

PERSONALMANAGEMENT

Fakultät für Wirtschaft an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



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



Studierende des Masterstudiengangs Personalmanagement im WS 2018/19 zusammen mit Christoph Mader, ADAC SE (hinten rechts)

\\ INHALTSVERZEICHNIS \\

Von der Hochschule in den Beruf	2
DIS AG – Zusammen die Arbeit der Zukunft gestalten	2
Berufseinstieg bei der KWP INSIDE HR GmbH	3
Studium im Ausland – Studium in Neuseeland	5
Aktuelles aus der Hochschule	7
Master Personalmanagement	7
Bachelor Soziale Arbeit an der HS Augsburg	8
Ehemaligengruppe auf XING	10
Lehrveranstaltung Personalführung	16
Zusatzangebot HR-IT Grundlagen / HR Analytics	16
Vortragsreihe <i>ERFOLGSWEGE</i> mit RA Christa Weigl-Schneider	17
Weiterbildung: Zertifikatsstudiengänge und Inhouse-Seminare	9
Gefragte Persönlichkeiten lernen ein Leben lang	9
Aktuelle Kurstermine Fakultät für Wirtschaft	9
Zertifikatskurs Controlling	9
Zertifikatsstudiengang: Betriebswirt(-in) Gesundheits- / Sozialbereich ..	10
Projektarbeit – Was gibt es Neues im Personalmarketing?	11
Kongresse	12
Zukunft Personal Europe	12
#HRmacht	13
Tolle Redner und ausgezeichnete Abschlussarbeit	14
Gastvorträge	15
Gastvorträge im Internationalen Personalmanagement	15
Recruiting bei McDonald's	15
Neue Lehrbeauftragte	18
Dr. Martin Hanauer, Dozent für Rhetorik/Präsentationstechniken	18
Tobias Treven, Lehrbeauftragter für Rhetorik/Präsentationstechniken ..	18
Für Sie gelesen	19
Aus der Forschung	21
Interview mit Prof. Dr. Christian Lebrecht, Hochschule Koblenz	21
Auswirkungen durch Digitalisierung von Feedback	22
Forschungsprojekt Best Agers	24
Eine kurze Betrachtung zum Entgelttransparenzgesetz	25
Equal Pay Gap ist keine Einbildung – Entwicklung der Gehälter	28
Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich	30
Termine	14
Informationen und interessante Links	19
Impressum	20

Grußwort

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

wir freuen uns, Ihnen unseren aktuellen Personalmanagement-Newsletter zu präsentieren mit Neuigkeiten aus der Hochschule, Berichten der Studierenden zu Berufseinstieg und Auslandsaufenthalt, vielen aktuellen Forschungsthemen und vielem mehr.

An der Hochschule begannen im Wintersemester wieder sehr viele junge Menschen ihr Studium. Neben der Lehre und mehreren Forschungsprojekten beschäftigen uns viele neue Konzepte – wie z.B. die stärkere Berücksichtigung der Digitalisierung in der HR-Lehre sowie die Überarbeitung bestehender und die Entwicklung neuer Studienangebote.

Herzlichen Dank sagen möchte ich allen unseren Kooperationspartnern, die uns in unserer Arbeit an der Hochschule aktiv unterstützen haben und weiter unterstützen – durch Lehraufträge, Gastvorträge, Beiratsarbeit im Masterstudiengang, Angebot und Betreuung von Abschlussarbeiten, Projekten oder Praktika, Gelegenheit zu Exkursionen und vielem anderen mehr.

Wir wünschen Ihnen allen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über Rückmeldungen sowie Beiträge für unseren nächsten Personal-Newsletter im Juli 2019.

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg
Prof. Dr. Erika Regnet

» Die DIS AG – Zusammen die Arbeit der Zukunft gestalten

Personaldienstleistung hat in Deutschland eine lange Geschichte – und wir sind nicht nur von Anfang an daran beteiligt, sondern haben sie aktiv mitgestaltet. Seit über 50 Jahren bringen wir Fach- und Führungskräfte mit Unternehmen zusammen, die auf lange Sicht die passenden Mitarbeiter/-innen benötigen.

