

# PERSONALMANAGEMENT

## Fakultät für Wirtschaft an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



FACULTY OF BUSINESS  
www.hs-augsburg.de/Wirtschaft.html



### Grußwort

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

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

Auch dieses Sommersemester war bewegt, arbeitsintensiv und produktiv: Das Vertiefungsmodul Personalmanagement und das Projekt Personalmanagement waren mit 20 bzw. 14 TeilnehmerInnen wieder sehr gut nachgefragt. Für unseren Master Personalmanagement gingen 150 Bewerbungen ein und die für 2020 vorgesehene Reakkreditierung wirft ihre Schatten voraus und muss vorbereitet werden. Zudem wird der Master mit Starttermin 2020 zusammen mit der Hochschule Kempten als neuem Kooperationspartner umgesetzt. Dies verbinden wir mit einer Überarbeitung und Aktualisierung der Inhalte, sodass auch HR-IT dann einen festen Platz im Curriculum findet.

In der berufsbegleitenden Weiterbildung startete im Mai der neue Zertifikatsstudiengang Betriebswirt(-in) im Gesundheits- und Sozialbereich. Wir freuen uns über die engagierte Gruppe und danken allen DozentInnen für ihre aktive Unterstützung.

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

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über Rückmeldungen und gerne auch eigene Beiträge für unseren nächsten Personalnewsletter.

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg  
Ihre **Erika Regnet**

Die Studierenden der Projektgruppe New Work vor der Ergebnispräsentation am 28.6.2019

### INHALTSVERZEICHNIS

Studieren im Ausland .....	2
Ein Auslandssemester an der IAE Montpellier .....	2
Von der Hochschule in den Beruf .....	4
Bewerbungsmarathon zum Ziel .....	4
Praxisprojekt .....	5
Projekt: Regional Digital .....	5
Personal Projekt „New Work – Erfahrungen, Befürchtungen und Wünsche“ .....	6
Weiterbildung: Zertifikatskurse und Inhouse-Seminare .....	9
Berufsbegleitende Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung .....	9
Aktuelle Kurstermine der Hochschule Augsburg, Fakultät für Wirtschaft .....	9
Zertifikatskurs Controlling .....	9
Zertifikatskurs Produktmanagement .....	10
Zertifikatsstudiengang: Betriebswirt(-in) Gesundheits- / Sozialbereich .....	10
Exkursion .....	11
Gastvorträge .....	12
Talent Management bei SGL Carbon .....	12
Gastvortrag zum Leben und Führen in der VUCA-Welt .....	12
Master Personalmanagement .....	13
Auswahl der Studierenden für den 10. Durchgang .....	13
Feierliche Zeugnisverleihung .....	13
Aktuelles aus dem HR-Bereich .....	14
Deutscher Personalwirtschaftspreis .....	14
Aus der Forschung .....	15
CSR – Eine Strategie, die Arbeitgeberattraktivität in strukturschwachen Regionen zu steigern, oder doch nur Imageprofilierung? .....	15
Projekt Karrierewege: Wie wird man/frau PersonalleiterIn? .....	18
Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich .....	19
Ehemaligengruppe auf XING .....	19
Für Sie gelesen .....	20
Termine .....	14
Informationen und interessante links .....	19
Impressum .....	21

## Ein Auslandssemester an der **IAE Montpellier**



»» Wie studieren und leben im Ausland wohl so ist? Wird es schwer sein, Anschluss zu finden? Werden meine Sprachkenntnisse ausreichen? Ob ich in den Vorlesungen mitkommen werde?

Das sind nur wenige der Fragen, die ich mir vor meinem Auslandssemester gestellt habe. Als International Management (B.A.) Studentin war meine Vorfreude auf das verpflichtende Auslandssemester riesig und ich wusste sofort, dass es mich nach Frankreich ziehen würde. Nachdem feststand, dass ich einen Platz am „Institut d'Administration

des Entreprises“, einer Art öffentlicher Business School, in Montpellier bekommen hatte, starteten die eigentlichen Vorbereitungen.

Ich beschloss also, einen meiner zwei Studienschwerpunkte im Ausland zu absolvieren und mich in Montpellier der Vertiefung Personalmanagement zu widmen. Hierbei wählte ich meine Kurse querbeet, sprich aus Bachelor, Master und MBA Programm. Letztendlich belegte ich beispielsweise International Human Resource Management, Human Resource Management und Psychoso-

ziologie. Die Vorlesungssprache variierte zwischen Englisch und Französisch.

Als ich im September 2018 in Montpellier ankam, wusste ich sofort, dass ich mich hier pudelwohl fühlen würde. Die Stadt, der Strand, das Wetter und ESN Montpellier, das Erasmus Student Network, machten es mir leicht, mich schnell einzuleben. Es gab unzählige Einführungs- und Kennenlernveranstaltungen, die mir einen super Einstieg in das Leben in meiner neuen Heimat auf Zeit gewährten.

An das Universitätssystem musste ich mich anfangs erst gewöhnen, da es dort doch anders lief als in Augsburg. Es gab keinen festen Stundenplan, der das ganze Semester über gültig war. Da die Kurse dort eher geblockt stattfanden, wurde jede Woche ein neuer Plan erstellt. Für 3 Credits hatte ich 5-mal Vorlesung, für 6 Credits 10-mal. Für ein Gewohnheitstier wie mich war es wirklich schwer, mich von Woche zu Woche zu hangeln, aber ich lernte die Vorteile schnell schätzen: Man hat relativ viel freie Zeit.

Eine klassische Prüfungsphase gab es in dem Sinn auch nicht. Alle meine Prüfungen wurden zeitnah nach Beendigung der 5. oder 10. Vorlesung geschrieben, was mir den Stress am Ende des Semesters, was schon vor Weihnachten war, >





› ersparte. Allerdings hatte ich so während des Semesters kontinuierlich Arbeit, wobei sich auch das in Grenzen hielt.

Wenn ich den Aufwand meines Studiums und die in ein Fach investierte Zeit zwischen Montpellier und Augsburg vergleiche, hatte ich in Montpellier sehr viel Freizeit – was sich für ein Erasmus Semester natürlich optimal anbietet.

Montpellier ist eine sehr attraktive Stadt für Studenten. Die ganze Innenstadt ist übersät von schnuckeligen Bistros und Bars. Auch die Lage der Stadt sollte nicht unterschätzt werden. Ich habe während meines Semesters sehr von dem mediterranen Klima profitiert und einige Nachmittage an einem der nahegelegenen Strände verbracht. Wen es mehr in die Berge als ans Meer zieht, wird dort auch sehr zufrieden sein, denn die Überlandbusse bringen einen ab 1,90 € ins Gebirge oder zu wunderschönen Schluchten. Für Reisen nach z.B. Barcelona sind es gerade einmal drei Stunden mit dem TGV, generell finde ich die Fernverkehrs-anbindung mit Zügen oder Bussen sehr gut.

Abschließend kann ich jedem nur ans Herz legen, ein (oder mehrere) Semester im Ausland zu verbringen. Durch mein Engagement im SWOP Team der Hochschule weiß ich, wie verschiedene



Kulturen so ticken, aber es war noch viel interessanter, selbst im interkulturellen Kontext zu leben und die Art und Weise zu studieren und zu leben aus einer anderen Perspektive zu sehen. Ich würde auch nicht ausschließen, meinen Master

teilweise oder ganz im Ausland zu absolvieren, aber einmal schauen, wohin es mich dann verschlägt. ‹‹

*Laura Schwarz, Bachelorstudiengang International Management*

## Bewerbungsmarathon zum Ziel

Während meines Studiums, wenn ich beim Lernen mit Kommilitonen zusammensaß - haben wir oft über die Zukunft nachgedacht und uns gefragt: Was wird aus uns werden? Was wollen wir erreichen? Für mich war von Anfang an klar: Ich will in die Personalentwicklung!

An der Hochschule Augsburg habe ich BWL mit den Schwerpunkten Personal- und Change Management studiert. „BWL studiert doch jeder“ hört man von vielen. Ich habe es nicht einfach *so* studiert. Vor meinem Studium habe ich eine Ausbildung zur Bürokauffrau absolviert und war anschließend 4,5 Jahre im selben Unternehmen tätig. Während dieser Zeit habe ich eine Weiterbildung zur Wirtschaftsfachwirtin absolviert und darüber auch den Einstieg ins Studium geschafft. Nicht immer einfach, aber ich habe es erfolgreich abgeschlossen. Mein Praktikum absolvierte ich dann in der Führungskräfteteamentwicklung und meine Bachelorarbeit verfasste ich zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement. Diese beiden Erfahrungen haben mich nochmals in der Berufswahl bestärkt.

Während ich im Wintersemester meine Bachelorarbeit schrieb, habe ich mich nebenbei durch Stellenbörsen geklickt. Ich wollte in der Personalentwicklung arbeiten. Stellen mit diesem Aufgabengebiet sind eher dünn gesät und heißbegehrt, die Anforderungen für einen Absolventen nicht leicht zu erfüllen. Da verliert man schon beim Lesen den Mut sich zu bewerben: mehrjährige Berufserfahrung, Englisch fließend, Reisebereitschaft, zusätzliche Ausbildungen im Bereich Coaching sind nur die gängigsten Anforderungen, die man in einer Stellenanzeige findet. Davon sollte man sich dennoch nicht abschrecken lassen.

Aufgrund meiner Erfahrung bewarb ich mich schließlich auf verschiedenste Bereiche, es ging einmal quer durch das Personalwesen: Recruiterin, Personalreferentin, HR Business Partnerin,



Ausbildungsreferentin. Einem Weg stand ich allerdings kritisch gegenüber: einer Traineeestelle. Lieber war mir natürlich ein Direkteinstieg. Trotzdem bewarb ich mich auch für Stellen, die als Traineeprogramm aufgebaut waren. Ich wollte keine Chance unversucht lassen.

Bewerbungen wurden geschrieben – mit Absagen geantwortet. Wenn man an einem Montag vier Absagen bekommt, ist das frustrierend und man beginnt, an sich selbst und seinen Fähigkeiten zu zweifeln. Trotzdem habe ich nicht aufgehört, Bewerbungen zu schreiben. Mein Anschreiben und den Lebenslauf habe ich ständig verbessert und auch durch die Hilfe von einer befreundeten Personalreferentin optimiert, zugeschnitten auf die jeweilige Firma anschließend abgeschickt. Dennoch habe ich eine Absage nach der anderen erhalten. Meine Noten waren gut, mein Lebenslauf hatte keine Lücke. Ich war ratlos. An meinen Qualifikationen konnte es nicht liegen. Meine Tage bestanden zum Teil nur aus dem Durchforsten von allen bekannten Stellenbörsen, dem Lesen von Stellenanzeigen und Schreiben von Bewerbungen. Manchmal hatte ich ein schlechtes Gewissen, wenn ich mir einen Tag Pause vom Bewerbungsmarathon gönnt hatte. Aber auch das muss sein, vor allem wenn schon wieder eine Absage im E-Mail Postfach hängt...

Aufgegeben habe ich dennoch nicht, sondern weiter gesucht, alte Kontakte genutzt. Irgendwann habe ich die Anfrage der Bauer Training Center GmbH erhalten. Meine allererste Bewerbung nach meinem Abschluss habe ich für eine Stelle als Referentin im Bereich Fort- und Weiterbildung für die Bauer Training Center

GmbH geschrieben und hatte eine Absage bekommen. Jetzt kam die Anfrage, ob ich auch Interesse an einer Traineeestelle hätte. Ich sagte ja. Das Vorstellungsgespräch kam und anschließend auch die Zusage. Zwischen diesem Gespräch und meiner ersten Bewerbungen habe ich über 50 Bewerbungen an andere Unternehmen gesendet. Dabei waren auch Stellen, die nicht genau dem entsprachen, was ich machen wollte. Schließlich hat sich das lange Warten gelohnt, denn ein Job in der Personalentwicklung war schließlich mein Ziel. Vier Wochen nach der Zusage hatte ich meinen ersten Arbeitstag als Trainee in der Bauer Training Center GmbH. Zwar war es kein Direkteinstieg, aber Kompromisse gehören als Absolvent einfach dazu. Wichtiger war mir das Aufgabengebiet.

Inzwischen bin ich über sechs Monate dabei, betreue meine eigenen Fachgebiete im operativen Mitarbeiterschulungsbereich und bin auch in der strategischen Personalentwicklung eingesetzt. Ich beschäftige mich mit E-Learnings, Coachings und dem Konzept von Schulungen. Auch wenn ich während der Bewerbungsphase oft Momente hatte, in denen ich nicht mehr daran dachte, einen Job zu finden, bin ich froh, vorher nur Absagen bekommen zu haben - sonst hätte ich jetzt nicht diesen Job!

Die Bauer Training Center GmbH (BTC) ist die Gesellschaft innerhalb der Bauer Gruppe, die sich um Schulungen für Mitarbeiter und Kunden kümmert. Dabei werden Schulungen u. a. in den Fachkompetenzen Maschinen und Geräte, Recht, Vertrieb und Qualität angeboten. Als Referenten werden sowohl interne Referenten der BAUER Gruppe eingesetzt, es wird aber auch mit externen Experten zusammengearbeitet.

*Julia Wachter, Absolventin Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft*



## Projekt: Regional Digital

Die Studierenden des Vertiefungskurses Change Management beschäftigten sich im Wintersemester mit der Frage, inwiefern die Firmen aus der Region Beratungsbedarfe hinsichtlich digitaler Transformation haben. Weiterhin entwarfen sie ein Konzept für den Ingenieursdienstleister VISPIRON Systems GmbH, der verstärkt Change Beratung bei seinen Kunden anbieten und selbst intern crossfunktionale Teams einführen möchte, um agiler auf Kunden und deren Anliegen reagieren zu können. Während die letzten Themen stärker auf die Belange des Ingenieursdienstleisters zugeschnitten sind, wollen wir Ihnen die zentralen Ergebnisse der Befragung nicht vorenthalten.

