbereiche das HR als kompetenten Partner erleben und aktiv auf das HR zugehen, um sich Unterstützung zu holen - nicht nur bei klassischen HR-Themen, sondern auch in anderen Fragestellungen, die Schnittpunkte zum HR aufweisen.

Bei Fragen und Rückmeldungen können Sie jederzeit gerne eine Mail an alexandra@frot.de schreiben.

Augsburger Personalertage

Der 7. Augsburger Personalertag an der Hochschule Augsburg widmete sich im Juli 2013 dem Thema Arbeitgeberattraktivität. Rund 80 Praktiker aus Unternehmen aus Augsburg und der Region kamen in den W-Bau der Hochschule, um sich zu aktuellen Themen zu informieren und zu Netzwerken.



Marina Fuchs stellt die Ergebnisse für die Fakultät Elektrotechnik vor

Was ist dem Nachwuchs bei der Arbeitgeberwahl wichtig? Wie tickt die Generation Y? Und wie können oder sollten die Unternehmen darauf reagieren? Um diese Fragen zu beantworten, wurden im Laufe des Sommersemesters 2013 im Rahmen einer studentischen Projektarbeit unter Leitung der Personalprofessoren Christian Lebrecht und Erika Regnet 638 Bachelor- und Masterstudierende befragt. Zielgruppe waren Studenten der höheren Semester, die innerhalb eines Jahres auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Betriebsklima steht für die meisten Befragten vor dem Gehalt. Erfreulich war auch die hohe regionale Verbundenheit der Absolventen, auch wenn deutlich wird, dass kleinere und unbekanntere Unternehmen in ländlichen Regionen nur für eine Minderheit als attraktive Arbeitgeber gelten.

Wenig überraschend ist, dass die Studierenden unterschiedlich gute Berufschancen haben: 40 % der Studierenden in technischen Studiengängen, aber nur 22 % der Studierenden der Fakultät für Wirtschaft und 23 % der Informatiker haben bereits ein Stellenangebot. Ernüchternd war die geschlechtsspezifische Diskrepanz: sowohl bei den Ingenieuren als auch bei den Betriebswirten haben die Frauen signifikant weniger Stellenzusagen.

Mit Spannung wurde der Praxisvortrag von Matthias Riedle, Geschäftsführer der explido WebMarketing GmbH & Co. KG, aufgenommen. Riedle eröffnete nicht nur einen faszinierenden Einblick in die Welt des online-Marketings und die zu erwartende digitale Zukunft. Ebenso anschaulich wie nachdrücklich stellte er dar, was explido als mittelständischer Arbeitgeber unternimmt, um qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen und durch die Unternehmenskultur auch zu halten.

Die Herausforderung der Globalisierung betreffen viele Unternehmen, internationale Rekrutierung wird in Zeiten des Fachkräftemangels auch für mittelständische Unternehmen eine Option. Der 8. Personalertag am 13. Februar 2014 wird deshalb unterschiedlichste Fragen des internationalen HR-Managements aufgreifen. Prof. Michael Freiboth

stellt - auf der Basis von empirischen Analysen - Erfahrungen bei der Auslandsentsendungen von weiblichen Fachkräften dar. Dominik Bachmair, Geschäftsführer der Consulting Impact GbR, berichtet über praktische Erfahrungen bei der Internationalisierung und interkulturellen Zusammenarbeit in einem mittelständischen Unternehmen. Die Rechtsanwälte Julian Nebel und Dr. Manuela Rauch von der Kanzlei Heisse Kursawe Eversheds beschließen den Tag mit arbeitsrechtlichen Empfehlungen zur Gestaltung einer Auslandsentsendung.

Flexibilisierung ist das Thema des 9. Personalertages im Juli 2014 an der Hochschule Augsburg. Auch hier sind wieder wissenschaftliche wie praktische und juristische Vorträge geplant. Flexibilisierung kann ein win-win-Thema für Mitarbeitende wie Unternehmen sein. Doch gleichzeitig erzeugen die ständige Erreichbarkeit und die Entgrenzung von Freizeit und Arbeit bei vielen auch Stress. Thematisiert werden deshalb verschiedene Erscheinungsformen der Flexibilisierung - von Arbeitszeitmodellen über mobiles Arbeiten bis hin zu häufig eher kritisch gesehenen Vertragsgestaltungen wie Leiharbeit sowie Werk- und Dienstverträgen.

Wir freuen uns auf interessante Gespräche und einen intensiven Erfahrungsaustausch.

Prof. Christian Lebrecht & Prof. Erika Regnet

Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich

Wir freuen uns sehr, dass es zumeist gelingt, die Master- und auch die Bachelorarbeiten – die in deutlich kürzerer Zeit verfasst werden – in Kooperation mit Unternehmen durchzuführen.

Die aktuell bearbeiteten Themen umfassen alle Aspekte des HR- und Change Managements.

Einige Beispiele sind:

- Entwicklung geeigneter Personalmarketingstrategien
- Social Media im Recruiting
- Employer Branding
- Rekrutierung aus dem Ausland
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

- Aufbau eines Talent Management
- Evaluation des Nachfolgeprogramms
- Überarbeitung des Beurteilungssystems
- Entwicklung einer Fachkarriere
- Führungsstilanalysen
- Work-life-Balance
- Installation eines Gesundheitsmanagements
- Arbeitsrechtliche Fragestellungen

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



Die Studie „Arbeitgeberattraktivität 2013 – Befragung der Absolventen der HS Augsburg ist online verfügbar unter www.hs-augsburg.de/~eregnet/veroeffentlichungen.html

HSA zu Besuch bei Audi Personalmarketing

Am 29. November 2013 fand der Vertiefungsschwerpunkt Personal des Studiengangs Internationales Management beim Personalmarketing der Audi AG statt.

16 Studierende waren unter der Leitung von Prof. Dr. Freiboth nach Ingolstadt gefahren, um sich aus erster Hand bei Deutschlands und Europas beliebtestem Arbeitgeber für Wirtschaftler und Ingenieure über die Herausforderungen und Möglichkeiten einer guten Personalauswahl zu informieren. Nach einer ersten Begrüßung durch Frau Laub aus dem Bereich Employer Branding, gab es zunächst einen einleitenden Vortrag über die Geschichte und Struktur der AUDI AG, an die sich eine Diskussion zum Selbstverständnis und zur Unternehmenskultur von Audi anschloss.

Durch Herrn Michael Groß, Leiter Personalmarketing, wurde dann in einem Vortrag zum strategischen Personalmarketing auf die spezielle Situation und die allgemeine Bewerberlage eingegangen. Im War for Talents hat ein Unternehmen wie Audi aufgrund der Reputation und des guten Images die Nase vorn. Der Wert einer solchen Beliebtheit erschloss sich den Studierenden bei der Zahl der Initiativbewerbungen, welche die Zahl der zu besetzenden Stellen in 2013 um etwa das Hundertfache übertraf. Dadurch besitzt das Bewerbermanagement eine überragende Bedeutung für das Personalmarketing. Eine weitere Herausforderung für das strategische Personalmarketing liegt in der zunehmenden Internationalisierung des Unternehmens mit mehreren geplanten Auslandsstandorten in Übersee. In diesen Märkten die richtige Anzahl und Qualität an Mitarbeitern zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen, bleibt eine der notwendigen Kernkompetenzen des Personalwesens.