Wie vereinen wir unterschiedliche Ansprüche für verschiedenste Berufsfelder und Branchen? Indem wir uns spezialisieren und Experten beschäftigen, die ganz genau wissen, wo und wie sie Fachkräfte finden.

Wie wir das machen? Wir sind stets darauf bedacht, Entwicklungen am Markt genau zu beobachten und unsere Spezialisierungen, aber auch unser Netzwerk an Kandidaten daraufhin anzupassen.

Dass hier der Mensch im Mittelpunkt steht, habe ich bereits bei meinem ersten Kontakt mit der DIS AG erleben können. Gegen Ende meines Bachelorstudiums in Betriebswirtschaft besuchte ich die Firmenkontaktmesse Pyramid an der Hochschule Augsburg. Mit meinem vorbereiteten Lebenslauf versuchte ich dort erste Kontakte zu knüpfen und so eine geeigne-

te Einstiegsstelle zu finden. Am Stand der DIS AG kam ich gleich mit meiner jetzigen Kollegin ins Gespräch, die das Unternehmen etwas vorstellte und betonte, dass sie gerne auch jungen Berufseinsteigern eine Chance geben. Als sie mir die Anzeige für die interne Stelle als Onsite Manager mitgab, wusste ich schnell, dass ich mir das sehr gut vorstellen könnte. Noch nie hatte ich bei einer Stellenanzeige das Gefühl, dass ich alle Anforderungen erfüllen und mich in allen Aufgaben wiederfinden kann. Darum schickte ich noch am gleichen Abend meine Bewerbung los.

Die Einladung zu einem telefonischen Interview folgte prompt. Die Rückmeldung ließ nicht lange auf sich warten und ich wurde zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch mit der Niederlassungsleiterin eingeladen. Das Gespräch war offen und ehrlich, zu keiner Zeit hatte ich das unangenehme Gefühl von Druck oder Anspannung, das man oft bei solchen Terminen verspürt. Dieses Interview spiegelte auch die herzliche Atmosphäre in der Niederlassung wider, von der ich mich bei einem Probearbeitstag selbst überzeugen durfte. An diesem Tag lernte

ich meine zukünftigen Kolleginnen und Kollegen kennen und konnte in einige meiner zukünftigen Aufgabenbereiche Einblicke gewinnen. Als ich die Zusage für die Stelle bekam, musste ich nicht lange zögern. Bereits einige Wochen später hatte ich meinen ersten Arbeitstag.

Da ich zu diesem Zeitpunkt parallel noch an meiner Bachelorarbeit schrieb, war es zu Beginn eine große Umstellung für mich. Aber die Doppelbelastung von Bachelorarbeit und Berufseinstieg hat sich für mich definitiv gelohnt und ich bin der DIS AG sehr dankbar, dass meine Vorgesetzte und das Team zu dieser Zeit sehr flexibel waren und mir alles ermöglicht haben.

Nachdem ich mein Studium nun beendet habe, bin ich richtig im Arbeitsalltag angekommen. Zusammen mit meiner Kollegin betreue ich die Firma Renk AG in Augsburg. Als Master Vendor ist die DIS AG dort Hauptlieferant und koordiniert gleichzeitig die Zusammenarbeit mit den anderen Personaldienstleistern, den sogenannten Co-Lieferanten. So gehört die Kommunikation mit unserem Kunden und den einzelnen Personaldienstleistern zu >



> unseren täglichen Aufgaben. Wir stehen dem Kunden als ständiger Ansprechpartner zur Verfügung. Wir versuchen so einen flexiblen Personaleinsatz zu ermöglichen und die Personalbeschaffung bedarfs-/auftragsgerecht zu gestalten. Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Co-Lieferanten koordinieren wir auch unsere eigenen Arbeitnehmer/-innen, die dort im Einsatz sind. Zudem versuchen wir durch Recruiting passende Bewerberinnen und Bewerber für die vakanten Stellen zu finden. Ich durfte schnell eigenverantwortlich Telefoninterviews und persönliche Vorstellungsgespräche mit Bewerbern führen. So konnte ich in kurzer Zeit viel über die fachlichen Qualifikationen lernen, die bei unserem Kunden gesucht werden und mein technisches Wissen stetig erweitern.