Ausgangspunkt zur regionalen Befragung zur Lage der digitalen Transformation waren deutschlandweite Erkenntnisse:

### 1 | Die Großen sind stärker:

Allgemeine Studien (Statista 2018) weisen darauf hin, dass es großen Unternehmen leichter fällt, den digitalen Wandel zu bewerkstelligen. Mehr als die Hälfte der KMU sieht sich als Nachzügler.

### 2 | Der Beratermarkt boomt:

Allein im Jahr 2018 ist die Umsatzentwicklung um 8,5 % auf 31,5 Mrd. € gestiegen (Bund deutscher Unternehmensberater, 2018). Am meisten wird Organisations- und Prozessberatung zur Umsetzung von Digitalisierung benötigt (44,1 %). Dies wird gefolgt von Strategieberatung (24,4 %) und IT-Beratung (21,6 %). (ebenda)

Aufgrund dieser beiden Informationen und dem Wunsch des Ingenieursdienstleisters haben die Studierenden erhoben, welche Potenziale in unserer Region bestehen. Befragt wurden 76 Unternehmen, unter denen am stärksten Industrieunternehmen, Banken, Dienstleister, Beratungsunternehmen und weitere Branchen vertreten waren. Die Firmen bestehen zu fast gleichen Anteilen aus KMU (kleinen und mittelgroßen Unternehmen bis zu 250 Mitarbeitenden) und großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden).

**Was soll erreicht werden?** Die Ziele, die über 50 % der Firmen durch digitale Transformation erreichen wollen, sind

eine gesteigerte Konkurrenzfähigkeit, die sich vor allem aus effizienteren Prozessen, verbesserter Kommunikation und dadurch auch Kostenersparnis ergeben. Dabei versprechen sich vor allem große Unternehmen Vorteile, wobei diese auch deutlich stärker als KMU bestrebt sind, neue Produkte zu entwickeln.

**Was hemmt?** Die größten Hindernisse zur Transformation in digitalen Belangen liegen im unternehmerischen Umfeld begründet sowie in der fehlenden Infrastruktur, dem unklaren wirtschaftlichen Nutzen der Digitalisierungsvorhaben sowie den als hoch wahrgenommenen Umsetzungsrisiken und den gleichzeitig fehlenden Kompetenzen bzw. Fachwissen. Dennoch geben drei Viertel der Unternehmen an, dass deren Digitalisierung in den nächsten zwei bis fünf Jahren ein absolut strategisches Thema sein wird.

**Was wird digitalisiert?** Während automatisierte Kundenkommunikation, optimierte Webseiten für mobile Endgeräte, Cloud-Anwendungen zur optimierten Rechen- oder Speicherleistung gut umgesetzt sind oder werden, befinden sich Themen, die neue Geschäftsmodelle bedingen, wie digitale Services, Kunden-Apps, Online-Shops oder Analysesystemen, die auf Big Data beruhen, erst im Anfangsstadium.

**Wer soll womit beraten werden?** Während bei Großunternehmen gut ein Drittel der Befragten noch keine Beratungsleistungen hinsichtlich Digitalisierung in Anspruch genommen hat, sind dies bei den KMU noch über 55 %. Hier ergibt sich ein enormes Unterstützungspotenzial. Am meisten Unterstützung erhoffen sich vor allem kleinere Unternehmen hinsichtlich der Digitalisierung bestehender Prozesse und der Erkennung von für sie relevanten Digitalisierungstrends. Aber auch Arbeitsweisen und Methoden, die sich der Datenanalyse und -nutzung sowie besonderen IT-Systemen anpassen müssen, werden von großen und kleinen Unternehmen gefragt.

**Was braucht es weniger?** Fast die Hälfte der Firmen benötigt keine Unterstützung in rechtlichen oder finanziellen Aspekten der Digitalisierung. Jedoch bleiben IT-Sicherheit sowie das Datenschutzrecht für ca. 37 % der Firmen ein Thema. Circa ein

Drittel der kleinen Unternehmen wünschen sich jedoch Informationen und Zugang zu Fördermitteln, um ihre Digitalisierungsbestrebungen umsetzen zu können.

**Welche Dienstleistungen würden den befragten Firmen im Alltag wirklich noch helfen?** Jedes dritte bis vierte Unternehmen ist einer Unterstützung im Veränderungsmanagement, Prozessmanagement und Ideenmanagement (dies bei den großen stärker) nicht abgeneigt. Projektmanagement und Trainings oder Workshops wünscht sich jedes dritte KMU und jedes fünfte große Unternehmen.

Generell lässt sich festhalten, dass der Fokus großer Unternehmen hinsichtlich Digitalisierung auf der Stärkung im Wettbewerb und in der Entwicklung neuer Angebote liegt, während kleine Unternehmen eher bestrebt sind, interne Prozesse zu verbessern und sich erstmal darüber zu informieren, wie neue Geschäftsmodelle überhaupt entwickelt werden können.

### Quellen:

- Bund der Unternehmensberater (2018): [bdu.de/der-bdu/unsere-branche/consultingwirtschaft-deutschland/](https://www.bdu.de/der-bdu/unsere-branche/consultingwirtschaft-deutschland/)
- Statista (2018): <https://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-PIs/2018/Bitkom-Charts-Digitalisierung-der-Wirtschaft-06-06-2018-final.pdf>

Prof. Dr. Sarah Hatfield

Die Studie können Sie hier herunterladen. <https://www.hs-augsburg.de/Binaries/Binary33477/Digitalisierung-und-Beratung-2019-V4.pdf>

Am 9.10.19 findet ab 17 Uhr an der Hochschule Augsburg das erste gfo-Regionaltreffen zum Thema „Digitale Transformation“ statt. TeilnehmerInnen aus Firmen der Region sind herzlich willkommen. Anmeldung unter [gfo-web.de](https://www.gfo-web.de) **Achtung:** sobald die Anmeldung freigeschaltet ist, gibt es einen direkten Link – das wird voraussichtlich am 25.7. der Fall sein

Wenn Sie die Einladung und Agenda erhalten möchten, schicken Sie eine formlose Email mit dem Betreff „Digitale Bedarfe“ an [sarah.hatfield@hs-augsburg.de](mailto:sarah.hatfield@hs-augsburg.de).



Die Studierenden des Vertiefungsmoduls Change Management mit Prof. Hatfield

## Personal Projekt „New Work – Erfahrungen, Befürchtungen und Wünsche“

» New Work. Kurze und prägnante Worte. Der ein oder andere mag mit diesem Begriff schon einmal in Kontakt gekommen sein, vielleicht hat er/sie sogar bereits selbst Erfahrungen damit sammeln können, aber was genau steckt dahinter? Manch einer würde jetzt behaupten: „Klar, New Work hat definitiv etwas mit Digitalisierung, Work-Life-Balance, Globalisierung, flexiblerer Arbeitsraum- aber auch Arbeitszeitgestaltung (und Home Office) etc. zu tun.“

Coworking Spaces Digitalisierung  
interkulturell Work-Life-Balance  
Globalisierung  
New Work motivierend  
Flexibilität  
spannend kommunikativ Internationalität  
virtuell  
HomeOffice  
Mobilität

Keine Frage, das ist absolut richtig. Trotzdem bleibt noch unklar, wie genau das in unserem zukünftigen Arbeitsalltag aussehen wird. Wissen überhaupt alle Unternehmen, was es mit dem Begriff „New Work“ auf sich hat? Praktizieren sie diese Form des Arbeitens vielleicht schon längst, haben diese für gut empfunden und für sich selbst stetig weiterentwickelt und an ihr eigenes Unternehmen angepasst? Oder vielleicht auch das komplette Gegenteil: Haben Unternehmen es schon über einen längeren Zeitraum getestet, es als nicht „arbeitstauglich“ bewertet und sind schließlich zurück zum Altbewährten? Ebenso stellen sich Fragen wie: „Wie muss sich die Zusammenarbeit allgemein ändern? Gibt es bestimmte Erwartungen an diese neue Form des Arbeitens oder sogar Widerstände, Sorgen und Ängste vonseiten der Mitarbeitenden?“ Fragen über Fragen.... und genau diese gilt es zu klären. Vielleicht lohnt es sich ja, etwas mehr zu dem Thema herauszufinden. Zumal sich das Ganze als gar nicht mal so uninteressant gestalten könnte – es besteht ja doch die Möglichkeit, dass man selbst früher oder später damit in Kontakt kommt.

Genau aus diesem Grund – weil wir wissen wollen, was dahinter steckt, wie weit

die Akzeptanz in unserer Arbeitswelt aber auch in der Gesellschaft selbst ist, haben wir uns dazu entschlossen, an dem Projekt „New Work“ von Frau Prof. Dr. Erika Regnet teilzunehmen.

Zunächst wurde uns von Frau Prof. Dr. Erika Regnet ein erster Einblick in die Thematik und den Ablauf während des Semesters gegeben. Denn eines muss man wissen, Projektarbeiten zeichnen sich in erster Linie dadurch aus, dass die hauptsächliche Arbeit vonseiten der

„Arbeitsraumgestaltung“, „Digitalisierung/Globalisierung/internationale Zusammenarbeit“ sowie „die Sicht der Freelancer“ unter den Gruppen aufgeteilt.

So standen wir auch schon vor unserer ersten Herausforderung. Wir durften uns zum Thema eine Vielzahl an Fragen überlegen, um diese in Interviews mit verschiedensten Unternehmensvertretern gleich einmal zu testen und zu hinterfragen. Diese Interviews brachten uns zum Teil Antworten, die wir bereits erwartet hatten, es waren aber durchaus auch Aussagen dabei, von denen wir – nennen wir es einmal so – überrascht waren. Die erste Hürde war also genommen und die Ergebnisse wurden zusammengetragen und präsentiert. Das war allerdings noch lange nicht alles. Wir erstellten darüber hinaus einen Online-Fragebogen, ganz einfach mit dem Hintergrund, mehr Meinungen, Erfahrungen und Feedback aus den unterschiedlichsten Branchen zu dem Thema zu gewinnen. Jetzt galt es, genügend Teilnehmer an der Online-Befragung zu gewinnen und dann die Ergebnisse auszuwerten und zu analysieren, um die gewünschten Informationen herauslesen zu können. Leichter gesagt als getan. Auch wenn wir mit 251 Befragten eine gut überschaubare Anzahl an Teilnehmern hatten, stellte uns das Auswertungssystem vor so manche Hürde. Aber wer kennt das nicht, alles braucht seine Zeit und manchmal dauert es einfach etwas länger. Waren >

Studenten erfolgt. Das heißt konkret, dass sich alle Teilnehmer in Arbeitsgruppen aufteilen und jede dieser Gruppen bestimmte Aufgabengebiete übernimmt. Trotz alledem steht Frau Prof. Dr. Regnet jederzeit bei Fragen zur Verfügung. Nach einem ersten Überblick und auch der endgültigen Gruppeneinteilung wurden zunächst die thematischen Schwerpunkte wie „Coworking Spaces/virtuelle Teams“,



Mitglieder der Projektgruppe und Prof. Regnet im Eingangsbereich von Microsoft, München

› die Ergebnisse erst einmal soweit veranschaulicht, dass man sie auch leicht nachvollziehen konnte, wurde alles noch in einen Bericht zusammengefasst, der wiederum von jeder Gruppe individuell gestaltet wurde. Diese Endergebnisse wurden schließlich zu einer abschließenden Präsentation gestaltet und unter anderem auch interessierten Unternehmen vorgestellt.

Klingt alles erst einmal nach viel Arbeit. War es tatsächlich auch, aber ein wesentlicher Punkt, der die Mühen jedes Einzelnen während des Projekts etwas wettgemacht hat, darf definitiv nicht unterschlagen werden: Die von den Studenten selbst organisierten Exkursionen. Wer mag sie nicht, die schon seit der Schulzeit heiß begehrte „lernfreie“ Zeit, die natürlich trotz des netten Nebeneffektes auch einen Mehrwert für das große Ganze geben soll. So haben also auch wir uns auf den Weg zu zwei Unternehmen gemacht. Man muss zugeben, das waren definitiv zwei absolute Highlights innerhalb des Projektes.

Eines der Unternehmen, das wir besichtigen durften, war Microsoft in München. Das erste, was einem hierzu einfällt, ist schlichtweg „Wow“. Bereits im Eingangsbereich wird man von riesigen Bildschirmen begrüßt, auf denen entweder die Mitarbeitenden oder einfach nur Themen des Tages zu entdecken sind. Darunter befindet sich auch noch ein extrem ausladendes Podest, auf dem auch gerne mal in kleineren Teams zusammengesessen wird, Reden geschwungen werden oder aber auch der DJ sich einfach nur bei Firmenfeiern austoben kann. Um diesen Eyecatcher im „Zentrum“ des Eingangsbereich hat man dann noch so ganz nebenbei ein Bistro und ein Restaurant untergebracht, als ob man sich gerade nicht auf der Arbeit, sondern in irgendeinem Einkaufszentrum befindet, in dem man sich mit Freunden trifft. Ach, und nicht zu vergessen: Damit auch ja keine Langeweile während der Arbeitszeit aufkommt, wurde sicherheitshalber auch noch eine „Zocker-Area“ in die Lobby integriert. Als ob das nicht schon mehr als genug an „Verwöhnprogramm“ wäre, erfährt man während des Rundgangs auch, dass es einen separaten Fitnessraum für die Mitarbeitenden gibt. Nur für den Fall, dass jemand der Drang zur sportlichen Betätigung einholt. Neben all diesen – nennen wir sie – „Wohlfühlelementen“, die für die

Angestellten vorgesehen sind, wirken die ausgeklügelten und individuellen Büro-, Arbeits- und Ruheräume schon fast alltäglich.

