



## Grußwort

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

auch dieses Semester lief coronabedingt weitgehend online ab. Hilfreich waren hier sowohl das Unterrichtstool Zoom als auch unsere Lernplattform Moodle und die Cloud, um Aufnahmen und Videos allen zugänglich zu machen. Studierende wie DozentInnen sind inzwischen erfahren in der Technik, sodass Studieren, Forschen und Arbeiten bei den meisten hochkonzentriert weiterging.

Obwohl sich im Juni vieles entspannt hat, wurden nur einige wenige Kurse auf Präsenz umgestellt – möglich ist dies aktuell nur bei kleineren Kursen, da aufgrund des geforderten Abstandes auch in den größten Räumen nur maximal 30 Studierende unterrichtet werden können.

Zum 1.3.2021 konnten wir mit Prof. Dr. Simone Kubowitsch eine neue Kollegin im HR-Bereich begrüßen. Frau Kubowitsch wird insbesondere im neuen Studiengang Wirtschaftspsychologie lehren.

Der 21. Augsburger Personalertag am 20. Juli zum Thema „Arbeitgeberattraktivität in der Coronazeit – was erwartet die Generation Z von ihrem Arbeitgeber“ wurde deshalb gleichfalls online durchgeführt, um vielen die Teilnahme zu ermöglichen. Einen Erfahrungsbericht zum Projekt finden Sie im Newsletter.

Im Newsletter zudem wie immer Neuigkeiten aus der Hochschule, Berichte der Studierenden zu ihrem Berufseinstieg, Infos zu Praxisprojekten, Gastvorträgen, aktuellen Forschungsthemen und vielem anderen mehr.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei allen unseren Kooperationspartnern, die uns in unserer Arbeit an der Hochschule aktiv unterstützt haben und weiter unterstützen – durch Lehraufträge, Gastvorträge, Beiratsarbeit im Masterstudiengang, Angebot und Betreuung von Abschlussarbeiten, Projekten oder Praktika und vielem anderen mehr.

Wir wünschen Ihnen allen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über Rückmeldungen sowie Beiträge für unseren nächsten Newsletter Personalmanagement im Januar 2022.

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg  
Prof. Dr. Erika Regnet

Studierende bei ihren regelmäßigen Online-Treffen im Projekt Arbeitgeberattraktivität, geleitet von Prof. Dr. Regnet

## INHALTSVERZEICHNIS

Von der Hochschule in den Beruf .....	2
Karriere in einer Behörde – vom Personalmanagement-Master zur Berufsberaterin .....	2
Praxisprojekte .....	4
30 Studierende - 5 Projekte – 2 Unternehmen – 1 Ziel .....	4
Ein innovatives Sportstättenkonzept .....	6
Arbeitgeberattraktivität 2021 .....	7
Master Personalmanagement .....	8
Weiterbildung .....	10
Praxiskontakte und Gastvorträge .....	11
Praxisinterview zu virtueller Führung im Masterstudiengang Personalmanagement .....	11
Arbeitsflexibilisierung und Performance Management in der Praxis .....	12
Personalwirtschaftspreis .....	14
Neue Mitarbeiter*Innen an der Hochschule .....	15
Aus der Forschung .....	16
Forschungsprojekt AIXPERIMENTATIONLAB .....	16
Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich .....	18
Für Sie gelesen .....	19
Impressum .....	15
Impressionen .....	22



## » Karriere in einer Behörde – vom Personalmanagement-Master zur Berufsberaterin

### Eine Rundreise vom Norden in den Süden

§ 1 Prüfe ob deins. Mit diesem Spruch begann mein duales Bachelorstudium an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Schwerin (HdBA). Nachdem ich 2017 das Studium erfolgreich abgeschlossen und zwei weitere Jahre in Hamburg in der Familienkasse sowie in der Agentur als Integrationsberaterin tätig war, habe ich 2019 berufsbegleitend mein Master-

studium Personalmanagement an der Hochschule Augsburg begonnen.

Meine Arbeitgeberin, die Bundesagentur für Arbeit, hat mich während der gesamten Zeit unterstützt. Durch eine Abordnung konnte ich in der gleichen Tätigkeit als Integrationsberaterin in München weiterarbeiten. Die größten Herausforderungen waren das süddeutsche (heiße) Klima und der Dialekt. Als echte Nordfriesin mit Plattdeutsch als Muttersprache und dänischem Abitur musste ich mich erstmal an

den bayerischen Stolz und die Traditionen gewöhnen.

Nun sind fast zwei Jahre vergangen und ich bin nach einem Jahr München wieder in den Norden zurückgekehrt. Die Masterarbeit habe ich in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung Nordfriesland in einem dänisch-deutschen Arbeitsmarktprojekt Fit4Jobs erstellt. Insbesondere habe ich mich mit lebensphasenorientierten Personalmanagement in der Grenzregion und der Personalgewinnung und -bindung beschäftigt. Meine Masterarbeit werde ich nun noch im Arbeitskreis Personal im Kreis Nordfriesland präsentieren.

Zeitgleich mit Anmeldung der Masterarbeit im Herbst 2020 bin ich in eine neue Tätigkeit von Hamburg nach Husum gewechselt – wieder einmal hat mich meine Arbeitgeberin in meinem Personalentwicklungsplan unterstützt. Seit 01.11.2020 bin ich als Berufsberaterin vor dem Erwerbsleben in der Agentur für Arbeit Husum tätig. Statt Großstadtluft habe ich nun vom Büro aus Blick auf die Nordsee und kann mittags frische Fischbrötchen essen. Das Klima und der Wind sind rauer, die Menschen strahlen norddeutsche Gelassenheit aus.

### Mein Berufseinstieg & Onboarding

Der Berufseinstieg parallel zur Masterarbeit und meiner Mitarbeit im Projekt Fit4Jobs war herausfordernd und hat ein gutes Zeitmanagement vorausgesetzt. Dank des strukturierten Onboardingprozesses und meiner sehr engagierten Mentorin Carmen Albertsen ist es mir leichtgefallen, im Team und in meiner neuen Tätigkeit anzukommen. Besonders schätze ich meine Teamleitung Silke Jahn und ihre Führungskultur. Sie schafft Raum für Ideen, ist offen für Neues, vertritt auch auf Führungsebene mal ein „Nein, das machen wir jetzt nicht“ und sorgt IMMER für transparente Kommunikation und eine Feedbackkultur. Es gelingt ihr, genau an den richtigen Stellen wertschätzend und interessiert am Mitarbeitenden zu sein und auch einfach mal Danke zu sagen. Insbesondere als Berufseinsteigerin gibt mir dies viel Sicherheit und vor allem Motivation, neue kleine Projekte in Gang zu bringen und Teil des Ganzen zu sein.

Mein Onboarding schließt mit einer Online-Qualifizierung, die von Oktober 2021 bis März 2022 läuft, ab. Die bereits in der Praxis angewandten Kenntnisse werden >

› dann nochmal durch eine theoretische Basis fundiert. Als nächstes steht dann voraussichtlich Ende 2022 noch eine Zertifizierung für Berater\*innen an. Diese wird zum Teil an meiner alten Hochschule (HdBA) veranstaltet und daher wissenschaftlich begleitet.

### Der Gewinn meines Masterstudiums

Mein Master in Personalmanagement ist für meine Tätigkeit als Berufsberaterin besonders wertvoll. Durch diese Fachexpertise kann ich Jugendlichen einen tiefen Einblick in HR-Prozesse im Unternehmen geben. Insbesondere bin ich in der Lage, die Rekrutierungsprozesse vollständig nachvollziehbar zu erläutern. Dadurch versteht auch diese „immer online“ Zielgruppe, dass Unternehmen für eine Personalentscheidung oft ein bisschen Zeit brauchen. Die Jugendlichen profitieren außerdem von meiner Vorbereitung auf Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche (online oder in Präsenz). Ich vermittele ihnen, wie Personalentwicklungsprozesse funktionieren und wie sie sich im Unternehmen mit training on the job weiterentwickeln können. Ein weiterer Vorteil meiner Kenntnisse aus dem HR Master ist die optimale Abstimmung der Bewerbungsunterlagen auf die Ausbildungsstelle. Davon profitieren die Jugendlichen erheblich.

### Aufgaben

Eine „typische“ Arbeitswoche gibt es in der Berufsberatung nicht. Den Großteil meiner Arbeitszeit verbringe ich in Schulen und berate Schüler- und Schülerinnen zu ihrer beruflichen Orientierung. Im Fokus meiner Beratung stehen dabei die Neutralität und die gemeinsame Entscheidungsfindung. Durch eine Stärkenanalyse, der Auswertung von Praktika und dem Arbeitsmarktvergleich wird der Jugendliche in seiner Entscheidungsfindung im Berufswahlprozess unterstützt und begleitet. Meine Neutralität schafft dabei, dass die Jugendlichen ganz unabhängig von Vorstellungen der Eltern und Lehrer\*innen sowie Geschwistern ihre eigene Entscheidung treffen.

### Häufige Themen in der Beratung sind:

betriebliche Ausbildungen, weiterführende Schulen, Praktika, FSJ/FÖJ, Auslandsaufenthalte, freiwilliger Wehrdienst, Fördermaßnahmen der Agentur für Arbeit wie

die berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme, eine betriebliche Einstiegsqualifizierung oder auch die Assistierte Ausbildung flexibel.

Die Aufgaben, Arbeitsorte und die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern sind sehr vielseitig und abwechslungsreich. Zu den wöchentlichen Beratungen in der Schule gebe ich auch Schulstunden zu Themen rund um die Berufsorientierung wie bspw. Praktikumsknigge. Zusätzlich berate ich auf Online-Ausbildungsmessen (Vocatum, Sommermesse Ausbildung), begleite meine Schüler\*innen in Workshops, nehme an Elternabenden teil und organisiere gemeinsame Veranstaltungen mit den Kammern. Einmal pro Monat bin ich in einer Außenstelle tätig, in der ich mit dem Jugendamt, dem Sozialzentrum (Jobcenter) und einem Vertreter der Berufsschule gemeinsame Fallberatungen zu komplexen Jugendlichen durchführe.

### Digitalisierung

Fortwährend wird in der Zentrale in Nürnberg an Automatisierungsprojekten und Digitalisierungsprojekten gearbeitet. Seit diesem Jahr beraten wir in der Berufsberatung auch online per Video. Zusätzlich haben wir die Möglichkeit, mit mobilen Tablets in Schulen mit geringer Internetbandbreite (wie bspw. auf den Inseln und Halbinseln Amrum, Föhr, Nordstrand) die Ausbildungssuche und Recherche zu Berufsbildern im Internet zu vermitteln.

### Benefits

Die Benefits in der Bundesagentur für Arbeit sind transparente Gehälter durch Tarifverträge, eine hohe Arbeitsplatzsi-

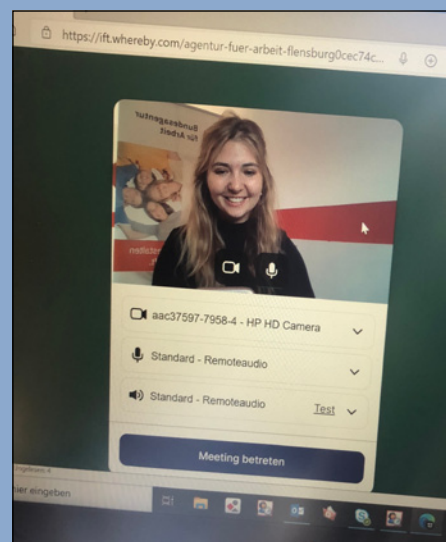
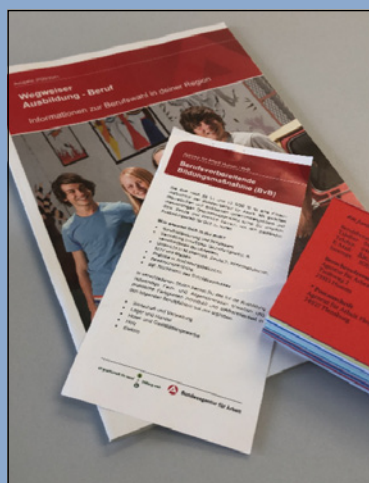
cherheit, ein 13. Gehalt im November, flexible Arbeitszeitgestaltung, vermögenswirksame Leistungen, eine betriebliche Altersvorsorge, in meiner Aufgabe ein eigener Laptop, höhenverstellbare Schreibtische, flexible Home-Office-Möglichkeiten sowie die 9/10 Regelung, die insbesondere für Eltern interessant ist. Durch eine Entgeltkürzung von 10% monatlich erhält man 50 Urlaubstage im Jahr (wie cool ist das denn?).

