

# PERSONALMANAGEMENT

## Fakultät für Wirtschaft

### an der Hochschule Augsburg

#### AUGSBURG UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



**FACULTY OF BUSINESS**  
[www.hs-augsburg.de/fakultaet/wirtschaft](http://www.hs-augsburg.de/fakultaet/wirtschaft)

## Grußwort

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

wir freuen uns, Ihnen unseren neuen Personal-Newsletter zusenden zu können. Wie immer mit Erfahrungsberichten unserer Studierenden und aktuellen Informationen.

In diesem Wintersemester konnten wir den Master Personalmanagement, den die HS Augsburg in Kooperation mit den Hochschulen Ingolstadt, Landshut und München durchführt, sehr erfolgreich starten. Auch für das Sommersemester liegen uns über 100 Bewerbungen für 15 Plätze vor, was uns in manchen Fällen nicht nur Arbeit, sondern auch die Entscheidung schwer macht, da es sich um viele wirklich gute Bewerbungen und interessante Persönlichkeiten mit einem vielfältigen Lebenslauf handelt.

Wir freuen uns sehr, dass unser Angebot die erwartete positive Resonanz im Markt findet. Auch die ersten Evaluationen mit den Studierenden zeigen das hohe Niveau unseres Angebotes.

Doch das Wintersemester 2010/2011 steht nicht nur unter dem Zeichen des Beginns, sondern auch umgekehrt: Nach diesem Wintersemester schließen die ersten Studierenden ihren Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft bzw. International Management ab. Und hier herrscht sehr viel Verunsicherung vor. Wird der Abschluss

in der Praxis anerkannt? Wie entwickelt sich das Gehaltsniveau? Braucht man früher oder später einen Master, wenn man aufsteigen will? Sollte man gleich oder besser erst nach erster Berufserfahrung einen Master anschließen? Wie sind die Chancen im Auswahlverfahren für einen Master? Solche und ähnliche Fragen mehr treiben die Studierenden um.

Auch die Professoren können augenblicklich nur ihre Einschätzung wiedergeben, noch fehlen die Erfahrungen.

Welche Erfahrungen haben Sie als Studierende mit der Akzeptanz des Bachelor bzw. als Unternehmensvertreter mit den Bachelorabsolventen gemacht? Schreiben Sie uns! Wir stellen die Erfahrungen dann gerne für den nächsten Personalnewsletter zusammen!

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg

Micha Bloching

Christian Lebrecht

Erika Regnet

Mahena Stief

## Inhaltsverzeichnis Nr. 6 Wintersemester 2010/2011

Erfahrungsberichte Berufseinstieg	2
Erfahrungsbericht Auslandspraktikum	2
Neues aus der Hochschule	5
Für Sie gelesen	6
Berichte von Veranstaltungen und Kongressen	8
Aktuell bearbeitete Bachelor- und Diplomarbeiten	8
Aktuelles Forschungsprojekt	9
Fachkräftesicherung in der Region	
Bayerisch-Schwaben	11
Der juristische Tipp	12

## Besondere Termine 2011

- Das nächste Beckhäuser Personalforum findet am 23. 2. 1011 zum Thema „War for talents – Trends im Personalmarketing 2.0“ in Würzburg unter der Mitwirkung zahlreicher renommierter Referenten statt. Die Teilnahme ist kostenfrei. Nähere Infos und Anmeldung: [www.beckhaeuser.eu](http://www.beckhaeuser.eu).
- Der 100. internationale Frauentag am 8. März fällt diesmal auf den Faschingsdienstag. Der DGB-Aktionstag wurde deshalb auf den 19. 3. verlegt. Infos unter [www.frauenverbaende.de](http://www.frauenverbaende.de).
- Der 25. 3. ist wieder Equal Pay Day. In Veranstaltungen in München und Augsburg wird der weiterhin bestehende und in Deutschland besonders hohe Gehaltsunterschied von Männer und Frauen (Equal Pay Gap) angeprangert. Infos unter [www.frauenverbaende.de/](http://www.frauenverbaende.de/)
- Am 30. und 31. 3. findet die 18. Personalkonferenz mit dem Thema „Armut an Nachwuchs – Reichtum an Ideen“ in Halle statt. Infos unter <http://personal.wiwi.uni-halle.de>.
- Am 13. und 14. 4. findet in München die Fachmesse Personal 2011 statt. Ort: M,O,C. Infos und Online-Registrierung unter [www.personal-messe.de/sued/content/index\\_ger.html](http://www.personal-messe.de/sued/content/index_ger.html)
- "First International Conference on Business and Management" organized by the Social Sciences Research Society (SoSRoS). This international event is going to be held in Izmir, Turkey from 15-17 April 2011. [www.icbmconference.net/index.html](http://www.icbmconference.net/index.html)
- Das nächste Synergieforum Personal – ein Treffen der Personalprofessoren an bayerischen Hochschulen – findet am 10. und 11. 5. in Regensburg statt. Anmeldung über [www.diz-bayern.de](http://www.diz-bayern.de)
- Am 11. 5. 2011 hat das Beckhäuser Personalforum das Thema „Unternehmenskultur – Wie man gute Mitarbeiter bindet“. Ort Würzburg. Die Teilnahme ist kostenfrei. Nähere Infos und Anmeldung: [www.beckhaeuser.eu](http://www.beckhaeuser.eu).
- Der 19. DGFP-Kongress mit angeschlossener Fachmesse „Personal & Weiterbildung“ findet am 8. und 9. 6. wie immer in Wiesbaden statt. Infos unter [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de).
- The European Association of People Management (EAPM) and its participating national member organizations will have its European Conference between September 28th and 30th, 2011 in Istanbul, Turkey. The theme of the conference is "Convergence: Rethinking the role of People Management as the catalyst". [www.eapm2011.org/HRAwards.aspx](http://www.eapm2011.org/HRAwards.aspx)

## Erfahrungsbericht Berufseinstieg

### Wenn nach Abgabe der Diplomarbeit „endlich“ der Berufseinstieg ansteht

Nach jahrelangem Studium, dessen Ziel ja eigentlich der Einstieg in das Berufsleben ist, kommt der Moment für viele von uns dann doch sehr plötzlich: „Wie kann es sein, dass seit der O-Phase bereits über 4 Jahre vergangen sind?“

Zu Beginn der Diplomarbeit ist diese selbst noch das große Ziel. Ungefähr in der Mitte der Diplomarbeit werden die Stimmen nach einem passenden Job immer lauter. Auch Bekannte und Verwandte fragen bei jedem Treffen: „Und, hast Du schon einen Job?“ Anfangs können diese Gedanken mit Argumenten wie: „Erst stelle ich noch dieses Kapitel fertig“, „nach den Gesprächen mit den Referenzkunden fange ich an“ etc. nach hinten geschoben werden. Sehr bald werden die Stimmen noch lauter, und man startet den Bewerbungsprozess mit einem Termin beim Fotografen.

Schon bei der Recherche nach passenden Stellenangeboten stellte ich fest, dass Absolventen im HR-Bereich trotz Auslandserfahrung, Praktika etc. nicht gerade die Zielgruppe der suchenden Unternehmen sind. Mindestens drei, fünf oder gar sieben Jahren Berufserfahrung werden in den Anzeigen gefordert.

Trainee-Stellen fordern Outperformer mit exzellenten Noten und branchenspezifischen Praktika. Stellen für Einsteiger hören sich oft weniger spannend als die letzte Praktikumsstelle an.

Nach einigen Bewerbungen und ein paar Vorstellungsgesprächen habe ich letztendlich eine Stelle als Personalreferentin von meinem Diplomarbeitgeber angeboten bekommen.

Nach großer Freude meinerseits und kurzen Vertragsverhandlungen startete ich also bei der GameStop Deutschland GmbH, einer Tochtergesellschaft der amerikanischen GameStop Corporation. Im Store Support Center in Memmingen werden von der Personalabteilung die Mitarbeiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz betreut.

Von diesem Zeitpunkt an hatten die Lösungen für

arbeitsrechtliche Fragestellungen nicht mehr nur den Sinn, bei einer Klausur alle Punkte zu erhalten. Schon bald wünschte ich mir, wir hätten mit Herrn Bloching mindestens die dreifache Zeit für unsere Arbeitsrechtvorlesungen gehabt.

Als Personalreferentin brauche ich in meinem Arbeitsalltag alle Kenntnisse, die uns im Schwerpunkt vermittelt wurden. Bei Schulungen ist Präsentationsfähigkeit gefragt und bei der Erarbeitung von verschiedenen Themen mit Kollegen die Metaplankarten.



Arbeitsrechtliche Themen wie Vertragsgestaltungen sind ein wichtiger Teil meiner täglichen Arbeit, vor allem aber brauche ich Kenntnisse im Sozialversicherungs- wie auch Steuerrecht, die ich mir schnell aneignen musste.

Trotzdem sind vor allem die methodischen Kompetenzen, die uns unsere Professoren/innen während des Studiums vermittelt haben, wichtig für den Job. Egal ob es sich um Vorstellungsgespräche oder Mitarbeitergespräche handelt, die Planung und Durchführung von Projekten oder das daily Business: Diese Fertigkeiten haben wir vor allem beim

Projekt und Seminar sowie bei Gruppenarbeiten trainiert und diese sind viel wert.

Spannend war und ist auch die Adaption von der Theorie in die Praxis. Oft wird in der Theorie nur ein einzelner Teil eines Sachverhaltes behandelt. In der Personalbetreuung geht es dann tatsächlich um die Personalbeschaffung, die Betreuung und manchmal auch um den Austritt von Mitarbeitenden.

Auch ein Assessment Center wird nicht nur auf dem Papier geplant, sondern auch durchgeführt.

Der unangenehme Teil, nämlich Kandidaten persönlich abzusagen, spielte im Studium noch keine Rolle, gehört aber zum Job.

Trotz der vielen Herausforderungen fühle ich mich durch das Studium für den Arbeitsalltag gut gerüstet. Wir haben gelernt, wie wir uns fehlendes Wissen aneignen können. Dennoch ist lebenslanges Lernen nötiger denn je.

Melanie Brader

## Erfahrungsbericht Auslandspraktikum

### Auslandssemester in Belgien bei Bombardier Transportation im Recruiting

#### 1. Wie alles begann – Wie finde ich denn ein Auslandspraktikum? – Und wie komme ich da hin?

Mit dem Beginn des Studiums „International Management“ ist einem zwar von vornherein bewusst, dass es irgendwann mal in die Ferne geht, im Grunde kommt der Moment dann aber doch schneller und überraschender als man erwartet hätte. So musste auch ich eines Tages feststellen, dass es nur noch 6 Monate waren, bis ich meine Koffer packen und mich von Deutschland für eine gewisse Zeit verabschieden musste/durfte. Da der durchschnittliche Student seinen aktuellen Lebenslauf ja nicht in der Schublade liegen hat, durfte ich mich erst einmal mit der Erstellung des selbigen beschäftigen. Der kompliziertere Part folgte natürlich erst noch: „Wo schicke ich denn jetzt meine ganzen hoch professionellen Unterlagen hin?“ Zwei Parameter waren für mich die wichtigsten: Bereich Personalwesen (da dies mein Schwerpunkt ist) und bitte nicht arm

werden in den 5 - 6 Monaten (hierzu auch unbedingt die Möglichkeit eines Erasmus-Stipendiums prüfen – Dank an dieser Stelle an Frau Wessels aus dem International Office). Nach ausführlicher Konsultierung des „Herrn des Internets“ google mit Schlagwortsuchen wie „Praktikum England Personalwesen“, „Auslandspraktikum“ etc. konnte die erste Bewerbungsflut bereits beginnen. Im Anschluss noch ein paar Suchen auf monster, stepstone, gigajob und der größte Teil war erledigt. Zur Absicherung noch ein paar Initiativbewerbungen an Unternehmen im Ausland. Interessant waren in diesem Prozess zwei Dinge: Es ist erschreckend, wie viele (große) Unternehmen sich nicht einmal die Mühe machen zu antworten, im Gegenzug melden sich manche Unternehmen mit dem Feedback „leider im Moment nichts vakant, aber wir würden uns freuen, wenn Sie nach dem Abschluss Ihres Studiums wieder auf uns zukommen“. So eine Bewerbungsphase kann man also durchaus auch als Möglichkeit zum Networking betrachten. Nach zwei Wochen dann das erste Feedback von drei Unternehmen: Zwei Angebote aus England schieden jedoch sofort wieder aus, da das Praktikum unbezahlt gewesen wäre, was sich der eh schon am Hungertuch

liegende Student nur schwer leisten kann. blieb noch Bombardier Transportation in Belgien übrig. Nach einem einstündigen Telefoninterview hieß es dann wieder auf Feedback warten. Nach drei Wochen der Anruf, man denkt, „gut, endlich eine Zu- oder Absage“. Nichts da, „wir würden Sie



gerne zu einem persönlichen Gespräch nach Belgien einladen, wann hätten Sie denn Zeit, damit wir Ihren Flug buchen können?“ Das kam dann doch überraschend, dass ein Unternehmen für ein Praktikum einen so ausgiebigen Bewerbungsprozess in Kauf nimmt. Aber gut, neuen Anzug kaufen gehen, ab in den Flieger, 60minütiges Gespräch, zurück in den Flieger nach Deutschland. Glücklicherweise kam dann auch zwei Wochen später das Vertragsangebot, was natürlich auch gleich offen gegenüber Freunden und Familie kommuniziert wurde „ab August bin ich dann mal für sechs Monate in Belgien“.