Im Anschluss an eine interessante Diskussion dieser Themen wurden die Studierenden durch Frau Laub noch über die Möglichkeiten einer Karriere bei Audi aufgeklärt, ein Thema, das natürlich von großem Interesse für die Studierenden war. Und bei Getränken und Butterbrezen gab es auch hier noch so manche

beitswelt von Produktionsmitarbeitern. Insgesamt ist es gelungen, einen guten Einblick in das Unternehmen und die anspruchsvolle Arbeit des Personalmarketings in einem international agierenden Unternehmen zu erhalten und die Stu-



Frage zu beantworten. Unterstützt wurde Frau Laub dabei von zwei Trainees, die aus eigener Anschauung von ihrem Einstieg ins Unternehmen berichten konnten.

Eine kurze Werksführung durch die Produktion des Audi A4 rundete das Bild ab und gab den Studierenden noch einen zusätzlichen Einblick in die Ar-

derenden nahmen viele positive Eindrücke mit auf den Heimweg.

Prof. Dr. Michael Freiboth

Master Personalmanagement der Hochschulen Augsburg, Landshut und München

Bewerbungen

Für das Wintersemester 2013/2014 gab es rund 250 Bewerbungen, damit ist unser Masterstudiengang weiterhin der am stärksten nachgefragte der gesamten Hochschule. Die Bewerbungen kamen aus dem gesamten Bundesgebiet, besonders viele Bewerbungen erhielten wir weiterhin aus Baden-Württemberg und Bayern.

Ca. 80 Interessierte wurden zum persönlichen Gespräch in München bzw. Augsburg eingeladen, wo sie zu einem Fachthema und zu ihren Zielen Rede und Antwort stehen mussten.

Sehr viele der Bewerber konnten uns von ihrer Motivation und ihrer Leistungsbereitschaft überzeugen, so dass wir gut 30 Zusagen für das Studium aussprechen konnten. Am 1. 10. starteten dann 31 neue Personalier in unserem Masterstudiengang.

Unser Nachwuchs verfügt über die unterschiedlichsten Bachelorabschlüsse: Natürlich überwiegen die Betriebswirte, aber es gibt auch Studierende

mit Abschlüssen in (Wirtschafts-)Psychologie, Tourismusmanagement, Pädagogik und Sozialwirtschaft. Diese Diversität macht das Arbeiten aufgrund des sehr unterschiedlichen Vorwissens nicht immer einfach, doch die vielfältigen Vorerfahrungen und Perspektiven befruchten die Diskussionen und Gruppenarbeiten ungemein.

Neuerungen:

- Der Studienstart ist zukünftig nur noch zum Wintersemester möglich.
- Das Studium wird an 4 Präsenztagen durchgeführt.
- Aufgrund der Anregungen aus der im letzten Jahr erfolgreich durchgeführten Akkreditierung wurden die Inhalte und Module noch einmal überarbeitet – neu angeboten werden nun ein Modul Personalentwicklung im 2. Semester so wie ein Projekt im 3. Semester.
- Der Beirat – besetzt mit Praktikern und Beratern – wurde erweitert.

Wir danken allen Praktikern, die uns trotz ihrer

eigenen starken zeitlichen Belastung in unserem Bestreben um einen fundierten, praxisorientierten Studiengang unterstützen – sei es im Beirat, in Fachvorträgen, als Kooperationspartner in Projekten und Abschlussarbeiten oder indem sie uns bei Exkursionen freundlich einen Einblick in die Personalarbeit vor Ort geben!

Detaillierte Informationen zum Studiengang finden Sie unter www.personalmanagement-master.de. Die nächsten Bewerbungen sind möglich vom 2. Mai bis zum 15. Juni. Nötig ist dafür auch ein Thesenpapier zu einem aktuellen Personalthema – die Themen werden kurzfristig auf der HP bekannt gegeben.

Prof. Dr. Erika Regnet

Exkursion zur RENK AG in Augsburg

Antriebstechnik ist normalerweise nichts, was Betriebswirte besonders anspricht. Herrn Heck von der RENK AG gelang es aber ausgezeichnet, die Begeisterung für das Produkt schon gleich am Anfang zu wecken: Moderne Renk-Antriebssysteme finden sich in Navy-Schiffen ebenso wie in Superjachten, Kettenfahrzeugen, Windkraftanlagen und und und. 36 Studierende des Masterstudiengangs Personalmanagements folgten der Einladung nach Augsburg.

Herzlichen Dank für die Gastfreundschaft, die hochinteressanten Praxisvorträge und die tolle Organisation!

Den Tag in Augsburg ließen wir gemeinsam am berühmten Weihnachtsmarkt am Rathaus ausklingen.



Die Studierendengruppe zusammen mit Herrn Heck und Frau Götz (Diplomabsolventen IM unserer Hochschule), links erste Reihe, und den Herren Asam, Tiecher, Müller und Mayr, rechts außen.



Ein Teil der Studierenden zusammen mit Prof. Dr. Regnet am Weihnachtsmarkt

Prof. Dr. Erika Regnet

Meine Bachelorarbeit: Die Dienstreise - eine arbeitsrechtliche Betrachtung

Problemstellung

Heute agieren viele Unternehmen nicht mehr nur regional oder national. Im Rahmen der zunehmenden Vernetzung der Wirtschaft zieht es viele Unternehmen hinaus in die Welt. Dort hoffen sie, noch Märkte erschließen zu können, wovon letztlich auch die Wettbewerbsfähigkeit abhängig ist. Für Arbeitnehmer und Führungskräfte heißt dies, dass sie ihre Tätigkeit nicht mehr nur an einem Arbeitsort ausüben, sondern dass je nach Aufgabengebiet in mehr oder weniger großem Umfang Dienstreisen durchzuführen sind.

In diesem Zusammenhang kommen immer wieder Fragen auf: Wann ist ein Mitarbeiter verpflichtet, eine Dienstreise anzutreten? Wie sieht es mit der Vergütung von Reisezeiten aus? Muss der Betriebsrat einbezogen werden? Führungskräften, Personalern oder anderen Verantwortlichen der Unternehmen fällt es schwer, diese Fragen zu beantworten. Ich habe zu diesen Fragen sehr viel recherchiert und im Rahmen meiner Bachelorarbeit versucht, Lösungsansätze aufzuzeigen.

Zu Beginn sollte man sich zunächst klar machen, was unter einer Dienstreise zu verstehen ist. Hier taucht schon das erste Problem auf: Es gibt keine Legaldefinition. Sowohl in der Rechtsprechung als auch der Literatur findet sich vielfach Unschärfe. Zum einen taucht in diesem Zusammenhang der Begriff der Wegzeiten auf. Darunter ist die Zeit zu verstehen, die man benötigt, um von der privaten Wohnung zur Betriebsstätte bzw. dem regulären Arbeitsort zu gelangen. Zum zweiten findet man den Begriff Dienstgang. Damit sind die Zeiten gemeint, die zur Überbrückung von räumlichen Entfernungen innerhalb der Wohnort-Gemeinde benötigt werden. Man sieht, es gibt es eine Fülle an Begriffen und unterschiedlichen Definitionen. Aus meiner Sicht handelt es sich bei Dienstreisezeiten um die Zeiten, die man zur Überbrückung der räumlichen Entfernung benötigt, um an einem außerhalb der regulären Arbeitsstätte liegenden, vom Arbeitgeber bestimmten Ort ein Dienstgeschäft zu verrichten.

