

# PERSONALMANAGEMENT

## Fakultät für Wirtschaft

### an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



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



## Grüßwort

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

anbei erhalten Sie unseren aktuellen Personalmanagement-Newsletter mit Neuigkeiten aus der Hochschule, Berichten der Studierenden, aktuellen Forschungsthemen und vielem anderen.

Mit dem Wintersemester startete die neue Studien- und Prüfungsordnung, die für uns insbesondere im Bereich soziale Kompetenzen mit den Teilmodulen Rhetorik und Kommunikation viele Änderungen brachte. Da die höheren Semester weiterhin nach der bisherigen SPO studieren, hatten wir einmalig 12 Parallelgruppen – vielen Dank an die Lehrbeauftragten, die uns tatkräftig unterstützt haben und ohne deren Einsatz dieses Angebot an die Studenten nicht möglich gewesen wäre. Frau Ulrike Tielemann einen herzlichen Dank für ihre unermüdliche Koordination der vielen Gruppen! Die neuen Lehrbeauftragten dürfen wir in diesem Newsletter vorstellen.

Unser Personalmaster ist weiterhin sehr begehrt, die neue Studierendengruppe konnte im Oktober starten und schließt in Kürze schon das erste Studiensemester ab.

Betonen möchte ich vor allem das vielseitige studentische Engagement: Die Studenten reisen zum Studieren und für Praktika in entfernte Länder, engagieren sich ehrenamtlich, hängen sich in Projektarbeiten rein, besuchen erste Fachkongresse und gewinnen Preise, wie Nadja Mütterlein, die den HR Next Generation Award erhielt. Zu all diesen Themen lesen Sie mehr im Newsletter.

Einen herzlichen Dank sagen möchte ich auch allen unseren Kooperationspartnern, die uns in unserer Arbeit an der Hochschule unterstützen – durch Lehraufträge, Beiratsarbeit, Angebot und Betreuung von Abschlussarbeiten, Projekte oder Praktika, Gelegenheit zu Exkursionen und vielem anderen mehr.

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

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg  
**Erika Regnet**

Studenten bei den JC Network Days von academia e.V.

## \\ INHALTSVERZEICHNIS \\

Erfahrungen bei Bewerbung / Berufseinstieg ....	2
Bei Firma Grenzbach Maschinenbau GmbH .....	4
Stellensuche im Personalmanagement .....	6
Bei der msg global solutions Deutschland .....	7
Erfahrungsberichte Studieren / Praktikum im Ausland> .....	9
Auslandssemester in Irland .....	9
HR-Praktikum bei Mercedes Benz in Japan .....	11
Taylor's University in Subang Jaya, Malaysia .....	13
Masterstudiengang Personalmanagement .....	15
Zertifikatskurse, Weiterbildung, Seminare<< ....	17
Gastvortrag / Studentische Aktivitäten .....	18
Gastvortrag HR-Arbeit bei MAN Diesel & Turbo ..	18
Studentische Unternehmensberatung – 10 Jahre academia e.V. ....	18
Praxisprojekte .....	21
Neue Lehrbeauftragte an der HSA> .....	23
Tülin Arslan / Ninja Hannebauer .....	23
Susanne Kaßner / Sonja Rechthaler .....	24
Veranstaltungen und Kongresse> .....	25
13. Augsburger Personalertag .....	25
Arbeitskreises Schlüsselkompetenzen .....	26
Forum HR 2016 im Zeichen der Digitalisierung ...	27
Zukunft Personal 2016 .....	28
Personalwirtschaftspreis 2016 .....	29
Unsere Absolventen .....	31
Aus der Forschung> .....	32
Strategie und Personalmanagement .....	32
The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco-)innovation activities ...	36
Begeistert Führen .....	36
Für Sie gelesen .....	38
<b>TERMINE 2017</b> .....	<b>2</b>
<b>INFORMATIONEN UND LINKS</b> .....	<b>35</b>
<b>IMPRESSUM</b> .....	<b>38</b>

## » Nicht ganz so schwer wie die Partnerwahl – das richtige Unternehmen und die passende Aufgabe finden

### Bewerbungen während des Studiums

Schon während des Studiums steht einem – freiwillig oder auch nicht – die Hürde bevor, eine Bewerbung zu erstellen, und man merkt allzu häufig, dass das nicht so einfach ist. Genau diesem stand ich während meines Studiums mehrfach gegenüber. Egal ob für ein Praktikum, eine Werkstudententätigkeit oder eine Bachelor- bzw. Masterarbeit.

Für meine erste Bewerbung stieß ich bei meinen Recherchen auf [Staufenbiel.de](http://Staufenbiel.de) und fand deren Konzept, inklusive Musterbeispielen, sehr hilfreich und für mich logisch aufgebaut. Was ich immer wieder gerne verwende.

**TIPP** Die Anmeldung bei [Staufenbiel](http://Staufenbiel.de) ist kostenlos. Damit gewinnt man die Vorteile eines regelmäßigen Newsletters und hat vergünstigten/kostenlosen Eintritt zu Karrieremessen und Bewerbungsschecks. Gleichzeitig einen Einblick in zukünftige Gehaltsstufen.

### Welchen Bewerbungsformen begegnete ich während des Studiums?

Häufig, insbesondere in großen Unternehmen, gibt es Onlineportale, in denen die gesamten Daten eingepflegt bzw. auch hochgeladen werden können. Dabei musste ich immer wieder feststellen, dass dies sehr viel Zeit in Anspruch nahm. Vorteilhaft hierbei ist, dass Deine Daten im System des Unternehmens erfasst sind und auch für andere Stellenausschreibungen jederzeit aktualisiert werden können. Für Unternehmen ist diese Form sehr hilfreich, da ein Filtern über gewünschte Daten der Bewerber so viel einfacher verläuft und Zeitersparnis mit sich bringt.

**TIPP** Die Bewerbungskosten (z. B. für Bewerbungsmappen, Versand, Papier, etc.) können am Ende des Jahres bei der Steuererklärung angesetzt werden.

Weiter ist die schriftliche Form einer Bewerbung noch oft anzutreffen gewesen. Also ein Motivationsschreiben, Deckblatt, Lebenslauf und als Anlage notwendige Zeugnisse und Zertifikate.

### Was kommt ins Motivationsschreiben?

Hier war es mir immer wichtig, eine Person direkt anzusprechen, je nachdem ob ich mit dieser schon im Gespräch war oder ob diese in der Stellenausschreibung genannt wurde. Weiter habe ich folgende Schritte verfolgt:

1. Woher habe ich die Information über die offene Stelle?
2. Was mache ich derzeit?
3. Mit welchen Erfahrungen bin ich für diese Position geeignet (nur die relevanten Stationen nennen) und mit welchen Kenntnissen kann ich das Team unterstützen?
4. Wann kann ich starten und falls es sich um eine Werkstudentenstelle handelt, wie viele Stunden pro >

■ Berufsbegleitende Weiterbildung mit Hochschul-Zertifikatskursen: Am **18./19.1.** wird der **4. Zertifikatskurs Produktmanagement** mit dem Seminar Technologie- und Innovationskompetenz fortgesetzt. Die weiteren Module laufen bis Juli 2017. Infos und Anmeldung unter [www.tcw-donau-ries.de](http://www.tcw-donau-ries.de).

■ Die **Münchner FreiwilligenMesse** hat das Ziel, engagierte Personen mit geeigneten Projekten und Trägern zusammenzubringen. Die 11. FreiwilligenMesse findet am **22. Januar** am Gasteig in München statt. Infos unter [muenchner-freiwilligen-messe.de](http://muenchner-freiwilligen-messe.de).

■ Am **8.2.2017** findet der **13. Augsburger Personalertag an der Hochschule** statt. Thema „*Performance Management – neu gedacht?*“ Informationen weiter hinten im Newsletter, Anmeldung unter [weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de](mailto:weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de).

■ **18. März** ist der **Equal Pay Day** – der Tag, bis zu dem Frauen aufgrund des Gender Pay Gaps von weiterhin 21 Prozent sozusagen umsonst gearbeitet haben. Umgerechnet ergeben sich daraus 77 Tage. Es gibt bundesweit viele Veranstaltungen und Aktionen. Infos unter [www.equalpayday.de](http://www.equalpayday.de), zu den Veranstaltungen in München s. [www.frauenverbaende.de](http://www.frauenverbaende.de).

■ Der **jährliche Kongress der DGFP** behandelt am **23. und 24. März 2017** in Berlin unter „Challenge Transformation“, wie Unternehmen sich erfolgreich verändern und wie sie die Transformationen im agilen und digitalen Zeitalter gestalten. Infos und Anmeldung unter [congress.dgfp.de/startseite.html](http://congress.dgfp.de/startseite.html).

■ Am **27.4.2017** ist wieder **Girl's Day**, Schülerinnen sollen für ihre Berufswahl Ausbildungsberufe bzw. Studiengänge in **IT, Handwerk, Naturwissen-**

## TERMINE 2017

**schaften und Technik** kennenlernen, in denen Frauen bisher eher selten vertreten sind, oder weibliche Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik einen Tag lang begleiten.

■ Am **8. und 9. Mai** sind die **ProfessorInnen der bayerischen Hochschulen** zum Erfahrungsaustausch an der Hochschule Augsburg. Die Augsburger Professorinnen Mahena Stief und Erika Regnet koordinieren das Programm. Anmeldung unter [www.diz-bayern.de](http://www.diz-bayern.de).

■ Die **Fachmesse Personal Süd** findet am **9. und 10. Mai** wieder in Stuttgart statt. Eine gute Möglichkeit, sich bei den mehr als 300 Ausstellern und den vielen begleitenden Fachvorträgen schnell zu informieren. Infos unter [www.personal-sued.de](http://www.personal-sued.de).

■ Auch die Messe **women&work 2017** behandelt am **17.6.** in Bonn die Themen Veränderung, Digitalisierung, Arbeitswelt 4.0. Nach Aussagen der Veranstalter Europas größtes Karriere-Event für Frauen. Infos unter [www.womenandwork.de](http://www.womenandwork.de).

■ Der nächste **Zertifikatskurs Controlling der Hochschule Augsburg** startet am **19. Juni** mit dem Kurs Grundlagenkompetenz Controlling. Das zweite Modul behandelt am **9./10. Oktober** Planungs- und Budgetierungsinstrumente. Veranstaltungsort ist das Hochschul-An-Institut TCW in Nördlingen. Infos und Anmeldung unter [www.tcw-donau-ries.de](http://www.tcw-donau-ries.de).

■ Der jährliche **Personalmanagementkongress** des Bundesverbandes der Personalmanager und des Magazins Human Resources Manager wird am **29. und 30. Juni** in Berlin stattfinden zum Thema HR Evolution. Infos und Anmeldung unter [www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de).

- › Woche bin ich verfügbar und an welchen Wochentagen?
- 5. Falls sich Vorgesetzte als Ansprechpartner für Referenzen zur Verfügung stellen, können diese hier gerne (mit Kontaktdaten) genannt werden. Damit gelingt es, zusätzliches Interesse für die eigene Person zu wecken. Parallel dazu muss die Kontaktperson aber auch kurz darüber informiert werden, dass sich evtl. jemand melden wird.

Weiter nahm ich immer einen Abschluss mit rein, dass ich mich über eine Einladung zum Bewerbungsgespräch freue und das gängige „Mit freundlichen Grüßen“.

### Brauche ich ein Deckblatt?

Ein Muss ist das nicht. Ich persönlich habe es immer als eine Art Übersichtsblatt genutzt. Folgende Punkte nahm ich auf:

1. Namen
2. Bewerbung auf: Stellenbezeichnung / Initiativbewerbung als: gewünschte Position
3. Foto (vom Fotografen)
4. Inhalt: Lebenslauf und Anhang (inkl. Auflistung der Titel der Zeugnisse und Zertifikate)

### Was kommt in den Lebenslauf?

Hier gibt es diverse Gestaltungsmöglichkeiten. Ich entschied mich dazu, meinen Lebenslauf in Persönliches, Ausbildung, Berufserfahrung, Weiterbildung, besondere Kenntnisse und Freizeit aufzuteilen. Dabei nannte ich nach einiger Zeit bei jedem Punkt eine kurze Auflistung der wichtigsten Tätigkeiten, die ich in dieser Zeit innehatte.

Damit der Leser die durchlaufenen Stationen besser nachvollziehen konnte, nannte ich die aktuellste Station immer zuerst und dies weiter in einer chronologischen Abfolge. Am einfachsten war es für mich, den Lebenslauf immer auf dem aktuellen Stand zu halten – damit hatte ich bei der nächsten Bewerbung weniger zu tun.

### Welche Zertifikate und Zeugnisse hänge ich mit an?

Da ich während des Studiums so viel Praxiserfahrung wie möglich sammeln

wollte, hatte sich einiges an Zertifikaten und Zeugnissen angesammelt, womit es mir immer schwerer fiel, die weniger relevanten auszusortieren, um niemanden damit zu „erschlagen“. Ich fing an, nur noch Dokumente zu verwenden, welche meinen sogenannten roten Faden in Richtung Personalentwicklung meiner Meinung nach aufzeigen.

Bei der Anordnung der einzelnen Dokumente legte ich großen Wert darauf, diese ebenfalls chronologisch dem Lebenslauf entsprechend einzufügen. Damit wollte ich es dem Leser etwas einfacher machen, sich zurechtzufinden.

### Wie bereite ich mich auf eine Karrieremesse vor?

Karrieremessen fand ich immer sehr interessant, jedoch auch zeitaufwendig. Vor jeder Karrieremesse habe ich mir vorab ein Bild davon gemacht, welche Unternehmen überhaupt vertreten sind und, wenn mir diese unbekannt waren, auf deren Homepage recherchiert. Damit konnte ich mir ein erstes Bild machen, ob ich das Unternehmen auf der Messe ansprechen möchte oder nicht. Da es mich in die Personalentwicklung gezogen hat, versuchte ich auch auf diesem Weg herauszufinden, wie sich die Unternehmen in diesem Bereich positionieren.

Anschließend stellte ich immer einen kleinen Flyer über mich zusammen, in dem ich meinen gesamten Lebenslauf in Kurzform (was, wo & wann) zusammenfasste. Auf den Messen wurde dieser Flyer immer positiv aufgenommen und verschaffte dem Unternehmen so einen kurzen Einblick über meine gesammelten Erfahrungen und Kompetenzen. Damit fand ich sowohl ein Unternehmen für die Bachelorarbeit als auch später für meine Masterarbeit. Natürlich kann

**TIPP** Für Karrieremessen stellte ich immer einen kleinen Flyer über mich zusammen, in dem mein gesamter Lebenslauf in Kurzform enthalten war. Mit Word ist dies ganz einfach, indem man die Seite quer nimmt und diese in drei Spalten aufteilt und nach dem Druck faltet. Dieser wurde immer positiv aufgenommen und verschaffte dem Unternehmen so einen kurzen Einblick über meine gesammelten Erfahrungen und Kompetenzen.

es auch vorkommen, dass ein Unternehmen aktuell keinen Bedarf hat. Jedoch fand ich es für mich persönlich immer sinnvoll, mir entweder eine Visitenkarte geben zu lassen oder mir den Namen des Mitarbeitenden nach dem Gespräch zu notieren, um bei einem weiteren Kontakt einen direkten Ansprechpartner zu haben oder im Motivationsschreiben nennen zu können.

### Warum soll ich mich während des Studiums für die Praxis interessieren?

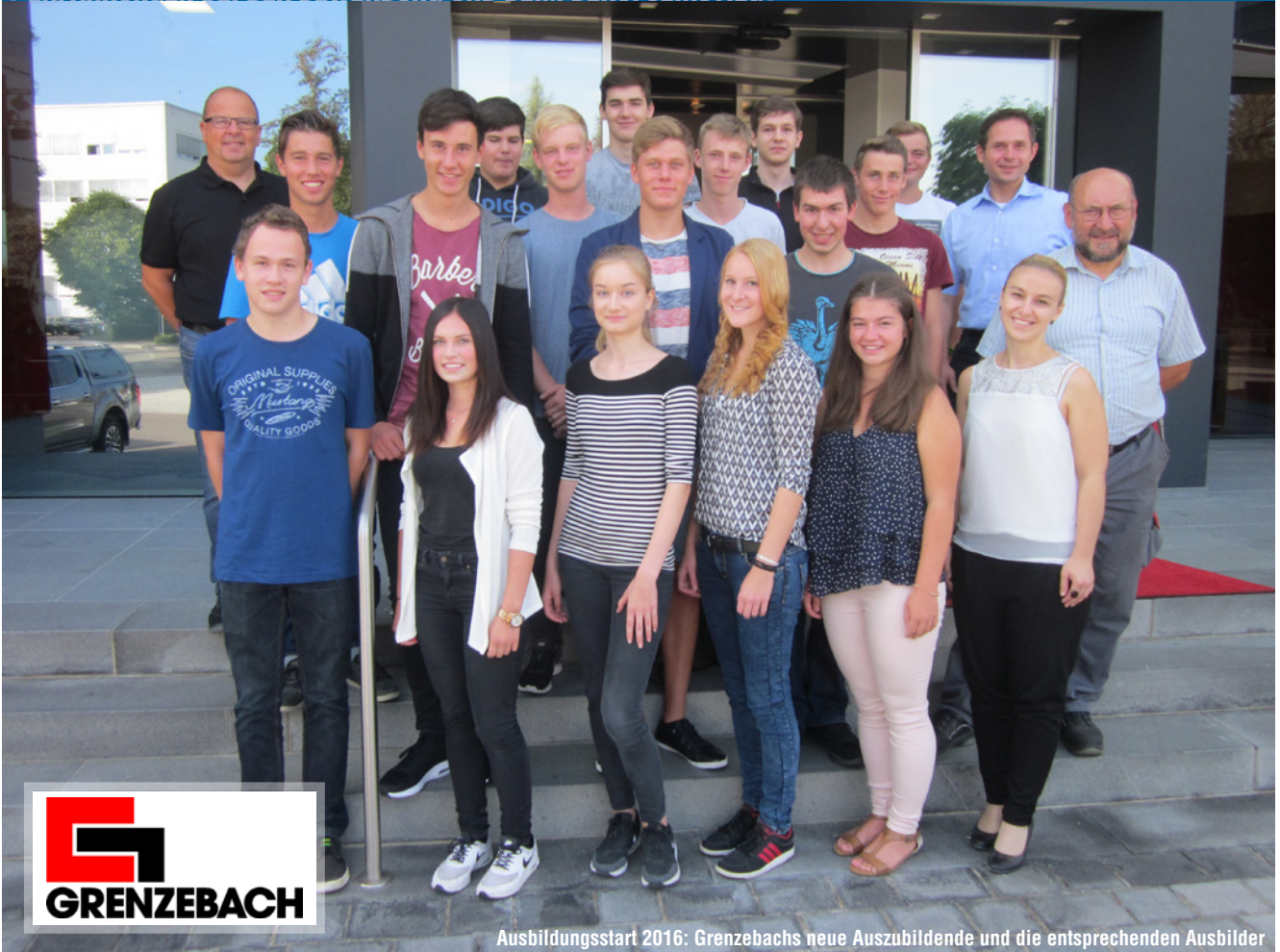
Der Bereich Personalmanagement ist sehr weit aufgestellt, z. B. Personalcontrolling, Personalmarketing, HR Business Partner, Personalentwicklung, etc. Im Studium ist es zwar möglich, einen theoretischen Einblick in die Thematiken zu gewinnen, doch wie so oft kann es in der Praxis und je nach Unternehmensgröße anders ablaufen. Aus diesem Grund war es mir wichtig, in diesen Praxiseinblicken herauszufinden, welcher Bereich mich am meisten anspricht. Aber auch, ob das Unternehmen international aufgestellt sein soll oder welche Unternehmensgröße und auch Branche mich am meisten interessieren. Also, wo will ich nach dem Studium hin!

Viele Unternehmen nehmen nur Praktikanten an, wenn diese an einer Hochschule bzw. Universität eingeschrieben sind. Daher ist es in der Regel nicht möglich, das Studium dann in der Regelstudienzeit abzuschließen. Im Gegenzug dazu aber weiß man, in welche Richtung es für einen gehen kann.

Zusätzlich bin ich davon überzeugt, dass ein Student mit einer gewissen Praxiserfahrung – vielleicht sogar im Ausland – es einfacher haben wird, den Berufseinstieg zu schaffen. Zum einen, da gewisse Praxiskenntnisse vorhanden sind, und zum anderen gewinnt man neben den gesammelten Erfahrungen auch ein kompetentes Netzwerk, was in der heutigen Zeit immer wichtiger wird. ‹‹

**Regina Henkel,**

Masterstudiengang Personalmanagement



Ausbildungsstart 2016: Grenzebachs neue Auszubildende und die entsprechenden Ausbilder

## ›› Berufseinstieg bei der Firma Grenzebach Maschinenbau GmbH

Was tun nach dem Bachelorstudium? Den Berufseinstieg wagen? Noch einen Master dranhängen oder doch erst einmal die Welt bereisen? – Schließlich hat man nach dem Abschluss wohl nie mehr so lange frei?! Für die meisten Studenten stellen sich diese Fragen am Ende ihres Bachelorstudiums. Viele meiner Kommilitonen fragen sich, hab´ ich überhaupt Chancen am Arbeitsmarkt und wie überzeuge ich in einem Vorstellungsgespräch? Über den Berufseinstieg nach dem Studium musste ich mir wohl als eine der wenigen Studenten so gut wie keine Gedanken machen. Denn schon während meiner Bachelorarbeit bei der Firma Grenzebach im Bereich Personal wurde mir ein Arbeitsvertrag dort angeboten.

Zu Beginn meines Pflichtpraktikums bei der Firma Grenzebach war mir nicht bewusst, wie weitgefächert der Bereich Personalmanagement sein kann. Durch diese ersten Eindrücke war ich mir schnell im Klaren, dass ich im nächsten Semester die Personalvertiefung bei

Frau Prof. Dr. Regnet belegen will, um in diesem Bereich auch später beruflich Fuß zu fassen. Dass sich mein damaliger Praktikantenplatz als gute Wahl erwiesen hat, zeigte sich schon in den ersten Wochen. Meine Kollegen haben mich sehr gut ins Team aufgenommen, mich in die verschiedenen Arbeitsbereiche eingearbeitet und mir dadurch viel Wissen vermittelt. Während der anschließenden Semester wurde mir eine Werkstudententätigkeit von der Firma Grenzebach angeboten, die ich sehr gerne annahm. Dadurch blieb ich im Team eingebunden, lernte immer wieder Neues und konnte eigene Projekte betreuen.

Nun bin ich schon seit einem halben Jahr Personalspezialistin eines international agierenden Unternehmens, der Grenzebach Maschinenbau GmbH. Die Firma Grenzebach ist Spezialist im Maschinen- und Anlagenbau und hat ihre Fertigungsstandorte in Deutschland, den USA und in China. Zu dem High-Tech-Unternehmen zählen weltweit 1.500 Mitarbeiter, die alle daran arbeiten,

die Technologieführerschaft durch neue Ideen und Entwicklungen beizubehalten und weiter auszubauen. Produktionsanlagen, intelligente Inspektionssysteme oder innovative Transporttechnologien gehören zur Produktpalette. Mit dem Thema Industrie 4.0 setzt sich die Grenzebach Maschinenbau GmbH schon sehr lange auseinander und kann bereits heute ihren Kunden Konzepte zu anlagenübergreifenden Automatisierungen anbieten.

Auch als Betriebswirt/in streift einen früher oder später dieses Thema und wird Teil der eigenen Arbeit. Denn um das Wissen zu vertiefen und junge Leute zu fördern, arbeitet die Firma Grenzebach schon seit Jahren eng mit der Hochschule Augsburg zusammen. Ein kürzlicher Besuch von Professoren sowohl von der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik als auch von der Fakultät für Wirtschaft soll die Kooperation zwischen der Grenzebach Maschinenbau GmbH und der Hochschule Augsburg noch weiter ausbauen. Meine Aufgabe ist es hier, ›

› motivierte Studenten als Praktikanten oder Bacheloranden/Masteranden zu rekrutieren, denen dann die Ingenieursarbeit näher gebracht wird. Jedes Semester werden ca. 10 – 15 Praktikanten und ca. fünf Bacheloranden/Masteranden für die Bereiche Maschinenbau, Automatisierungstechnik, Supply Chain Management, Controlling, Human Resources, Prozesscontrolling, Softwareentwicklung, Wirtschaftsinformatik, Technische Redaktion oder auch Projektmanagement eingestellt. Die Bewerbungen werden von mir gesichtet und den jeweiligen Betreuern von den Fachabteilungen vorgeschlagen. Die Bewerbungsgespräche werden dann zeitnah von mir und den Kollegen aus der entsprechenden Abteilung geführt. Dass die Ausbildung bei der Firma Grenzebach großgeschrieben wird, zeigt die hohe Ausbildungsquote. Insgesamt absolvieren derzeit 64 junge Leute ihre Ausbildung bei uns in Hamlar. Darunter sind 25 duale Studenten und sechs Industriekaufleute. Die Industriekaufleute werden dabei von mir betreut. Von der Einstellung bis hin zur Prüfungsvorbereitung darf ich deren Ansprechpartnerin sein. Auch die Belange aller Auszubildenden sind Teil meiner Arbeit. Bei den regelmäßigen JAV-Sitzungen werden Wünsche, Probleme und Anregungen der Auszubildenden diskutiert und besprochen. Unter Beweis dürfen sich die Auszubildenden des zweiten Lehrjahres in einem sozialen Projekt stellen, welches sie eigenständig organisieren müssen. Hier finden regelmäßige Treffen statt, um den Projektfortschritt zu erfragen und den Auszubildenden unter die Arme zu greifen.

