

PERSONALMANAGEMENT

Fakultät für Wirtschaft an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



Foto: Absolventinnen und Absolventen des Vertiefungsmoduls Personal beim Alumnitreffen mit Prof. Dr. Erika Regnet

Grüßwort

Liebe Studierende, liebe Ehemalige, liebe Freunde der Hochschule, liebe Kolleginnen und Kollegen,

der aktuelle Personalmanagement-Newsletter enthält wieder Informationen zu unseren Projekten und Forschungsarbeiten, Veranstaltungen, Berichte der Studierenden, interessante Links und vieles andere mehr.

Auch im Sommersemester hat sich bei uns wieder viel getan: Das Vertiefungsmodul Personalmanagement und das Projekt Personalmanagement waren mit 25 bzw. 15 Teilnehmern wieder voll ausgebucht. Mit der Ergebnispräsentation „Arbeitgeberattraktivität – Die Sicht der Studierenden“ und dem 14. Personalertag zu „Herausforderung Arbeitswelt 4.0“ haben wir zwei öffentliche Großveranstaltungen durchgeführt. Hinzu kommen die beiden, von uns organisierten Zertifikatskurse „Controlling“ und „Produktmanagement“, die berufs begleitend besucht werden können und an unserem Hochschul-An-Institut TCW in Nördlingen stattfinden. Und unser Personalmaster ist weiterhin eines der begehrtesten Masterprogramme der Hochschule, wir erhielten 240 Bewerbungen aus dem In- und Ausland.

Einen herzlichen Dank sagen möchte ich allen unseren Kooperationspartnern, die uns in unserer Arbeit an der Hochschule mit hohem Engagement und zeitlichem Einsatz unterstützt haben – durch Lehraufträge, Vorträge, Podiumsdiskussionen, Beiratsarbeit, Betreuung von Abschlussarbeiten, Praktikanten oder Projektarbeiten, etc. etc.

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

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg
Erika Regnet

INHALTSVERZEICHNIS

Berufseinstieg nach dem Studium2 bei Webasto	2
Studieren im Ausland4 Auslandssemester in Cádiz – Spanien	4
Nachwuchs fördern – vom Studium in den Beruf Talente für die Region5	5
Ehemalige Meet your Prof.....6	6
Exkursion zu Grenzbach nach Hamlar7	7
Master Personalmanagement8	8
Fachvortrag9 Unternehmenskultur messbar gemacht	9
Personalprojekt10	10
Arbeitgeberattraktivität12	12
Kongressbericht13 dgfp // Kompetenzforum HR-Strategien	13
Firmenseminare14 Weiterbildung auf Hochschulniveau – berufsbegleitendes Lernen	14
Veranstaltungen15 Fachdidaktischer Arbeitskreis – Synergieforum Personalmanagement	15
Wettbewerbe15 25 Jahre Deutscher Personalwirtschaftspreis	15
Interview16	16
Neue Lehrbeauftragte an der Hochschule18	18
Aus der Forschung19 Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich19 Buch: Frauen ins Management19 Bachelorarbeit Herausforderungen der Personalführung im Ehrenamt am Beispiel studentischer Organisationen21	19
Für Sie gelesen24	24
Informationen und Links6	6
Termine23	23
Impressum27	27



Webasto

Webasto SE

Headquarters

Webasto
Roof & Components SE

Headquarters

» Wenn mich Bekannte nach meinem Arbeitgeber fragen, dann folgt oftmals ein kurzes Schulterzucken in Kombination mit einem fragenden Gesicht und dem Kommentar „Standheizungen?“ Dann erinnere ich mich: Mir ging es früher ähnlich. Doch seit ich selbst bei Webasto arbeite, weiß ich, dass sogar in dem VW Tiguan meiner Eltern ein Stück von diesem Unternehmen steckt. Und zwar in Form von einem Panoramadach. Und nicht nur das, hinter jedem

Webasto – für mich die beste Entscheidung : Berufseinstieg bei einem der 100 größten Automobilzulieferer weltweit

Webasto Produkt steckt noch sehr viel mehr: Leidenschaft, Zusammenarbeit, Qualität und Innovation. Und genau das spiegelt sich bei dem Automobilzulieferer im täglichen Doing wider. Mehr als 12.000 Kollegen schaffen bei Webasto jeden Tag Mehrwert für die Mobilität. Sie arbeiten über Bereiche und Länder vertrauensvoll zusammen, um immer wieder überzeugende kundenspezifische Lösungen zu entwickeln. Fazit nach meinen ersten drei Monaten bei Webasto: Es war genau die richtige Entscheidung, mich hier zu bewerben und meinen Einstieg in das Berufsleben zu starten. Es lohnt sich, sich neben den bekannten Großkonzernen in München auch im Mittelstand umzuschauen. Die Hierarchien bei Webasto sind flacher und die Entscheidungswege kürzer. Der Beitrag jedes Einzelnen zählt, ob Berufseinsteiger oder Manager – ein besonderes Plus.

Frisch vom Masterstudium Personalmanagement war ich besonders motiviert und wollte in meinem ersten Job etwas bewegen. Mir persönlich ist es aber auch sehr wichtig, dass die Chemie stimmt und ich mich mit dem Unternehmen und den Werten identifizieren kann. Bei Webasto hat von Beginn an alles gepasst. Als ich die Stellenausschreibung für den HR-Bereich entdeckte, sprach mich besonders die Kombination von operativen Tätigkeiten und eigenen Projekten an. Auch habe ich schon öfter gehört, dass Webasto ein guter Arbeitgeber sein soll – gerade was die Entwicklungsmöglichkeiten und die Arbeitsatmosphäre betrifft. Nach näherer Recherche auf der Homepage wurde mir das Unternehmen immer sympathischer, sodass ich meine Bewerbung losschickte. Und das gute Gefühl blieb bestehen: Sowohl das erste als auch das zweite Bewerbungsgespräch waren geprägt von einer sehr offenen »

Daniela Klaus an ihrer neuen Wirkungsstätte



Webasto Panoramadach im 5er BMW

› und herzlichen Atmosphäre, weshalb ich mich beide Male total wohl fühlte. Auch durfte ich beim zweiten Gespräch meine zukünftigen Kollegen kennenlernen, um mir einen besseren Eindruck verschaffen zu können. Bei der Zusage musste ich schließlich nicht lange zögern und hörte auf mein gutes Bauchgefühl. Zwei Wochen später hatte ich meinen ersten Arbeitstag als HR Administratorin. In dieser Funktion unterstütze ich eine HR Managerin. Wir beraten die Mitarbeiter der Abteilungen Einkauf, IT und den Hardware- sowie Softwarebereich in sämtlichen personellen Themen. Neben operativen Tätigkeiten wie die Vertragserstellung, Eintritts- und Austrittsprozesse, Versetzungen oder auch Bonusberechnungen, gehören zu meinen Aufgaben auch die Begleitung beim Performance Management Prozess und die Mitarbeiterentwicklung. Hinzu kommen immer wieder kleinere Projekte wie die Organisation von Teamevents, Betreuung von Abschlussarbeiten, Reporting und die Planung und Organisation von Jubilarsfeiern. Auch habe ich jederzeit die Möglichkeit, in neuen Projekten meine eigenen Ideen einzubringen. Und genau das schätze ich an meiner Arbeit bei Webasto besonders: Gestaltungsspiel-

raum zu haben, Prozesse zu optimieren, über den Tellerrand hinauszuschauen und neben meinem Tagesgeschäft neue Herausforderungen anzugehen. Dabei wird mir stets viel Vertrauen entgegengebracht und Verantwortung übergeben. So lerne ich auf der einen Seite die Basis der Personalarbeit, kann mich aber auf der anderen Seite auch in strategischen Themen weiterentwickeln und mein Wissen aus dem Studium anwenden. Mein Tätigkeitsfeld ist damit super abwechslungsreich, weshalb auch kein Tag dem anderen gleicht – das hält die Motivation hoch und die Lernkurve steigt kontinuierlich. Nicht zu vergessen ist das Team an meiner Seite: Ich wurde schnell integriert von meinen Kollegen und kann die Arbeitskultur als äußerst kollegial und wertschätzend beschreiben. Übrigens ist das Motto der Webasto Gruppe und seinen Mitarbeitern – Feel the Drive. Ich kann nun sagen, diesen Drive spüre ich täglich.

Mehr zu Webasto

Webasto ist Marktführer für Schiebe- und Panoramadächer, Cabriodächer sowie Standheizungen. Zusätzlich erschließt das Unternehmen mit seinem Kompetenzprofil neue Märkte und baut

seit 2016 den Geschäftsbereich E-Solutions & Services auf. Das Unternehmen mit Sitz in Stockdorf bei München unterhält mehr als 50 Standorte weltweit – davon über 30 Produktionsstandorte. Die innovativen, individuellen Lösungen und die technische Vielfalt von Webasto bieten ein Plus an Komfort, Sicherheit und Effizienz. Im Sommer steigt beispielsweise das Wohlbefinden, wenn Sonnenlicht und frische Luft durch das geöffnete Autodach ins Fahrzeug strömen. Im Winter sorgen Heizsysteme nicht nur für ein gutes Klima im Pkw, sondern durch eisfreie Scheiben und das Vorwärmen des Motors außerdem für mehr Sicherheit auf der Straße. Die weltweite Ausrichtung des Unternehmens und die wachsende Zahl internationaler Projekte eröffnet Mitarbeitern vielfältige Karriereperspektiven im In- und Ausland.

Wer nach dem Studium seine Karriere bei Webasto starten will, hat die Möglichkeit des Direkteinstiegs oder kann sich für ein 18-monatiges, internationales Traineeprogramm bewerben. Wer mehr erfahren möchte: www.webasto-group.com. ‹‹

Daniela Klaus, Absolventin Masterstudiengang Personalmanagement



Auslandssemester in Cádiz – Spanien

Ein Auslandssemester bedeutet fremde Kulturen, eine fremde Sprache, ein anderes Leben, neue Erfahrungen, neue Freunde, fremde Universität und viele tolle Momente und Erinnerungen.

Obwohl ich Studentin der Betriebswirtschaftslehre bin und somit ein Auslandssemester nicht vorgeschrieben ist, habe ich mich auf dieses Abenteuer eingelassen. Beworben hatte ich mich für Spanien (Valencia) und Schweden (Lulea). Als ich dann den Brief mit meiner Universität bekommen habe, war ich zunächst etwas ratlos. Wo liegt denn Cádiz? Google konnte schnell meine ersten Fragen über die kleine Stadt am Atlantik beantworten.

Je näher der Abflugtermin rückte, desto mehr zweifelte ich an der Entscheidung, nach Spanien zu gehen, da ich erst zwei Jahre an der Hochschule Spanisch lernte und die Gaditanos (die Einwohner von Cádiz) andalusisch sprechen. Dies ist ein sehr starker Dialekt, bei dem sämtliche Konsonanten verschluckt werden. Für mich, als Spanisch Beginner war dies eine sehr große Herausforderung.

Angekommen in Spanien begab ich mich gleich auf die Wohnungssuche, denn ich wollte keine Wohnung über das Internet mieten. 15 Wohnungsbesichtigungen und einige Zimmer ohne Fenster

später konnte ich glücklicherweise durch den Tipp einer Freundin ein superschönes Zimmer in einem Neubau beziehen. Aufgrund meiner (zum Teil sehr negativen) Erfahrungen würde ich jedem raten, sich erst vor Ort ein Zimmer zu suchen, genau nachzufragen, was in den Kosten enthalten ist und auch auf die Gerüche zu achten. Allgemein kann ich sagen, dass der Standard in Cádiz nicht mit unserem zu vergleichen ist. Auch wenn es im Sommer schön warm ist und man sich manchmal eine Klimaanlage wünschen würde, so sehr sehnt man sich im Winter nach einer Heizung und dies ist so gut wie nie der Fall.

Die Altstadt von Cádiz ist wunderschön, man findet von kleinen Bars und Restaurants über Shoppingmöglichkeiten alles, was das Herz begehrt. Der Strand la Caleta lädt zum Baden, Sonnen und dem Beobachten von Sonnenuntergängen ein.

Gegenüber vom Strand befindet sich auch gleich die Fakultät für Wirtschaft der Universidad de Cádiz. Hier habe ich sehr viele Nachmittage verbracht, da in Cádiz die Vorlesungen normalerweise von 15.00 Uhr bis 21.00 Uhr stattfanden. Nach den ersten Vorlesungen wusste ich, dass wir einen „Luxuscampus“ an der Hochschule Augsburg haben. WLAN, Steckdosen und ein klimatisierter Raum

waren in Spanien leider nicht vorhanden, genauso wenig wie ein Mikrofon für den Professor. In den ersten Vorlesungen verstand ich nur Bahnhof, denn der Professor blieb leider nicht an seinem Platz stehen, sondern ging durch den ganzen Raum, ohne Mikrofon und sprach so sehr Dialekt, dass selbst manchmal die Spanier um mich herum den Professor nicht richtig verstehen konnten. Das ganze System an der Uni hat mich eher an einen Schulunterricht erinnert, da es sowohl Mitarbeitsnoten, Vorträge als auch Hausaufgaben gab. Zum Ende hin konnte ich zum Glück die meisten Professoren verstehen und habe somit gemerkt, dass sich mein Spanisch erheblich verbessert hat. Leider kam das Sprechen etwas zu kurz, da ich meine Freizeit meist mit meiner „Erasmus-Familie“ verbracht habe und dort nur selten Spanisch gesprochen wurde.

Das Auslandssemester hat mir auf jeden Fall für mich als Person sehr viel gebracht und ich würde jedem Studenten empfehlen, ein Auslandssemester zu wagen, wenn es die Umstände zulassen. Man lernt dort natürlich nicht nur für die Uni, aber auf jeden Fall für das Leben.

Nadine Gallersdörfer,
Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre

Talente für die Region – ein Kaminabend zum Kennenlernen

Talente für die Region ist ein Verein, welcher sich zum Ziel gesetzt hat, junge Talente der Wirtschaftsregion Bayerisch-Schwaben mit dort ansässigen Unternehmen zu vernetzen. Der im Frühjahr 2015 gegründete Augsburger Verein wird bereits jetzt von zahlreichen namhaften Unternehmen unterstützt. Um talentierte Nachwuchskräfte gezielt mit Unternehmen zusammenzuführen, werden Events von diesem Verein durchgeführt. Nähere Infos unter www.talente-fuer-die-region.de.

So fand am 1. Juni zum Auftakt ein exklusiver Kaminabend bei der renommierten Wirtschaftskanzlei Schneider Geiwitz & Partner in Neu-Ulm statt. Geladen waren Persönlichkeiten und Entscheider aus der regionalen Wirtschaft, die Präsidien der Hochschulen Augsburg, Neu-Ulm und Kempten, Vertreter der International School Augsburg und des ZWW der Universität Augsburg. Bei dieser außergewöhnlichen Karrieremöglichkeit für herausragende Studierende durften wir teilnehmen. Ich war eine von sieben Studenten der Hochschulen und Universitäten der Region. Um teilnehmen zu dürfen, musste jeder teilnehmende Student/Studentin von einem Professor/Professorin vorgeschlagen werden. Ich wurde z. B. von meiner Studiengangs-

leiterin Prof. Regnet vorgeschlagen. Zunächst fand ein Telefongespräch mit Christian Gebler, Gründer & Vorstand von Talente für die Region, statt. Anschließend erhielt ich von ihm eine Einladung.