Für mich ist der größte Vorteil die bundesweite Mobilität und die Möglichkeit deutschlandweit zu arbeiten – mich hat dies in meiner persönlichen Weiterentwicklung sehr unterstützt. Egal wo es mich hinzieht, gibt es immer einen Platz für mich. Oft auch in einer neuen Aufgabe, in der ich neue Kompetenzen erwerben und mich weiterentwickeln kann. Falls ich mal Lust auf konzeptionelle und strategische Aufgaben habe, besteht auch die Möglichkeit, in einem Projektvorhaben der Zentrale in Nürnberg mitzuarbeiten. So schnell wird es mich aber nicht mehr nach Bayern ziehen...

Ich freue mich, dass die BA das erste Mal im Trendence Arbeitgeberranking auf Platz 8 gestiegen ist. Das zeigt insbesondere wie toll die Arbeitsbedingungen bei uns sind.

Falls Du nun auch Lust hast, einer der 100.000 Mitarbeitenden zu werden, dann komm' zu uns und informiere Dich unter <https://www.arbeitsagentur.de/ba-karriere>. Ich bin sicher, für Dich und Deine Kompetenzen gibt es genau den richtigen Platz bei uns. ‹‹

*Rie Jordt, Absolventin Masterstudiengang Personalmanagement (SS 2021)*



## » 30 Studierende - 5 Projekte – 2 Unternehmen – 1 Ziel

*Agiles Projektmanagement live erleben. Zwischen Kanban Boards, Auftragsklärung, Recherchen, Umfragen, Interviews und Workshops*

DR. GRANDEL  
THE BEAUTYNESS COMPANY

### Führungsstil und New Work bei Dr. Grandel

Die Mitarbeiter bei Dr. Grandel wünschen sich für die Zukunft mehr mobiles Arbeiten, flachere Hierarchien und mehr Mitsprache. Durch die Studierenden wird ein Changekonzept entwickelt, wie die Etablierung von New Work Themen umgesetzt werden kann.

### Weiterentwicklung bei Dr. Grandel

Bei der Mitarbeiterbefragung kam heraus, dass sich die Mitarbeiter bei Dr. Grandel mehr Möglichkeiten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung wünschen. Deshalb soll ein modernes und nachhaltig bindendes Konzept zum Weiterbildungsmanagement durch die Studierenden erarbeitet werden.

### Culture bei xentral

Rasanten Mitarbeiterwachstum und remote work machen verbindende Unternehmenswerte bei xentral umso wichtiger. Ziel ist es, die aktuelle Unternehmenskultur bei xentral zu ermitteln und ein Konzept zu entwickeln, wie die Stärkung der Unternehmenskultur gefördert werden kann.

### Employer Branding bei xentral

Die Studierenden ermitteln, wie momentan die Employer Brand von xentral ist und entwickeln ein Konzept, wie die Employer Brand bei xentral gefördert und ergänzt werden kann, damit xentral noch attraktiver für neue Talente wird.

### Leadership bei xentral

Aufgrund des starken Unternehmenswachstums wird ein mittleres Management etabliert und neue Führungskräfte werden eingestellt. Diese erhalten von den Studierenden einen umfangreichen Leitfaden, der im Recruiting und Onboarding die Einarbeitung in die Führungsaufgaben stützt.



### Sommersemester 2021, Zoom, erste Vorlesung Change- & Projektmanagement

In unserer ersten Vorlesungsstunde verkündete unsere Professorin uns, dass sie uns das Thema Projektmanagement nicht nur theoretisch näherbringen wird, sondern wir werden dieses Semester selbst die Rolle von Projektmanagern übernehmen. Dafür hat sie uns fünf Projekte mitgebracht, die wir in Teams bearbeiten werden. Das Besondere ist, dass diese Projekte nicht fiktiv sind, sondern reale Aufträge von Augsburger Unternehmen. Zwei Augsburger Unternehmen haben bei sich mehrere Handlungsbedarfe erkannt, bei denen sie sich Unterstützung durch die Expertise von Masteranten aus dem Personalbereich wünschen.

### Wir lernen unsere Auftraggeber kennen

Kurz darauf konnten wir unsere Auftraggeber in einem Zoom Call persönlich kennenlernen. Es sind Dr. Grandel und xentral, zwei Augsburger Unternehmen, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Dr. Grandel ist ein Beautyness-Unternehmen mit einer traditionellen und familiären Unternehmenskultur und klaren Unternehmensstrukturen. Das Start-Up xentral bietet maßgeschneiderte ERP-Softwarelösungen an und der Arbeitsalltag dort ist vor allem durch eine hohe Agilität geprägt.

In diesem Call stellten die Vertreter der beiden Unternehmen uns die Unternehmen sowie die Arbeitsaufträge vor und wir Studierende konnten schon die ein oder andere Frage zu den Unternehmen und den Projektaufträgen stellen.

### Ohne Theorie geht es jedoch auch bei uns nicht

Zusätzlich zu unseren praxisnahen Aufträgen erhielten wir jede Woche auch einen theoretischen Input von unserer Professorin. Hier konnten wir theoretische Einblicke in das Thema Projekt- und Changemanagement erhalten. Außerdem erhielten wir Informationen zum gängigen Vorgehen im Projektmanagement, aber auch digitale Tools als Hilfsmittel zur besseren Organisation in einem agilen Projektumfeld. In diesem Zuge haben wir Miro Boards, Auftragssteckbriefe, Projektstrukturpläne, Kanban Boards und vieles mehr kennengelernt.

### Unsere ersten Auftragsklärungsgespräche

Da wir bis jetzt von unseren Auftraggebern nur eine kurze Projektbeschreibung erhalten haben, waren anfangs die vollumfänglichen Projektziele der Auftraggeber noch unklar. Vor allem waren die Projektaufträge noch sehr allgemein und umfassend gehalten. Deshalb sind wir jeweils in unseren Teams nochmal in einen Austausch mit dem Auftraggeber gegangen. In diesem Auftaktgespräch konnte dann jedes Team das Projektziel spezifizieren und schärfen und noch konkreter die Wünsche mit dem Auftraggeber herausarbeiten. Jedoch ist es erfahrungsgemäß in Projekten so, dass sich auch noch während des Projektes die Projektziele verschieben können. Diese Erfahrung konnten wir selbst auch machen, da sich im Laufe unserer Projekte bei einigen Teams der Projektfokus verlagert hat. >

**Recherche, Recherche, Recherche als Basis unserer Konzepte**

Nachdem uns allen unsere Projektaufträge klar waren, konnten alle fünf Teams mit ihrer Recherche beginnen. Wir alle haben uns in dieser Phase intensiv mit der aktuellen Literatur, Umfragen und Studien zu unseren Projektthemen beschäftigt. Somit besteht unser Kurs inzwischen aus vielen Experten zu den Themen Weiterentwicklung, New Work, Unternehmenskultur, Leadership und Employer Branding. Und dieses Wissen ist die Grundlage, mit der wir am Ende jeweils Ergebnisse liefern können, die auf wissenschaftlichen Forschungen und Erkenntnissen beruhen.

**Umfragen, Experteninterviews und Workshops für unsere IST- und SOLL-Analysen**

Nachdem wir uns das notwendige theoretische Wissen angeeignet hatten, war klar, wir benötigten noch den Input aus der Praxis. Aber was heißt das genau in unseren Fällen? Es bedeutet, dass wir ermitteln mussten, wie die aktuelle Situation bei Dr. Grandel und xentral ist. Aber für uns war es nicht nur wichtig zu wissen, wie die IST-Situation bei unseren Auftraggebern ist. Genauso wichtig war es für uns, von den Mitarbeitern, Führungskräften und der Unternehmensleitung zu erfahren, wie sie sich eine mögliche perfekte Zukunft vorstellen. Um diese Erkenntnisse zu erlangen, sind wir unterschiedlich vorgegangen. Bei manchen unserer Teams hatte es sich angeboten, eine Onlineumfrage zu nutzen, um eine möglichst große Anzahl von Personen im Unternehmen zu erreichen. Bei anderen Teams war es sinnvoller, Experteninterviews zu einzusetzen, um bestimmte Personen aus dem Unternehmen für tiefgreifende detaillierte Antworten zu befragen. Außerdem hatte noch ein Großteil unserer Studierendenteams einen oder mehrere Onlineworkshops bei Dr. Grandel und bei xentral organisiert. Dadurch konnten ebenfalls

viele Erkenntnisse über die Wünsche der Mitarbeitenden und Führungskräfte gewonnen werden. Mit diesen gesammelten Erkenntnissen konnten wir dann im nächsten Schritt mit der Erstellung unserer Konzepte und Leitfäden beginnen.

**Ein Motivations-Booster für unseren finalen Schluss-Sprint**

Zwei Wochen vor der finalen Präsentation der Projektergebnisse vor unseren Auftraggebern haben wir uns die Zeit genommen, um unseren Teamzusammenhalt zu stärken. Wir haben eine sogenannte Spiegelungsübung in unseren einzelnen fünf Teams gemacht. Hierbei gaben alle Teammitglieder nacheinander zu jedem Teammitglied ein kurzes positives Statement über die Zusammenarbeit während des Projektes. In dem Statement sind wir darauf eingegangen, welche Projekttolle die Person übernommen hat, wie auf Widerstände reagiert wurde und wie das Teammitglied in unseren Augen mit Misserfolgen umgeht. Durch diese Spiegelungsübung konnte unser Teamzusammenhalt gestärkt werden und uns allen wurde verdeutlicht, dass die eigene Arbeit wertgeschätzt wird und das Team einen als eine Bereicherung für das Projekt sieht. Mit diesen positiven Gefühlen und einer gestärkten Portion Motivation konnten wir alle dann in die finale Projektphase starten und unsere Konzepte und Leitfäden finalisieren.

**In weniger als einer Woche stehen unsere Endpräsentation an**

Nach 13 Wochen Projektmanagement live stehen für uns fünf Teams die Abschlusspräsentationen vor unseren beiden Auftraggebern Dr. Grandel und xentral an. Hierbei können wir zeigen, was wir in diesem Semester gelernt und erarbeitet haben. Jede Gruppe wird ihre finalen Ergebnisse, Konzepte und Leitfäden präsentieren und den Auftraggebern übergeben, damit Dr. Grandel und xentral nach Abschluss des Projektes alle notwendigen ›



› Informationen haben, um in die nächste Projektphasen überzugehen und die Konzepte und Leitfäden im Unternehmen zu implementieren und umzusetzen.

Wir sind sehr gespannt, bei der Endpräsentation zu sehen, welche Lösungsideen, Leitfäden und Konzepte unsere Kommilitonen in den anderen Teams ausgearbeitet haben. Auch wenn wir momentan noch alle bis über beide Ohren in der Finalisierung unserer Endpräsentation stecken, wird auch schon geplant, wie die erfolgreiche Beendigung unserer Projekte gefeiert werden soll.

### Welche Erkenntnisse nehmen wir aus unseren Projekten mit

Die wahrscheinlich wichtigste Erkenntnis ist, dass man flexibel und spontan sein muss, da sich bei Projekten auch einmal zwischendurch der Projektfokus verschieben kann. Oder, dass zu

einem Workshop weniger Teilnehmer kommen als geplant und somit die Umsetzung der vorbereiteten Gruppenarbeiten nicht mehr wie vorgesehen möglich ist. Hier muss versucht werden, in dieser Situation spontan das Beste daraus zu machen und auch einmal vom Plan abzuweichen, wenn dies erforderlich ist. Außerdem kam im Austausch zwischen den Teams heraus, dass es bei der Projektbearbeitung auch Blockaden gab und man nicht weiterkam, aber dies ist ganz natürlich und wir haben gesehen, dass man mit der Unterstützung des eigenen Teams auch ein solches Motivationstief überwinden kann. So sind wir nicht nur für die Unternehmen zum Change Manager geworden, sondern auch für uns selbst. ‹‹

Jessica Brödner, Masterstudiengang  
Personalmanagement

## Ein innovatives Sportstättenkonzept

Studierende berichten über ihr Beratungsprojekt beim SV Bergheim

Der SV Bergheim steht vor wichtigen Zukunftsentscheidungen: Was macht einen guten Sportverein aus? Mit welchem Angebot bleibt er konkurrenzfähig und gewinnt Mitglieder? Wie sollten die Sportanlagen baulich gestaltet sein, um multifunktional, attraktiv und gleichzeitig sicher zu sein? Im Transferprojekt Stadt-Land-Sport wurden in Kooperation mit der Hochschule Augsburg und dem SV Bergheim Lösungen für die Zukunft des sportlichen Beisammenseins entwickelt. Der Auftrag lautete, neue Konzepte zu erarbeiten, die dem Verein als Entscheidungshilfe für die Zukunft dienen sollen.