Nachdem die Definition nun klarer war, begann ich mir Gedanken zu machen, welche Themen genauer zu untersuchen sind. Grundsätzlich ist zwischen dem Individualrecht und dem Kollektivrecht zu unterscheiden. Im individuellen Arbeitsrecht geht es um die Rechtsnatur des Arbeitsverhältnisses, d.h. die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Das Kollektivrecht regelt die Bereiche, in denen die Arbeitnehmer ihrem Arbeitgeber und seiner Interessensvertretung (Arbeitgeberverband) als Kollektiv gegenüberstehen. Es geht also nicht um die Interessen des einzelnen Arbeitnehmers, sondern der Arbeitnehmererschaft.

Im Individualrecht geht es im Wesentlichen darum zu beantworten, wann die Pflicht zur Dienstreise besteht, wie sie zu vergüten ist und wie die Dienstreisezeit arbeitszeitrechtlich zu behandeln ist. Im Kollektivrecht habe ich mich mit den Fragen rund um die Themen Freistellungsanspruch für Reisezeiten von Betriebsräten und Mitbestimmung bei Dienstreisen beschäftigt.

Individualrechtliche Aspekte

Die Verpflichtung zu Dienstreise

Grundsätzlich ist festzustellen, dass ein Arbeitnehmer immer zur Dienstreise verpflichtet ist. Das ist dann der Fall, wenn mindestens einer der drei folgenden Fälle zutrifft:

1. Im Arbeitsvertrag findet sich eine entsprechende

Klausel, mit der die Pflicht zum Antritt einer Dienstreise vertraglich vereinbart wird. ACHTUNG: Sie sollte den Anforderungen der allgemeinen Geschäftsbedingungen nach §§ 305 ff. BGB entsprechen.

2. Aus dem Berufsbild oder der Art der zu verrichtenden Tätigkeit sind Dienstreisen Teil der vertraglich geschuldeten Hauptpflicht (z.B. Busfahrer oder Piloten). In anderen Fällen zählen Dienstreisen zu den Voraussetzungen, um die vertraglich geschuldete Tätigkeit leisten zu können (z.B. Monteure, Installateure oder Außendienstmitarbeiter).

3. Trifft keiner der beiden genannten Fälle zu, ergibt sich die Pflicht zu Dienstreise aus § 106 GewO (Gewerbeordnung). Hier ist das Weisungsrecht des Arbeitgebers geregelt, mittels dem er die vertraglich geschuldeten Leistungen und die Art ihrer Ausführung näher konkretisieren kann. Ist mit der vereinbarten Tätigkeit nicht regelmäßig der Antritt von Dienstreisen verbunden, schließt dies jedoch nicht unbedingt ein entsprechendes Weisungsrecht seitens des Arbeitgebers aus. So verändern sich Anforderungen an die Unternehmen stetig. Darauf müssen diese reagieren können. Immer häufiger agieren Unternehmen weltweit und besitzen einen internationalen Kundenstamm. Die daraus resultierende erhöhte Flexibilität hat dazu geführt, dass jeder Arbeitnehmer zu Dienstreisen verpflichtet ist, auch wenn er zu Beginn des Arbeitsverhältnisses nicht damit rechnen musste. Mein Tipp: Um Missverständnissen vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Pflicht zur Dienstreise konkret im Vertrag aufzuführen.

Die Vergütung von Dienstreisezeiten

Hier ist zwischen Reisezeit innerhalb und außerhalb der regulären Arbeitszeit zu unterscheiden. Dienstreisen sind, soweit sie in die reguläre Arbeitszeit fallen, voll vergütungspflichtig. Eine Vergütungspflicht gilt auch, wenn keine ausdrücklichen Regelungen bestehen oder das Reisen nicht zu den Hauptpflichten gehört bzw. nicht Voraussetzung zur Erfüllung der Hauptpflicht ist.

Eine gesetzliche Regelung, nach der Dienstreisezeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit zu vergüten sind, besteht nicht. Ein Anspruch auf Vergütung von Dienstreisezeiten kann entstehen, wenn diese als stillschweigend vereinbart gilt und die (zusätzliche) Dienstleistung den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist (§ 612 BGB). Am leichtesten zu beurteilen ist der Fall, wenn eine Vergütungsvereinbarung über die außerhalb der Arbeitszeit geleisteten Reisezeiten besteht.

Wurde eine solche Vereinbarung nicht getroffen, hängt der Vergütungsanspruch davon ab, ob der Mitarbeiter für die vom ihm erbrachte Dienstleistung eine Vergütung erwarten konnte. Das ist dann der Fall, wenn es sich bei der Dienstreise um eine Hauptpflicht des Arbeitnehmers handelt. Ein Berufskraftfahrer, der außerhalb seiner regulären Arbeitszeit hinter dem Steuer sitzt, erfüllt eine Hauptleistungspflicht. Der Arbeitgeber hat diese Reisezeit als Mehrarbeit zu vergüten. Das gilt ebenso bei Mitarbeiter mit „festem“ Arbeitsplatz, die während der Reise Akten oder Briefe auf dem Laptop bearbeiten. Dies stellt vertragsmäßige Arbeit dar und ist zu vergüten wie die gewöhnliche Arbeit am regelmäßigen Ort der Arbeitsleistung. Dies kann aber nur der Fall sein, wenn sie ausschließlich oder im überwiegenden Interesse des Arbeitgebers getätigt wird und aufgrund des Berufsbil-

des nicht davon auszugehen ist, dass eine solche Mehrarbeitsleistung mit dem Gehalt abgegolten ist. In diesem Zusammenhang ist noch zu klären, in welchem Umfang Reisezeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit vergütungspflichtig sind. Auch hier gibt es wieder keine gesetzlichen Bestimmungen, die den Vergütungsumfang von Reisezeiten regeln. Kriterien für den Umgang mit der Vergütungspflicht sind u.a. die Bezahlung, die Stellung im Unternehmen und die Belastung des Mitarbeiters während der Reise. Ob und wann Dienstreisezeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit zu vergüten sind, kann aber nur im Rahmen einer Einzelfallbetrachtung geklärt werden. Um die Erarbeitung einer Einzelfalllösung dennoch möglichst einfach und praktikabel zu gestalten, sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Im Fall von nicht-leitenden Angestellten mit durchschnittlichem Gehalt soll unterschieden werden, ob Reisen zu den vertraglichen Hauptpflichten gehören und ob der Arbeitnehmer während der Dienstreisezeit eine vertragliche Hauptpflicht ausübt.

- Gehört das Reisen zu den Hauptpflichten, sind Dienstreisezeiten voll vergütungspflichtig.

- Zählen Dienstreisen nicht zu den vertraglichen Hauptpflichten, sind Dienstreisezeiten dann voll vergütungspflichtig, wenn während der Dienstreise auf Anordnung des Arbeitgebers eine Hauptpflicht (z. B. Aktenstudium oder Beantwortung von E-Mails im Zug) ausgeübt wird. Minderbelastungen, z. B. durch Ruhemöglichkeiten während des Fluges oder der Zugfahrt, sind aber zu berücksichtigen. Hier kann von keiner Vollvergütung der Dienstreisezeiten ausgegangen werden.