Zunächst begann die Veranstaltung mit einem kleinen sportlichen Warm-up: Alle Teilnehmer spielten Minigolf und wir hatten die erste Chance, mit Gesellschaft-



tern, Geschäftsführern und Vorständen ins Gespräch zu kommen. Anschließend stellte Herr Gebler das Projekt sowie das neu initiierte Mentorenprogramm vor. „Mentor kann entweder eine Firma, aber auch eine Einzelperson als solches sein, die entweder in einem Unternehmen aktiv ist, oder bereits in einer hochrangigen Position aus dem Berufsleben ausgeschieden ist. Der Mentor soll dabei

sein Wissen an ein Talent weitergeben, Wege aufzeigen oder in Firmen die Türen öffnen“, heißt es in der Absichtserklärung. Danach waren wir Studenten an der Reihe und durften uns präsentieren. Auch stellten sich die teilnehmenden Unternehmen vor und uns wurden die Mentoren vorgestellt. Besonders beeindruckt waren wir von der Kunstsammlung und der Gestaltung des Geländes der Wirtschaftskanzlei Schneider Geiwitz & Partner inmitten der Neu-Ulmer Innenstadt, welches uns von Verena Schneider gezeigt wurde. Abschließend hatten wir die Möglichkeit, mit den Vertretern der Region interessante Gespräche zu führen und unsere potentiellen Mentoren persönlich kennenzulernen. Diese Möglichkeit nutzten wir und führten spannende Gespräche bis in die späten Abendstunden. Der Abend hat sich sehr gelohnt. Neben interessanten Gesprächen und einer Erweiterung unseres Netzwerkes erhielten wir nicht nur die Zusage, dass wir in das Mentorenprogramm aufgenommen werden. Zudem bekundeten mehrere Unternehmensvertreter großes Interesse an uns als AbsolventInnen und baten uns um unsere Bewerbung.

Melissa Schulz,
Masterstudiengang Personalmanagement



Foto: Rebecca Weingarten, B4BSCHWABEN.de

Meet your Prof

Am 23. Juni fand im W-Gebäude unter dem Motto „Meet your Prof“ am Freitagnachmittag am gefühlt heißesten Tag des Jahres wieder ein Alumni-Treffen statt. Der Dekan Prof. Dr. Feucht begrüßte die Anwesenden und stellte die neuen Entwicklungen – wie Studiengänge, Studierendenzahlen, Internationalisierung – dar. Bevor es zum gemütlichen Teil des Abends mit Getränken, Grillen und vielen Gesprächen ging, gab es noch weitere Präsentationen zum Werdegang eines international tätigen Absolventen und zu den Weiterbildungsprogrammen der Fakultät.

Am 26. Juli gibt es das nächste **Ehemaligentreffen speziell für die Absolventen des Schwerpunktes Personal** – zum Ken-

nenlernen, Netzwerken, Austauschen, Freundschaften pflegen etc. etc. Wir treffen uns nach dem Personalertag an der HS Augsburg im gemütlichen Rahmen im Ratskeller. Einladung und Anmeldung erfolgen über unsere **XING-Gruppe „Ehemalige und Freunde des Personalmanagements an der Hochschule Augsburg“**.

Die Gruppe umfasst inzwischen 89 TeilnehmerInnen. Interessenten schreiben mir bitte über XING eine Nachricht, dann lade ich Sie gerne in unsere **XING-Ehemaligengruppe** ein.

Prof. Dr. Erika Regnet



» INFORMATIONEN UND LINKS «

■ „**Verdienen Sie genug?**“ unter diesem Titel wurde in der Personalwirtschaft, Heft 5, 2017, ein aktueller HR-Gehaltscheck veröffentlicht. In detaillierten Analysen werden die Gehälter nach Aufgabenbereich, Berufserfahrung, Hierarchie, Unternehmensgröße, Standort verglichen: <https://www.personalwirtschaft.de/verguetung/artikel/verdienen-sie-genug.html>.

■ Auch im **StepStone Gehaltsreport 2017** finden sich Einkommensvergleiche für Personaler nach Aufgabenfeld, Ausbildung und Berufserfahrung: https://www.stepstone.de/gehaltsreport/pdf/StSt_Gehaltsreport_2017_Fach_Fuehrungskraefte.pdf.

■ Zur Bundestagswahl haben **17 große Frauenverbände** ihre zentralen Forderungen an die Politik zusammengefasst zu den Themen:

1. **Gleiche Teilhabe** – z. B. verbindliche Maßnahmen, um einen Anteil von mindestens 30 Prozent bei Aufsichtsräten und Führungspositionen zu erreichen; verfassungskonformes Paritätsgesetz für die Wahlen zu den Parlamenten (s. www.aktionsbuendnis-parite.de).
2. **Gleiche Bezahlung** – z. B. weitergehende Regelungen, umfassende Prüfverfahren; Abschaffung Ehegattensplitting.
3. **Verbindlichkeit, Transparenz und Monitoring von Gleichstellungspolitik** – u. a. mit einem nationalen Aktionsplan.

Die Forderungen der Frauenverbände finden Sie unter <http://www.berlinererklaerung.de/>

Exkursion zu Grenzbach nach Hamlar

Die Grenzbach Gruppe ist ein international tätiges, familiengeführtes Unternehmen. Gegründet wurde die GmbH 1960 mit gerade einmal sieben Mitarbeitenden im kleinen Ort Hamlar, einige Kilometer entfernt von Donauwörth. Heute entwickeln und produzieren 1.500 Mitarbeitende an mehreren Fertigungsstandorten Anlagen und Automatisierungstechnik für die Anforderungen der Kunden verschiedener Branchen.

Am 5. Mai hatten 22 Studierende des Schwerpunktes Personalmanagement die Gelegenheit, das Unternehmen bei einer Besichtigung des Standortes sowie mehreren Fachvorträgen kennenzulernen. Begrüßt wurden wir von Frau Verena Geitner

waren ein Thema. Doch auch die innovative Technik – wie das spezielle Rührreißschweißen (FSW-Technik) zur Verbindung kleiner (Smartphone) wie großflächiger Bauteile (Flugzeugbau) – kam nicht zu kurz.

„Industrie 4.0 ist kein Produkt, sondern eine Fähigkeit, die es sich zu erarbeiten gilt“ erklärte Herr Haller. Spätestens nach dem Firmenrundgang war allen klar: Die Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 betreffen alle Mitarbeitenden und die Personaler sind gefordert, diesen Wandel proaktiv zu gestalten und die Mitarbeiter auf die geänderten Herausforderungen vorzubereiten. Frau Barbara Mayr, verantwortlich für Personal-, Organisati-



Die Studierenden mit Barbara Mayr, Frederic Erben (Grenzbach Maschinenbau GmbH) und Prof. Dr. Erika Regnet beim Eingang des Firmengebäudes von Grenzbach.

(Absolventin Bachelor Betriebswirtschaft der HS Augsburg) und Frédéric Erben (Absolvent Master of Applied Research der HSA). Frau Geitner startete im Personalbereich, Herr Erben ist im Bereich Corporate Strategy & Communications tätig. Nach einer ersten Firmenvorstellung mit Schwerpunkt auf der strategischen Entwicklung ging es um die Fabrik der Zukunft. Der Referent Michael Haller erläuterte plastisch, dass es nicht mehr länger ausreicht, gute Maschinen herzustellen und zu verkaufen. Vielmehr erwarten die Kunden hybride Wertschöpfungs-systeme und Serviceunterstützung. Einen konkreten Einblick in die Fabrik der Zukunft konnten wir bei der anschließenden Werkführung gewinnen: Einsatz und Umgestaltung in modernen Logistiksystemen oder automatisierte Transportsysteme

ons- und Führungskräfteentwicklung erläuterte deshalb das Grenzbach-Kompetenzprofil und die Vorgehensweise bei der Qualifizierung der Mitarbeitenden. Den Abschluss bildete der Vortrag von Frau Geitner, die das Ausbildungsmarketing sowie die Auswahl der dual Studierenden vorstellte, für letztere ist zukünftig auch ein Auslandssemester geplant, damit bereits frühzeitig das interkulturelle Verständnis gefördert wird.

Nach diesem informativen und beeindruckenden Vormittag konnten sich alle noch in der Werkskantine stärken, bevor es wieder zurück nach Augsburg ging. Vielen Dank für die Gastfreundschaft und die offenen Diskussionen!

Prof. Dr. Erika Regnet



Auch in diesem Jahr ist der Master Personalmanagement, den wir zusammen mit den Hochschulen Landshut und München seit mehreren Jahren anbieten, wieder stark nachgefragt. Bis zum Bewerbungsschluss erhielten wir 240 Bewerbungen – vornehmlich aus dem deutschsprachigen Raum. Die meisten Bewerbungen kommen aus Bayern und Baden-Württemberg, doch auch Absolventen aus den anderen Bundesländern und Österreich haben sich beworben.

Die meisten Bewerber sind Bewerberinnen – knapp 90 Prozent sind junge Frauen. Zum Vergleich: im Wintersemester 2016/17 waren zwei Drittel der Studierenden an der Fakultät Wirtschaft der Hochschule Augsburg Frauen. Betriebswirtschaft wird also zunehmend weiblich – verstärkt gilt dies im Fach

Human Resources, das primär Frauen anspricht.

Eingeladen zum persönlichen Gespräch, dem Eignungsfeststellungsverfahren Ende Juli, werden rund 100 Nachwuchspersonaler. Dabei sollen die KandidatInnen ein selbst gewähltes HR-Thema präsentieren, dazu fachliche Fragen sowie solche zu ihrer Motivation und Zielvorstellung beantworten.

Das Erststudium ist sehr unterschiedlich – dies entspricht der vielfältigen Qualifikation von Personalern. Schwerpunktmäßig haben die BewerberInnen Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaften, International Management oder Volkswirtschaft an Hochschulen oder Universitäten studiert. Hinzu kommen Bewerbungen von (Wirtschafts-) Psychologen, (Wirtschafts-)Juristen,

Wirtschaftspädagogen, Wirtschaftsinformatikern, Medienmanagern oder Gesundheitswissenschaftlern u.a.m. Natürlich müssen die in der Studien- und Prüfungsordnung definierten Kriterien erfüllt sein und in der Vorauswahl eine bestimmte Punktzahl erreicht werden – dies bezieht sich auf betriebswirtschaftliche Fächer, Praxiserfahrung, bisherige Studiendauer, erreichte Noten in personalwirtschaftlichen Fächern, Auslandserfahrung, ehrenamtliches Engagement.

Wir freuen uns auf die nächste HR-Gruppe!

Rund ein Drittel der aktuell Studierenden wird im kommenden Wintersemester ins Ausland gehen – für ein freiwilliges Praktikum bzw. Studium. Für die anderen steht das letzte Studiensemester mit zwei Lehrveranstaltungen und der Masterarbeit bevor. Wir wünschen weiterhin viel Erfolg!

Prof. Dr. Erika Regnet



Studierende des Masterstudiengangs Personalmanagement des WS 2016/17 zusammen mit Prof. Dr. Schweitzer, HS München

Unternehmenskultur messbar gemacht – mit datenbasiertem Matching den Cultural Fit verbessern

Am 24. 3. konnten wir Herrn Stefan Reiser, bei der Lechwerke AG als Personalreferent zuständig für Employer Branding & HR-Marketing, im Vertiefungsmodul Personalmanagement begrüßen. Bewerber wünschen sich bei ihrem potentiellen Arbeitgeber neben den interessanten Aufgaben vor allem ein gutes Betriebsklima mit netten Kollegen und einer fairen, aufgeschlossenen Führungskraft sowie Spaß bei der Arbeit. Doch was versteht der/die Einzelne unter Spaß, wann wird das Betriebsklima als

nicht erklären – man vergleiche dazu auch die Buchrezension von Prof. Lebreuz. Bei einem Mismatch drohen unzufriedene Führungskräfte und Kollegen, Reibungsverluste, unglückliche Neueingestellte, Frühfluktuation, schlechte Kommentare auf Arbeitgeberbewertungsplattformen etc.

Doch wie kann ein Unternehmen seine Kultur zunächst erkennen und dann authentisch an Außenstehende vermitteln? Viele Unternehmen entscheiden sich für Videos und Mitarbeiter als Wer-

fit“ von neuen Mitarbeitern zu erhöhen, arbeitete man an der Entwicklung des Kulturmatchers mit. Der „Kulturmatcher“ ist ein Online-Test der Cyquest GmbH, der eine Prognose der kulturellen Passung von Bewerbern zu einem Arbeitgeber ermöglichen soll.

Wie lief die Entwicklung ab?

Zunächst gaben rund 20 Prozent der Mitarbeitenden zu zahlreichen Kriterien an, wie sie diese in der Organisation einschätzen. Ziel war, ein valides Kulturprofil zu erheben, ein „So arbeiten wir in der LEW-Gruppe zusammen“.

Dieser Test wird mit dem spezifischem Profil der Organisationseinheit in Stellenanzeigen integriert, der Kulturmatcher ist heute fester Bestandteil der Stellenanzeigen bei LEW – Kandidaten machen den Test als Self Assessment (auch per Smartphone möglich) und bekommen die automatisierte Auswertung, die ihnen zeigt, inwieweit ihre eigenen Erwartungen zur Zusammenarbeit in der Organisation bereits Realität sind.

Zudem gibt es Ad-Kampagnen auf Facebook, etc.

Die bisherigen Analysen zeigen ein ausgesprochen positives Ergebnis des Kulturmatchers:

- Das Feedback von Bewerbern und Messebesuchern ist durchweg positiv.
- 80 % bewerten den Kulturmatcher mit gut oder sehr gut.
- 68 % würden das Tool sicher weiterempfehlen.
- Bewerber erwähnen den Test und ihre persönliche Passung im Anschreiben und begründen ihre Motivation zur Bewerbung über ihre kulturelle Passung.

Vielen Dank für diesen tollen Vortrag und den spannenden Einblick in ein aktuelles Recruitingthema.

Prof. Dr. Erika Regnet



Im Kulturmatcher stehen in jedem der 49 Items zwei Aussage-Bild-Kombinationen zur Wahl



belastend erlebt? Hier gehen die Meinungen sicher auseinander.

Dass die Unternehmenskultur und die Passung zu Werten, Persönlichkeit, Verhalten und Vorstellungen der Bewerber wichtig sind, muss man einem Praktiker

bebotschafter. Die Lechwerke gehen einen Schritt weiter.

Um das für alle Kandidaten wichtige Thema von sinnentleerten Allgemeinplätzen zu befreien, ein belastbares Messinstrument zu haben und den „cultural

» Personalprojekt Arbeitgeberattraktivität | *Christin Bierfischer, Kerstin Grobe, Sarah Reinhold*



Die Mitglieder der HR-Projektgruppe

Wie viel Einstiegsgehalt erwarten die AbsolventInnen und wie lange wollen sie dafür arbeiten? Betriebsklima, Geld, Aufgaben, Sicherheit, Standort – was motiviert mehr? Welche Schwerpunkte legen Ingenieure, welche Informatiker und welche Wirtschaftswissenschaftler? Was können Arbeitgeber außerhalb der großen Ballungsgebiete tun, um den Nachwuchs zu gewinnen und zu halten? Und wie stehen die Studierenden aktuellen Trends gegenüber?

Diese Fragen haben sich auch die 15 Studierenden der Projektgruppe Arbeitgeberattraktivität – unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Erika Regnet – gestellt. Zum Umfang: Wir haben uns 8 – 10 Stunden pro Woche mit dem Projekt beschäftigt, es war also eine sehr intensive Auseinandersetzung.

Im Sommersemester 2017 wurden Studierende der Abschlusssemester an der Hochschule Augsburg befragt, welche Kriterien ihnen bei der Wahl des Arbeitgebers besonders wichtig sind. Beteiligt haben sich 548 Studenten und Studentinnen aus 12 Bachelor- und 11 Masterstudiengängen aus fünf verschiedenen Fakultäten. Die Auswertung der

Fragebögen wurde mit Hilfe der Statistik- und Analysesoftware SPSS vorgenommen, um umfangreiche Datenanalysen zu ermöglichen.