Damit bei den zukünftigen Auszubildenden die Firma Grenzebach als ein interessanter und attraktiver Arbeitgeber bekannt wird, arbeiten wir eng mit den umliegenden Schulen zusammen. Ein Projekt, welches ich betreue, ist das P-Seminar des Gymnasiums Donauwörth. Den Schülern der 10. Klasse wird ein regelmäßiger Besuch bei der Firma Grenzebach

angeboten. Hier erfahren sie, welche Möglichkeiten der Ausbildung bei Grenzebach geboten werden, bekommen ein Bewerbungstraining und dürfen in unserem Ausbildungszentrum ein Werkstück anfertigen. Ein Projekt, welches im Sommer von mir mit organisiert wurde, war der Besuch des M+E-Trucks. Dort konnten sich interessierte Schüler über den Berufseinstieg in Metall- und Elektroberufen erkundigen.

Das Thema Ausbildung ist aber nur ein Teil meiner Arbeit. Zu meinen täglichen Aufgaben gehören unter anderen Arbeiten im SAP HCM Umfeld und die eigenverantwortliche Abwicklung der Zeiterfassung und Entgeltabrechnung. Im Bereich Entgeltabrechnung bin ich für vier deutsche Tochterunternehmen verantwortlich. Für die Kollegen dieser Standorte bin ich erste Ansprechpartnerin für sozialversicherungsrechtliche, steuerrechtliche und arbeitsrechtliche Fragestellungen. Damit ich mir in diesen Themen noch mehr Wissen aneignen kann, darf ich regelmäßig Schulungen besuchen. Auch nach dem Studium lernt man also nie aus. Aktuell werde ich

z. B. in das Thema Expat-Management eingelernt.

Mein Fazit nach einem halben Jahr Berufstätigkeit ist, dass mir die Arbeit sehr viel Spaß macht, da sie sehr abwechslungsreich aber auch sehr anspruchsvoll ist. An meinem Beruf mag ich besonders den Umgang mit den verschiedensten Persönlichkeiten und die Arbeit mit den Auszubildenden. Ich bin davon überzeugt, einen Job gefunden zu haben, der mir noch sehr lange Spaß machen wird. Rückblickend möchte ich meine Studienzeit keinesfalls missen, da ich diese Zeit als eine sehr prägende Zeit wahrnehme. In meinem Berufsalltag kann ich oft von dieser Zeit profitieren.

Allen Studenten, denen der Berufseinstieg noch bevor steht, wünsche ich alles Gute und viel Erfolg bei der Jobsuche.

Interessante Praktikantenstellen, Abschlussarbeiten und Stellenangebote bei der Firma Grenzebach findet Ihr hier: [grenzebach.com/de/karriere](http://grenzebach.com/de/karriere). ‹‹

**Verena Geitner,**  
Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft



Neue kaufmännische Azubis und Verena Geitner

## ›› Stellensuche im Personalmanagement

Bereits kurz vor meinem achten Semester wusste ich: „Nur noch die Bachelorarbeit und dann habe ich mein Studium in der Tasche“. Nebenbei ging ich noch zwei Tage die Woche als Werkstudent arbeiten. Über das Thema „Arbeitssuche“ machte ich mir noch wenig Gedanken. Anfang August, zwei Monate vor dem Ende meiner Studienzeit, habe ich dann meine Bachelorarbeit abgegeben. Jetzt wurde mir aber so langsam klar, dass ich mich um die Jobsuche kümmern sollte.

Meine Schwerpunkte während des Studiums waren Change Management und Personalmanagement. Dabei stand für mich seit meiner Personalvertiefung fest, dass ich später einmal im Personalwesen tätig sein möchte. Zudem habe ich mein Pflichtpraktikum und meine Werkstudententätigkeit in der Personalentwicklung absolviert. Aber auch das operative Personalmanagement hat mich angesprochen. Aus diesem Grund habe ich mich bei meiner Bachelorarbeit für ein Thema aus dem Recruiting entschieden. Auch das Projekt „Best Ager“ an der Hochschule zusammen mit der Firma borisgloger consulting GmbH war aus dem Bereich des Personalmanagements.

Die Richtung war also klar definiert. Nun stand ich vor der Frage, welche Berufe im Personalmanagement überhaupt in Frage kommen. Zunächst verschaffte ich mir einen Überblick, welche Berufe/Stellenbeschreibungen sich mit meinen Interessen deckten. Mein wertvollstes Tool auf der Suche nach passenden Stellen war das Internet, vorzugsweise die Seite „indeed“. Indeed ist ein Internetjobportal, ähnlich wie „Monster“ oder „stepstone“. Bei dieser Online-Jobbörse werden anhand einer Arbeitsstelle, einem Stichwort und dem gewünschten Arbeitsort bzw. dem Bundesland/der Postleitzahl offene Arbeitsstellen angezeigt. Anfangs habe ich nur das Stichwort „Personal“ und „Bayern“ eingegeben, um mir einen ersten Überblick zu verschaffen, welche artverwandten Stellen es überhaupt im Personalmanagement gibt. Schnell kristallisierte sich heraus, dass meine persönlichen Interessen sich mit den Stellenbeschreibungen eines Personalreferenten bzw. eines Spezialisten im Recruiting am ehesten deckten. So suchte ich eifrig Stellenaus-

schreibungen, die diesen Berufsfeldern ähnelten und nahm mir vor, mich auf diese zu bewerben.

In meinem ersten Schritt habe ich meine Bewerbungsunterlagen auf den neuesten Stand gebracht. Ich habe



neue professionelle Bewerbungsfotos machen lassen. Meinen Lebenslauf mit Erläuterungen bisheriger Tätigkeiten und Schwerpunkte samt Bachelorthema überarbeitet und aktualisiert. Anschließend habe ich ein schönes Deckblatt kreiert und zu guter Letzt mein Bewerbungsschreiben grob aufgesetzt und von mehreren Personen Korrektur lesen und überarbeiten lassen. Fehler in der Bewerbung sind für viele Unternehmen ein absolutes Tabu und können sogar zu einer sofortigen Aussortierung bzw. Absage führen.

Nun konnte ich starten. Über indeed habe ich jeden Morgen einen Newsletter erhalten mit den neuesten Stellenausschreibungen, die mich meinem „Traumjob“ näher bringen sollten. Jedes Bewerbungsschreiben musste individuell zum Unternehmen passen, eine einzige Bewerbung nahm etwa zwei Stunden in Anspruch. Bis zu meinem Berufseinstieg im November vergingen knapp drei Monate. Nach insgesamt 65 Bewerbungen, davon etwa 55 auf vakante Stellen für alle Unternehmensgrößen und immerhin zehn Initiativbewerbungen bei Großkonzernen, war ich schlussendlich erfolgreich. Ich habe mich hauptsächlich für Stellen als Personalreferent in klein- und mittelständischen Unternehmen und als Recruiter für bekannte Personalvermittlerfirmen beworben. So hatte ich drei Bewerbungsgespräche für die Arbeitsstelle als Personalreferent in Feucht, München und Treuchtlingen, zusätzlich sieben Telefoninterviews mit Personalvermittlern aus dem Raum Nürnberg und München, von denen ich zu sechs persönlichen Gesprächen

eingeladen wurde, aber nur vier wahrgenommen habe. In Summe zeigten nur zehn von 65 Firmen wirkliches Interesse an meiner Qualifikation und Persönlichkeit und luden mich zu einem Vorstellungsgespräch ein. Der Rest, sprich 55 Unternehmen, sagten mir entweder sofort ab oder ließen sich teilweise bis Dezember mit der Absage Zeit.

Dennoch hat sich im Nachhinein der Aufwand gelohnt. Ich habe meine Traumstelle als Personalreferent erhalten, allerdings dafür sehr viel Zeit und Kraft investiert. Es hat Zeiten gegeben, in denen ich ratlos war und selbst nicht mehr an mich glaubte. Doch die Geduld hat auch dieses Mal wieder gesiegt. Es dauert eben seine Zeit, daher mein Rat an alle: „Niemals aufgeben“.

### Berufseinstieg nach dem Studium

Wie jeden Morgen habe ich auch an diesem Montagmorgen einen Newsletter von indeed mit den neuesten Stellenangeboten erhalten. Unter anderem auch die meines jetzigen Arbeitgebers, der Alfmeier Präzision SE, für eine Stelle als HR Referent. Ich kannte das Unternehmen bereits, da es nur wenige Kilometer von meiner Heimatstadt entfernt ist. Noch am selben Abend habe ich mich auf diese Stelle beworben. Bereits am nächsten Morgen rief mich die Teamassistentin an und vereinbarte einen Termin für Freitagvormittag zum Vorstellungsgespräch. Dieses ist meines Erachtens nach sehr gut verlaufen, es dauerte knapp über zwei Stunden und beinhaltete auch einen psychologischen Test. Nur fünf Tage darauf erhielt ich einen Anruf mit der Anfrage, ob ich bereit wäre, im November als Personalreferent anzufangen. Am Dienstag darauf unterschrieb ich meinen Arbeitsvertrag. Das Glück war mir hold.

Am 2. November hatte ich dann meinen ersten Arbeitstag und wurde sehr freundlich von meinen neuen Kollegen der Personalabteilung aufgenommen. Diese besteht aus zehn Mitarbeitern inklusive einem/einer alle vier Monate wechselnden kaufmännischen Auszubildenden. Zu meinen Hauptaufgaben gehören sowohl die Betreuung von etwa 170 Produktionsmitarbeitern (Ferti- ›

› gung) und gewerblich-technischen Auszubildenden als auch das Weiterbildungsmanagement für alle Mitarbeiter des Standorts Treuchtlingen. Jeder neue Mitarbeiter erhält einen individuell auf die Stelle angepassten Einarbeitungsplan, der bis zum Ende der sechsmonatigen Probezeit zu mindestens 75 Prozent erfüllt werden sollte. Hierbei handelte es sich speziell in meinem Fall um viele interne Einarbeitungsschulungen zu folgenden Themenbereichen: Arbeitssicherheit, Compliance, Leiharbeit, Ein- und Austrittsbearbeitung von Mitarbeitern, Umgang mit personalrelevanten SAP-Anwendungen und Bewerbermanagementsystem. Mein direkter Vorgänger schied erst zum Ende des Jahres aus und arbeitete mich noch intensiv gerade zu Themen rund um die Fortbildung ein. So brachte dieser mir sowohl den Umgang mit dem für das Weiterbildungsmanagement zuständigen System näher als auch den üblichen Prozess interner/ externer Schulungen und der Schulungsbudgetplanung. Zu den Highlights gehörte in den ersten Wochen das Führen mehrerer Bewerbungsgespräche mit potentiellen

Auszubildenden zusammen mit den Auszubildenden der Fachabteilungen. Hier konnte ich besonders von dem mir eigens angeeigneten Wissen durch die Bearbeitung meiner Bachelorarbeit profitieren und dieses bereits in die Praxis umsetzen. Zudem habe ich bereits an einer Schule im Namen meines Unternehmens ein Bewerbertraining durchführen dürfen. Einer der unschöneren Momente war das Erstellen und Überbringen einer Ermahnung für einen Mitarbeiter. Aber auch das gehört zum Beruf eines Personalreferenten. Erfreulich ist die enge Zusammenarbeit mit den Kollegen der Personalabteilung, die mir glücklicherweise helfen, die Strukturen des Unternehmens und die Abläufe vieler Prozesse schneller zu verinnerlichen. Zudem sind die Arbeitsgesetze und der für diesen Industriezweig zuständige Manteltarifvertrag ein ständiger Begleiter im Arbeitsleben eines HR Referenten.

Nach nur zwei Monaten in meinem neuen Beruf kann ich leider nur kurze Ausschnitte meiner Zeit als Personalreferent wiedergeben. Zumindest eines steht fest, die Entscheidung, ins Personalma-

nagement zu gehen, war die richtige. Die abwechslungsreiche Arbeit bereitet mir große Freude und macht mir Spaß. Schön ist auch die Tatsache, dass ich die im Studium erworbenen fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten aus dem Personalwesen bisher vollständig in die Praxis einbringen konnte. Ich hoffe, dass ich die Anforderungen meines neuen Arbeitgebers zu seiner Zufriedenheit erfüllen kann und über die sechsmonatige Probezeit bleiben darf. Denn sowohl mit dem Job als HR Referent als auch mit dem Leitbild meines Unternehmens kann ich mich sehr gut identifizieren.

Die Alfmeier Group ist ein international ausgerichtetes, innovatives Unternehmen von Präzisions-Systemlösungen mit Ventilen, Aktuatoren, Pumpen und Steuergeräten. Weltweit beschäftigen wir heute etwa 2.000 Mitarbeiter. Kunststofftechnik, Elektronik, Mechatronik, Fluidtechnik und industrielle Gesamtlösungen zählen zu unseren Kernkompetenzen, durch die wir uns eine international führende Rolle im Automotive-Bereich erarbeitet haben. Mehr finden Sie unter [www.alfmeier.de](http://www.alfmeier.de). <<

*Alexander Bilinski, Bachelorstudiengang BW*

## » Berufseinstieg bei der msg global solutions Deutschland GmbH – ein Hidden Champion in der IT-Beratung

Wir alle haben bereits von ihnen gehört – den Hidden Champions einer Branche. Doch selbst einmal für einen arbeiten? Daran hatte ich vor meinem Berufseinstieg im Personalbereich nicht wirklich gedacht, denn auch ich wollte mich nach meinem Masterabschluss zunächst bei namhaften Konzernen bewerben. Die besten Voraussetzungen dafür, so glaubte ich, hatte ich mit meinem Nebenjob bei der Allianz Managed Operations & Services SE (AMOS) gelegt. Über den Kontakt einer Kommilitonin aus dem Masterstudiengang begann ich im 2. Semester im Center of Expertise der AMOS eine Werkstudentenstelle. Schnell stellte sich jedoch heraus, dass ich mich mit den dortigen Aufgaben und dem Unternehmen nicht richtig identifizieren konnte. Während ich noch überlegte, mich neu zu bewerben, ergab sich unvermittelt eine Möglichkeit bei der msg global solutions. Prof. Dr. Maier, einer der Professoren unseres Masterstudiengangs, stellte in einer seiner Vorlesungen



zu Beginn kurz eine Werkstudentenstelle vor, die er von der Personalreferentin des Unternehmens erhalten hatte. Von der msg hatte ich noch nie gehört, jedoch fand ich die Vakanz überaus reizvoll. Noch am selben Abend recherchierte ich im Internet etwas über das Unternehmen und sandte ihnen meine Bewerbungsunterlagen zu.

Die msg unterstützt seit 1980 als internationale Unternehmensgruppe ihre Kunden vor allem mit intelligenten IT- und Branchenlösungen sowie fachlich fundierter strategischer Beratung. Deutschlandweit gehört die msg Gruppe an sechster Stelle zu den führenden IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen hinter Global Playern wie Accenture und IBM. Die msg global ist eine auf das internationale SAP-Versi-

cherungsgeschäft spezialisierte Organisationseinheit der msg-Gruppe. Fokus der msg global solutions bilden dabei die Prozessberatung und Systemintegration bestehender Versicherungskernsysteme.

Bereits am nächsten Tag erhielt ich die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch bei der msg global in Ismaning. Nach einem sehr interessanten Interview mit anschließendem Rundgang durch die Firma, bei dem ich weitere Kollegen kennenlernte, verstärkte sich der gute Eindruck, den ich von der msg global gewonnen hatte. Der Personalbereich der msg global ist dabei relativ klein aufgestellt, nur drei Personaler bewältigen einerseits das operative Tagesgeschäft am Standort in Deutschland und treiben andererseits die strategische Personalarbeit länderübergreifend voran. Dies fand ich sehr beeindruckend. Ich beschloss, auf mein „gutes Bauchgefühl“ zu hören und bei der msg global anzufangen. Während meiner Werkstudententätigkeit unterstützte ich die Kollegen vor allem >



› im operativen Tagesgeschäft, konnte jedoch ebenfalls Einblicke in strategische HR-Themen wie den Performance Management Prozess gewinnen. Im weiteren Verlauf ergab sich für mich die Möglichkeit, meine Masterarbeit in Kooperation mit der msg global zu schreiben. Hierbei führte ich eine Mitarbeiterbefragung zum vorherrschenden Betriebsklima durch, welche global ausgerollt wurde. Neben der statistischen Analyse und länder-spezifischen Auswertung identifizierte ich insbesondere lokale und globale Herausforderungen für das Unternehmen, aus denen ich abschließend geeignete Maßnahmenpakete entwickelte, um das Betriebsklima weiter zu verbessern.

Ein paar Wochen vor Abgabe meiner Masterarbeit fragte mich mein Chef, in welchem spezifischen Personalbereich ich nach dem Studium arbeiten möchte und ob ich mir vorstellen könnte, bei der msg global anzufangen. Dies freute mich unwahrscheinlich, da ich neben den interessanten Tätigkeitsfeldern insbesondere die kollegiale Zusammenarbeit in unserem kleinen Team zu schätzen gelernt hatte. Nach Abgabe meiner Masterarbeit im April dieses Jahres hatte ich folglich einen nahtlosen Übergang in meine Festanstellung als HR Generalist bei der msg global.

Mein Tätigkeitsspektrum bei der msg global ist sehr vielfältig. In meiner Po-

sition als HR Generalist nehme ich jegliche Aufgaben entlang des Employee Life Cycles wahr – angefangen von der Rekrutierung und Onboarding neuer hochqualifizierter Mitarbeiter, Berechnung des variablen Gehaltsanteils der Mitarbeiter im Rahmen des Performance Management Prozesses, Relocation und International Taxation Angelegenheiten bis hin zur Durchführung und Analyse von Exitinterviews. Daneben berate ich als Personalreferentin nicht nur die 80 Führungskräfte und Mitarbeiter der msg global am Standort in Ismaning, sondern auch die knapp 30 Kollegen unseres Joint Venture Unternehmens Nexontis Consulting GmbH am Standort in Walldorf in allen arbeits-, lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen.

Darüber hinaus begleitet mich das Thema meiner Masterarbeit auch weiterhin. So verantworte ich den Follow-up Prozess der Mitarbeiterumfrage zum ermittelten Betriebsklima, bei dem derzeit lokale und globale Initiativen umgesetzt und kontrolliert werden. Aber auch strategische Personalthemen kommen nicht zu kurz: Bis Ende des Jahres wollen wir eine globale Expatriate Policy ausrollen und arbeiten derzeit an einem neuen Karrieremodell für unsere Berater.

Durch diese Vielfalt an operativen und strategischen Aufgaben ist die Lernkurve sehr hoch, die sich auch noch steigert, weil ich sehr oft meine eigenen Ideen und Best Practice Beispiele aus dem Studium in Entscheidungsprozesse mit einfließen lassen kann. Zudem sind die Hierarchien im Unternehmen sehr flach, man arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen – quasi auf Augenhöhe. Kein Tag gleicht dem anderen und ich freue mich täglich auf die neuen Herausforderungen, die man nicht planen kann, die aber gerade deshalb meinen Berufsalltag so spannend gestalten und ausmachen.

Mein Karrieretipp für alle angehenden Personaler: Nicht nur die namhaften großen Unternehmen bieten interessante Einstiegspositionen – meiner Meinung nach stehen die Hidden Champions den renommierten Firmen in nichts nach. Ich habe mit der msg global sehr gute Erfahrungen gemacht und bereue es nicht, den Berufseinstieg bei einem Branchenspezialisten gefunden zu haben. ‹‹

**Stefanie Richter**, Absolventin  
Bachelorstudiengang International Management,  
Masterstudiengang Personalmanagement



Wissen Sie, wo Baile Átha Cliath oder Port Láirge liegen? Nein? Ich wusste es bis vor vier Monaten auch noch nicht. Das hat sich aber durch mein Auslandssemester in Irland geändert. Auch wenn in Irland nur noch wenige Einwohner Irisch (Gaeilge) sprechen, gilt diese Sprache weiterhin als zweite Amtssprache auf der grünen Insel und ist unter anderem auch auf Orts- und Straßenschildern zu finden.

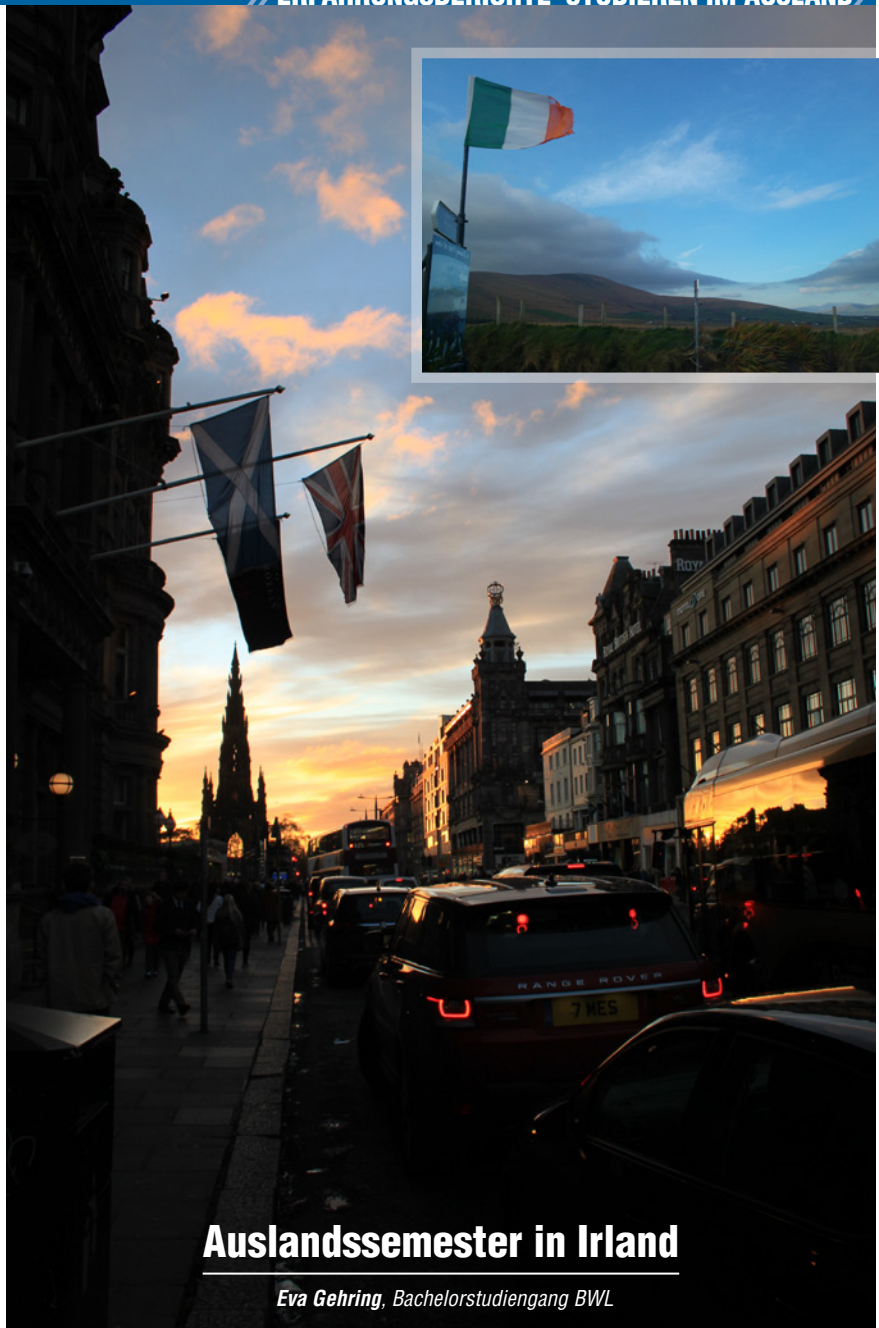
Mein Auslandssemester in Port Láirge begann am 31. August 2016 und endete pünktlich zu Weihnachten im selben Jahr. In dieser Zeit habe ich nicht nur etwas über die zweite Amtssprache der Iren gelernt (die oben genannten Städte heißen Dublin und Waterford), sondern in erster Linie auch sehr viel über interkulturelle Aspekte und Kompetenzen sowie über meine eigene Kultur.

Das Leben in Waterford ist einfach und unkompliziert: Die Austauschstudenten leben nahezu alle im Wohnheim „Riverwalk“, was dazu führt, dass man sehr schnell Kontakte knüpfen und als große Erasmus-Familie zusammen leben kann. Da Irland eine atemberaubende Natur zu bieten hat, haben wir die erste Hälfte unseres Semesters für viele Reisen auf der Insel genutzt: Westküste Irlands (Ring of Kerry, Cliffs of Moher), Nordirland (Belfast, Giants Causeway) sowie einige Städtetrips (Dublin, Kilkenny).

An dem Waterford Institute of Technology hat man sich durch die sehr gute Betreuung des International Office sowie aufgrund der tollen und interessanten Einführungsveranstaltungen zu Beginn des Semesters sehr wohl gefühlt. Wir konnten uns die Kurse frei zusammenstellen. Ich habe mich für die Marketingvertiefung entschieden sowie zwei weitere Vorlesungen. Eine davon passend zu meinem Schwerpunkt Personal, den ich an der HSA belegt habe.