Bereits in Teil I des Projekts hatte sich eine Studierendengruppe der Fakultät für Wirtschaft unter der Leitung von Prof. Hariet Köstner mit dem SV Bergheim beschäftigt und eine quantitative Erhebung durchgeführt. Diese Datenbasis wurde in Teil II im Rahmen des Change Management Kurses unter der Leitung von Prof. Sarah Hatfield und der Lehrbeauftragten Tamara Chmielewski mit qualitativen Ergebnisse angereichert, indem Interviews mit Personen innerhalb und außerhalb des Vereins zu folgenden Themen geführt und zu Konzepten entwickelt wurden:

- a) Sportangebot/-location & Ehrenamt
- b) Kooperationen jeglicher Art
- c) Bergheimer Vereine verbinden
- d) Leitbildentwicklung für den Verein.

### Sportangebot/-location & Ehrenamt

Wir haben uns das Ziel gesetzt, ein attraktives, auf Zukunft gerichtetes Sportangebot für den Verein auf analoger und digitaler Ebene zu konzipieren. In Verbindung damit setzten wir uns mit neuen Nutzungsmöglichkeiten des Vereinsheims und der Gaststätte auseinander. Zusätzlich wollten wir Ansätze zur langfristigen Attraktivitätssteigerung und Etablierung des Lifestyle-Gedankens des Ehrenamts einbringen.

### Kooperationen

Um den SV Bergheim für die Zukunft zu stärken und langfristig attraktiv zu halten, suchten wir nach möglichen Kooperationspartnern. Durch diese Kooperationen erhofften wir uns eine Stei-



gerung des Bekanntheitsgrades, Ausschöpfung von vorhandenen Potenzialen und Ausnutzung von neuen Synergien. Unseren Fokus legten wir hierbei auf soziale und öffentliche Einrichtungen, Gastronomie, Bewegung und einen möglichen Bauernmarkt. Durch diese Vorgehensweise konnten wir eine Vielzahl an Kooperationsmöglichkeiten aufzeigen und somit einen Mehrwert für den SV Bergheim bieten.

### Bergheimer Vereine verbinden

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, die Vorstände der ortsansässigen Bergheimer Vereine zu ihren aktuellen Aktivitäten zu befragen. Da wir hier Potenziale für mögliche Kooperationspartner erkannt haben, konnten wir ein Konzept für die Zusammenarbeit zwischen den Vereinen und dem SV Bergheim gestalten. Durch vereinsübergreifende Veranstaltungen können die Dorfgemeinschaft von Bergheim gestärkt und der Sportverein integriert werden.

### Leitbildentwicklung

Unser Ziel war es, ein Leitbild für den SV Bergheim zu erstellen. Dies sollte durch die Ausarbeitung von Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten zwischen der Umfrage aus dem Vorprojekt, den Wünschen und Vorstellungen des Vorstandes und Ergebnissen der anderen Gruppen erfolgen. Aufgrund unterschiedlicher Umstände mussten wir von unserem ursprünglichen Ziel abweichen und somit wurde stattdessen ein Konzept zur Leitbildgestaltung entwickelt.

Normalerweise beschäftigen wir uns in der Change Management Veranstaltung mit Veränderungsbedarfen bei Profit-Unternehmen. Es war einmal eine tolle Abwechslung, sich im Non-Profit Bereich zu tummeln.

Prof. Dr. Sarah Hatfield

## Arbeitgeberattraktivität 2021 – Was will die Generation Z?

Was erwarten Absolvent:innen von ihrem zukünftigen Arbeitgeber? Was ist ihnen bei der Berufswahl besonders wichtig? Welche Veränderungen haben sich durch die Corona-Pandemie und die damit verbundenen wirtschaftlichen Änderungen ergeben? Sind Arbeitsplatzsicherheit, die Perspektiven der Branche und/oder das Angebot von mobilem Arbeiten wichtiger geworden als beispielsweise Betriebsklima, Aufgaben und Karriere? Sind diese Trends allgemein gültig oder bestehen Unterschiede zwischen den Regionen? Tickt die Generation Z wirklich ganz anders als andere?

Antworten auf genau diese Fragen sucht das Projektteam, bestehend aus Studierenden der Hochschule Augsburg, unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Regnet im Rahmen des Seminars „Arbeitgeberattraktivität“. Im Sommersemester 2021 startete das Projektteam mit den Befragungen unter den Studierenden der Hochschule Augsburg ab dem 6. Semester. Hierzu wurden Online-Befragungen in verschiedenen Lehrveranstaltungen durchgeführt, um eine möglichst hohe Teilnahmequote und damit aussagefähige Ergebnisse zu erhalten. Im Wintersemester 2021/22 wird das Projekt an der Hochschule Koblenz

fortgesetzt. Auch hier findet eine Befragung von Bachelor- und Masterstudierenden statt.

Vergleichbare Erhebungen und Analysen wurden unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Regnet bereits in den Jahren 2013 und 2017 durchgeführt. Somit ist es dieses Jahr möglich, Entwicklungstrends im Laufe der Zeit sowie regionale Unterschiede zwischen Augsburg und Koblenz herauszuarbeiten.

Ziel der Umfragen unter Studierenden der Hochschule Augsburg und der Hochschule Koblenz ist es herauszufinden, wie weit sich die durch die Corona-Pandemie verursachten wirtschaftlichen Probleme – zu nennen sind beispielsweise Kurzarbeit, Einstellungsstopp, Entlassungen, Insolvenzen – darin niedergeschlagen haben, was Studienabgänger:innen von ihrem späteren Arbeitgeber erwarten.

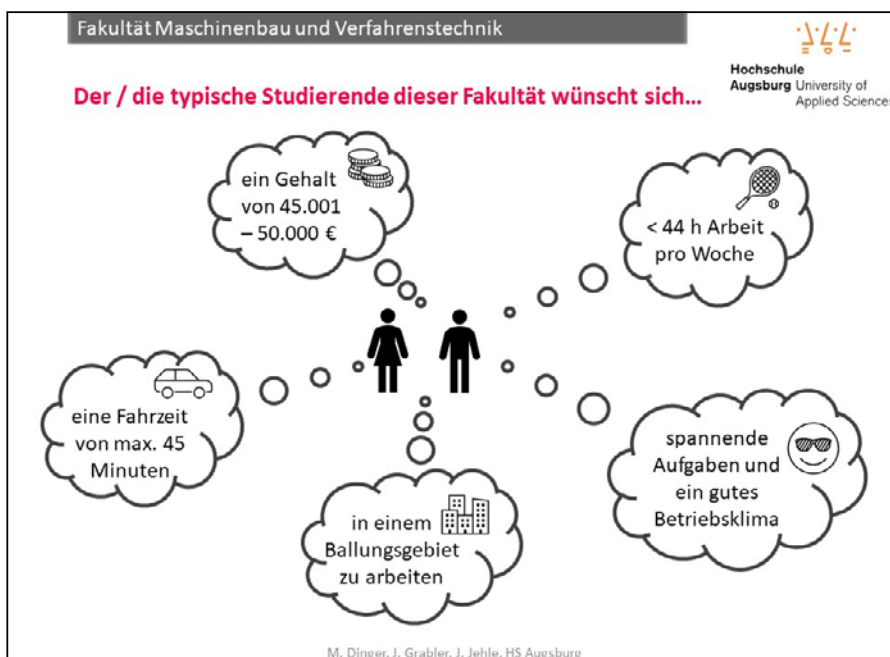
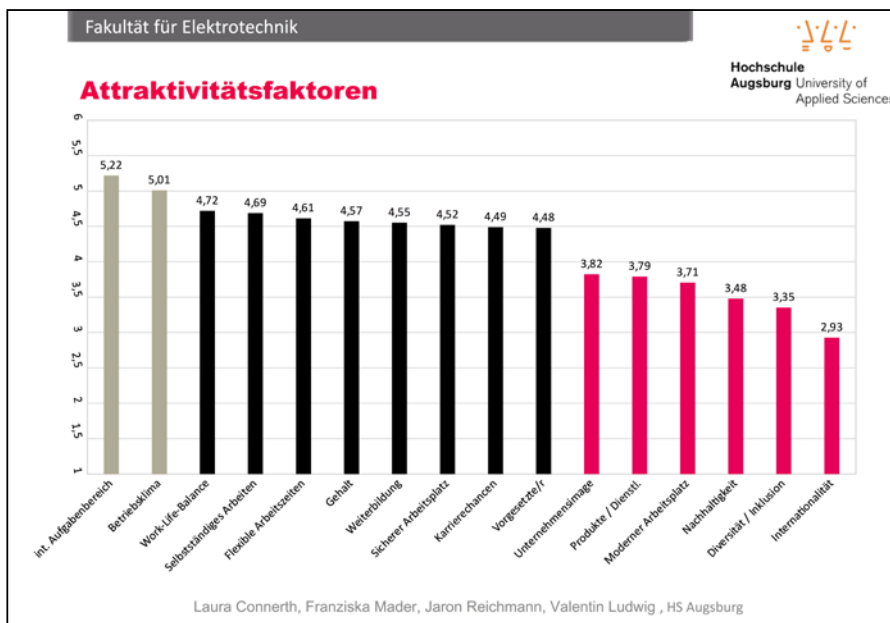
Für alle Beteiligten am Projekt war die Durchführung im Pandemiejahr 2021 eine große Herausforderung, die wir jedoch als Team, mit tatkräftiger Unterstützung durch Frau Prof. Dr. Regnet, sehr gut gemeinsam gemeistert haben. Wöchentlich wiederkehrende virtuelle Meetings mit einer Vielzahl an Breakout-Sessions haben uns die Zusammenarbeit im Team erleichtert und das Projekt ermöglicht.

An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an die Unterstützung von Team des HSA Transfer, an alle Teilnehmer:innen und an Frau Prof. Dr. Regnet, die es uns ermöglicht hat, dieses Projekt erfolgreich durchzuführen. Wir sind bereits alle gespannt auf die Ergebnisse und auf die Diskussion mit Praktiker:innen. Denn beim 21. Augsburger Personalertag am 20.07.2021 dürfen wir die Ergebnisse und unserer Vorschläge zur Verbesserung des Recruitings in einer Online-Veranstaltung präsentieren.

Am Projektbericht feilen wir gerade – inhaltlich wie bezogen auf das Layout. Dieser wird ab Herbst gedruckt und online unter <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Personalmanagement.html> zur Verfügung stehen.

Das Projektteam „Arbeitgeberattraktivität“ sehen Sie auf dem Deckblatt des Newsletters.

*Jaron Reichmann, Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft*



## Rückblick Sommersemester 2021



Aktuell schließen die Studierenden des bisherigen Konzeptes mit den letzten Kursen und vor allem ihren Masterarbeiten ihr Studium ab. Coronabedingt kann das Studium verlängert werden, was einige für zusätzliche Praktika nutzen, aber auch dazu, im nächsten Jahr hoffentlich doch noch das gewünschte Auslandssemester realisieren zu können.

Im 2. Semester sind 30 Studierende, die alle nach der neuen Studien- und Prüfungsordnung im Kooperationsstudiengang Augsburg – Kempten – Landshut eingeschrieben sind. Im Sommersemester konnte keine einzige Veranstaltung in Präsenz stattfinden. D.h. fast das gesamte Masterstudium musste online absolviert werden. Nichtsdestotrotz gab es Praxisprojekte, virtuelle Gruppenarbeiten, lebhaft Online-Diskussionen, Abfragen, Übungen, tolle Präsentationen ... Da coronabedingt nur eine einzige schriftliche Prüfung geplant wurde, war das Semester selbst sehr arbeitsaufwendig mit vielen Studienarbeiten und Präsentationen, die einzeln oder in Gruppen zu erstellen waren.

Besonders positiv haben alle DozentInnen die hohe Konzentration, Aufmerksamkeit, Vorbereitung und Mitarbeit der Masterstudierenden hervorgehoben. Wir sind überzeugt, dass die Studierenden auch online viel erfahren und lernen konnten. Bedanken möchten wir uns für die Zuverlässigkeit und das konzentrierte Mitarbeiten.