Eine ähnliche Befragung wurde 2013 bereits zum ersten Mal durchgeführt. Neben der Auswertung der aktuellen Wünsche war somit auch ein Vergleich mit den Angaben der Studierenden aus dem Jahr 2013 möglich. Hierbei ergaben sich interessante Abweichungen, die zum Teil den Erwartungen entsprechen, zum Teil allerdings auch den aktuellen Trends widersprechen und Herausforderungen für Unternehmen bei der Rekrutierung darstellen. Außerdem wurden pro Fakultät personalpolitische Empfehlungen herausgearbeitet. Wesentliche Erkenntnisse werden im Folgenden dargestellt.

TeilnehmerInnen der Befragung

Die Teilnehmer der Befragung sind zu 74 Prozent aus technischen Studiengängen. Dementsprechend ergibt sich ein Geschlechterverhältnis von 60 Prozent männlichen zu 40 Prozent weiblichen Befragten. Lediglich 26 Prozent der technischen Studierenden sind Frauen. Betrachtet man hingegen den Anteil

männlicher Studenten in den wirtschaftlichen Studiengängen beträgt dieser nur 28 Prozent.

Der Altersdurchschnitt ist sowohl bei den Bachelor- als auch den Masterstudiengängen im Gegensatz zur Studie aus dem Jahr 2013 leicht gesunken. Bei den Bachelorabsolventen beträgt das durchschnittliche Alter 23,9 und bei den Absolventen in Masterstudiengängen 24,9 Jahre. Beim Bachelor ergibt sich eine Streuung von 20 bis 37 Jahren, beim Master von 21 bis 38 Jahren.

Gesamtergebnisse

Bei der Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte können sich Unternehmen durch eine Vielzahl von Attraktivitätsfaktoren profilieren. Fragt man angehende Absolventen der Hochschule Augsburg, so entfalten jedoch nur einige davon die gewünschte Wirkung. Eindeutig wichtigste Kriterien für die Wahl des Arbeitgebers sind die interessanten Aufgaben und das gute Betriebsklima, beide Kriterien liegen bei allen Studierenden ganz vorne. Auf Rangplatz 3 folgt der Wunsch nach einer guten Work-Life-Balance. Dabei ist bemerkenswert, dass die Work-Life-Balance seit 2013 weiter stark an Bedeutung gewonnen hat. Vom vormals sechsten rückt sie in diesem Jahr auf den dritten Platz und positioniert sich damit noch vor dem Einflussfaktor Gehalt.

Hinsichtlich der vorherrschenden Gehaltserwartungen besteht derzeit ein uneinheitliches Bild. So erwarten die >



> Studentinnen und Studenten technischer Studiengänge ein weitaus höheres Gehalt als deren Mitstudierende aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich. Dass die Studierenden mit einem hohen Gehalt jedoch nicht zwangsläufig überdurchschnittliche Arbeitszeiten verbinden, zeigt die diesjährige Studie. So ist die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, im Vergleich zum Jahr 2013 an allen Fakultäten gesunken. Die Schmerzgrenze liegt bei 44 Stunden pro Woche, mehr Zeit für Beruf und Karriere wollen nur noch 10 Prozent investieren – 2017 war dazu noch jede/r dritte Absolvent bereit. Die Ergebnisse spiegeln geänderte Wertehaltungen und die gute Arbeitsmarktlage für Absolventen wider.

Spezifika der einzelnen Fakultäten

Auffallend ist, dass vor allem die Wirtschaftsstudierenden in ihrem zukünftigen Beruf Verantwortung übernehmen wollen (83 Prozent). Sie heben sich damit klar von den Studierenden anderer Fakultäten ab. Studierende der Fakultät Architektur und Bauwesen überraschen dagegen mit einer signifikant höheren Anzahl an erhaltenen Stellenzusagen. 51 Prozent haben bereits eine feste Stelle in Aussicht, während es durchschnittlich nur 27 Prozent sind. Innerhalb der Fakultät Informatik stellt die Jobmesse ein bedeutendes Medium dar, um sich über Einstiegsoptionen zu informieren. Studierende der Fakultät Maschinenbau und Verfahrenstechnik zeigen keinerlei Bereitschaft, über 50 Stunden pro Woche zu arbeiten. In der Fakultät für Elektrotechnik ist der Frauenanteil in unserer Befragung im Vergleich zu 2013 von 8,6 Prozent auf 16,8 Prozent angewachsen.

Personalpolitische Empfehlungen

Auf der diesjährigen Firmenkontaktmesse „Pyramid“ an der Hochschule Augsburg am 24. Mai 2017 nahmen Vertreter von 179 Unternehmen teil. 30 Unternehmen wurden exemplarisch von den Teilnehmern der Projektgruppe näher betrachtet. Bereits vor der Firmenkontaktmesse wurden generelle Unternehmensinformationen recherchiert. Während der Messe wurde der Stand dieser 30 Unternehmen mit dem jeweiligen Interessentenaufkommen über 15 Minuten beobachtet und ein standardisiertes Interview mit einem Vertreter/Vertreterin der Unternehmen geführt.

Abgeleitet aus den Studienergebnissen und den Erkenntnissen der Pyramid lassen sich Empfehlungen für die Recruitingpraxis aussprechen:

Unternehmen sollten allgemein lieber mit einem guten Betriebsklima und großer Aufgabenrelevanz als mit hohen Gehältern werben – dieses ist nicht unwichtig, es wird vielmehr aufgrund der positiven Arbeitsmarktsituation ohnehin als selbstverständlich empfunden.

Die Außenseiterposition der KMUs kann durch schnelle Reaktion auf Bewerbungen und Chancengleichheit/Frauenförderung ausgeglichen werden. Zudem bietet sich die Rekrutierung von Studentinnen an, da diese meist geringere Gehaltserwartungen haben.

Standortnachteile sind zum Teil durch Attraktivitätsfaktoren oder Ausgleichsleistungen wie höhere Gehälter oder eine Fahrtkostenpauschale aufzuwiegen. Im

diese nämlich bei ihrem aktuellen Arbeitgeber.

Die am Messestand kommunizierten Anreizfaktoren unterscheiden sich von denen der Unternehmenshomepage, was negativ aufgefallen ist. Diese Diskrepanz kann sich negativ auf die Employer Brand auswirken. Unsere Empfehlung: Zielgruppengerechte Ansprache auf verschiedenen Kanälen im Sinne des One Brandings vereinheitlichen und bei Messen durch hochwertige Give-Aways Bezug zur Produkt- und Arbeitgebermarke schaffen.

Präsentation der Ergebnisse

Am Donnerstag, den 29. Juni 2017, wurden die Ergebnisse der Studie präsentiert. Neben interessierten Vertretern verschiedener Firmen (die größtenteils auch an der Pyramid teilgenommen haben) nahmen auch Interessenten

Ein studentisches Team bei der Ergebnispräsentation am 29. Juni



Landkreis Donau-Ries, der konkret angefragt wurde, sollte man generell regional nach Personal suchen.

Neue Trends der Arbeitswelt 4.0, wie das Arbeiten in virtuellen Teams, werden sehr kritisch betrachtet und stoßen oftmals auf Abwehr. Die Studierenden wünschen sich eigene Arbeitszeitflexibilität bei einer klaren Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit. Durch positive Praxiserfahrungen und Schulungen kann dem entgegengewirkt und neue Kompetenzen aufgebaut werden.

Um Absolventen zu gewinnen, sollten bereits frühzeitig Maßnahmen – wie das Angebot von Praktika, Abschlussarbeiten und Werkstudententätigkeiten – ergriffen werden. Die meisten Studierenden, die eine Stelle in Aussicht haben, haben

der Hochschule Augsburg die wertvolle Gelegenheit wahr, um die Ergebnispräsentation zu hören und anschließend in einen informativen Austausch zu treten. Sie nutzten die Möglichkeit, Nachfragen an die Teams der einzelnen Fakultäten zu stellen, um detailliertere Informationen zu den Hintergründen der für sie relevanten Zielgruppen zu erlangen. Und natürlich kam es auch zu kritischen Diskussionen: Erwarten die Absolventen zu viel?

Die Ergebnispräsentation sowie die Berichte Arbeitgeberattraktivität 2017 (voraussichtlich ab September 2017) und Arbeitgeberattraktivität 2013 finden Sie unter <http://www.hs-augsburg.de/~e-regnet/veroeffentlichungen.html>. <<

» Arbeitgeberattraktivität – was heißt Spaß, was bedeutet gutes Betriebsklima?

Betriebsklima ist neben den interessanten Aufgaben das zentrale Auswahlkriterium beim Nachwuchs. Rund 80 Prozent würden sich für eine Stelle entscheiden, die Spaß macht und dafür auch weniger Gehalt akzeptieren. Bei der Ergebnispräsentation

am 29. Juni stellten die Firmenvertreter auch die Frage, was bedeutet für die jungen Menschen Spaß bei der Arbeit und was wird beim Betriebsklima erwartet? Wann ist der Nachwuchs zufrieden, was motiviert? Hier einige Antworten:

Meine Arbeit hat mir Spaß gemacht, weil ...

- es interessante und abwechslungsreiche Aufgabengebiete waren
- die Arbeit eine Herausforderung für mich war und ich danach stolz sein konnte, die Aufgaben gemeistert zu haben
- ich von netten Kollegen umgeben war, von denen ich bei Bedarf immer Unterstützung bekam
- ich mit freundlichen Kunden und (Außendienst-)Mitarbeitern Kontakt hatte
- ich auch positives Feedback zu meiner Arbeit bekam, was wiederum für die kommenden Aufgaben motivierte.

Das Betriebsklima war gut und ich habe mich wohl gefühlt, weil ...

- eine positive Stimmung im Team herrschte
- es eine „Duz“-Kultur gab
- jeder jeden begrüßte
- Teamevents (z. B. gemeinsames Essen, Raften, GPS-Schnitzeltour, Schlauchboot fahren,...) stattfanden
- es unternehmensweite Veranstaltungen (z. B. Weihnachtsfeier, Tag der offenen Tür,...) gab
- es verschiedene Möglichkeiten für die Pausen gab: z. B. Tischtennisplatten, Ruheräume, Kantine,...
- die Räumlichkeiten (sowohl das ganze Gebäude als auch die einzelnen Büros) schön waren
- ich sämtliche Abteilungen vom Einkauf über die Buchhaltung bis zum Vertrieb und somit auch zahlreiche Mitarbeiter kennenlernen durfte.

Das sind sowohl Erfahrungen von meiner Ausbildung zur Industriekaufrau und als Sachbearbeiterin im Kreditmanagement bei Hilti als auch während meines Praktikums im Assistenzbereichs der Geschäftsführung und als Werkstudentin im Controlling bei KUKA.

Anna Kugelmann

Meine Arbeit macht mir Spaß, weil ...

- alle Kollegen mir das Du und ihre Hilfe bzw. Unterstützung angeboten haben
- darauf geachtet wird, dass meine Aufgaben abwechslungsreich gestaltet werden und ich etwas Neues dazulerne
- mein Chef Rückfragen zu meiner Arbeitsleistung gestellt hat und alle Arbeitskollegen mich sehr positiv dargestellt haben.

Das Betriebsklima ist gut und ich fühle mich wohl, weil ...

- alle Kollegen untereinander sehr freundschaftlich miteinander umgehen
- wir einen sehr guten und verständnisvollen Personalchef haben
- ich mich nie für eine „dumme“ Frage schämen musste (am Anfang weiß man einfach nicht alles)
- ich meine Arbeitszeiten absolut flexibel gestalten kann, ohne dies vorher abklären zu müssen (zwei Kollegen sollen Bescheid wissen, aber keine Genehmigung erforderlich).

Aus anderen Arbeitsstellen kenne ich außerdem:

- die vom Chef bezahlte Brotzeit am Freitag, in der sich entspannt auch unter verschiedenen Hierarchien und Bereichen unterhalten werden kann, die man durch die normale Tätigkeit sonst nicht kennenlernt
- bezahlte Getränke während der Arbeitszeit, kostenloser Parkplatz, vergünstigtes Mittagessen, sodass nicht bereits ein großer Teil des Einkommens dafür aufgebracht werden muss (Thema Innenstadt)
- die Möglichkeit, Pakete in die Arbeit liefern zu lassen (da bei einer 40 Stundenwoche der Postbote immer dann kommt, wenn man in der Arbeit ist....).

Bianca Neubert



>
Meine Arbeit hat mir gefallen / gefällt mir weil...

Ich heiße Daniel, bin 25 Jahre alt und studiere Betriebswirtschaft im 6. Semester. Vor meinem Studium absolvierte ich eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich. Meine Tätigkeit während der Ausbildung war sehr abwechslungsreich. Ganz besonders gefallen haben mir unter anderem der häufig wechselnde Aufgabenbereich sowie die schon von Beginn an sehr anspruchsvollen Tätigkeitsfelder. Auch hervorzuheben ist die freundliche und respektvolle Aufnahme ins Team, sodass man sich sofort als ein Teil davon gefühlt hat.

In meiner jetzigen Tätigkeit als Werkstudent gefallen mir ganz besonders der offene Umgang mit den Kollegen und das damit zusammenhängende positive Betriebsklima. Selbst als Werkstudent erkennt man, dass die Mitarbeiter des Unternehmens gerne zur Arbeit kommen und ihre Tätigkeit wertschätzen. In der Stimmung der Mitarbeiter wird deutlich, dass viele stolz sind, hier zu arbeiten.

Gegen Ende des Jahres gibt es ein gemeinsames Weihnachtsessen, in dem man die Ereignisse und Höhepunkte des Jahres Revue passieren lassen kann. Dies finde ich ist eine sehr gute Möglichkeit, das zum Teil stressige Geschäftsjahr im Kreise seiner Kollegen und Kolleginnen gemütlich und mit positiver Einstellung zu beenden. Zudem startet so das neue Jahr mit guter Erinnerung an das vergangene.

Daniel Neumann

Meine Arbeit hat mir Spaß gemacht, weil...

die Kollegen sehr nett waren und ich mich mit allen sehr gut verstanden habe. Außerdem war der Chef sehr freundlich und menschlich. Auch das „Duzen“ untereinander brachte eine entspannte Atmosphäre in den Arbeitsalltag.

Das Betriebsklima war gut ...

und ich habe mich wohl gefühlt, weil im Unternehmen eine „Du-Kultur“ herrschte, die den Arbeitsalltag aufgelockert hat. Außerdem wurde man von jedem Mitarbeiter auf dem Gelände begrüßt, was ein freundliches und wertschätzendes Betriebsklima im ganzen Unternehmen herstellte. Auch die Teamarbeit steht im Unternehmen sehr weit oben und wird durch Teambuilding-Maßnahmen wie Teamcamps gefördert. Bereits in der Ausbildung wird dies durch Ausflüge bspw. zum Raften durchgeführt und fördert die Zusammenarbeit sehr. Man lernt außerdem seine Kollegen und seinen Chef besser kennen – auch persönlich.

Firma Hilti in Kaufering



Sabrina Krehold

dgfp // Kompetenzforum HR-Strategien

Am 31.5. lud die Deutsche Gesellschaft für Personalführung nach Frankfurt ein, um unter dem Stichwort HR-Strategien über die Verzahnung von Unternehmens- und HR-Strategie zu sprechen. Dazu hatte die dgfp ein vielfältiges Programm vorbereitet.

Zu Beginn stellte die Gastgeberin, Frau Liedtke von PricewaterhouseCoopers, die aktuelle CEO-Studie des Unternehmens vor und diskutierte anschließend die Konsequenzen für die Personalarbeit, die sich aus den Themenstellungen und Anforderungen des Top-Managements ergeben.