Der August kam dann auch mal wieder schneller als erwartet. Gerade die letzte Prüfung am 31.07. geschrieben, war die Abfahrt bereits für 06.08. geplant. Glücklicherweise stellt Bombardier den Studenten eine Unterkunft, somit fiel der Stress, sich eine Wohnung im Ausland zu besorgen, weg. Also schnell noch alles gekauft, was der studentische Kleiderschrank nicht hergibt, Auslandskrankenversicherung abschließen, überlegen, was man alles mitnehmen will (werden ja doch sechs Monate, also sollte das Überlebenswichtigste wie Klamotten, Fernseher, Playstation...) schon dabei sein.. und dann feststellen, dass das alles irgendwie mit Flugzeug oder Bahn doch schwer zu transportieren ist. Aber zum Glück hat man ja Freunde, welche sich kurzfristig entschlossen haben, mich einfach nach Brüssel zu transportieren und über das Wochenende zu bleiben. Nach einer großen Abschiedsparty hieß es dann am nächsten Morgen also ab in das Auto und „Brussels, here I come!“

## 2. Leben in Belgien – bzw. Brüssel

Wichtig zu wissen über Belgien ist vorab, dass es im Grunde drei Teile gibt. Den walonischen Teil (französisch sprechend, vergleichbar auch mit der französischen Kultur), den flämischen Teil (niederländisch sprechend, näher an deutscher Kultur) sowie einen deutschsprachigen Teil. Die relativ geringe gegenseitige Akzeptanz - sowohl in der Politik, als auch in der Bevölkerung - führt in Belgien nicht gerade zu einer leichten und entspannten Situation. Jeder „native“ Belgier sagt einem immer wieder gerne, dass Leben in Brüssel jedoch nicht Leben in Belgien ist, da sich hier noch alles mischt und man fast schon in einem eigenen „Land“ mit gefühlten 15 Nationalitäten und Kulturen lebt.

Bereits auf der Fahrt nach Brüssel planten wir jedoch schon, wo wir das oberste Klischee bezüglich Belgiens erfüllen können, nämlich wo es die besten Pommes gibt. Der Plan wurde auch direkt in die Tat umgesetzt und man muss sagen, ja, die Pommes, vor allem mit der großen Auswahl an Soßen, sind tatsächlich die besten, die wir bis jetzt genießen durften. Angenehm ist auch, dass man in viele Bars die an einem Stand gekauften „Frites“ mitbringen darf und bei einem gemütlichen belgischen Bier verspeisen kann. Nächstes interessantes Thema: Bier in Belgien. Die wohl größte Auswahl an Biersorten trifft man hier an, von diversen „Fruchtbieren“ (Himbeer/Erdbeer/Kokos.. natürlich für die weibliche Gesellschaft), bis zu verschiedensten hellen und dunklen Bieren. Etwas Vorsicht ist jedoch geboten. Wir haben uns gewundert, warum wir denn nach vier Bier schon die angenehme Wirkung des köstlichen Getränks spüren konnten, bis wir einmal einen genaueren Blick auf die Flasche geworfen haben. Belgische Biere tendieren nämlich häufig dazu, wesentlich stärker zu sein als deutsche. Für feierfreudige Studenten bietet Brüssel zusätzlich fast unbegrenzte Möglichkeiten (ob unter der Woche oder am Wochenende), die Nacht zum Tag zu machen. Eine riesige Auswahl an Discos,

Bars mit Live Musik, Irish Pubs... lässt keinen Wunsch offen. Dies aus der „Kleinstadt“ Augsburg, wo gegen 3:00 spätestens die Randsteine hochgeklappt werden, so nicht kennend, waren wir natürlich mehr als begeistert.

Um dem Eindruck, dass wir nur gefeiert hätten am ersten Wochenende im „fernen“ Belgien, entgegenzuwirken, absolvierten wir auch ein sehr ausgiebiges Programm an Sightseeing, wobei eine alte und architektonisch interessante Stadt wie Brüssel natürlich viel her gibt. Da wurde die Digicam doch öfter gezückt bei Sehenswürdigkeiten wie dem Grand Place, dem Palais Justice, vielen „romantischen“ und gemütlichen Gassen, Schokoladerien (das nächste Klischee bezüglich Belgiens, aber die Schokolade ist auch hervorragend), einem ca. 15 Meter hohen Aufzug mitten in der Stadt, um von der Oberstadt in die Unterstadt zu kommen (wer läuft schon gerne Treppen, nachdem er eine riesige Portion Pommes geges-



sen hat), sowie dem Wahrzeichen Brüssels, dem Manneken Pis. Auf Grund der vielen Parks bietet Brüssel auch die Möglichkeit, an einem sonnigen Tag (okay, 80% der Zeit regnet es in Brüssel...) hier gemütlich zu chillen oder sportlich joggen zu gehen. Ein weiterer Vorteil Brüssels / Belgiens ist, dass viele sehr sehenswerte Städte (Paris, London, Brügge, Antwerpen, Gent...) zu günstigen Preisen in kurzer Zeit erreichbar sind. Verlaufen haben wir uns natürlich auch mehrere Male, wofür man sich in Brüssel nicht schämen sollte, da die Stadt sehr verwinkelt ist und sehr viele Straßen einfach völlig identisch aussehen. Ein Kollege aus der Arbeit meinte später „wer sich in Brüssel noch nie verlaufen hat, der war nie in Brüssel“.

Nach diesem interessanten „Einführungswochenende“ war es dann Zeit, sich von den heimischen Freunden zu verabschieden. Erst an diesem Punkt habe ich dann so richtig realisiert, „so, alle fahren heim, aber Du bleibst jetzt mal sechs Monate hier“. Glücklicherweise hatte ich ja meinen spanischen Mitbewohner, der mich weiter in der Stadt herumführte und auch aus den Kollegen in der Arbeit wurden schnell mehr als nur Arbeitskollegen, so dass ein Gefühl der Einsamkeit zum Glück nie aufkam. Zur Zeit wohne ich sehr harmonisch hier in meinem Apartment mit einem deutschen Kollegen und einer dänischen Kollegin, was das Heimweh natürlich völlig vergessen macht (ebenso wie die Playstation und den Fernseher, die ich extra „angeschleppt“ habe für einsame Abende.. aber

die gibt es hier einfach nicht).

Von der Kultur selbst ist zumindest der flämische Teil Belgiens nicht so verschieden von Deutschland. Das einzige, was sehr schnell auffällt, ist, dass der ordnungs- und strukturliebende Deutsche hier nur schwer auf seine Kosten kommt. Zum Beispiel gilt ein Zug, der nur 15 Minuten zu spät ist, immer noch als pünktlich. Weiter hatte ich das Glück, in meiner vierten Woche direkt krank zu werden. Als der Arzt nach der Untersuchung dann Geld (doch solide 30 Euro) von mir wollte schaute ich ihn erst einmal verwirrt an, bis er mir erklärte, „so läuft das in Belgien, erst bar bezahlen, dann von der Versicherung wiederholen“. Auch beim Einkauf sollte man vorsichtig sein, geht man in den „falschen Shop“, wie Express oder ähnliches, ist man für seinen Wochen-einkauf gleich mal das doppelte los, was man in einem „normalen“ Supermarkt zahlen würde. Generell sind Lebensmittel in Brüssel teurer als in Deutschland. Sehr angenehm ist, dass man überall, wirklich überall mit Kreditkarte, auch die kleinsten Beträge, zahlen kann. In Sachen Fußgängerfreundlichkeit ist Brüssel trotz des doch sehr hohen Verkehrsaufkommens sehr gut ausgestattet. Es gibt etliche Zebrastreifen (die von den Autofahrern auch beachtet werden), und Fußgänger haben im Grunde so oder so immer „Vorfahrt“. Etwas gefährlich, wenn man zurück kommt nach Deutschland, da man hier eher überfahren wird.

Aber, wie erwähnt, außer ein paar Kleinigkeiten kann man sich mit der Kultur doch sehr schnell identifizieren und fühlt sich nicht wie in einem total fremden Land mit völlig fremder Kultur.

## 3. Arbeiten in Belgien – bzw. anderen Kulturen – und die Ansichten über die Deutschen

Im Grunde kann ich schwer sagen, dass ich in einem belgischen Unternehmen mit belgischer Kultur arbeite, da der Standort Brüssel von Bombardier Transportation (BT) ein Shared Service Center für HR Aktivitäten (Recruiting, Learning and Development, Compensation & Benefits...) für die Standorte in Europa ist, also kein wirkliches belgisches Unternehmen darstellt. Was ich jedoch behaupten kann, ist dass ich in einem „ultra-internationalen“ Büro arbeite. Da hier wie gesagt die Tätigkeiten für ganz Europa durchgeführt werden, trifft man Kollegen aus ganz Europa (Deutschland, Spanien, Frankreich, Großbritannien, Dänemark, Ungarn, Niederlande und natürlich Belgien). Faszinierend in dieser Umgebung ist definitiv die Vielzahl der Sprachen, die gesprochen wird: wo immer man hinhört, hört man eine andere Sprache. Interessanterweise merkt man vom kulturellen Aspekt her keine so geräumten Unterschiede. Okay, bei den Spaniern kann Meeting um vier auch mal heißen, „ich komm dann um halb fünf“, manche arbeiten sehr strukturiert, manche arbeiten einfach mal drauf los. Aber es ist nicht der Fall, dass man sich schwer tun würde, sich an die unterschiedlichen Kulturen anzupassen. „Lustiger“ ist jedoch, wie die deutsche Kultur und die damit verbundenen Attribute einem eindeutig voraussehen. Dies jedoch auf eine positive Art und Weise. Meine deutschen Kollegen und ich haben nicht nur einmal zu hören bekommen, dass (Über-)Pünktlichkeit, Struktur, Organisation und Effizienz wohl typisch deutsch sind und sich bestätigt haben. Die negativen Vorurteile gegenüber den Deutschen waren auch sehr schnell widerlegt. So war meine dänische Kollegin schon nach kurzer Zeit begeistert davon, dass die Deutschen ja doch Humor besitzen, sich nicht über jede Kleinigkeit fürchtbar aufregen oder schrecklich verschlossene Menschen sind. Es ist auf jeden Fall sehr interessant, in einem so internationalen Um-

feld zu arbeiten und seine Englischkenntnisse zu verbessern, sowie zu sehen, dass die vielen unterschiedlichen Kulturen keinen großen Einfluss auf die Arbeit selbst haben müssen, wenn alle sich gegenseitig aufeinander einstellen und kleine „Besonderheiten“ akzeptieren und respektieren.

## 4. Die Arbeit bei BT selbst

Eine der ersten Fragen, die ich mir natürlich stellte war: „Was macht dieses Bombardier Transportation denn eigentlich?“ Ein Blick auf die Homepage (übrigens vor jedem Vorstellungsgespräch ein Muss) schafft da ja schnell Abhilfe. Da war ich dann doch recht überrascht, dass Bombardier der weltweite Marktführer im Bereich Schienenfahrzeuge und Instandhaltung ist, unter anderem den ICE in Zusammenarbeit mit Siemens gebaut und erst vor kurzem die neuesten Straßenbahnen für Augsburg geliefert hat. Diese Fakten machten natürlich mein bevorstehendes Praktikum nicht uninteressanter.

An dem Sonntag vor meinem ersten Arbeitstag fiel es mir erst einmal auf: „Hey, wann muss ich denn morgen früh überhaupt antreten?“ Kurz den zukünftigen Kollegen gefragt und die Traumantwort erhalten: „Es gibt keine feste Arbeitszeit, man kommt, wenn man kommt und geht, wenn man geht“. Sehr gut. Da ich in den ersten Wochen nicht so viel zu tun hatte, hieß das, ich komme um 09:30 und mit dem Zug um 17:02 heim. Natürlich mit einer Stunde Mittag...