Ganz besonders herausheben möchten wir die **Studiengangssprecher Laura Schwarz** und **Lukas Kaiser**. Sie haben für eine tolle wechselseitige Information und Kommunikation gesorgt, Anliegen der Studierenden gebündelt und weitergeleitet, minutenschnell Abfragen organisiert und zuletzt auch noch ein gemeinsames Event in Augsburg organisiert. Coronakonform handelt es sich um eine ganz besondere Stadtführung mit „Mein ist Dein Augsburg“ und einen Ausklang im Biergarten. Es ist das erste Mal, dass wir die Studierenden und sie sich untereinander f2f sehen können. Da brauchen wir nur noch schönes Wetter!

## » Bewerbungen für den nächsten Masterkurs Personalmanagement

Wir starteten im März, indem wir **vier Themen für Thesenpapier** (wird bereits mit der Bewerbung gefordert) und Präsentation (damit startet das persönliche Gespräch im Juli) online stellten.

Im April gab es eine **Online-Informationsveranstaltung**, die mit über 100 TeilnehmerInnen wieder sehr gut besucht war. Aufgrund des großen Zuspruchs werden wir auch in Zukunft bei diesem Online-Angebot bleiben. Zunächst ging es um inhaltliche Fragen zum Konzept und Studiengang und viele organisatorische Themen (Wie ist es, wenn ich nur 180 ECTS im Erststudium habe – ist möglich mit sog. Nachqualifikation. Reichen meine betriebswirtschaftlichen Fächer aus – es müssen 30 ECTS sein. Wann und wie findet das persönliche Gespräch statt – im Juli online. Kann ich mir die Hochschule ansehen – im Augenblick leider nur von außen oder am Video. Wird im Winter in Präsenz unterrichtet – wir hoffen, dass wir rund die Hälfte in Präsenz unterrichten können, hängt natürlich von der Inzidenz ab, Wo finden Veranstaltungen statt – in Augsburg. Muss ich an jeder Veranstaltung teilnehmen – nein, aber wir hoffen es natürlich,

wir haben ein interaktives Konzept. Kann man ins Ausland - ja). Besonders interessierten natürlich das Auswahlverfahren, das Thesenpapier, die Inhalte des Studiums und die Arbeitsbelastung. Hier konnten die Studiengangssprecher Laura Schwarz und Lukas Kaiser viele Fragen beantworten und Ängste nehmen sowie aus erster Hand einen Eindruck vermitteln. Wichtig: es handelt sich um ein Vollzeitstudium. Die meisten Studierenden arbeiten einen, manche auch zwei Tage in einem Unternehmen – dies geht entweder zulasten der eigenen Freizeit und aber es macht Sinn, Kurse zu schieben und vier Semester einzuplanen.

In diesem Semester haben wir deutlich weniger Bewerbungen als in den Vorjahren erhalten. Dies dürfte (da wir ähnliche Berichte von anderen Hochschulen im In- und Ausland hören) entweder darauf zurückzuführen sein, dass Bachelorstudierende die Fristverlängerungen in der Coronazeit nutzen und länger studieren oder dass sie nach drei Semestern Online-Unterricht zoommüde sind und erst eine Entspannung der Pandemiesituation abwarten wollen. >



### Buddy-Konzept

Der Masterstudiengang ist mit drei Semestern kurz, es gibt keine „Anlaufzeit“ oder Einführungskurse wie im Bachelor, für viele ist das Masterstudium mit Umzug und Wechsel der Hochschule verbunden. Kurzum: Manche sind etwas unsicher, durchschauen die organisatorischen Themen noch nicht oder fühlen sich schlicht etwas allein in der neuen Stadt. Zur „Staffelweitergabe“ – z.B. bei Wohnungen oder Werkstudentenstellen – besteht bereits eine studentische facebook-Gruppe, in die die neuen Studierenden jeweils eingeladen werden. Zukünftig soll dies ergänzt werden durch das Angebot eines Buddy-Programms. Die Studiengangssprecher Laura Schwarz und Lukas Kaiser schreiben: „Die beste Nachricht zuerst: Es haben sich vom aktuellen Kurs 10 Studis gemeldet, die im Rahmen unseres Buddy-Programms die Neuen betreuen möchten. In den kommenden Wochen werden wir uns Gedanken machen, wie wir das Buddy-Programm ausgestalten, damit es so hilfreich wie möglich sein wird. Gerne würden wir uns möglichst früh mit den neuen Studis vernetzen, sodass wir bei offenen Fragen mit Rat und Tat zur Seite stehen können. Da das Buddy-Programm freiwillig sein wird, möchte wir eine Umfrage versenden, sodass bei Interesse die Kontaktdaten hinterlassen werden können.“ Den Kontakt und die Abfrage werden wir bereits mit der Zusage des Studienplatzes Anfang August versenden.

### Akkreditierung, Peer Review (ER)

Der Masterstudiengang hat die Systemakkreditierung der Hochschule erfolgreich durchlaufen. Die Akkreditierung besteht nun bis 2027.

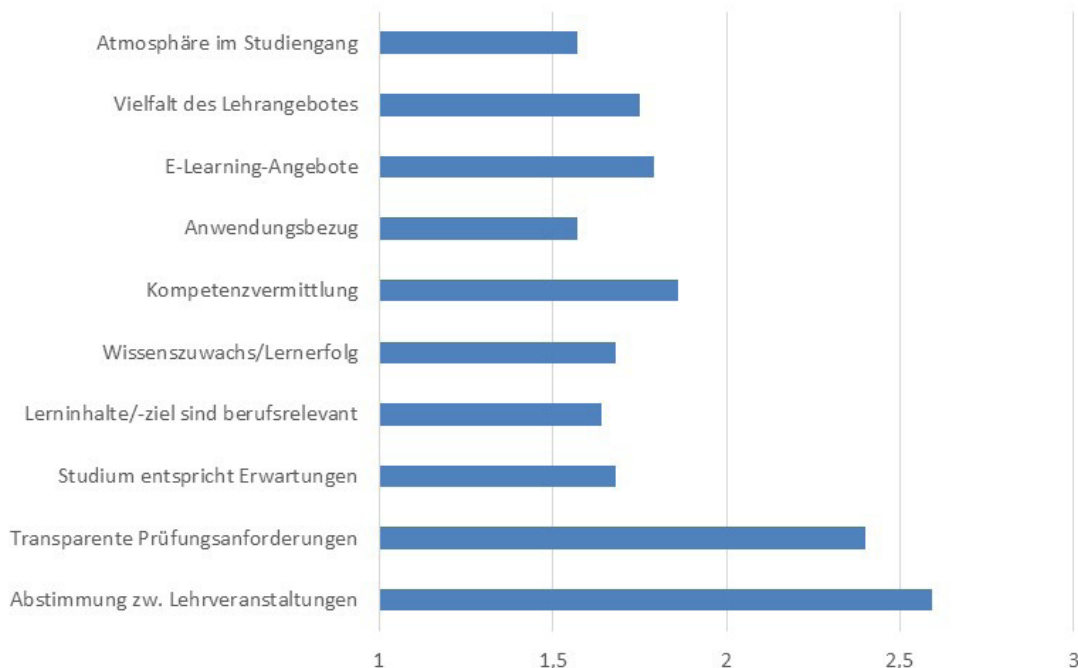
Auflage war – und das ist bei einem gänzlich überarbeiteten Konzept und einer neuen Kooperationsgruppe, wie wir das haben, ja auch sinnvoll – im SS 2021 eine Studiengangsbefragung durchzuführen. An dieser haben sich aus dem 2. Semester (= neues Konzept) fast alle beteiligt, aus dem 4. Semester (=altes Konzept) leider nur 2 Studierende.

Die vielen positiven Rückmeldungen und hohe Zufriedenheit mit dem Studiengang veranschaulicht die Abbildung, die die Mittelwerte zu zentralen Fragen zeigt.

Obwohl die Studierenden immer wieder die hohe Arbeitsbelastung kritisieren, gelingt es doch den meisten, pro Woche einhalb bis zwei Tage in der Praxis zu arbeiten. 86 % studieren nach Plan, 11 % haben sogar schon Kurse aus dem 3. Semester vorgezogen und sind schneller als vorgesehen. Lediglich bei der inhaltlichen Abstimmung zwischen den Lehrveranstaltungen und den Prüfungsanforderungen werden wir noch nachschärfen müssen. <<

Prof. Dr. **Erika Regnet**, Vorsitzende Prüfungskommission und Studiengangsleitung Master Personalmanagement

### Bewertungen (Skala von 1 – 5, Schulnoten), N= 28 Studierende, 2. Semester



Prof. Dr. Erika Regnet, Hochschule Augsburg

## Zertifikatsstudiengang Betriebswirt/-in im Gesundheits- und Sozialbereich wieder gestartet

Dieser berufsbegleitend angebotene Zertifikatsstudiengang von einem Jahr Dauer richtet sich an Fach- und Führungsnachwuchskräfte, die mehr Verantwortung erhalten sollen, sich weiterentwickeln wollen und deshalb betriebswirtschaftliche Kenntnisse für ihre Aufgabe benötigen. Die TeilnehmerInnen lernen, Entscheidungen auf fundierter fachlicher Basis zu fällen und konsequent umzusetzen.

Im April 2021 ist der neue Kurs mit 12 TeilnehmerInnen aus Fachkliniken, Arztpraxen und vor allem aus sozialen Einrichtungen der Region gestartet. Coronabedingt mussten die beiden ersten Veranstaltungen vollständig online über unsere Lernplattform Zoom durchgeführt werden. Der Kurs „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“ unter der Leitung von Prof. Dr. Gerhard Riegl konnte im Juni erstmalig wieder in Präsenz durchgeführt werden – mit Masken, mit Abstand in einem großen Hörsaal, mit Selbsttests. Für Juli sind die nächsten Seminartage in Präsenz geplant.

**Anmeldungen** zum **Teilmodul 2 Rechnungswesen, Kostenmanagement und Controlling** (Start 08./09.10.2021) und zum **Teilmodul 3 Managementmethoden** (Start 15.01.2022) sind noch möglich.

**Der nächste Zertifikatskurs beginnt im April 2022.**

**Online-Informationstermin** am 18.01.2022 um 17.00 Uhr

### Der Zertifikatsstudiengang im Überblick:

- Berufsbegleitend am Samstag und z.T. Freitagnachmittag
- 16 Präsenztage über 15 Monate, Beginn im April 2022
- Kompakte Wissensvermittlung und Übungsmöglichkeit
- Erfahrungsaustausch und individuelles Fachcoaching
- Maximal 15 TeilnehmerInnen
- Abschluss: geprüftes Hochschulzertifikat (setzt Teilnahme an drei Prüfungen und Verfassen einer Studienarbeit voraus)
- Studentenausweis mit Zugangsberechtigung zur Bibliothek, Rechnerraum etc.
- Gebühren für das Gesamtprogramm 4.300 €
- Durchführungsort: Hochschule Augsburg, einzelne Kurse bei Bedarf auch online.

**Detaillierte Kursinformationen** und die aktuellen Termine finden Sie auf unserer Homepage unter <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Betriebswirt-in-im-Gesundheits-und-Sozialbereich.html>.

**Weiterbildung auf Hochschulniveau:** Unsere Dozenten sind erfahrene ProfessorInnen der Hochschulen Augsburg und München sowie erfahrene PraktikerInnen.

### Ansprechpartner:

Prof. Dr. Reif-Schüle, Studiengangkoordination  
 Prof. Dr. Erika Regnet, Studiengangleitung  
 Telefon: 0821 – 5586 – 2918/2921  
 Mail: [Weiterbildung.Wirtschaft@hs-augsburg.de](mailto:Weiterbildung.Wirtschaft@hs-augsburg.de)



## Praxisvorträge im Sommersemester

*Da auch das Sommersemester aufgrund der bis Mai sehr hohen Corona-Inzidenzwerte in der Lehre ausschließlich online verlief, nutzen wir wieder stark die Gelegenheit, unsere Studierenden mit Experten in Kontakt zu bringen.*

### Praxisinterview zu virtueller Führung im Masterstudiengang Personalmanagement



Christian Zähringer ist im Bosch Geschäftsbereich Power Tools im Personalwesen tätig. Als leitender Human Resources (HR) Global Business Partner der Business Unit Messgeräte ist er weltweit zu allen Personalthemen der Ansprechpartner für die Führungskräfte. Ein zentrales Thema ist für ihn und sein Team die Führung, auch unter der Bedingung einer vielfach virtualisierten Zusammenarbeit.