Kollektivrechtliche Aspekte

Kollektivrechtlich ist in Bezug auf Dienstreisen interessant, wie Dienstreisezeiten von Betriebsratsmitgliedern in dieser Funktion zu behandeln sind und ob vor der Anordnung von Dienstreisen die Zustimmung des Betriebsrats notwendig ist.

Ausgleich von Dienstreisezeiten bei Betriebsratsmitgliedern

Betriebsräte müssen regelmäßig Reisen durchführen, um auswärtige Termine wahrzunehmen. Beispiele dafür sind u. a.: Teilnahme an der Sitzung des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats, Werksbegehungen oder der Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung. Nach § 37 Abs. 2 BetrVG sind Betriebsratsmitglieder von ihrer Tätigkeit zu befreien, wenn dies zur ordentlichen Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich ist. Dabei ist eine Minderung des Arbeitsentgelts nicht zulässig. Muss das Betriebsratsmitglied Dienstreisen durchführen, um seinen Pflichten nachzukommen, besteht ein Anspruch auf Freistellung.

Es kann ferner auch vorkommen, dass ein Betriebsratsmitglied außerhalb seiner regulären Arbeitszeit seinen Pflichten nachkommen muss. Das ist dann der Fall, wenn es im Schichtsystem arbeitet und für die Betriebsratsitzung extra anreist oder ein auswärtiger Termin (Gesamtbetriebsversammlung) wahrgenommen werden muss, der eine längere Anfahrt erfordert. Anspruchsgrundlage ist hier § 37 Abs. 3 S. 1 BetrVG. Danach hat ein Betriebsratsmitglied das Recht auf Freizeitausgleich unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts, wenn die Betriebsratsstätigkeit aus betriebsbedingten Gründen außerhalb der regulären Arbeitszeit durchgeführt werden muss. Zu den Betriebsratsstätigkeiten können auch Reisen zählen.

Mitbestimmung des Betriebsrats bei Dienstreisen

Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit Dienstreisen ist die Frage, ob der Betriebsrat bei der Anordnung von Dienstreisen ein Mitbestimmungsrecht hat. Dabei kommen folgende Bestimmungen in Betracht: § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG (Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb), § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG (Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen), § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG (vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit) sowie § 99 Abs. 1 BetrVG i. V. m. § 95 Abs. 3 BetrVG (Mitbestimmungspflicht bei Versetzung).

Das Bundesarbeitsgericht urteilte, dass für die Anordnung von Dienstreisen kein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 – Nr. 3 BetrVG besteht, wenn der Arbeitnehmer während der Dienstreise keine Arbeit leisten muss.

Die Anordnung der Dienstreise als mitbestimmungspflichtige Versetzung

Die Anordnung einer Dienstreise könnte auch eine mitbestimmungspflichtige personelle Einzelmaßnahme darstellen. In der Regel sind Dienstreisen nur im Rahmen einer Versetzung an einen anderen Arbeitsort notwendig. Dabei muss zwischen zwei Typen der Versetzung unterschieden werden:

1. Die Zuweisung eines neuen Arbeitsortes für länger als einen Monat
2. Die Zuweisung eines anderen Arbeitsortes für eine kürzere Zeit, aber mit erheblichen Änderungen der Arbeitsumstände.

Typ 1: Wird der Arbeitnehmer für länger als einen Monat an einen anderen Arbeitsort versetzt, ist dieser Tatbestand auch dann mitbestimmungspflichtig, wenn mit dem Wechsel des Arbeitsortes keine Änderung der Tätigkeit verbunden ist. Mit einer Versetzung, die die Dauer von einem Monat überschreitet, wird eine unwiderruflich erhebliche Änderung der

Arbeitsumstände vermutet. Arbeitgeber sollten allerdings wissen, dass die geplante voraussichtliche und nicht die tatsächliche Dauer der Zuweisung mitbestimmungspflichtig ist.

Typ 2: Ob mit der Zuordnung eines anderen Arbeitsortes über weniger als vier Wochen eine erhebliche Änderung der Arbeitsumstände verbunden ist, kann nicht pauschal beantwortet werden. Hier bedarf es mit Hinblick auf die Rechtsprechung einer differenzierteren Betrachtung.

Beispiel: Im Rahmen eines Joint Ventures werden die XYZ-AG aus München und die ABC-GmbH aus Köln zusammengeschlossen. A ist als Bilanzbuchhalter bei der XYZ-AG beschäftigt. Da nun in Köln das gleiche Buchungssystem wie in München verwendet werden soll, wurde A aufgefordert, innerhalb der nächsten drei Monate regelmäßig mehrtägige Dienstreisen nach Köln zu unternehmen, um dort die Einführung zu überwachen.

Hier besteht eine Mitbestimmungspflicht. Grund dafür ist, dass der Arbeitsplatzwechsel von München nach Köln mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist. Dafür spricht schon die Tatsache, dass es mit dieser Versetzung zu einer deutlichen Verlängerung der Fahrzeiten kommt und auch ggf. ein anderes Verkehrsmittel (Zug oder Flugzeug) verwendet werden muss. Der Arbeitnehmer wird aus dem „alten“ Betrieb herausgenommen und vorübergehend einem anderen Betrieb zugewiesen. Es ist davon auszugehen, dass weder die Strukturen noch die Arbeitsabläufe des „neuen“ Betriebes dem Arbeitnehmer bekannt sind. Diesen Fall einer vorübergehenden Versetzung in einen anderen Betrieb hat der Betriebsrat mitzubestimmen, auch wenn der Arbeitnehmer mit der Versetzung einverstanden ist.

Auch eine Änderung der Aufgaben kann eine Mitbestimmungspflicht auslösen. Allerdings hängt das von Umfang der Änderungen ab und ob mit der Übertragung besondere Verantwortung verbunden ist. Ob die Versetzung und die

damit verbundene Reise mit einer Übertragung zusätzlicher Verantwortung einhergehen, hängt davon ab, ob sich die Tätigkeit vor und nach der Versetzung in der Art so unterscheidet, dass sie aus Sicht eines neutralen Beobachters eine andere wird. Hat der Arbeitnehmer bereits ähnliche Projekte durchgeführt, kann nicht davon ausgegangen werden.

Zusammenfassung

Im Rahmen der Arbeit bin ich zu dem Schluss gekommen, dass keine weiteren gesetzlichen Regelungen der Dienstreise notwendig sind. Vielmehr sollte es Angelegenheit der Vertragspartner sein zu entscheiden, wie Dienstreisen im einzelnen Arbeitsverhältnis behandelt und ggf. vergütet werden sollen.

Auf dem Arbeitsmarkt gibt es ständig Veränderungen, denen sich das Arbeitsrecht nicht entziehen sollte. Deshalb kann der grundsätzliche Ansatz, nach dem in erster Linie die Arbeitszeit, nicht aber die Arbeitsleistung vergütet wird, kritisch hinterfragt werden. Starre Arbeitszeiten, zu denen der Arbeitnehmer seine Arbeit aufnimmt und beendet, entsprechen nicht den in der Wirtschaft bestehenden Mobilitätsanforderungen. Es sollte darüber nachgedacht werden, das Gehalt von der Arbeitszeit komplett zu entkoppeln und die Gehaltshöhe mehr nach dem Erfolg des Unternehmens auszurichten.