An meinem ersten Tag gab es dann erst mal die große Vorstellungsrunde von Büro zu Büro. Ich war relativ stolz auf mich, dass ich mir ca. 15 Prozent der Namen merken konnte. Auf Grund der vielen Nationen gibt es doch ein paar Namen, die einem so nicht ganz auf Anhieb im Kopf bleiben möchten. Anschließend ließ ich mich dann hoch motiviert in mein Aufgabengebiet einweisen...

Da ich bereits mein erstes Praktikum mit einer anschließenden Werkstudententätigkeit in einer Recruiting-Agentur absolviert hatte, wollte ich im Anschluss gerne mal die Unternehmensseite des Recruitings kennen lernen. Optimal also, dass ich bei Bombardier genau diese Möglichkeit gefunden habe, nämlich im „Staffing Western and Central Europe“. Das Aufgabengebiet eines Praktikanten bei BT gestaltet sich recht vielseitig. Neben der Unterstützung der Recruiter (Screening von Bewerbungsunterlagen für verschiedene Standorte und Positionen, Veröffentlichung der Stellenanzeigen auf jobboards und Zeitungen...) ist die Hauptaufgabe der „interns“ die selbständige Rekrutierung von Praktikanten für die Standorte Brüssel und Berlin. Hier reicht das Spektrum der Positionen von Finance, über Projektmanagement bis hin zu Wirtschaftsrecht. Zusammen mit meiner dänischen Kollegin fingen wir also hoch motiviert an, die Stellenanzeigen zu „posten“, Lebensläufe, welche über das Online-Portal in die Bewerberdatenbank eingingen, zu „screenen“, interessante Kandidaten per Telefon zu „interviewen“ und den daraus resultierenden Report an das Business zu „forwarden“. Die Telefoninterviews bei Bombardier werden grundsätzlich in englischer Sprache gehalten. Schnell stellten wir dann fest, dass wir das Feedback vom Standort nie so schnell bekommen würden, wie wir uns erhofft hatten. Grund hierfür sind simpel die vielen Entscheidungsträger, die eine Stimme beim Rekrutierungsprozess haben, so wie in großen Unternehmen generell längere und komplexere Prozesse. Dies ist vielleicht auch gut im Hinterkopf zu haben, wenn man sich später selbst bei großen Unternehmen bewirbt: „Kann halt einfach mal länger dauern als bei 3-Mann Betrieben“. Nachdem ich ca. zwei Monate diese Aufgaben betreut hatte, arbeite ich momentan seit ca. einem Monat

relativ selbständig im Team Switzerland für den Standort Zürich (was meinen Zug Heim leider oft auf 19:22 verschoben hat), da man sich hier einer fast dreistelligen Anzahl von Positionen mit nur zwei Recruitern gegenüber sah und dringend Unterstützung brauchte. Durch meine Vorkenntnisse aus Praktikum und Werkstudententätigkeit sowie die unglaublich gute Unterstützung meines Teamleaders, konnte ich mich in die Aufgaben auch recht schnell einarbeiten. Momentan betreue ich Positionen aus den Bereichen Assistenz, Technik und Wirtschaft. Ich muss sagen, Telefoninterviews auf Englisch für z.B. einen Mechanical Design Engineer stellen einen anfangs doch vor eine



kleine Herausforderung. Erst mal muss man aus technischer Sicht verstehen, was der gute Mann / die gute Frau denn so macht in seiner / ihrer Position und das dann auch noch in gutes Ingenieur-Englisch „verpacken“. Das Ganze ist zwar „challenging“, macht aber unheimlich viel Spaß, nicht zuletzt aus diesem Grund. In meinem Praktikum merke ich auch, dass mir eher ungeliebte Fächer, wie z.B. Finance, in meinem Job als Recruiter das Leben leichter machen. Es ist doch von Vorteil, wenn man einen Business Controller rekrutiert, dass man wenigstens in den Grundsätzen weiß, was so ein Kandidat an Wissen mitbringen sollte und das Aufgabengebiet auch versteht.

Alles in Allem kann man sagen, dass ein Praktikum bei Bombardier absolut nicht aus Kaffeekochen und Kopieren besteht. Natürlich bearbeiten auch hier Praktikanten administrative Aufgaben, aber da sich mein Arbeitsgebiet mittlerweile für ein paar Positionen über das gesamte Recruitingspektrum (Posting, Screening, Interview...) erstreckt, kann man hier sehr viel an Erfahrung mitnehmen und wird auch wie ein vollwertiger Mitarbeiter (z.B. in Meetings) behandelt.

## 5. Arbeiten in einer SSO

Wie bereits erwähnt hat BT die meisten HR-Aktivitäten in die Shared Service Organisation nach Brüssel ausgelagert. Hauptziel ist, durch die Zentralisierung dieser Aktivitäten eine Kostenreduktion zu erreichen (Eliminierung von unnötig redundanten Tätigkeiten an verschiedenen Standorten, Reisekosten für Reisen zwischen den Standorten) sowie den optimalen Wissensaustausch zu gewährleisten. Doch was bedeutet das für die Arbeit selbst?

Für ein Praktikum hat man natürlich den Vorteil, dass man nicht nur mitbekommt, was in dem Bereich, in dem man arbeitet, vorgeht. So hatte ich die Möglichkeit, auch einen Überblick über die Tätigkeiten in den Bereichen Learning and Development und Benefits and Compensation

zu bekommen. Ein weiterer großer Vorteil liegt tatsächlich in dem optimierten Wissensfluss. Zum Beispiel kommen im Team Meeting immer mal wieder Fragen nach bestimmten Profilen (ein französisch sprechender Auxiliär Engineer mit 5 Jahren Berufserfahrung), die ein Recruiter für seinen Standort benötigt. Oft hat dann auch ein Kollege ein passendes Profil im Kopf. Dieser Wissensfluss wäre, würde jeder Recruiter direkt vor Ort an seinem Standort sitzen, so wohl nicht gegeben.

Was Vorteile bietet, hat jedoch leider auch manchmal Schattenseiten. Für das Thema Recruiting ist dies mit Sicherheit die Distanz, die man

zum Business hat. Damit gehen mehrere Nachteile einher. Man kann zum Beispiel nicht für eine neue Position mal kurz in den zuständigen Fachbereich laufen und fragen „Hey, was genau ist Euch denn am wichtigsten bei einem potentiellen Kandidaten?“ Auch die Zeitspanne, bis man auf einen Kandidaten nach einem Telefoninterview mit einem Feedback zukommen kann, erhöht sich. Man hatte das Interview, schreibt den Report, schickt ihn an das Business und wartet. Hört man nach einer Woche nichts, so fängt man an, Erinnerungsmails zu schreiben oder die Person telefonisch zu erreichen. Klappt auch das nicht, hat man einfach keinen Einfluss mehr auf die Dauer des Feedbacks, aber den Kandidaten im Nacken, der gerne wissen würde, was denn nun Sache ist. Wäre man am Standort vor Ort, könnte man einfach mal bei der zuständigen Person an die Tür klopfen und sich holen, was man benötigt. Kurz gesagt: Eine SSO bietet wohl immer die Gefahr, dass Prozesse länger und komplizierter werden.

## 6. Fazit

Wer ein Praktikum im Ausland plant, sollte rechtzeitig anfangen, sich zu bewerben. Vor allem bei größeren Unternehmen kann der Bewerbungsprozess doch eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen. Plant nicht zu viel, lasst auch Sachen einfach auf Euch zukommen, dass macht das Ganze nur noch interessanter und spannender.

Im Ausland angekommen sollte man sich nicht nur auf die Arbeit konzentrieren. Geht raus, schaut Euch an, was die Umgebung und die Stadt selbst zu bieten haben. Macht nicht den Fehler, die Wochen zu zählen, bis es wieder zurück nach Deutschland geht, sondern baut Euch ein „second life“ in Eurer vorübergehenden Wahlheimat auf! Ein Auslandspraktikum bietet schließlich neben der Chance, internationale Erfahrung zu sammeln, auch die Möglichkeit seinen privaten Kreis zu erweitern.

Alles in Allem bin ich hier sehr glücklich und be-

# Erfahrungsbericht Auslandspraktikum

reue keinen Tag, mich für Belgien oder Bombardier Transportation entschieden zu haben. Um ehrlich zu sein, bin ich gerade überrascht, dass es tatsächlich nur noch 8 Wochen sind, bevor es wieder nach Augsburg zurückgeht.

Am Ende werde ich wohl auf die 6 Monate zurückblicken und feststellen, dass ich unheimlich viel Erfahrung im Recruiting und dem Arbeiten in einem internationalen Umfeld sammeln konnte und auch viele neue Leute kennen gelernt habe. Mit diesem Wissen werde ich dann wohl sehr zu-

frieden nach Augsburg zurückkehren.

By the way: Bombardier sucht ständig Praktikanten am Standort Berlin und Brüssel, bei Interesse also einfach einmal einen Blick auf die Homepage werfen und sich bewerben! In diesem Unternehmen kann man als Praktikant wirklich etwas lernen!

Bis dahin wünsche ich allen Studenten der HS-Augsburg einen guten Semesterabschluss, und, bei wem es so weit ist, viel Erfolg bei der Suche nach einem Auslandspraktikum und Erfolg in

demselbigen, während ich mich jetzt an einem gemütlichen Sonntag Abend auf den Weg in meine favourite live music bar mache.

See you soon / tot ziens / à bientôt / bis bald Augsburg!

Michael Brylka

## Neues aus der Hochschule

### Master Personalmanagement erfolgreich gestartet

Seit Oktober 2010 sind 17 Studierende an der HS Augsburg für den neuen Masterstudiengang Personalmanagement eingeschrieben. Beworben hatten sich über 50 Kandidatinnen und Kandidaten aus dem gesamten Bundesgebiet. Ausgewählt wurden die 17 TeilnehmerInnen in einem aufwändigen Verfahren mit persönlichem Gespräch und Präsentation zu einer personalpolitischen Fragestellung.



Die Studierenden bei einem gemütlichen Abendessen mit DozentInnen der Hochschulen Augsburg und München

Neben Abschlüssen in Betriebswirtschaft und International Management haben wir auch Teilnehmer mit einem Bachelor in Gesundheitsmanagement, Technikmanagement, Medien & Kommunikation, Wirtschaftsingenieurwesen, Sozialökonomik. Ebenso breit sind die praktischen Vorerfahrungen. Diese Diversity der Teilnehmer bereichert den Kurs sehr.

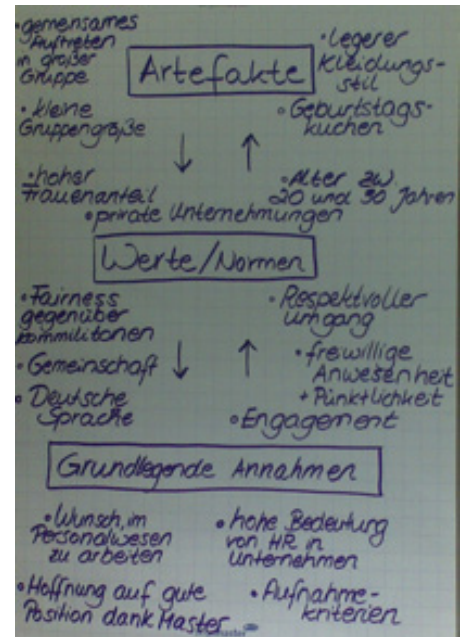
Im Studiengang unterrichten Professoren der beteiligten Hochschulen Augsburg, Landshut, Ingolstadt und München. Auch die Presse hat schon über unseren Studiengang berichtet, da er als gutes Beispiel eines kooperativen Studiengangs mehrerer Hochschulen gilt:

Die Stimmung im Kurs ist gut. Im folgenden Chart sehen Sie, wie die Kursteilnehmer selbst die

Werte, Grundannahmen und Rahmenbedingungen, „Artefakte“ (nach dem Modell von Schein) einschätzen. Die Teilnehmer selbst betonen den wechselseitigen Respekt und die Fairness im Umgang untereinander. Obwohl alle ehrgeizig sind, herrscht nicht Konkurrenzdenken vor, es wird nicht gegeneinander gearbeitet. Vielmehr gilt es, sich gemeinsam weiterzuentwickeln und möglichst viel praxisorientiertes Wissen zu erwerben.

Klar ist, alle wollen später in einer Personalfunktion arbeiten – doch die Zielfunktionen und Branchen unterscheiden sich weit.

interessante Jobs.