Deshalb war er im SS 2021 in der Vorlesung „Personalführung“ des Masterstudienganges Personalmanagement als Praxisexperte eingeladen. Virtuelles Leadership stand im Mittelpunkt dieses Termins und die Ausgestaltung folgte dem Prinzip, dass trotz fehlenden persönlichen Kontakts viel Interaktion möglich ist – in

der Lehre an der Hochschule genauso wie bei der Kooperation und Führung in einem großen Unternehmen. Nach einer Einführung zu Konzepten einer „Führung auf Distanz“ durch Prof.in Dr. Simone Kubowitsch zeichnete Christian Zähringer das Bild einer agilen, internationalen Netzwerkorganisation bei Bosch Power Tools, bei der schon seit langem im globalen Maßstab funktionsübergreifend in Projekten zusammengearbeitet wird.

Die Fragen der Studierenden, die vorab zusammengetragen wurden, standen im Mittelpunkt der Veranstaltung. Brauchen erfahrene Führungskräfte eine besondere Unterstützung bei Veränderungsprozessen unter virtuellen Bedingungen? Nicht mehr als jüngere, da die globale Organisation bei Bosch Power Tools schon längst mit modernen Methoden vertraut ist. Neben einer pragmatischen Tool Box (z. B. mit Links zu web-based-learning) hat die Wissenskommunikation von Führungskräften in den Bosch *Communities of Practice* einen hohen Stellenwert.

Aufgrund dieser bereits etablierten, modernen Ausrichtung bedarf es bei der Auswahl von Führungskräften auch keiner besonderen Module für die Anforderungen im Kontext von virtuellem Leadership. Es geht um die Menschen und die positive Ausgestaltung der Unternehmenskultur. Deshalb werden Merkmale wie innerer Antrieb und Überzeugung oder Offenheit und Leichtfüßigkeit im Denken ebenso hoch gewichtet wie die Fähigkeit, Menschen mitzunehmen und coachingorientiert zu führen, ohne einen Weg vorzugeben.

Besonderheiten in Zeiten einer Pandemie ergeben sich schon eher für den Bereich der Teamentwicklung und des Spirits: Videokaffeeпаusen im Team sind eine effektive Plattform für den Austausch von Erfahrungen und Ideen im Alltag. Die gemeinsame Ausrichtung und mittelfristige Stärkung von Zusammenhalt und Vertrauenskultur erfolgen in virtuellen Events: hier wird z. B. in persönlichen Videoclips gezeigt, wie das letzte Jahr bewältigt wurde.

Zusammenfassend hob Christian Zähringer, unabhängig von der Frage der Virtualität, drei Dimensionen von effektivem Leadership hervor: Eine Vertrauenskultur, die den erlebten Sinn der Arbeit und Freiheitsgrade bei der Aufgabenerledigung in den Mittelpunkt stellt; Feedback zu den Ergebnissen, ohne kleinteilige Vorgaben und Kontrollen zu Vorgehensweisen; sowie Fördern von Vernetzung, sowohl innerhalb von Teams als auch zwischen ihnen – damit auch übergreifende Ziele erreicht werden. Vor diesem Hintergrund wird bei Bosch Power Tools und in der Business Unit Messgeräte konsequent darauf geachtet, Führungskräfte auf den Ebenen der Persönlichkeitsentwicklung und der Skills für „weiche Faktoren“ zu unterstützen.

Prof.in Dr. *Simone Kubowitsch*

## » Arbeitsflexibilisierung und Performance Management in der Praxis

Im **Masterstudiengang Personalmanagement** stand u.a. das Modul Arbeitsflexibilisierung und Performance Management auf dem Programm. Das Letztere brachte ein Wiedersehen mit dem sehr geschätzten Kollegen Prof. Dr. Christian Lebrecht, der das Thema Performance Management unterrichtete. Hier berichtete **Henning Gutzeit**, Absolvent unseres Masterstudiengangs und nun zuständig für „Compensation & Benefits“ vom Konzept und Erfahrungen bei der **BMW Group**.

Im Teil Arbeitsflexibilisierung ging es um New Work, aber auch um die Gestaltung von Schicht- und Einsatzplänen, um den medizinischen Erkenntnissen ebenso zu entsprechen wie den Wünschen der Mitarbeitenden und den Erwartungen der KundInnen. Frau **Dilruba Aydingünes**, zuständig für das Coworking Space-Management, stellte uns in einer virtuellen Führung den CoworkingCampus Augsburg vor und beantwortete die zahlreichen Fragen der Studierenden zum Konzept und den Konditionen. Der CoworkingCampus Augsburg ist Schwabens größter und modernster Coworking-Space. Er bietet auf den Büroflächen (mit flexiblen Schreibtischen, festen Teambereichen, abschließbaren Büros, Rückzugs- und Besprechungsmöglichkeiten) Raum für bis zu 100 Arbeitsplätze. Ein Platz für Freelancer, Teams, wachsende Unternehmen, wenn man modernste Technik nutzen, selbst keine Büros anmieten und ausstatten und sich mit anderen austauschen will. Zum 01.07. gibt es einen Umzug in den neuen Coworking Space WORQS Augsburg in der Steinernen Furt. Dieser Coworking Space wird noch besser in der Arbeitsplatzgestaltung und Konferenztechnik ausgestattet sein. Weitere Informationen: <https://www.worqs.de/standorte/augsburg/>.

Wir freuen uns sehr, dass wir auch **Dr. Andreas Hoff, Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme**, im Kurs begrüßen durften. Dr. Hoff ist ausgewiesener Experte der Arbeitszeitberatung und -gestaltung. Bereits seit 1983 ist er mit seiner Arbeitszeitberatung aktiv. Seitdem hat er rund 2.500 persönlich begleitete Beratungsprojekte durchgeführt, die durchschnittlich zwei Tage dauern. Zudem veröffentlicht er kontinuierlich zum Thema, schreibt Gutachten und Stellungnahmen, z.B. für Gewerkschaften und politische Entscheidungsgremien. Er erläuterte uns typische Beratungsprojekte, seinen Beratungsansatz und sein Vorgehen, um sowohl hohe Kundenorientierung als auch Mitarbeiterorientierung und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sicherzustellen. Neue Ansätze sind hier beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit oder Langzeitkonten. Doch nicht jede/r kann in einem New Work Umfeld tätig sein. Rund 15 % der Beschäftigten arbeiten regelmäßig in Schichtmodellen. Auch diese sind nicht nur kundenorientiert und wirtschaftlich, sondern gleichzeitig mitarbeiterorientiert zu gestalten. Bei Schichtarbeit kann dies bedeuten, dass Mitarbeitende von der langfristigen Planbarkeit profitieren und bei längeren Schichten (bis zu 12 Stunden) von vielen freien Tagen. Weitere Infos: [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com).

### Tipps zum Recruiting

Auch im **Vertiefungsmodul Personalmanagement im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft** konnten wir AbsolventInnen unserer Hochschule begrüßen, die von ihren Arbeitserfahrungen berichteten:

Frau **Stephanie Sprick** hat 2013 als eine der ersten Absolventinnen unseren Masterstudiengang Personalmanagement >



**Meine Beratungsphilosophie**

- Betriebliche Arbeitszeitgestaltung ist kein Nullsummenspiel.
- Auf der Basis bewährter Standard-Regelungsbausteine entwickle ich als Fach-Moderator gemeinsam mit den Beteiligten vorbildliche Problem-Lösungen. Dies ermöglicht zugleich kompakte und unaufwändige Projekte.
- Mit dem Anteil an der Projektarbeit, den meine Kunden leisten, unterstütze ich die Wahrscheinlichkeit, dass ich meine Kunden leistungsfähiger mache.
- Ich suche stets die einfachste mögliche Lösung.
- Ich setze weitest möglich auf die Selbststeuerung der Arbeitskräfte und Mitarbeiter/innen im Team.
- Betriebliche Arbeitszeitsysteme haben immer Bezüge zu den Interessen der Mitarbeiter/innen und Vergütung, die es ggf. ebenfalls weiter zu entwickeln gilt. Arbeitszeit ist dabei ein guter Katalysator.
- Arbeitszeit-Projekte müssen schnell in die praktische Umsetzung gebracht werden.
- Die erforderlichen Verhaltensänderungen von Mitarbeiter/innen und Führungskräften sind wichtiger und schwieriger zu bewirken als neue Regelungen.

**DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME**

www.arbeitszeitsysteme.com

**Agenda Präsentation Recruiting**

1. Kurzvorstellung
2. Firmenpräsentation
3. Prozess Recruiting
4. Phasen eines Vorstellungsgesprächs
5. Kennzahlen Recruiting
6. Fazit

Stephanie Sprick **MAGNETSCHULTZ** Qualität seit 1912

› erfolgreich absolviert. Nach Stationen in verschiedenen Personalfunktionen bei St. Elisabeth Stiftung und köbller technologie GmbH ist Frau Sprick seit 2021 Projektleiterin im Personalmanagement von Magnet Schultz, einem führenden Spezialisten für elektromagnetische Aktorik, Sensorik und Ventiltechnik in Memmingen. Sie beschrieb den Studierenden den gesamten Recruitingprozess mit genauer Stellenbeschreibung, zielgruppenspezifischer Ansprache, Prüfung der Unterlagen und gemeinsamer Entscheidungsfindung mit den Fachabteilungen. Abschließend legte sie dar, welche Kennzahlen im Recruiting erhoben werden, um die Qualität des gesamten Bewerbungsprozesses zu prüfen und kontinuierlich zu verbessern.

### Was zeichnet moderne Personalentwicklung aus?

Zum Themengebiet **Personalentwicklung / Talentmanagement** konnten wir mehrere HR-PraktikerInnen begrüßen, sodass die Studierenden die in der Vorlesung gehörten Inhalte vertiefen und die Vielfalt des Aufgabenfeldes kennenlernen konnten. Für Herrn **Dr. Thomas Bleis, MVR-training** in Aichach, und Frau **Dr. Margret Klinkhammer, Leadership Fokus** in München, hatten die Studierenden vorab ihre Fragen zusammengestellt. Hier interessierten insbesondere die Kooperationspartner, der persönliche Werdegang zur Selbstständigkeit, Erfahrungen in Trainings und Coachings, beste Übungen sowie ganz allgemein wahrgenommene Trends in der Personalentwicklung. Dr. Bleis, der uns auch seit Jahren im Master Personalmanagement mit der Vorlesung Personalführung unterstützt, stellte die Besonderheiten seines Intervalltrainings vor, das den Transfer durch verteiltes Lernen und regelmäßige Praxisanwendungen fördert. Zudem betonte er, dass Online-Trainings durchaus möglich sind und auch zukünftig ein Bestandteil im Intervalltraining bleiben werden. Herr Bleis verdeutlichte den Studierenden engagiert und sehr authentisch, dass der Umgang mit Menschen großen Spaß macht, es niemals gleichförmig abläuft, er selbst so jeden Tag Neues dazulernen kann. Sein Appell: „Bleibt aktiv! Wenn man an vier von fünf Tagen in der Woche gerne aufsteht und arbeiten geht, dann ist jeder Tag ein Geschenk!“

Bei Frau Dr. Klinkhammer, die als Business Coach und in der Begleitung von Organisationsentwicklungsprojekten tätig ist, standen der persönliche Werdegang – von Führungsfunktionen in großen Konzernen zur Entscheidung für die Selbstständigkeit – sowie Coachingerfahrungen im Vordergrund. Sie betonte den hohen Stellenwert der Unabhängigkeit, auch der finanziellen Unabhängigkeit vom auftraggebenden Unternehmen, da nur so ein gutes Coaching möglich sei. Durchgeführt werden primär Einzel-, aber auch Teamcoachings, f2f sowie online. Das wichtigste in der Rolle als Coach: „Schweigen können“ und „virtuelle Arbeit erfordert mehr Vorbereitung und den Einsatz unterschiedlichster Tools“.

Beim letzten Vorlesungstermin konnten wir – statt einer Exkursion – HRler von zwei unterschiedlichen Firmen bei uns begrüßen. Den Anfang machte Frau **Hildrun Brendler**, die uns mit der Schöffel Sportbekleidung GmbH nicht nur ein in der 7. Generation familiengeführtes mittelständisches Unternehmen vorstellte, sondern auch das älteste Outdoorunternehmen der Welt. Sie selbst ist seit 2016 in der Geschäftsführung für People & Culture verantwortlich. Welche PE-Instrumente passen zu einem mittelständischen Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitenden ›



**Instrumente Bedarfserhebung**

- Jahresgespräche
- Halbjahresgespräche
- Entwicklungskonferenz mit Potenzialmatrix
- Mitarbeiterbefragung (alle 2 Jahre)
- Kulturaudit (intern laufend, extern alle 2 Jahre)
- KODE – Profile zur Kompetenzeinschätzung (Recruiting, Mensch, Team)

-> Individuell  
-> Passgenau

△Schöffel



» und einer Duz-Kultur? Frau Brendler betonte, dass im Zentrum immer die Klärung der Frage steht: „Was wollen wir entwickeln?“ Im Detail stellte sie die Instrumente zur Bedarfserhebung vor (s. Abbildung) sowie die vielfältigen Methoden in der Umsetzung bis hin zu individuellen Entwicklungsplänen mit Richtung Führungs-, Fach- oder Projektverantwortung.