Nachdem im Juni dieses Jahres die Wähler des Vereinigten Königreichs mehrheitlich für den Austritt aus der Europäischen Union gestimmt haben, war dieses Thema natürlich auch während meines Auslandsaufenthaltes sehr aktuell, nicht zuletzt, weil das für die Insel Irland bedeutet, dass die Trennung zwischen Nordirland und Irland wieder deutlicher wird.

Diesbezüglich habe ich von den Iren sowohl positive als auch negative Äußerungen vernommen. Allerdings waren



## Auslandssemester in Irland

*Eva Gehring, Bachelorstudiengang BWL*

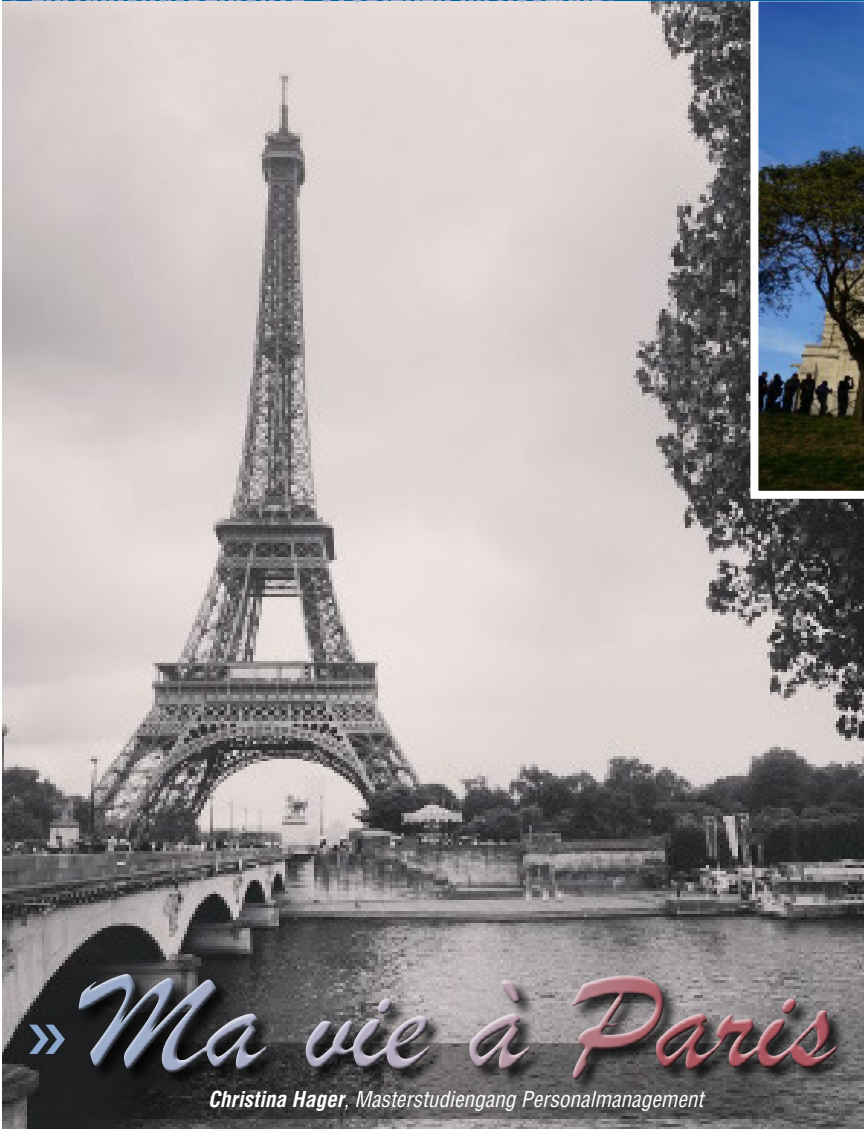
die Befürworter des Brexits, genauso wie in Deutschland, eher in der Unterzahl. Manche Iren versuchen die Vorteile für Irland darin zu sehen, dass Irland nach dem Austritt des Vereinigten Königreichs das letzte englischsprachige Land in der EU ist. Dies könnte es für Firmen sehr attraktiv erscheinen lassen, dort ansässig zu werden. In diesem Zusammenhang könnte ich mir auch sehr gut vorstellen, dass Irland bei Erasmusstudenten als englischsprachiges Aufenthaltsland noch beliebter wird.

Irland ist eine relativ kleine Insel und die Unternehmen sind stark abhängig vom Export (circa 75 Prozent der Unternehmen). Der Brexit könnte eine Preissteigerung der Exportware von 20

Prozent mit sich bringen, was für die wirtschaftliche Lage von Irland einen großen Nachteil darstellen könnte und lediglich für England einen Vorteil.

Auch aus dem sozialen Aspekt heraus könnte der Brexit einen großen Rückschritt bedeuten. Allerdings könnte es auch passieren, dass sich Nordirland und Irland zusammenschließen. Eine ganz andere Meinung haben manche meiner Professoren. Sie denken, dass es letztendlich nicht zum Austritt aus der EU kommen wird.

Dies alles sind lediglich subjektive Meinungen meiner Professoren, Kommilitonen sowie der irischen Zeitungen. Was der Brexit letztendlich für Irland bedeuten wird, zeigt die Zeit.



## » Ma vie à Paris

Christina Hager, Masterstudiengang Personalmanagement

### Reisevorbereitung

Wie kam es zu meiner Entscheidung, ein Auslandssemester zu absolvieren? Schon während meines Bachelorstudiums hatte ich den Wunsch, längere Zeit im Ausland zu leben. Leider hat sich mir die Gelegenheit zu dieser Zeit nicht geboten. Somit war der Master die perfekte Chance, dieses Vorhaben endlich in die Tat umzusetzen.

Bereits nach kurzer Recherche war der Entschluss gefasst: ich werde mein Auslandssemester an der ESCE Business School in Paris absolvieren. Die französische Kultur und Sprache wie auch diese wundervolle Stadt waren bei meiner Entscheidung die ausschlaggebenden Argumente. Durch die gute Betreuung des International Office der Hochschule Augsburg verlief der Bewerbungsprozess zügig und reibungslos. Somit konnten nun die konkreten Vorbereitungen starten:

### Wohnungssuche

Die ESCE stellte den Internationals eine Auswahl an möglichen Studentenwohnheimen zur Verfügung. Wer sich schon einmal mit dem Pariser Wohnungsmarkt beschäftigt hat, weiß, dass es nicht einfach ist, eine zentrale und bezahlbare Unterkunft zu finden (z. B. hatte ich eine Kommilitonin aus Dänemark, die für ihre ca. 33qm-Wohnung im Stadtteil Montmartre 1300 € im Monat bezahlte). Mit etwas Glück habe ich einen Platz in meinem Wunschwohnheim bekommen: Résidence Jacques Restignat ([www.residence-etudiante-restignat.fr/en-index.php](http://www.residence-etudiante-restignat.fr/en-index.php)).

Die Résidence liegt im Stadtteil Cachan und befindet sich südlich von Paris. Die Stadtmitte ist von hier aus in 15 Minuten und die ESCE in 30 Minuten zu erreichen. Das vor

einem Jahr renovierte Gebäude ist sehr modern und mit allem Notwendigen ausgestattet (Waschräume, Study Rooms, etc). Für 630 € im Monat bewohnte ich eines von 300 16qm-Zimmern mit einem großzügigen Bad und eigenem Kühlschrank.

### Finanzierung

Zu Beginn war die Finanzierung für mich einer der fragwürdigsten Punkte. Wie kann man sich als Studierende eine der teuersten Städte Europas leisten? Dank der Unterstützung des Erasmus-Programms wie auch durch das Auslands-BAföG erhält man eine gute Grundlage. Grundsätzlich sollte man pro Monat circa 1000 € für Unterkunft, Essen, Fahrkarte (NAVIGO-Monatskarte), Handyvertrag (Free-Mobile) und weitere Unternehmungen (Ausflüge, Partys, Kulturelles etc.) einplanen.

Somit begann Ende August meine Reise nach Paris via Nachtbus (für Reisende mit viel Gepäck sehr zu empfehlen). In den Einführungstagen der ESCE wurden uns noch einige nützliche und hilfreiche Informationen rund um das Studium und das Leben in Paris mit auf den Weg gegeben.

### Leben in Paris

Obwohl ich zu Schulzeiten bereits einige Jahre Französisch lernte, waren die Sprachbarriere und Verwirrung zu Beginn groß und selbst der Einkauf im Supermarkt wurde zur Herausforderung. Nach ein paar Tagen stellte sich dies jedoch ein und ich beherrschte die gängigen Alltagssituationen. Die Franzosen >

**Gast-Universität:** ESCE Business School Paris  
**Schwerpunkt:** International People Management  
 im Wintersemester 2016/2017

› sind meiner Erfahrung nach sehr aufgeschlossen, freundlich und hilfsbereit. Das Vorurteil, dass viele nicht Englisch sprechen wollen/können, hat sich während meines ganzen Aufenthaltes nur einmal bewahrheitet.

Die Pariser Kultur spiegelt sich in allen Ecken der Stadt wider. Es heißt nicht umsonst, Paris sei die Stadt der Liebe. Kleine Geschäfte, wundervoll geschmückte Außenfassaden, aber auch die Liebe zur Natur verleihen der Stadt einen einzigartigen Charme. Diesen habe ich vom ersten bis zum letzten Tag meines Aufenthaltes gespürt und bei ziellosen Spaziergängen durch die Stadt in vielen Kleinigkeiten wiederentdeckt. Die kulturelle Vielfalt Paris ist für Jugendliche unter 26 Jahren oftmals kostenlos zu erleben. Viele bekannte Sehenswürdigkeiten (u. a. Versailles, Arc de Triomphe) und Museen (Louvre, Musée d'Orsay etc.) lassen sich auf diese Weise erkunden.

Die Pariser Métro (U-Bahn) ist ebenfalls Kult – einerseits durch die Vielzahl an Menschen, die Kosten für deren

Nutzung (73 € für ein Monatsticket) wie auch durch die zum Teil wundervoll gestalteten Stationen. Zusammen mit dem RER (vergleichbar mit einer S-Bahn) sind sie die meistgenutzten Verkehrsmittel in Paris.

### Die ESCE und das Studium

Die Ecole Supérieure du Commerce Extérieur (kurz: ESCE) ist eine internationale Business School mit Sitz in Paris und Lyon. In Paris befindet sich die ESCE im Herzen der Stadt, nur fünf Gehminuten vom Eiffelturm entfernt. Um hier studieren zu können, müssen die Studierenden sehr hohe Studiengebühren entrichten (ca. 5000 € pro Semester), wobei die dortige Administration einer deutschen Hochschule gleicht.

Den Austauschstudierenden bietet die ESCE zu Beginn jedes Semesters eine Auswahl an Kursen an, welche je nach Studiengang mit der Heimathochschule durch das Learning Agreement abgestimmt werden. Passend zu meinem Studium habe ich meine Kurse im Schwerpunkt International People Management belegt. Die Unterrichtsgestaltung ähnelt ebenfalls unseren deutschen Hochschulen: Man findet viele Projekte, Gruppenarbeiten sowie Präsentationen während des Semesters vor. Den typischen Frontalunterricht sucht man jedoch vergeblich. Für den

interaktiv gestalteten Unterricht herrscht Anwesenheitspflicht und er wird je nach Kurs in französischer oder englischer Sprache abgehalten.

Ein Französischkurs ist für alle Austauschstudierende verpflichtend vorgeschrieben. Das Niveau wird durch einen Einstufungstest noch vor Beginn des Aufenthalts festgelegt. Sollte jedoch das Testergebnis nicht mit der Selbsteinschätzung übereinstimmen und man fühlt sich unter- oder überfordert, besteht jederzeit die Möglichkeit, auf die Professoren zuzugehen und den Kurs zu wechseln. Die Professoren sind durchweg freundlich und freuen sich, wenn sich die Internationals in die französischen Klassen integrieren. Weitere Informationen zur ESCE Business School unter folgendem Link: [www.esce.fr](http://www.esce.fr).

### Fazit

Die vielen besonderen Begegnungen und Erlebnisse waren für mich eine Bereicherung in kultureller, sprachlicher wie auch persönlicher Hinsicht. Es ist ein absolut einzigartiges und unvergessliches Erlebnis. Jedem, der mit dem Gedanken spielt, ein Auslandssemester zu absolvieren – sei es in Paris oder woanders auf der Welt – kann ich nur empfehlen, macht es!! Mein Termin für den nächsten Besuch in Paris steht schon!

Bei Fragen rund um meinen Auslandsaufenthalt oder das Leben in Paris, könnt ihr mir gerne schreiben ([hager.chr@gmx.de](mailto:hager.chr@gmx.de)). <<



## » HR-Praktikum bei Mercedes Benz in Japan

Als ich nach dem Abitur noch nicht genau wusste, wohin meine Karriere mal gehen soll, geschweige denn, was ich studieren möchte, machte ich zuerst ein Gap Year, das ja heutzutage viele Absolventen machen. Zuerst ging ich für neun Monate nach Australien mit einem Working Holiday Visum, wo ich sehr viele Menschen aus Asien, vor allem Japan kennenlernte. Irgendwie zog es mich dann dorthin und ich ging gleich im Anschluss für neun Monate nach Japan an eine Sprachschule in Tokio. Dort fing ich an, die Sprache zu lernen, was sich als gar nicht so leicht herausstellte. Ich verliebte mich sofort in das Land und die Leute in Japan und war mir sicher, dass

ich hier für immer bleiben möchte. Dafür brauchte ich natürlich vorher erst mal einen Universitätsabschluss. Internationales Management an der Hochschule Augsburg passte perfekt in meinen Plan – wegen des internationalen Bezuges und der vielen Kurse in Englisch. Schon bei Beginn des Studiums wusste ich, dass mein Auslandspraktikum wieder in das Land der aufgehenden Sonne gehen sollte. Nach einigen Bewerbungen und Absagen stellte sich jedoch heraus, dass meine Japanischkenntnisse von einem halben Jahr Sprachschule nicht wirklich ausreichen und so legte ich ein Pausenssemester ein, um noch einmal an die Sprachschule in Tokio zurückkehren.

Dort legte ich dann eine Sprachprüfung ab und als ich gerade anfangen wollte, mich mit diesem Zertifikat um eine Praktikumsstelle zu bewerben, klopfte einer meiner damaligen Mitbewohner in der WG in Tokio, der rein zufällig gerade ein Praktikum bei Mercedes Benz Japan machte, an meine Tür und meinte, sie würden einen Praktikanten für den Administrations- und Personalbereich suchen und er hätte mich bereits vorgeschlagen und wenn ich ihm meine Bewerbungsunterlagen zuschicke, könnte ich in zwei Tagen ein Telefoninterview haben. Gut, dass ich meine Unterlagen schon vorbereitet hatte für die Praktikumsuche. Das Telefoninterview >



Praktikantentour zu alten Mercedes Benz Standorten in Japan und Mitsubishi Fuso

Ausblick von dem Hauptsitz in Roppongi, Tokio

klappte gut und circa eine Woche später hatte ich bereits eine Zusage bekommen.

Da ich bereits in Japan war, schon ein Zimmer in meiner WG hatte und auch schon gut eingelebt war, gab es keine kulturellen Schocks mehr. Das einzige, das ich vor Beginn des Praktikums noch machen musste, war die Änderung meines Visums. Einen Papierkrieg und viele Stunden in der Warteschleife des Einwanderungsbüros später hatte ich das auch hinter mir und dem Anfang des Praktikums stand nichts mehr im Wege.

Das Praktikum war bei Mercedes Benz Japan, allerdings nicht an deren Hauptsitz inmitten von Tokio, sondern in der Nachbar-Präfektur Kanagawa in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, was mir viele unangenehme Fahrten mit den morgendlichen Zügen in Japan ersparte, da die Züge, die aus Tokio in andere Präfekturen fahren, fast unbesetzt sind. Ein paar Mal musste ich allerdings zum Hauptsitz, um Präsentationen zu halten oder mich mit anderen Praktikanten dort zu treffen, und dann sieht es mit der Besetzung der Züge so aus, wie man es manchmal auch im deutschen TV sieht. An meinem ersten Tag des Praktikums wurde ich von einem super netten Team

willkommen geheißen. Acht weitere Praktikanten arbeiteten zur gleichen Zeit wie ich dort und gleich am ersten Tag gab es einen Willkommenslunch. Mein Chef und meine Vorgesetzte waren beide sehr nett, geduldig und verständnisvoll und erklärten mir alles rund ums Office. Mein Aufgabenbereich dort war breit gefächert: Von Personal über Controlling bis ganz normale Office Arbeit mit zahlreichen Telefonaten in Japanisch, wovon ich mich am Anfang sehr fürchtete. Auch Präsentationen über verschiedene Themen und Organisationen von Teambuildingevents oder Abschiedsfeiern fielen in meinen Beschäftigungsbereich. Manchmal fertigte ich auch Übersetzungen an oder half, einen Newsletter zu entwerfen. Da ich in so viele verschiedene Bereiche eintauchen durfte, glich kein Tag dem anderen und es wurde nie langweilig. Nach circa zwei Monaten hatte ich mich dann auch komplett eingearbeitet und fühlte mich sehr sicher in allen meinen Aufgabengebieten und konnte das Arbeitsleben sehr genießen. Ich arbeitete sehr eng in einem internationalen Team zusammen, wobei ich am meisten mit meinen zwei japanischen Kollegen vom Administrationsteam zu tun hatte oder mit meinen deutschen Kollegen. E-Mails und Perso-

nalangelegenheiten waren zwar alle auf Englisch, hauptsächlich sprach ich aber Japanisch und ein bisschen deutsch. Es war eine tolle Erfahrung, für einen deutschen Betrieb in einem so anderen Umfeld wie Japan zu arbeiten. Da wir viele Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern und auch mit verschiedenem beruflichen Hintergrund waren, hier vor allem viele Ingenieure, da es ja die Forschungs- und Entwicklungsabteilung war, und wir alle zusammen in einem Großraumbüro saßen, lernte man sich schnell besser kennen und ging dann auch privat mal zusammen weg.

Während meines Praktikums in Japan schloss ich viele Freundschaften mit den anderen Praktikanten und hatte sogar die Gelegenheit, eine Freundin in Taiwan zu besuchen, die ich während des Studiums an der Hochschule kennengelernt hatte, da Taiwan nur zwei Flugstunden von Japan entfernt ist. Leider ist Japan und vor allem Tokio ein sehr teures Land und deswegen war ich zwar viel in Tokio und Umgebung unterwegs, aber habe es noch nicht auf die beiden Inseln im Norden und Süden geschafft. Aber es ist ja immer gut, noch weitere Ziele zu haben. <<

*Stefanie Jochum, Bachelorstudiengang International Management*

## ›› Auslandssemester an der Taylor's University in Subang Jaya, Kuala Lumpur, Malaysia

Christina Fels,  
Bachelorstudiengang  
Betriebswirtschaft



### Vorbereitung für den Auslandsaufenthalt

Normalerweise ist für BWL Studenten ein Auslandsaufenthalt von Seiten der Hochschule Augsburg nicht vorgeschrieben. Dennoch entschloss ich mich aber, dieses Experiment zu wagen und für ein Semester in einem fremden Land zu studieren. Hierbei konnte ich mich zwischen einer Vielzahl an Partneruniversitäten der Hochschule Augsburg entscheiden, in welches Land es gehen sollte. Ob in Europa, Kanada, USA, Australien oder Asien, die Hochschule Augsburg bietet Kooperationen zu Hochschulen und Universitäten auf der ganzen Welt an. Die Entscheidung war nicht leicht. Welches Land interessiert mich am meisten? Wo werden meine Kurse angeboten? In welchem Land kann ich mir vorstellen, für vier Monate zu leben? Nach einigen Recherchen stand für mich jedoch die Entscheidung schnell fest – es sollte nach Malaysia gehen.

### Warum Malaysia? Stadt, Land und Kultur

Der Staat Malaysia erstreckt sich zentral in Südostasien und gliedert sich in zwei Teile, die durch das Südchinesische Meer voneinander getrennt sind. Auf der östlichen Insel Borneo befindet sich der etwas weniger entwickelte Teil Malaysias. Die Hauptstadt Kuala Lumpur sowie die Taylor's University befinden sich auf der Westlichen Halbinsel, welche

zwischen Thailand und Singapur liegt. Malaysia ist ein muslimischer Staat, der jedoch durch sehr viele weitere Kulturen, insbesondere durch die chinesische und indische deutlich geprägt wird. Auch die britische Kolonialherrschaft spiegelt sich in vielen Bereichen des Alltags wider – neben der Hauptsprache des Landes, *bahasa Malaysia*, sprechen die meisten Einwohner gutes Englisch, wodurch Konversationen deutlich erleichtert werden. Das Land ist bereits sehr gut entwickelt und zeigt einen kontinuierlichen Aufschwung. In und um die Hauptstadt Kuala Lumpur findet man einige große und bekannte Firmen wie Petrona, BMW, Allianz oder auch viele große Banken.

Warum denn nun Malaysia? Warum 14 Stunden im Flugzeug sitzen, wenn doch auch ein Auslandsaufenthalt in Ländern, zu denen man nur zwei Stunden hin braucht, möglich ist? Warum einen Kulturschock in Kauf nehmen, wenn man doch in einem weniger weit entfernten Land, das man schon von Urlaubsreisen

kennt, sein Auslandssemester verbringen kann? Die Antwort ist ganz einfach. Malaysia ist ein wunderschönes Land mit unzählig schönen Inseln, tollen Orten und einer sehr interessanten Kultur. Nicht nur die sehr zentrale Lage im Zentrum Südostasiens, welche es möglich macht, innerhalb kürzester Zeit in ein anderes Land zu reisen, war für mich ein ausschlaggebender Punkt. Ich freute mich darauf, eine komplett andere Kultur kennenzulernen und in einem Land zu leben, wo man nicht einmal eben einen Wochenendtrip hin machen kann.

Die Taylor's University gehört zudem zu den besten privaten Universitäten in ganz Malaysia und hat einen hervorragenden Ruf. Für Einheimische ist es etwas Besonderes, dort zu studieren.

### Studium an der Taylor's University

Die Taylor's University in Subang Jaya, einem Vorort von Kuala Lumpur, ist an einem äußerst schönen und modernen Campusgelände mit See gelegen. Der >



› großzügige Campus bietet alles, was das Studentenherz begehrt – unzählige Restaurants, Shops zum Einkaufen, einen Swimming-Pool, ein Fitnessstudio und vieles mehr.

Das Studium unterscheidet sich deutlich von dem an der Hochschule Augsburg. 50 Prozent der Note werden nämlich bereits im Laufe des Semesters durch „individual and group assignments“ oder sonstige Präsentationen erzielt, die anderen 50 Prozent dann durch die Prüfung am Schluss des Semesters. Der Aufwand während des Semesters ist dadurch um einiges höher als an der Hochschule Augsburg, da bereits ab dem ersten Tag Hausarbeiten und Vorbereitungen für die nächste Vorlesung zu machen waren. Ebenfalls wurde sehr streng die Anwesenheit kontrolliert, wodurch immer eine große Anzahl an Studenten in den Vorlesungen vertreten war. Da es sehr viele Gruppenarbeiten gab, hatte ich die Möglichkeit, mit Studenten aus unterschiedlichsten Kulturen zusammen zu arbeiten, was manchmal einiges an Geduld erfordert. Im Großen und Ganzen konnte ich jedoch sehr viel lernen und viele neue Erfahrungen sammeln. Gewohnt haben ich und die meisten anderen Studenten in einem sogenannten „Condo“ direkt am Campus. Ich teilte mir die Wohnung mit zwei indonesischen Studentinnen, was sehr aufregend war.

### Das Leben in Kuala Lumpur und Malaysia

Kuala Lumpur bietet viele Möglichkeiten, seine Freizeit abwechslungsreich zu gestalten. Ob Shoppen gehen in eine der zahlreichen Malls oder Märkte oder die Besichtigung von Sehenswürdigkeiten wie z. B. die Petrona Towers, Moscheen, Tempel, Little India, ChinaTown oder die Batu Caves, hier ist für jeden etwas dabei.

Kuala Lumpur ist eine sehr beeindruckende Stadt mit unterschiedlichsten Kontrasten. Auch das Essen in Malaysia ist ein großes Highlight. Ob typische malaysische Gerichte, chinesisches oder indisch – hier wird jeder für sehr günstige Preise fündig. Das Nationalgericht Malaysias, Nasi Lemak, besteht aus Reis, Gurken, Sambal, getrocknetem Fisch, Erdnüssen und Ei.

Natürlich blieb an den Wochenenden auch Zeit, aus Kuala Lumpur herauszukommen und weitere Orte in Malaysia zu besichtigen. So machten wir zum Beispiel Ausflüge in die Cameron Highlands, in die historische Stadt Malakka, oder besichtigten die Kolonialstadt Georgetown, die sich auf der Insel Penang befindet.

Auch für Strandliebhaber oder Freunde des Wassersports bietet Malaysia einige wunderschöne Inseln mit weißen Sandstränden und einer tollen Natur. Ob die bekannte Insel Langkawi oder kleinere

Inseln im Osten Malaysias wie Perhentian Island oder Tioman Islands – es finden sich hier wunderschöne Orte zum Wandern, entspannen und Energie für das Studium tanken.