Obwohl wir aufgrund des starken Berufsverkehrs mit deutlicher Verspätung an einem Freitagnachmittag ankamen, nahm sich Patrick Rogosch, Experience Manager bei Microsoft Deutschland GmbH, viel Zeit, um uns durch die Räume zu führen und alles zu zeigen, unsere zahlreichen Fragen zu beantworten und uns das Microsoft-Konzept von „Work.Life.Flow – Arbeitsplatzsouveränität als Treiber von Innovation“ vorzustellen.

Ja, so kann New Work aussehen. Aber wie so manch einer vielleicht schon vermutet hat, gibt es auch hier gewisse Vor- und „Nachteile“. So muss man dazu sagen, dass man sich trotz all dieser unglaublichen Möglichkeiten auf deutlich längere Arbeitstage einstellen sollte. Man kann seine Arbeitszeit zwar mehr oder weniger flexibel gestalten, aber ohne eine

ordentliche Portion an Selbstorganisation und -disziplin wird es schwierig, seine Ziele fristgerecht zu erreichen.

Das zweite Unternehmen, welches wir besser kennenlernen durften, war Team23 aus Augsburg. Auch wenn es den meisten vielleicht noch nicht bekannt ist und auf den ersten Blick etwas unscheinbar wirkt, steckt einiges mehr dahinter. Klar, das Unternehmen besitzt nicht die Dimensionen von Microsoft, aber muss es auch gar nicht. Hier geht es nicht um das große Ganze, sondern um jeden Einzelnen im Unternehmen. Das ist es auch, was es ein Stück weit persönlicher macht. Es ist ein eher kleines Unternehmen, das aber voller großer Ideen steckt. Hier übernahm der Geschäftsführer Oliver Vogt selbst die Führung und Erklärung und begeisterte uns mit dem Gesamtkonzept ebenso wie mit vielen klug durchdachten Details.

So entdeckt man während des Rundgangs einen Ruheraum, in dem einfach mal ein selbstgebauter Baum „wächst“. ›



Ein Arbeitsraum in der Webdesign Agentur Team23 im Glaspalast in Augsburg



Gruppenbild mit Geschäftsführer Oliver Vogt im großen Besprechungsraum

› Dieser Baum steht da aber nicht einfach so. Dahinter verbirgt sich der simple Gedanke des Rückzugsortes, bei dem jeder weiß, dass man hier nicht gestört wird.

Des Weiteren kommt man in einen Besprechungsraum, der nicht einfach so ein Besprechungsraum ist. Nein, hier werden hauptsächlich Workshops für die Mitarbeitenden abgehalten. Damit diesen während der Kreativphase aber ja nicht langweilig wird, baut man währenddessen einfach mal Legosteine zusammen. Von dort aus gelangt man auch in einen eher gemütlich angelegten Besprechungsraum, der mehr an ein Wohnzimmer als ein Büro erinnert.

Diese unkonventionellen, aber durchaus kreativen und durchdachten Raumkonzeptionen ziehen sich durch das gesamte Unternehmen. So findet man auch größere Besprechungsräume, die einfach wie ein Haufen gestapelter USB-Boxen gestaltet wurden, um den eingefahrenen „Konferenzraumcharakter“ zu nehmen und eine ungezwungenere Atmosphäre zu schaffen. Verstellbare Arbeitstische und flexibel wählbare Arbeitsplätze runden das Ganze „nur“ noch ab.

Vor allen Dingen stechen solche Unternehmen, die das Konzept von „New Work“ in ihrem alltäglichen Leben praktizieren, durch ihren geistigen aber auch techno-

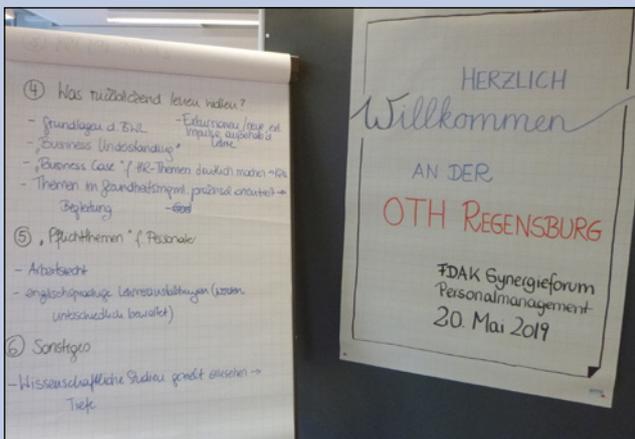
logischen Fortschritt heraus. Man denkt nicht mehr nur in seinen gewohnten Mustern und stagniert gefühlte Ewigkeiten. Nein, man konzipiert neue und kreative Lösungen, um die Mitarbeitenden selbst zu motivieren, ihre Leistung zu steigern, unentdeckte Potenziale heraus zu kitzeln, aber auch das komplette Arbeitsumfeld attraktiver zu gestalten. Um letztendlich einen Mehrwert für sich selbst und sein Unternehmen zu schaffen. Das macht „New Work“ heutzutage im Wesentlichen aus.

Abschließend ist nur noch zu sagen: Auch wenn es Höhen und Tiefen gab, die uns teilweise verzweifeln ließen, sind wir aus unserer Komfortzone gekommen, haben uns neuen Herausforderungen gestellt und letztendlich auch neue, spannende Erfahrungen machen dürfen.

Der Ergebnisbericht steht voraussichtlich ab September unter <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Personalmanagement.html> zum Download bereit. Herzlichen Dank an alle Interviewpartner und -partnerinnen und an die BefragungsteilnehmerInnen.

Zudem sind wir eingeladen, im November am Change Congress in Berlin unsere Ergebnisse zu präsentieren. Laura Schwarz und Mirjam Lange werden unsere Teams dort vertreten. ‹‹

*Alina Birmann, Julia Hauke und Jessica Müller*



Fachdidaktischer Arbeitskreis der Personalprofessoren in Regensburg: Am 20. und 21. Mai trafen sich 8 ProfessorInnen aus vier bayerischen Hochschulen zum Erfahrungsaustausch.



## Berufsbegleitende Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung

Fachkräftesicherung und -bindung beschäftigt viele Arbeitgeber in unserer Region. Zur berufsbegleitenden Weiterbildung bieten wir als Hochschule mehrere Möglichkeiten:

- Inhouse-Seminare zu allen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Themen.** Diese werden von uns zusammen mit Ihnen speziell geplant und für Sie durchgeführt. Einen Überblick erhalten Sie [hier](#) und in unserer aktuellen Jahresbroschüre.
- Durchführung von **Workshops zur Erarbeitung einer konkreten Lösung.**

- Komprimierte **Einzelseminare zu aktuellen Fragestellungen** – diese sind sehr gut geeignet, um neues Know-how aufzubauen bzw. einen schnellen Überblick bei Veränderungen zu erwerben. Diese Seminare führen wir an unserem Hochschul-An-Institut TCW in Nördlingen durch. Nähere Infos und Anmeldung unter <http://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/>.
- Einjährige, berufsbegleitende **Zertifikatsstudiengänge mit Abschluss der Hochschule zum vertieften Kompetenzaufbau** in einem Themengebiet.



## Aktuelle Kurstermine der Hochschule Augsburg, Fakultät für Wirtschaft

- 16. – 18. September 2019 **Projektmanagement kompakt mit MS-Project** – Prof. Dr. Espe
- 23./24. September 2019 **Technologie- und Innovationskompetenz** – Prof. Dr. Roos
- 26./27. September 2019 **Mitarbeiter erfolgreich führen - ein Führungseminar mit Outdoor-Elementen** – Prof. Dr. Lebrecht
- 16. Oktober 2019 **Neue Entwicklungen im Performance Management** – Prof. Dr. Hatfield
- 21./22. Oktober **Verkaufstraining** – Herr Karl Erdle
- Im Rahmen der **Kursreihe Fachkräftesicherung** wird am 22. Oktober 2019 ein erster halbtägiger Workshop angeboten zum Thema „**Halten und Binden von Fach- und Führungskräften**“
- Am 4. November 2019 folgt der Workshop „**Gewinnen von Hochschulabsolventen und Professionals**“ – Leitung jeweils Prof. Dr. Regnet
- 6. November 2019 **Werkvertrag, Befristung, Leiharbeit** – Rechtsanwalt Armin Holnaicher
- 19. November 2019 **Auswahl von Mitarbeitern** – Prof. Dr. Regnet

Diese Seminare und Workshops finden am Weiterbildungszentrum Donau-Ries in Nördlingen statt. Weitere Informationen und Anmeldung unter <https://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/seminareschulungen/>.

## Zertifikatskurs Controlling

Der nächste **Zertifikatskurs Controlling** startet am 14. Oktober 2019 mit dem Einführungskurs Controlling. Am 11. und 12. November folgt das Seminar Planungs- und Budgetierungsinstrumente.

**Ort:** Durchführung am TCW in Nördlingen. Anmeldung und Infos unter <https://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/zertifikatskurse/>.

**Zielgruppe:** Fach- und Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen, die aufgrund ihrer gestiegenen Verantwortung vertieftes Know-how in den Bereichen Controlling und Unternehmenssteuerung benötigen.

Der **Zertifikatskurs umfasst 14 Seminartage im Zeitraum von Oktober 2019 bis Juni 2020.** Es ist auch möglich, nur einzelne Kurse zur Auffrischung von ausgewählten Themenbereichen zu besuchen.

**Die Seminarleitung** übernehmen Prof. Dr. Sabine Joeris, Prof. Dr. Georg Erdmann, Prof. Dr. Nicolas Warkotsch, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg.

Ein persönlicher Informationstermin zum Zertifikatsstudiengang Controlling findet am 1.10.2019 um 19:00 Uhr am TCW in Nördlingen statt. Anmeldung erbeten unter [Manuela.Jenewein@tcwdonau-ries.de](mailto:Manuela.Jenewein@tcwdonau-ries.de).

## Zertifikatskurs Produktmanagement



**Hochschul-Zertifikatskurs Produktmanagement**

Start: Oktober 2018

Laufzeit: Oktober 2019 bis Juni 2020  
Module auch einzeln buchbar!

- Grundlagenkompetenz „Produktmanagement“
- Instrumentenkompetenz für Absatz- und Unternehmenskommunikation
- Technologie- und Innovationskompetenz
- Räumliche Kompetenz, ethische Schlüsselkompetenz
- Quantitative Kompetenz
- Projektmanagementkompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Konzeptionskompetenz für das Produktlebenszyklus-Management

Abschlusszertifikat der Hochschule Augsburg

Technologie Centrum Westfalen GmbH  
Eink.-Eigen-Str. 1  
89720 Nördlingen  
Tel.: 09081 8055-100  
Telefax: 09081 8055-151  
info@tcw-donau-ries.de  
www.tcw-donau-ries.de

1. Auflage 2018  
Änderungen vorbehalten  
Illustrat. © Yari Arcure - Fotolia.com

Der Zertifikatskurs Produktmanagement beginnt am 15./16. Oktober mit dem Kurs Grundlagenkompetenz Produktmanagement unter Leitung von Prof. Dr. Klaus Kellner. Am 25./26. November 2019 folgen die Themen Online-Marketing, Absatz- und Unternehmenskommunikation, Leitung Prof. Dr. Manfred Uhl.

**Ort:** Durchführung am TCW in Nördlingen.

**Zielgruppe:** Fach- und Führungskräfte aus Vertrieb, Marketing und Produktmanagement, Projekt- und Bereichsleiter für Forschung und Entwicklung sowie Repräsentanten dieser Fachabteilungen.

**Der Zertifikatskurs umfasst 16 Seminartage im Zeitraum bis Juli 2020.** Es ist auch möglich, nur einzelne Kurse zur Auffrischung von ausgewählten Themenbereichen zu besuchen.

Seminarleiter sind ProfessorInnen der Hochschule Augsburg und erfahrene Praktiker.

Anmeldung und Infos unter <https://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/zertifikatskurse/>.

Ein persönlicher Informationstermin zum Zertifikatsstudiengang Produktmanagement findet am 25.9.2019 um 17:00 Uhr am TCW in Nördlingen statt. Anmeldung erbeten unter [Manuela.Jenewein@tcw-donau-ries.de](mailto:Manuela.Jenewein@tcw-donau-ries.de).

## Zertifikatsstudiengang: Betriebswirt(-in) im Gesundheits- und Sozialbereich



Hochschule Augsburg  
University of Applied Sciences  
Weiterbildung

**Betriebswirt/-in im Gesundheits- und Sozialbereich**  
BERUFSBEGLEITENDE WEITERBILDUNG  
MIT GEPRÜFTEM HOCHSCHULZERTIFIKAT

Im Mai 2019 ist der Zertifikatsstudiengang gestartet mit dem Modul Personalmanagement, Arbeitsrecht, Marketing. Das zweite Kursmodul zu den Themen Rechnungswesen, Kostenmanagement und Controlling beginnt am 8./9. November 2019. Eine Anmeldung zum zweiten Modul ist noch möglich.

**Ort:** Der Zertifikatsstudiengang findet an der Hochschule Augsburg statt.

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchskräfte aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich, die im Rahmen ihrer gestiegenen Verantwortung zukünftig betriebswirtschaftliches Know-how und Managementkompetenz benötigen, da sie Leitungsaufgaben übernehmen sollen bzw. sich für verantwortliche Funktionen qualifizieren wollen.

Der Zertifikatskurs umfasst 16 Seminartage sowie eine betreute Studienarbeit und ein Fachkolloquium.

Der nächste Zertifikatsstudiengang startet im April 2020 und dauert bis August 2021.