Erfreulich war, dass nicht nur Großunternehmen ihre strategische Personalarbeit vorstellten, sondern auch kleinere Unternehmen beschrieben, wie sich Personalarbeit und Unternehmensstrategie verbinden lassen. Das Unternehmen Vaude Sport beispielsweise hat einen sehr hohen Anspruch an die Nachhaltigkeit seiner Produkte und seines Handelns. Es legt viel Wert auf Transparenz in den eigenen Prozessen. Frau Schilling, Leiterin Human Resources, schilderte eindrucksvoll, wie die Mitarbeiter aktiv in die Entscheidung eingebunden und wie strategische Maßnahmen umgesetzt werden können.

Anschließend zeigte Herr Zahnen, Geschäftsführer eines gleichnamigen mittelständischen Anlagenbauers aus der Eifel, wie auch ein kleineres Unternehmen eine strategische

Personalplanung durchführen kann. Gerade auf einem sehr schwierigen Arbeitsmarkt an der Grenze zu Luxemburg ist es für das Unternehmen von zentraler Bedeutung, Personalbedarfe frühzeitig zu identifizieren. Denn viele Positionen sind nur über Ausbildung im eigenen Unternehmen zu besetzen und benötigen dementsprechend einen langen Vorlauf.

Nach diesen mittelständischen Unternehmen stellten Dr. Hauptenthal von der Lufthansa und Dr. Berendes von Dynaplan vor, welche Erfahrungen die Lufthansa bei der strategischen Personalplanung für sein Bodenpersonal gemacht hat. Im Vergleich zu den kleineren Unternehmen wurde klar, wie hoch der Abstimmungsbedarf war, um den Prozess im Unternehmen durchzuführen. Genauso deutlich wurde aber auch, wie hoch der Bedarf seitens der Fachseite ist, Aussagen über langfristige Personalbedarfe und -angebote zu erhalten.

Umrahmt wurde das Programm von intensivem Austausch, anregenden Diskussionen und Inputs aus der Wissenschaft. Insgesamt eine sehr gelungene Veranstaltung. Man hätte es dem Veranstalter gewünscht, dass die Teilnehmerzahlen höher gewesen wären. Die Bedeutung des Themas für die Effektivität der Personalarbeit hätte eine höhere Resonanz mehr als gerechtfertigt.

Prof. Dr. Christian Lebrez, HS Koblenz



Weiterbildung auf Hochschulniveau – berufsbegleitendes Lernen

Lebenslanges Lernen ist zentral für jeden Einzelnen. Gefragte Persönlichkeiten auszubilden, ist das zentrale Ziel unserer Hochschule. Und gefragte Persönlichkeiten lernen ein Leben lang. Weiterbildung ist einer der wichtigsten Arbeitgeberattrak-

tivitätsfaktoren (s. den Projektbericht auf S. 10), um Nachwuchskräfte zu gewinnen, Fachkräfte zu binden und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Denn es gilt, das eigene Wissen auf dem aktuellen Stand zu haben und immer weiter auszubauen.

Firmenseminare

Die Fakultät Wirtschaft der Hochschule Augsburg bietet zum berufsbegleitenden Lernen nach dem Studienabschluss mehrere Möglichkeiten. Eine sind kompakte Seminare, die am TCW, unserem Hochschul-An-Institut am Standort Nördlingen, durchgeführt werden:

- Projektmanagement mit MS-Project mit Prof. Dr. Espe (20. – 22.9.2017)
- Technologie- und Innovationskompetenz mit Prof. Dr. Roos (18./19.09.2017)
- Erfolgreich führen für Führungskräfte, Nachwuchskräfte und Projektleiter mit Prof. Dr. Lebrecht (21./22.09.2017)
- Planungs- und Budgetierungsinstrumente am 9./10.10.2017 mit Prof. Dr. Joeris
- Die Trennung vom Mitarbeiter fair und effizient gestalten mit Dr. Andrzejewski (11.10.2017)
- Auswahl von Mitarbeitern richtig gestalten mit Prof. Regnet (17.10.2017)
- Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Projekten mit Prof. Dr. Warkotsch (25.10.2017)
- Personalentwicklung mit Prof. Dr. Regnet (6.11.2017)
- Werkvertrag, Befristung, Leiharbeit – Ein Rechtsseminar mit RA A. Holnaicher (8.11.2017)
- Verhandlungs- und Gesprächsführung mit den Themen Verhandlung, persönliche Kompetenz, Konfliktmanagement und Zusammenarbeit am 16./17.11.2017 mit Prof. Dr. Mahena Stief

Detaillierte Informationen zu den Kursen finden Sie hier: <http://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/seminareschulungen/>
Alle Seminare werden in Nördlingen durchgeführt.

Nähere Informationen und Buchung: TCW, Weiterbildungszentrum Donau-Ries, Ansprechpartnerin Frau Manuela Jenewein. Tel.: 09081 8055-100.

Eine Durchführung als Inhouse-Firmenseminar, das auf Ihren speziellen Bedarf hin ausgerichtet wird ist möglich. Ebenso eine Durchführung in englischer Sprache. Bitte sprechen Sie uns für ein genaues Angebot an.

Zertifikatskurse

Am 28./29. September 2017 startet der nächste **Zertifikatskurs Marketing, Vertrieb, Kundenmanagement** mit dem ersten Kurs **Profilorientiertes Kundenmanagement** (Leitung Prof. Dr. Klaus Kellner). Danach folgt am 16./17.10.2017 der Kurs Grundlagen Marketing und Konsumverhalten mit Prof. Dr. Uhl.

Der Zertifikatskurs richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus Vertrieb und Marketing, Unternehmenskommunikation, Produktmanagement sowie Forschung und Entwicklung. Der Kurs umfasst 16 Seminartage und dauert bis Juli 2018. Die Module können aber auch einzeln gebucht werden.

Detaillierte Informationen finden Sie [hier](#).

Die **neue Kursreihe Internationale Managementkompetenz** startet im Oktober. Sie wendet sich an Fach- und Führungskräfte, die international arbeiten und ihr Know-how hinsichtlich Auftreten, Verständnis für andere Kulturen und Zusammenarbeit vertiefen wollen. Im ersten Seminar **„Powerful Presentations in English“** (18. – 20.10.2017) geht es mit vielen praktischen Übungen um Business-Präsentationen, Auftreten in internationalen Meetings, interkulturelle Unterschiede, das Formulieren der Kernbotschaft und das richtige Wording. Das Seminar wird von Prof. Dr. Wolfram Schönfelder geleitet.

„**Führung von interkulturellen Teams**“ folgt am 15./16.11.2017 unter der Leitung von Prof. Dr. Winkler. In einem interaktiven Workshop-Design werden interkulturelles Verständnis von Führung und Management sowie die effiziente und erfolgreiche Gestaltung der Kommunikation in international zusammengesetzten und in global verteilten Teams herausgearbeitet. Übungen und Reflexionen helfen, die unterschiedlichen Grundannahmen zum Thema Management und Führung und deren Konsequenzen zu verstehen und schneller zu erkennen.

2018 folgen die Kurse **„Negotiating in English“** (31.1./1.2.2018) und **„Internationales Vertragsrecht“**.

Informationsveranstaltung zu unseren Zertifikatskursen **Marketing, Vertrieb, Kundenmanagement** und **Internationale Managementkompetenz** am 5.10. um 17:00 Uhr in Nördlingen. Anmeldung erbeten bei anmeldung@tcw-donau-ries.de.

Ansprechpartner in Augsburg:

Prof. Dr. **Erika Regnet**, Weiterbildungsbeauftragte
Fakultät Wirtschaft

Nadine Vila, Tel.: 0821 5586-2921/2917

Mail: Weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de

Infos: <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Inhouse-Firmenseminare.html>



25 Jahre Deutscher Personalwirtschaftspreis

Erstmalig werden Sieger nach fünf Kategorien ausgezeichnet: Recruiting, Talent Management, Leadership, HR-Organisation und Gesundheitsmanagement (BGM). Die Jury besteht mit den Professorinnen Erika Regnet und Jutta Rump sowie Ursula Schütze-Kreilkamp, Roland Hehn und Jürgen Scholl aus fünf

Mitgliedern, die alle Einreichungen bewerten und eine Vorauswahl der Konzepte treffen. Zudem werden drei ergänzende Jury-Mitglieder als Kategorien-Partner die Einreichungen in den Kategorien BGM, HR-Organisation und Recruiting bewerten. Aber auch weitere Personaler sind gefragt: Die HR-Community kann die Konzepte in einer Online-Abstimmung auf Basis von Videos einschätzen.

Der Gesamtsieger wird am 18. September auf einer Netzwerk-Party ermittelt. Das Event findet im Vorfeld der Messe Zukunft Personal in Köln statt.

Infos zum Award finden Sie unter www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de.



VERANSTALTUNGEN

Fachdidaktischer Arbeitskreis – Synergieforum Personalmanagement

Regelmäßig treffen sich die bayerischen Personalprofessorinnen zum Erfahrungsaustausch. Am 8. und 9. Mai organisierten die Augsburgs Professorinnen Mahena Stief und Erika Regnet den jährlichen Arbeitskreis, der diesmal in Augsburg stattfand. Teilnehmer waren 10 Professorinnen und zwei Professoren aus sieben verschiedenen Hochschulen – das Personalmanagement wird auch an den Hochschulen weiblicher.

Zudem gab es am ersten Abend – leider bei Kälte und strömendem Regen – eine Führung durch die Altstadt Augsburg und ein gemeinsames Abendessen, so dass auch Kultur, Geschichte und persönliche Gespräche nicht zu kurz kamen.

Das nächste Synergieforum wird am 14./15. Mai 2018 an der HS Kempten stattfinden. Nähere Information und Anmeldung über das DIZ, www.diz-bayern.de.

Inhaltlich ging es u.a. um

- berufsbegleitende, sogenannte konsekutive Weiterbildungsmaster in Wirtschaftspsychologie, die an zwei Hochschulen geplant sind,
- Erfahrungen und Erfolgsfaktoren beim Einsatz von E-Learning im Studium,
- Big Data Analysen und People Analytics im HR-Bereich sowie um die methodische Kritik an Aussagen, die auf solchen Analysen bzw. auf Algorithmen beruhen,
- Mythos und Realität von Personalpolitik,
- Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Universitäten am Beispiel von Regensburg.

Prof. Dr. Erika Regnet



» GROSS DENKEN

Interview mit Management-Coach und Speaker
Friederike Freifrau von Mirbach

Kommunikationsexpertin Friederike Freifrau von Mirbach coacht und trainiert Vorstände, Unternehmer, Führungskräfte, High Potentials, Abteilungs- und Teamleiter namhafter deutscher und internationaler Unternehmen, vom Mittelstand bis zum DAX-Konzern. Ihr Erfolgsrezept: Die besondere Kombination aus umfangreicher Bühnenerfahrung, Studium der Kommunikationswissenschaften und langjähriger Praxis als Business Coach. Wir wollten Frau von Mirbach genauer kennenlernen und mehr über ihre Beweggründe und Standpunkte ihrer professionellen Arbeit herausfinden. Dazu lud Prof. Dr. Sarah Hatfield im Juni zu einem Gespräch an der Hochschule Augsburg ein.

Frau von Mirbach, Sie bieten Seminare für weibliche Führungskräfte an. Wie kam es dazu?

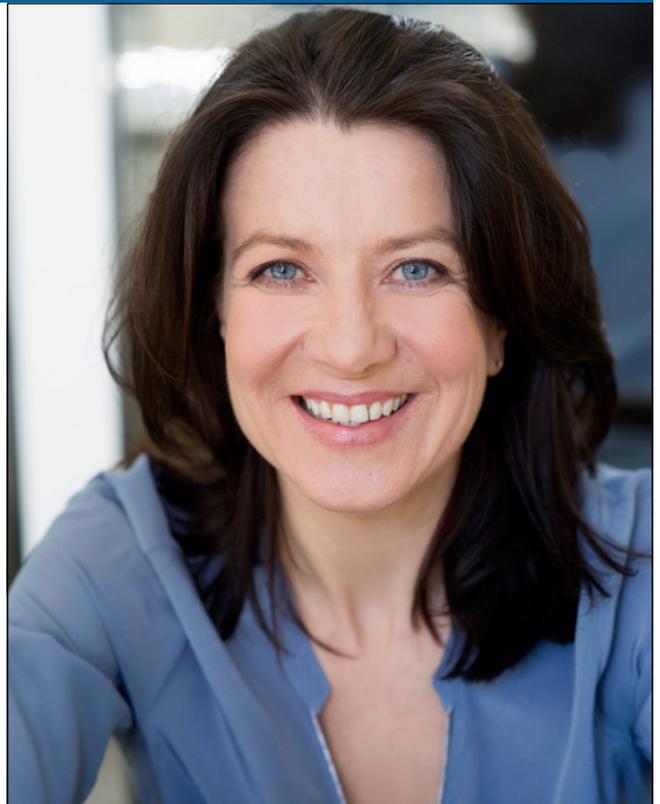
Ich coache seit über 25 Jahren Führungskräfte und High Potentials. Frauen, unabhängig von der Hierarchie, stellen mir immer wieder die gleichen Fragen: Wie werde ich besser gehört, wie kann ich mich besser positionieren, wie kann ich souveräner agieren? So ist das Seminar „Positionierung. Wirkung. Souveränität“ entstanden. Ich mache keine Anti-Männer Seminare, ich mag Männer. Diese speziellen Frauenseminare sind wunderbar, um sich wirklich offen auszutauschen. Es ist sehr wichtig zu sehen, auch andere haben ähnliche Herausforderungen. Das tut einfach gut und macht Mut, für eine zukünftig bessere Wirksamkeit die eigene Komfortzone zu verlassen.

Wie gehen Sie in diesen Seminaren vor?

Um es mit den Worten einer Teilnehmerin zu sagen: „Ich konnte mir bis vor kurzem den Besuch eines Frauenseminars nicht vorstellen. Frau von Mirbach gelingt es, dass jede Teilnehmerin verborgene Fähigkeiten an sich entdeckt, die sie ohne großen Aufwand sofort für sich nutzen kann und zukünftig unbedingt für sich nutzen möchte.“

Ich lenke den Fokus zunächst einmal auf die Stärken. Und das ist schon die erste Hürde: Frauen sind es gewohnt, über ihre Schwächen zu sprechen, nicht über ihre Stärken. So viele Frauen sind echte Leistungsträger und starke Teamplayer. Im Selbstmarketing stellen sie sich hingegen lieber hinten an. Erfolge reden sie klein, in Männergremien sind sie verunsichert. Das ändern wir im Seminar. Dabei nutze ich aus meiner Schauspielerfahrung, Übungen für Kommunikation mit Wirkung, mehr Präsenz und Selbstbewusstsein. Lernen beginnt außerhalb der Komfortzone. Das kostet Mut aber bringt auch viel Spaß. Am Ende geht jede Teilnehmerin mit ihrer individuellen Toolbox nach Hause.

Wer erfolgreich sein will, muss seinen Fähigkeiten vertrauen. Deshalb ist es immens wichtig, seine Stärken zu kennen, die eigenen Handbremsen zu identifizieren und neue Handlungsansätze zu entwickeln. Das Ziel ist eine Stärkung der inneren Sicherheit.



Kontakt/Info: Von Mirbach Coaching und Consulting GmbH,
mail@vonmirbach-coaching.de,
www.vonmirbach-coaching.de

Wir haben durch eine Befragung an unserer Hochschule festgestellt, dass Absolventinnen sich mit geringeren Gehältern zufrieden geben als Absolventen. Welche Erklärung haben Sie dafür?

Frauen trauen sich selbst oft weniger zu und das „ABER“ steht bei Lösungen im Weg. Ich habe Workshops mit Abiturientinnen gemacht, die schon jetzt daran denken, dass sie doch Job und Familie vereinbaren wollen. Dabei fallen ihnen tausend Gründe ein, warum das nicht funktionieren kann, statt sich Möglichkeiten zu überlegen, wie es funktionieren kann. Sie setzen jetzt schon als selbstverständlich voraus, dass sie diejenigen sind, die zu Hause bleiben, obwohl sie ihren zukünftigen Mann noch nicht einmal getroffen haben. Diese Denkweise zieht sich dann weiter bis in den Job. Genau da sollte moderne Personalentwicklung ansetzen: Offen sein für flexible Arbeitsmodelle, Potentiale erkennen, Stärken bestärken und vor allem Mut machen.