### Mein Fazit

Mein Auslandssemester an der Taylor’s University in Malaysia zu verbringen, war die beste Entscheidung, die ich treffen konnte. Das Land und die Menschen haben mich sehr beeindruckt. Ich habe sehr viel über die unterschiedlichsten Kulturen gelernt und viele wunderschöne Orte gesehen. Natürlich konnte ich durch die englischsprachigen Vorlesungen und Kurse an der Universität sowie den Kontakt zu Menschen aus aller Welt meine Englischkenntnisse verbessern, was für mich auch ein Grund war, ein Auslandssemester zu machen. Die interkulturellen Erfahrungen, sowohl an der Uni als auch während meiner Reisen im Land selbst oder in anderen Ländern Südostasiens, werde ich nie vergessen. Ich kann es nur jedem empfehlen, den Schritt zu wagen und ein Semester im Ausland zu studieren. Die persönlichen Erfahrungen, die man in einem Semester in einem anderen Land macht, kann einem keiner mehr nehmen. Darum traue Euch – nutzt das Angebot der Hochschule Augsburg und studiert ein Semester im Ausland. Am besten in einem Land mit ganz unterschiedlicher Kultur – wie Malaysia. ‹‹



# Master Personalmanagement

hochschulbereich  
greater  
munich  
area

Leistung durch Professionalität



» Im Oktober starteten wieder 29 Nachwuchspersonaler in unseren dreisemestrigen Masterstudiengang, den wir zusammen mit den Hochschulen München und Landshut durchführen. Die 25 jungen Frauen und vier Männer sind handverlesen – alle konnten in einem aufwendigen Bewerbungsverfahren mit fachlich ausgearbeitetem Thesenpapier zu einem aktuellen Thema und persönlicher Vorstellung überzeugen.

Unterrichtet werden pro Semester sechs Module an vier Unterrichtstagen.

## Gastvorträge aus der Praxis

Was gab es Besonderes im Laufe des Semesters? Am 4.11. konnten die Studierenden an einem Vortrag des ehemaligen Telekomvorstandes Thomas Sattelberger an der HS Augsburg teilnehmen und anschließend in kleinerer Runde mit ihm über seine Thesen und Einschätzungen zur HR-Arbeit und HR-Zukunft diskutieren.

Am 1.12. war Herr Dr. Laurenz Andrzejewski im Personalmaster in München zu Gast. Herr Dr. Andrzejewski ist nicht zuletzt durch sein Buch „Trennungskultur und Mitarbeiterbindung“ bekannt und gilt in Deutschland als Begründer des Themas und als engagierter Dozent. Uns ging es im Rahmen der Lehrveranstaltung Personalführung aber nicht um arbeitsrechtliche Fragen im Umgang mit Versetzungen, Low Performern, Kündigungen oder Aufhebungsverträgen (hierzu gibt es eine eigene Lehrveranstaltung), sondern um die personalpolitischen Fragen in solch schwierigen Situationen. Wir haben das Thema Führung sozusagen vom Ende her gedacht. Zum einen erwarten Führungskräfte in solch fachlich wie menschlich schwierigen Situationen kompetente Unterstützung von HR-Seite und eine Trennung, die immer schwierig ist, muss so durchgeführt werden, dass der Betroffene nicht erst zwei Jahre Therapie benötigt, um wieder

Selbstvertrauen zu haben und erneut arbeitsfähig zu sein. Zum anderen müssen sich Personaler selbst fragen, welche Werte ihnen wichtig sind und wofür sie stehen – eine Teilnehmerin berichtete z. B., dass Praktikanten in einem DAX-Unternehmen Firmenfahrzeuge erhielten, allerdings verbunden mit der Aufgabe, Kündigungsschreiben auszufahren und persönlich zuzustellen. Und nicht zuletzt: Die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden – in den USA spricht man von den survivors – betrachten sehr genau, wie die KollegInnen in schwierigen Situationen behandelt werden. Wenn sie das Gefühl haben, dass die Trennung von Kollegen nicht respektvoll und wertschätzend erfolgte, ziehen sie nicht selten selbst die Konsequenz – und kündigen von sich aus.

Trennungen oder Versetzungen effizient und fair durchführen, das muss das Ziel sein, wenn es in der Unternehmensstrategie bzw. individuell in der Weiterentwicklung des Mitarbeitenden keine Alternative gibt. Dr. Andrzejewski erarbeitete mit den Studierenden deshalb

im Einzelnen, was in der Vorbereitung, beim Gespräch selbst und was danach zu beachten ist. Wer muss wie aktiv werden? Wer führt wann, wo, mit welchen Inhalten das Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter? Worum geht es bei Aufhebungsverträgen? Konkret erarbeitet wurden dann die genauen Formulierungen für die ersten fünf Sätze im Trennungsgespräch und die Begründung sowie der Umgang mit den unterschiedlichsten Reaktionen, die Betroffene in einer solchen Stresssituation zeigen. Ein ernstes Thema, für das die Studierenden in dieser Einheit wichtigen fachlichen Input erhielten.

## Exkursion zu KUKA

Am 8.12. hatten die Studierenden die Gelegenheit, zusammen mit Frau Prof. Regnet eine Einladung zu KUKA nach Augsburg anzunehmen. KUKA war aktuell viel in der Presse, da der chinesische Investor Midea die Mehrheit am Augsburger Roboterbauer übernommen hat. Als Spezialist in der Robotik und Automationstechnologie zählt KUKA zu den >

Trennungsmanagement als Teil der Unternehmenskultur



› führenden Herstellern von Industrierobotern. Damit ist das Unternehmen Vorreiter und Mitgestalter der Industrie 4.0. Uns interessierten aus HR-Sicht vor allem die Auswirkungen auf die Arbeitswelt 4.0 mit ihren geänderten Anforderungen an Mitarbeitende wie Führungskräfte und die sogenannte Mensch-Roboter-Kollaboration. Wir stiegen auch gleich mit HR-Themen ein. Stefan Schmid, Global HR Development Manager bei KUKA, erläuterte uns die Leadership-Prinzipien und -tools bei KUKA und die Veränderungen, die angestrebt bzw. bereits auf dem Wege sind – wie beispielsweise zukünftig eine Fachkarriere. Er war dabei sehr offen, sprach auch über die gelebte Kultur und Herausforderungen in virtuellen Arbeitsteams. Intensiv diskutiert wurde, ob es eine einheitliche Kultur geben muss, geben kann und welche Strategien Akzeptanz bei Führungskräften wie Mitarbeitenden finden.

In der anschließenden Werksführung konnten wir in der modernen Werkshalle Roboter der verschiedensten Größen und Traglastfähigkeiten sehen: Genau erläutert wurde uns der „Leichtbauroboter iiwa“ - iiwa steht für „intelligent industrial work assistant“ – der hochflexibel ist, Gelenkmoment-Sensoren in sieben Achsen besitzt und direkt in der Zusammenarbeit mit Menschen eingesetzt werden kann, da er bei Widerständen sofort stoppt und keine eckigen Kanten aufweist. Beeindruckend fanden alle neben den großen Robotern aber auch die autonom fahrenden Transportplattformen, die KUKA in verschiedenen Größen herstellt. Neben dem autonom navigierenden System ermöglicht ein spezielles Radsystem das Fahren der Roboter-Plattform in alle Richtungen – ein weiterer Grundstein für die flexible Produktionsstätte der Zukunft.

Besonders gefreut hat mich, dass wir von Stefanie Czada, einer Absolventin der Hochschule Augsburg begrüßt wurden, die nun im HR-Bereich bei KUKA tätig ist. Eine Masterstudentin unseres Studiengangs, Regina Henkel, die Ende 2016 gleichfalls im HR-Bereich gestartet ist, war leider durch Krankheit verhindert. ‹‹

Prof. Dr. Erika Regnet



Module zur Vorbereitung auf den Trennungsprozess



Die Studierenden vor dem Neubau des KUKA-Hauptgebäudes in der Zugspitzstraße



Nach so viel Technik gönnten sich die TeilnehmerInnen noch einen Besuch der Augsburger Innenstadt und einen Glühwein am Weihnachtsmarkt.



## Berufsbegleitendes Lernen – Die Seminare der Hochschule Augsburg für Fach- und Führungskräfte

Die Hochschule Augsburg bildet nicht nur den Nachwuchs für die Region aus. Für das lebenslange Lernen bieten wir zudem berufsbegleitend an:

- **Hochschul-Zertifikatskurse zu den Themen Produktmanagement, Marketing/Vertrieb, Controlling und internationale Managementkompetenz;** diese Zertifikatskurse umfassen ca. 15 Präsenzschtungstage und erstrecken sich über ein Jahr.
- **Weiterbildungskurse für Berufserfahrene** und kurze **Updates zur Aktualisierung** des Wissens.
- **Firmenspezifische Seminare**, sogenannte Inhouse-Schulungen, in denen wir die Themen für Ihre Fach- und Führungskräfte speziell anpassen und durchführen.

Nähere Informationen finden Sie hier im Internet. Gerne senden wir Ihnen auch unsere neue Broschüre 2017 zu Firmenseminaren zu.

### Wir bieten Ihnen

- fundierte Vermittlung betriebswirtschaftlichen Know-hows aus allen Bereichen des Managements und des Wirtschaftsrechts
- gezielte Vertiefung bei Spezialthemen
- Training von Führungsverhalten und sozialen Kompetenzen
- Training interkultureller Kompetenzen
- kompetente Behandlung aktueller Fragestellungen.

In Workshops können Maßnahmen in Bezug auf Ihr Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden. Nach Absprache ist eine Durchführung auch in englischer Sprache möglich.

Aktuell, fundiert und praxisorientiert – das ist unser Anspruch, den wir für Sie realisieren.

Ansprechpartner sind Frau Prof. Dr. Erika Regnet und Nadine Vila. Sie erreichen uns unter [weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de](mailto:weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de) und 0821 – 5586 2917.

Offene Seminare für Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen finden regelmäßig am Weiterbildungszentrum Donau-Ries statt, einem An-Institut der



Hochschule Augsburg in Nördlingen. Folgende Seminare bieten wir im 1. Halbjahr 2017 an:

### 4. Hochschul-Zertifikatskurs Produktmanagement

- Technologie- und Innovationskompetenz (18./19.1.2017)
- Profilorientiertes Produkt- und Schnittstellenmanagement (16./17.3.2017)
- Projektmanagement (17./18.5.2017)
- Persönliche Kompetenz (22./23.6.2017)

Nähere Infos zum Zertifikatskurs finden Sie unter [hier](#).



### Vertrieb und Marketing

- Verkaufstraining (23./24.1.2017)
- Vertragsgestaltung (13.2.2017)

### Rechtsseminare

- Update Arbeitsrecht (8.3.2017)
- Arbeitsrecht für Führungskräfte (13./14.7.2017)

### Personalführung und Personalmanagement

- Schwierige Mitarbeitergespräche führen (17.3.2017)
- Führung von Mitarbeitern (20./21.3.2017)
- Teamarbeit (Grundkurs) (4.5.2017)
- Führen von Teams und Mitarbeitern in der Arbeitswelt 4.0 (5.5.2017)
- Trennungsmanagement (17.5.2017)
- Personalauswahl (5.7.2017)

### Controlling

- Grundlagen Controlling für Nicht-Controller (10.5.2017)
- Kostenmanagement für Nicht-Controller (17.5.2017)
- Grundlagenkompetenz Controlling (19.6.2017) – **Startmodul des Zertifikatskurses Controlling**
- Planungs- und Budgetierungsinstrumente (9./10.10.2017) – **zweites Modul des Zertifikatskurses Controlling**

### Sonstige Themen

- Projektmanagement mit MS-Project (22.–24.2.2017)
- Investitionsrechnung und Finanzwirtschaft (27.3.2017)

Ansprechpartnerin für Beratung und offene Seminare am Weiterbildungszentrum Donau-Ries in Nördlingen ist Frau Manuela Jenewein, [manuela.jenewein@tcw-donau-ries.de](mailto:manuela.jenewein@tcw-donau-ries.de) bzw. 09081/8055-102.

## Gastvortrag HR-Arbeit bei MAN Diesel und Turbo

An einem kalten Donnerstagmorgen um 7.45 wurde ein Franzose, der in der Hochschule Augsburg zu Besuch war, von einem französischen Studenten empfangen – rein zufällig. Das legt den Schluss nahe, dass Franzosen entweder a) Frühaufsteher sind oder b) sich gegenseitig sofort finden, wenn sie sich in der Nähe aufhalten.

Bei dem Besucher handelte es sich um Christian Garreau, Leiter von HR International bei MAN Diesel und Turbo, der einen Gastvortrag halten wollte. Der Student war auch zufälligerweise in dem Kurs, in dem dies stattfinden sollte: Human Resource Management & Organisation für Studierende des International Management im 3. Semester.

Die Grundlagen des Personalmanagements waren in den voran gegangenen Wochen durch Prof. Dr. Sarah Hatfield vermittelt worden. Herr Garreau eröffnete durch die Einblicke in die internationale Arbeitswelt einen neuen Horizont. Strategische Fragen wie „Wie werden wir agiler, um wettbewerbsfähig zu bleiben?“ bis hin zu „Was sind Chancen und Risi-



Christian Garreau, hier links im Bild mit einem Kollegen

ken bei Mergers & Akquisition?“ wurden erörtert. Zentral dabei war immer die Frage, wie HR-Abteilungen dazu einen Beitrag liefern können und müssen.

Besonders beim Thema Expatriation wurden die Studierenden hellhörig und

stellten interessierte Nachfragen, welche Rahmenbedingungen und Konditionen es in dem Zusammenhang gibt. Klar, International Management Studierende haben ein stärkeres Interesse, ins Ausland zu gehen. Was ansonsten eine typische Herausforderung von HRlern ist, nämlich geeignete Kandidaten zu dem internationalen Schritt zu motivieren, fällt den Augsburger Studierenden offensichtlich überhaupt nicht schwer. Sie suchen das Neue und Fremde, um sich persönlich weiterzuentwickeln.

In diesem Sinne war der Gastvortrag von Christian Garreau eine echte Bereicherung, indem eine ganz neue Flughöhe dessen erreicht wurde, was ein internationales HR neben dem Tagesgeschäft noch so leistet. In seinem Falle für 120 Standorte weltweit. Wer in Augsburg unterwegs ist, dem wird Herr Garreau möglicherweise bekannt vorkommen. Er lächelt uns von einigen Trams zu, die die MAN Diesel & Turbo Werbung durch die Stadt fahren.

Prof. Dr. Sarah Hatfield



## » Studentische Unternehmensberatung – 10 Jahre academica e.V.

Seit zehn Jahren bildet die studentische Unternehmensberatung academica e.V. nun bereits einen festen Bestandteil der Hochschule Augsburg. Zu diesem Anlass wurde im Wintersemester 2016 zur Jubiläumsfeier eingeladen, bei welcher Professoren, ehemalige Studenten sowie aktuelle Mitglieder in Erinnerungen schwelgten. Das langjährige Bestehen des Vereins erfüllte hierbei insbesondere den Gründervater des Vereins, Prof. Dr. Wellner, als auch die Gründungsmitglieder mit Stolz. Der Grundstein für die erste studentische Beratung der Hochschule Augsburg wurde bereits im Jahr 2006 gelegt. Die ursprüngliche Idee war es, den Studenten die Möglichkeit zu geben, sich neben dem theoretisch vermittelten Wissen an der Hochschule auch praktisches Wissen anzueignen. Dies war einer der primären Gründe, aus welchen sich Prof. Dr. Wellner für

die Gründung des Vereins academica e.V. einsetzte. In enger Zusammenarbeit mit ihm ergriffen so motivierte Studenten diese Möglichkeit und ermöglichten es, die Marke academica e.V. an der Hochschule Augsburg zu etablieren. Zu diesem Zeitpunkt wusste keiner der Gründer, in welchem Zustand sich der Verein 10 Jahre später befinden würde. Doch an der Jubiläumsfeier, welche im Wintersemester 2016 stattfand, konnten sie alle freudestrahlend zurückblicken und ernteten für ihren Gründungsmut Lob und Ankerkennung der Mitglieder, der Professoren und der Freunde des Vereins.

Als Kernkompetenz bietet die studentische Beratung seit jeher insbesondere professionelle und individuelle Beratung, aus Sicht der Studenten der verschiedensten Fakultäten. Durch das hohe Maß an Motivation und das ak-

tuelle Fachwissen dieser Studenten ist der Verein in der Lage, innovative und kreative Lösungsideen für Unternehmen und ihre Projekte zu entwickeln. Insbesondere zur Überwindung der sogenannten Betriebsblindheit ist es für Unternehmen ratsam, sich externe Berater hereinzuholen. Hierbei bietet academica mit seinen Mitgliedern die Möglichkeit einer Beratung aus einem jungen und modernen Blickwinkel. So führt academica nun bereits seit 2006 Projekte mit Unternehmen durch, bei welchen genau diese Kompetenzen gefragt sind. Durch diese Zusammenarbeit erhalten nicht nur die Unternehmen ansprechende Ideen und Lösungen für ihre Probleme. Im Zuge dessen haben auch die Studenten die Chance, in ihrem Studium praktische Erfahrungen zu sammeln.

Einen weiteren Meilenstein in der Gründungsgeschichte der academica e.V. >



stellt der Beitritt zum JC Network im Jahr 2010 dar, welcher seit sechs Jahren der Dachverband des Vereins ist. Im Jahr 2002 wurde das JC Network als Dachverband studentischer Unternehmensberatung ins Leben gerufen und umfasst aktuell 30 Mitgliedsvereine. Hierbei bietet das JC Network treu dem Motto „Enrichment by Partnership“ über 1.700 jungen Beratern kontinuierliche Weiterbildung, praxisorientierten Erfahrungsaustausch und ein persönliches Netzwerk. Zudem werden halbjährlich Workshops und Schulungswochenenden angeboten, welche unter dem Namen JC Network Days von den einzelnen Mitgliedsvereinen ausgerichtet werden. Bei diesen bietet der Dachverband die Möglichkeit, an spannenden Unternehmensworkshops oder vereinsinternen Schulungen teilzunehmen. Seit 2002 nimmt academia e.V. an diesen Wochenenden teil und konnte dadurch einiges an Mehrwert für den Verein gewinnen. Auch an den 30. JC Days, welche im November 2016 in Kaiserslautern stattfanden, besuchten die Mitglieder der academia e.V. spannende Schulungen und konnten die Berater auf der Firmenkontaktmesse kennenlernen.

Durch die Teilnahme an diesen Schulungen besteht für die Studenten der Zusatznutzen, sich als „Certified Junior Consultant“ zertifizieren zu lassen. Durch den Beitritt zum Dachverband konnten einige Verbesserungen innerhalb des Vereins umgesetzt werden. Der Austausch ermöglicht es academia e.V., interne Prozesse zu optimieren und durch die Erfahrungen von anderen Vereinen zu lernen. Nachdem sich academia e.V. erfolgreich in den Dachverband integriert hatte und erste Kontakte knüpfen konnte, wurde es bereits im Jahr 2012 ermöglicht, die 21. JC Network Days an der Hochschule Augsburg abhalten zu kön-

nen. Hierbei stellte sich academia e.V. der enormen organisatorischen Hürde, eine Masse von über 400 Studenten zu koordinieren und ein erfolgreiches Schulungswochenende für alle diese jungen Berater abzuhalten.

Neben dem Wissensaustausch im JC Network werden den Mitgliedern innerhalb des Vereins zusätzliche regelmäßige Workshops zur Weiterbildung angeboten. So können die Mitglieder sich neue Kenntnisse aneignen und somit den Aufgaben als studentische Berater gerecht werden. Dadurch sollen die Kompetenzen in Bereichen wie Projektmanagement, Beratung, Prozessoptimierung oder anderen Themengebieten und die Expertise in diesen Bereichen bei jedem einzelnen Studenten gesteigert werden. Im Laufe der Zeit konnten hierfür immer wieder neue Kooperationen zu Unternehmen geknüpft werden, um qualitativ hochwertige Schulung durchzuführen.

Zu einer der bekanntesten Veranstaltungen der academia e.V. gehört bereits seit dem Jahr 2009 der soge-

nannte Career Day, welcher jährlich zum Sommersemester stattfindet. Er ist keine Firmenkontaktmesse, sondern bietet den Studenten eine Plattform, um aktiv einen Kontakt zu Unternehmen herzustellen. Im Jahr 2016 fand der achte Career Day in Folge statt und kann auf eine sehr erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken. Dies liegt insbesondere daran, dass die interaktiven Schulungen für motivierte und engagierte Studenten zu unterschiedlichen Themengebieten gehalten werden. Hierfür konnten bisher zu jedem Sommersemester bekannte Unternehmen mit interessanten und lehrreichen Workshops zum Career Day eingeladen werden. Den Studenten wird hier insbesondere das Verbessern von Softskills geboten als auch die Möglichkeit, erste Einblicke in vielfältige Themengebiete zu bekommen. Auch in Zukunft wird der Career Day der Qualität seiner Workshops treu bleiben und den Studenten weiterhin die einmalige Chance geben, spannende Unternehmen auf einer persönlicheren Ebene kennenzulernen. Eine kleine Premiere feierte der neunte Career Day, welcher zum ersten Mal zweitägig im Wintersemester abgehalten wurde. Eine der erfolgreichsten Marketingkampagnen der Career Days gestaltete sich unter dem Motto „how i met my employer“ und verschaffte der Veranstaltung dadurch besonders viel Aufmerksamkeit an der Hochschule Augsburg. Durch die Nähe der Kampagne zur beliebten US-amerikanischen Sitcom „How I met your mother“ konnte academia e.V. das Interesse der Studenten wecken. Abschließend lässt sich sagen, dass >



› innovative Marketingkampagnen, qualitativ hochwertige Workshops und spannende Unternehmen auch 2016 noch dazu führen, dass der Career Day ein interessantes Ziel für Studenten aller Fakultäten ist.

Ein weiteres Projekt, welchem sich der Verein nun bereits seit einer langen Zeit widmet, ist ein soziales Pro Bono Projekt für die Elterninitiative krebskranker Kinder. Hierbei übernimmt academia e.V. den Vertrieb der beiden Plüschfiguren Zirbele & Augustinchen. Die Plüschfiguren, welche dem Augsburger Wahrzeichen der Zirbelnuss nachempfunden sind, werden seit jeher auf dem Augsburger Weihnachtsmarkt und im Kittns Piercing vertrieben. Der Verkaufserlös geht ausschließlich an die Lichtblicke e.V. Diese haben es sich zur Aufgabe gemacht, getreu ihrem Namen, kranken Kindern Lichtblicke zu schenken. Durch das Pro Bono Projekt und die dadurch gesammelten Erlöse konnte auch academia e.V. einen Teil zu dieser Aufgabe beitragen. So war es dem Verein möglich, bei der 10. Jahresfeier im Oktober 2016 eine stolze Spende von über 850 € an den Vertreter der Lichtblicke e.V. übergeben zu können.

Bei der Jubiläumsfeier im Oktober 2016 an der HS Augsburg konnten also alle Anwesenden auf eine spannende zehnjährige Vereinsgeschichte zurückblicken. In diesen Jahren mussten sich die Mitglieder regelmäßig neuen Herausforderungen stellen, die es für



den jungen Verein zu meistern galt. So stellten auch stark fluktuierende Mitgliederzahlen große Hürden für den Verein dar und bewiesen, dass dieser selbst in einer starken Unterbesetzung dem Leistungsdruck standhalten kann. Raum für neue Generationen gab es genug: Jeder hatte die Möglichkeit, sich zu engagieren und Wissen an die nächsten Studenten weiterzugeben. Insbesondere die Vorstände des Vereins machten es

sich immer wieder erneut zur Aufgabe, das Bestmögliche zu erreichen und academia e.V. weiter voranzutreiben. Natürlich standen in den zehn Jahren seit der Gründung neben der Entstehung von Traditionen und Gewohnheiten auch einige Neuerungen und Innovationen an. Diese halfen dem Verein immer wieder, neuen Aufschwung zu gewinnen und damit das heutige Bestehen zu sichern. So wurde beispielhaft nach zehn Jahren erstmals eine neue Vereinsstruktur eingeführt, welche die Attraktivität und Klarheit der Vorstandsposten fördert und eine flache Hierarchie im Verein unterstützt.

Bei der Jubiläumsfeier der academia e.V. konnten alle Anwesenden die angenehme Stimmung – bei guter Jazzmusik und einem Gläschen Wein – nutzen, in der Vergangenheit schwelgen und ihre Erfahrungen und Wünsche miteinander austauschen. Auch in Zukunft wird der Verein alle Hürden nehmen, um weiter zu wachsen und noch mehr erfolgreiche Projekte abschließen zu können. So blickten die Gäste im Oktober nicht nur stolz in die Vergangenheit, sondern auch mit Zuversicht in die Zukunft! <<

**Verena Maurer,**  
Bachelorstudiengang  
Betriebswirtschaft

**Melissa Böck**



## >> Change auf ganzer Linie – Von der Kunst, eine Organisationsberatung und ihren Kunden zu beraten

Im Wintersemester haben die Studierenden des Schwerpunkts Change Management im Auftrag von Köhninger Organisationsberatung drei Fragestellungen eines Kundenprojekts bearbeitet. Von der Recherche digitaler Medien über die Ausbildung von Change Agents bis hin zu einer Empfehlung zur Etablierung einer neuen Feedbackkultur reichen die Beratungslösungen der Arbeitsgruppen. Die Darstellung jeder einzelnen Gruppe liest sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise, wie Sie gleich im Folgenden feststellen werden. Wenn Sie als LeserIn auch gerne von einem solchen Studentenprojekt im Bereich Change Management profitieren möchten, dann können Sie sich gerne an Frau Prof. Dr. Sarah Hatfield wenden.