Infos und Anmeldung unter [weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de](mailto:weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de) und [hier](#).

Download der Broschüre [hier](#).

**Ansprechpartner in Augsburg:**  
**Prof. Dr. Erika Regnet**

Weiterbildungskoordinatorin Fakultät Wirtschaft

Sylvia Kreuzer, Tel.: 0821 5586-2921/2917

Mail: [Weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de](mailto:Weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de)

Nähere Infos und die Broschüren zum Download finden Sie hier <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Inhouse-Firmenseminare.html>

**Ansprechpartner Weiterbildungszentrum in Nördlingen:**  
**Manuela Jenewein**

Tel.: 09081 8055-102

[Manuela.Jenewein@tcw-donau-ries.de](mailto:Manuela.Jenewein@tcw-donau-ries.de)

<http://tcw-donau-ries.de/weiterbildung>

## Exkursion zur Grenzebach Maschinenbau GmbH in Hamlar

Die Grenzebach Gruppe ist ein Familienunternehmen, das international Anlagen für Fertigungs- und Automatisierungsaufgaben entwickelt und produziert. D.h. Grenzebach ist ganz vorne bei Automatisierungslösungen bei Veränderungen zur Arbeit 4.0 mit dabei. Das Unternehmen wurde 1960 in Bayerisch-Schwaben gegründet und beschäftigt inzwischen etwa 1.500 Mitarbeitende an drei Fertigungsstätten und Gesellschaften in Deutschland, Europa, den USA und Asien.

Der gesamte Personalschwerpunkt machte sich am 24. Mai auf den Weg nach Hamlar, wo sich bis heute das Headquarter befindet. Bei unserem Besuch stellte uns zunächst Herr Frederic Erben (Corporate Strategy & Communications), auch ein Absolvent der Hochschule Augsburg mit den Studiengängen IM und Master of Applied Research, das Unternehmen, die Anforderungen der Kunden an automatisierte Logistiksysteme und die Unternehmensstrategie vor.

Die Ausrichtung im Personalbereich ist dementsprechend ebenfalls global. Frau Barbara Mayr, Leiterin der Aus- und Weiterbildung und verantwortlich für



„PE 2020“ erläuterte uns die standort- und länderübergreifende Ausbildung, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende und Führungs(nachwuchs)kräfte, aber auch die Entwicklung des Unternehmensleitbildes, das einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zur Führungskraft der Zukunft darstellt. Die Digitalisierung der Prozesse ist nicht nur bei den Kunden, sondern auch im eigenen Unternehmen ein wichtiger Treiber: Mehr Selbstverantwortung, zielorientiertes und eigenständiges Lernen, wertschätzende Führung, Befähigung hinsichtlich Digitalisierung und Globalisierung sind einige zentrale aktuelle Themen.

Im Anschluss konnte die Gruppe bei einer Werksführung und im speziellen Showroom einen eigenen Eindruck von

der Produktion und Logistik der Zukunft gewinnen. Im neuen Intralogistics Center sieht man, was fahrerlose Transportsysteme (FTS) heute schon leisten, mobile Roboter arbeiten hier mit Hub-, Zug- und Stapelfahrzeugen zusammen.

Zum Abschluss erläuterte uns Herr Roland Jenning, Head of Innovation, die anspruchsvollen Ziele: (a) Steigerung der Qualität bei (b) hoher Quantität und Verfügbarkeit und (c) Reduzierung der benötigten Ressourcen. Dies erfordert eine kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse.

Wer wollte, durfte schließlich noch mit einer Virtual Reality Brille virtuell eine Produktionshalle besichtigen und einen eigenen Eindruck gewinnen, wie Montage, Instandhaltung und Fabrikplanung künftig digitalisiert unterstützt werden können. Mit der Brille sind virtuelle Rundgänge in einer Fabrik möglich, man kann sich Details ansehen, Teile von unten betrachten, in unterschiedliche Bereiche springen – so können sogar Fertigungsabnahmen online und ohne Reiseaufwand ermöglicht werden.

*Prof. Dr. Erika Regnet*

Die Studierendengruppe des Vertiefungsmoduls Personalmanagement zusammen mit Herrn Jenning und Frau Hader vor dem Haupteingang der Grenzebach Maschinenbau GmbH ▶



## Talent Management bei SGL Carbon | Prof. Dr. Erika Regnet

Am 28. Juni kamen Frau Bettina Krause, selbst Absolventin unserer Hochschule, damals noch im Diplomstudiengang International Management an der berühmten Schillstraße, und Christoph Lang zum Personalschwerpunkt. Beide sind im HR-Bereich der SGL Carbon tätig.



Die SGL Carbon entwickelt und produziert Lösungen auf Basis von Spezialgraphit und Verbundwerkstoffen. Das Unternehmen beschäftigt rund 5.100 Mitarbeiter an 32 Standorten in Europa, Nordamerika und Asien. Meitingen ist der weltweit größte Standort des Unternehmens.

Talent Management, Nachfolgeplanung und Nachwuchssicherung waren die Themen des Vortrags. Nach der Vorstellung von SGL Carbon und der Klärung der Begriffe ging es konkret um den Prozess der Nachfolgeplanung und die Anforderungen an Talente bei SGL Carbon:

- Talente werden – bezogen auf entsprechende Schlüsselpositionen – in Personalgesprächen identifiziert. Die Führungskraft schlägt Personen vor, HR und Führungskräfte sprechen die möglichen KandidatInnen durch und bei Executive Positionen muss zudem der Vorstand zustimmen.
- Besonders wichtig ist die Bestimmung der Schlüsselpositionen, das sind Funktionen, deren Aufgaben entweder nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen oder aber aufgrund rechtlicher Vorgaben vorgeschrieben und notwendig sind.
- Bei Schlüsselpositionen geht es auch um die Einschätzung der „retention risk“ der Funktionsinhaber.
- Erwartet und vorausgesetzt wird beim Nachwuchs eine globale Einsatzbereitschaft. Das bedeutet nicht unbegrenzte Expat-Aufenthalte, aber



Reisebereitschaft und die befristete Übernahme von (Projekt-)Tätigkeiten im In- und Ausland.

Natürlich müssen diese Anforderungen mit den Erwartungen der potentiellen Nachfolgekandidaten abgeglichen werden, nicht jede/r will aufsteigen oder international arbeiten. Im Rahmen der Personalentwicklung geht es dann um zielorientierte Schulungen, Coachings, aber auch um Chancen zur Sichtbarkeit der Talente in der Organisation.

Steigerung der Diversität und Sicherung des Nachwuchses sind zentrale Ziele für den HR-Bereich. Nach dem Vortrag gab es zahlreiche Fragen der Studierenden. Wir bedanken uns für diesen spannenden und anschaulichen Einblick in die HR-Praxis.

## Gastvortrag zum Leben und Führen in der VUCA-Welt | Prof. Dr. Sarah Hatfield

Frederike Römer besuchte den Masterstudiengang Designstrategie und Kommunikation im April mit einem Thema, welches doch auch viel mit den Studierenden selbst zu tun hatte. Während Studierende des Designs traditionellweise nicht ganz so stark im wirtschaftlichen Geschehen von Unternehmen involviert sind, so konnten sie feststellen, dass doch überall ein wenig VUCA herrscht.

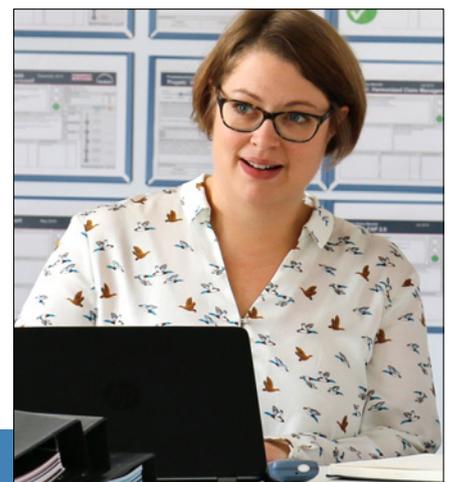
Ganz rege war die Beteiligung der Studierenden als Frau Römer per „Mentimeter“ ihre Wortassoziationen zu VUCA erfasste. So etwas spielerisch-visuelles kommt gut an. Um nicht nur bei Assoziationen zu bleiben, waren die Studierenden anschließend aufgefordert zu sammeln, inwiefern ihre Profession, das Design, auch VUCA unterliegt. Und tatsächlich: Logo-Designs können innerhalb kurzer Zeit per Knopfdruck aus Indien bestellt werden, es wird schwieriger, sich in der globalisierten und digitalisierten Welt zu behaupten, in der selbst Fotoalben zu Urlaubsreisen mit wenigen Klicks professionell (naja) prima designt aussehen.

Es kommt immer mehr auf das drauf an, was man zusätzlich noch zu bieten hat. Deshalb werden die DesignerInnen immer mehr zu Prozessbegleitern und -beraterInnen ausgebildet.

Was wäre der Umgang mit VUCA, wenn es nicht die agilen Arbeitsweisen und das dazugehörige Mindset gäbe! Innerhalb kurzer Zeit räumte Frau Römer mit einigen Missverständnissen zu „flexibel vs. agil“ sowie „kompliziert vs. komplex“ auf. Das muss man erst einmal verstanden haben, um dann überhaupt beurteilen zu können, wann agile Arbeitstechniken tatsächlich Sinn machen. Als Allheilmittel sind diese nämlich nicht zu verstehen, sondern bedürfen einer sorgfältigen Auswahl und vorbereitenden Einführung, sollen diese zum Erfolg führen.

Zu guter Letzt fiel der Blick auch noch einmal auf die Führungskraft, die bewerkstelligen soll, dass Teams in der Lage sind, agil miteinander zu arbeiten. Was sind also die Erwartungen an solche Führungspersonen: Sollen sie eher Boss, Partner, Coach oder Befähiger sein? Hier-

um rankte sich die Abschlussdiskussion mit dem Ergebnis: Von allem etwas natürlich, aber die Rolle des Befähigers ragt da heraus, wenn es um ein hohes Maß der Selbstorganisation gehen soll. Und Frau Römer kann das aus ihren Erfahrungen bestätigen: Sie ist selbst bei MAN Energy Solutions im Projektmanagement Office und der Organisationsentwicklung der strategischen Business Unit Engines & Marine Systems tätig. Wir hoffen, dass sie den Studierenden noch mehr so abwechslungsreiche Momente bescheren wird!



## Auswahl der Studierenden für den 10. Durchgang

Der Master Personalmanagement gehört weiter zu den besonders stark nachgefragten Studiengängen, wir erhielten wieder 150 Bewerbungen für den Studienstart im WS 2019/2020. Im Juli werden ca. 75 persönliche Gespräche geführt, um die Nachwuchspersonaler kennenzulernen und um Motivation sowie die Erwartungen an den Studiengang abzuklären. Denn wir wollen ja gute, engagierte und zufriedene Studierende, die wir dabei unterstützen können, dass sie später als gut ausgebildete, fachlich wie persönlich überzeugende PersonalereInnen zur Professionalisierung des HR-Bereichs beitragen.

Die Bewerbungen kamen aus dem gesamten Bundesgebiet mit (wie immer) Schwerpunkt auf Bayern und Baden-Württemberg und ca. 10 % ausländischen Bewerbungen. Wie in der Vergangenheit dominieren die Studiengänge Betriebswirtschaft, International Management/Business, Volkswirtschaft. Doch auch (Wirtschafts-)Psychologen oder (Wirtschafts-)Pädagogen sind nicht selten. Auffällig bleibt der hohe Anteil an QuereinsteigerInnen, z.B. mit den Studiengängen Tourismus, Gesundheitsmanagement, Soziologie, Verwaltungswissenschaft oder Sportmanagement. Diese können bei uns weiterstudieren, wenn sie mindestens 30 ECTS (entspricht einem

Semester) in betriebswirtschaftlichen Kursen sowie einen ersten HR-Bezug (i.d.R. durch Praktika und Abschlussarbeit) nachweisen können. Der Frauenanteil unter den Bewerbern liegt – wie auch in der Vergangenheit – wieder bei knapp 90 %.

Wir freuen uns, am 1.10. wieder mit einer neuen Gruppe von Masterstudierenden in den neuen und inzwischen 10. Durchlauf unseres Masterprogramms zu starten.

### Reakkreditierung

An der Hochschule Augsburg läuft aktuell die sogenannte Systemakkreditierung. Dies wird zukünftig dazu führen, dass die Studiengänge in einem etwas einfacheren Verfahren reakkreditiert werden können.

Nichtsdestotrotz wirft die Reakkreditierung im Sommersemester 2020 bereits ihre Schatten voraus und erfordert einen intensiven Vorlauf, viele Gespräche, Abstimmungen und zeitliche Ressourcen. Die Modulbeschreibungen müssen nicht nur überarbeitet und aktualisiert, sondern auch den neuen rechtlichen Vorgaben angepasst werden. Des Weiteren sind beispielsweise bereits im kommenden Wintersemester Studiengangsbefragungen durchzuführen und sog. Peer Reviews mit externen Gutachtern zu organisieren.

### Überarbeitetes Konzept Master Personalmanagement

Zudem wird es im nächsten Jahr einige Änderungen geben. Als neuer Kooperationspartner kommt die Hochschule Kempten hinzu und die Vorlesungen werden ab WS 2020/21 an der Hochschule Augsburg sowie im Vöhlenschloss Illertissen – bei einigen Blockveranstaltungen – durchgeführt.

Inhaltlich werden insbesondere Module zu HR-IT neu integriert und rechtliche Themen ausgeweitet werden. Einzelne Module – wie internationales Personalmanagement – werden auf Englisch unterrichtet und Online-Learning-Tools werden von der Hochschule Kempten, verantwortlich ist Prof. Dr. Katrin Winkler, angeboten.