Persönliches

Wie bei jeder Abschlussarbeit habe ich Höhen und Tiefen durchlebt, kann aber sagen, dass ich mir im Rahmen dieser Arbeit Wissen angeeignet habe, das nicht uneigennützig ist und welches ich in der Praxis einsetzen kann.

Korbinian Marzahn, Bachelor BW

Thema: Fachkräftemangel

Determinants of labor shortage - with particular focus on the German environmental sector

Introduction

There is a broad public discussion on shortage of (skilled) labor in the German economy but, on the other side, there are only few scientifically sound analyses on this topic. A new research project conducted by Jens Horbach in cooperation with the Institute for Employment Research (IAB) in Nuremberg tries to contribute to fill this gap taking labor shortage problems in the environmental sector as an example. Briefly defined, the environmental sector produces goods and services contributing to a reduction of environmental impacts or energy use. This sector contains relatively young and emerging product fields such as renewable energy technologies that may be specifically affected by skilled labor shortages thus acting as a growth barrier. The empirical analysis relies on the 2012 wave of the establishment panel of the IAB containing detailed questions on labor shortage problems of firms that can be combined with a question on different environmental technology

fields. Besides descriptive statistics, the determinants of labor shortage problems are explored using econometric methods.

Definition and theoretical considerations

Following the OECD (2003), a universally accepted definition of labor shortage does not yet exist. In fact, from a strict neoclassical perspective, the price mechanism always leads to equilibrium of demand and supply of labor so that labor shortage cannot occur. Therefore, labor shortage may only be explained by a too low adjustment speed of prices (wages). But these adjustment processes may last for a long time because of high adjustment costs. E.g., it is problematic for a firm to pay higher wages to new employees because this would also signify to raise the wages of the personnel already employed by the firm (Arrow, Capron 1959). Shah and Burke (2003) define labor shortage as follows: "A shortage occurs when the demand for workers for a particular occupation is greater than the supply of workers who are qualified, available and willing to work

under existing market conditions" ... "Over time, the market might adjust in a number of ways, including price and/or quantity adjustment, and the imbalance clears." In line of this definition, upward shifts of the labor demand curve may also be causal for labor shortages. Especially the environmental sector may be affected by such an upward shift of the labor demand curve because of new qualifications required (e.g. in the relatively young technology field of renewable energy) accompanied by a dynamic development of the branch.

Besides wage adjustment problems and an upward shift of the labor demand curve there are further determinants of labor shortage (see Table 1). In the long run, labor shortage problems in Germany may result from the expected population decline if there will be no compensation by an increased migration or a higher willingness to participate in the labor market. Concerning labor demand, firms may avoid labor shortage by an increase of further education activities or a more intensive use of elder personnel.

Table 1: Determinants of shortage of (skilled) labor

Labor supply	Labor demand
<ul style="list-style-type: none"> • Demographic changes, • Migration, • Reservation wages and willingness to participate in the labor market, • Family/work conflicts, • Too small public investment in education systems 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation activities requiring new qualified personnel, • High product demand, • High recruiting costs, • Qualification-related mismatch because of structural change, • Too few further education measures • Home-made labor shortage: making no use of inexperienced graduates or elder personnel

Source: Summarized and complemented from Kettner (2012)

Labor shortage is difficult to measure. Complete statistics of job vacancies are rare, furthermore a measure of “normality” is problematic: “How many applicants per job offer may be defined as labor shortage? Therefore, most empirical analyses of labor shortage use firm surveys. But on the one hand, representatives of firms may answer strategically with a tendency to exaggerate labor shortage. On the other hand, in their seminal paper on labor shortage, Arrow and Capron (1959) point to the fact that if firm representatives are asked about labor shortage they talk about “... unfilled vacancies with salaries equal to those of engineers and scientists now employed by the firm and performing equivalent services.” In fact, in their answers they do not have in mind to raise wages but they always depart from existing conditions.

Empirical analysis

The analysis of labor shortage problems is based on data of the establishment panel of the Institute for Employment Research in Nuremberg. This survey was founded in 1993 to get a representative picture of German establishments which have at least one employee subject to social security. The 2012 wave contains a filter question that allows determining whether the firm belongs to the environmental sector or not. Furthermore, different questions describe labor shortage problems.

Table 2 shows that the environmental sector seems to be over-proportionally affected by labor shortage. Around half of the environmental firms have problems to find skilled employees whereas only 36% of all questioned firms are affected by labor shortage. Especially noise abatement, measurement technologies, environmental research and waste and recycling are above the average labor shortage in the environmental sector.

A further analysis by qualification shows that the labor shortage problems in the various environmental fields seem to have different reasons. In the waste and recycling sector, employees having no professional training dominate (share of 28%). Here, it seems to be difficult to find enough low-paid personnel. On the other side, fields such as environmental research and development or analytics and consulting are characterized by a high share of employees with a university degree (38% and 27%, see Table 2) so that these fields seem to have a lack of high-skilled labor.

In a further step, the determinants of labor shortage were analyzed using econometric methods. Within a so-called recursive bivariate probit model (for a detailed description see Horbach 2014) the relationship between the innovation behavior of a firm and labor shortage problems has to be con-

Table 2: Labor shortage and qualification level in the German environmental sector

Environmental technology field	Problems to find (skilled) employees during the next two years (share of answers “yes” in %)	Share of employees (in %) with university education
• Water pollution, waste water treatment	50.2	13.4
• Waste disposal, recycling	51.3	8.9
• Air pollution	48.6	8.6
• Climate protection, renewable energies, energy saving	51.1	13.4
• Noise abatement	57.1	13.1
• Removal of hazardous waste, soil protection	48.1	9.5
• Protection of nature, landscape management	39.1	12.8
• Measurement technology	58.7	16.4
• Analytics, consulting	41.3	26.4
• Environmental research and development	54.0	38.4
• Other environmental fields	43.7	12.1
• All firms in the environmental sector	49.9	15.8
• All firms	36.0	9.9

Source: Own calculations based on the IAB establishment panel 2012

sidered. On the one side, innovative firms need more qualified personnel to realize innovations so that innovation activities may be accompanied by a higher degree of labor shortage. But this relationship is not one-sided because, on the other side, a lack of skilled labor may reduce a firms’ ability and capacity to innovate. This so-called endogeneity problem had to be addressed within the econometric analysis.

The econometric results confirm that innovative firms are significantly more likely to be characterized by labor shortage problems. This is also the case for firms belonging to the water or recycling field, the econometric results show a direct and significant effect on the dependent variable labor shortage. Especially in the recycling and waste disposal sector low-skilled and low wage personnel is required so that the reason for labor shortage stems from low wages due to low productivity levels. In other environmental fields such as technologies for climate protection, analytics/consulting or environmental research and development the labor shortage results from respective innovative activities of the firm requiring high-skilled and specialized staff.