### Projektgruppe 1: Digitale Medien in Veränderungsprozessen

Im Unternehmen ist Kommunikation eine der fundamentalen Säulen. Oft scheitert es an der täglichen Zusammenarbeit, an geringem Feedback oder zu wenig Rückmeldung. Durch den digitalen Wandel werden bereits Social Media Tools für die externe Unternehmenskommunikation genutzt. Durch verstärkte Interaktion und erhöhten Informationsfluss soll durch die Einführung digitaler Medien eine Vernetzung und Verdichtung von Wissen auch innerhalb des Unternehmens stattfinden. Die Einbeziehung aller Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess ist eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen in Unternehmen.

Organisationsberater werden bei diesen Herausforderungen oft hinzugezogen. Durch die Masse an vorhandenen Tools und der umfassenden Funktionen ist es schwer, den Überblick zu behalten. Der Anreiz, digitale Kommunikationsmedien zu implementieren, entspricht auch unserem eigenen Wunsch, da wir diese Tools in unserem Berufsumfeld auch selbst nutzen möchten. Von den vielen Vorteilen, wie zum Beispiel die Einbeziehung aller Mitarbeiter, die Transparenz aller Informationen und unternehmensweite Kommunikation, möchten auch wir profitieren.

Wir als Digital Natives möchten Organisationsberatern eine Hilfestellung an die Hand geben und sie dabei unterstützen, das passende Medium entsprechend der individuellen Kundenwünsche zu finden. Unsere Auswahlmatrix mit digitalen Medien soll es ihnen erleichtern, ihre Kunden noch schneller, besser und umfassender zu beraten. Damit werden ultimativ die Kundenzufriedenheit und -bindung erhöht.

### Projektgruppe 2: HR Maßnahmen zur Etablierung einer Feedback- und Dialogkultur

Endlich! Wir haben die Zusage für die Vertiefung Change Management – eine unserer vielen interessanten neuen Aufgaben besteht darin, eine Unterneh-

mensberatung im Hinblick auf eines ihrer Projekte zu betreuen. Wir nahmen uns vor, einem mittelständischen schwäbischen Unternehmen bezüglich deren Kompetenzen im Personalmanagement zu helfen, da dies derzeit mit der Integration eines Mergers zu kämpfen hat. Die Zusammenarbeit in der Gruppe erwies sich für uns zunächst als herausfordernd, da die Gruppenstärke von neun Personen enorm hoch ist. Wie sollten wir dieses Problem nur bewältigen? Wir versuchten uns beim ersten Treffen auf die beiden Fragen „Was ist das Ziel?“ sowie „Was ist das Problem?“ zu konzentrieren. Die Aufteilung in mehrere Kleingruppen gab uns das Gefühl der Sicherheit, die große Aufgabe bewältigen zu können, getreu dem Motto – Yes we >



Projektgruppe 1 - die digital Natives

> can! So gelang es uns auch, dass sich jeder aktiv beteiligen und seine wertvolle Meinung einbringen konnte. Wir alle waren fest davon überzeugt, dass in dem schwäbischen Unternehmen ein Veränderungsprozess unbedingt notwendig ist. Diese Überzeugung beflügelte uns, konstruktive Vorschläge auszuarbeiten, die Köhninger und somit dem zu beratenden Unternehmen weiterhelfen werden. Enorm wichtig ist uns die Umsetzbarkeit der verschiedenen Lösungsansätze. Deshalb beschränkten wir uns auf Methoden, wie bspw. Workshops zur Vermittlung von Feedbackkompetenzen oder Mitarbeiterbefragungen, mit denen wir selbst schon in Berührung kamen. Wir hoffen, durch die von uns erarbeiteten und aufgezeigten Lösungsansätze für den Themenbereich der Dialog- und Feedbackkultur für das schwäbische Unternehmen und dessen Mitarbeiter nachhaltige Wertsteigerungen generieren zu können. Für uns wäre es eine schöne Bestätigung, wenn unsere Maßnahmen Berücksichtigung im Change-Prozess des Unternehmens finden würden. Des Weiteren würden wir uns freuen, auch in Zukunft Feedback von Seiten Köhningers über die Fortschritte des Change Prozesses zu erhalten.

### Projektgruppe 3: Ausbildung von Change Agents

Ziel des Projektes war es, Köhninger dabei zu helfen, für einen schwäbischen Kunden die Unternehmenskommunikation anzuregen und zu verbessern. Dabei liegt ein großer Fokus darauf, dass das Unternehmen zu einer lernenden und agilen Organisation heranwächst. Im Rahmen dieser Grundaufgabe sollten wir eine 1,5-tägige Ausbildung zum Change Agent entwickeln und zusätzlich eine Toolbox, die den Change Prozess zu jeder Zeit unterstützt. Als Studentengruppe war es uns wichtig, neue Einblicke und Sichtweisen zu liefern und dabei einen Rahmen zu gestalten, der sich auf mehrere Projekte anwenden lässt.

Zunächst einmal war es für uns schwierig, zu starten und in das Thema einzusteigen. Da wir alle gerade erst angefangen hatten, die Vorlesung zu besuchen, standen wir vor der Herausforderung, uns in ein neues Themengebiet einzufinden und in diesem gleich beratend tätig zu werden, auch war die Informationslage für uns nicht immer eindeutig. Aus diesem Grund mussten wir zu Beginn unser Projekt des Öfteren umstrukturieren, wir befanden uns also

selbst in einem ständigen Wandel/Change, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Während dieses Prozesses kam uns die Teamarbeit sehr zugute, durch die ständige Kommunikation, Diskussion, gegenseitige Beratung und Feedback gelang es uns nicht nur, unserem Projekt eine Struktur zu geben, sondern auch ein in sich schlüssiges Ergebnis zu erzielen und uns persönlich weiterzuentwickeln.

Durch einen starken Wachstumsprozess, der durch unsere Teammeetings, Vorlesungen und die Frage- und Infostunden geprägt wurde, gelang es uns schlussendlich, die für uns bestmögliche Lösung zu entwickeln. Dabei sehen wir die Vorteile ganz stark im flexiblen Aufbau der Toolbox. Diese lässt sich individuell einsetzen und erweitern. Durch die Unterteilung in vier Phasen ist sie darüber hinaus leicht verständlich und logisch unterteilt. Auch die Ausbildung zum Change Agent in sechs Modulen ist sehr flexibel. Jedes Modul kann individuell und unternehmensspezifisch angewendet und vertieft werden. <<

Prof. Dr. Sarah Hatfield

## Praxisprojekt Mitarbeiterbefragung

Im Sommersemester 2016 haben 14 Studierende der Studiengänge Betriebswirtschaft und International Management unter der Leitung von Prof. Dr. Erika Regnet eine Mitarbeitendenbefragung für die Evangelische Landeskirche in Württemberg durchgeführt und personalpolitische Empfehlungen für das Personalentwicklungsgespräch in der Landeskirche erarbeitet und in Stuttgart präsentiert. Über das Projekt wurde im letzten Personal-Newsletter, Nummer 18/2016 ausführlich berichtet.

### Feier eines erfolgreichen Projektabschlusses

Am 14.7. wurde als „Dankeschön“ der erfolgreiche Projektabschluss gebührend gefeiert. Wir trafen uns dazu – nach der letzten Prüfung (!) – in der Steakmanufaktur im Prinz-Karl Palais und konnten entspannt das gute Essen genießen, das Semester Revue passieren lassen und über Zukunftspläne sprechen, die von

Teams bearbeitet wird. Das Thema wird voraussichtlich Arbeitgeberattraktivität sein und soll einen Vergleich mit unserer Studie aus dem Jahr 2013 ermöglichen.

Thema für Bachelorarbeit suchen über Auslandssemester machen bis zum direkt bevorstehenden Berufseintritt reichen. Vielen Dank an die Auftraggeber, die uns diesen schönen Abend ermöglicht haben.

Auch im SS 2017 wird es wieder ein von mir betreutes Personalprojekt geben, das während des Semesters von März bis Ende Juni von studentischen

Teams bearbeitet wird. Das Thema wird voraussichtlich Arbeitgeberattraktivität sein und soll einen Vergleich mit unserer Studie aus dem Jahr 2013 ermöglichen.

Wenn Sie selbst Themen haben, die sich für die Bearbeitung in studentischen Teams oder für Bachelorarbeiten eignen, sprechen Sie mich oder die KollegInnen gerne an.

Prof. Dr. Erika Regnet



## Tülin Arslan – Lehrbeauftragte für Rhetorik/Präsentationstechniken

Unternehmen leben und sind erfolgreich vor allem durch die Menschen, die dort gemeinsam ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Wesentlich ist deshalb eine gute Zusammenarbeit. Dies fasziniert mich seit Beginn meines betriebswirtschaftlichen Studiums, zunächst an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, dann an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, an der ich mein Masterstudium „Organizational Development and Human Resources“ abgeschlossen habe.



Im Zuge fortschreitender Globalisierung und Internationalisierung gewinnen die Themen Interkulturalität und Diversität zunehmend an Relevanz für Unternehmen, in denen Mitarbeiter aus verschiedensten Nationalitäten und Kulturen zusammenarbeiten. Zusammenarbeit braucht interkulturelle Sensibilität. Dies in Unternehmen zu erfahren, ist für mich weit mehr als ein Nebeneffekt beruflicher Tätigkeit, sondern eine notwendige Fortsetzung meiner persönlichen Biographie.

Meinem Interesse folgend war ich bei verschiedenen Unternehmen vor allem aus der Automobilzulieferindustrie in leitender Funktion tätig, unter anderem als:

- Prokuristin und Mitglied der Geschäftsleitung in Verantwortung für Expansion im In- und Ausland durch Werksgründungen und Unternehmensübernahmen
- Werksleitung in verschiedenen Ländern wie Tschechien, China, Polen, Großbritannien
- als Leiterin Personal und Organisation.

Daneben berate und begleite ich Unternehmen in den Bereichen strategische Unternehmens- und Personalführung, Change Management, Ablauf- und Prozessoptimierung, Restrukturierung sowie interkulturelles Management. In individuellem Einzelcoaching entwickle und unterstütze ich Nachwuchs- und Führungskräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung bzw. Erweiterung ihrer Führungskompetenzen.

Zurzeit bringe ich meine Erfahrungen der vergangenen Jahre wieder in den universitären Forschungsprozess ein. Neben meinem Dissertationsprojekt an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg zum Thema „Einfluss interkultureller Aspekte auf das Managementverhalten“ teile ich mein Wissen in Lehrveranstaltungen unmittelbar mit zukünftigen Nachwuchskräften. Seit dem Wintersemester 2016/2017 bin ich nun auch an der Hochschule Augsburg als Lehrbeauftragte für Rhetorik und Präsentation tätig.

## Ninja Hannebauer – Lehrbeauftragte für Rhetorik/Präsentationstechniken

In der Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre Arbeit ausführen, liegt meines Erachtens der größte Wertschöpfungshebel eines Unternehmens. Diese Schnittstelle zwischen Mensch und Unternehmen fasziniert mich von Anbeginn meines Studiums an. Sie zu optimieren, und zwar für beide Seiten, ist seit 20 Jahren der Kern meiner Arbeit.

Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle. Sie beeinflusst, wie wir Situationen und Menschen wahrnehmen und einschätzen und steuert damit wiederum unsere Reaktion darauf. Seltsamerweise ist dies den meisten Menschen in der ganzen Tragweite gar nicht so deutlich bewusst, obwohl wir tagtäglich privat und in Unternehmen miteinander umgehen.

Deshalb finde ich es umso beeindruckender, dass die HS Augsburg ihren Studierenden die Grundlagen der Kommunikation und damit verbundener Disziplinen so früh und verbindlich vermittelt. Dazu beizutragen ist eine Aufgabe, die ich mit Freude angenommen habe.



Der Kontakt zu jungen Menschen an der Hochschule erinnert mich zudem an meine eigenen Studienzeiten und die dann folgende Entwicklung meiner eigenen Berufstätigkeit. Nach Diplomen in Wirtschaft, Pädagogik und Psychologie habe ich als Referentin für Personalentwicklung begonnen und mich dann zur Abteilungsleiterin weiterentwickelt. Dabei habe ich verschiedene Branchen durchlaufen: Internationale Medienstleistungen, Elektroindustrie, Finanzwesen. Als ich einige Jahre intensiv Business Coaches ausbildete, entschied ich mich für einen Wechsel in die Selbstständigkeit und bin seitdem als Business Coach & Consultant international für Unternehmen aller Branchen tätig mit den Schwerpunkten Executive Coaching, Management Workshops und allen Fragen zu Personalentwicklung, Unternehmenskultur, Change und Führung.

## Susanne Kaßner – Lehrbeauftragte für Kommunikationspsychologie

Alle BWL Erstsemester für die Bedeutung des Themas Kommunikation zu sensibilisieren, ihnen wichtige Grundlagen zu vermitteln und die Chance zu eröffnen, die eigene Wahrnehmungs- und Analysefähigkeit zu schärfen, sind tolle Ziele. Kleine Gruppen sind dafür wichtig, um viel direkte Übung und Reflexion zu ermöglichen. Mir macht es großen Spaß, zwei dieser Seminare zur Kommunikationspsychologie im aktuellen Wintersemester zu begleiten.

Kommunikation ist immer und überall. Für mich ist sie Grundlage für Kontakt, Verständnis und Beziehung zwischen Menschen – im Studium, im Privat- wie auch im Berufsleben. Hilfreiche Kommunikation kann Basis für Zufriedenheit sein und Lust auf Engagement machen. Wie viel in diesem Bereich gelingen, aber auch schief laufen, wie viel Leistung erreicht oder verloren gehen kann, sehe ich häufig in Unternehmen.

Ich bin als Inhaberin von connect+act als Senior Beraterin & Coach selbständig und begleite Unternehmen im süddeutschen Raum dabei, Veränderung und Zusammenarbeit wirksam zu gestalten. Zuvor war ich nach meiner Ausbildung zur Diplom Psychologin fast 20 Jahre als Beraterin bei Accenture in der Managementberatung tätig. In Deutschland, Österreich und der Schweiz habe ich die verschiedensten globalen und nationalen Unternehmen bei diversen anspruchsvollen Transformationen beraten. Wie leben wir Führung & Kultur im Wandel, wie erreichen wir nachhaltiges Mitarbeiterengagement, wie minimieren wir Reibungsverluste, das waren und sind meine Themen.



Change Management, Führung und Organisationsentwicklung könnte man auch sagen. Als zertifizierter systemischer Business Coach begleite ich zudem Führungskräfte, die einen vertrauensvollen Sparringspartner auf Augenhöhe brauchen.

In meiner Karriere habe ich diverse Menschen, Organisationen und Kulturen erlebt und vielfältige Initiativen von der Idee bis zur Umsetzung begleitet. Strategien, Konzepte und Prozesse sind oft

genial. Doch der Mensch macht den Unterschied! Darum freut es mich besonders, dass die Hochschule mit dem Thema Kommunikationspsychologie in die ganzheitliche Ausbildung ihrer Studenten als Persönlichkeiten investiert. Eine kluge und lohnende Sache, denn die jetzigen Studenten werden in einigen Jahren unser (Arbeits-)Leben und den Umgang miteinander prägen.

Als Dozentin unterstütze ich sie darum gern, ihren Handlungsspielraum in der Kommunikation zu erweitern, hilfreiche Werkzeuge kennenzulernen und von meinem Erfahrungsschatz zu profitieren. Es ist spannend, im Gegenzug die Generation Y live zu erleben, deren frischer Blick mich ebenso bereichert.

## Sonja Rechthaler – Lehrbeauftragte für Kommunikationspsychologie und Teamführung

Nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit den Schwerpunkten Ökonomische Psychologie und Wirtschaftssoziologie an der Universität Augsburg startete Sonja Rechthaler ihre berufliche Laufbahn in der MEA Meisinger Fachgroßhandel GmbH im Bereich Logistik. Ihre Expertise in den Bereichen Logistik und Kundenservice baute sie als langjährige Führungskraft bei der Osram GmbH aus und trug in unterschiedlichen Positionen mit ihren Teams im In- und Ausland erfolgreich dazu bei, die internationale Supply Chain des Unternehmens aufzubauen, zu optimieren und zu steuern.

Mit jedem Karriereschritt nahmen die Themen Führung, Organisationsentwicklung, Change Management und Restrukturierung mehr Raum ein, so dass sie auch auf diesen Gebieten professionelles Know-how aufbaute. Das methodische Rüstzeug für die Gestaltung von Wandel in Organisationen holte sie sich 2004 – 2006 am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg mit dem MBA-Studiengang „Systemische Organisationsentwicklung und -beratung“.

Ende 2015 entschied sich Frau Rechthaler für eine berufliche Neuausrichtung und machte sich als Unternehmens- und Organisationsberaterin selbständig. Sie entwickelt mit ihren Kunden für deren Anliegen



Lösungen, die sowohl strategische und strukturelle als auch kulturelle Aspekte berücksichtigen. Von Anfang an stößt sie dabei Entwicklungsprozesse an, die Eigenverantwortung und Selbstorganisation im Kundensystem fördern.

Ihre KundInnen, Coachees und StudentInnen profitieren in der Zusammenarbeit mit ihr von ihrer mehr als 20-jährigen Führungs- und Managementenerfahrung, inkl. Projekt- und Change Management. Getreu ihrem Motto: „Vielfalt kann frau nur mit Vielfalt begegnen“, ist sie gefragte Gastdozentin. Als Lehrbeauftragte für Kommunikationspsychologie und Teamentwicklung schätzt sie die Möglichkeit, bei den Studierenden frühzeitig

ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Erhöhung der Qualität der Beziehungen und der Kommunikation der Hauptmechanismus ist für gelingende Zusammenarbeit und gemeinsame Entwicklungsprozesse – auch in globalen Kontexten. Weil sich erfahrungsgemäß der Unterschied zwischen Theorie und Praxis in der Praxis deutlicher zeigt als in der Theorie, setzt sie in ihrer Lehrveranstaltung neben der Vermittlung von Theorie konsequent auf praktische Übungen, Methodenmix und Reflexion. Ihren Studentinnen und Studenten kommt dabei ihre langjährige Erfahrung als Trainerin in der Fach- und Führungskräfteentwicklung zugute.



### 13. Augsburger Personaltag

am 8.2.2017 im Zeichen des Performance Managements – Im Werden und Vergehen

Das Steuern und Vergüten von Mitarbeiterleistungen ist im Umbruch. Sowohl in Deutschland als auch international werfen immer mehr Unternehmen ihre Bonussysteme über Bord: BOSCH, Deloitte, Zalando sind nur einige von vielen solcher Firmen. Gründe dafür sind zahlreich. Einige etablierte Systeme sind sehr aufwendig, was investierte Zeit, Organisation und Kosten angeht. Das muss sich erst einmal rechnen. Wenn man doch nur wüsste wie! Vielfach ist die Beurteilung der Performance Systeme selbst schon schwierig – Wenn der Gewinn gesteigert wird, welchen Beitrag daran hat dann das Performance System?

Agile Unternehmen argumentieren, dass die klassischen jährlichen Zyklen der Zielsetzung und Leistungsbeurteilung bei weitem nicht die Realität, die sich durch ständig ändernde Anforderungen auszeichnet, abbilden. Schnelle Wege der Rückmeldung, Gegensteuerung und Einspielen neuer Impulse und Ziele sind notwendig. Dies muss jederzeit und kontinuierlich erfolgen, nicht nur an vorbestimmten Stichtagen. Dies ist vor allem eine Herausforderung für die Führungskräfte.

Weiterhin werden Meinungen laut, die besagen, dass Menschen eher durch sinngebende, ganzheitliche, interessante Arbeitsaufgaben motiviert werden und nicht durch eine finanzielle Möhre, die zu Anfang des Jahres vor die Nase gehalten

wird. Als ob man sich jeden Tag genau vorstellt, wie denn dieser in Aussicht gestellte Bonus am besten zu erreichen wäre und man ansonsten seinen Aufgaben nicht nach bestem Wissen und Gewissen nachkommen würde. Befeuert durch den Zeitgeist der Generation Y (oder why?), die ohnehin am laufenden Band Rückmeldungen zu ihrer Arbeit haben möchte, entschließen sich viele Unternehmen also, einen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Sie wenden sich ab von großen Systemen, die für alle Mitarbeiter gleich gestaltet sind, und wenden sich hin zur individuellen Berücksichtigung durch Vorgesetzte, die das Ziel haben, Mitarbeiter zu (Mehr-) Leistung anzuspornen.

Was in aller Euphorie der neuen Leichtigkeit der Dinge nicht so stark diskutiert wird: Sind die Unternehmen bereit für die neue Verantwortung der Führungskräfte? Haben sie einen ausreichenden Reifegrad, um den Ansprüchen an Leistungsbeurteilung und -entlohnung gerecht zu werden? Man denke da an Transparenz, Fairness, Objektivität. Auch hier kann argumentiert werden, dass die Systeme nur den Anschein hatten, diese Ziele zu erreichen, dies aber in letzter Konsequenz nicht immer taten. Wenn aber keine zentralen Kontrollmechanismen mehr greifen, wie steht es dann um Seilschaften, Vetternwirtschaft, bevorzugte Behandlungen?

Welchem System würden Sie lieber folgen?

Diese und viele Fragen werden uns am 8. Februar in der Fakultät für Wirtschaft in Augsburg rund um das Thema Performance Management beschäftigen. Fünf ReferentInnen aus Beratung, Personalleitung, -entlohnung und Wissenschaft werden spannende Einblicke in aktuelle Möglichkeiten der Gestaltung von Leistungssystemen bieten. Wir freuen uns, wenn wir Sie hierzu begrüßen dürfen!

Prof. Dr. Sarah Hatfield

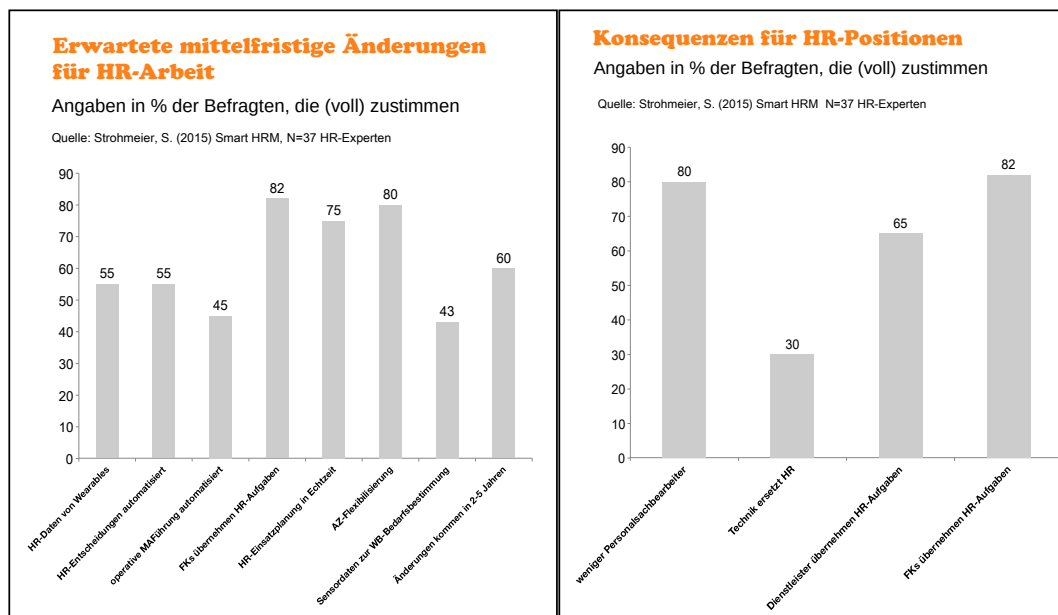
### Arbeitswelt 4.0 ist das Thema des 14. Augsburger Personalertages am 26. Juli 2017

Die Digitalisierung hat das Zusammenarbeiten und die Arbeitsprozesse bereits nachhaltig verändert, doch möglicherweise stehen uns große weitere Umbrüche noch bevor. Technisch lassen sich viele Arbeitsplätze ersetzen – nicht nur in der Pflege oder in autonom fahrenden Autos und Transportsystemen, auch ein gesamter Hochschulbetrieb lässt sich relativ leicht virtualisieren. Doch es ist kaum zu erwarten, dass wir zukünftig weltweit nur noch einige große virtuelle Hochschulen haben werden. Was von dem, was technisch möglich ist, ist realistisch in der Umsetzung der nächsten Jahre? Was sind die Konsequenzen der

Digitalisierung in der HR-Arbeit? Und welche Folgen für den Arbeitsmarkt sind absehbar?

Neben diesen Fragen wollen wir aber auch Unternehmensbeispiele kennenlernen, die bereits neue Büroarbeitskonzepte realisiert haben und in denen in großem Maße virtuell zusammengearbeitet wird. Hier sind wir gespannt auf die gemachten Erfahrungen, Akzeptanzfragen und Erfolgsfaktoren.