Als besonders netter Brauch wurde eingeführt, dass jedes Geburtstagskind einen selbstgebackenen Kuchen bekommt.

Im Sommersemester werden weitere 15 Studierende hinzukommen. Für diese Plätze liegen mehr als 120 Bewerbungen vor. Die ersten Auswahlgespräche starteten am 22.12.

Weitere Infos: [www.personalmanagement-master.de](http://www.personalmanagement-master.de)

Der Master Personalmanagement in der Presse. Campus-Magazin des Bayerischen Rundfunks vom 10.10.2010:

<http://www.br-online.de/podcast/mp3-download/b5aktuell/mp3-download-podcast-campusmagazin.shtml>

Erika Regnet

### Verabschiedung in den Ruhestand

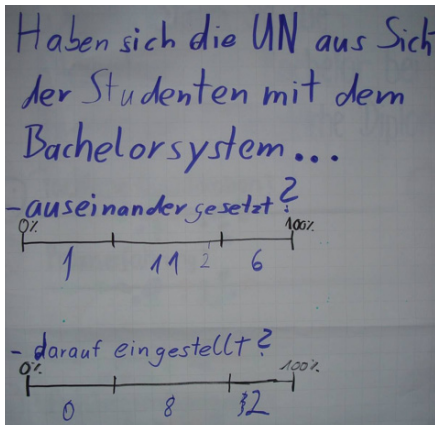
Generationen von Studenten erlebten sie nicht als die rechte Hand von Prof. Lebrecht, meistens aber in der rechten Hand des Professors: 'DIE TASSE'. Böse Zungen behaupteten, dass Herr Lebrecht zu sehr den alten Werbespruch von American Express verinnerlicht hatte: „Never leave home without it!“ Nach vielen Jahren der treuen Dienste und einem Deckelverlust im vorherigen Semester wurde 'DIE TASSE' in den verdienten Ruhestand verabschiedet. Wir wünschen ihr für die Zukunft alles Gute!



## Akzeptanz des Bachelor?!

„Bachelor welcome“ sagten und sagen viele große Unternehmen – zumindest in ihren offiziellen Statements. „Erst Bachelor, dann Praktikant“ titelte die Süddeutsche Zeitung auf ihrer Karriereseite am 16.1.2011.

Was stimmt nun wirklich, wie ist die Akzeptanz des Bachelorabschlusses Betriebswirtschaft / International Management bei den potenziellen Arbeitgebern? Kommt man nur mit einem Master in gute Positionen bzw. ist der Master bereits Voraussetzung für einen interessanten Berufseinstieg? Mit diesen und ähnlichen Fragen beschäftigen sich zur Zeit viele unserer Bachelorstudierenden des ersten Jahrgangs.



Mit welchen Erfahrungen Studierende aus dem Praktikum kommen, veranschaulichen die folgenden Charts, die auf einer Ideensammlung bei 20 Studierenden des Vertiefungsmoduls Change Management basieren.

Die meisten Studierenden nehmen wahr, dass sich die Arbeitgeber zumindest schon etwas mit den neuen Studiengängen auseinandergesetzt haben und sich partiell auch darauf eingestellt haben.



Jedoch gibt es in den Unternehmen – nicht zuletzt von Seiten der Kollegen – abwertende Bemerkungen zum Bachelor, auf Onlineportalen werden z.T. weiterhin Diplomarbeiten und Diplomanden gesucht. Wahrgenommen werden zudem Gehaltsunterschiede, was auch ersten Befragungsergebnissen – wie z.B. von alma mater (<http://www.alma-mater.de/de-gehaltstudien>) – entspricht.

Was sind Ihre Erfahrungen zur Akzeptanz des Bachelor? Bitte schreiben Sie uns!

Wir veröffentlichen die Erfahrungen anonymisiert im nächsten Newsletter!

An: erika.regnet@hs-augsburg.de

## Studentisches Projekt

Wie kann ein Unternehmen sicher stellen, dass ein Führungsleitbild nicht nur verabschiedet, sondern auch gelebt wird? Vor dieser Frage stand die Patrizia Immobilien AG, die im Laufe des Jahres 2010 ein neues Führungsleitbild entwickelt hatte. Ein kleines, aber sehr engagiertes Team von fünf Studentinnen der Hochschule Augsburg erarbeitete Vorschläge, wie das bestehende Instrument der Leistungsbeurteilung um eine Vorgesetztenbeurteilung ergänzt werden kann. Auch wurde die Frage angegangen, wie solch ein neues Instrument im Unternehmen kommuniziert werden kann.

Für die Studierenden war es spannend zu sehen, welche praktischen Fragestellungen zu berücksichtigen sind, wenn ein Konzept aus der Theorie in die konkrete Situation eines Unternehmens in die Praxis umgesetzt werden muss. Seitens des Unternehmens wurde das Engagement und die Blick von außen sehr geschätzt. So entstand ein Maßnahmenkatalog, der für die Patrizia Immobilien AG einen reichen Fundus für die Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung bildet. Insgesamt eine sehr gelungene Zusammenarbeit von Hochschule und Unternehmen.



## Für Sie gelesen

### Boudreau, J. (2009). Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions about Talent. Harvard Business Press, Boston MA. € 28,99

Das Buch von John Boudreau verfolgt einen interessanten Ansatz: Personalisten haben oft damit zu kämpfen, dass ihre Terminologie und Vorgehensweise bei anderen Managern nicht auf das gewünschte Verständnis trifft, das die Personalarbeit erfordern würde. Boudreau möchte diesem Verständigungsproblem begegnen, indem er eine Reihe von zentralen HR-Aktivitäten mit der Terminologie und Logik von anderen, dem Top-Management oft vertrauteren Instrumenten behandelt.

So wird z.B. das Performance Management mit den Instrumenten der Engpass-Analyse beleuchtet, strategische Personalplanung mit der Portfolio-Analyse aus dem Finanzbereich, Talent Management einerseits mit den Instrumenten der Kundensegmentierung des Marketings, andererseits als ein Supply Chain Management-Problem betrachtet.

Aus meiner Sicht liegt der Wert dieses Ansatzes weniger darin, HR-Themen in eine verständlichere Sprache zu übersetzen, als viel mehr darin, durch andere Perspektiven und Instrumente neue Erkenntnisse für die eigene Personalarbeit zu gewinnen. So ermöglicht der Portfolio-Ansatz in der strategischen Personalplanung, mehrere Szenarien und ihre unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten zu integrieren. Es ist nicht nur möglich, diejenigen Mitarbeiter zu entwickeln und bereit zu stellen, die dem wahrscheinlichsten Szenario entsprechen, sondern einen Mitar-

beiterpool aufzubauen, der unter verschiedenen Szenarien den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird.

Ein weiterer zentraler Gedanke ist die Betonung der Optimierung statt Minimierung bzw. Maximierung: welche Maßnahmen haben im Vergleich zu den Kosten den höchsten Nutzen? So spricht sich Boudreau für die stärkere Ausdifferenzierung der Bezahlungs- und Ausbildungsangebote aus, um diejenigen Mitarbeiter zu halten und zu fördern, deren Leistung für das Unternehmen den größten Nutzen hat.

Die im Buch entwickelten Ideen sind gut, aber wie bei vielen Managementbüchern ist eine Menge Redundanz enthalten. Leser, die das vorherige Buch von Boudreau ‚Beyond HR‘ – zusammen mit Peter Ramstad – gelesen haben, werden viele der Argumente und vor allem der Beispiele wieder erkennen. Nichtsdestotrotz ist das Buch eine sehr gute Anregung, die eigene Personalarbeit einmal aus anderer Perspektive zu betrachten und weiter zu entwickeln. Daher ein sehr empfehlenswertes Buch.

### Cantrell, S. & Smith, D. (2010). Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization. Harvard Business Press, Boston MA. € 28,99

Das Buch der beiden Accenture-Berater basiert auf einer guten Idee: statt Mitarbeiter nur über Geld zu motivieren, sollte ein Unternehmen überlegen, wie es über individualisierte Weiterbildungs-, Entlohnungs- und Arbeits(zeit)modelle dem Mitarbeiter ein Gesamtpaket an Gegenleistung für seine Arbeitskraft anbietet, das möglichst weit den individuellen Bedürfnissen des Mitar-

beiters entspricht. Dies ist in der Regel nicht nur günstiger, sondern macht das Unternehmen oft auch attraktiver für qualifizierte Mitarbeiter.

Das Buch stellt letztendlich vier Ansätze vor, die durch unterschiedlich starke Individualisierung der Angebote für den Mitarbeiter das Engagement der Mitarbeiter erhöhen sollen. Diese Ansätze reichen von der Segmentierung der Mitarbeiter in bestimmte Zielgruppen (analog zur Marktsegmentierung auf der Kundenseite), denen bestimmte standardisierte Angebote gemacht werden bis hin zu einem Ansatz, bei dem der Mitarbeiter weitestgehend selbst bestimmt, was er macht, wie er seine Aufgaben bezeichnet, welche Form der Entlohnung er erhält. Jedem der Ansätze ist ein Kapitel mit Beispielen gewidmet. Abgerundet ist das Buch mit einigen Kapiteln zur Auswahl des für das eigene Unternehmen passenden Ansatzes und der Implementierung.

Die Idee des Buches ist gut, aber auch nicht sonderlich neu. Von einer ‚Revolution des Talent Managements‘ zu sprechen ist aber ein Versprechen, welches das Buch nicht einlöst. Es enthält allerdings eine Vielzahl von Beispielen und Anregungen, wie Unternehmen die Angebote an die Mitarbeiter individualisieren. Einige Instrumente wie Teilzeit- und Telearbeit sind bekannt, andere wie unterschiedliche Kriterien im Zielvereinbarungsprozess eher weniger. Diese einzelnen Facetten machen das Buch interessant, weniger das Konzept, das vorgestellt wird: dazu gibt es zuviel alten Wein in neuen Schläuchen.

Christian Lebrenz

### **Drei Mal Psychologie für Führungskräfte und HRM-Einsteiger**

„50 Prozent der Wirtschaft sind Psychologie.“ Ludwig Erhard und Alfred Herrhausen waren sich darin schon einig. Daher hier drei Empfehlungen zu Büchern, die psychologisch fundiert praxisnahe Themenfelder behandeln: 1.) Führen, 2.) HRM und 3.) Kommunikation im Beruf.

### **Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.) (2008). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Band I und Band II. Heidelberg: Springer. 854 Seiten, 119,95 €**

Steiger und Lippmann stellen fest: Führen hat unumstritten viel mit Psychologie zu tun. In dem zweibändigen Werk ist eine Reihe von Dozenten/innen des Instituts für Angewandte Psychologie in Zürich versammelt, die Führungskräfte ausbilden. Deren Anspruch ist es, mit dem Buch Führungskräfte dabei zu unterstützen, in dynamischen und komplexen Unternehmen Gestaltungsspielräume zu schaffen und zu nutzen. Das Thema des Buches ist dabei sehr breit angelegt. Wie man Menschen allgemein sieht, welches Bild einer Organisation man hat und wie man die eigene Führungsrolle sieht, bestimmen den Führungsalltag. Daher beginnt das Buch mit solchen „Grundlagen des Führungsverständnisses“. Weitere Inhalte sind:

- „Aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle“
- u.a. mit den Themen Verhaltensbeeinflussung, Selbstführung, Kommunikation, Führen von Teams
- „Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden“
- u.a. mit den Themen Organisation als Führungsaufgabe, Mitarbeiter gewinnen und entwickeln, Information und Wissensmanagement, Fordern und Fördern
- „Das Management komplexer Führungssituationen“

u.a. mit den Themen Projekt-, Veränderungs-, Konflikt- und Diversity Management

Das Buch ist für Praktiker geschrieben und schafft es, aktuelle Führungsthemen fundiert zu diskutieren. Dabei ist es meist gut verständlich geschrieben mit einem klaren Aufbau und vielen Beispielen, Abbildungen und Zusammenfassungen. Es eignet sich besonders, um sich in Kapitel einzulesen, zu denen man bisher wenige Vorkenntnisse hat.