The econometric model allows considering further control variables. A higher product demand indicated by the profit situation of the firm and a higher investment level trigger labor shortage. Not surprisingly, firms with a higher share of high qualified labor are more likely to be characterized by labor shortage problems. Furthermore, labor shortage is positively correlated to firm size and competition pressure.

References

Arrow, K. J., Capron, W. M. (1959): Dynamic Shortages and Price Rises: The Engineer-Scientist Case, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 73, No. 2: 292-308.

Horbach, J. (2014): Determinants of labor shortage - with particular focus on the German environmental sector, Augsburg (not yet published, the paper will be submitted to an international peer-reviewed journal).

Kettner, A. (2012): *Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf*, Dissertation, Berlin.

OECD (2003): *Employment outlook*, OECD, Paris.

Shah, C., Burke, G. (2003): *Skill shortages: concepts, measurement and implications*. Monash University, Centre for the Economics of Education and Training, Working Paper, Nr. 52 Clayton.

Prof. Dr. Jens Horbach

Christine Wegerich (2013). Handbuch Traineeprogramme. Nachwuchskräfte finden, fördern und binden. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 389 Seiten, 49,95 €.



Im ersten Teil des Buches stellt die Autorin die Ergebnisse einer online-Befragung bei 137 Unternehmen vor. Zwar absolviert nur rund jeder dritte Hochschulabgänger ein Traineeprogramm, doch da es sich um eine sehr zeit- und kostenintensive Maßnahme handelt, ist es umso wichtiger, sich über Effekte und best practice Beispiele Gedanken zu machen. Der Leser erfährt schon hier viel Interessantes: z.B. dass 42 % der Firmen ihre Programme auch für Bachelorabsolventen vorsehen, dass aktuell erst ein Drittel der Programme eine Auslandsstation hat, dass rund die Hälfte auf 18 Monate ausgelegt ist oder dass nur 28 % ihr Programm auch evaluieren.

Im 2. Teil des Buches werden 13 Unternehmensbeispiele vorgestellt. Inhaltlich seien hier herausgestellt:

- Online AC mit vorherigem online-Übungsteil (RWE AG)
- Einsatz von systematischen Telefoninterviews (RWE, Siemens AG, NORD/LB)
- Mentoren oder Buddy-Programm (NORD/LB, Deutsche Telekom AG)
- Blickwechsel, gefördertes ehrenamtliches Engagement (Telekom, CreditPlus Bank AG)
- Dialog im Dunkeln zur Verbesserung der Kommunikation und Gruppenarbeit (BMW Group)
- Shadowing – man begleitet eine Führungskraft ein bis zwei Tage, um deren Arbeitsumfeld kennenzulernen (Deutsche Telekom AG)
- Schülerprojekte zur Nachwuchssicherung (Windwärts Energie GmbH)
- Evaluationen (Stadtwerke München GmbH)
- Vorstandsassistentenprogramm (AXA Konzern AG)

Nicht unterschieden wird im Buch zwischen

Traineeprogrammen für Berufsanfänger und Führungsnachwuchsprogrammen. Doch davon abgesehen ein großes Lob für die Gestaltung: Das Buch ist optisch ansprechend gestaltet und – nicht zuletzt durch einen Interviewstil bei den Praxisbeispielen - sehr gut lesbar. Klarer gewünscht hätte man sich jedoch die Aussagen zu den Erfolgen der Programme, denn persönliche Eindrücke können eine evidenzbasierte Personalarbeit nicht ersetzen.

Praktiker erhalten einen guten Benchmark-Überblick sowie einen anschaulichen Einblick in Nachwuchsprogramme verschiedenster Unternehmen und Branchen, woraus sie Anregungen für die eigene Personalarbeit ziehen können. Doch auch für den Nachwuchs empfiehlt sich die Lektüre – bekommen sie doch so einen guten Einblick in die Bandbreite möglicher Traineeprogramme.

Prof. Dr. Erika Regnet

Karin Häring & Sven Litzcke (Hrsg.) (2013). Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 410 Seiten, 39,95 €.



Wenn ein großes Managementfortbildungsinstitut sich etwas in die Karten schauen lässt, so ist das immer spannend. Das vorliegende Buch ist aus den ESMT-Seminaren für Nachwuchsführungskräfte entstanden. Es gliedert sich in drei große Themenbereiche: Der erste Block steht unter dem Thema „Führung – eine Aufgabe für mich?“. In Gesprächen mit vielen jungen Menschen scheint eine Führungsfunktion Ziel und Zweck der eigenen Berufstätig-

keit zu sein. Verdienst dieses Buches ist es, diesen Weg zunächst kritisch zu hinterfragen bzw. dem Leser Empfehlungen dazu zu geben. So wird mit der Fachkarriere zumindest ein alternativer Weg beschrieben, Fragen zur Selbstreflexion runden jedes Kapitel ab. Im zweiten Themenblock „Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?“ und im dritten „Der Aufstieg ins Management – Wie geht es weiter?“ sind jeweils sieben Einzelbeiträge aufgenommen worden. Etwas zufällig wirkt die inhaltliche Themenzusammenstellung: So erfährt die angehende Führungskraft zwar etwas über die Kündigung von Low Performern, aber nichts über Kommunikation oder Rollenkonflikte.

Bei einem Buch, das speziell jüngere Nachwuchskräfte adressiert, freut man sich über Hinweise zu den „ersten 100 Tagen“ ebenso wie über die Darstellung neuerer Ansätze wie Shared Leadership und die Behandlung auch von Tabuthemen wie Emotionen oder destruktive Führung. In anderen Beiträgen steht allerdings ein ganz anderes Führungs- und Menschenverständnis, hier heißt es: „Die meisten Menschen suchen Führung, sie haben eine tiefe Sehnsucht nach Führungspersonen, zu denen man aufblicken und denen man folgen kann Als soziale Wesen suchen Menschen Autoritäten, die ihnen Richtung und Aufgaben geben.“ Soll/darf sich jeder Leser die Führung aussuchen, die ihm lieber ist?

Ärgerlich ist auch, dass in vielen Einzelbeiträgen zigmal Führung definiert und Führungsstile wiederholt beschrieben werden. Hier fragt man sich: Glauben die Herausgeber nicht daran, dass jemand wirklich das ganze Buch liest? Statt inhaltlicher Wiederholungen hätte es sicher noch weitere wichtige Fragestellungen für Führungs(nachwuchs)kräfte gegeben.

Prof. Dr. Erika Regnet

Martin Claßen (2013). Change Management aktiv gestalten. Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, 464 Seiten, 45,- €.



Der Autor hat in der Tat eine erweiterte Neuauflage vorgelegt: Nicht nur, dass das Buch seitenmäßig um mehr als ein Drittel angewachsen ist, es wird nun auf Personalmanager und Führungskräfte fokussiert, zudem wurden 23 Interviews mit Managern, Perso-

nalern, Beratern und Professoren ergänzt. Inhaltlich werden neben Veränderungsarchitektur, Management, Werkzeugen oder speziellen Hinweisen zur Generation Y im Wandel nun auch umfangreich Talent Management und Leadership behandelt, also Themen, die die meisten nicht bei einem Buch Change Management erwarten würden.