Sie sind also der Meinung, dass klassische Rollenbilder viel mit dieser Einstellung zu tun haben?

Ja. Meine Tochter hatte die Empfehlung für die Hochbegabtenklasse. Von 11 Frauen aus meinem Bekanntenkreis sagten 10, dass sie ihre Tochter nicht dorthin schicken würden. Mit der Begründung: „Da wird sie so merkwürdig selbstbewusst“ oder „Männer können mit selbstbewussten Frauen eh nicht umgehen“. Das war 2014 in den Köpfen von Akademikerinnen. Ich war erschüttert.

Doch Führung wird sich verändern. Erfolgreiche Führung wird zukünftig, ganz unabhängig vom Geschlecht, nur mit einem ausgewogenen Mix aus typisch männlichen und weiblichen Eigenschaften zu schaffen sein.

› **Was brauchen Frauen noch?**

Frauen brauchen eine klare Zielsetzung. Und diese müssen sie laut genug und selbstbewusst vertreten. Oft höre ich dann: Aber dann bin ich doch nicht mehr authentisch, das bin nicht mehr ich. Da wird aus meiner Sicht etwas verwechselt ... im Lehrbuch bedeutet Authentizität, dass das was ich sage, mit dem übereinstimmt, wie ich es sage.

Im Theater ist es oft so, dass Schauspieler ihre Rollen überhaupt nicht mögen und noch weniger, was der Regisseur daraus macht. In der Garderobe schreit das Baby, die Schwiegermutter nervt. Wenn sie so schlecht gelaunt auf die Bühne gingen, wäre das durchaus authentisch. Die Frage ist aber: Ist es zielführend? Da würde in der Zeitung am nächsten Tag stehen, das sei eine völlige Fehlbesetzung gewesen.

Es geht darum, sich zu fragen: „Wie will ich wirken“ und „Was will ich bewirken“? Und wie erreiche ich das authentisch mit meinen Mitteln? Es geht nicht um Persönlichkeitsveränderung, es geht darum zu wissen, welche Haltung welche Wirksamkeit mit sich bringt.

Aus manchen Firmen unkt man, dass Frauen befördert werden, wenn sie wie Männer führen. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Was erwarten wir von erfolgreichen Führungskräften? Durchsetzungsstark sollen sie sein, strategisch, selbstbewusst und sie müssen Macht und Kraft ausstrahlen. Diese Eigenschaften schreibt man erstmal den Männern zu. Frauen sind stark in der Kommunikation, teamfähig, empathisch... Vertritt eine Frau trotz Gegenwind selbstbewusst ihre Meinung, gilt sie als zickig. Tritt ein Mann laut auf, gilt er als durchsetzungsstark. Leider werden Verhaltensweisen von Männern und Frauen noch unterschiedlich bewertet.

Natürlich brauchen auch Frauen, um in Top-Positionen zu gelangen, Ehrgeiz, Entscheidungsstärke, Selbstbewusstsein und Durchsetzungskraft. Oft beobachte ich in meiner Arbeit, dass Frauen der Meinung sind, wie Männer auftreten zu müssen, um akzeptiert zu werden. Sie kopieren männliche Verhaltensweisen und das ist schade. Meine persönliche Erfahrung ist, dass autoritäre Dominanz immer noch mit Stärke verwechselt wird. Wer innerlich gefestigt ist, der kann sich durchsetzen. In meiner Arbeit geht es um das innere „Bindegewebe“, das heißt den inneren Halt.

Was empfehlen Sie, wenn Frauen sich durch dominante Männer gestört fühlen?

Da empfehle ich ein buddhistisches „Na und“. In einem meiner letzten Seminare haben viele wunderbare intelligente weibliche Führungskräfte teilgenommen. Sie haben sich sehr darüber echauffiert, wie die Männer ihre Dominanz körper-sprachlich agierend darstellen. Meine Antwort: „Das ist doch völlig wurscht! Vielleicht haben die Männer lange dafür geübt, um so zu wirken. Wer weiß? Nutzen Sie doch bitte Ihre Energie, um Ihre Sache und Ihre Ziele nach vorne zu bringen, anstatt die Männer zu bewerten.“ Frauen stellen sich oft selbst in eine Ecke. Souveräne Menschen fallen nicht gleich um, wenn Gegenwind kommt, sie vertrauen ihrem Urteil. Da sehe ich noch viel Potenzial. Frei nach dem Motto: Ich entscheide darüber, wer mich ärgert, be- oder abwertet.

Wie wird Führung zukünftig aussehen und was bedeutet das für Frauen?

Führung verändert sich, Hierarchien werden flacher. Der Informationsfluss dreht sich um, der Mitarbeiter ist nun der Experte. Um sicherzustellen, dass dieser Experte dem Chef auch seine Meinung offen und aktiv mitteilt, muss eine vertrauensvolle Kommunikationskultur herrschen. Sonst schweigt der Mitarbeiter und die guten Ideen kommen nicht nach oben. Für Frauen in der Führung ist das oftmals leichter.

Beide Geschlechter - Männer und Frauen - müssen zukünftig mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe kommunizieren, dialogfähig werden. Dialogfähigkeit heißt: Ich interessiere mich wirklich für die Sichtweise meines Gegenübers. Um Daniel Goleman aus seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ zu zitieren: „Was nutzt ein hoher IQ, wenn man ein emotionaler Trottel ist.“ EQ statt IQ. Im Bereich emotionaler Intelligenz liegen die Frauen meistens vorne. Aus meiner Sicht werden Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn Männer und Frauen die Bereitschaft haben, sich auszutauschen und voneinander zu lernen.

Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Was würden Sie sich und unseren Studentinnen für die Zukunft wünschen?

Frauen sollen mutig sein und Neues wagen. Sie sollen lösungsorientiert denken und sich auch Fehler gestatten. Sie sollen groß denken, ehrgeizig sein und durchsetzungsstark. Ich wünsche mir, dass sich die Frauen über ihre Ziele klar werden und sich dann den Mann aussuchen, der sie darin bestärkt. Und sie sollten sich einen guten Mentor suchen. Ihre guten Ergebnisse offen kommunizieren.

Auch die Firmen können viel zum Thema Vereinbarkeit beitragen. Beispielsweise über flexible Arbeitszeitmodelle oder gelebte Work-Life-Balance.

Wie sehr darf Familie auch Thema bei der Arbeit sein?

Wer Familie hat – darf stolz darauf sein. Familie und Beruf in einem vernünftigen Maß zu vereinen, ist eine echte Herausforderung. Ich hatte einmal einen Intendanten, der sagte: „Ich weiß, Ihr habt Kinder, aber ich will davon nichts wissen.“ Tja, da bleibt nur die Frage, ob ich in diesem Umfeld arbeiten möchte. Ich habe die Wahl. Frauen müssen handlungsaktiv bleiben, statt zu sagen: „Ich Arme“. Ich entscheide, wo und für wen ich arbeiten möchte. Das kostet natürlich Mut, sich dagegen zu entscheiden, „Nein“ zu sagen. Mutig sein heißt, ich probiere etwas aus, ohne zu wissen, wie es ausgeht. Das ist ein „Muskel“, der Mutmuskel, der trainiert werden kann. Das gilt für Frauen und Männer.

Aufgrund meiner eigenen Erfahrung als zweifache Mutter im Beruf und meiner Erfahrung als Coach und Trainer weiß ich: Mutig sein, zahlt sich aus. Wirklich wirken kann jeder – das ist reine Übungssache mit dem richtigen Trainer.

Für ein modernes Personalmanagement heißt das zusammengefasst: Nur ein kooperatives Miteinander ist wirklich wirksam. Dabei gehen Männer mehr in den Austausch und zeigen Dialogfähigkeit und Kooperationsbereitschaft und Frauen trauen sich souverän in die Führung mit einem wirkungsvollen Auftritt. <<

Das Interview führte Prof. Dr. Sarah Hatfield

Wolfram von Bremen, Dozent für Change und Rhetorik



Change und Change-Implementierung: unter den vielen Themen, die sich mit der Steuerung und Führung von Unternehmen und Organisationen befassen, sind das zwei der richtig „schweren Brocken“. Change ist ein heutzutage allgegenwärtiger Begriff; Unternehmen ändern sich immer schneller und nachhaltiger, das Steuern und Ausbalancieren von Unternehmensveränderungen wird zunehmend zu einer Kernkompetenz von allen, die irgendwo im Unternehmen etwas bewegen wollen. Damit sind nicht nur die „Manager“ im alten Sinn gemeint. Im digitalen Zeitalter werden die Hierarchien flacher und die Schnittstellen wachsen. Industrie 4.0, Big Data, agiles Management sind einige der „buzz-words“, die den Prozess dauerhafter Veränderung aller uns umgebenden Organisationen in den nächsten Jahren noch stärker antreiben werden. Jeder, der in einer Organisation etwas bewegen will, wird sich mit den Fragen der Steuerung und Justierung von Veränderungen beschäftigen müssen. Anstrengend – und spannend!

Als systemischer Unternehmensberater und Coach ist Change seit vielen Jahren mein Thema. Für die Köhninger GmbH in Augsburg begleite ich ständig mittlere und große Projekte, die man als „Changeprozess“ bezeichnen kann. Wie starten, wo zum Thema machen, wen mitnehmen und wohin? Das sind die wirklich spannenden Fragen, die neben den eigentlichen Führungsaufgaben eines Managers (auch die wird es immer noch geben, da bin ich sicher) die Zukunft prägen werden.

Insofern freue ich mich sehr, dass ich seit dem Wintersemester 2016/17 die Studenten der Betriebswirtschaft mit einer Vertiefungsveranstaltung begleiten darf. „Change“ ist wirklich ein schillernder Begriff, der neben Theorie, Führungs- und Organisationsthemen auch eine enorme menschliche Bedeutung hat. Ideen für Veränderungen in Unternehmen gibt es immer viele; den Unterschied macht, ob es mir gelingt, für meine Idee Mitstreiter zu gewinnen, ob ich im Team oder der Abteilung Stimmung und ganz einfach auch Begeisterung erzeugen kann. Lethargie, Negativität und schwierige Emotionen treffe ich zu häufig im Unternehmen an, als dass ich nicht versuche, jedes Changeprojekt so aufzustellen, dass diese Einflüsse kleiner werden – dass die Menschen mehr die Möglichkeiten sehen und weniger die Grenzen. Die gibt es natürlich auch noch - und das Thema Change beinhaltet auch den umsichtigen Umgang mit allen Gegebenheiten, die eine Organisation einrahmen.

Meine Grundlagen dazu sind zum einen mein BWL- und Organisationspsychologiestudium und meine Ausbildung zum Systemischen Coach und Organisationsberater in Wiesloch. Genauso wichtig für meinen heutigen Bezug zum Geschehen in der Wirtschaft ist aber, dass ich nach dem Studium erst einmal gar keine Karriere in der Wirtschaft angestrebt habe. 15 Jahre lang war ich in einem völlig anderen Umfeld zu Hause: Als Regisseur vieler Fernsehserien, Werbespots und auch Industriefilme habe ich die Themen „Team“ und „Zusammenarbeit“ sozusagen in der täglichen Herausforderung kennengelernt. Als Coach und Berater ziehe ich aus der Regieperspektive bis heute viele Inspirationen für meine Arbeit, und ich freue mich sehr, dass ich das mit den Studenten der HS Augsburg für die Arbeit am Riesenthema „Change“ nutzen kann.

Im WS 2017/18 biete ich zusätzlich eine Veranstaltung in Rhetorik an, um die Bedeutung von Präsentationen und Ansprache in Organisationen auch von dieser Seite zu beleuchten. Besonderen Spaß macht mir die Begegnung mit den Ansichten und Wahrnehmungen der Studenten: Das eigene Portfolio, die eigene Sichtweise immer wieder dem Blick der jeweils Jüngeren auszusetzen, macht einfach Spaß und ist im Übrigen eine ständige, schöne Lernerfahrung auch für mich selbst!

Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich

Ein zentraler USP der Hochschule Augsburg ist die hohe Praxisorientierung – sowohl der ProfessorInnen als auch unserer Studierenden. Deshalb ist es uns auch sehr wichtig, Master- und auch Bachelorarbeiten in Kooperation mit Unternehmen durchzuführen, was zumeist auch gelingt und für alle Seiten – Studierende, Unternehmen, Hochschule – zumeist sehr erfolgreich und fruchtbar verläuft.

Aktuell werden u.a. folgende Themen bearbeitet:

- Persönlichkeitstests in der Personalauswahl
- Interkulturelle und virtuelle Zusammenarbeit in Teams
- Die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen durch betriebliche Weiterbildung am Beispiel eines weltweit agierenden Automobilzulieferers
- Weiterentwicklung des Personalentwicklungsgespräches bei der Kirche
- Analyse der Fluktuationsursachen in ausgewählten Ausbildungsberufen und Lösungsansätze
- Bewerberstandards in USA und China
- Stellenvideos für Auszubildende – Die Evaluation von Azubimovie.de
- Employer Branding für KMU
- Herausforderung HR 4.0
- Personalflexibilisierung in der Produktion
- Fachkräftesicherung bei Engpassqualifikationen
- Employer Branding als Chance für den Mittelstand
- Feedbacksysteme für Führungskräfte
- Psychische Gefährdungsbeurteilung
- Agiles Führen

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

» Frauen ins Management Chancen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren

von **Erika Regnet**. Erscheint im Herbst 2017 im Hogrefe-Verlag, Göttingen.



Der folgende Buchauszug erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Hogrefe-Verlages.

Die Gleichberechtigung von Frau und Mann wird in den westlichen Industrieländern in den letzten 70 Jahren immer weniger kritisch diskutiert. Mädchen haben die besseren Schulnoten und die höheren Schulabschlüsse. 2014 begannen erstmals mehr junge Frauen als Männer ihr Studium. Frauen sind auch aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken, die Frage nach Beruf *oder* Familie stellt sich für die Mehrzahl der bundesdeutschen Bevölkerung schon lange nicht mehr, 47 Prozent aller Erwerbstätigen sind Frauen.

Doch im Management dünnt der Frauenanteil aus, das Top-Management ist in vielen Unternehmen weiterhin eine frauenfreie Zone.

Neben der Pipelinetheorie (Frauen müssen „erst von unten nachwachsen“), mangelnder Vereinbarkeit von Familie und Karriere („Teilzeitfalle“) und Fehlern der Frauen (falsche Verhandlungsstrategie, mangelnde Karriereorientierung, Persönlichkeit) werden vielfach Diskri-

minierungen verantwortlich gemacht:

Think Manager – Think Male

Einer Frau werden im Allgemeinen andere Eigenschaften zugeschrieben als einem Mann. Das Problem liegt darin, dass die dem Mann zugeschriebenen Eigenschaften stimmig sind zum Anforderungsprofil einer Führungskraft, während die der Frau zugeschriebenen Eigenschaften wenig Schnittmengen zum Managerbild zeigen. „Think Manager – Think Male“ scheint im Übrigen länderübergreifend zu gelten und wurde neben den USA auch für Europa (z. B. Großbritannien und Deutschland) und Asien (China, Japan) belegt (s. Schein, 2001).

Solche Gender-Stereotype vermitteln zum einen, wie Frauen und wie Männer typischerweise **sind**, d. h. wie sie sich verhalten und welche Eigenschaften sie besitzen. Stereotype beschreiben damit aber auch **Normen** und geben vor, wie Frauen und Männer sich verhalten **sollten**, um nicht von der Mehrheit abzuweichen. Und Stereotype beeinflussen die Einschätzung von Potenzialen wie der tatsächlichen Leistung.