### **Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J. (2010). Angewandte Psychologie für das Human Resources Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Heidelberg: Springer. 478 Seiten, 59,95 €.**

Auch wenn Personalmanager keine Psychologen sein müssen: sie arbeiten auf vielfältige Weise mit dem Management und den Mitarbeitern/innen zusammen. Viele dieser Aufgaben sind angewandte Psychologie. Dieses Buch behandelt modernes Human Resources Management (HRM) umfassend. Neben (theoretischen) Grundlagen des HRM werden drei große HRM-Themen erläutert (Strategisches HRM, Organisationskultur, Wandel in Organisationen) und wichtige HRM-Kernfunktionen behandelt (Gestaltung von HR-Strukturen und -Prozessen, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, Kompetenzen und Anforderungsanalyse, Personalauswahl, Beurteilungs- und Feedbackprozesse, Personalentwicklung, Talent-Management, Trennung vom Unternehmen). Die Rolle des HRM wird genauer unter die

Lupe genommen, z.B. als Kooperationspartner des Managements oder als internes Consulting. Aktuelle Trends (demographischer Wandel, betriebliches Gesundheitsmanagement und internationales HRM) werden ebenfalls diskutiert. Das meist übersichtliche Buch umfasst viele konkrete Tipps, Beispiele und auch einige Checklisten. Besonders gut wird es im Mittelteil seinem Anspruch gerecht, praxisnahe wichtige und aktuelle HRM-Inhalte umfassend zu vermitteln.

### **Patzek, Andreas (2008). Wer das Sagen hat, sollte reden können. Handbuch für die Kommunikation von Fach- und Führungskräften. Paderborn: Junfermann Verlag. 288 Seiten, 29,80 €.**

Gleich vorweg: Der Titel ist etwas irreführend. Das Buch richtet sich nicht nur an Führungskräfte, sondern allgemein an Menschen, die im Berufsalltag ihre Kommunikation verbessern möchten. Dennoch handelt es sich hier um ein absolut empfehlenswertes Buch. Andreas Patzek schafft es stets in aller Kürze, nachvollziehbar, schnell auf den Punkt gebracht und anhand von Beispielen viele Kommunikationsmodelle und Techniken der letzten Jahrzehnte vorzustellen. Außerdem werden oft Übungen angeboten, anhand derer man sein Verständnis und den Transfer des Gelesenen testen kann. Wissenskarten unterstützen dabei ebenfalls.

Themen des Buchs sind: Grundlagen und Ebenen der Kommunikation (z.B. Watzlawicks Axiome, Schulz von Thuns Modell, Transaktionsanalyse, Metakommunikation), Ablauf und Struktur von Mitarbeitergesprächen, Fragen – Zuhören – Argumentieren, Sprache und Sprachdifferenzierung, Umgang mit Dominanz (z.B. Einwände beantworten), Techniken zur Körpersprache (z.B. Rapport), Minitechniken (z.B. Reframing, Sechs Hüte Methode).

Der Autor lädt auf vielfältige Weise dazu ein, tiefer in die Kommunikation im (Berufs-)Alltag einzusteigen, sie besser zu verstehen und gezielt daran zu feilen, um insgesamt besser zusammen zu arbeiten.

Mahena Stief

### **Bischoff, Sonja (2010). Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. 258 Seiten, 39,00 €.**

Von Frau Prof. Bischoff erschien Ende letzten Jahres die mit Spannung erwartete Auswertung der inzwischen 5. Studie zur Situation von weiblichen und männlichen Führungskräften in der deutschen Wirtschaft. Damit liegen inzwischen Daten aus über 20 Jahren, die miteinander verglichen werden können.

Die Ergebnisse sind ausführlich, sehr übersichtlich und leserfreundlich dargestellt. Thematisiert werden Qualifikation, Einkommen, Aufstieg, familiärer Hintergrund, Arbeitszeit, Arbeitszufriedenheit und Kooperation im Geschlechtervergleich. Der eilige Leser kann einen guten Überblick durch die vielen Charts erhalten und sich nur bei Bedarf in die Erläuterungen vertiefen.

Die Ergebnisse veranschaulichen insgesamt eher den Stillstand als eine Weiterentwicklung in der beruflichen Chancengleichheit der Geschlechter in Deutschland. Ein Gender Pay Gap zwischen Männern und Frauen bleibt offensichtlich – auch wenn dieselben Funktionen oder Hierarchieebenen verglichen werden. Und nach wie vor haben die Frauen – trotz guter Ausbildung – auch deut-

lich weniger Führungsverantwortung.

Die Studien von Sonja Bischoff sind ein Muss für jeden, der sich mit der Genderforschung beschäftigt.

Allerdings leidet auch diese Studie zum einen unter dem Manko einer geringen Rücklaufquote von 11 %, auswertbare Daten liegen deshalb nur von 369 Führungskräften vor. Zum anderen fällt – wie auch bei den früheren Studien auf – auf, dass lediglich 47 % der Befragten ein Jahresgehalt von über 75.000 € erhalten. 26 % bekommen nur bis zu 50 T€ Jahresgehalt (bei der Vorgängerstudie 2003 lag dieser Anteil sogar bei 44 %). Mit der Teilzeitquote lässt sich das nicht erklären, denn nur 2 % der Männer und 14 % der befragten Frauen arbeiten in Teilzeit. Von daher ist es sehr fraglich, inwieweit die Ergebnisse repräsentativ sind und sich generalisieren lassen. Man muss die Ergebnisse wohl eher als Trendaussagen interpretieren.

### **Kunc-Schultze, Karmen (2011). Fotografie im Coaching. Persönlichkeitsentwicklung mit Photoprofiling®. Leonberg: Rosenberger Fachverlag. 168 Seiten, 35,00 €.**

Dieses Buch wendet sich vor allem an im Coaching Tätige, kann aber auch von interessierten Personen mit einigen Übungen zur Selbstreflexion genutzt werden und ihnen so erste Anhaltspunkte vermitteln, ob ein solcher Beratungsansatz für einen selbst in Frage kommen kann.

Photoprofiling® wird so verstanden, dass an verschiedenen Phasen des Coachingprozesses bewusst Fotos der eigenen Person für Übungen eingesetzt werden. Zielsetzung ist es, eine bessere und schnellere Verbindung zwischen der kognitiven und der emotionalen, intuitiven Ebene zu erreichen.

Der Theorieteil ist gut lesbar, aber knapp gehalten. Besonders anschaulich machen das Buch die vielen konkreten Fallbeschreibungen. Der Schwerpunkt – und dies macht das Buch für andere Berater so interessant – liegt auf konkreten Übungen, in die unterschiedlichste Fotoarbeit eingebunden wird. Diese Übungen sind jeweils klar strukturiert und übersichtlich beschrieben hinsichtlich ihres Zeitbedarfs, der Zielsetzung, Durchführung und der Voraussetzungen.

Die Analyse der Körpersprache oder Mimik selbst ist nicht Thema dieses Buches – hier wird bewusst auf den Klassiker Samy Molcho verwiesen. Wünschenswert wäre es in einer weiteren Auflage aber doch, wenn die vielen beigefügten Fotos mit ihrer Aussage erläutert würden.

Ob das Photoprofiling® die Coachingszene so entscheidend beeinflussen wird, wie die Autorin dies darstellt, bleibt zwar abzuwarten. Es bietet aber eine zusätzliche Herangehensweise über das Medium und die Außensicht der Fotografie. Und für dieses Vorgehen werden sich sicher verschiedene Berater und Ratsuchende begeistern können – und sie erhalten hier eine gute Einführung.

Erika Regnet

## 2. Augsburger Personalertag

Am 3. Februar fand an der HS Augsburg der 2. Augsburger Personalertag statt. Zielsetzung ist die Vernetzung der Personaler aus der Region, um so einen Erfahrungsaustausch zu erreichen.

Das Thema war diesmal ein leider immer wieder auftauchendes, Zeit wie Nerven raubendes: nämlich der richtige Umgang mit Low Performern. Die Gastvortragende Rechtsanwältin Frau Dr. Susanne Giesecke, Partnerin in der Kanzlei Heisse Kursawe Eversheds, betonte: „Jeder Fall ist einzigartig und komplex“. Führungskräfte sollten sich deshalb frühzeitig mit der Personalabteilung kurzschließen und ein geeignetes Vorgehen absprechen. Denn die Minderleistung kann viele Gründe haben, die sowohl im Können als auch im Wollen liegen mögen und deshalb ein ganz verschiedenes Reagieren erfordern.

Nach der Kaffeepause, die die rund 40 Teilnehmenden zur vertiefenden Gesprächen nutzten, erläuterte Prof. Dr. Christian Lebrez von der HS Augsburg, in wie weit Führungskräfte mit variablen Entgeltsystemen wirksam Verhalten steuern. Da jedes einzusetzende Instrumente Vor- und Nachteile mit sich bringt, ist der Einsatz jeweils sorgfältig abzuwägen. Auch sollten sich Unter-



Frau Dr. Giesecke während ihres Vortrages auf dem 2. Augsburger Personalertag

nehmen überlegen, welche weiteren Instrumente zur Leistungssteigerung über nichtmonetäre Motivation, z.B. guter Führung zu nutzen sind. Nach den Ausführungen zu wissenschaftlichen Ergebnissen und Erfahrungen aus der Praxis endete der Nachmittag mit einer lebhaften Diskussion der Unternehmensvertreter.

Der nächste Augsburger Personalertag ist für Anfang Juli zum Thema Optimierung von Teamarbeit geplant. Interessierte wenden sich bitte an Christian.Lebrenz@hs-augsburg.de

Christian Lebrez & Erika Regnet

## 18. Deutscher Personalwirtschaftspreis

Gemeinsam mit der Messe „Zukunft Personal“ verlieh das Fachmagazin „Personalwirtschaft“ am 13. Oktober 2010 in Köln zum 18. Mal den Deutschen Personalwirtschafts-Preis. Prämiert werden innovative Konzepte zur Personalarbeit, die bereits mindestens 6 Monate in der Praxis erprobt wurden. Die Verleihung bietet HR-Experten die Möglichkeit, ihre erfolgreiche und innovative Personalarbeit sichtbar zu machen - sowohl in der Fachwelt, als auch der Öffentlichkeit.

Beworben hatten sich 12 Unternehmen mit Konzepten, die die gesamte Bandbreite des Personalmanagements widerspiegeln: Filme zum Personalmarketing, JobChange als Chance des internen Arbeitsmarktes, Eigenverantwortliches Lernen, Fairness in der Arbeitnehmerüberlassung, demografiefeste Personalentwicklung, Umgang mit Überkapazitäten – entwickeln statt entlassen, Nachwuchskräfteentwicklung, um nur einige zu nennen.

Wie schon in den Jahren zuvor war Frau Prof. Dr. Regnet wieder Mitglied in der Jury zur Vergabe des Personalwirtschaftspreises.

Mit dem **1. Preis** wurde die itemis AG, ein Unternehmen für Softwareentwicklung und –beratung, für ein ebenso innovatives, wie zukunftsweisendes Modell ausgezeichnet: Das **„4+1 Arbeitszeitmodell“** bedeutet, dass die Berater

im Durchschnitt 4 Tage arbeiten und einen Tag zur Fortbildung erhalten. Diese 20 % Weiterbildungszeit können – je nach Arbeitsanfall – wöchentlich oder aber auch im Block z.B. zwischen zwei Projekten genommen werden. Weiterbildung wird dabei weit definiert und vom Mitarbeitenden eigenverantwortlich organisiert. Häufig handelt es sich um Sprachkurse, Open-Source-Projekte oder Gruppen zum Erfahrungsaustausch. Aber auch das Schreiben von Büchern und Artikeln wird dazu gezählt. Und der Ort der Weiterbildung kann vom Mitarbeiter selbst bestimmt werden. Insgesamt ein Modell, dass von hohem Vertrauen getragen ist, Freiraum für die Mitarbeiter schafft, Eigenverantwortung ermöglicht und die Employability nachhaltig sichert. Gleichzeitig ein Ansatz, der wenig Overhead-Kosten erfordert und ebenso einfach wie konsequent ist.

Mit dem **2. Platz** wurde das **Change-Management-Konzept der DZ Bank** ausgezeichnet. Die DZ Bank hat in den vergangenen zwei Jahren einen umfassenden Unternehmenswandel durchlaufen. Zentrale Elemente des sehr umfassend angelegten Change-Management-Konzeptes zum Erreichen einer neuen Unternehmenskultur sind die Entwicklung eines Leitbildes, das Commitment des Top-Managements, eine systematische und doch individuelle Führungskräfteentwicklung, eine Mitarbeiterbefragung sowie eine intensive und zeitnahe Mitarbeiterkommunikation. Das Veränderungsmanagement wurde hier um-

fassend angelegt und konsequent begleitet.