Was ist das Besondere an diesem Buch? Claßen ist ausgewiesener Experte, er verfügt über eine langjährige Beratungspraxis, er schönt nicht, sondern legt den Finger immer wieder in die Wunde. Wie schon in der Erstauflage schreibt er erfrischend offen, immer wieder auch bewusst überspitzt. Der Leser wird nicht jede zugespitzte Aussage teilen, manche werden sich über seine Wertungen beispielsweise über die systemische Beratung („ausbleibende Ergebnisse“, S. 70) oder über die Liste der entbehrlichen Bücher (S. 78) ärgern. Doch der Autor argumentiert immer schlüssig, basierend sowohl auf eigenen Erfahrungen als auch auf einer umfangreichen Literatursichtung sowie der Ergebnisse der inzwischen fünf Capgemini Change Studien (die vom Autor mitverantwortet wurden). Überzeugend ist auch sein Plädoyer, Inhalts-, Prozess- und Strategiedimension

beim Change zu verbinden.

Das Buch ist sicher kein Lehrbuch, noch nicht einmal eine leichte Lektüre. Weder ist es stark strukturiert, noch führt es klare Handlungsanweisungen oder gar To-do-Listen auf. Die meisten Studierenden dürften von diesem Buch überfordert sein.

Als wirklich lesenswert (und nicht nur zum Durchblättern!) wird das Buch dagegen Praktikern, Führungskräften wie Personalern, ans Herz gelegt. Wer – am besten aufgrund eigener Change-Erfahrungen – Spaß an klaren Worten und einer humoristisch-kritischen Sichtweise hat, für den wird dieses Buch zum einen erfrischend sein und zum anderen auch zahlreiche Anregungen bieten. Sein Ziel, eine Reflexionsfläche für den komplexen Veränderungsprozess zu bieten, hat der Autor wieder bestens erreicht.

Prof. Dr. Erika Regnet

Der juristische Tipp

Eine aktuelle Beschlußvorlage einiger Länder im Bundesrat regt zum Nachdenken über die Rolle des Staates in der Gesetzgebung an. In Deutschland fast nie diskutiert wird die Frage, ob der Staat überhaupt Gesetzgeber sein soll. Was zunächst abwegig erscheint, war im Zivilrecht bis zur Einführung des BGB normal und ist es im anglo-amerikanischen common law immer noch: Das Zivilrecht kommt von den Juristen (in Wissenschaft und Judikatur) und nicht vom Parlament.

1. Soziales Arbeitsrecht, wenn andere die Last tragen

Im Arbeitsrecht ist es uns nicht fremd, daß der Gesetzgeber gerne sozial ist, wenn andere die Last, also insbesondere die Kosten, tragen. Tägliche Relevanz hat das z.B. bei der Sozialauswahl nach §1 Abs.3 KSchG: der Arbeitgeber muß sich bei betriebsbedingten Kündigungen zunächst von den leistungsstarken jungen und flexiblen Arbeitnehmern trennen und muß diejenigen behalten, die es auf dem Arbeitsmarkt am schwersten haben. Der Staat hat also entschieden, daß diejenigen mit der längsten Betriebszugehörigkeit, dem höchsten Lebensalter, den höchsten Unterhaltspflichten oder der Behinderung besonderen Schutzes bedürfen und gleichzeitig aber diese soziale Aufgabe dem privaten Arbeitgeber auferlegt (anstatt daß sich der Staat dieser Menschen annimmt). Daß dies natürlich (gemäß der mensch-

lichen Natur) bei Arbeitgebern die Attraktivität des Einstellens Älterer, Behinderter usw. nicht erhöht, wird gerne verschwiegen.

2. Unterschiedliches Recht für Staat und Bürger außerhalb des Arbeitsrechts

Im Arbeitsrecht noch nicht so verbreitet ist aber folgende Technik, die wir sonst nur aus anderen Bereichen der Rechts kennen, z.B. dem Steuer- und Haushaltsrecht: anderes Maß für den Staat als für den Bürger. Jeder weiß, welch drakonischen Strafen, z.B. nach §370 AO, drohen, wenn der Bürger dem Finanzminister nicht die geschuldeten Steuern ordnungsgemäß erklärt und welche Zwangsmaßnahmen, wenn er sie nicht abführt. Der Finanzminister selbst sieht es mit den Regelungen, die –zum Schutz des Bürgers(!)– die Stabilität der Währung gewährleisten sollen, nicht so eng(1). Und bei der sog. Währungsrettung gibt es Politiker, die sogar noch stolz darauf sind, „alle Rechtsvorschriften verletzt zu haben“ (so die IWF-Präsidentin Lagarde zu den Finanzhilfen für die Gläubiger-Banken Griechenlands). Dabei ist doch das Wesen des Rechtsstaates, daß auch der Staat sich an das (sogar von ihm selbst geschaffene) Recht halten muß – aber noch nicht einmal das tut er.

3. Beschlußvorlage der SPD-Länder zum AÜG

Nun begegnet uns diese Technik auch im Arbeitsrecht, genauer in der Arbeitnehmerüberlas-

sung. Der Staat als großer Verwender von Personalstellung und Abordnung vergißt all seine vollmundigen Bekenntnisse zur Regulierungsbedürftigkeit der Arbeitnehmerüberlassung, wenn er selber als Arbeitgeber Opfer dieser Regulierung wird: Die Bundesländer Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg und Brandenburg haben im Bundesrat einen Entschließungsantrag eingebracht, der die Herausnahme der öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaften aus dem Anwendungsbereich des AÜG zum Gegenstand hat (BR-Drucks.745/13 vom 30.10.2013).

3.1 AÜG-Reform vom 01.12.2011

Hintergrund ist, daß seit der Änderung des AÜG vom 01.12.2011 die Arbeitnehmerüberlassung nur noch erlaubnisfrei ist, wenn sie nicht „im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit“ des Arbeitgebers erfolgt (§1 Abs.1 Satz1). Daß diese Gesetzesänderung für viele Arbeitgeber, die dadurch in die Genehmigungspflicht geraten, administrativen Aufwand und Kosten des Einholens der Erlaubnis bei der Bundesagentur für Arbeit hervorruft, beeindruckte den Gesetzgeber seinerzeit nicht.

3.2 Bundesagentur für Arbeit hält auch öffentlichen Dienst für genehmigungs verpflichtet

Dummerweise hatte die Bundesagentur für Arbeit aufgrund dieses Gesetzes aber festgestellt und ihre Verwaltungspraxis entsprechend ausgerichtet, daß auch die auf Dauer angelegte Personalstellung und Abordnung im öffent-

lichen Dienst genehmigungspflichtig ist. Das LAG Baden-Württemberg hat sogar geurteilt, daß die auf Dauer angelegte Personalgestellung im öffentlichen Dienst mit den Vorgaben des AÜG grundsätzlich unvereinbar ist und daher nur noch vorübergehend erfolgen darf (LAG Baden-Württemberg, Beschl. vom 17.04.2013 – 4 TaBV 7/12).