Obwohl heute ein **Führungsverhalten gewünscht** wird, das sehr gut mit den Frauen zugeschriebenen Eigenschaften korreliert – z. B. verständnisvoll, gewärtig der Gefühle anderer, intuitiv, taktvoll, bescheiden, ordentlich, dankbar, sympathisch – werden **erfolgreiche Manager** wie auch in der Vergangenheit vor allem mit Eigenschaften beschrieben, die zum männlichen Stereotyp passen: entscheidungsstark, dominant, objektiv, energisch, selbstständig, aggressiv, wenig verletzlich. Eigenschaften, die Frauen zugeschrieben werden, stimmen dagegen stärker mit dem Bild erfolgloser Manager überein (sympathisch, >

> verständnisvoll, schwankend bei Entscheidungen, harmoniebedürftig).

Verhalten sich die weiblichen Führungskräfte nun, wie es von Frauen generell erwartet wird – z. B. nicht unterbrechen, kooperativ, freundlich, intuitiv, nicht dominant, sondern altruistisch und unterstützend etc. – so steht dies im Widerspruch zur beruflichen Erwartung. Geben sie sich traditionell weiblich, werden sie gemocht, aber als weniger kompetent eingeschätzt. Verhalten sie sich kompetitiv und betonen ihre Leistung, dann werden sie weniger gemocht und als „aggressiv“ eingeschätzt. Das Genderstereotyp „Think Manager – Think Male“ führt für aufstiegsorientierte Frauen zu „dem Dilemma, sich wie Männer verhalten zu müssen, um in Führungspositionen zu gelangen, für dieses Auftreten aber kritisiert zu werden“ (Peus & Welp, 2011, S. 50). Männer können dagegen Erfolg und Sympathiewerte verbinden.

Unconscious Bias

Die unbewusste und häufig auch ungewollte Benachteiligung von Frauen in der Personalauswahl wurde in zahlreichen Studien belegt, hier eine Auswahl (die Quellen finden Sie im Buch):

- Geben Frauen in der Bewerbung an, dass sie Kinder haben, werden sie im Vergleich zu anderen Frauen nur halb so häufig im weiteren Personalprozess berücksichtigt, während Väter keine Nachteile zu erwarten haben.
- Bei Tests mit identischen Bewerbungen mit weiblichen bzw. männlichen Namen für verschiedene Positionen im wissenschaftlichen Bereich erhielten die Frauen durchgehend mehr Absagen. Sie erschienen zwar sympathischer, wurden aber als weniger kompetent beurteilt, ihnen

würde ein geringeres Gehalt angeboten und auch weniger Mentoring für Karrierefragen.

- Trotz signifikant besserer Noten (1,9 versus 2,1) erhalten Frauen weniger Stipendienzusagen.
- Maskulines Erscheinungsbild (attraktiv, kein Übergewicht etc.) korreliert positiv mit der zugeschriebenen Eignung als Führungskraft, während attraktive Frauen fachlich als weniger kompetent beurteilt werden.
- Attraktive Männer haben im Bewerbungsverfahren eine besonders hohe Response-Rate, attraktive Frauen dagegen eine um 30 Prozent geringere im Vergleich dazu, wenn sie kein Foto beifügen.
- Gleiches Verhalten führt für Mann und Frau nicht zur gleichen Bewertung. Zeigen Männer z. B. hilfsbereites Verhalten, so beeinflusst das ihre Beurteilung positiv, nicht dagegen die der Frauen.
- Mit jeder erreichten Hierarchieebene verlangsamt sich der weitere Aufstieg – für Frauen allerdings deutlicher als für Männer.
- Frauen, die firmenintern befördert werden, haben signifikant bessere Beurteilungen als beförderte Männer.
- Nur in Krisenzeiten haben Frauen eine bessere Chance auf Spitzenpositionen – dies gilt für Politik wie Wirtschaft gleichermaßen.

Im Übrigen: Auch Frauen unterliegen dem „Think Manager – Think Male“-Phänomen und beurteilen Frauen im Bewerbungsprozess kritischer.

Gender Pay Gap

Der Gender Pay Gap in Deutschland liegt 20 Jahren nahezu unverändert bei

21 Prozent und mehr. Inzwischen liegen mehrere Gehaltsvergleiche mit großen Datensätzen vor. Beim StepStone Gehaltsreport 2017 beispielsweise haben sich rund 50.000 Fach- und Führungskräfte beteiligt, Abbildung 1 veranschaulicht die Bruttojahresgehälter (inklusive Boni, Prämien etc.) von Fach- und Führungskräften in Vollzeitpositionen, jedoch aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Branchen.

Die Entgeltlücke beginnt bereits beim **Berufseinstieg** und weitet sich im Berufsleben aus, in **Führungspositionen ist sie** mit 29 Prozent besonders hoch. **Auch bei gleicher Ausbildung bekommen Frauen weniger Geld.** Für die Young Professional Studie 2014 (Universum, 2014, S. 3) wurden 5.351 **Young Professionals** mit ein bis acht Jahren Berufserfahrung und akademischem Abschluss befragt. Während männliche Absolventen der Wirtschaftswissenschaften auf ein Jahresgehalt von 55.797 € kommen, erreichen Frauen nur 44.811 €. Das Bild im Mangelberuf Ingenieur ist identisch – männliche Ingenieure verdienen 53.119 € im Jahr, Ingenieurinnen bekommen nur 44.483 €. Da es sich um relativ junge Berufstätige handelt, erklärt der weibliche Trend zur Teilzeit die Gehaltsunterschiede nur unzureichend.

Kurioserweise treffen geschlechtsabhängige Einkommensunterschiede ebenso bei eBay-Transaktionen zu: Mit Hilfe von Big-Data-Analysen wurde eine Vielzahl an Transaktionen zu den 420 gebräuchlichsten Produkten in einem Dreijahreszeitraum untersucht (Kricheli-Katz & Regev, 2016). Frauen erzielten für identische neue Produkte 20 Prozent weniger als männliche Verkäufer, bei gebrauchten Produkten schrumpft der Einkommensgap auf drei Prozent. >

Funktionsbereich	Männer	Frauen
Ingenieure / technische Berufe	58.443	51.845
IT	57.031	53.031
Einkauf / Logistik	53.214	45.449
Finance / Controlling	60.148	49.867
HR Funktionen	57.708	50.494
Marketing / Vertrieb	55.938	45.253
Pflege / Therapie	39.811	32.147

Abb. 1: Gender Pay Gap in Deutschland (Quelle: StepStone Gehaltsreport 2017)

› Laut Einschätzung der Autorinnen ist es trotz der Policy von eBay, keine Geschlechter zu zeigen, leicht möglich, das Geschlecht des Verkäufers richtig zuzuordnen. Auffallend ist: Frauen setzen einen signifikant niedrigeren Startpreis und verwenden weniger Bilder. Doch trotz der niedrigeren Preisforderung und positiverer Bewertungen erhalten sie signifikant weniger Gebote und erzielen für identische Produkte einen signifikant geringeren Preis als männliche Verkäufer. In einer Zusatzstudie waren Käufer bereit, für eine Amazon-Gutscheinkarte im Wert von 100 \$ dem männlichen Verkäufer „Brad“ im Durchschnitt 87,4 \$ zu geben, während die Testpersonen der Verkäuferin „Alison“ nur 83,3 \$ zahlen wollten. Der erzielte niedrigere Preis scheint also weniger am Verhalten der Verkäuferinnen als an ihrem Geschlecht zu liegen.

Frauen ins Management – Chancengleichheit erreichen

Schwerpunkt des Buches liegt darauf, was Arbeitgeber tun können und sollten, um Chancengleichheit zu erreichen, ihren Fachkräftebedarf mit den am besten geeigneten Personen beiderlei Geschlechts zu decken, ihr Arbeitgeberimage positiv zu gestalten und gesetzlichen Steuerungseingriffen zuvorzukommen.

Angesprochen werden:

- Personalmarketing, das Wording und die Bilder bei Stellenausschreibungen, Verbesserung des Personalauswahlprozesses incl. anonymisierter Bewerbung,
- Maßnahmen zur Entgeltgleichheit – z. B. leistungsgerechte Bezahlung, gesetzliche Vorschriften in anderen Ländern, Prüfung mit dem Logib-D-Verfahren, Herstellen von innerbetrieblicher Transparenz,
- neue Karrieremodelle mit Sabbatical, Downshifting und lebensphasenbezogener Gestaltung,
- Personalentwicklungsprogramme, Nachwuchsplanung, Zielvorgaben und Quoten, (Cross-)Mentoring, Schulungen für den weiblichen Nachwuchs, potenzielle Aufsichtsräte und männliche Entscheider,
- Arbeitszeitflexibilisierung (z. B. vollzeitnahe Teilzeit) und
- Personalstrukturanalysen sowie das Controlling der gewählten Maßnahmen.

Doch das Buch richtet sich nicht nur an Personaler und Entscheider. Karriereambitionierte Frauen erhalten gleichfalls vielfältige Hinweise.

Literatur:

- **Kricheli-Katz, T. & Regev, T.** (2016). *How many cents on the dollar? Women and men in product markets.* In *Science Advances*, 2/2016, S. 1-8.
- **Peus, C. & Welpe, I. M.** (2011). *Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten.* In *OrganisationsEntwicklung*, 2/2011, S. 47-55.
- **Schein, V. E.** (2001). *A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management.* In *Journal of Social Issues*, Jg. 57, 4/2001, S. 675-688.
- **StepStone** (Hrsg.) (2017). *Der StepStone Gehaltsreport 2017 für Fach- und Führungskräfte.* Online verfügbar unter https://www.stepstone.de/gehaltsreport/pdf/StSt_Gehaltsreport_2017_Fach_Fuehrungskraefte.pdf.
- **Universum** (2014). *Audi, BMW und Porsche sind die attraktivsten Arbeitgeber für junge Berufstätige / Führungsnachwuchs wünscht Jobsicherheit, Wechselwilligkeit nimmt ab.* Pressemitteilung. Online verfügbar unter http://universumglobal.com/wp-content/uploads/2014/12/Pressemeldung_Universum-Young-Professional-Studie-2014_Audi-BMW-und-Porsche-sind-die-attraktivsten-Arbeitgeber.pdf.



Bachelorarbeit von Verena Maurer

» Herausforderungen der Personalführung im Ehrenamt am Beispiel studentischer Organisationen

Wie es sich bereits aus dem Titel meiner Bachelorarbeit erschließen lässt, habe ich mich in der Arbeit ausführlich mit dem Themengebiet der ehrenamtlichen Arbeit und ihren Herausforderungen auseinandergesetzt. Mein spezieller Fokus lag hierbei auf der Personalführung der freiwilligen Mitglieder in den einzelnen Vereinen und Organisationen. Neben vielen theoretischen Ansätzen zur Verbesserung der Personalführung in ehrenamtlichen Organisationen, habe ich mich zusätzlich speziell dem Umgang mit Studenten in den studentischen Initiativen gewidmet. Um einen

Einblick in die tatsächliche Anwendung der Personalmanagementtools in studentischen Organisationen zu erhalten,

wurde ergänzend zur Theorie ein Fragebogen durchgeführt. Dieser richtete sich speziell an Studenten in studentischen Organisationen und erforschte den Einfluss von Personalführungstools auf die Motivation und das Engagement der Studenten. Beteiligt haben sich insgesamt 108 Studenten aus 26 verschiedenen studentischen Initiativen. Damit entstand eine große Vielfalt an Meinungen, durch welche eine repräsentative Auswertung mit spannenden Ergebnissen zu der Thematik erstellt werden konnte. An dieser Stelle möchte ich mich auch noch einmal bei den 108

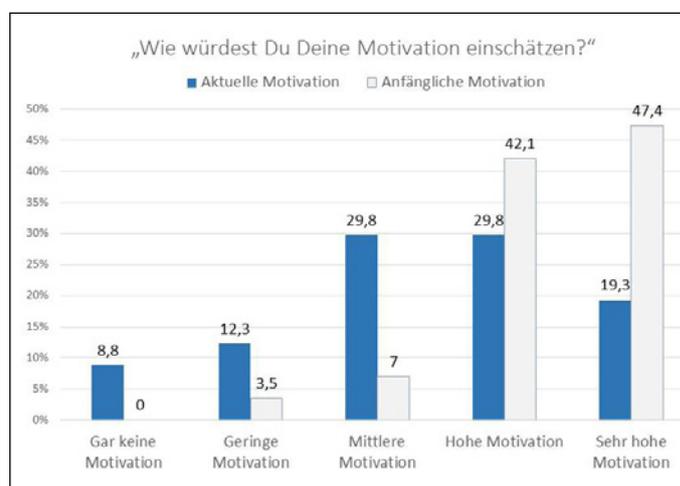


Abb. 1: Motivation zum studentischen Engagement im zeitlichen Vergleich

> ehrenamtlichen Studenten bedanken, die sich die Zeit genommen haben, um die Fragen zu beantworten und mich dadurch zu unterstützen.

Dass es sich hierbei um ein sehr wichtiges Thema handelt, wurde bereits durch die erste Frage deutlich, bei welcher die aktuelle Motivation und die anfängliche Motivation der Studenten verglichen wurden. Bei der Auswertung wurde ersichtlich, dass die Studenten mit Verlauf ihrer Mitgliedschaft einen deutlichen Motivationsschwund erleiden. Was deutlich aus der Abbildung 1 zu entnehmen ist.

Ganz klar zu erkennen ist hier, dass die Studenten zu Beginn ihrer Mitgliedschaft mit einer starken Motivation an ihre ehrenamtliche Arbeit herangingen, während diese mit Verlauf ihres Engagements deutlich abnimmt. Während also 47 Prozent der Studenten anfangs mit einer sehr hohen Motivation starteten, besitzen diese aktuell nur noch 19 Prozent der Freiwilligen. Wach gerüttelt werden sollten die Vorstände der Organisationen aber nicht nur durch diesen Schwund, sondern auch durch die Tatsache, dass 9 Prozent der Studenten tatsächlich gar keine Motivation für ihr Engagement besitzen. Bereits durch diesen Motivationsschwund und durch den Fakt, dass 39 Prozent der Befragten angeben, dass ihr Verein es eher nicht oder zumindest nicht wesentlich schafft, sie zu einer engagierten Mitarbeit zu motivieren, wird deutlich, dass hier ein klares Verbesserungspotenzial besteht.

„Beschreibe kurz wodurch Dich Dein Verein demotiviert?“

- „Fehlende Ziele...“
- „Fehlende Motivation anderer Mitglieder...“
- „Fehlende Initiative der Mitglieder...“
- „Probleme bei der Kommunikation...“

Nachdem also bereits nachgewiesen werden konnte, dass dieses Problem nicht nur theoretisch besteht, sondern auch in der Praxis ein Problem darstellt, war es nun auch an der Zeit herauszufinden, wie man die Motivation der Studenten in den ehrenamtlichen Organisationen dauerhaft verbessern kann. Hierzu habe ich mich auf einige theoretische Ansätze gestützt und deren tatsächliche Relevanz und Umsetzbarkeit im Alltag der Organisationen überprüft. Besonders wichtig war mir hierbei, welche Theorien

einen möglichst großen und positiven Einfluss auf die Studenten haben.