### Den 3. Platz erhielt die Polizei Berlin für ihr Konzept des „Beruflichen Lebenszyklus“.

Ausgangspunkte sind die schwierige Haushaltssituation, alternde Belegschaften und sinkende Attraktivität als Arbeitgeber. Das Konzept beginnt mit Maßnahmen zum Recruiting incl. Umstellung auf den Bachelorabschluss, umfasst eine gezielte Personalentwicklung und Nachfolgeplanung für Führungskräfte und Kompetenzförderung auch für Verwaltungskräfte und bindet Maßnahmen zur Frauenförderung/Gleichstellung ebenso ein wie Diversity-Management und ein umfassendes Gesundheitsmanagement, das zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit besonders wichtig ist. Insgesamt ein sehr umfassendes Konzept.

Der Employability-Award der Initiative Selbst-GmbH zeichnet Organisationen aus, die sich für die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter stark machen. Den diesjährigen Preis gewann die Versicherung Generali Holding Deutschland. Das Projekt „Heute für Morgen: Ich unternehme Zukunft“ ist ein ganzheitliches Angebot zur Förderung der Job-Fitness mit Hospitationsplätzen und einer Ideenwerkstatt.

Weitere Informationen auch zu den Bewerbungsfristen für den 19. Personalwirtschaftspreis im Jahr 2011: [www.personalwirtschaftspreis.de](http://www.personalwirtschaftspreis.de)

## Aktuell bearbeitete Bachelor- und Diplomarbeiten

An den Bachelorarbeiten sehen wir sehr schnell die aktuellen Fragestellungen der Praxis. Im Wintersemester ergaben sich wieder neue Schwerpunkte: Neu hinzu kam Social Media im Recruiting, ein Thema, mit dem mehrere Firmen Studierende beauftragten. Weitere inhaltliche Schwerpunkte lagen in den Bereichen Personalmarketing, Nachwuchssicherung und Mitarbeiterbindung.

**Aktuell werden u.a. folgende Themen bearbeitet:**

- Social Media im Recruiting

- Personalmarketing im web 2.0
- Nachwuchssicherung – Evaluation bestehender Maßnahmen
- Mitarbeiterbindung zur Sicherung von Humankapital
- Konzeption und Implementierung eines technischen Traineeprogramms
- Der Wert des Praktikums in den Bachelorstudiengängen – Befragung von Studierenden
- Gehaltssystematik für den Tarifbereich
- Auswirkungen der Demographie auf die

Personalarbeit

- Demografiefeste Personalentwicklung
- Unternehmerkinder – Erwartungshaltung der Eltern und eigene Lebensplanung
- Der Einfluss kultureller Faktoren im Performance Management
- Nachhaltigkeitsbewertungen von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit im Schichtbetrieb
- Prozessoptimierung im Personalrecruiting



## Führungsmonitoring in deutschen Großunternehmen

### Status quo und Trends zur Erfassung der Führungsqualität

Während es mittlerweile selbstverständlich ist, dass Führungskräfte an Zielen gemessen werden, wurden in der Vergangenheit weiche Faktoren wie Personalführung aus der Bewertung ausgeklammert. Dafür gab es vor allem zwei Gründe. Einerseits eine gewisse Hilflosigkeit, wie der weiche Faktor Personalführung zu messen sei. Andererseits die Einstellung, dass die Qualität der Mitarbeiterführung nachrangig sei, solange eine Führungskraft ihre Ergebnisziele erreicht. Diese Einstellung hat sich in den letzten Jahren zunehmend geändert und gute Mitarbeiterführung wird mittlerweile als ein einer der zentralen Faktoren erkannt, um das Humankapital im Unternehmen so effektiv wie möglich einzusetzen. In der aktuellen Kienbaum Trendstudie geben 52% der befragten Unternehmen an, das Führungsqualität eine hohe Herausforderung für die Personalarbeit sei. Kein anderes Thema erzielte höhere Werte (Kienbaum 2010:7). International sieht es ähnlich aus: die IBM Global Human Capital Studie 2008 kommt zu dem Ergebnis, dass für fast 40% der befragten Unternehmen mangelnde Führungsqualität eines der zentralen personenbezogenen Probleme sei, mit der die Organisation konfrontiert wird (IBM (2008:20). Um das Problem der Messbarkeit des weichen Faktors Führung zu lösen, haben sich verschiedene Ansätze entwickelt, die es den Unternehmen ermöglichen, ein Führungsmonitoring durchzuführen (Lebrenz 2009). Unter Führungsmonitoring soll eine systematische Erfassung und Verwendung von Informationen zum Führungsverhalten einzelner Führungskräfte verstanden werden.

Die aktuelle Studie verfolgt den Zweck einer Bestandsaufnahme: Wie verbreitet ist Führungsmonitoring heute? Welche Instrumente werden dazu eingesetzt? Welche Erfahrungen werden mit den Instrumenten gemacht und welche zukünftigen Trends lassen sich beim Führungsmonitoring erkennen? Da die meisten neuen HR-Instrumente zuerst in großen Unternehmen mit höher spezialisierten HR-Funktionen eingeführt werden, lag der Fokus der Befragung auf den 100 größten Arbeitgebern in Deutschland (FAZ vom 8.7.2009). Es ist zu erwarten, dass die Instrumente, die sich heute bei Großunternehmen beobachten lassen, mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung auch in mittelständigen Unternehmen Verbreitung finden werden.

### Untersuchungsdesign

Für die aktuelle Studie wurde die Hälfte der 100 größten Arbeitgeber zum Thema Führungsmonitoring befragt. Die meisten der Interviews fanden an Hand eines strukturierten Fragebogens telefonisch zwischen März und August 2010 statt. In wenigen Ausnahmen erfolgte die Befragung schriftlich bzw. im Rahmen eines persönlichen Gespräches. Die Interviews dauerten in der Regel zwischen 20 und 50 Minuten.

### Ergebnisse

#### Wie verbreitet ist Führungsmonitoring?

82% der befragten Unternehmen führen in der einen oder anderen Form ein Führungsmonitoring durch (Abbildung 1). Die Zahl zeigt, dass Führungsmonitoring – zumindest in Großunternehmen – schon ein Standardinstrument geworden ist. Allerdings entstand bei den Gesprächen, die um eine Teilnahme an der Untersuchung baten, bei einer Reihe von Firmen der Eindruck, dass sie nicht an der Studie teilnahmen, da sie kein Füh-

rungsmonitoring durchführen. So ist ein gewisser Selektionsbias zu vermuten. Interessanterweise waren von den neun Firmen in der Stichprobe, die kein Führungsmonitoring durchführten, sieben Familien geführte Unternehmen.

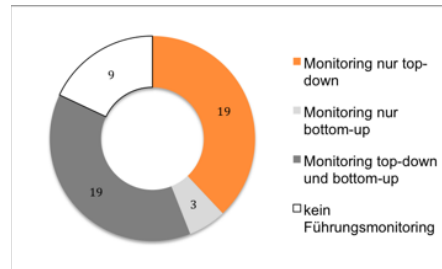


Abbildung 1: Einsatz von Instrumenten zum Führungsmonitoring n = 50

Während sich das Führungsmonitoring an sich etabliert hat, ist derzeit kein methodischer Ansatz dominierend. Auf der einen Seite wird die Führungsqualität Bottom-Up, meist im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erfasst. Auf der anderen Seite findet eine Top-Down Bewertung statt, in der der direkte Vorgesetzte der Führungskraft die Führungsqualität im Rahmen eines Zielerreichungsgesprächs oder einer Potenzialeinschätzung bewertet. Findet die Top-Down Bewertung im Rahmen einer Potenzialeinschätzung statt, so werden die Ergebnisse meist in einem Panel auf der nächst höheren Ebene diskutiert, um die Ergebnisse zu kalibrieren. Top-Down und Bottom-Up Ansätze werden in vielen Fällen kombiniert. In Summe ergibt sich eine Vielzahl von eingesetzten Systemen.

#### Nach welchen Kriterien wird die Führungsqualität gemessen?

Kompetenzmodelle stellen das dominierende Instrument zur Bewertung von Führungsqualität dar (Abbildung 2). 34 der 41 Firmen in der Stichprobe definieren gute Führung an Hand eines Kompetenzmodells. Lediglich ein Unternehmen leitet die Kriterien für gute Führung aus den Unternehmensgrundsätzen ab.

Kompetenzmodelle sind bestimmt keine perfekten Konstrukte für die Erfassung von Führungsqualität. Sie erlauben aber einen deutlich höheren Grad der Operationalisierung und Konkretisierung als Führungsleitbilder, mit denen man in den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts ein gemeinsames Verständnis für gute Führung schaffen wollte. Wenn die große Mehrheit der Firmen auch Kompetenzmodelle einsetzt, so unterscheiden sich die Kompetenzmodelle teilweise sehr. So variiert z.B. die Zahl der eingesetzten Kompetenzen zwischen vier und 27.

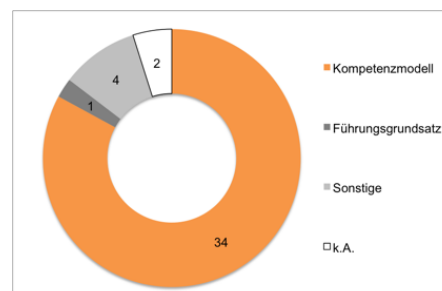


Abbildung 2: Kriterien zur Messung der Führungsqualität n=41

Personalwirtschaftliche Kennzahlen wie Fluktuation oder der Erreichungsgrad vorformulierter Ziele spielen im Führungsmonitoring nur eine untergeordnete Rolle. Zwar werden in einer Reihe von Unternehmen verschiedene Kennzahlen erfasst,

aber nur in drei Firmen werden sie so detailliert erhoben, dass sie einer direkten Führungskraft zugeordnet werden können und auch zur Bewertung der Führungskraft herangezogen werden. Lediglich die Mitarbeiterzufriedenheit wird bei denjenigen Firmen, die eine Mitarbeiterbefragung durchführen, innerhalb dieses Instruments systematisch erhoben und ausgewertet.

#### Wie werden die Ergebnisse aus dem Führungsmonitoring eingesetzt?

Führungsmonitoring wird derzeit sowohl im Performance Management als auch im Talent Management eingesetzt. Die organisatorische Aufhängung des Themas liegt aber überwiegend im Talent Management. 28 der befragten Unternehmen setzen das Führungsmonitoring im Rahmen des Talent Managements ein (Abbildung 3). Im Rahmen des Performance Managements setzen es 25 Firmen ein. Die Frage, ob Führungsqualität mit dem Bonus verknüpft werden soll, wird sehr unterschiedlich gesehen. Während eine Reihe von Gesprächspartnern sich eine stärkere Verknüpfung mit Ergebnisse mit dem Bonus wünschen – nach dem Motto „nur wenn richtig Geld davon abhängt, wird darauf geachtet“ – steht eine andere Gruppe der Verknüpfung mit dem Bonus sehr skeptisch gegenüber. Hier wird befürchtet, dass die Lernbereitschaft der Beurteilten drastisch abnimmt und nur noch um den Bonus gekämpft wird, aber nicht mehr am eigenen Führungsverhalten gearbeitet wird.

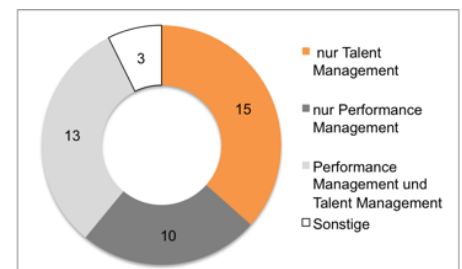


Abbildung 3: Wo werden die Ergebnisse des Führungsmonitoring eingesetzt? n = 41

Dieser Zwiespalt zeigt sich auch in der Art und Weise, wie die Ergebnisse aus dem Führungsmonitoring in das Performance Management integriert werden. In den meisten Fällen wird die Führungsqualität als eine der Kompetenzen beurteilt. Und da die Führungskompetenz eine von mehreren Kompetenzen ist, die dann im Rahmen des Performance Managements bewertet werden, sind die finanziellen Konsequenzen guter oder schlechter Führung meist sehr gering. Nur bei einem Unternehmen machte die Führungsqualität bis zu 50% des Bonus aus.

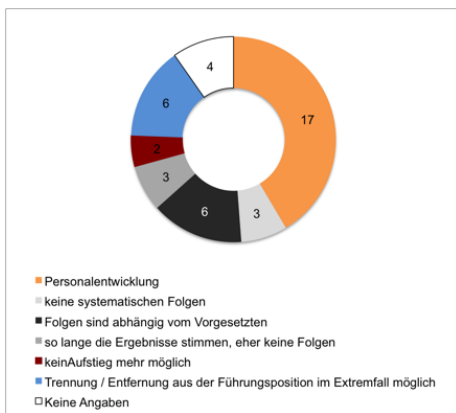
#### Was sind die Folgen schlechter bzw. guter Führung?