Prof. Dr. Erika Regnet



## Erstes Treffen des Arbeitskreises Schlüsselkompetenzen an der Universität Passau



◀ Vertreterinnen und Vertreter bayerischer Hochschulen beim ersten Treffen des Arbeitskreises Schlüsselkompetenzen

▼ Susanne Brembeck, Geschäftsführerin des Zentrums für Schlüsselkompetenzen an der Universität Passau, sammelt die Ergebnisse des Workshops

Susanne Brembeck und Prof. Urhahne vom Zentrum für Schlüsselkompetenzen an der Universität Passau hatten eingeladen und am 27.6.2016 kamen 23 Vertreter und Vertreterinnen von bayrischen Universitäten und Hochschulen zusammen, deren Anliegen und Auftrag es ist, Schlüsselkompetenzen von Studierenden zu fördern. Der Arbeitskreis tauschte Erfahrungen aus, man stellte sich gegenseitig die Institute vor und diskutierte über aktuelle Entwicklungen im Bereich der Schlüsselkompetenzen. Alle Anwesenden sind sich einig, dass der Arbeitskreis Bayern weitergeführt werden sollte. Beim nächsten Treffen im Januar 2017 wird Prof. Stief dabei erneut die Hochschule Augsburg vertreten.



Fotos: Zentrum für Schlüsselkompetenzen der Universität Passau



Ehrenamtliches Engagement ist wichtig. Man kann Kompetenzen erwerben, Verantwortung übernehmen, Projekte leiten, andere StudentInnen kennenlernen, international arbeiten und Spaß haben. AIESEC sucht wieder aktive Mitstreiter. Das inhaltliche Feld kann man sich selbst aussuchen: Projektarbeit, Talent Management, Betreuung von ausländischen Studenten, Finance, Marketing etc. etc. Es ist Raum für jeden und für viele Ideen.

**Kontakt:** Pawl Weber, Local Committee President, [lcp.augsburg@aiesec.de](mailto:lcp.augsburg@aiesec.de)

## Forum HR 2016 im Zeichen der Digitalisierung

Am 16. November fand das Forum HR – veranstaltet von KWP team HR – in der Messehalle in Ulm statt. Über Digitalisierung wurde nicht nur geredet, sondern Digitalisierung war Programm. Durch die Aufteilung der Messehalle in diverse Active Corners und Liveshows gab es ausreichend Gelegenheit, Neuerungen im Bereich von HR Software Lösungen zu verdeutlichen und selbst auszuprobieren. Per Headset konnten sich die Teilnehmer in die jeweiligen Präsentationen und Diskussionen einklinken. So konnte man innerhalb kurzer Zeit und mit wenigen Schritten in verschiedene Digitalwelten eintauchen.

Dass es wichtig ist, genau diese Hemmschwelle so gering wie möglich zu halten, stellte der im Bereich der Digitalisierung renommierte Key-Note-Speaker Prof. Dr. Wolfgang Jäger dar. Der aus dem Fachbereich Design Informatik Medien der Hochschule RheinMain stammende Referent lud die Teilnehmer dazu ein, die Lücke zwischen HR und IT zu schließen, indem sie die Digitalisierung sämtlicher HR Prozesse selbst in die Hand nehmen und auch zur Digitalisierung in anderen

Geschäftsbereichen befähigen. Einen humoristischen Blick auf die Ersetzbarkeit von Berufen durch digitale Lösungen lieferte Prof. Jäger durch einen Ausflug auf die Online-Plattform Job-Futuromat ([www.job-futuromat.ard.de](http://www.job-futuromat.ard.de)).

An vielen weiteren Stellen wurde in die Zukunft geblickt: Wie zukünftige Systemlandschaften aussehen können, welche neuen Entwicklungen SAP Lösungen mit sich bringen, wie Personalportfolios auf zukünftige Anforderungen eingestellt werden können und welche Auswirkungen New Work auf die Personalführung haben wird, sind nur einige Themen des umfassenden Programms, welches das KWP team HR aufgestellt hat.

Wie kann es gelingen, in einem extrem digitalen Umfeld als analoges Wesen (Mensch) nicht überfordert zu werden und trotz der Datenflut, der extrem hohen Dynamik (real-time) sowie aber auch des resultierenden Drucks fit und produktiv zu bleiben? Wegweisende Einblicke in die Gestaltung des Gesundheitsmanagements bei SAP gab Dr. Natalie Lotzmann, Vice President Human Resources bei SAP. Die Förderung von Resilienz geht



mit Produktivität und Innovationskultur einher. Dies ist nicht nur eine Floskel, sondern durch Zahlen belegt: Die Erhöhung der Aufwände für das betriebliche Gesundheitsmanagement brachte bei SAP eine Gewinnerhöhung um 75 – 80 Millionen € mit sich. Firmen, die sich mit der weiteren Etablierung eines kulturell verankerten Gesundheitsmanagements beschäftigen möchten, empfahl die Referentin Materialien von INQA (INQA-Check Gesundheit) und psyGA (Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, [www.psyga.info](http://www.psyga.info)).

*Prof. Dr. Sarah Hatfield*



## » Zukunft Personal 2016

Europas größte Messe für Personalmanagement fand vom 18. – 20. Oktober in Köln statt. Ein Paradies für Personalierer! In vier Messehallen erwartete die Besucher mit 732 Ausstellern viel Raum für neue Perspektiven und Meinungsaustausch rund um das Thema Arbeiten 4.0 und die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt.

Die Messe erreichte einen Besucherrekord von 16.940 Besuchern – eine davon war ich, Studentin des Masters Personalmanagement. Ich war zum ersten Mal auf der Zukunft Personal und fasziniert von der Ausstellervielfalt und dem umfangreichen Programm. Rund 450 Vorträge fanden auf den verschiedenen Bühnen statt, ganztätig wurde zu unternehmerischen Austauschforen eingeladen und zahlreiche Diskussionsrunden luden zum mitmachen ein. So hatte ich an den zwei Tagen, die ich auf der Messe verbrachte, ein straffes Programm.

Schon das Wandeln durch die vier Ausstellerhallen war sehr spannend. Zahlreiche Unternehmen von groß bis klein stellten sich, ihre Strategien und Produkte sowie ihren Beitrag zum Arbeiten 4.0 vor. Viele davon kannte ich zuvor nicht, weshalb ich es umso mehr genoss, in netten Gesprächen mehr über diese Unternehmen und Produkte zu erfahren. Die angenehme Messeatmosphäre stellte den idealen Rahmen für kurze oder längere Unterhaltungen dar und es war einfach, mit den Ausstellern ins Gespräch zu kommen. Es freute mich



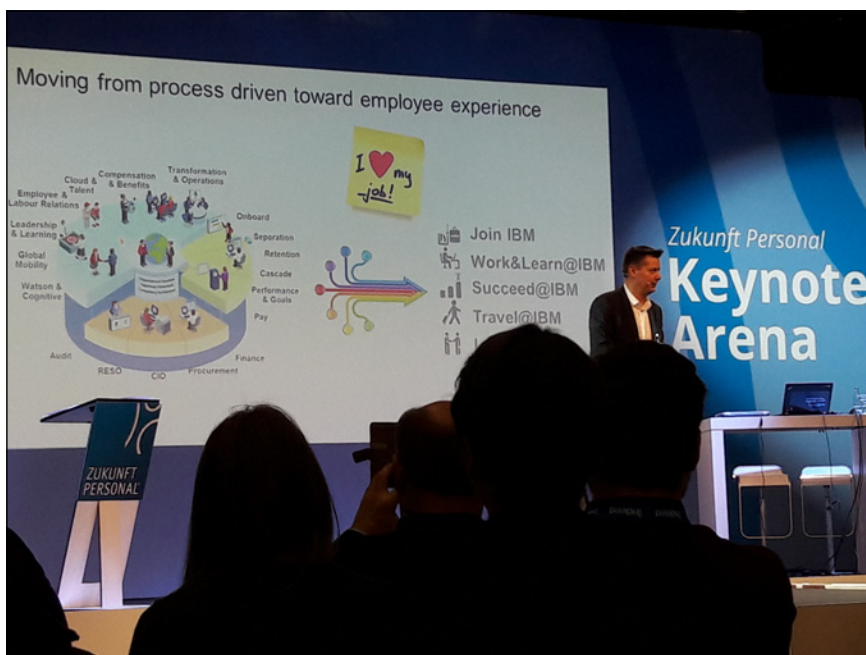
sehr, dass meine Fragen überall mit Interesse aufgenommen und beantwortet wurden. Bei vielen Firmen stieß ich sogar auf große Begeisterung bezüglich meines Studiengangs und erhielt einige Visitenkarten für zukünftige Anfragen. Die Unternehmenseinblicke machten große Lust auf den Berufseinstieg. Toll fand ich auch, dass viele der Produkte und Dienstleistungen direkt vor Ort ausprobiert werden konnten. So nahm ich an Zufriedenheits- und Persönlichkeitsumfragen teil, tippte mich durch Apps sowie Bewerber- und Kommunikationssoftwares, ließ mir innovative Präsentations- und Moderationstechniken zeigen, sprang Trampolin, ließ mich massieren und testete Produkte zur Muskelentspannung am Schreibtisch und zur Simulation von Arbeitsumgebungen. Gerade im Bereich Gesundheitsmanagement kannte ich mich zuvor wenig aus und genoss die vielfältigen Eindrücke. Spontan wurde ich zu

einem meet-and-eat zur Mittagszeit in kleiner Runde eingeladen und tauschte mich mit den Teilnehmern aus über Gesundheitsmanagementsysteme und -ideen sowie über Trainingsmethoden zur Erweiterung der Auffassungsgabe und des Stressabbaus. Außerdem traf ich auf ehemalige Kollegen von vorhergehenden Praktikumstätigkeiten. Lange allein ist man auf solch einer Messe nicht.

Sehr spannend war außerdem das Start-up Village. Der Unternehmertegeist war förmlich spürbar, vor allem bei den Pitches, während deren die im Vordergrund stehenden Softwarelösungen für Recruiting und Arbeitsorganisation präsentiert wurden. Mitreißend aus der Gründerszene war auch der Vortrag von Judith Williams, Investorin bei der Start-up Sendung „Die Höhle der Löwen“.

Neben diesem Vortrag gab es natürlich viele weitere. Unter anderem befassten sich die Vorträge, die ich angehört hatte, mit Kompetenzmanagement 4.0, digitaler Transformation und Employee Experience, Fachkräftemangel und Fluktuation in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Motivation und Führung. Die Vorträge regten zum Nachdenken an und zeigten, was alles im großen Feld der Digitalisierung möglich ist. Lust auf mehr Digitalisierung im Personalbereich machte unter anderem der Vortrag von Norbert Janzen, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor bei IBM Deutschland, der die Zuhörer in die firmeninternen Apps sowie innovative Führungsmöglichkeiten eintauchen ließ. „Employee experience“ vom Feinsten!

Meine favorisierte Halle war die des Professional Training & Learning. Da ich mir einen Berufsweg in diesem Bereich sehr gut vorstellen kann, genoss >





› Ich die Austauschmöglichkeit mit so vielen Personalentwicklern, Trainern und Coaches. Ich ließ mich von Vorträgen rund um Motivations- und Kommunikationsstrategien sowie der Psychologie mitreißen und informierte mich über Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten.

Ein paar ruhige Minuten hatte ich zwischendurch in den Lesecken, wo ausliegende Fachzeitschriften und Bücher zum Verharren und Schmökern einluden.

Die zwei Tage auf der Messe waren rundum toll. Eine ideale Gelegenheit, neue Trends hautnah zu erleben, in-

novative Ideen aufzuschnappen und das eigene Netzwerk zu erweitern. Viele Eindrücke und Denkanstöße nehme ich mit und freue mich schon auf die nächste Zukunft Personal! ‹‹

**Miriam Storz,**  
Masterstudiengang Personalmanagement

## ›› Personalwirtschaftspreis 2016: Fit für Digitalisierung

Vordenken wird belohnt! Zum 24. Mal wurde dieses Jahr der deutsche Personalwirtschaftspreis in Köln verliehen. Der Personalwirtschaftspreis kürt jährlich vorbildliche Personalarbeit und bietet den teilnehmenden Unternehmen die Möglichkeit, ihr innovatives Personal-konzept vorzustellen.

Überzeugen lässt sich die achtköpfige Jury, bestehend aus personalwirtschaftlichen Wissenschaftlern sowie Praktikern, nur von Konzepten, die theoretisch sowie konzeptionell fundiert sind, zur Unternehmensstrategie beitragen und sich bereits sechs Monate in der Praxis bewährt haben.

Die drei Unternehmen mit den überzeugendsten Konzepten dürfen sich beim HR SKYdinner im Rahmen der Messe Zukunft Personal in Köln präsentieren und ihr Bestes geben, das Publikum für sich zu gewinnen.

So auch in diesem Jahr: Am 19. Oktober 2016 fand das HR SKYdinner in der 28. Etage des KölnSky statt und bot den Anwesenden damit nicht nur ein spannendes Programm, sondern auch eine atemberaubende Sicht auf Köln. Personaler sowie Personalinteressierte aus den unterschiedlichsten Bereichen, Unternehmen und Branchen kamen an diesem Abend zusammen, um das beste Konzept auszuwählen.

Auch ich, Studentin im Master Personalmanagement, durfte dabei sein. Für mich war dies die erste Preisverleihung des Personalwirtschaftspreises sowie der erste Networking Abend im Rahmen solcher Gesellschaft. Ich war erfreut, zusammen mit Frau Prof. Dr. Regnet zu der Preisverleihung zu gehen. Als lang-jähriges Jurymitglied kannte sie sehr viele der anwesenden Personen und konnte mir einiges rund um den Preis erzählen. Doch dieses Jahr gab es auch für Frau Prof. Dr. Regnet eine Neuerung: Bisher hatte die Jury im Vorfeld über den Gewinner entschieden. Das Pitchen des Personalkonzeptes innerhalb weniger Minuten mit der anschließenden Wahl durch das ganze Publikum war auch für sie neu. Gespannt auf den weiteren Verlauf des Abends kamen wir im 28. Stock des KölnSky an und wurden mit Sekt, Häppchen und dem tollen Blick auf Köln

begrüßt. Die entspannte Atmosphäre bot viel Raum zum Netzwerken.

Nach einer kurzen Ansprache wurde zuerst der Personalwirtschaftspreis Gesundheit verliehen. Die Techniker Krankenkasse sowie die Personalwirtschaft zeichneten damit dieses Jahr erstmals ein BGM-Konzept aus, welches gesundes Arbeiten in der Zeit der Digitalisierung ermöglicht. Die Sparda Bank München ist der Gewinner. Das Unternehmen hatte es geschafft, ein innovatives Konzept zum Ausbau gesundheitsfördernder Strukturen für die Mitarbeiter zu implementieren und die entscheidende Rolle von HR im Gesundheitsmanagement klarzustellen. Gerade in schwierigen Zeiten soll nach ihrem Konzept in die Gesundheit der Mitarbeiter investiert werden.

Die anschließende Preisverleihung des Personalwirtschaftspreises sollte folgendermaßen ablaufen: Die drei vor-

ausgewählten Firmen hatten jeweils fünf Minuten mit drei PowerPoint Folien Zeit, das Publikum von ihrem Konzept zu überzeugen, bevor alle Anwesenden mit Hilfe einer Online Abstimmung den Gewinner wählten. Zuerst wurden die drei Gewinner der Vorauswahl begrüßt: Die Konzepte der Postbank sowie der ›



» Deutschen Telekom und von Heraeus hatten die Juroren überzeugt.

Den Anfang des Pitches machte Andrei Frömmer, Abteilungsleiter Konzern-Führungskräfte der Postbank. Mit ihrem Konzept „Erfolgreiche Weiterentwicklung der Führungskultur“ hat das Bonner Finanzunternehmen seit rund drei Jahren den durch Mitarbeiterbefragung identifizierten Missstand im Thema Führung behoben. Zahlreiche Maßnahmen wurden etabliert, um ein einheitliches Führungsverständnis zu erzeugen, Transparenz zu schaffen und die Mitarbeiter die Führungskraft bewerten zu lassen. Bankenweit wurden alle Führungskräfte dahingehend geschult. Das Ergebnis sind bisher deutlich gestiegene Zufriedenheitswerte in dem Bereich Führung bei der Mitarbeiterbefragung 2015.

Danach zeigte uns Dr. Reza Moussavian, Senior Vice President HR Digital & Innovation der Deutschen Telekom, wie das Großunternehmen seine Mitarbeiter fit für die digitale Transformation machte. Ein neues Bildungsformat war die Lösung. Massive Open Online Courses (MOOCs) für alle Mitarbeiter rund um die Digitalisierung. „Magenta MOOC“

gibt jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, neue Technologien sowie Geschäftsmodelle zu verstehen und den Transfer ins eigene Arbeitsleben zu sichern. Das freiwillige Bildungsangebot überzeugte die Mitarbeiter, die angaben, Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung dadurch verstanden zu haben. Bisher verzeichnet es 3.500 Registrierungen aus 32 Ländern und eine Abschlussquote von 88 Prozent.

Zuletzt versuchte Roland Hehn, Personalchef von Heraeus, das Publikum von seinem Konzept der „Operation am offenen Herzen“ zu überzeugen. Der Technologiekonzern hat seit zwei Jahren die gesamte HR Organisation lokal sowie international umstrukturiert und digitalisiert, um schneller und schlanker zu werden. Sämtliche Personalmanagement Tools wurden überarbeitet, ein kultureller Wandel und die Digitalisierung der Prozesse vorangetrieben. Und dies ohne jegliche Budgeterhöhung. Der Headcount im Personalbereich schmälerte sich sogar, da Ressourcen auf produktive Bereiche verschoben und ein Lean-Programm im Personal eingeführt wurde. Ergebnis dieses Prozesses ist die feste Verankerung

von HR im Kerngeschäft von Heraeus. Unternehmens- und Personalstrategie gehören nun zusammen.

Dieses letzte Konzept ist es auch, welches die Anwesenden überzeugte. In der Abstimmung bekam das Konzept von Heraeus die meisten Stimmen. Damit ist Heraeus der Gewinner des Deutschen Personalwirtschaftspreises 2016!

Nach der spannenden Preisverleihung folgte der leckere Teil des Abends: Das Skyline Dinner erwartete uns mit vielen Leckereien. Bei musikalischer Begleitung konnte der Abend zum Netzwerken und Austauschen genutzt werden. Mich begeisterte die bunte Mischung an Personen aus den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensbereichen. Ich nutzte die Gelegenheit, um mich mit Personalern über die Eindrücke des Messtages auf der Zukunft Personal auszutauschen und viel aus ihrem Arbeitsalltag und Werdegang zu erfahren. Es war ein gelungener Abend voller interessanter Gespräche, so dass ich die Teilnahme daran wärmstens empfehlen kann. «

**Miriam Storz,**  
Masterstudiengang Personalmanagement



## Wo arbeiten wir morgen? Digital Arbeiten und gleichzeitig Reisen

Das Start-Up Remote Talents ermöglicht Unternehmen, Angestellten und Selbstständigen den Einstieg in eine digitale und flexible Arbeitskultur. Nicht zuletzt dank des einzigartigen Konzepts wurde nun die Gründerin Nadja Mütterlein, die eine Absolventin unseres Masterstudiengangs Personalmanagement ist, mit dem HR Next Generation Award ausgezeichnet. Eine zehnköpfige Jury zeichnet hier jährlich junge Nachwuchspersonaler aus, die am Anfang ihrer Karriere innovative Leistungen erbringen. Herzlichen Glückwunsch zu diesem tollen Erfolg!

Sechs Städte in sechs Monaten – was nach Weltreise oder Sabbatical klingt, ist bei Remote Talents Arbeitsalltag. Es geht um die Vision, digitales und ortsunabhängiges Arbeiten zu etablieren. Nach anfänglicher Skepsis war ihr Arbeitgeber jedoch bereit, den Pilotversuch zu wagen. Gemeinsam wurden Lösungen entwickelt, die die Arbeit auf Entfernung – also „remote“ – ermöglichten. Nadja Mütterlein reiste mehrere Monate um die Welt und ging währenddessen als HR Business Partnerin ihrer üblichen Arbeit nach. Experiment geglückt!

Aus dieser Erfahrung entstand die Idee, die bestehenden Remote Programme weiterzuentwickeln und zu verbessern. Und so gründete sie gemeinsam mit Truc Vo **Remote Talents**: Mit 50 TeilnehmerInnen geht es ab Juli 2017 ein halbes Jahr lang durch fünf Länder Südostasiens – während diese in ihren



Nadja Mütterlein bei der Preisverleihung

bisherigen Jobs weiterarbeiten. Angestellte, Start-up-Vertreter und Selbstständige aus allen Branchen und Funktionen sind willkommen – Hauptsache, der Beruf lässt sich „remote“ ausüben. Die Community Manager von Remote Talents organisieren die komplette Reise: Neben Arbeitsräumen wie Coworking Spaces und Unterkünften werden auch Netzwerk-Events und Workshops stattfinden sowie soziale Projekte in den jeweiligen Ländern unterstützt werden. So können sich die TeilnehmerInnen ganz auf ihre Arbeit konzentrieren – und nebenbei neue Kulturen kennenlernen, frische Impulse sammeln, sich vernetzen und austauschen. Von dieser persönli-

chen und beruflichen Weiterentwicklung durch die außergewöhnliche Erfahrung „out-of-the-box“ profitiert nicht zuletzt auch der Arbeitgeber.

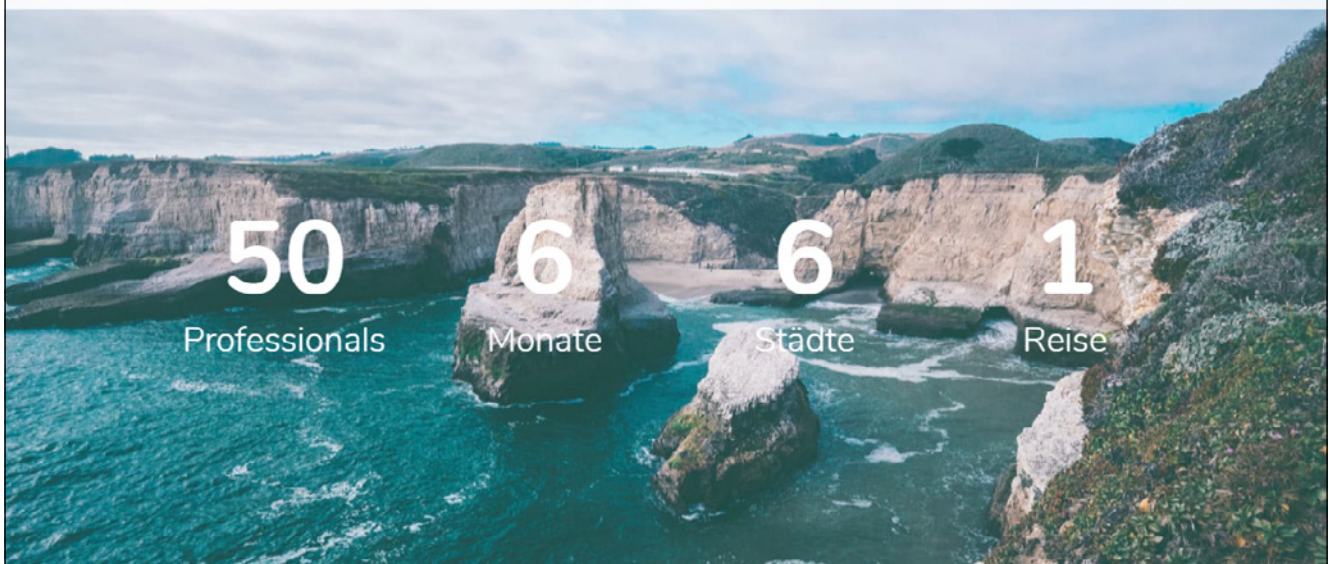
Remote Talents unterstützt Unternehmen deshalb auch beratend dabei, ein Pilotprojekt in Sachen ortsunabhängiges Arbeiten zu wagen. Denn durch die Etablierung von digitalen Arbeitskulturen und -prozessen wappnen sich Unternehmen für den digitalen Wandel, fördern Mitarbeiterbindung und machen sich gleichzeitig für Bewerber attraktiv.

Kontakt: [t.vo@remotetalents.com](mailto:t.vo@remotetalents.com) und [www.remotetalents.com](http://www.remotetalents.com)

Prof. Dr. Erika Regnet

### REMOTE TALENTS

Talents Business Partner Programm Über Remote Talents Bewerben



## Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich

Auch in diesem Semester wurden wieder zahlreiche Abschlussarbeiten in Zusammenarbeit mit Unternehmen bearbeitet, so dass wir unserem Anspruch der angewandten Wissenschaften wirklich entsprechen können.

Folgende Themen werden aktuell bearbeitet bzw. im laufenden Semester abgeschlossen:

- Interkulturelle Teamarbeit
- Internationale Bewerberstandards in den USA und in China
- Identifizierung geeigneter Kennzahlen zur Erfolgsmessung von Personalbeschaffungswegen
- Personalauswahl bei Auszubildenden in klein- und mittelständischen Unternehmen in der Region Augsburg
- Befragungen von Absolventen zur Messung der Arbeitgeberattraktivität
- Videos im Recruiting von Auszubildenden – Evaluationen zu AzubiMovie
- Karrierewebsite als personalpolitisches Instrument für mittelständische Unternehmen
- HR 4.0 – Entwicklung, Auswirkungen und Möglichkeiten
- Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Personalführung im Ehrenamt
- Identifikation von Schlüssel- und Engpassfunktionen für eine Fachlaufbahn
- Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Design Thinking
- Psychische Gesundheit im Unternehmen – Gefährdungsbeurteilung
- Auf dem Weg zum agilen Unternehmen – die Veränderung der Führungsrolle am Beispiel eines Industrieunternehmens

Wenn Sie geeignete Themen haben, so sprechen Sie uns an oder schicken Sie uns eine kurze Beschreibung. Wir vermitteln dann gerne engagierte Studierende.