Hierzu habe ich mich mit folgenden Themen der Personalführung in ehrenamtlichen Organisationen auseinandergesetzt:

1. Die Aufnahme und das Onboarding in studentischen Organisationen
2. Das Performance Measurement in studentischen Organisationen
3. Die Konflikte in studentischen Organisationen
4. Das Kommunikationsmanagement in studentischen Organisationen

Mit dem Fragebogen war es mir wichtig, diese Methoden, ihre Anwendung und vor allem ihre Wirksamkeit in den Vereinen zu hinterfragen. So sollte sich durch die empirische Forschung erschließen, welche dieser Methoden zu einem Anstieg der Motivation und der Effektivität bei den Studenten führt. Um diese Aussage treffen zu können, habe ich Korrelationen aufgestellt, bei welchen ich die Personalführungsmethoden mit

stellen zwei wesentliche Bestandteile des Performance Measurement dar. Durch die Auswertungen lässt sich zudem feststellen, dass das Performance Measurement durch Zielvereinbarungen und Feedback einen merklichen Einfluss auf die Motivation ehrenamtlich Engagierter haben kann.

Dass die Festlegung von Zielen ein wichtiger Punkt im Bereich des Performance Measurement ist, wird bereits durch viele Theorien übermittelt. Eine der bekanntesten Methoden zur Definition von Zielen ist die SMART- Formel, durch welche die Ziele spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert festgelegt werden. Durch diese oder andere Arten der Zielvereinbarung soll die Zielerreichung messbar gemacht werden, um damit auch die Leistung der Mitglieder beurteilen zu können.

Betrachtet man die Umfragewerte, so wird ersichtlich, dass für die studentischen Freiwilligen insbesondere die Aufgabendefinition, die Messbarkeit der Qualität der Zielerreichung und die

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Zielen und eigener Motivation

	Korrelation nach Pearson	Die Aufgaben sind klar und detailliert.	Die Qualität der Zielerreichung ist messbar.	Die Erfüllung der Ziele ist problemlos.
Motivation	Kor. Koeffizient	,267	,459	,458
	Sig. (2-seitig)	,045	,000	,000

problemlose Erreichung der Ziele eine Auswirkung auf die aktuelle Motivation der Studenten hat. Diese Tatsache wird aus Abbildung 2 ersichtlich.

Damit lässt sich sagen, dass sich die aktuell nur befriedigende Motivation der Studenten auf eine unzureichende Zielvereinbarung zurückführen lässt. Denn auch diese wird von den Studenten als eher mangelhaft mit Verbesserungspotenzial beurteilt. Ähnlich verhält es sich auch mit dem Feedback, welches die Mitglieder in ihren studentischen Organisationen erhalten. Die statistischen Auswertungen geben einen Hinweis darauf, dass der Verein mit Hilfe des Feedbacks, speziell durch die Führungspersonen und innerhalb der einzelnen Teams, die Motivation der Studenten stark beeinflussen könnte. Allerdings fehlt es hierbei scheinbar speziell an der Regelmäßigkeit des Feedbacks, was die Studenten >

» stark bemängeln. Je nach Tätigkeiten der Studenten und abhängig von dem jeweiligen Projekt, sollten die Vereine individuell festlegen, wie häufig nützliches Feedback durchgeführt werden muss. Besonders wichtig ist den Studenten neben der Kontinuität auch die Aussagekraft des erhaltenen Feedbacks. Aus diesem Grund ist für die Mitglieder das Feedback im Projektteam und von der Projektleitung wertvoller als eine Rückmeldung vom Vorstand, welcher ihre tatsächliche Leistung nicht beurteilen kann. Eine verbesserte Kontinuität der Rückmeldungen hat damit auch das Potenzial, das Engagement der freiwilligen Mitglieder in einem Verein zu fördern.

Ein weiterer wichtiger Punkt, welcher sich aus der Befragung der Studenten ergibt, ist auch die Kommunikation in den Vereinen. So kommt es durch fehlende Kommunikation neben einem gestörten Informationsfluss auch häufig zu Konflikten. Da ein gutes Arbeitsklima in studentischen Organisationen ein sehr wichtiges Mittel zur Motivation ist, können entstehende Konflikte eine deutliche Bedrohung für das Engagement der Studenten sein. Betrachtet man die statis-

tische Auswertung zur Kommunikation in den Organisationen, erhält man ein relativ positives Bild der aktuellen Lage, welches nur wenig Verbesserungsbedarf besitzt. Dennoch sollte auf Grund der großen Auswirkung auf die Motivation, die Mehrheit der Studenten zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit dem Kommunikationsmanagement in ihrem Verein sein, was aktuell noch nicht ganz erreicht werden kann.

Für die ehrenamtlichen Führungskräfte ist die Arbeit an diesen Faktoren unerlässlich. Die Vereine sind abhängig von ihren Mitgliedern und diese beteiligen sich grundsätzlich lieber in einem Verein mit einer guten Arbeitsatmosphäre, engagierten Mitarbeitern und starkem Teamgeist. Leider kann sich entstehende Demotivation unter den Studenten sehr schnell ausbreiten, was es schwer macht, die Motivation im Verein beizubehalten.

„Beschreibe kurz wodurch Dich Dein Verein motiviert?“

„Vertrauen!“

„Teamgeist!“

„Zusammenhalt!“

„Tolle Projekte!“

Für Führungskräfte in der Organisation ist es deswegen elementar, frühzeitig ihren Fokus auf die Beibehaltung der Motivation unter den Studenten zu legen und damit eine mögliche „Welle“ der Demotivation rechtzeitig zu unterbinden. Für die Führungskräfte gibt es hierbei ein breites Spektrum an möglichen Ansätzen. Hilfreich ist es hierbei, nach der erfolgreichen Integration der Mitglieder auch die fortlaufenden Leistungen, Kommunikation und entstehende Konflikte im Verein im Auge zu behalten.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass MOTIVATION der stärkste Antriebsfaktor für freiwilliges Engagement ist und somit zu den wichtigsten Mitteln im ehrenamtlichen Führungskonzept gehört. «

Verena Maurer, Bachelorstudiengang International Management

■ Am **28./29. September** startet der neue **Zertifikatskurs Marketing, Vertrieb, Kundenmanagement** mit dem Seminar „Profilorientiertes Kundenmanagement“. Die weiteren Module laufen bis Juli 2018. Infos und Anmeldung unter www.tcw-donau-ries.de.

■ Vom **19. – 21. September** öffnet wieder die große **Personalmesse Zukunft Personal** in Köln. Neben mehreren Ausstellungshallen gibt es durchgehend ein interessantes Vortragsprogramm. Details und verbilligte Online-Tickets unter www.zukunft-personal.de.

■ Das Frauennetzwerk EWMD führt eine internationale Konferenz zum Thema „**Brave New Media World – Which economic and social challenges are we facing?**“ vom **22. – 24. September** bei Boehringer Ingelheim durch. Anmeldung und Information unter www.ewmd.org.

■ Berufsbegleitende Weiterbildung mit Hochschul-Zertifikatskursen: Im Juni startete der **Zertifikatskurs Controlling**. Der nächste Kurs „Planungs- und Budgetierungsinstrumente“ findet am **9./10. Oktober** statt. Nähere Informationen und Anmeldung unter www.tcw-donau-ries.de.

■ **HerCAREER, eine Karrieremesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen**, findet am **12./13.10.2017** in München statt. Es gibt Arbeitgeberpräsentationen, aber auch eine Sonderfläche „Karriere-MeetUp“ zur Darstellung eigener Projekte und zum Netzwerken. Infos unter www.her-career.com.

■ Am **18.10.2017** findet die **Personalmesse** – Das Forum für Personalmanagement und Weiterbildung im MOC München statt. Programm und Registrierung unter www.personal-world.de.

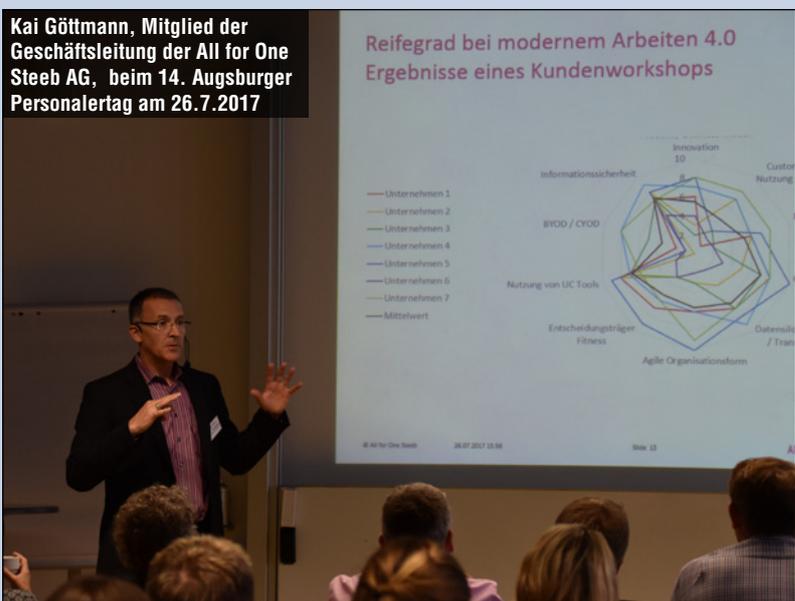
TERMINE 2017

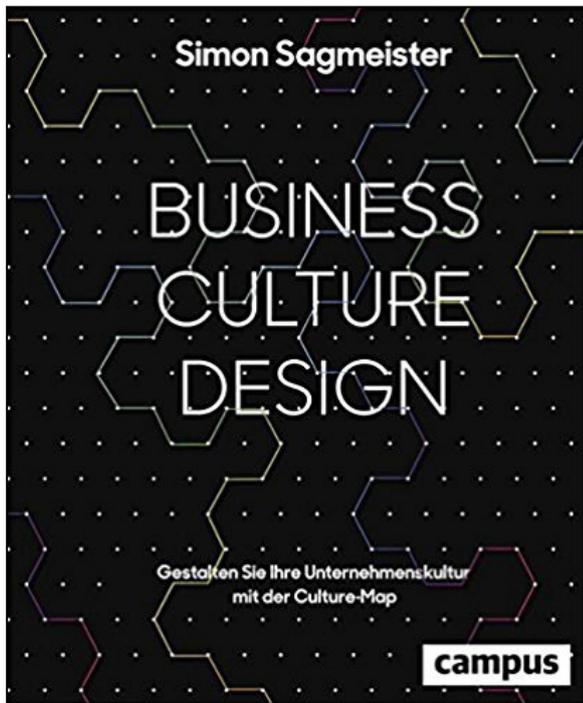
■ Eine neue Seminarreihe **Internationale Managementkompetenz** startet vom **18. – 20. Oktober 2017**

mit dem Kurs **Powerful Presentations in English** am TCW in Nördlingen. Am **15./16.11.2017** folgt der Kurs „**Führung von interkulturellen Teams**“. Nähere Informationen und Anmeldung unter www.tcw-donau-ries.de.

■ Für den **7.2.2018** ist der **15. Augsburger Personaltag an der Hochschule** geplant zum Thema „Unternehmen agiler gestalten – eine HR-Aufgabe?“ Informationen folgen, Anmeldung unter weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de.

Kai Göttmann, Mitglied der Geschäftsleitung der All for One Steeb AG, beim 14. Augsburger Personaltag am 26.7.2017





Sagmeister, S. (2016).

Business Culture Design: Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map.

Frankfurt / New York: Campus. 214 Seiten.
34,95 €. ISBN-13: 978-3593505985.

In den letzten Jahren ist die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg des Unternehmens wieder stärker in das Zentrum der Diskussion gerückt worden. Wie auch bei anderen Facetten von Kultur haben wir bei der Unternehmenskultur das Problem, dass unterschiedliche Unternehmenskulturen auf der einen Seite leicht wahrzunehmen, aber schwer zu beschreiben und systematisieren sind. Hier ist das Buch von Simon Sagmeister sehr hilfreich. In seinem *Business Culture Design* entwickelt er mit seiner **Culture Map** ein anschauliches Modell, mit dem sich unterschiedliche Unternehmenskulturen erkennen lassen.

Basierend auf dem Modell von Schein beschreibt Sagmeister sieben Typen – er spricht von Hexagonen – von Unternehmenskulturen, die sich immer wieder in den verschiedensten Organisationen finden lassen: Unternehmenskulturen, die eine starke Gruppenorientierung aufweisen, und Kulturen, in denen Einzelkämpfer die Organisation und die Umgebung als Dschungel sehen, in dem ständig Gefahren lauern. Bei weiteren Unternehmenskulturen dominieren Strukturen und Prozesse, wieder andere werden durch Neugierde und Freiheit, neues Wissen zu erwerben, geprägt.

Sagmeister betont, dass in den meisten Organisationen eine Mischform von mehreren Typen vorzufinden ist, wobei ein oder zwei Typen in der Regel dominieren. Auch weist er darauf hin, dass

innerhalb eines Unternehmens verschiedene Subkulturen existieren können. Die verschiedenen Typen an Unternehmenskulturen sind an sich nicht gut oder schlecht. Sagmeister betont – unter dem Motto „die Dosis macht das Gift“ –, dass jeder der Typen Vorteile hat. Doch wenn die Kultur zu stark ausgeprägt ist, können diese Vorteile auch in Nachteile umschlagen und für die Organisation schädlich werden.

Die verschiedenen Typen werden sehr anschaulich dargestellt. Bei der Lektüre wird man immer wieder an bestimmte Phänomene und Beobachtungen in den unterschiedlichen Unternehmen erinnert. Die vorgestellten Typen schaffen eine gemeinsame Sprache, mit der in Unternehmen über die sonst so schwer greifbaren Facetten der Unternehmenskultur gesprochen werden kann. Darüber hinaus zeigt Sagmeister, wie sich verschiedene Unternehmenskulturen entwickeln und welche große Bedeutung die Unternehmenskultur bei der Entwicklung und Umsetzung von Managementprozessen hat. Das ist alles sehr flüssig und plastisch beschrieben, die gute Visualisierung erleichtert die Lektüre.

Neben dem Anspruch, Unternehmenskulturen zu beschreiben, möchte das Buch auch Hilfe bei der Veränderung der Unternehmenskultur liefern. Hier liegt der einzige Schwachpunkt des Buches. Der Autor ist sehr optimistisch, was die aktive Veränderung einer Unternehmens-

kultur angeht. Nach der Lektüre entsteht der Eindruck, dass mit relativ wenig Aufwand und einigen Sitzungen die Kultur einer Organisation geändert werden kann. Es wird zwar angesprochen, dass hin und wieder auch Einzelpersonen aus der Organisation entfernt werden oder neue Personen in die Organisation aufgenommen werden müssen. Dass sich der Kulturwandel eines Unternehmens oder einer Organisation oft über mehrere Jahre erstreckt, gerade wenn Start- und Zielorganisationen deutlich auseinanderliegen, wird zu wenig thematisiert. Ebenso wird zu wenig auf den Widerstand eingegangen, der zu erwarten ist. Schließlich geht es darum, nicht nur oberflächliche Elemente und Artefakte der Organisation zu verändern, sondern tief in die Grundannahmen und Wertvorstellungen der Beteiligten einzudringen. Das ist sehr wohl möglich, aber ganz so einfach, wie der Autor darstellt, ist es dann doch nicht.

Trotz dieser Einschränkung ist das Buch rundum zu empfehlen. Es bietet einen guten und auch flüssig geschriebenen Einstieg in die Welt der Unternehmenskultur. Mit seinem Modell der Culture Map versteht es Sagmeister, das diffuse Konzept Unternehmenskultur griffig zu machen.

Prof. Dr. **Christian Lebrecht**, HS Koblenz



Kanning, U. P. (2017).
50 Strategien, die falschen Mitarbeiter zu finden ... und wie Sie es besser machen können.
 Weinheim: Beltz. 264 Seiten. 29,95 €, E-Book 27,99 €.