Ziel eines Führungsmonitorings ist die systematische Erfassung der Führungsqualität. Wie wird nun in den Unternehmen mit den Daten zur Führungsqualität umgegangen? Sowohl bei schlechter als auch bei guter Führung ergibt sich ein recht heterogenes Bild.

Wenn im Führungsmonitoring offenbar wird, dass Führungskräfte schlecht führen, so hat dass bei drei der befragten Unternehmen gar keine Folgen, da die Daten aus dem Führungsmonitoring nicht systematisch weiter verwandt werden (Abbildung 4). Bei weiteren sechs Unternehmen hängt es von der Einschätzung des direkten Vorgesetzten ab, wie mit der schlechten Führungsqualität umgegangen wird. So lange die Ergebnisse stimmen, würde auch in sechs weiteren Firmen die schlechte Führung akzeptiert. Dies gilt auch

für drei der Firmen, die mit schlechten Werten im Führungsmonitoring mit Entwicklungsmaßnahmen reagieren. Letztendlich wären derzeit die Ergebnisse, nicht die Art und Weise, wie diese Ergebnisse zu Stande kämen, entscheidend. Allerdings wiesen einige Gesprächspartner darauf hin, dass sich hier im Unternehmen ein Umdenken abzeichnen würde: Ziele sollen mit guter Führung erreicht werden und schlechte Führung solle nicht länger durch gute Performance kompensiert werden können. In zwei Firmen führt schlechte Führung dazu, dass die derzeitige Position zwar gehalten werden könne, aber ein weiterer Aufstieg nicht mehr möglich ist.

Nur bei einem Unternehmen wird sich konsequent von Führungskräften mit geringer Führungskompetenz getrennt. Bei den meisten anderen Unternehmen ist die Trennung die Ultima Ratio. Stattdessen würde ein Wechsel auf eine andere Position oder die Entwicklung hin zu einer Fachlaufbahn versucht. Wenn auch nach einer Bewährungszeit keine Besserung eintrete, würde es dann zur Trennung kommen.



**Abbildung 4: Was sind die Konsequenzen schlechter Führung?** n = 41

Welche Konsequenz haben im Umkehrschluss gute Ergebnisse im Führungsmonitoring? Wenig überraschend ist die Aufnahme dieser Führungskräfte in Potenzialpools. Dies ist bei 27 der befragten Unternehmen der Fall. Bei der Aufnahme in den Talentpool wird immer wieder betont, dass gute Führung zwar wichtig, aber allein nicht ausreichend sei. Die Leistung müsse ebenfalls stimmen. Erstaunlich ist eher, dass in sechs Firmen gute Führung trotz der Implementierung eines Führungsmonitorings keine Folgen hat und es bei weiteren drei Unternehmen im Ermessen des jeweiligen Vorgesetzten liegt, ob gute Führung belohnt wird. Lediglich bei zwei Firmen wird gute Führung systematisch finanziell belohnt.

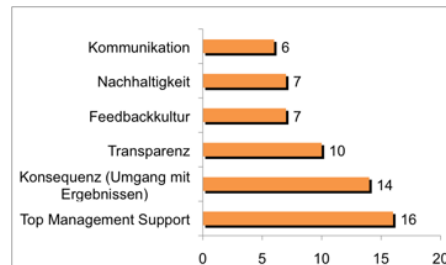
Betrachtet man die Konsequenzen guter und schlechter Führung, dann fällt auf, dass zwar die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen ein Führungsmonitoring einsetzt, aber eine Reihe der Firmen die Ergebnisse (noch?) nicht systematisch nutzt. Es muss in den meisten Firmen schon zu sehr schlechter Führung kommen, bevor eine Führungskraft aus dieser Position herausgenommen wird. Bei einigen Firmen steigt wohl die Bereitschaft, auf die Führungsqualität ein stärkeres Augenmerk zu legen, aber in vielen Unternehmen verbleibt noch eine deutliche Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

### Welches sind die Erfolgsfaktoren beim Führungsmonitoring?

Bei der Frage, welche Faktoren für die erfolgreiche Einführung eines Führungsmonitoring besonders wichtig seien, wurden besonders häufig die Unterstützung durch das Top-Management und

ein konsequenter Umgang mit den Ergebnissen aus dem Monitoring genannt (Abbildung 5).

Fast 40 Prozent der befragten Unternehmen äußerten sich in dem Sinne, dass eine erfolgreiche Einführung bzw. die dauerhafte Durchführung eines Führungsmonitoring nur möglich wäre, wenn das Top Management hinter dem System stehen würde. Dies gilt für viele Managementsysteme, aber gerade beim Führungsmonitoring kommt der Vorbildfunktion des Top Managements eine besonders große Bedeutung zu.



**Abbildung 5: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Einführung des Führungsmonitoring** n = 41, Mehrfachnennungen

Auch ist die Konsequenz, mit der mit den Ergebnissen aus dem Führungsmonitoring umgegangen wird, von entscheidender Bedeutung. Nur wenn ersichtlich wird, dass schlechte Ergebnisse bei der Führungsqualität auch zu Konsequenzen bei der Führungskraft führen, ist eine dauerhafte Akzeptanz des Führungsmonitoring sicher gestellt. Dies gilt gerade für Bottom-Up Ansätze, bei denen sich die Mitarbeiter sonst früher oder später die Frage stellen, warum sie immer wieder auf die schlechte Führungsqualität des Vorgesetzten hinweisen, aber nichts passiert.

Fast ein Viertel der befragten Unternehmen hob die Transparenz des Prozesses im Führungsmonitoring als Erfolgsfaktor hervor. Nur wenn für alle Beteiligten nachvollziehbar sein, wie die Informationen erhoben würden und wie diese dann weiter verwandt wären, sei eine ausreichende Offenheit der Beteiligten zu erreichen. Für sieben der 41 Firmen war eine gelebte Feedbackkultur ein wichtiger Faktor für das Führungsmonitoring. Nur wenn ausreichend offen die Führungsqualität bewertet wird, ist eine adäquate Bewertung der Führungskraft möglich. Gleichzeitig betrachten aber auch eine Reihe der Gesprächspartner das Führungsmonitoring als eine Gelegenheit, die Feedbackkultur im Unternehmen zu verbessern.

Ebenso wichtig wird die Nachhaltigkeit beim Führungsmonitoring eingeschätzt. Nur wenn die Führungsqualität über einen längeren Zeitraum hinweg erfasst und bewertet wird, ist eine Verhaltensänderung bei den Führungskräften realistisch. Wie bei der Einführung jeden anderen Managementsystems ist auch beim Führungsmonitoring wichtig, dass Sinn und Zweck des Instruments ausreichend erklärt werden. Nur so kann die notwendige Akzeptanz bei den Beteiligten gewonnen werden.

### Fazit

In den zehn Jahren hat sich in deutschen Großunternehmen das Führungsmonitoring von einem eher exotischen Instrument zu einem etablierten Konzept entwickelt. Wenn man die Entwicklung mit anderen Managementsystemen vergleicht, so dürfte ein Führungsmonitoring nun auch zunehmend bei kleineren Unternehmen Verbreitung finden.

Während bei den meisten Großunternehmen weitestgehend akzeptiert ist, dass die Führungsqualität gemessen werden muss, herrscht derzeit

eine sehr große Vielfalt, wie gemessen werden soll. Sowohl Bottom-Up und Top-Down Systeme sind im Einsatz, die Ergebnisse des Führungsmonitoring fließen entweder ins Performance bzw. Talent Management oder beidem ein. Hinzu kommt, dass in einigen Unternehmen das Führungsmonitoring schon seit einer Reihe von Jahren eingeführt wurde, andere Unternehmen sich gerade erst im Roll-out befinden.

Nichtsdestotrotz lassen sich vier Trends beobachten:

1. Trotz Skepsis gegenüber der Verknüpfung von Führungsqualität und Boni nimmt der Trend zu, das Führungsmonitoring stärker in das Performance Management zu integrieren. Eine Reihe von Firmen, die in der Vergangenheit Führungsmonitoring nur als Instrument des Talent Managements benutzt hat, weitet den Einsatz ins Performance Management aus.
2. Nur ein Teil der Firmen, die sowohl Bottom-Up und Top-Down-Ansätze einsetzt, verknüpft bisher die Ergebnisse systematisch. Hier ist in den nächsten Jahren damit zu rechnen, dass durch eine systematische Verknüpfung die vorhandenen Informationen besser ausgeschöpft werden.
3. Bei aller zu beobachtenden Konvergenz bei einzelnen Aspekten des Führungsmonitorings ist auch weiterhin damit zu rechnen, dass sehr unterschiedliche Ansätze des Führungsmonitoring angewandt werden. Nur so können die Unternehmen den teilweise sehr unterschiedlichen historischen, kulturellen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens Rechnung tragen.
4. Die Wahl des auf das Unternehmen passend zugeschnittenen Ansatzes ist der eine Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Führungsmonitorings. Der zweite ist die Stringenz in der Implementierung. Gerade an diesem zweiten Punkt werden sich die Unternehmen und besonders die HR-Abteilungen messen lassen.

### Literaturhinweise

- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2009). Deutschlands größte Unternehmen. FAZ vom 8.7.2009 Nr. 155, S. U2.
- IBM (2008). The IBM Global Human Capital Study 2008.
- Kienbaum (2010). HR 2010: Strategische Pole Position. Ergebnisse der HR-Trendstudie - Trends und Entwicklungen in HR und Employer PR.
- Lebrecht, C. (2009). Wege zum Führungsmonitoring. In Personalführung 09/2009, S. 54-59.

Die komplette Studie ist als Download erhältlich unter:

[http://www.hs-augsburg.de/~lebrecht/Lebrecht\\_FM2010.pdf](http://www.hs-augsburg.de/~lebrecht/Lebrecht_FM2010.pdf)

Prof. Dr. Christian Lebrecht

# Fachkräftesicherung in der Region Bayerisch-Schwaben

Die Firmen der Region sind darauf angewiesen, gute Fachkräfte für ihre anspruchsvollen Tätigkeiten zu gewinnen und zu halten. Zwar gibt es in Augsburg die Universität und die Hochschule, doch große Städte wie München und Stuttgart sind gleichfalls attraktiv für den Nachwuchs.

Sebastian Peyker, vom Institut für Geographie der Universität Augsburg, untersuchte deshalb in seiner Diplomarbeit die Attraktivität des Standortes für qualifizierte Fachkräfte. Es gelang ihm, die große Zahl von 1.283 Studierenden (776 von der

Universität, 507 von der Hochschule) und 190 Alumni (77 Uni, 113 HS) zu befragen. Man kann also von einer repräsentativen Studie ausgehen. Wir danken Herrn Peyker und seinem Betreuer PD Dr. Hilpert für die freundliche Genehmigung zum Abdruck einiger Ergebnisse.

Wie die folgende Abbildung zeigt, wollen knapp 70 % der HS-Studierenden und knapp 60 % der Studierenden der Universität später grundsätzlich in der Region bleiben.

Die weggezogenen Alumni leben nun vor allem in München (36 %), gefolgt von Frankfurt (9 %), Nürnberg/Franken oder restl. Oberbayern (je 7 %), Stuttgart (6 %), Hamburg (4 %), Berlin und Rhein-Ruhr (je 3 %).

Doch nicht die Berufschancen allein entscheiden über die Mobilität!

Wenig überraschend ist, dass diejenigen, die in der Region bleiben wollen, diese durchgehend positiver bewerten und auch 3mal häufiger als die Vergleichsgruppe einen Partner in der Region haben. Auch deren Freunde wollen eher in der Region bleiben.

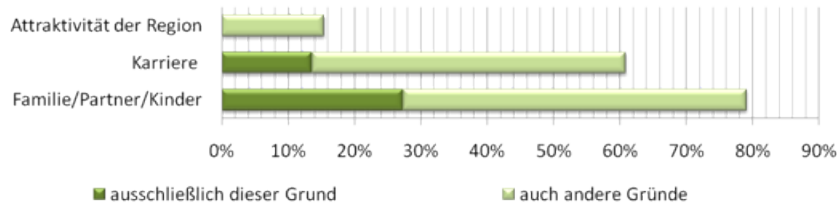
Auffallender ist, dass die Bewertung der Region Augsburg mit den Jahren positiver wird. Je länger also jemand hier lebt, umso positiver bewertet er/sie die Region. Kirchlich engagierte wollen zu 86 % in der Region bleiben, in der Studentenvertretung engagierte dagegen nur zu 56 %.