Überraschend fiel also der Staat selbst in den Anwendungsbereich des von ihm selbst geschaffenen Gesetzes, und ganz plötzlich fand er seine Änderung des §1 Abs.1 AÜG gar nicht mehr so gut. Lesenswert ist die Begründung der Länder für ihren Antrag, von der Genehmigungspflicht ausgenommen zu sein: Sie befürchten „erhebliche fiskalische und bürokratische Mehrbelastungen(!)“ (BR-Drucks.745/13, S.2 Abs.2.); Kosten bis zu €4.250,00 pro Kommune. Sonderbar, denn im Gesetzgebungsverfahren hat dieses Argument (wenn die privaten Arbeitgeber überhaupt gehört wurden) überhaupt nicht beeindruckt, denn die Kosten trafen ja bloß die privaten Arbeitgeber. Wenn diese Kosten aber den Staat selbst treffen, soll das Argument überraschenderweise stechen.

3.3 Angst der Länder vor den Sanktionen

Noch mehr Angst macht den Ländern die Sanktion der nicht genehmigten Arbeitnehmerüberlassung.

a) Einige Landesarbeitsgerichte nehmen wegen §§ 9, 10 AÜG ein zum Entleiher fingiertes Arbeitsverhältnis an (etwa LAG Hamm, Urteil vom 24.07.2013 - 3 Sa 1749/12), wenn (es sich um einen Schein-Werk- oder Dienstvertrag handelt und daher) der Arbeitgeber die erforderliche Genehmigung für eine Arbeitnehmerüberlassung nicht hat. Diese Sanktion, die Entleiher trifft, wenn der Verleiher keine Überlassungserlaubnis hat (vielleicht bloß aus Rechtsunwissenheit, weil er es nicht für genehmigungspflichtig hielt), soll nun den Staat selbst treffen – das schmeckt ihm gar nicht, obwohl bei staatlicher Abordnung oder Personalgestellung der (staatliche) Entleiher sicher noch besser über die Verhältnisse (und damit Genehmigung und Genehmigungspflichtigkeit) des (staatlichen) Verleihers informiert ist als bei Privaten. Auch diese Angst der Länder, nun selbst Opfer der staatlichen Gesetze zu werden, ist ausdrücklich in der Begründung der Beschlüßvorlage angeführt (BR-Drucksache 745/13, S.2).

b) Hinzu kommt, daß aufgrund der aktuellen Rechtsprechung die Fragen der Rechtsfolgen einer nicht nur vorübergehenden Arbeitnehmerüberlassung nicht nur im Betriebsverfassungsrecht unklar sind (etwa BAG, Urteil vom 10.07.2013 – 7 ABR 91/13). Daß diese Rechtsunklarheit private Arbeitgeber trifft, störte den Staat 2011 ebenfalls nicht.

c) Auch hier überrascht, daß diese Sanktionen den Gesetzgeber wenig beeindruckten, als er noch dachte, sie träfen nur die privaten Arbeitgeber. Nun drohten die Rechtsfolgen aber auch dem Staat selbst, und er sollte „Opfer“ derjenigen Leiharbeiter-Schutzbestimmungen werden, die er selbst eingeführt hatte – da sieht der Staat Handlungsbedarf.

3.4 Politisches Umfeld

Bemerkenswert ist hierbei, daß es sich um SPD-geführte Länder handelt - in Baden-Württemberg ist die SPD nur Junior-Partner -, deren Führungen sich also ausweislich des Namens ihrer Partei als „sozial“ verstehen. Wenn man also die gesetzliche Verschärfung der Genehmigungspflicht in §1

Abs. 3 AÜG am 01.12.2011 als sozial ansieht (und so wurde sie uns ja vom Gesetzgeber verkauft), dann ist dieser Antrag der Länder unsozial. Oder ist es nicht unsozial, wenn es zwar den Arbeitnehmern schadet, aber dem Staat dient? (Diese Argumentation war in der zentralen Verwaltungswirtschaft der DDR tragend und findet sich z.B. auch in Georg Orwells Animal Farm.)

Erwähnenswert ist, daß dieser Länderantrag zu einem Zeitpunkt eingebracht wurde, als die zukünftigen „großen“ Koalitionäre laut und pressewirksam ankündigten, den Mißbrauch von Arbeitnehmerüberlassung und Scheindienstwerkverträgen noch stärker bekämpfen zu wollen. (Würden sie bei ihren geplanten Maßnahmen diesmal vielleicht darauf achten, daß weitere Beschwerden nur private Arbeitgeber träfen?)

4. Fazit

Eigentlich darf das alles nicht überraschen. Der Staat ist vielleicht nicht schlechter, aber auch nicht besser als „normale“ Bürger. Es entspricht nun einmal der Natur des Menschen, von zwei Zuständen, die ihm zur Wahl stehen, denjenigen zu wählen, der seine Wünsche und Bedürfnisse bessere befriedigt oder der ihm weniger schadet. Wer glaubt, daß das beim (von Menschen gelenkten) Staat anders ist, irrt. Wesentlicher Unterschied ist aber, daß der Staat die Möglichkeit hat, das Recht (an das er sich halten sollte, aber es noch nicht einmal tut – s.o.) selbst zu erlassen und für sich selbst Privilegien und Ausnahmen kreieren kann.

Allen, die gerne den Staat als die objektive Instanz ansehen, die wirtschaftliche Sachverhalte besser regeln könne als der Markt, wird anhand dieses Beispiels demonstriert, daß der Staat alles andere als objektiv ist und selbstverständlich auch Eigeninteressen verfolgt (oder Lobbyismus zugänglich ist). Unterschiedliches Recht für Staat und Bürger (oder verschiedene Bürger) ist daher leider an der Tagesordnung (und im öffentlichen Recht sogar das Wesen staatlicher Gesetzgebung).

Prof. Dr. Micha Bloching

(1) So wurden die Konvergenzkriterien in Art. 126 EUAV, die dem Bürger als Sicherheit für die Stabilität des Euro versprochen wurden, von Anfang an (von 9 der 11 Euro-Gründungsstaaten) nicht eingehalten und seitdem mehr als 70 mal sanktionslos gebrochen, EFSF, ESM usw. verletzen die Non-Bailout-Klausel in Art. 125 EUAV usw. Oder auch EU-Justizkommissarin Reding, die die Kritik der sog. Euro-Rettungsmaßnahmen in der deutschen Öffentlichkeit (in der sie als Rechtsbrüche bezeichnet werden) mit der Anmerkung versieht, diese Kritik sei „eine groteske Mißachtung der Bemühungen aller verantwortungsbewußten Politiker, in der globalen Finanzkrise die gemeinsame Währung zu bewahren und zu stabilisieren“ - durch Rechtsbrüche, nachzulesen unter <http://www.handelsblatt.com/politik/international/groteske-missachtung-reding-bemaeckelt-deutsche-debatte-zur-eurokrise/7150542.html>.

Impressum:

Verantwortlich:

Präsident

Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. Hans-Eberhard Schurk

Anschrift

Hochschule für angewandte Wissenschaften Augsburg

An der Hochschule 1

86161 Augsburg

Telefon: +49 (0)821-5586-0

Telefax: +49 (0)821-5586-3222

info@hs-augsburg.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Ansprechpartnerin:

Prof. Dr. Erika Regnet

Hochschule Augsburg, Fakultät für Wirtschaft

An der Hochschule 1

86161 Augsburg

Telefon: +49 (0)821- 5586 2921 -2911

erika.regnet@hs-augsburg.de

www.hs-augsburg.de

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, Bachelor- und Masterarbeiten, 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.