Den Abschluss bildeten **Herr Stelmüller, Leitung PE und Training der BSH am Standort Dillingen** sowie langjähriger Lehrbeauftragter an unserer Hochschule und Mitglied des Beirates Master Personalmanagement, und **Jürgen Litzel**, der 2016 selbst das Vertiefungsmodul Personalmanagement an der Hochschule Augsburg erfolgreich absolviert hat und seitdem bei BSH in Dillingen im Bereich Personalbetreuung tätig ist. In einem intensiven einstündigen Vortrag wurde die Vielfalt der PE-Instrumente bei BSH deutlich: Es gibt z.B. den Employee Development Dialog, die BSH Academy zur Qualifizierung, einen leicht zu initiierenden Feedback Explorer, unterschiedliche Entwicklungspfade zur Führungskraft, zum Fachexperten und zum Projektmanagement, Kompetenz-Entwicklungs-Workshops, um Bedarfe festzustellen, ein auf Deutschland bezogenes Kompetenz-Entwicklungs-Programm (s. Abbildung), mit den Zielen der Standortbestimmung, der Weiterentwicklung und der Optimierung der internen Stellenbesetzung und Nachfolgeplanung.

Für international orientierte Nachwuchskräfte wird zudem das spezielle Förderangebot Talentify durchgeführt.

Alles gut durchdachte und geplante Maßnahmen und Programme, die die Mission „People matter“ und „We are here to make you smile“ wirklich mit Leben füllen.

Allen Praktikern möchte ich noch einmal ganz herzlichen Dank sagen für Ihre Zeit und dass Sie den Studierenden solche authentischen Einblicke gewähren und sie an Ihren Erfahrungen teilhaben lassen! «

Prof. Dr. Erika Regnet

» PERSONALWIRTSCHAFTSPREIS «



## Deutscher Personalwirtschaftspreis 2021

Die Bewerbungsfrist für den DPP 2021 ist abgeschlossen. In einem ersten Schritt wurden die eingereichten Konzepte im Juni von den 9 Juroren gelesen und bewertet. Prof. Dr. Erika Regnet ist seit vielen Jahren hier Jurymitglied.

Für sie ist es immer wieder spannend, die vielen aktuellen HR-Projekte mit ihren häufig sehr kreativen und neuartigen Lösungen kennenzulernen und die gemachten Erfahrungen reflektieren zu können.

Trotz Corona-Pandemie, die den HR-Bereich vielfach fordert, wurden viele interessante Praxiskonzepte eingereicht in 5 Kategorien:

- Leadership – 9 Bewerbungen
- Recruiting mit wie immer besonders viel Zuspruch (19 Einreichungen)

- HR Digital – 12 Bewerbungen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement – 7 Bewerbungen
- Talent Management – 11 Bewerbungen
- Ausbildung

Wie geht es dann weiter? Im Juli erfolgt die Bekanntgabe der Nominierten in jeder Kategorie. Die Projektverantwortlichen erstellen dann jeweils ein Video mit den zentralen Informationen, das für das Online-Voting der HR-Community die Basis bildet. Das Online-Voting für die Kategorie-Sieger des Deutschen Personalwirtschaftspreises 2021 startet im September.

Die Preisverleihung erfolgt am 16. September 2021, 14.00 bis 16.00 Uhr, diesmal live aus dem Atrium der F.A.Z. in Berlin. Prämiert werden die „HR-Macher des Jahres“ in den Kategorien Ausbildung, BGM, HR Digital, Leadership, Talent Management, Recruiting. Schalten Sie sich gerne live dazu! Die digitale Teilnahme ist kostenfrei. Anmeldung unter <https://deutscher-personalwirtschaftspreis.de/hrmacht/>.

## Professur Personalpsychologie | Prof.in Dr. *Simone Kubowitsch*



Zum Sommersemester 2021 wurde ich an die Hochschule Augsburg für das Lehrgebiet Personalpsychologie berufen. Ich freue mich darauf, gemeinsam mit weiteren Professuren insbesondere in dem neuen Studiengang Wirtschaftspsychologie zu lehren und zu forschen. Nach meinem Studium der Psychologie an der Universität Regensburg war ich 20 Jahre beratend für mittlere und größere Unternehmen tätig, mit den Arbeitsschwerpunkten Personalauswahl und Potenzialanalysen, Shaping Change und Entwicklung agiler innovativer Kulturen sowie nachhaltige Leistungsfähigkeit und Gesundheit.

In meiner interdisziplinären Promotion an der Universität Regensburg und der OTH Regensburg beschäftigte ich mich mit dem Einfluss von kognitiven und emotionalen Stressoren auf Muskelaktivierung und Bewegung. In den letzten Jahren führte ich außerdem mehrere angewandte Forschungsprojekte im Verbund von Hochschule und Wirtschaftsunternehmen mit den Schwerpunkten Human Factors und Digitalisierung durch. Insbesondere widmete ich mich den Anforderungen an Piloten mit Ableitungen für Auswahl und Ausbildung, der Bedeutung von Führung für Leistung und Gesundheit sowie Arbeitsplätzen der Zukunft im Kontext der Digitalisierung.

Besonders wichtig ist es mir, wissenschaftlich fundierte Konzepte so zu vermitteln, dass sie in der Praxis effektiv anwendbar sind, sei es für Personalauswahl, Potenzialanalysen oder eine zukunftsgerichtete Personalentwicklung. Die Digitalisierung und weitere Einflussfaktoren werden Arbeitsplätze, Geschäftsmodelle, Prozesse und die Zusammenarbeit grundlegend verändern. Um diese Herausforderungen zu meistern, können wirtschaftspsychologisch fundierte Vorgehensweisen effektive Beiträge leisten, für Unternehmen jeder Größe. Mein persönliches Motto lautet: „Leben ist Lernen“. Ich bin verheiratet und habe drei Kinder.

### 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](mailto: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 86-2921 /-29 17  
[erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de) · [www.hs-augsburg.de](http://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, Forschung, 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.



Forschungsprojekt AIXPERIMENTATIONLAB:

## » Vorzüge von Künstlicher Intelligenz und menschlicher Urteilskraft verbinden

In der vergangenen Ausgabe wurde das Forschungsprojekt AIXPERIMENTATIONLAB, welches zurzeit an der Hochschule Augsburg unter der Leitung von Prof. Sarah Hatfield und in enger Kooperation mit dem Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen sowie Praxispartnern aus der Wirtschaft läuft, vorgestellt. In dem Ende letzten Jahres gestarteten Projekt wird untersucht, wie *Augmented Intelligence* („erweiterte Intelligenz“) im Arbeitskontext eingesetzt werden kann, um Mitarbeiter:innen in Entscheidungssituationen zu unterstützen.

*Augmented Intelligence* ist ein Ansatz aus dem Fachbereich der Künstlichen Intelligenz (KI), welcher eine synergetische Ergänzung menschlicher und maschineller Intelligenz verfolgt (Kirste, 2019). KI-Anwendungen analysieren große, vom Menschen kaum erfassbare Datenmengen und stellen beispielsweise gefundene Muster als Entscheidungsgrundlage bereit. Hierdurch können vorhandene Unsicherheiten in Entscheidungssituationen, die zum Beispiel zu Stresserleben und gesteigertem Fehlverhalten bei Mitarbeiter:innen führen,

reduziert werden. Die danach anstehende Entscheidung trifft aber immer der Mensch – hier liegt der zentrale Unterschied zu vollautomatisierten KI-Anwendungen. Die Mitarbeiter:innen „füttern“ im letzten Schritt das KI-System mit ihrer Expertise und ihrem Erfahrungswissen, um die Algorithmen für den nächsten Fall zu verbessern – Mensch und Maschine interagieren miteinander (Hellebrandt et al., 2021). Durch die Mensch-Maschine-Kollaboration erhalten Mitarbeiter:innen in Entscheidungssituationen also eine bessere Entscheidungsgrundlage auf Datenbasis und sollen kognitiv entlastet werden (Kirste, 2019).

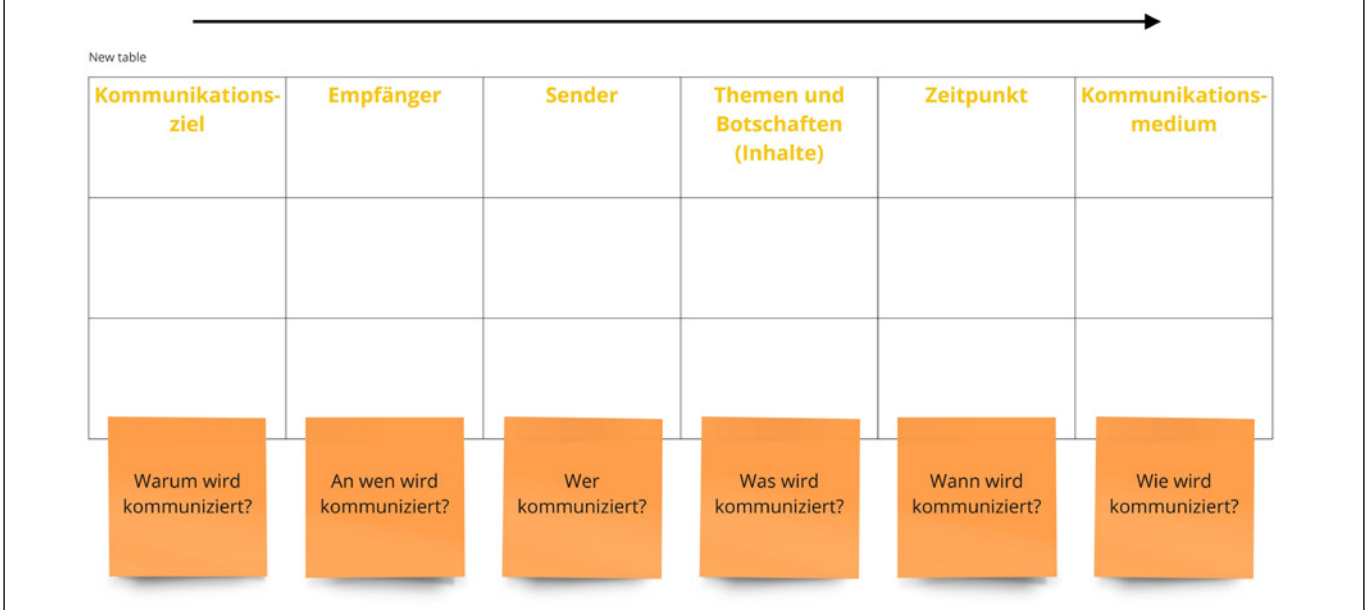
Der Ansatz der *Augmented Intelligence* soll im Forschungsprojekt anhand ausgewählter Anwendungsfälle aus den Partnerunternehmen getestet werden. Hierfür werden die zukünftigen Anwender:innen des jeweiligen KI-Systems früh in der Entwicklungsphase aktiv mit eingebunden, um möglichst alle Anforderungen, Wünsche und Bedenken zu berücksichtigen. Die intensive Beteiligung sorgt für ein hohes Maß an Usability des KI-Sys-

tems und fördert damit die Akzeptanz der zukünftigen Anwender:innen gegenüber diesem.

Zur Veranschaulichung wird exemplarisch ein Anwendungsfall skizziert. In diesem Fall handelt es sich um die Firma Aumüller Aumatic GmbH - ein Hersteller von Rauch- und Wärmeabzugsanlagen für Gebäude, welcher das Design, die Spezifikation und Produktion der technischen Anlagen aus einer Hand liefert. Die Aufträge des Unternehmens zeichnen sich durch eine große Vielfalt in den technischen Anforderungen als auch im Komplexitätsniveau aus. Infolgedessen ist die Arbeit der Mitarbeiter:innen, die für das Kundenmanagement und die Angebotserstellung verantwortlich sind, ebenfalls durch eine hohe Variabilität gekennzeichnet. Die Angebotserstellung ist aufgrund der großen Anzahl von Spezifikationen zeitaufwändig. Darüber hinaus führen unübersichtliche Anfrage- und Angebotsstrukturen in der Branche zu mehreren Ausschreibungen für ein und dasselbe Bauprojekt. Die teils undurchsichtigen Situationen bei den Ausschreibungen und Anfragen führen »



Abbildung 1: Kommunikationsmatrix



> zu einer doppelten Betreuung von Kundenanfragen seitens des Unternehmens, was wiederum zu Mehraufwand und einem Effizienzverlust führt.