## Frage: „Nach meinem Studium will ich in der Region Augsburg leben.“

Studierende nennen vor allem familiäre Gründe, wenn sie in der Region bleiben wollen. Die Attraktivität der Region und die Karrierechancen scheinen dagegen verbesserungsfähig zu sein.

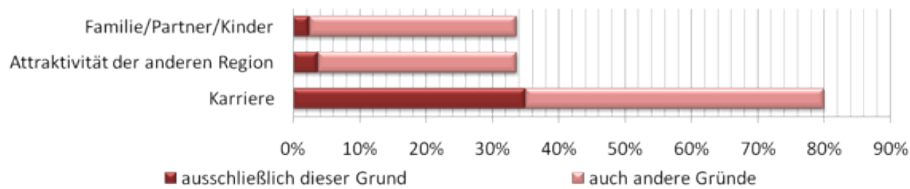
tivität der Region und die Karrierechancen scheinen dagegen verbesserungsfähig zu sein.



## Frage: Gründe für das Bleiben in der Region

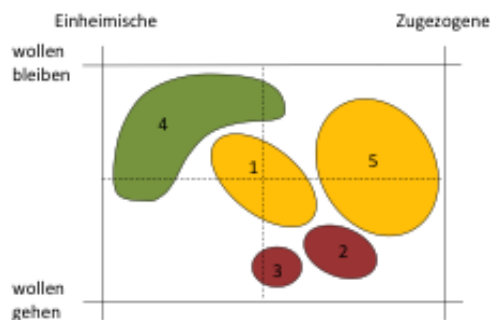
Demgegenüber stehen die Gründe, warum die Ehemaligen die Region verlassen haben. Offensichtlich gelingt es den Firmen der Region noch

nicht ausreichend, gute Berufs- und Karriereperspektiven zu verdeutlichen



## Gründe für das Verlassen der Region (Befragung Alumni)

### Studentische Cluster



Vor allem Praktikanten und Werkstudententätigkeiten bei Firmen der Region erhöhen die regionale Bindung. Es scheint so zu sein, dass das verkürzte Bachelorstudium und die Tendenz zum Auslandspraktikum sich als schädlich für die regionale Bindung erweisen. Unternehmen in der Region kann man deshalb dringend raten, Studierende, die sie für das Unternehmen gewinnen wollen, durch entsprechende Jobangebote schon während des Studiums für die Region zu begeistern.

Peyker unterscheidet die Studierenden in 5 Gruppen:

- Gruppe 1 sind die „Unentschlossene“ (20,6 %). Sie stehen kurz vor Abschluss, sind regional verankert durch Engagement und/oder Partner, fühlen sich hier wohl, befürchten aber mangelnde Berufschancen.
- Gruppe 2 sind „Extern Orientierte“ (13,3 %). Sie leben nicht oder erst kurz in der Region, wollen nicht bleiben, sondern tendieren v.a. zu Millionenstädten. Sie haben auch ihre Praktika in anderen Regionen absolviert.
- Gruppe 3 sind „Ablehnende“ (7,6 %). Sie fühlen sich in der Region unwohl, wollen nicht bleiben und bewerten die Region schlecht.
- Gruppe 4 sind „Überzeugte Augsburgere“ (28,7 %). Sie fühlen sich in der Region wohl, sind Einheimische, haben Familie, Freunde, Partner vor Ort, haben viele Freunde, die in der Region bleiben wollen, und bewerten die Region sehr gut.
- Die Gruppe 5 der „Zugezogenen Studienanfänger“ (29,9%) dürfte für das Personalmarketing die interessanteste sein, sie muss durch Berufschancen überzeugt werden. Diese Personen leben erst kurz hier, haben eine positive Bewertung der Region, fühlen sich wohl und wollen tendenziell bleiben. Sie sind aber noch gering verwurzelt und haben wenige Freunde in der Region.

Quelle: Sebastian Peyker, Hochschulen als Ausgangspunkt des regionalen Fachkräftetransfers, Augsburg 2010.

Erika Regnet

## Aktuelles aus dem Arbeitsrecht – Betriebliche Übung

Prof. Dr. Micha Bloching hat auch im Jahr 2010 schwerpunktmäßig im Bereich der betrieblichen Übung geforscht. Nach ihrem grundlegenden Aufsatz dazu in NJW 2009, 3393 ff. haben Prof. Bloching und sein Assistent Dipl. Wirtschaftsjurist Daniel Ortolf auch 2010 dazu veröffentlicht und zwar in der führenden deutschen Fachzeitschrift zum Arbeitsrecht, der Neuen Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), einen Aufsatz zur negativen betrieblichen Übung (NZA 2010, 1335 ff.). Die negative/gegenläufige betriebliche Übung schien mit der Schuldrechtsreform von 2002 gestorben zu sein. Bloching/Ortolf haben jedoch eine bisher wohl nicht anerkannte Übergangslösung des 10. Senats des BAG aufgedeckt, geschaffen im Urteil vom 18.03.2009, die in Altfällen das Fortleben der gegenläufigen betrieblichen Übung auch über 2002 hinaus ermöglichte. Gleichzeitig analysierten sie aber auch das Urteil des 3. Senats des BAG vom 16.02.2010, das – ohne sich mit dem 10. Senat auseinanderzusetzen – diesem im Ergebnis widerspricht.

### I. Die betriebliche Übung

Die betriebliche Übung ist ein typisch arbeitsrechtliches Rechtsinstitut. Es beschreibt die regelmäßige vorbehaltlose Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers, zu denen er nicht verpflichtet ist und aus denen die Arbeitnehmer schließen können, ihnen solle eine Leistung oder eine Vergünstigung auf Dauer eingeräumt werden. Daraus erwachsen dann vertragliche Ansprüche des Arbeitnehmers auf die üblich gewordene Leistung in alle Zukunft. Häufigster Fall sind Gratifikationen, typischerweise das dreimal vorbehaltlos gewährte Weihnachtsgeld, das dann auch in der Zukunft in jedem Jahr geschuldet ist. Eine betriebliche Übung ist für jeden Gegenstand vorstellbar, der arbeitsvertraglich in einer so allgemeinen Form geregelt werden kann, wie z.B. die Arbeitsfreistellung an bestimmten Tagen, der Mitarbeiter-Rabatteinkauf, die kostenlose Kantinenverpflegung usw.

### II. Aufstieg und Niedergang der gegenläufigen betrieblichen Übung

1. In der Literatur wurde lange die Frage gestellt, ob auch eine gegenläufige betriebliche Übung möglich ist. Der 10. Senat des BAG hatte dann 1997 tatsächlich entschieden, dass eine betriebliche Übung durch eine gegenläufige betriebliche Übung erlöschen kann, der Arbeitnehmer also auch durch die dreimalige widerspruchslöse Annahme einer dann ausdrücklich unter Vorbehalt gezahlten Gratifikation beim Arbeitgeber einen schutzwürdigen Vertrauenstatbestand schaffe (BAG, AP BGB § 242 Betriebliche Übung Nr. 50).
2. Aufgrund der vehementen Kritik der Lehre wurde diese Entscheidung jedoch zwei Jahre später zum Teil zurückgenommen. Sie wurde dahingehend relativiert, dass nicht allein eine wiederholte Leistungsgewährung unter ausdrücklichem Vorbehalt notwendig ist. Vielmehr verlangte der 10. Senat BAG zusätzlich, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer unmissverständlich erklären müsse, dass die bisherige betriebliche Übung einer vorbehaltlosen Zahlung beendet und durch eine Leistung ersetzt werden solle, auf die in Zukunft kein Rechtsanspruch mehr bestehe (BAGE 91, 283).
3. 2004 verschärfte der 10. Senat die Anforderungen weiter und erwähnte, dass die

gegenläufige betriebliche Übung nur Ansprüche beseitigen könne, die auch durch (positive) betriebliche Übung entstanden seien, nicht hingegen Ansprüche aufgrund einer vertraglichen oder tarifvertraglichen Grundlage (BAGE 113, 29 ff.).

4. Diese Entwicklung fand mit dem Urteil des 10. Senats vom 18.03.2009 ihre endgültige Verschärfung (BAG, NZA 2009, 601 ff.; in Anlehnung daran BAG, NZA 2010, 283 ff.) und die faktische Abschaffung der negativen betrieblichen Übung.
  - a) Das BAG sieht die (negative) betriebliche Übung nach seiner Dogmatik als Vertrag an (BAG, NZA 2009, 601 ff.), gemäß dem der Arbeitgeber eine nicht ausdrückliche, aber konkludente Erklärung abgibt (etwa: „in Zukunft wird nur noch unter Vorbehalt geleistet, und wenn Du, Arbeitnehmer, die Leistung dreimal annimmst, ohne zu widersprechen, hast Du zugestimmt“), der der Arbeitnehmer durch dreimalige schweigende Entgegennahme der Leistung zustimmt (BAG, NJW 2009, 2475 ff.).
  - b) Seit 2002 gilt mit § 310 Abs. 4 BGB aber das AGB-Recht (mit gewissen Besonderheiten) auch im Arbeitsrecht. Nach § 308 Nr. 5 BGB ist eine Klausel, die dem Schweigen eine Erklärungswirkung zuweist, unwirksam, wenn es sich um eine Formulklausel, also eine für eine Vielzahl von Fällen vorformulierte Vertragsklausel (§ 305 Abs. 1 BGB) handelt. Da der Arbeitgeber diese Erklärung gegenüber einer Mehrzahl von Arbeitnehmern abgibt, ist letzteres regelmäßig der Fall. Also ist seit In-Kraft-Treten des Schuldrechtsmodernisierungsgesetzes von 2002 eine derartige Erklärung nichtig (BAG, NJW 2009, 2475 ff.).

### III. Übergangslösung

1. Aktuell hatte sich der 10. Senat des BAG mit seinem Urteil vom 18.03.2009 (BAG NJW 2009, 2475 ff.) mit einer betrieblichen Übung aus der Zeit vor 2002 zu befassen. Er schuf eine Übergangsregelung und wandte die Verschärfung für gegenläufige betriebliche Übungen durch das AGB-Recht aus Vertrauensschutzgründen nicht an. Für diese bestand also weiterhin ein Anwendungsbereich der gegenläufigen betrieblichen Übung. Diese Übergangslösung hat einen beachtlichen Anwendungsbereich, denn die Zahl der aus dieser Zeit stammenden Arbeitsverträge dürfte in Deutschland eine zweistellige Millionensumme erreichen. Trotzdem ist dieses Urteil mit seiner Übergangslösung in der Literatur nicht gewürdigt und ersichtlich unernannt geblieben. Erst Bloching/Ortolf haben mit ihrem Aufsatz in NZA 2010, 1335, darauf aufmerksam gemacht.
2. Gleichzeitig vergleichen Bloching/Ortolf diese Lösung mit einem Urteil des 3. Senats vom 16.02.2010 (BAG, 16.02.2010, Az.: 3 AZR 123/08). In diesem Urteil hat der 3. Senat zum einen festgestellt, dass eine betriebliche Übung auch gegenüber Versorgungsempfängern möglich ist, eine gegenläufige betriebliche Übung lehne er jedoch aus verschiedenen Gründen ab. Das vorgenannte Urteil des 10. Senats und damit dessen Übergangslösung wurde vom 3. Senat überhaupt nicht beachtet und ohne Vertrauensschutz das neue Recht auch auf Alt-

verträge angewendet. Auch der große Senat des BAG, der zur Entscheidung berufen ist, wenn ein Senat von der Rechtsprechung eines anderen Senats abweichen möchte, wurde vom 3. Senat nicht angerufen.

3. Bloching/Ortolf benennen diese Konzepte als „große Übergangslösung“ des 10. Senats und „kleine Übergangslösung“ des 3. Senats, die sie miteinander vergleichen. Sie befürworten die vom 10. Senat entwickelte „große“ Übergangslösung, beantworten weiterführende Fragen und blicken in die Zukunft des Rechtsinstituts der gegenläufigen betrieblichen Übung.

### Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt:

Prof. Dr. Erika Regnet (erika.regnet@hs-augsburg.de)

HS Augsburg, Fakultät für Wirtschaft  
Schillstr. 100

86169 Augsburg

Tel.: 0821 – 598 2951 / 2930

Der Newsletter Personalmanagement erscheint zweimal pro Jahr – jeweils am Ende des Semesters. Er enthält Rubriken der Professoren, die an der Hochschule Augsburg zu Personalthemen arbeiten, sowie Beiträge der Studierenden und der Absolventen zu ihren Erfahrungen bei Praxisprojekten, Diplom-/Bachelorarbeiten, Praktika und Berufseinstieg.

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

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

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