**Weitere Informationen** finden Sie in Kürze unter <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Personalmanagement-Master.html>.

Als Studiengangskoordinatorin unterstützt uns seit April 2019 Frau Julia Koch, die Ihnen gerne Detailfragen zum Master beantwortet: [pmg@hs-augsburg.de](mailto:pmg@hs-augsburg.de).

*Prof. Dr. Erika Regnet, Studiengangsleitung und Vorsitzende der Prüfungskommission*

## Feierliche Zeugnisverleihung

Am Freitag, den 3. Mai 2019, kamen rund 150 AbsolventInnen der verschiedenen Bachelor- und Masterstudiengänge zusammen mit ihren Eltern, Großeltern, Geschwistern, Partnern in den Kongress am Park in Augsburg. Allen gemeinsam waren Stolz und Freude über den erreichten Abschluss. Der Übergang ins Berufsleben markiert aber auch einen neuen Lebensabschnitt, manchmal sehnlichst erwartet, doch manche Reden waren auch nachdenklich gehalten. Höhepunkt waren die feierliche Zeugnisübergabe und das große gemeinsame Abschlussfoto (s. Homepage der Hochschule Augsburg). Eltern und Geschwister waren z.T. von weither angereist, sie und die ProfessorInnen freuten sich zusammen mit den erfolgreichen AbsolventInnen. Die Urkunde zum bestandenen Masterstudiengang

konnten Lisa Haug, Constanze Jochemko, Niels-Gunnar Neuroth, Patricia Ponweniger, Louise Straßburger (in alphabetischer

Reihenfolge) unter dem Applaus der Besucher in Empfang nehmen.



Dekan Prof. Dr. Feucht mit den Masterabsolventen  
Foto: Prof. Regnet



## Deutscher Personalwirtschaftspreis

Seit vielen Jahren bin ich Mitglied in der Jury, die den Deutschen Personalwirtschaftspreis vergibt. Der Deutsche Personalwirtschaftspreis zeichnet innovative, zukunftsweisende HR-Projekte aus. Er wird vom Fachmagazin **Personalwirtschaft** in Kooperation mit der Messe **Zukunft Personal Europe** verliehen und ist einer der renommiertesten Awards für HRler.

Die Bewerbungszahl war enorm, die eingereichten Konzepte zumeist sehr überzeugend und vielfältig. Es tut sich viel in HR! Für mich ist das eine gute Gelegenheit, die Praxiserfahrungen bei ganz aktuellen Konzepten und HR-Weiterentwicklungen kennenzulernen. In sechs **Kategorien** gingen über 80 Bewerbungen ein:

- Recruiting – 20 Bewerbungen
- Ausbildung – 15 Bewerbungen
- Talent Management – 18 Bewerbungen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement – 12 Bewerbungen
- Leadership – 10 Bewerbungen
- HR-Organisation – 7 Bewerbungen

Einige Auffälligkeiten: Beim Recruiting ging es diesmal stark um die Zielgruppen IT und Gesundheit/Pflege, zudem um den

zielführenden Einsatz von Videos und Social Media Tools, aber auch um Video-Interviews und die Anwerbung von Azubis aus dem Ausland. Recruitingevents (von House Running über Fliegen bis zu ...) tauchten – anders als in den letzten Jahren – in dieser Rubrik kaum auf.

Beim Talentmanagement fokussierten die Konzepte wiederholt auf E-Learning, Learning-Apps u.ä. sowie auf – z.T. sehr umfassende – Führungsnachwuchsprogramme. Leider wurde über die Effekte häufig wenig gesagt, systematische Evaluationen scheinen die Ausnahme zu sein.

In der Rubrik Leadership ging es verstärkt darum, agiler zu werden, auch New Work mit seinen Anforderungen tauchte in den Konzepten auf. Digitale Führung bei mobil Mitarbeitenden bzw. Teams an verschiedenen Standorten war dagegen weniger gefragt.

Die Jurymitglieder bestimmen den Sieger pro Kategorie. Der Gesamtsieger wird am 16. September 2019 in Köln im Rahmen des Events **#HRmacht** nach individuellen Präsentationen ermittelt, hier findet dann auch die Preisverleihung statt.

*Prof. Dr. Erika Regnet*

## TERMINE 2019

■ **25.9.2019** um 17:00 Uhr findet am TCW in Nördlingen eine Informationsveranstaltung zum neuen **Zertifikatsstudiengang Produktmanagement** statt, am **1.10.2019** um 17:00 Uhr folgt eine Informationsveranstaltung zum **Zertifikatsstudiengang Controlling**. Anmeldung erbeten an [Jenewein@tcw-donau-ries.de](mailto:Jenewein@tcw-donau-ries.de).

■ Am **9.10.2019** findet ab 17:00 Uhr an der Hochschule Augsburg das erste **gfo-Regionaltreffen** zum Thema „Digitale Transformation“ statt. TeilnehmerInnen aus Firmen der Region sind herzlich willkommen. Anmeldung unter [gfo-web.de](http://gfo-web.de).

■ **HerCAREER, eine Karrieremesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen**, findet am **10./11.10.2019** in München statt. Es gibt Arbeitgeberpräsentationen, aber auch eine Sonderfläche zum Netzwerken. Infos unter [www.her-career.com](http://www.her-career.com).

■ Am **14. Oktober** beginnt der neue **Zertifikatskurs Controlling mit dem einführenden Kurs „Grundlagenkompetenz Controlling“**, am **11./12.11.2019** folgt der Kurs Planungs- und Budgetierungsinstrumente. Anmeldung und nähere Informationen unter <https://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/zertifikats-kurse/>.

■ Am **15./16. Oktober** startet der nächste **Zertifikatskurs Produktmanagement**. Er beginnt mit dem einführenden Seminar „Grundlagenkompetenz

Produktmanagement“ unter der Leitung von Prof. Dr. Klaus Kellner. Infos und Anmeldung unter [www.tcw-donau-ries.de](http://www.tcw-donau-ries.de).

■ Am **5.11.** findet im Foyer der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg das **Firmenkontaktgespräch**, organisiert von AIESEC, statt. Studierende können mit verschiedenen Firmen direkt Kontakt knüpfen. Nähere Infos unter <https://aiesec.de/augsburg/>.

■ Am **5. und 6.11.2019** öffnet in München die **15. Personalmesse** die Türen. Neben ca. 80 Ausstellern kann man an beiden Tagen auch viele Vorträge zu aktuellen Themen hören. Infos unter <https://www.personal-world.de/>.

■ Am **19./20.11.** findet die **Jobmesse akademika** wieder an der Augsburger Messe statt. Angesprochen sind Studierende, Absolventen und Young Professionals. Nähere Infos unter <https://www.akademika.de/augsburg.html>.

■ Die **17. Fachtagung** des Ökonominen-Netzwerk efas beschäftigt sich am **6.12.2019** an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Berlin mit dem Themengebiet „**Digitalisierung und Geschlecht**“. Informationen unter: <https://efas.htw-berlin.de/>.

■ Save the date: Der **18. Augsburger Personalertag** behandelt das „**Strategische Personalmanagement**“ und bringt u.a. ein Wiedersehen mit Prof. Dr. Christian Lebrecht. Anmeldung unter [weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de](mailto:weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de).

CSR – Eine Strategie, die Arbeitgeberattraktivität in strukturschwachen Regionen zu steigern, oder doch nur Imageprofilierung?

**„Ich habe gelernt, dass man nie zu klein dafür ist, einen Unterschied zu machen.“** – Greta Thunberg, schwedische Klimaaktivistin beim Weltklimagipfel in Kattowitz, Polen im Dezember 2018

» Im August 2018 begann die damals 15-jährige Schwedin Greta Thunberg den Besuch der Schule zu verweigern, um stattdessen vor dem Reichstagsgebäude in Stockholm zu demonstrieren. Sie forderte von ihrer eigenen Regierung die Reduzierung der CO2-Emissionen und das Einhalten von Klimaschutzbestimmungen. Ihr Engagement erregte weltweit Aufmerksamkeit und junge Menschen in weiten Teilen der Welt gehen Woche für Woche auf die Straße, um auf klimapolitische Missstände aufmerksam zu machen. Sie sehen sowohl ihre eigene, als auch die Zukunft aller nachfolgenden Generationen in Gefahr. Der Aufruf gilt jedoch nicht nur der Politik, sondern auch allen Unternehmen.

Seit fast 15 Jahren werden Unternehmen dazu aufgerufen, in einer Welt, die durch Kriege um natürliche Ressourcen, den Klimawandel, Armut, Rassismus und Angst vor neuen wirtschaftlichen und humanitären Krisen tagtäglich aufs Neue erschüttert wird, mehr gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Unternehmen nutzen öffentliche Güter und Humankapital. Sie verbrauchen knappe Ressourcen, was die Forderung nach einem nachhaltigen Handeln der Betriebe als Ausgleich verstärkt. Doch was genau bedeutet „Nachhaltigkeit“ und welche Bereiche sind eingeschlossen? Welchen Beitrag müssen Unternehmen leisten, um als nachhaltig zu gelten?

Nachhaltigkeit ist als ein Prozess, eine Entwicklung anzusehen, die sicherstellt, dass alle zukünftigen Generationen vergleichbare oder sogar bessere Lebensbedingungen vorfinden. Denn Nachhaltigkeit bedeutet, sich darüber Gedanken zu machen, welche Auswirkungen eine Entscheidung – ein Handeln – auf Dauer hat.

Genau an dieser Stelle hakt CSR – Corporate Social Responsibility – ein. CSR fordert verantwortungsbewusstes und nachhaltig wirtschaftliches Handeln über sozialgesetzliche Vorschriften hinaus. Es

geht um konkrete Konzepte und Systeme, um eine dauerhafte Verantwortung für das eigene Handeln innerhalb und außerhalb des Unternehmens entstehen zu lassen. Dabei sollen langfristig ein Mehrwert und Perspektiven sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden geschaffen werden. Im Mittelpunkt steht hierbei die Integration von sozialen, ökologischen, ethischen und verbraucherbezogenen Belangen in die Kernstrategie eines Unternehmens.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit bin ich der Frage nachgegangen, ob es Unternehmen, vor allem aus strukturschwachen Regionen, möglich ist, Strategien des nachhaltigen Wirtschaftens zu nutzen, um damit mehr Arbeitnehmer in ihr Unternehmen zu locken bzw. um vor allem junge, gut ausgebildete Menschen an die Unternehmen dieser Regionen langfristig zu binden und Nutzen aus den Kreativitätspotenzialen ziehen zu können. Um ein etwas helleres Licht auf ein Thema zu werfen, welches bisher noch eher unerforscht ist, wurde mithilfe eines Fragebogens eine eigene Studie durchgeführt. Im Folgenden erfolgt zuerst eine Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen bevor ein kurzer Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Studie geliefert wird.

**Theoretische Grundlagen**

CSR bedeutet „Corporate Social Responsibility“. Jedoch führt die Suche nach einer Definition des Begriffs zum ersten großen Problem, da hier keine einheitliche Definition vorliegt. Sowohl die Europäische Kommission als auch die Internatio-

nal Organization of Standardisation (ISO) legen unterschiedliche Auslegungen vor. Dennoch vereinen beide den Grundsatz, dass CSR auf einer freiwilligen Basis beruht. Um eine Grundlage für den weiteren Verlauf der Bachelorarbeit zu schaffen, wird eine eigene Definition formuliert. Dabei wird CSR als Teil nachhaltigen Handelns angesehen. Es beschreibt konkrete Strategien und Maßnahmen, die ein Unternehmen verfolgen kann, um sozial, ökologisch und ökonomisch verantwortungsbewusst und nachhaltig zu handeln. CSR umschließt die Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern, Aktionären und der ganzen Gesellschaft. CSR basiert auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft.

Die Handlungsfelder von CSR stützen sich hierbei auf diese drei Säulen der Nachhaltigkeit und können Abbildung 1 entnommen werden. Wichtig ist, dass zum einen für jede Dimension einzelne, relevante Ziele definiert werden. Zum anderen ist es notwendig, Beziehungen zwischen den drei Handlungsfeldern zu identifizieren. So führen z.B. höhere Umweltstandards oftmals im Umkehrschluss zu höheren Kosten und Wettbewerbsrisiken. Jedoch können aus solchen Maßnahmen auch eine gesteigerte Kundenbindung, Mitarbeiterzufriedenheit sowie neue Kooperationen resultieren.

Chancen und Vorteile von CSR lassen sich somit in allen drei Handlungsfeldern ausmachen. Die größten Vorteile, die durch die Integration von CSR-Maßnahmen erzielt werden können, sind die verbesserte Motivation der Mitarbeiten- >

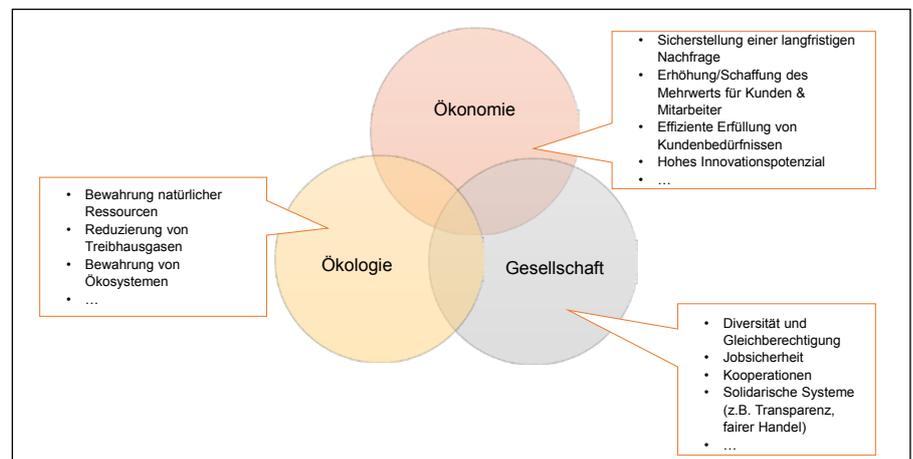


Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit nach K. Mayer

› den, eine langfristige Kostensenkung und Finanzsicherung, eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie die Image- und Reputationsverbesserung.