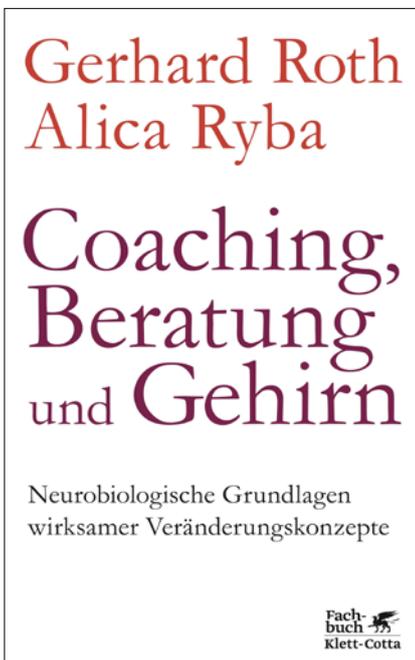
Uwe Kanning beschäftigt sich schon lange mit Personalauswahl und hat dazu bereits viele Fachpublikationen geschrieben (s. frühere Buchrezensionen im Personalnewsletter). Dieses Buch zeigt nun typische Fehler von Praktikern bei der Personalauswahl auf. In sechs Unterbereichen der Personalauswahl werden diese Fehler vorgestellt, nämlich: Grundeinstellungen der Praktiker, Aspekte des Personalmarketings, Sichtung von Bewerbungsunterlagen, Einstellungsinterviews, Testverfahren und abschließend Assessment Center. Unterteilt in diese Gebiete werden 50 Fehlerfelder aufgezeigt und Tipps für gute Personalauswahl gegeben. Die Bandbreite ist groß: Es geht um Fehler bei der Eindrucksbildung, bei der Gestaltung der Auswahlinstrumente sowie bei der Durchführung von Verfahren. Graphologie, NLP und Persönlichkeitstypologien werden dabei ebenso unter die Lupe genommen wie unstrukturierte Interviews, unzureichende Beobachterkonferenzen

bei ACs oder unsystematische Analysen von Anschreiben.

Das Buch liest sich in weiten Teilen wie die Vorträge Kannings sind (hier empfehle ich auch den YouTube Kanal des Autors.). Das Buch ist dicht und gleichzeitig unterhaltsam geschrieben. Der Autor ist nie verlegen um eine glasklare Haltung und er fundiert diese durchgängig mit Erkenntnissen der empirischen Psychologie. Obwohl es um Fehler geht, bleibt er nicht in einer „meckernden“ oder belehrenden Haltung, sondern zeigt sehr gut Hintergründe seiner Einschätzung und alternative Vorgehensweisen auf.

Das Buch ist geeignet für Personen, die in der Personalauswahl tätig sind und die sich an aktuellen wissenschaftlichen Kriterien ausrichten möchten, um damit bei der Personalauswahl passende Mitarbeiter, statt irgendwelche Mitarbeiter zu finden.

Prof. Dr. Mahena Stief



Roth, G. & Ryba, A. (2016).
Coaching, Beratung und Gehirn.
 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta. 383 Seiten. 29,95 €, E-Book 23,99 €.

„Die Welt des Coachings und der Neurowissenschaften scheinen in vielerlei Hinsicht auseinander zu liegen“ (S. 11) stellen die Autoren eingangs fest. Sie verfolgen mit ihrem Buch, das so leicht

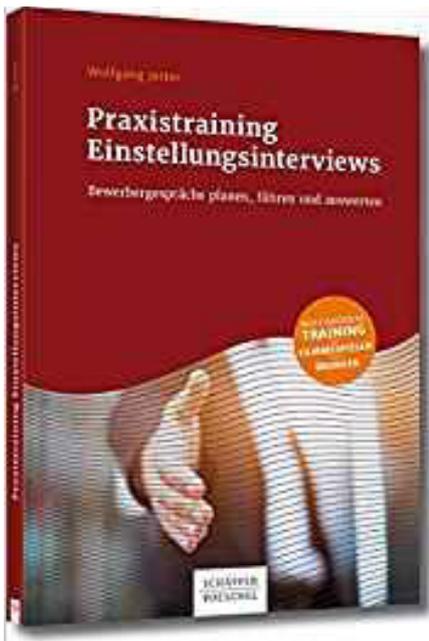
und handlich daherkommt, einen hoch gesteckten Anspruch, nämlich die Felder „Coachig, Beratung und Gehirn“ auf Basis des aktuellen wissenschaftlichen Standes zusammenzubringen.

Wer über Coaching spricht, das stark auf psychotherapeutischen Methoden basiert, kommt an einer Betrachtung von Psychotherapie nicht vorbei. Deshalb werden zu Beginn Grundlagen geklärt zu „Coaching“ und zu „Coaching versus Psychotherapie“. Diese ersten 80 Seiten bieten einen sehr guten und aktuellen Überblick zu Coaching, ohne dass dabei viel Wissen vorausgesetzt wird. Schon alleine dafür lohnt es sich, das Buch zu lesen. Auf Beratung wird im Buch aber nicht eingegangen, da ist der Titel missverständlich.

Danach werden auf gut 30 kompakten Seiten das Gehirn und seine Grundfunktionen verständlich erklärt. Danach kommen 130 Seiten zu „Psychoneurowissenschaften“. Diese Seiten widmen sich wichtigen Bereichen der Psychologie, wobei diese aus neurowissenschaftlicher Sicht betrachtet werden. Auf Coaching oder Therapie wird dabei fast (noch) nicht eingegangen. Teilthemen sind Persönlichkeit, Lernen und Gedächtnis, Motivation, Bindung und das (Vor-/Un-) Bewusste. Teilweise sind diese Kapitel

spannend zu lesen, besonders für alle, die sich schon mit Psychologie befasst haben. Kapitel 9 und 10 stellen danach Psychoanalyse und Hypnosetherapie vor und bewerten diese neurowissenschaftlich. In Kapitel 11 gehen die Autoren dann darauf ein, wie wirksam Psychotherapie und Coaching sind. Wirksamkeitsstudien werden betrachtet und eigene Überlegungen angestellt. Hier werden die eingangs versprochenen Betrachtungen zu „Neurowissenschaften und Coaching“ nun (endlich) ab Seite 316 platziert, wobei ich das Kapitel enttäuschend finde, wie auch den Gesamtaufbau des Buches verwirrend. Vielleicht war der Anspruch des Buches für den jetzigen Forschungsstand einfach zu groß. Für mich hat das Buch eher das Thema: „Die Bewertung psychologischer Theorien aus neurowissenschaftlicher Sicht“. Für Coaches und Trainer finde ich es aber dennoch eine spannende Lektüre zum Gehirn und insbesondere dazu, was man schon weiß über Zusammenhänge des Gehirns mit dem Erleben und Verhalten des Menschen. Dabei empfehle ich besonders die ersten 240 Seiten. Allen, die lediglich wissen wollen, was bei der Gestaltung des Coachings empfohlen wird, kann Kapitel 12.3. empfohlen werden.

Prof. Dr. Mahena Stief



Jetter, W. (2017).

Praxistraining Einstellungsinterviews. Bewerbergespräche planen, führen und auswerten.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 167 Seiten. 29,95 €.

Fachkräftesicherung und die Auswahl der richtigen Mitarbeitenden und Teammitglieder sind ein Dauerbrenner in der HR-Landschaft. Das äußert sich auch in zahlreichen Studien und neuen Büchern.

Der Autor stellt die Praxisorientierung und die Übung in den Vordergrund. Zusätzlich zum Text im Buch werden 11 Filmbeispiele angeboten, auf die man per PC oder Smartphone zugreifen kann und die positive wie negative Beispiele zeigen. Zu diesen Filmen gibt es Bearbeitungsfragen und ein Lerntagebuch. Hinzu kommen verschiedene Formulare und Checklisten. Thematisch reicht das Buch von der Anforderungsanalyse über die Vorauswahl bis zum Interview und der Auswertung bzw. Entscheidung.

Auch wenn der Ansatz die Praxisorientierung ist, ist die geringe und relativ alte Literatur doch kritisch zu bewerten. Dies gilt auch für so manche Aussage: Dass 30 – 40 % der Personalentscheidungen

„Fehlgriffe“ seien (S. 19) – da würde man die Quelle bzw. die vermeintlichen „Experten“ doch gerne nachvollziehen können. Und die Werbung für die vom Autor vertriebene Software, die auch in den Filmbeispielen ständig auftaucht, ist doch ein wenig stark geraten.

Das Buch ist kompakt gehalten, der Preis dafür ist, dass manche neue Entwicklungen gar nicht angeführt werden (z. B. strukturierte Videointerviews) und Standardthemen wie Unterlagen-, Anschreiben-, Zeugnisanalyse sehr kurz kommen.

Das Buch und die begleitenden Materialien können Führungskräften in der Linie – die sich die Zeit für das Durcharbeiten und die Beantwortung der Lernfragen nehmen – helfen, sich auf Personaleinstellungen besser vorzubereiten. HR-Experten dagegen dürften im Buch kaum Neues erfahren.

Prof. Dr. Erika Regnet

Frauen als Fremdkörper im Management?

UNIV.-PROF. DR. JÜRGEN WEIBLER



Eine schonungslose Analyse der Führungssituation von Frauen und eine machtvolle Empfehlung

Weibler, J. (2016).

Frauen als Fremdkörper im Management? Eine schonungslose Analyse der Führungssituation von Frauen und eine machtvolle Empfehlung.

Leadership Insiders Publishing, 42 Seiten. Erhältlich als E-Book über www.leadership-insiders.de, 9,90 €.

Jürgen Weibler hat hier geradezu eine Streitschrift verfasst. Sehr pointiert wertet er beispielsweise: „Die Männerdominanz bei der Besetzung der wichtigsten Führungspositionen ist kein Zufallsprodukt“ und „Mehrheitlich wird also mehr geredet als gehandelt“ (S. 9f).

Der Autor, ein ausgewiesener Experte in Personalführungsthemen und -forschung, spricht vom Männlichkeitsmythos in der Führung (S. 10), dem irrsin-

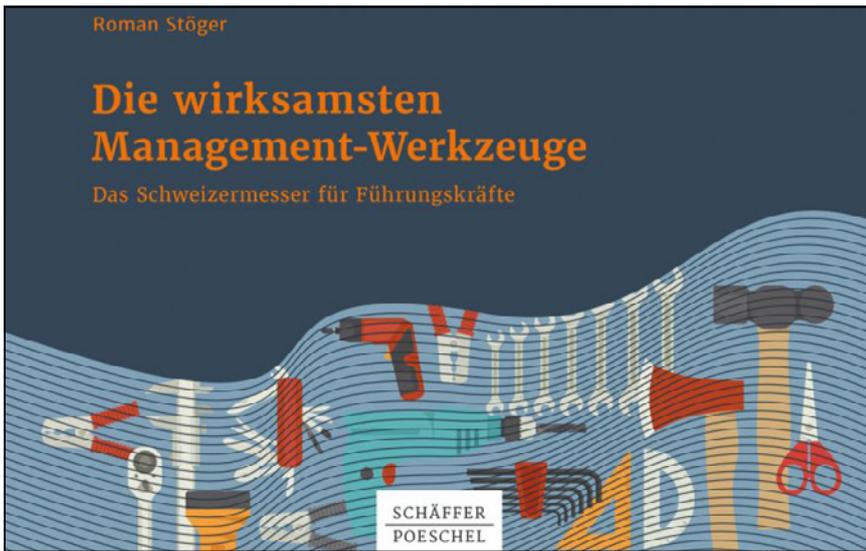
nigen, täglichen Kampf der Frauen um Anerkennung (S. 24) und argumentiert machttheoretisch: „Faktische Eliten, ob selbst ernannt oder nicht, geben freiwillig nur ausnahmsweise ihre Privilegien ab“ (S. 11). Gleichzeitig betrachtet er den gleichberechtigten Anspruch von Frauen als eine Frage der Ethik und Gerechtigkeit (S. 39).

Das Buch ist ebenso böse wie spritzig geschrieben. Und all das ist unterlegt mit zahlreichen nationalen wie internationalen Studien und Zahlen.

Seine Forderungen dürften nur partiell auf Zustimmung stoßen, wenn er beispielsweise spezielle Schulungsangebote für Frauen als kontraproduktiv bezeichnet und eine gesetzlich verankerte Gleichstellungsquote fordert.

Ob das Buch Entscheidungsträger erreichen wird, muss bezweifelt werden, auch werden manchem/r HR-ManagerIn die konkreten betrieblichen Umsetzungsmaßnahmen fehlen. Doch betroffene Frauen werden das Buch sicher mit viel Vergnügen lesen und können sich dabei argumentativ aufrüsten. Eine Reiselektüre mit Aha-Effekt und hohem Informationsgehalt!

Prof. Dr. Erika Regnet



Stöger, R. (2016).

Die wirksamsten Management-Werkzeuge. Das Schweizermesser für Führungskräfte.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 201 Seiten.
19,95 €.

Der Autor erklärt in seinem Buch in sehr komprimierter Form 60 Management-Werkzeuge. Gegliedert sind die Beschreibungen unter die Themen „Markt und Wettbewerb“ (z. B. Lebenszyklus, SWOT und TOWS, Portfolio, Benchmark), „Unternehmenszweck und Strategie“ (z. B. Kernkompetenzen, Risiko-Radar, BSC), „Innovation und Geschäftsentwicklung“, „Strukturen und Qualität“ (z. B. KVP, Stellenbeschreibung, Fehlerbaum), „Kosten und Produktivität“ (z. B. Erfahrungskurve, Prozesskostenrechnung), „Schlüsselaufträge und Projekte“ (Zielvereinbarung, Ressourcenplan, Projektübergabe), „Kultur und Change“ (z. B. Stakeholder-Management, Umsetzungscontrolling). Im Kapitel „Integrierte Lösungsarchitekturen“ werden

die Tools bezogen auf sieben Fragestellungen – wie Strategieentwicklung, OE oder Kulturentwicklung – nach ihrer Eignung für die einzelnen Prozessphasen aufgelistet.

Die Darstellungen erfolgen pro Maßnahme auf ein bis vier Seiten und enthalten zumeist neben der Definition, den Einsatzempfehlungen und Aussagen zur Wirksamkeit auch Beispiele zur Konkretisierung und Literaturempfehlungen. Dies ist anschaulich gestaltet. Etwas willkürlich erscheint die Auswahl der „Management-Werkzeuge“. Warum werden z. B. Scrum, Design Thinking oder Mitarbeiterbefragungen nicht aufgeführt?

Der durchaus marktschreierische Untertitel „Schweizermesser“ vermittelt den Anspruch von Qualität und Handlungsnutzen, der Autor betont, dass es sich um die „bekanntesten“ Tools handelt, die „sofort einsatzfähig gemacht“ werden sollen. Dieser Anspruch ist deutlich zu hoch gegriffen, denn um die entsprechenden Tools bewerten und wirksam einsetzen zu können, reichen die kurzen Beschreibungen sicher nicht aus.

Empfohlen werden kann das Buch für Studierende, um ein komprimiertes Nachschlagewerk zu haben und für Nicht-BWLER, die in ihrer Funktion die betriebswirtschaftliche Terminologie verstehen und nachvollziehen wollen.

Prof. Dr. Erika Regnet

IMPRESSUM

Verantwortlich:

Präsident
Prof. Dr.
Gordon Thomas Rohrmair

Anschrift

Hochschule für angewandte
Wissenschaften Augsburg
An der Hochschule 1
86161 Augsburg
Telefon: +49 (0)821-55 86-0
Telefax: +49 (0)821-55 86-3222
info@hs-augsburg.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Prof. Dr. Erika Regnet
Hochschule Augsburg
Fakultät für Wirtschaft
An der Hochschule 1
86161 Augsburg
Telefon: +49 (0)821-55 86-29 21 /- 29 17
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 ProfessorInnen, die an der Hochschule Augsburg zu Personalthemen unterrichten, 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 *E-Mail-Verteiler* auf. Auch weitere Themen, Erfahrungsberichte etc. sind jederzeit herzlich willkommen.