Prof. Dr. Erika Regnet

## » Strategie und Personalmanagement – wie eine Verbindung gelingen kann

Seit den 80er Jahren wird geradezu gebetsmühlenartig die Forderung wiederholt, dass die Personalarbeit im Unternehmen strategisch werden müsse. Es gibt kaum jemanden, der diese Notwendigkeit abstreitet. Gleichzeitig beobachten wir eine weit verbreitete Unsicherheit darüber, wie die strategische Ausrichtung der Personalarbeit denn konkret aussehen soll. Die leidige Diskussion, wie HR strategisch werden soll, kommt nicht recht zur Ruhe, wir kommen nicht wirklich vom Fleck. Wieso tun wir uns so schwer, die Personalarbeit strategisch auszurichten? Und was sind die Folgen eines unterlassenen strategischen Personalmanagements?

Der erste Grund für den mangelnden Fortschritt liegt in einer Sprachverwirrung geradezu babylonischen Ausmaßes. Alle reden von strategischem Personalmanagement, aber es werden die unterschiedlichsten Dinge unter diesem Begriff verstanden. In diesem Artikel wollen wir unter „strategischem Personalmanagement“ die Verbindung von Unternehmensstrategie und Personalmanagement verstehen. Aber es gibt auch andere Lesarten. So ist für die Einen all das strategische Personalmanagement, was nicht zur täglichen Betreuung der Mitarbeiter gehört, wie bspw. das Employer Branding. Andere verstehen unter strategischem Personalmanagement die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Trends wie der Digitalisierung, der demographischen Entwicklung oder dem gesellschaftlichen Wertewandel. Weil die unterschiedlichsten Dinge unter demselben Begriff verstanden werden, reden wir letztendlich aneinander vorbei, wenn wir vom strategischen Personalmanagement reden. Und wenn wir dann noch nicht einmal merken, dass wir aneinander vorbeireden, ist es auch nicht verwunderlich, dass wir in der gemeinsamen Diskussion nicht vorankommen.

Wenn wir „strategisches Personalmanagement“ als die Verbindung von Unternehmensstrategie und Personalmanagement verstehen, dann liegt der zweite Grund dafür, dass wir auf der Stelle treten, in der Natur der Schnittstelle zwischen diesen beiden Bereichen. Denn die Komplexität wird in den meis-

ten Fällen massiv unterschätzt. Wir reden immer von *der* Unternehmensstrategie und auch *dem* Personalmanagement. Doch es existiert in der Literatur weder eine allgemeingültige Auffassung darüber, was unter Unternehmensstrategie zu verstehen ist, noch eine einheitliche Auffassung darüber, wer im Unternehmen mit welchem Selbstverständnis das Personalmanagement betreibt.

Bei der Unternehmensstrategie konzentrieren sich einige der Autoren und Praktiker auf die Analyse des Branchenumfeldes, um sich dann möglichst geschickt am Markt zu positionieren. Diesem marktbasierten Ansatz stehen wiederum die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes gegenüber. Diese argumentieren, dass nicht die Bedingungen des Marktes, sondern die firmeninternen Ressourcen darüber entscheiden, wie gut ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann. Diese Ressourcen und Kernkompetenzen würden dann darüber entscheiden, wie gut eine Firma bspw. in der Lage wäre, neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Nachdem in den letzten Jahrzehnten der Schwerpunkt der Strategiediskussion in erster Linie auf der Innovation von Produkten lag, steht in den letzten Jahren stattdessen die Geschäftsmodellinnovation im Vordergrund. Genauso hat sich in der jüngsten Vergangenheit unter dem Stichwort der Digitalisierung der Schwerpunkt von der Ausführung geplanter Strategien zum Einsatz von ungeplanten, emergenten Strategien verschoben. Alle reden zwar von Unternehmensstrategie, verfolgen aber ganz unterschiedliche Ansätze und verstehen ganz unterschiedliche Dinge unter ein und demselben Begriff.

Ähnlich sieht es bei näherem Hinsehen auch beim Personalmanagement aus. In einer engeren Definition werden unter Personalmanagement lediglich die Tätigkeiten der Personalabteilung verstanden. In einer weiteren Definition hingegen werden die Führungskräfte als Teil des Personalmanagements, der Steuerung der Mitarbeiter, gesehen. Genauso finden wir unterschiedliche Auffassungen darüber, wer denn die Kunden des Personalmanagements sind. In einigen Unternehmen sind diese Kunden das Top- >



> Management und die Führungskräfte, in anderen Unternehmen – gerade auch im angelsächsischen Raum – soll die Personalabteilung zusätzlich noch die Interessen der Mitarbeiter vertreten. Darüber hinaus finden wir in Theorie und Praxis sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, als was die Mitarbeiter gesehen werden. Sind die Mitarbeiter in erster Linie ein Kostenblock, der minimiert werden muss, oder sind unsere Mitarbeiter ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, in die kontinuierlich investiert werden soll? Da sehr unterschiedliche Auffassungen darüber herrschen, wie mit der Ressource Personal umgegangen werden soll, wer die Akteure des Personalmanagements sind und für wen das Personalmanagement betrieben werden soll, können wir pauschal von dem Personalmanagement nicht sprechen.

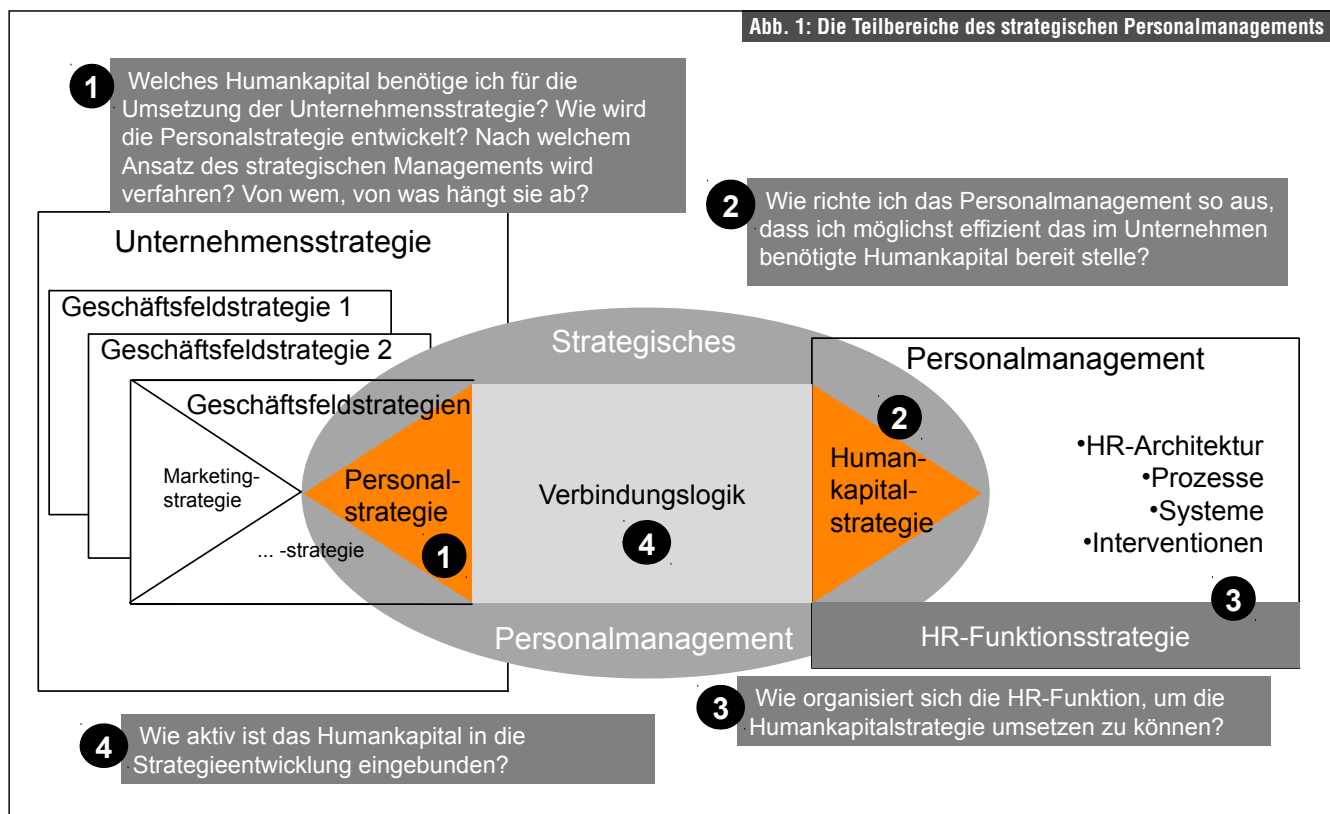
Wenn es weder *die* Unternehmensstrategie noch *das* Personalmanagement gibt, dann kann es folglich auch nicht *das* strategische Personalmanagement geben, sprich eine Verbindung von Strategie und Personalmanagement, die für alle Unternehmen gültig ist. Dies ist genauso wenig realistisch wie eine Strategie, mit der alle Unternehmen erfolgreich sein können. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht dagegen ist, dass es sehr wohl mög-

lich ist, eine unternehmensspezifische Verbindung zwischen der Strategie und dem Personalmanagement herzustellen. Damit die Schnittstelle zwischen den beiden Bereichen sauber definiert ist und die Verbindung gelingen kann, muss ein Unternehmen firmenspezifische Antworten auf vier Fragen finden.

Ausgangspunkt für die Beantwortung dieser vier Fragen ist die Unternehmensstrategie. Diese hat als Minimalziel das Überleben des Unternehmens, als Maximalziel profitables Überleben, bzw. das Erreichen der jeweils gesteckten Ziele (Wachstums-, Rentabilitäts-, Marktanteilsziele etc.). Falls ein Unternehmen aus mehreren Geschäftsfeldern besteht, dann haben wir zusätzlich zu der Unternehmensstrategie auch noch die jeweilige Geschäfts-feldstrategie. Die vom Unternehmen verfolgte Strategie hat Implikationen für die jeweiligen Managementfunktionen wie Marketing, Entwicklung sowie natürlich auch Personal und bedingt eine jeweilige Funktionalstrategie. Im Falle des Personalmanagements ist dies die *Personalstrategie*. Die Personalstrategie legt fest, welches Humankapital für die Umsetzung der Strategie benötigt wird. Wie in Abbildung 1 dargestellt, betrachtet die *erste Frage* die Schnittstelle von der Strategieseite her. Da wir gesehen haben,

dass es die verschiedensten Ansätze des strategischen Managements gibt, wird die Antwort auf die Frage nach dem benötigten Humankapital sehr stark davon abhängen, nach welchem Ansatz die Strategie entwickelt wurde, bzw. wer an der Entwicklung der Strategie beteiligt war. Denn die Personalstrategie wird nicht nur davon abhängen, ob eher nach dem markt-basierten oder dem ressourcen-basierten Ansatz vorgegangen wird. Auch andere Faktoren, ob wir einen Ansatz der geplanten oder einer emergenten Strategie verfolgen, haben einen starken Einfluss auf die Personalstrategie.

Im zweiten Schritt nähern wir uns der Schnittstelle vom Personalmanagement her, hier geht es um die Maßnahmen. *Wie* entwickelt das Personalmanagement diejenigen Prozesse, Systeme, Interventionen und *wie* werden diese umgesetzt, damit dem Unternehmen das für die Personalstrategie benötigte Humankapital zur Verfügung steht? Welchen Aufwand betreiben wir bspw. bei der Rekrutierung der Mitarbeiter, wie intensiv entwickeln wir die Mitarbeiter intern, wie stark bauen wir auf den Erwerb von Kompetenzen durch die Gewinnung von Spezialisten am Markt? Je nach benötigtem Humankapital und Unternehmensphilosophie werden wir hier unterschiedliche Antworten finden. >



› Genauso müssen wir uns überlegen, nach welcher Systematik, welcher Architektur die einzelnen Instrumente und Interventionen verbunden werden sollen. Die Antwort auf diese zweite Frage ist die *Humankapitalstrategie*.

Die *dritte Frage* richtet sich an die Personalabteilung bzw. Personalfunktion. Hier muss festgelegt werden, wie sich die Personalfunktion aufstellt, welche Maßnahmen sie ergreift, um die Humankapitalstrategie umsetzen zu können. Dabei wird über Organisationsformen, IT-Landschaften und Prozesse entschieden. Dies wollen wir *HR-Funktionsstrategie* nennen. Viele der größeren Unternehmen legen ihrer HR-Funktionsstrategie das HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich zu Grunde. Eine ganze Reihe von Personalern denkt beim Stichwort strategisches Personalmanagement an die HR-Funktionsstrategie. Auch viele Berater setzen in erster Linie hier an. Dieses Verständnis des strategischen Personalmanagements greift aber deutlich zu kurz. Ohne eine Berücksichtigung der Personalstrategie und eine enge Integration von HR-Funktionalstrategie und Humankapitalstrategie kommt es zu den oft beklagten Reibungsverlusten in der Verzahnung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie.

Um das Bild des strategischen Personalmanagements zu vervollständigen, brauchen wir aber noch Antworten

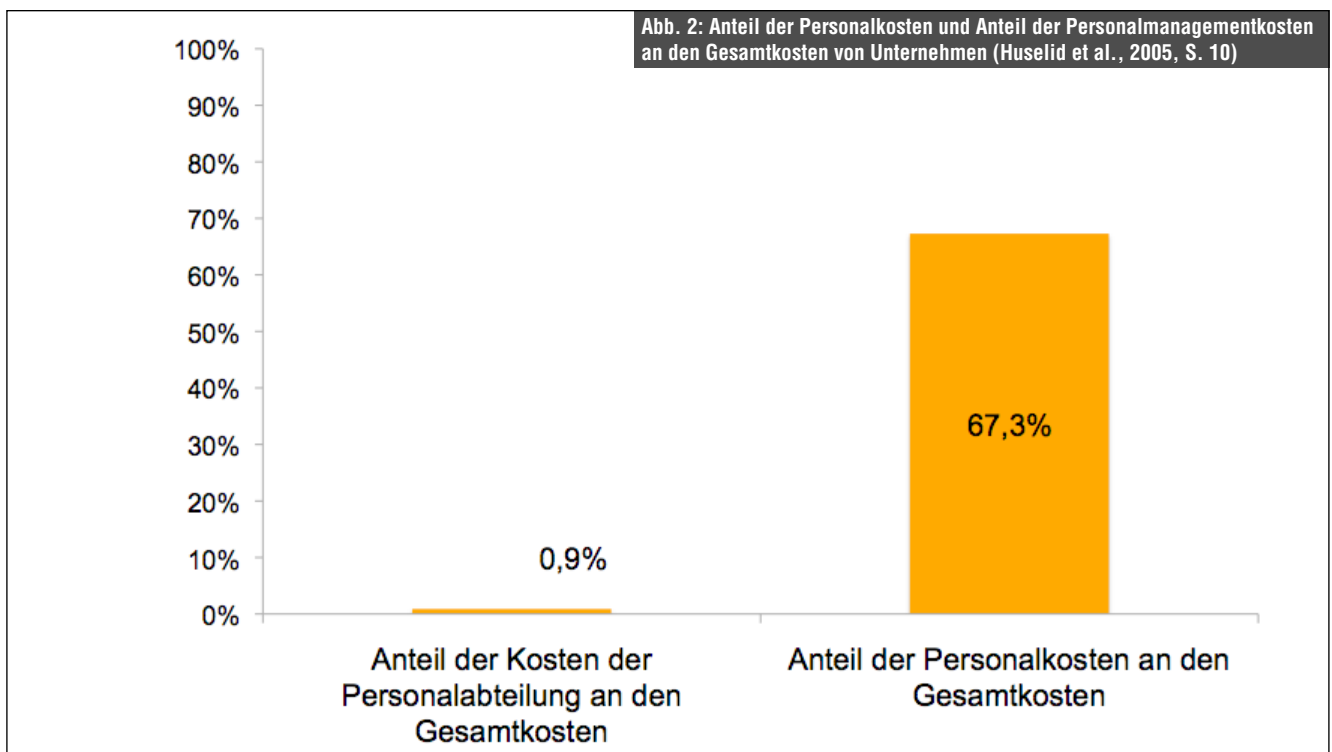
auf eine *vierte Frage*: Wie aktiv ist das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden? Was bestimmt, in welchem Maße die Personalstrategie von der Humankapitalstrategie abhängt bzw. die Humankapitalstrategie von der Personalstrategie? In der bisherigen Argumentation wurde davon ausgegangen, dass die Humankapitalstrategie aus der Personalstrategie abgeleitet wird. Aber das Verhältnis zwischen Personalstrategie und Humankapitalstrategie ist weder in der Literatur noch in der Praxis so eindeutig. Wie wir gesehen haben, fordert z.B. der ressourcenbasierte Ansatz, dass die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen die Strategieentwicklung bestimmen. Übertragen auf die Mitarbeiter als Ressource bedeutet dies, dass sich die Personalstrategie nach der Humankapitalstrategie richtet und nicht anders herum.

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen explizit einen ressourcenbasierten Ansatz in der Strategieentwicklung wählt oder nicht, gibt es in der Praxis immer wieder starke Wechselbeziehungen zwischen der Personalstrategie und der Humankapitalstrategie. Denn die Personalstrategie definiert Anforderungen an die Qualität und Menge des Humankapitals. Da eine Strategieentwicklung aber nicht im Vakuum geschieht, muss sie immer auch die aktuelle Situation des Unternehmens und damit auch sein ak-

tuelles Humankapital berücksichtigen. Wenn die Lücke zwischen dem von der Strategie geforderten Humankapital und dem aktuell im Unternehmen vorhandenen Humankapital zu groß ist, wird die Strategie unrealistisch. Was für das Finanzkapital gilt, gilt ja auch für das Humankapital. Eine Strategie kann noch so brillant sein, wenn sie die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens übersteigt, ist diese Option hinfällig. Gleiches gilt auch für das Humankapital. Es ist die Aufgabe des Personalmanagements, die Lücke zwischen vorhandenem und benötigtem Humankapital zu schließen. Je größer diese Lücke allerdings ist, desto schwieriger und langwieriger wird dies. Bis zu dem Punkt, wo es für die aktuell angedachte Strategie unrealistisch wird, die Lücke zu schließen.

Weil die Komplexität an der Schnittstelle zwischen Strategie und Personalmanagement in vielen Fällen unterschätzt wird, greifen viele Versuche einer strategischen Ausrichtung des Personalmanagements zu kurz. Da viele Firmen bei der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit nur eine, vielleicht auch zwei der vier Fragen beantworten, bleibt die versuchte Verbindung von Unternehmensstrategie und Personalmanagement zu oft Stückwerk.

Die mangelnde Verbindung von Strategie und Personal hat weitreichende Folgen für das Unternehmen. Einer- ›



› seits fühlen sich die Personaler nicht ausreichend in ihrer Rolle ernst genommen, nicht ausreichend in die Unternehmensentscheidungen eingebunden. Den berüchtigten „*seat at the table*“ suchen sie oft vergeblich. Statt dem Personalmanagement eine strategische Rolle einzuräumen, wird sein Beitrag oft auf administrative Prozesse zurückgeführt. Der Grund dafür ist einfach: Wenn der Wertbeitrag des Humankapitals zum Unternehmenserfolg nicht nachgewiesen werden kann, dann erliegen Unternehmen schnell der Versuchung, ihr Augenmerk auf das zu legen, was sie gut messen können. Und gut messen lassen sich die Kosten des Humankapitals und des Personalmanagements. So fordern viele Geschäftsführungen ihre Personaler auf, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg dadurch zu leisten, dass sie ihre Prozesse optimieren und möglichst effizient arbeiten.

Dieser Wertbeitrag liegt aber nicht auf der Kostenseite der Personalarbeit. Die Kosten für das Personalmanagement machen meist weniger als ein Prozent der Gesamtkosten des Unternehmens aus (Abbildung 2). Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten liegt hingegen zwischen zwanzig und siebenzig Prozent der Gesamtkosten. Diese Zahlen wurden in den USA erhoben. Im deutschsprachigen Raum dürften die Größenordnungen ähnlich sein. Im Vergleich zu den gesamten Personalkosten sind die Kosten des Personalmanagements – salopp gesagt – Peanuts. Durch Kosteneinsparungen, z.B. durch Prozessoptimierungen in der Personalarbeit, kann die Kostenstruktur des Unternehmens nur minimal verbessert werden. Eine Konzentration auf die *Effizienz*

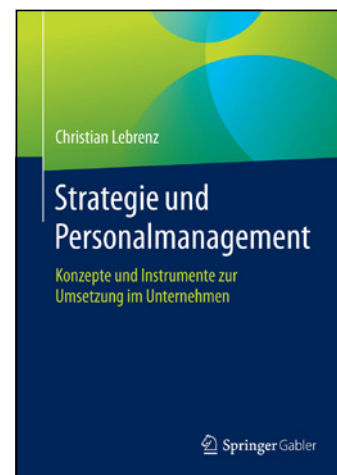
des Personalmanagements ist keine wirkliche Möglichkeit, einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dazu müssen wir woanders suchen. Das Personalmanagement kann nur dann einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn es ihm gelingt, das Personal effektiver zu machen. Dies bedeutet, genau das Humankapital bereit zu stellen, das das Unternehmen für die Strategieumsetzung benötigt. Und nur dieses. Um bei den Zahlen aus der Abbildung 2 zu bleiben: Wenn das Personalmanagement aufhört, sich auf die Minimierung der eigenen Kosten zu konzentrieren und sich stattdessen auf die Steigerung der *Effektivität* des Humankapitals konzentriert, entsteht ein *Faktor 70* bzgl. der Wirkung des Personalmanagements. Hier haben wir den Hebel, mit dem wir den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg um ein Vielfaches erhöhen können. Wenn wir die Verbindung des Personalmanagements zur Strategie hinbekommen, dann können wir an der eben diskutierten Stellschraube drehen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Wenn uns dies gelingt, dann finden auch die Personaler ihren „*seat at the table*“ und sie erhalten die Anerkennung für ihre Arbeit, die sie heute oft vermissen.

Bei kaum einem anderen Bereich des Personalmanagements beobachten wir eine solch große Diskrepanz zwischen der Einsicht, dass die Notwendigkeit zum Handeln besteht, und der Unsicherheit, wie gehandelt werden sollte, wie bei der Frage nach der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit. Aber mit firmenspezifischen Antworten auf die vier oben diskutierten Fragen ist es sehr wohl

möglich, die strategische Ausrichtung des Personalmanagements sicherzustellen. Entscheidend dabei ist, dass diese Antworten auf die spezifische Strategie und Situation des Unternehmens eingehen. Der Aufwand ist zwar hoch, der Lohn ist aber um ein Vielfaches höher: Ein deutlich gesteigener Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. ‹‹

#### Literatur:

□ **Huselid, M., Becker, B. & Beatty, R.** (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.



Der Artikel ist ein Auszug aus dem Buch des früheren Kollegen **Prof. Lebrez**, das gerade veröffentlicht wurde:

**Lebrez, Christian** (2017). *Strategie und Personalmanagement – Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen*.

Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-14329-9. 39,99 Euro.

## \\ INFORMATIONEN UND LINKS \\

- Unsere **XING-Gruppe Ehemalige und Freunde des Personalmanagements an der Hochschule Augsburg** bietet Absolventen die Möglichkeit, mit Kommilitonen in Kontakt zu treten, Wissen und Erfahrungen untereinander auszutauschen, weiter Infos von Seiten der Hochschule zu erhalten und zu Ehemaligentreffen eingeladen zu werden. Interessenten schreiben bitte über XING eine Mail an die Moderatoren der Gruppe oder an Frau Prof. Regnet.
- Eine interessante **Internetplattform zum Thema Personalführung** hat Prof. Weibler, FernUniversität Hagen, zusammen mit seiner Tochter Kira Volgmann gestartet: [www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de). Zielsetzung ist, Erkenntnisse der Führungsforschung für Praktiker zugänglich zu machen. In der optisch mit Kacheln, Bildern, kurzen Videos sehr attraktiv gestalteten Seite werden alle zwei Wochen längere Artikel zu Führungsfragen gepostet. Zudem gibt es eine eigene Rubrik für den Führungsnachwuchs mit Themen wie Lohngerechtigkeit, Führungskräfteentwicklung, Glücksempfinden oder Generation Z. Eine lesenswerte Seite für Personaler ebenso wie für Führungs(nachwuchs)kräfte.
- Im Ökonominennetzwerk **efas**, Berlin, können Sie kostenfrei Mitglied werden. Regelmäßig erscheint ein Newsletter mit vielen Infos zur Geschlechterforschung. Diese finden Sie unter [efas.htw-berlin.de/index.php/veroeffentlichungen/newsletter](http://efas.htw-berlin.de/index.php/veroeffentlichungen/newsletter).
- Nachwuchswissenschaftlerinnen können sich um den **efas-Nachwuchsförderpreis** bewerben. Es winken 500 € für eine herausragende wirtschaftswissenschaftliche Abschlussarbeit mit Ausrichtung auf Frauen- und Geschlechterforschung. Bewerbungsschluss ist der 31.7.2017. Nähere Infos unter [efas.htw-berlin.de](http://efas.htw-berlin.de).
- Nadja Mütterlein, Absolventin unseres Masters Personalmanagement, hat einen HR-Blog gestartet. Anmeldung unter [www.personalerbox.de](http://www.personalerbox.de) – lesen Sie doch mal rein!