Was jedoch bedeutet „Nachhaltigkeit“ für die Gesellschaft und in welcher Weise nimmt sie Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität? Um diese Fragen beantworten zu können, wurde eine eigene Studie durchgeführt, die im Folgenden vorgestellt wird.

### Eigene Studie

Die Studie basiert auf einem Fragebogen, der aus insgesamt 29 Fragen bestand und dabei zwei Themengebiete bearbeitete. Die Probanden wurden zum einen nach ihrem Verständnis von Nachhaltigkeit befragt und zum anderen wurde erörtert, inwieweit dies Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität nimmt. Schlussendlich flossen die Ergebnisse von 92 TeilnehmerInnen in die Auswertung ein. Dabei lag das Alter der Beteiligten zwischen 18-60+ Jahren, da hier davon ausgegangen wurde, dass diese Kandidaten zurzeit berufstätig sind bzw. bereits einem Job nachgingen.

Das Verständnis von Nachhaltigkeit wurde mithilfe einer offenen Frage erfasst. Dabei kristallisierten sich unter den TeilnehmerInnen zwei Themenschwerpunkte heraus. Zum einen der Umwelt- und Ressourcenschutz, der sich vor allem auf Aspekte wie Plastikvermeidung und Recycling sowie den sinnvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen bezieht. Zum anderen erscheint ein nachhaltiges Personalmanagement als sehr wichtig. Schlagwörter hier sind vor allem „Wertschätzung der Mitarbeiter“, „langfristige Personalplanung“ sowie „fairer Umgang mit allen Arbeitnehmern“. Außerdem wurde den Probanden die Frage gestellt, wie zufrieden sie persönlich mit ihrem momentanen Arbeitgeber hinsichtlich „Nachhaltigkeit“

sind. Auffallend ist, dass die Befragten im Durchschnitt einen Wert von 2,67 (von 5) angaben, was auf einen eher mittelmäßigen Eindruck hinweist. Der Wert wich dabei in allen Altersgruppen, sowie geschlechterspezifisch nur minimal ab. Zudem zeichnete die Hälfte aller Befragten sogar ein eher negatives Bild ihres aktuellen Arbeitgebers. Die Ergebnisse können Abbildung 2 entnommen werden.

Um Gründe für dieses Ergebnis zu finden, wurden den TeilnehmerInnen im weiteren Verlauf der Studie konkrete Fragen zum Thema Nachhaltigkeit gestellt. Hierbei ging es u.a. um die Einschätzung des eigenen, nachhaltigen Handelns und der Glaubwürdigkeit von konkreten Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeit. Dabei zeigte sich, dass das mittelmäßige Ergebnis vor allem auf einem großen Misstrauen gegenüber den Unternehmen aufgrund von Greenwashing-Skandalen basiert. Zudem sagte eine Mehrheit der Teilnehmer, dass die Herstellung von Produkten oftmals nicht den eigenen Wertevorstellungen entspräche. Hier wurde oft der Bekleidungskonzern H&M genannt. Weitere Gründe waren zudem, dass Nachhaltigkeit „idealistisch überhöht“ sei und kein Unternehmen bzw. keine Privatperson allein etwas Nachhaltiges bewirken könne. Diese Unsicherheit spiegelt sich auch im Ergebnis einer weiteren Frage wider, in der die Probanden dazu aufgefordert wurden, anzugeben, welche Rolle der Faktor „unternehmerische Nachhaltigkeit“ bei der Wahl eines potenziellen Arbeitgebers spielt. Auffallend war hier, dass es für keinen der Teilnehmer als „unwichtig“

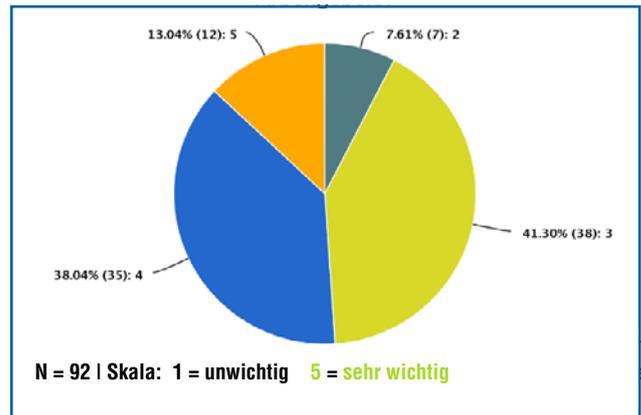


Abbildung 3: Wichtigkeit „unternehmerischer Nachhaltigkeit“ bei der Wahl eines Arbeitgebers (eigene Darstellung)

erscheint, jedoch auch nur für sehr wenige Probanden den höchsten Stellenwert einnimmt (vgl. Abbildung 3).

Dies wirft die Frage auf, welche Auswahlkriterien für die Teilnehmer der Studie am wichtigsten sind, wenn es vermeintlich nicht „unternehmerische Nachhaltigkeit“ ist. Dieser Frage wurde erneut mit einer offenen Frage nachgegangen und das Ergebnis offenbarte, dass das wichtigste Kriterium „Gehalt“ darstellt, gefolgt von Aspekten wie „flexible Arbeitszeiten“, „Weiterbildung“, „Arbeitsklima“ sowie „soziales/ökologisches Engagement“. Dabei ist anzumerken, dass die Wahl oftmals grundlegende Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern sowie den Altersgruppen aufweist, was Abbildung 4 verdeutlicht.

So lässt sich eindeutig erkennen, dass den weiblichen Teilnehmern die Kriterien „Weiterbildung“ und „soziales/ökologisches Engagement“ wichtiger sind als den männlichen Kandidaten. Grund für ersteres ist mitunter, dass Frauen auch heute noch oftmals größere Anstrengungen aufbringen müssen, um die gleichen Karrierechancen wie ihre männlichen Mitbewerber zu erhalten. Weiterbildungen können dabei die Job- und Karrierechancen auf dem Markt deutlich verbessern. ›

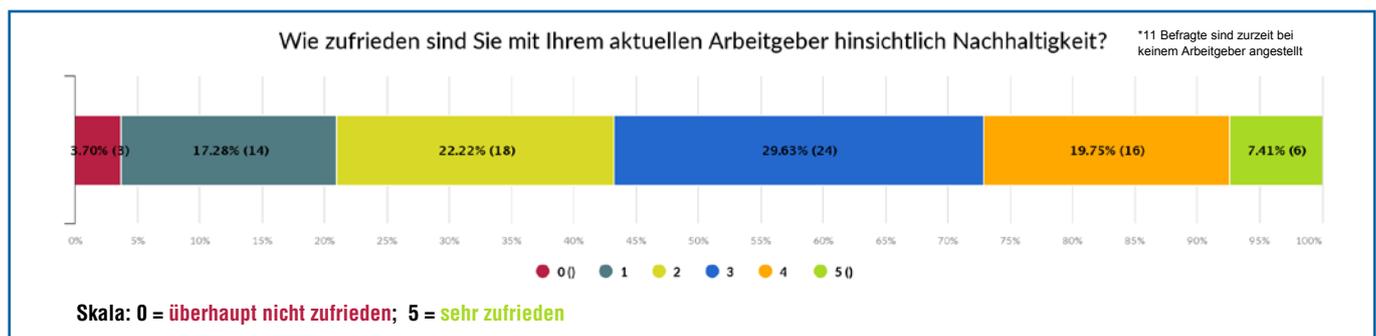


Abbildung 2: Zufriedenheit mit dem aktuellen Arbeitgeber hinsichtlich Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

› Zweites ist in gewisser Hinsicht darauf zurückzuführen, dass viele Berufe im sozialen Umfeld gegenwärtig von Frauen dominiert und, trotz Emanzipation und dem Aufbrechen des klassischen Rollenmodells, heutzutage immer noch vielen Frauen die Aufgaben der typischen Hausfrau und Mutter zugesprochen werden. Jedoch muss auch angeführt werden, dass es für Männer eine größere Rolle spielt, ob ein Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsvorsorge anbietet oder nicht. Dies steht im Zusammenhang mit den oftmals körperlich

anstrengenden Berufen, die vor allem von Männern ausgeübt werden und die Gesundheit beeinträchtigen können. Zudem spielt das Kriterium „Gehalt“ in der Altersgruppe 35+, bei nur 38,8% der Teilnehmer eine ausschlaggebende Rolle. Grund hierfür könnte sein, dass die jüngere Generation nach jahrelanger Ausbildung bzw. Studium, das auch mit einem gewissen Verzicht verbunden ist, endlich Geld verdienen will, um sich dadurch ein eigenständiges Leben aufzubauen, über das die Generation 35-60+ meistens schon verfügt.

Dieses Ergebnis steht jedoch im Kontrast zu einer weiteren Frage, bei der die Teilnehmer zwischen zwei potenziellen Arbeitgebern wählen mussten, wobei Arbeitgeber 1 mit überdurchschnittlichen Löhnen wirbt und Arbeitgeber 2 versucht, mit abwechslungsreichen Tätigkeiten, jedoch niedrigeren Löhnen zu punkten. Auf Basis der vorausgegangenen Frage wurde hierbei erwartet, dass sich die Teilnehmer für Arbeitgeber 1 entscheiden. Jedoch wählten überraschenderweise über 80% der Befragten Unternehmen 2. Dies wirft die Frage auf, ob die Arbeitgeberattraktivität, zumindest für einen Teil der Probanden, nicht von dem ausgezahlten Gehalt abhängt. Deshalb wurden den Teilnehmern 20 Kriterien, die ein nachhaltiges Unternehmen ausmachen könnten, zur Auswahl gegeben. Jeder der Befragten durfte von diesen Kriterien genau fünf auswählen. Ein wichtiges Kriterium war u.a. „Ausbildungsbetrieb“, was bedeutet, dass der potenzielle Arbeitgeber nach-

haltig im Personalwesen handelt und hierzu eigene Arbeitskräfte ausbildet. Das Ergebnis dieser Frage wurde als Grundlage verwendet, um konkrete Strategien für Unternehmen in strukturschwachen Regionen zu entwickeln. In diesem Zuge erfolgte die Vorstellung der „Hunsrück-Klinik“ in Simmern, die eine Ausbildung eigener Arbeitskräfte, hier besonders von Ärzten, zum Aushängeschild des gesamten Unternehmens gemacht hat. Die kleine Klinik hat sich unter den Medizinstudenten einen Ruf als „Top-Ausbildungsbetrieb“ erarbeitet, was dazu geführt hat, dass viele der gut ausgebildeten Ärzte auch nach ihrem Praktischen Jahr im Krankenhaus oder in der Umgebung tätig bleiben und somit den Bedarf decken. Dies hat zudem positive Auswirkungen auf den Ärztemangel der Region und somit profitiert die ganze Gesellschaft. Der Grundgedanke von CSR, sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter und das ganze Umfeld einen langfristigen Mehrwert und Perspektiven zu schaffen, wurde erfüllt.

Daher ist es möglich, Teilaspekte der CSR-Strategie auch in KMUs zu integrieren und dadurch die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Viele Unternehmen verfügen oftmals schon über CSR, dieses ist jedoch nicht strategisch geplant und zeigt sich z.B. im Sponsoring des örtlichen Fußballvereins. Durch eine strategischere Ausrichtung dieser nachhaltigen Maßnahmen, ist es einem Unternehmen in einer strukturschwachen Region möglich, sich bei der Arbeitgeberattraktivität eine Nische zu schaffen. Dabei ist es notwendig, auf

die spezifischen Merkmale und Probleme der Region und seiner Bevölkerung einzugehen. Der Grat zwischen ernstgemeinter Nachhaltigkeit und einfacher Imageprofilierung, sowohl als Privatperson als auch als Unternehmen, ist jedoch schmal. Glaubwürdigkeit ist der Schlüsselbegriff gelungener CSR-Arbeit. Lippenbekenntnisse und eigenes Handeln verkörpern aber oftmals einen großen Gegensatz. Deshalb ist es notwendig, dass mehr Forschung betrieben wird, um die Auswirkungen von CSR besser beurteilen zu können. Der Nachhaltigkeitsbericht bietet einen ersten Ansatzpunkt hierfür, jedoch ist eine gesetzliche Implementierung von CSR der falsche Weg, da ein ernstgemeintenes nachhaltiges Handeln nur aus eigener Überzeugung heraus entstehen kann. Aussagen, dass Nachhaltigkeit „ideologisch überhöht“ sei oder dass eine Person, ein Unternehmen, alleine nichts bewegen kann, sind umstritten. Wenn jeder nur mit Egoismus handelt, nur auf den eigenen Mehrwert aus ist, ohne dabei das gesamte Bild im Blick zu haben, steuert unsere Welt auf eine düstere Zeit zu. Alle, Einzelpersonen wie Unternehmen, sind verpflichtet, sich bewusst zu machen, dass man nie zu klein ist, einen Unterschied zu machen. <<

### Literatur

□ Mayer, K. (2017). Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten. Wiesbaden.