Um den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, soll für die Mitarbeiter:innen im Kundenmanagement ein Assistenzsystem entwickelt werden, welches Ähnlichkeitsanalysen mit Methoden der künstlichen Intelligenz durchführt. Die Datenbasis für diese Analyse sind die historischen Anfragen und Angebote. Das KI-System soll den Mitarbeiter:innen am Ende ermöglichen, doppelte Angebotsanfragen frühzeitig zu erkennen. Weiterhin sollen den Mitarbeiter:innen bereits durchgeführte Projekte mit ähnlichem Anfragekontext angezeigt werden, die wiederum als Vorlage für die Angebotserstellung von aktuellen Anfragen genutzt werden können.

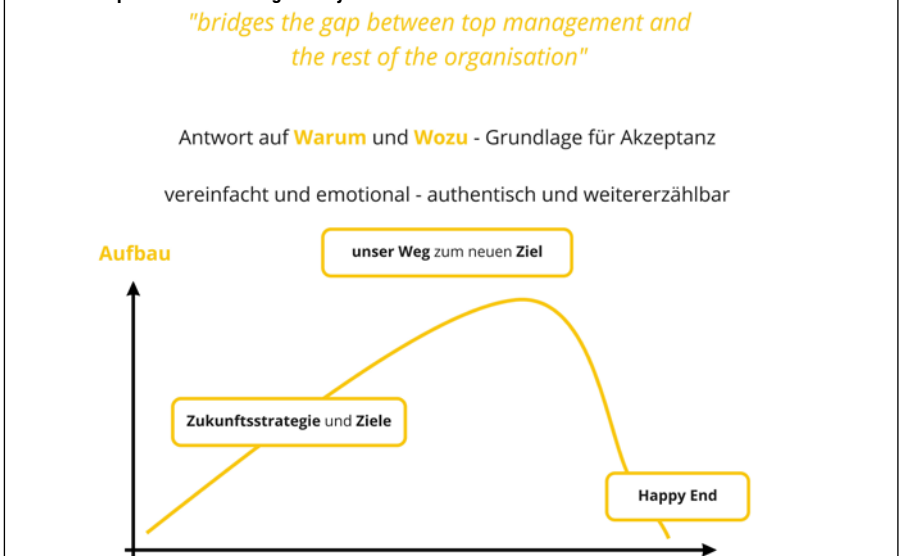
Bei der Einführung neuer Technologien in den beruflichen Alltag ist zu beachten, dass Mitarbeiter:innen oft sehr skeptisch sind, da die Implementierung neuer Systeme mit Veränderungen von Prozessen und bisherigen Arbeitsweisen und -gewohnheiten einhergeht. Um dieser Skepsis zu begegnen und die Akzeptanz der Mitarbeiter:innen gegenüber der Veränderung und in diesem konkreten Fall gegenüber der Einführung des KI-Systems zu fördern, ist eine geplante, organisierte und strukturierte Change-Kommunikation für einen späteren Projekterfolg unerlässlich.

Daher fand in der frühen Phase des Forschungsprojektes ein halbtägiger

Workshop mit den Projektleiter:innen der Partnerunternehmen zum Thema „Systematische Kommunikation im AIXPERIMENTATIONSLAB“ statt. An diesem Nachmittag wurden unter anderem die Bedeutsamkeit von Kommunikation in Veränderungsprozessen besprochen und konkrete Erfolgsfaktoren für eine wirksame Change-Kommunikation gesammelt und diskutiert. Darüber hinaus haben die Projektleiter:innen die bisherige Projektkommunikation in den Unternehmen in Form einer systematischen Kommunikationsmatrix (siehe Abbildung 1) vorgestellt und hierzu in einer anschließenden Feedbackrunde eine konstruktive Rückmeldung von den anderen Teilnehmer:innen erhalten.

In dem Kommunikationsworkshop wurde den Partnerunternehmen zudem angeboten, dass im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Hochschule Augsburg eine unternehmensspezifische Change-Story für jedes Unternehmen kollaborativ erarbeitet wird. Bei einer Change-Story (s. Abbildung 2) handelt es sich um eine emotionale Kernbotschaft der geplanten Veränderung, die den Zielgruppen eine Antwort auf das Warum und das Wie gibt (Deutinger, 2017). Dabei wird die Botschaft meist in drei Teile unterteilt: Der Grund für den Wandel, wie die Transformation aussehen wird und wie von den Betroffenen ein Beitrag geleistet werden kann beziehungsweise was von ihnen erwartet wird (von Hehn et al., 2016). >

Abb. 2: Beispiel für eine Change-Story



> Ziel ist, ein gemeinsames Verständnis für die Transformation sowie Transparenz und Sicherheit in Bezug auf die bevorstehenden Veränderungen zu generieren (Deutinger, 2017). Für die Entwicklung der Change-Stories werden Interviews mit projektinternen Mitarbeiter:innen, also aktiv am Veränderungsprozess beteiligten Personen, und späteren Anwender:innen der KI-Systeme geführt. Inhaltlich orientieren sich die Fragen an Emotionen, Wünschen und möglichen Bedenken der einzelnen Personen. Die betroffenen Mitarbeiter:innen werden somit aktiv in den Wandel miteinbezogen und können sich später im Wandel, durch das gesteigerte Verständnis, besser mit dem Projekt identifizieren.

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen

der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und fachlich durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin begleitet.

Wenn Sie von Firmenseiten Interesse an einer Anwendung im Mensch-KI-Kontext haben, dann setzen Sie sich gerne mit uns in Verbindung und wir schauen nach geeigneten Fördermöglichkeiten: [sarah.hatfield@hs-augsburg.de](mailto:sarah.hatfield@hs-augsburg.de)

Weitere Informationen und Neuigkeiten zum Projekt finden Sie unter: <http://www.aixperimentationlab.wzl.rwth-aachen.de/>.

*Katharina Breuer*

#### Quellen:

□ **Deutinger, G.** (2017). *Kommunikation im Change* (2. Auflage). Springer Gabler.

□ **Kirste, M.** (2019). *Augmented Intelligence – Wie Menschen mit KI zusammen arbeiten*. In V. Wittpahl (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz* (S. 58-71). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58042-4>.

□ **Hellebrandt, T., Huebser, L., Adam, T., Heine, I., & Schmitt, R. H.** (2021). *Augmented Intelligence – Mensch trifft Künstliche Intelligenz: Intelligentes Zusammenwirken von Mensch und KI für bessere Entscheidungen und Handlungen in der Produktion*. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb.

□ **Von Hehn, S., Cornelissen, N. I., & Braun, C.** (2016). *Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Springer Verlag. <<

## Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich

Unsere Abschlussarbeiten in den Bachelor- und Masterstudiengängen werden üblicherweise empirisch, zumeist in Zusammenarbeit mit Unternehmen bearbeitet. Diese produktive Zusammenarbeit mit Unternehmen konnte auch in der Coronazeit erfolgreich fortgeführt werden.

U.a. folgende Themen werden zu HR-Themen aktuell bearbeitet bzw. wurden im laufenden Semester abgeschlossen:

- Einfluss des mobilen Arbeitens auf die Kommunikation im Team in Zeiten der Corona-Pandemie
- Einfluss der Corona-Pandemie auf das mobile Arbeiten und entsprechende Auswirkungen auf die zukünftige Zusammenarbeit

- Führung im Home Office
- Vergleich der Effizienz und Nachhaltigkeit von traditionellen und digitalen Lehrmethoden und Ableitung von organisationalen Maßnahmen zur digitalen Transformation in der Ausbildung bei NN
- Analyse und Optimierung der Candidate Journey der Bewerbenden bei NN
- Überbetrieblicher Austausch in Unternehmensnetzwerken als Lernstrategie
- Werteorientierung des Nachwuchses und ihre Änderung in der Pandemiezeit
- Mit Active Sourcing geeignete Kandidaten finden & gewinnen – Erarbeitung einer Sourcing Strategie für NN

- Einfluss des Fachkräftemangels in technischen Berufen auf die Bildungs- und Berufswahl von Schülern
- Evaluation and elaboration of an employee attraction system
- Vorstandskarrieren bei MDAX Unternehmen – empirische Analyse von Karrieremustern, Erfolgskriterien und Ableitung von Indikatoren im Vergleich zu DAX-Vorständen.

Wir freuen uns über geeignete Themen und Aufgabenstellungen. Sprechen Sie uns an oder schicken Sie uns eine kurze Beschreibung. Wir vermitteln dann gerne engagierte Studierende.

*Prof. Dr. Erika Regnet*

## Teameffektivität in virtuellen Teams steigern

Aufgrund technologischer Weiterentwicklungen und zunehmender Internationalisierung, aber auch disruptiver Veränderungen wie einer Pandemie, arbeiten mehr und mehr Teams in Unternehmen virtuell zusammen. Wie gut sie ihre Ziele erreichen, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, etwa dem organisationalen Kontext, der Teamzusammensetzung und individuellen Fähigkeiten. Florian Klonek und Sharon Parker beschäftigen sich in ihrem Artikel mit der Frage, wie Aufgaben in virtuellen Teams gestaltet werden sollten, um Leistung und Wohlbefinden der Teammitglieder zu fördern. Sie empfehlen, das von Parker zur allgemeinen Gestaltung von Arbeitsplätzen in hoch digitalisierten Kontexten eingeführte Akronym SMART auch auf virtuelle Teams zu übertragen. Dabei steht S für **stimulation**, M für **mastery**, A für **agency**, R für **relational** und T für **tolerable demands**.

Was lässt sich aus dieser Konzeption für virtuelle Teams ableiten? Aufgaben sind stimulierend, wenn sie in dem Maß komplex sind, dass sie das gemeinsame Problemlösen und damit den Austausch zwischen den Teammitgliedern fördern. **Mastery** und damit ein Beherrschen der Aufgaben kann durch Feedback deutlich unterstützt werden, auch in Form eines virtuellen Rückmeldesystems. Dabei kann sowohl einzelnen Teammitgliedern als auch Subgruppen oder dem ganzen Team Feedback gegeben werden, von Führungskräften und von den Teammitgliedern gegenseitig. Ebenso trägt eine klare Kommunikation zu den aufgabenbezogenen Erwartungen an das Team zu **Mastery** bei. **Agency** als das Erleben von Handlungsfähigkeit und Autonomie kann in virtuellen Teams durch weitgehenden Verzicht auf Micro-Management sowie durch Freiheiten in Bezug auf Entscheidungen und die Förderung von Selbstmanagement erreicht werden. Zielvereinbarungen sollten mit Leitplanken bezüglich der Vorgehensweisen und verwendeten Tools verbunden werden, ergänzt durch die je-

weiligen Entscheidungskompetenzen des Teams. Ein konkretes Beispiel wäre, dass im Team entschieden wird, wann innerhalb eines bestimmten Rahmens welche Aufgaben erledigt werden, gerade auch unter Berücksichtigung unterschiedlicher Zeitzonen. Vor diesem Hintergrund ist der Stellenwert einer intensiven Zusammenarbeit der Teammitglieder evident.

Eine relationale Ausgestaltung der Arbeit bedeutet, Aufgaben so zu stellen, dass Informationsaustausch, gegenseitige Abstimmung und Zusammenarbeit im Team gefördert werden. Um dies auf der Aufgaben- wie auch der Beziehungsebene zu gewährleisten, bieten sich etwa virtuelle Plattformen für Wissenstransfer und pragmatische Unterstützung an. **Tolerable demands** schließlich zeichnen sich dadurch aus, dass die damit verbundenen Herausforderungen stimulierend, aber nicht erschöpfend wirken. Hierzu gehören ein handhabbarer Zeitdruck ebenso wie angemessen vereinbarte Beantwortungszeiten für E-Mails oder eine Sensibilität für weitere Belastungen von Teammitgliedern, die beispielsweise aus der Zugehörigkeit zu weiteren Teams in einer Multi-Projekt-Umgebung resultieren.

Können diese Kriterien Neuigkeitswert für sich beanspruchen? Gewiss nicht durchgängig. Diese „smarte“ Konzeption zur Gestaltung von Aufgaben in virtuellen Teams dürfte es aber in der Praxis erleichtern, sich der wichtigsten Aspekte bewusst zu sein und sie konsequent umzusetzen. Dadurch können die Übernahme von Verantwortung, Empowerment und ein positives Klima im Team unterstützt werden, Faktoren also, deren positive Effekte als empirisch gut abgesichert gelten können: hinsichtlich der Arbeitsabläufe und -ergebnisse ebenso wie für Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Und genau dazu, so postulieren es die beiden Autoren, trägt eine ‚smarte Arbeitsgestaltung‘ für virtuelle Teams bei.