## The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco-)innovation activities at the firm-level. Results from a linked employer-employee database in Germany

Eco-innovations lead to a reduction of emissions of pollutants or help to save material and energy, thereby reducing environmental impacts. These types of innovations may therefore help to remedy the negative external environmental effects most commonly associated with economic activities. The growing literature on the determinants of eco-innovation shows that eco-innovations are triggered by environmental regulation activities or by cost-savings as motivation for a firm to introduce this kind of innovation. Up to now, this literature did not consider the importance of personal characteristics of the staff of a firm for the realization of eco-innovations.

It has often been observed that firms with widely similar characteristics take different decisions concerning eco-innovations. These differences might

be due to different staff compositions. In fact, latent variables such as the greenness of a firm may be explained by the personal characteristics (gender, family status, geographical origin, education etc.) of the whole staff and the decision makers of a firm. The linked employer-employee database of the Institute for Employment Research (IAB) in Germany allows such an analysis based on data for 2010 and 2012.

Using this database, first results of econometric analyses show that a **higher share of qualified women** is positively correlated to eco-innovation activities of a firm. This might be explained by the fact that complex eco-innovation activities strongly rely on collaborative than competitive behavior. Women are said to be more characterized by empathy and inspirational leadership compared

to men. Firms showing a higher cultural diversity of their highly educated employees are also more likely to realize eco-innovations compared to other innovations. Furthermore, the econometric results show that export-oriented firms are more likely to innovate, firms that fear an over-aging of the staff innovate less and a higher competition pressure leads to more innovations. As expected, R&D expenditure and a good profit situation trigger innovation activities.

### Cooperation partners

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg, Grenoble Ecole de Management (GEM)

Prof. Dr. **Jens Horbach**

## » Begeisternd Führen: Führen mit Werten und Emotionen

### Führen unter neuen Bedingungen

Führungstheorien spiegeln die Zeit wider, in der sie entstehen. Aktuell wird die Diskussion im Personalwesen beherrscht von großen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Strömungen: Digitalisierung, Flexibilisierung, Globalisierung und Diversifizierung. Diese Megatrends sorgen in den Unternehmen für Veränderung. Auch die Anforderungen an Führung im Unternehmen wandeln sich dadurch. Brauchen wir also neue Führungsmodelle und Ansätze zur Ausbildung und Weiterentwicklung von Führungskräften?

Betrachtet man aktuelle Veröffentlichungen zu Führung, sind Konzepte zu finden wie authentisches Führen, ethische Führung, emotionales Führen, agiles Führen, Führen mit Werten, Führen mit Charisma, Führung als Dienstleistung und respektvolle Führung sowie der interaktionale Ansatz des „Leader Member Exchange“ (Felfe, 2015). Diese Ansätze sind nicht alle neu, aber betonen neuerdings sehr stark die Bedeutung einer umfassenden Führung durch eine (reife?) Führungspersönlichkeit. Füh-

rungskräfte sollen mit Vertrauen führen, Begeisterung erzeugen und so Spitzenleistung ermöglichen. Im Konzept der „transformationalen Führung“ bzw. dem „Full Range of Leadership“ sind mehrere dieser Ansätze vereint, insbesondere Führung mit Visionen, Werten und Charisma sowie individuelles Führen (Bass & Riggio, 2006). Das Modell wird seit einiger Zeit intensiv erforscht und konnte bisher in vielen Aspekten bestätigt werden. Formuliert werden damit allerdings sehr hohe Ansprüche an Verhalten und Person der Führungskraft. Solche Aspekte sind nicht eben leicht erlernbar (Avolio, 2010).

### Nachwuchsführungskräfte sind wenig vorbereitet

Die Erfahrung aus der Praxis zeigt: Führungskräfte in Unternehmen sind nicht ausreichend vorbereitet auf die stetig steigenden Anforderungen des globalisierten Hochleistungsunternehmens. Interviews mit Führungskräften im Rahmen studentischer Projekte mit mittlerweile über 600 Führungskräften seit 2008 zeigen, dass neu ernannte

Führungskräfte stets stark überrascht sind davon, welche „menschlichen“ Aspekte ihre Führungsrolle umfasst und welche kommunikativen Anforderungen an sie gestellt werden.

Eine andere Studie an der Hochschule Augsburg von Christine Tenter (2014) rund um Führen und Persönlichkeit befasste sich mit dem Thema „Narzisstische Führung“. Sie brachte zu Tage, dass junge Erwachsene mit ersten Berufserfahrungen bereits sehr häufig Erfahrung mit extremen Führungspersönlichkeiten gemacht haben. Negative Folgen solchen Führungsverhaltens wurden hierbei ganz deutlich sichtbar.

Daniel Müller (2016) hat in seiner Studie mit Hilfe von Tiefeninterviews die Gesetze der Führung mit Emotionen näher beleuchtet. Die ausgewählten befragten männlichen und weiblichen Führungskräfte besaßen eine hohe emotionale Intelligenz und es hat uns interessiert, wie sie diese im Führungsalltag einsetzen. Diese Führungskräfte kommen im Alltag mit vielfältigen Emotionen von Mitarbeitern in Berührung. Diese sind teilweise positiv, aber doch überwie-

› gend negativer Natur. Es ist laut der Befragten eine beständige Kunst, die Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Mitarbeitern zu halten, gleichermaßen aufmerksam für Mitarbeiter und Arbeitsprozesse bzw. -ergebnisse zu sein und selbst seine Emotionen gut zu managen. Die hochausgewählte Gruppe betrachtet diese Aspekte als sehr wichtig, nimmt aber in ihren Unternehmen keine oder kaum Unterstützung für diese Führungsaspekte wahr und sieht selbst deutliche Grenzen von „Führung mit Emotionen“.

**Wie sollen Führungskräfte entwickelt werden?**

Heutige Führung braucht, wenn hochgesteckte Ziele erreicht werden sollen, eine kooperative Grundhaltung, hohe Flexibilität, stabile persönliche Werte, klaren Umgang mit Emotionen und ausreichend Selbstfürsorge. Wie lässt sich das entwickeln? In der Tabelle sind einige Beispiele aufgezeigt, wie an der eigenen Wirkung als Führungskraft gearbeitet werden kann.

Solch umfassende Entwicklungsziele lassen sich nicht in wenigen off-the-job Personalentwicklungsmaßnahmen erreichen. In der Führungskräfteentwicklung wird daher im mittleren und oberen Management zunehmend auf Coaching gesetzt. Mit Coaching kann man umfas-

sender an Verhaltens- und Persönlichkeitsentwicklung arbeiten, wenn es das vereinbarte Volumen zeitlich erlaubt und der Coaching-Klient veränderungsmotiviert ist. Für Projektleiter oder erste Führungsebenen sind solche Maßnahmen zu teuer. Da Entwicklungsmaßnahmen über eine Zufriedenheitsevaluation hinaus größtenteils nicht einem systematischen Controlling unterzogen werden, lässt sich nicht umfassend sagen, wie wirksam Führungskräfteentwicklung heute insgesamt ist.

Was sich sicher sagen lässt: Einheitliche Trainings von der Stange ohne Zuschnitt auf das Unternehmen und die persönlichen und situativen Voraussetzungen der Teilnehmer sind nicht zu empfehlen. Ob die umfangreichen Investitionen in Einzelcoachings sich in jedem Fall rentieren, ist auch schwierig überprüfbar.

Für das untere und im mittleren Management sind hybride Verfahren zu empfehlen, die eine individuelle Rückmeldung zu Führungskompetenzen direkt verzahnen mit qualifizierenden Aufgaben und verhaltensorientierten Trainings. Letztere können beispielsweise in Form gezielter und eher kurzer off-the-job-Maßnahmen gestaltet sein (kurze Trainings, z. B. zu „Kommunikation im Wandel“), verbunden mit near-the-job-Maßnahmen (z. B. Führungskräfte-Meetings zu bestimmten

Führungsthemen) und on-the-job-Maßnahmen (z. B. geleitete Selbstreflexion bei neuen Führungsaufgaben; Peer-Feedback; Führungskraft als Sparringpartner).

Wenn Führungskräfte von Anfang an in ihrer Entwicklung im Sinne des neuen Führungsverständnisses gefördert und gefordert werden und dieser Prozess durch Selbstreflexion und Lernimpulse begleitet wird, bekommt ein Unternehmen genau die Führungsmannschaft, die es für die Anforderungen der Zukunft braucht. ‹

**Literatur:**

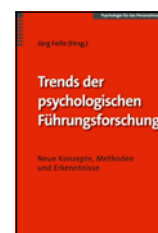
□ **Avolio, B. J.** (2010). *Full range leadership development*. Thousand Oaks: Sage.



□ **Bass, B. M. & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah: Erlbaum.



□ **Felfe, J.** (2015). *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe.

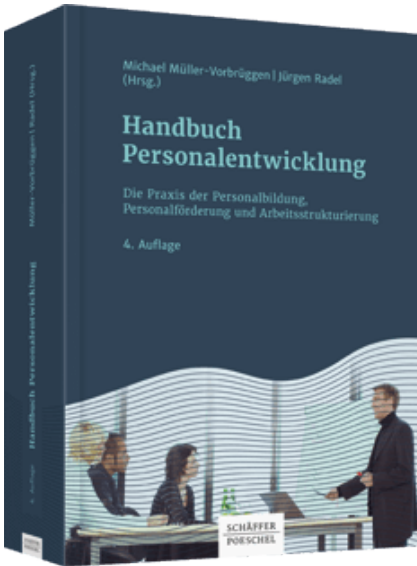


□ **Müller, D.** (2016). *Emotionale Intelligenz im Alltag von Führungskräften*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Hochschule Augsburg.

□ **Tenter, C.** (2014). *Das Phänomen Führung*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Hochschule Augsburg.

Prof. Dr. **Mahena Stief**

Begeisternd Führen – Ansatzmöglichkeiten für Personalentwicklung	
Ziel	Maßnahmen in Training und Coaching
1. Ein angemessenes und positives Selbstwertgefühl und Rollenklarheit entwickeln.	Positive Selbstreflexion mit dem Ziel: „Ich bin es wert, Wirkung auszuüben.“ Klare eigene Führungsrolle entwickeln. Rollenkonflikte bewusst reflektieren können.
2. Eine Vision verkörpern.	Visionen entwickeln. Visionen kommunizieren. Visionen und Emotionen zusammen bringen.
3. Wirkungsvoll kommunizieren. Begeistern durch Rhetorik und partnerschaftliche Kommunikation.	Jeder sollte seinen eigenen passenden Kommunikationsstil finden und diesen sukzessive ausbauen und trainieren.
4. Eigene Wege einschlagen.	Eigene Werte und Vorzüge kennen. Reflexion der eigenen Werte vor dem Hintergrund der Unternehmenswerte. Stärken stärken und das Besondere bei sich ausbauen. Innere Haltung entwickeln entsprechend zu „I did it my way.“
5. Empathie entfalten.	Differenziert Personen und Gruppensituationen wahrnehmen lernen. Trennen von Wahrnehmung und Beurteilung. Was braucht mein Gegenüber? Was braucht die Gruppe? Systemisches Denken verbessern.
6. Gezielt Handeln und Nichthandeln.	Nur dort wirken, wo es notwendig ist. Situationen identifizieren und eigene Wirkung optimieren. Wo möglich Handlungsspielraum gewähren und Selbstmanagement der Mitarbeiter stärken.



**Müller-Vorbrüggen, M. & Radel, J. (Hrsg.).** (2016).

*Handbuch Personalentwicklung.*  
4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.  
758 Seiten. 59,95 €.

750 Seiten des Handbuches mit Beiträgen unterschiedlichster Experten aus Praxis und Wissenschaft zeigen die Grundlagen und Interventionen des Handlungsfeldes Personalentwicklung auf.

Beginnend mit dem Überkapitel „Management von Personalentwicklung“ über die „Grundlagen der Personalentwicklung“ wird das Feld Personalentwicklung grundsätzlich vorgestellt. Die Grundlagenkapitel klären unter anderem die Rolle der Personalentwicklung und des Personalentwicklers, Möglichkeiten der strategischen Personalplanung (Kapitel 3 Bedarfsanalyse), arbeitsrechtliche und ethische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung ebenso wie lern- und motivationstheoretische Grundlagen und geben einen Einblick in Kompetenzmodelle, Potenziale und Employability Management.

Der Ansatz des Herausgeberwerkes ist sehr breit. Personalentwicklung wird nicht nur als Bildung und Förderung verstanden, auch Arbeitsstrukturierung wird als Maßnahme der Personalentwicklung betrachtet. Drei umfangreiche Teile befassen sich demnach mit einzelnen Instrumenten. Instrumente der Personalentwicklung (Teil III: z. B. into-, on-the-, near-the- und off-the-job Maßnahmen), Instrumente der Personalförderung (Teil IV: z. B. ACs, Traineeprogramme, Verhaltenstrainings, Coaching und Supervision) und Instrumente der Arbeitsstrukturierung (Teil V: z. B. Remote Working, Laufbahnplanung, Job Enrichment, Projektgruppe, Auslandsent-

sendung) werden dabei unterschieden. Abschließend befassen sich vier Beiträge mit der Planung und Ergebnissicherung der Personalentwicklung (z. B. Mitarbeitergespräche und Leistungsbewertung, 360 Grad-Feedback, Evaluation und Controlling).

Die vierte Auflage des Werkes umfasst nun auch Trends wie e-Learning oder Talent Analytics. Andere Beiträge wurden aktualisiert. Die Kapitel sind teilweise sehr kurz gehalten, geben aber dennoch meist einen sehr guten Überblick über das jeweilige Thema und gehen häufig auch anhand von Unternehmensbeispielen auf Anwendungen ein. Vollständige Themenüberblicke sind dabei nicht zu erwarten. Die Kapitel dienen als erste, grundlegende Informationsquelle und sind für Neueinsteiger in die Themenfelder gut geeignet. Die einzelnen Buchbeiträge sind jeweils in sich gut verständlich, ohne dass es des Lesens aller vorherigen Beiträge bedarf. Der verbindende Faden bzw. die übergeordnete (kritische) Perspektive zum Themenfeld „Personalentwicklung“ kann in einem solchen Herausgeberwerk dabei nicht geschaffen werden. Interessant und aktuell sind die Einzelbeiträge aber allemal. Das Herausgeberwerk ist daher gut nutzbar als Nachschlagewerk zu Grundlagen der Personalentwicklung mit Bezug zu Nachbarfeldern sowie zu vielen Interventionen und besticht durch den breiten Ansatz und die Integration der theoretischen und anwendungsorientierten Perspektive.

Prof. Dr. *Mahena Stief*

IMPRESSUM

**Verantwortlich:**

**Präsident**  
Prof. Dr.  
**Gordon Thomas Rohrmair**

**Anschrift**

Hochschule für angewandte  
Wissenschaften Augsburg  
An der Hochschule 1  
86161 Augsburg  
Telefon: +49 (0)821-5586-0  
Telefax: +49 (0)821-5586-3222  
[info@hs-augsburg.de](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)821-5586-2921 /-2917  
[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 Professoren, 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.



**Seiler, M.** (2016).

*Wem gehört die Zeit? Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis.*

Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 184 Seiten. 39,95 €.

Der Titel macht neugierig. Und das Dilemma zieht sich durch das gesamte Buch: Menschen wünschen sich Zeitsouveränität – Firmen benötigen flexibel einsetzbare Mitarbeitende. Mütter arbeiten bevorzugt vormittags, der Mitarbeiter fordert eine gute Work-Life-Balance und Planbarkeit ein – als Kunde erwartet er aber einen bequemen Service rund um die Uhr. Firmen, die da nicht mithalten können oder wollen, sind schnell gefährdet, durch ein Online-Angebot abgelöst zu werden.

10 Autoren widmen sich der Thematik Arbeitszeitgestaltung aus verschiedenen Perspektiven. Nach kurzen einführenden Kapiteln werden die verschiedenen möglichen Arbeitszeitmodelle – von der Altersteilzeit und der Arbeit auf Abruf bis zur Vertrauens- und Wahlarbeitszeit – vom Autorenteam Stowasser/Jaeger anschaulich und mit vielen Abbildungen erläutert und kurz bewertet. Schade, dass in diesem Teil auf empirische Studien zur Nutzung, Erfahrungen oder Erfolgsfaktoren der unterschiedlichen Arbeitsmodelle verzichtet wurde.

Der inhaltliche Schwerpunkt des Buches liegt mit ca. 80 Prozent des Umfangs auf der ausführlichen Darstellung dreier Unternehmensbeispiele. Bei der **Deutschen Telekom Kundenservice** (Autoren Seiler/Epler) hatten mehr als 30 Prozent der rund 12.000 Mitarbeitenden bisher individuelle Arbeitszeitregelungen – positiv, da sie entsprechend ihrer persönlichen Präferenzen arbeiten konnten, aber wenig flexibel und wenig kundenorientiert, denn diese rufen zunehmend am Abend an. Die neue „Arbeitszeit 2.0“ wurde zusammen mit dem Betriebsrat erarbeitet. Die Mitarbeiter müssen sich für ein Jahr entscheiden zwischen dem Grundmodell „Flexible Arbeitszeiten“ (mit Gleitzeit, Schichtarbeit und einem Planungsvorlauf von drei Wochen), „festen Arbeitszeiten“ und „bedarfsorientierten Arbeitszeiten“ (mit kurzfristiger Einteilung und höherer Bezahlung). Die Autoren betonen die

Bedeutung der Kommunikation in allen Phasen des Changeprozesses und den Einfluss der Führungskräfte.

Im Beispiel der **ING-DiBa** (Autoren Robke/Vogt) geht es um 700 Mitarbeitende, die im Kundendialog täglich 20.000 Anrufe und 2.000 E-Mails zu bewältigen haben und eine wirklich durchgehende Erreichbarkeit 24/7 – also 24 Stunden an jedem Tag der Woche – leisten müssen. Vollzeitmitarbeiter werden an fünf Tagen pro Woche eingesetzt, Teilzeitmitarbeiter an vier. Die Mitarbeiter geben ihre Präferenzen an, die Planung erfolgt mit einem Vorlauf von drei Wochen. Nacht- und Feiertagschichten werden möglichst mit Freiwilligen besetzt. Eine Tauschbörse, ein „Joker“ (Möglichkeit der kurzfristigen Absage einer Schicht pro Quartal), das Blocken eines freien Wochenendes pro Quartal und ein dauerhaft freier Abend oder Vormittag (hier wird der Mitarbeiter niemals eingesetzt) bieten eine gewisse Flexibilität für die Betroffenen.

Bei **Prinovis, Teil der Bertelsmann Printing Group**, arbeiten rund 80 Prozent der rund 2.000 Mitarbeitenden im Schichtbetrieb. Der Autor Steger thematisiert Veränderungen vom klassischen Schichtmodell, um den Bedürfnissen von Eltern ebenso gerecht zu werden wie älter werdenden Belegschaften und dem Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung.

Fazit: Ein gut gestaltetes und lesenswertes Buch, das die schwierige Frage aufgreift, wie es gelingen kann, Mitarbeitenden Zeitsouveränität und/oder -flexibilität zu geben in einem betrieblichen Umfeld, in dem entweder Kunden eine weitreichende Verfügbarkeit erwarten oder aus Kostengründen eine hohe Auslastung zu realisieren ist. Wer über ganz andere, mitarbeiterfreundliche Modelle wie Job-Sharing, Wahlarbeitszeiten, Remote Working oder 6-Stunden-Tag bei vollem Lohnausgleich lesen will, muss auf ein anderes Buch warten.

*Prof. Dr. Erika Regnet*



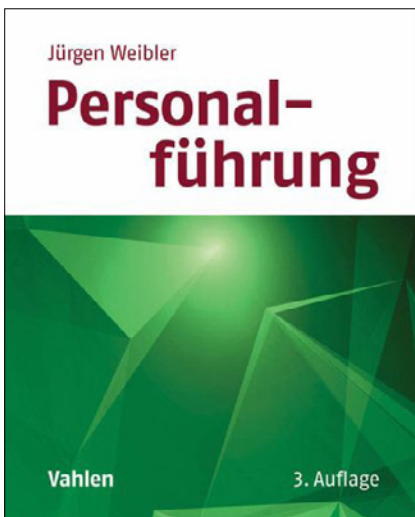
**Hossiep, R. & Mülhau, O.** (2015).  
*Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests.*  
2. Auflage. Göttingen u.a.: Hogrefe. 182  
Seiten, 24,95 €.

Persönlichkeitstests können in der Personalauswahl und Personalentwicklung viel leisten, wenn sie richtig eingesetzt werden. Sie sind aber nicht so weit verbreitet, wie es sinnvoll wäre, und teilweise werden sie auch falsch eingesetzt. Das liegt daran, dass Entscheidern notwendiges Grundlagenwissen fehlt, aber auch daran, dass der Zugang zu Testverfahren bewusst eingeschränkt ist. Wissenschaftlich gut abgesicherte, an Universitäten entwickelte Testverfahren waren früher fast ausschließlich Psychologen und Psychologinnen vorbehalten. Heute sind sie über Testverlage freier zugänglich. Verfahren im Lizenzsystem werden zumeist aus wirtschaftlichen Gründen nicht veröffentlicht und können nur durch lizenzierte Anwender eingesetzt werden. Beides führte und führt zu einer Intransparenz und Unsicherheit bei potenziellen Anwendern. Daher bleibt oft offen, was welches Verfahren leisten kann. Das übersichtliche Buch von Hossiep und Mülhau hat den Anspruch, den Beitrag, den Persönlichkeitstests leisten können, aufzuzeigen

sowie die grundsätzlichen Unterschiede von verschiedenen Tests bezüglich der zugrundeliegenden Modelle und der Vorgehensweise zu erklären.

Knapp und informativ schaffen die Autoren damit die notwendigen Grundlagen. Danach werden acht verschiedene und weit verbreitete Verfahren (z. B. 16 PF, LMI, BIP, persolog) vorgestellt. Die Autoren geben dabei gut begründete Empfehlungen für den Einsatz der Verfahren in der Personalarbeit. Abschließend zeigen sie praktische Einsatzfelder in der Personalarbeit konkret auf und geben Beispiele und Empfehlungen für Auswertungen, Rückmeldegespräche und die daran anschließenden Prozessschritte. Probleme bei der Durchführung wie sozial erwünschtes Verhalten oder Ängste der Beteiligten werden ebenfalls kurz angesprochen. Praxisnahe Fallbeispiele, übersichtliche Grafiken und Abbildungen machen die Aussagen transparent und zeigen mögliche Praxisanwendungen anschaulich auf.

Prof. Dr. Mahena Stief



**Weibler, J.** (2016).  
*Personalführung.*  
3. Auflage. München: Vahlen. 765 Seiten.  
49,80 €, e-Book 42,99 €.

lungen ist, bei vergleichbarer Seitenzahl geschätzt rund 25 Prozent mehr Inhalt unterzubringen.

Die bewährte Grundkonzeption der früheren Auflagen wurde ebenso beibehalten wie die kritischen Würdigungen und die Darstellung ausgewählter empirischer Ergebnisse in eigenen Kästen. Jürgen Weibler, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen, will Führung umfassend darstellen – dies reicht von (a) der Führung als Lückenbüßer über destruktive, dienende, post-heroische Führung (um nur eine kleine Auswahl zu nennen) bis hin zur spirituellen, unternehmerischen oder (w) wertgeladenen Führung. Was ist neu? Inhaltlich wurden Entscheidungen im Führungskontext sowie „neuroscience“ und „artful“ Leadership ergänzt. Doch auch die bestehenden Kapitel wurden intensiv überarbeitet, so fallen nicht nur die umfangreichen Literaturstellen, sondern auch die zahlreichen neuen Abbildungen auf. Der Autor hat wirklich viel Arbeit hineingesteckt, es gibt sage und schreibe 77 Seiten Literaturangaben, der Autor selbst spricht von 2.797 zitierten Quellen.

Nachteil: Das Buch eignet sich eindeutig nicht als Urlaubslektüre, selbst zum Schmökern auf der Coach ist es aufgrund des Umfang und Formats wenig geeignet.

Doch jeder Interessierte hat hier ein aktuelles und umfassendes Nachschlagewerk zur Verfügung, bei dem die jeweiligen Inhalte sehr gut konkretisiert und mit empirischen Belegen untermauert werden. Dozenten profitieren von diesem Angebot auf jeden Fall – nicht zuletzt, weil der Verlag erfreulicherweise auf seiner Internetseite die Abbildungen und Tabellen weiterhin zum Download anbietet. Studenten werden das Buch wohl kaum von der ersten bis zur letzten Seite durcharbeiten, sie können aber einen guten ersten Einstieg in die unterschiedlichsten Facetten des Führungshandelns finden, wenn sie die entsprechenden Kapitel durcharbeiten.

Das Buch ist in jeder Hinsicht schwergewichtig und beeindruckend und empfiehlt sich als wichtiges Standardwerk zum Thema Führung.

Prof. Dr. Erika Regnet