*Susanne Schwab, Absolventin Bachelorstudengang Internationales Wirtschaftsingenieurwesen*

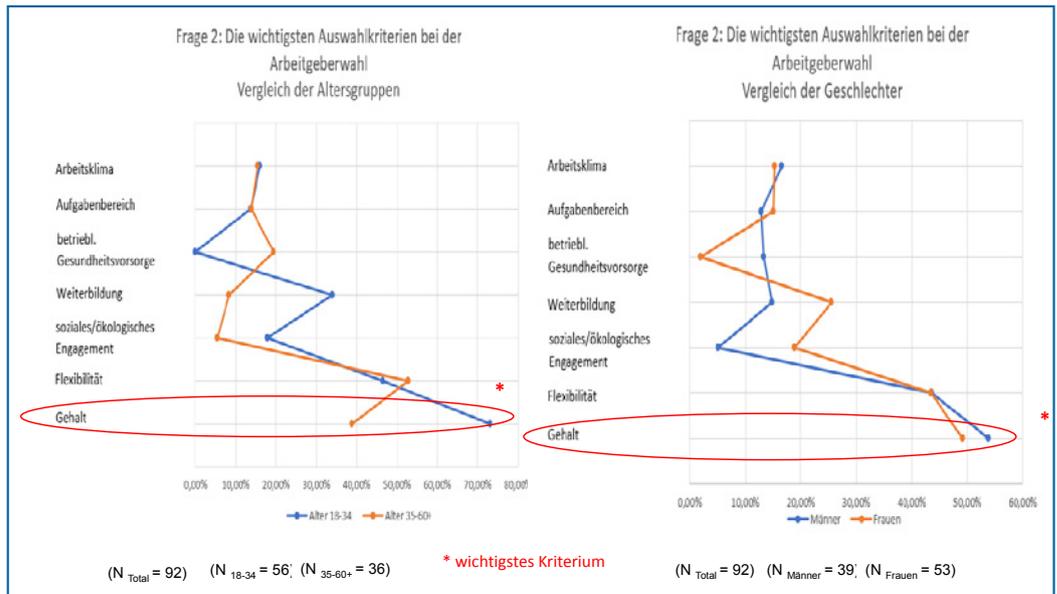


Abbildung 4: Wichtigkeit der Auswahlkriterien - Vergleich der Altersgruppen und Geschlechter (eigene Darstellung)

## Projekt Karrierewege: Wie wird man/frau PersonalleiterIn?

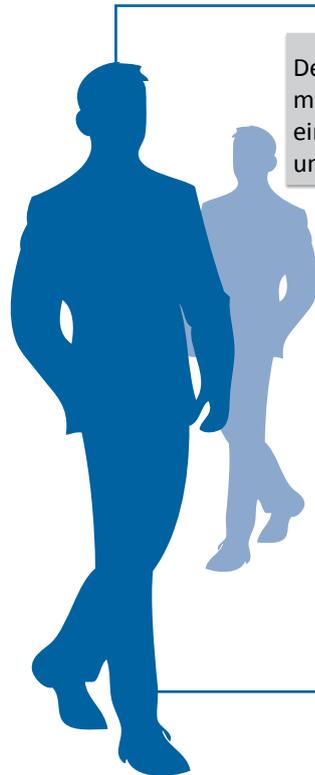
Im Rahmen eines studentischen Projektes wurden 242 öffentlich verfügbare Berufsprofile von HR-Managerinnen und HR-Managern (222 PersonalleiterInnen und 20 AbteilungsleiterInnen, z.B. PE oder Personalcontrolling) in verschiedenen sozialen Netzwerken analysiert.

Es zeigen sich typische Karrierewege ebenso wie geschlechtsspezifische Unterschiede:

1. Während an den Hochschulen die Personalmanagementvertiefungen wie -masterstudiengänge von Frauen bevorzugt werden (der Frauenanteil liegt häufig bei 80 – 90 %) sind 76 % der Personalchefs Männer.
2. Ein Hochschulabschluss scheint inzwischen eine *Conditio sine qua non* zu sein, um in eine HR-Leitungsfunktion zu kommen. Lediglich 6,1 % sind keine Akademiker. Die Mehrheit (54,6 %) hat einen betriebswirtschaftlichen Studiengang absolviert. 17,9 % studierten Rechtswissenschaften, 14 % ein sozial- oder geisteswissenschaftliches Fach.
3. Auffallend wenige HR-LeiterInnen – nämlich nur 2,8 % – sind promoviert.
4. Den Aufstieg in einem einzigen Unternehmen schaffen gerade einmal 8,4 %.
5. Die durchschnittliche Verweildauer der HR-LeiterInnen pro Firma liegt bei 6,6 Jahren. 58 % waren bereits in mehr als drei Unternehmen tätig.
6. Internationale Erfahrungen sind selten: 88 % der HR-ManagerInnen haben im Inland studiert. 19 % waren an verschiedenen Standorten in Deutschland, 5 % in Europa und 2 % weltweit tätig. Bei fast 75 % ist eine berufliche Mobilität nicht belegbar. Die Mobilitätsbereitschaft ist generell gering.

### Typische Karrierewege im HR-Bereich

**Überzeugungstäter:** 62,4 % waren ausschließlich im Personalbereich tätig. Die Karrierewege verlaufen bei ihnen meist sehr geradlinig und in ähnlicher Abfolge



Der typische HR-Leiter ist in Deutschland ein Mann mit 20 Jahren Berufserfahrung, der BWL/VWL an einer Universität studiert, wenig Auslandsaufenthalte und einschlägige Berufserfahrung im HR-Bereich hat.

	Anzahl	Männer	Frauen
Arbeiten in Unternehmen >1.000 Mitarbeitende	242	60,0 %	47,3 %
Anzahl Funktionen bis HR-Leitung (Mittelwert)	195	3,05	3,62
Jahre bis erste Führungsposition	184	8,4	10,3
Jahre bis HR-Leitungsposition	177	9,9	11,3

Prof. Dr. Regnet, HS Augsburg

– zunächst eine Referentenstelle, dann HR-Business Partner, Gruppenleitung bis zur HR-Leitung.

**Die breit Aufgestellten:** 24,8 % sammelten auch außerhalb des Personalbereichs, z.B. im Rahmen einer Job-Rotation, Erfahrung. Die Gesamtzeit außerhalb von HR beträgt im Schnitt 6,2 Jahre.

**Fachfremde Quereinsteiger:** 12,8 % sind in einem anderen Funktionsbereich gestartet. Nach durchschnittlich 12,6 Berufsjahren wechseln sie von außen direkt in eine HR-Führungsposition.

Die Karriere verläuft also zumeist sehr geradlinig in Form von Kaminkarrieren. Der Aufstieg zur HR-Leitung innerhalb eines einzigen Unternehmens ist jedoch die absolute Ausnahme (s.o.). Einen schnellen Arbeitgeberwechsel innerhalb eines Jahres verbucht rund jede/r fünfte HR-ManagerIn in der Berufskarriere. Dies scheint jedoch kaum einen Karriereknick darzustellen.

### Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Personalchefs

Die analysierten HR-ManagerInnen verfügen im Durchschnitt über eine Berufspraxis von 20,5 Jahren. Doch sie steigen weniger schnell und weniger hoch auf, die Unterschiede sind signifikant:

- Frauen benötigen im Durchschnitt 0,6 Funktionen mehr, bis sie die HR-Leitung erreichen.
- Nämliches gilt für die Zeit bis zur ersten Führungsposition: Männer benötigen im Durchschnitt 1,9 Jahre weniger, bis ihnen eine solche Position angeboten wird.
- Männer gelangen auch 1,4 Jahre schneller in HR-Leitungspositionen als Frauen.
- Und Männer sind eher bei größeren Arbeitgebern tätig, wohingegen Frauen, wie bereits aus zahlreichen anderen Studien bestätigt, eher im Mittelstand vorankommen.
- Männer sind bei den Juristen stärker vertreten, Frauen bei den Sozial- und Geisteswissenschaftlern.

Prof. Dr. Erika Regnet

Der Artikel „**Wie wird man Personalchef?**“ mit weiteren Informationen und Analysen ist erschienen in der Zeitschrift *Human Resources*, Ausgabe Februar/März 2019, S. 76 – 79. Autoren: K. Wink & E. Regnet.

## Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich

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

- Agiles Führen
- Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z – Handlungsempfehlungen für einen Lebensmitteleinzelhändler
- Agiles Changemanagement bei einem Startup
- Schein oder Sein? Work-Life-Balance in deutschen Unternehmen: Arbeitgeberversprechen versus Arbeitgeberbewertung
- Erfolgreiches Führungsverhalten in der New Economy – Entwicklung von Kompetenzprofilen und Implikationen zur Laufbahngestaltung bei der Scout 24 AG
- Entwicklung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements bei einem mittelständischen Unternehmen
- Betreuung und Integration ausländischer Studierender
- Führung in Transformationsprozessen – eine kritische Analyse der Anforderungen an Führungskräfte bei einer multinationalen Fusion
- Evaluation neuer Entwicklungen im Recruiting.

Unsere Abschlussarbeiten in den Bachelor- und Masterstudiengängen werden empirisch, zumeist in Zusammenarbeit mit Unternehmen bearbeitet. 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**.

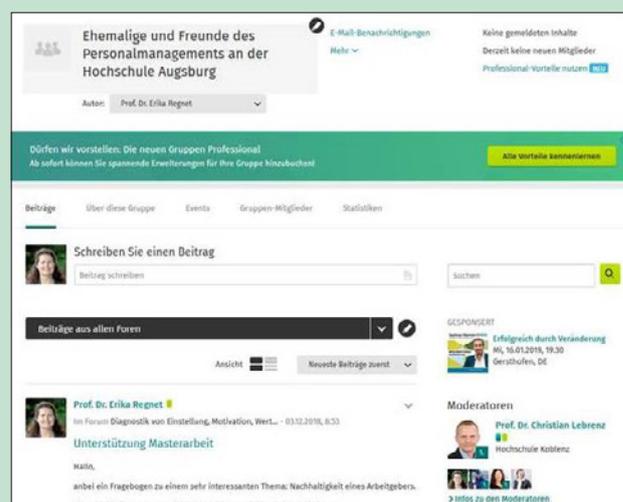


## Ehemaligengruppe auf XING

Unsere **XING-Gruppe Ehemalige und Freunde des Personalmanagements an der Hochschule Augsburg** bietet Absolventinnen und Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge 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.

Inzwischen haben wir 118 Teilnehmer, die Nachrichten posten, Fragen stellen oder auch Arbeitsstellen und Praktika anbieten.

Interessenten schreiben bitte über XING eine Mail an die Moderatoren der Gruppe oder an Frau Prof. Regnet.



## INFORMATIONEN UND INTERESSANTE LINKS

- Im letzten Newsletter Nummer 23 / Ausgabe 1-2019 gab es in der Rubrik „Aus der Forschung“ eine kontroverse Diskussion zum Thema Gender Pay Gap und Entgelttransparenzgesetz. Die Journalistin **Angelika Knopp** hat inzwischen mehrere Artikel zum Entgelttransparenzgesetz verfasst, wo sie verschiedene Studienergebnisse zusammenstellt, mit Vorurteilen aufräumt – so sind Klagewelle und überbordende Auskunftersuchen ausgeblieben – und Praxisbeispiele anführt: <https://watch-salon.blogspot.com/2019/03/Bilanz-Entgelttransparenzgesetz-zum-Equal-Pay-Day.html>
- Und gleichfalls sehr lesenswert: „**Entgelttransparenzgesetz – Keine Klagewelle**“ in der Zeitschrift „**unternehmensjurist**“, 2/2019, S. 60 – 64. Es bleibt offensichtlich noch viel zu tun, denn: Nach der Studie „**So arbeitet Deutschland**“ von SThree (befragt wurden 1.515 Angestellte und Selbstständige in Deutschland) findet es jede/r Achte okay, dass Frauen für vergleichbare Tätigkeiten weniger Geld erhalten.
- Wöchentlich erscheint der kostenlose **Newsletter PERSONALintern**, der seit 2005 über das wesentliche Geschehen auf dem Personalmarkt, Personalien, Trends, Veranstaltungen, Rechtsprechung u.v.a.m. berichtet und viele HR-Stellenanzeigen enthält. Anmeldung ist möglich unter <https://certo-gmbh.de/>.
- Künstliche Intelligenz im Recruiting und der Vorauswahl? Chatbots für Bewerberfragen und umfangreiche Online-Interviews, automatisierte Text- und Sprachanalysen, (Vor-)Auswahl anhand von Big Data – all das ist nicht mehr Zukunftsmusik, sondern technisch bereits ausgereift und in manchen Unternehmen schon im Einsatz. Amazon nutzt Berichten zufolge in den USA bereits ein System, das automatisch unproduktiven Mitarbeitern die Kündigung zustellt. Der **Ethikbeirat HR Tech**, dem 17 Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaften angehören, hat „**Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit**“ erarbeitet und gerade veröffentlicht. Im Detail nachzulesen unter [www.ethikbeirat-hrtech.de](http://www.ethikbeirat-hrtech.de).
- Chancengleichheit ist weiterhin ein Thema. Der Gender Equality Index des **European Institute for Gender Equality EIGE** untersucht den Stand der Geschlechtergleichstellung in der Europäischen Union. Schwerpunkt im neuen **Gender Equality Index 2019** ist das Thema Work-Life-Balance, es geht u.a. um die Wirkung flexibler Arbeitszeitgestaltung für Männer und Frauen, um Elternzeit oder lebenslanges Lernen. Der neue Index wird im Oktober 2019 veröffentlicht. Infos [hier](#).



**Doerr, J.** (2018)

*OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*

Vahlen, 24,90 Euro.

Das Performance Management durchlebt gerade schwere Zeiten. Nach anfänglicher Euphorie machen sich in vielen Unternehmen Ernüchterung und Unmut breit. Publizistisch intensiv begleitet werden jene Firmen, die komplett auf Zielvereinbarungen oder zumindest Teile wie beispielsweise individuelle Boni verzichten.