Prof.in Dr. **Simone Kubowitsch**

**Klonek, F.** (Curtin University, Perth) & **Parker, S.** (Curtin University, Perth) (in press).

*Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams.*

Organizational Dynamics, 50 (1).



**Sarges, W.** (2021).

*Das Biographische Eignungs-Interview (B-E-I).*

Lengerich: Pabst Science Publisher. 179 Seiten. 35 €, e-Book 20 €.

Der Autor, Werner Sarges, ist seit Jahrzehnten erfolgreicher Experte im Bereich Managementdiagnostik – in Forschung, Beratung und Training. In dieses Buch sind seine beruflichen Erfahrungen in der Managementdiagnostik von Topmanagern ebenso eingeflossen wie viele aktuelle Studienergebnisse. Das von ihm entwickelte und vielfach eingesetzte biographische Eignungs-Interview wird hier erstmals ausführlich vorgestellt.

Das Buch beginnt, wenig überraschend, mit der Klärung der Stellenanforderungen, die am Anfang jedes Auswahlprozesses stehen muss. Danach geht es um den/die Kandidat:in und die Frage, was Top-Führungskräfte benötigen, um erfolgreich zu sein. Herausgestellt werden: (1) Lern-Potenzial, das Lernen können und wollen, (2) Kognition, die geistigen Fähigkeiten, (3) die große Bedeutung von Motivation und Emotion, die den Antrieb und den Leistungsanspruch eines Menschen definieren, (4) die Fähigkeit zur sozialen Interaktion. Detailliert werden zugehörige Führungskompetenzen erläutert und immer wieder Bezug auf aktuelle Forschungsergebnisse genommen.

Der Hauptteil des Buches ist mit rund 100 Seiten dem Interview und seinen Besonderheiten gewidmet. Sarges plädiert für ein bzgl. der Fragen kaum standardisiertes, aber inhaltlich stark strukturiertes Vorgehen. Ziel ist es, die Motivstruktur der Kandidat:innen zu verstehen, indem man diese immer wieder durch gezieltes Nachfragen zur Selbstreflexion bringt. Gleichzeitig ist dies ein wertschätzendes und

individualisiertes Vorgehen gegenüber sehr erfahrenen und erfolgreichen Manager:innen, die sich nicht in Schablonen pressen lassen (wollen). Vom Interviewer fordert Sarges einen Redeanteil von maximal 10 % und eine ausgeprägte Zuhörfähigkeit: „zuhören – nachfragen, zuhören – zuhören ...“. Ziel sind nicht trickreiche Fragen, sondern ein nicht-konfrontativer, wertschätzender Befragungsstil.

Besonders interessant dürfte für den Leser sein, an den langjährigen Erfahrungen des Autors teilzuhaben: Wie kann man ein solch biographisches Interview beginnen? Wie erfahrene Kandidat:innen aus der Reserve locken und eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre aufbauen? Wie kritische Themen wie Schwächen und Misserfolge ansprechen? Und vor allem: Wie kann man zielführend nachfragen? Dazu gibt es viele Beispiele und konkrete Tipps.

Es ist ein komplexes und hochinteressantes Buch, das gerade erfahrenen Recruitern noch viele Anregungen geben kann. Das biographische Eignungs-Interview erhebt nicht den Anspruch, (teil) standardisierte Gesprächsführung und Bewertung (man denke an das multimodale Interview von Schuler) zu ersetzen. Diese sind in der Vielzahl der Fälle durchaus berechtigt und sinnvoll. Vielmehr geht es um eine Ergänzung und Weiterentwicklung des Interviewstils, wenn im Gespräch mit Top-Manager:innen Persönlichkeit und Motivation bedeutsamer werden und ein individualisiertes, aber inhaltlich strukturiertes Vorgehen gefordert ist.

*Prof. Dr. Erika Regnet*



**Lebrez, C.** (2021).

*Raus aus der Zwickmühle. 150+ Beispiele für den gelungenen Umgang mit schwierigen Führungssituationen.*

Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag. 325 Seiten. Nur als e-Book verfügbar 20,99 €.

In Ergänzung zu seinem Buch „Das Dilemma mit den Dilemmas“ (2020) hat Christian Lebrez nun einen weiteren Band zum Thema mit Lösungen vorgelegt. Die Führungswelt steckt voller Dilemmas. Oft sind Führungskräfte in Situationen und müssen Entscheidungen treffen, bei denen man eigentlich nur verlieren kann und die Wahl zwischen zwei Übeln bleibt. Mitarbeitende durch Überstunden und Druck verärgern oder Kunden verlieren? Kosten einsparen oder endlich in die neue IT investieren? Weniger Überstunden und Freizeit oder für Mitarbeitende auch in der Coronapandemie ein offenes Ohr haben? Solche schwierigen Entscheidungen bleiben nicht aus – egal, ob es um die eigenen Mitarbeitenden, die Vorgesetzten, Kunden oder KollegInnen geht. Zwickmühlen sieht Lebrez als unvermeidliche Begleiterscheinung in jeder arbeitsteiligen Organisation. Man sollte also den Umgang mit ihnen lernen, um sich nicht aufreiben zu lassen.

Im zweiten Band beschreiben über 100 Führungskräfte und Coaches, wie sie bzw. ihre Klienten mit schwierigen Führungssituationen erfolgreich umgegangen sind.

Dabei sind die Beispiele immer nach dem Schema beschrieben: Beschreibung der Situation – Zwickmühle und die zugrunde liegenden Gegenpole – Lösung – Erfolgsfaktoren.

Bei den Beispielen wird nicht nur deutlich, dass sich immer wieder ähnliche Lösungsansätze für schwierige Führungsansätze finden lassen. Mal kann man das Dilemma zum Problem von jemand anderem machen. Mal hilft es, spezielle Spiel- und Entscheidungsregeln zu definieren. In anderen Fällen geht es darum, die eigenen Perspektiven zu erweitern oder aber strukturelle Lösungen anzustreben. Und gelegentlich ist auch aussitzen eine gute Alternative.

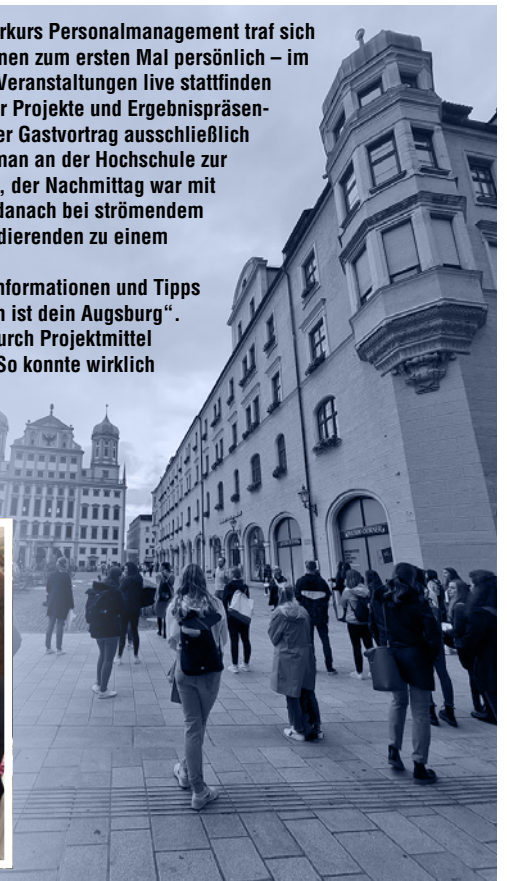
Fach- und Führungskräfte finden zudem viele Beispiele für typische Führungs-dilemmata. Sie können daran lernen, indem sie eigene Lösungsansätze prüfen und von den Erfahrungen anderer Führungskräfte profitieren. Darüber hinaus bietet das Buch die Gelegenheit zu reflektieren, ob jemand die Konfrontation mit Dilemmata in der Führungsfunktion wirklich will oder lieber eine Fachkarriere anstreben sollte.

Prof. Dr. **Erika Regnet**



Am 15.07.2021 war es soweit: Der Masterkurs Personalmanagement traf sich endlich wieder und sah manche Dozentinnen zum ersten Mal persönlich – im Oktober 2020 hatten noch einige wenige Veranstaltungen live stattfinden können, seitdem hatte alles, inklusive der Projekte und Ergebnispräsentationen und jede Lehrveranstaltung, jeder Gastvortrag ausschließlich online stattgefunden. Am Vormittag kam man an der Hochschule zur einzigen schriftlichen Prüfung zusammen, der Nachmittag war mit Stadtführung gefüllt (2 Stunden trocken, danach bei strömendem Regen) und am Abend trafen sich die Studierenden zu einem gemeinsamen Ausklang des Semesters. Bei der Stadtführung erhielten wir viele Informationen und Tipps und auch leckere Stärkungen durch „Mein ist dein Augsburg“. Gesponsert werden konnte die Führung durch Projektmittel der Professorinnen Hatfield und Regnet. So konnte wirklich entspannt gefeiert werden.

**MASTERKURS PERSONALMANAGEMENT**  
bei der Stadtführung in Augsburg



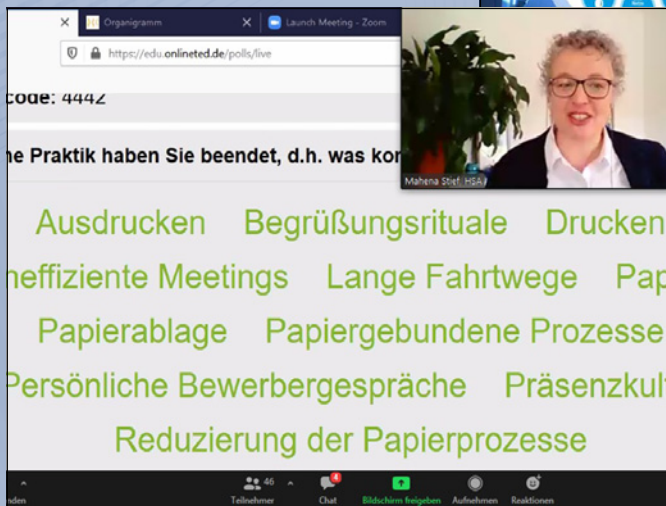
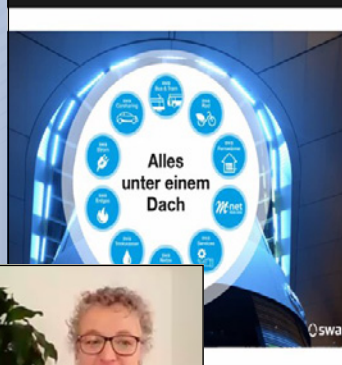
**vom 20. Augsburger Personalertag am 10. Februar 2021  
Thema – eigentlich geplant als Rückblick zu Coronapandemie:  
Personalpolitische Strategien in der Corona-Krisenzeit**



mit Vorträgen von **Insa Zeller, Personalleiterin, Stadtwerke Augsburg Holding GmbH**

Geschäftsbereich Personal und Recht: Systemrelevantes, sicheres Arbeiten, mobiles Arbeiten, Kurzarbeit – Erfahrungen und Erfolgsfaktoren bei den swa

**Prof. Dr. Michael Feucht, Dekan der Wirtschaftsfakultät:** Sicherstellung der Lehre und Funktionsfähigkeit an der Hochschule Augsburg in Zeiten von Corona



Der **21. Augsburger Personalertag** findet am **20.07.2021** zum Thema **Arbeitgeberattraktivität** statt. Was erwartet der Nachwuchs beim Berufseinstieg? Wie unterscheiden sich Erwartungen und Vorstellungen der Generation Z von den Befragungen im Jahre 2013 und 2017? Wer will in der Region arbeiten? Wenn zieht es weg aus Augsburg und wenn ja, wohin?

Dazu haben wir die Studierenden der Abschlussemester der unterschiedlichen Bachelor- und Masterstudiengänge der Hochschule befragt.

Ein Projektbericht wird aktuell erstellt, bei Interesse bitte Mail an: [Erika.Regnet@hs-augsburg.de](mailto:Erika.Regnet@hs-augsburg.de).

Projektberichte zu den bisherigen Befragungen aus den Jahren 2013 und 2017 finden Sie unter: <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Personalmanagement.html>