Vor diesem Hintergrund der allgemeinen Unzufriedenheit mit dem klassischen Performance Management scheint das Buch von John Doerr gerade richtig zu kommen. Doerr arbeitete früher bei Intel, wo der damalige Firmenchef Andy Grove das bestehende Management by Objectives zum Konzept der Objectives & Key Results (OKR) weiterentwickelte. Von der Idee her unterscheidet sich OKR vom MbO vor allem dadurch, dass bei OKR neben den Zielen auch die Maßnahmen stärker in den Vordergrund rücken, die Zielvereinbarungen in kürzeren Abständen erfolgen, Objectives & Key Results auch Bottom-up und in horizontaler Absprache vereinbart werden und anschließend für alle sichtbar veröffentlicht werden. Auch werden OKR von der Entlohnung getrennt, um aggressive und ambitionierte Ziele zu fördern. Statt einer hundertprozentigen Zielerreichung reichen 50 oder 70 Prozent dann vollkommen aus.

Doerr führte später OKR bei Google ein. Der Umstand, dass Google schon in frühen Jahren das Instrument adaptierte und seitdem ein phänomenales Wachstum an den Tag legte, wird von Doerr großzügiger Weise auf den Einsatz von OKR zurückgeführt. Da das Modell bei der so überaus erfolgreichen Organisation wie Google angewandt wurde, macht es in der Argumentation von Doerr zu einem Ansatz, der wahre Wunder verspricht. So beschreibt der Untertitel der amerikanischen Ausgabe OKR bescheiden als die „einfache Idee, die das Wachstum um den Faktor 10 beschleunigt“.

Das Buch erzählt anschaulich, wie Andy Grove bei Intel OKR entwickelte, wie durch

eine klare Fokussierung und Priorisierung die Organisation auf die strategischen Ziele des Unternehmens ausgerichtet wird. Die einzelnen Elemente des OKR werden in den folgenden Kapiteln anhand vieler Firmenbeispiele – oft auch von den Anwendern selbst – anschaulich beschrieben. Es ist in guter amerikanischer Manier flüssig geschrieben, liefert scheinbar einfache Antworten auf schwierige Fragen. Doch wird bei den Beispielen deutlich, dass selbst beim Musterschüler Google das System gar nicht in so reiner Form eingesetzt wird wie behauptet. Auch bei Google werden eine ganze Reihe Ziele den Mitarbeitenden fest vorgegeben, eine hundertprozentige Erreichung und Termineinhaltung wird erwartet.

Interessanterweise sind die Kernpunkte des OKR, die Fokussierung und Priorisierung, genau diejenigen Aspekte gewesen, die sich Unternehmen vor über 20 Jahren von der Einführung der Performance Management-Systeme versprochen. Doerr beschreibt als Kennzeichen einer gesunden OKR-Kultur „rücksichtslose intellektuelle Offenheit, das Zurücksetzen von Eigeninteressen, Loyalität gegenüber dem Team“. Wenn in einer Organisation solch eine Kultur herrscht, dann dürfte auch heute schon ein Zielvereinbarungssystem funktionieren. Doch nicht jede Unternehmenskultur lässt sich so beschreiben. Dann dürfte auch der Einsatz von OKR nicht die Lösung der vorhandenen Probleme liefern, die man sich erhofft.

John Doerrs Buch zu OKR liefert eine Reihe von nützlichen Anregungen, wie Zielvereinbarungssysteme flexibilisiert werden können, wie die oft schwerfällige Kaskadierung der Ziele beschleunigt oder umgangen werden kann. Eine Wunderwaffe, die all die Probleme des derzeitigen Performance-Management löst, ist es nicht. Genauso wenig bietet es die Möglichkeit, Googles Glanz und Erfolg dadurch kopieren zu können.

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



**Kauffeld, S. & Paulsen, H.** (2018)  
*Kompetenzmanagement in Unternehmen – Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen.*  
 Stuttgart: Kohlhammer. 29,00 Euro

In den letzten Jahren hat sich Kompetenzmanagement als eines der Standardinstrumente im Personalmanagement etabliert. Wer auf der Suche nach einem Buch ist, das die verschiedenen Aspekte des Kompetenzmanagements fundiert und doch leicht verständlich darstellt, der ist bei diesem Werk von Simone Kauffeld und Hilko Paulsen genau richtig. Die beiden Autoren verstehen es mustergültig, den derzeitigen Stand der wissenschaftlichen Forschung so aufzubereiten, dass Praktiker das Handwerkszeug erhalten, wissenschaftlich fundiert ein Kompetenzmanagement in ihrem Unternehmen aufzubauen oder zu aktualisieren. Die unterschiedlichen Elemente und Konzepte des Kompetenzmanagements werden gut lesbar vorgestellt und an Hand diverser Grafiken und Beispiele verdeutlicht. Das Buch ist klar strukturiert, die acht Kapitel sprechen kurz und prägnant alle relevanten Aspekte an und bieten in zahlreichen eingeschobenen Kästen vertiefende und ergänzende Informationen. Ebenso schließt jedes Kapitel mit Hinweisen zu weiterführender Literatur und Links ab.

Basierend auf dem fiktiven Beispiel einer Druckerei werden alle Schritte für den Aufbau und die Umsetzung eines Kompetenzmanagementsystems vorgestellt. Dies reicht von der Ableitung der

benötigten Kompetenzen aus der Strategie und Anforderungen der Organisation über den Aufbau bzw. die Auswahl von Kompetenzmodellen, der nicht trivialen Frage nach der angemessenen Messung von Kompetenzen bis hin zur Entwicklung neuer Kompetenzen und der Dokumentation. Nicht nur die konzeptionellen Aspekte des Kompetenzmanagements werden angesprochen, sondern auch die bei der Umsetzung in der Praxis auftretenden Fragen nach der Einbindung des Betriebsrates oder der Auswahl eines IT-Tools und den sich anbietenden Instrumenten zum Kompetenzerwerb werden beantwortet. Dabei werden nicht nur die Anforderungen berücksichtigt, die klassische Organisationsstrukturen an ein Kompetenzmanagement stellen, sondern auch die Besonderheiten agiler Arbeitsstrukturen und -prozesse werden angesprochen.

Der Band bildet den Auftakt für eine Buchreihe zur Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Es ist der Reihe (und zukünftigen Lesenden) zu wünschen, dass sie den Spagat zwischen wissenschaftlichem Fundament und hoher Praxisorientierung genauso plastisch und leicht verständlich bewältigt wie der erste Band.

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

## IMPRESSUM

### Verantwortlich:

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

### Anschrift

Hochschule für angewandte  
 Wissenschaften Augsburg  
 An der Hochschule 1  
 86161 Augsburg  
**Telefon:** +49 (0)821-55 86-0  
**Telefax:** +49 (0)821-55 86-32 22  
[info@hs-augsburg.de](mailto:info@hs-augsburg.de)

### Verantwortlich für den Inhalt:

**Prof. Dr. Erika Regnet**  
 Hochschule Augsburg  
 Fakultät für Wirtschaft  
 An der Hochschule 1  
 86161 Augsburg  
**Telefon:** +49 (0)821-55 86-29 21 /-29 17  
[erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de) · [www.hs-augsburg.de](http://www.hs-augsburg.de)

Der **NEWSLETTER PERSONALMANAGEMENT** erscheint zweimal pro Jahr – jeweils am Ende des Semesters. Er enthält Rubriken der ProfessorInnen, die an der Hochschule Augsburg zu Personalthemen unterrichten, sowie Beiträge der Studierenden und der Absolventen zu ihren Erfahrungen bei Praxisprojekten, Bachelor- und Masterarbeiten, Praktika und Berufseinstieg.

Der Newsletter soll Studierenden einen Einblick in die Aufgabenstellungen der Personaler, die Vielfalt der HR-Themen und aktuelle Entwicklungen geben. Zudem möchten wir mit Ehemaligen auch nach der Hochschulzeit in Kontakt bleiben.

Praktiker erhalten Informationen über aktuelle Themen – z.B. arbeitsrechtliche Entscheidungen, Forschung, Veröffentlichungen und interessante Veranstaltungen – sowie über die konzeptionellen Weiterentwicklungen an der Hochschule.

Gerne nehmen wir weitere an Personalthemen Interessierte, Kollegen oder der Hochschule verbundene Personen in unseren **E-Mail-Verteiler** auf. Auch weitere Themen, Erfahrungsberichte etc. sind jederzeit herzlich willkommen.

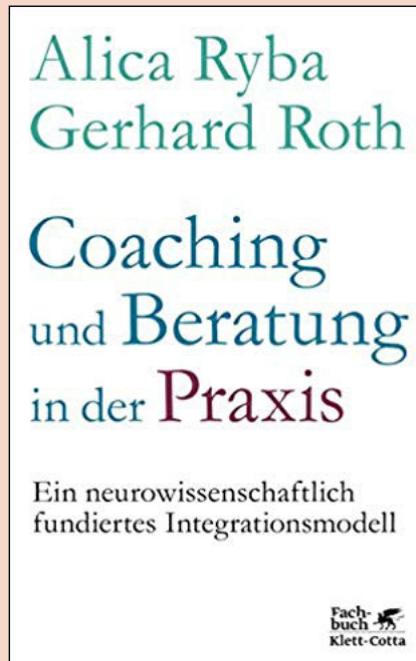
**Neue Bücher, die ich empfehle** | Prof. Dr. Mahena Stief

Drei Bücher haben mich in der letzten Zeit bereichert. Als Dozentin, Coach, Organisationsbegleiterin und Psychologin möchte ich Ihnen diese empfehlen. Sie haben für mich einen deutlichen Mehrwert, eine Lücke gefüllt und viele anregende Gedanken. Zunächst habe ich mich gefreut über:



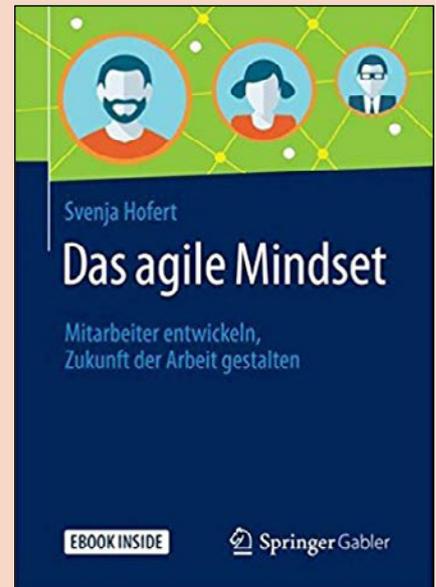
**Frindte, W. & Geschke, D.** (2019).  
*Lehrbuch Kommunikationspsychologie.*  
Weinheim: Beltz. 504 Seiten, 29,95 €, als E-Book 27,99 €.

Das Buch zweier Psychologen geht auf aktuelle Grundlagen der wissenschaftlichen Psychologie rund um das Thema Kommunikation ein, theoretisch wie empirisch. Es überzeugte mich durch seine Breite und Tiefe. Wer wissen möchte, was die Psychologie heute zum Thema Kommunikation zu sagen hat und worauf dieses Wissen beruht, wird hier fündig. Bewährte Theorien wie auch neue Erkenntnisse finden darin ihren Platz. Darunter sind besonders viele sozialpsychologische Grundlagen wie auch kommunikationstheoretische Überlegungen zu finden. Ein überaus fundiertes Fachbuch in einem Wald voller Ratgeber-Bücher.



**Ryba, A. & Roth, G.** (2019).  
*Coaching und Beratung in der Praxis.*  
Stuttgart: Klett-Cotta. 521 Seiten, 44 €.

Die Autoren bereiten Coaching neu auf. Das Buch bietet einen guten Überblick über sehr verschiedene Coachingansätze, die oft aus Sicht der Autoren kommentiert werden. Dabei gibt es viele praktische Tipps und es werden illustrative Fallbeispiele vorgestellt. Ein eigenes interessantes Coachingmodell des integrativen, neurobiologisch fundierten Coachings wird entwickelt, das neue Erkenntnisse der Neurowissenschaften aufnimmt und umsetzt. Es ist für erfahrene Coaches eine spannende Lektüre, entweder im Ganzen oder auch in einzelnen Kapiteln, die breit auf Coaching nahe Themen eingehen, wie z.B. die Kapitel zur Wirksamkeitsforschung zum Coaching, zum Zürcher Ressourcenmodell oder zu einer psychodynamische und systemische Ansätze integrierenden Metatheorie der Veränderung.



**Hofert, S.** (2018).  
*Das agile Mindset.*  
Wiesbaden: Springer Gabler. 230 Seiten. 34,99 €, E-Book 27,99 €.

Agilität ist das Modewort der Stunde und Svenja Hofert gelingt es, das Thema „agiles Mindset“ spannend aufzubereiten, theoretisch wie praktisch. Dabei füllt sie das bislang relativ allgemeine, oft sehr dünne Konzept „agiles Mindset“ mit Substanz und Leben. Dazu zieht sie beispielsweise entwicklungspsychologische Theorien zur Moralentwicklung und Stufen der Ich-Entwicklung als Rahmen heran, was mich sehr überzeugt. Das Buch gewinnt auch durch die breite Praxiserfahrung der Autorin, die in vielen Fallbeschreibungen und differenzierten Beispielen eingegangen ist, um die Gedanken zu erläutern. Das Buch enthält daneben auch viele Praxis- und Umsetzungstipps sowie aktuelle Modellbeispiele zu Firmen im digitalen und agilen Wandel. Von der gleichen Autorin zum Themenfeld Agilität erschienen und ebenfalls bereichernd finde ich:

- ☐ **Hofert, S.** (2017).  
*Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität.*  
Wiesbaden: Springer Gabler. 2. Auflage. 272 Seiten. 34,99 €.
- ☐ **Hofert, S. & Thonet,** (2019).  
*Der agile Kulturwandel: 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen.* Wiesbaden: Springer Gabler. 218 Seiten. 39,99 €.