Zwischen Kunde und Unterlieferanten übernehmen wir eine Schnittstellenfunktion, indem wir als zentraler Ansprechpartner für die Personalkoordination dienen. Außerdem übernehmen wir im Rahmen unserer Tätigkeit als Master Vendor auch organisatorische und administrative Aufgaben im Vertrags- und Abrechnungswesen.

Rückblickend kann ich sagen, dass es die beste Entscheidung war, diese Stelle anzunehmen. Durch die abwechslungsreichen Tätigkeiten gleicht kein Arbeitstag dem anderen und ich lerne jeden Tag durch verschiedene Herausforderungen dazu.

Allen Studentinnen und Studenten kann ich einen Besuch der Firmenkontaktmesse Pyramid nur ans Herz legen. Dort lassen sich wirklich gute Kontakte für das kommende Berufsleben knüpfen. Auch im Jahr 2019 ist die DIS AG dort wieder mit einem Stand vertreten. Ich freue mich auf zahlreiche Besuche und viele interessante Gespräche!

Wer mehr über die DIS AG erfahren möchte:

Sie ist ein Teil der Adecco Group und zählt mit ca. 8.000 Mitarbeitern und 120 Standorten in Deutschland zu den führenden Personaldienstleistern und kann bereits auf über 50 Jahre Erfahrung zurückblicken. Die DIS AG und ihre Tochterunternehmen in Deutschland und Österreich sind spezialisiert auf die Bedürfnisse und die Vermittlung von Fach- und Führungskräften in den

Bereichen Finance, Industrie, Office & Management und Aviation. Durch die vielen Niederlassungen garantieren wir eine persönliche Betreuung vor Ort und bieten den Bewerberinnen und Bewerbern eine einzigartige Branchenkompetenz.

Wer nach dem Studium auf der Suche nach einem passenden Berufseinstieg ist oder sich beruflich verändern möchte, den lade ich zu einem virtuellen Spaziergang durch unser Unternehmen ein: www.dis-ag.com <<

Ina Hellerer, Absolventin Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft



KWP INSIDE HR



» Mein Berufseinstieg bei der KWP INSIDE HR GmbH

Nach dem Personalmanagement-Master in die IT Branche – passt das?

Während IT für mich früher ein Fremdwort war, wuchs meine Affinität zum Personalbereich bereits während der ersten praktischen Erfahrungen in der Rolle als Business Partner. Darauf folgten verschiedenste Praxiseinsätze im Rahmen meines dualen BWL Bachelors: In globalen, regionalen und lokalen Abteilungen lernte ich die Zusammenhänge zwischen Personalgewinnung, -entwicklung, -motivation, -bindung, und -entlohnung kennen. Hier erkannte ich auch schnell ein großes Problem: Ein hoher administrativer Aufwand und eine fehlende funktionsübergreifende

Zusammenarbeit wurden dabei häufig zur Herausforderung.

Bei genauerer Reflexion von Optimierungsmöglichkeiten stand immer eins im Mittelpunkt: Die Konzeption eines sinnvoll strukturierten, systemseitig durchgängigen Prozesses, welcher Informationsverarbeitungen ohne ewig lange Excel Tabellen und ohne „Copy Paste“ unterstützt.

Digitalisierung ist heutzutage in aller Munde, doch längst nicht in allen Unternehmensbereichen angekommen. Als „digital native“ konnte ich schwer nachvollziehen, dass die digitalen Möglichkeiten, die unseren Alltag bereichern, heute in einigen Organisationen noch nicht ge-

nutzt werden. Somit wollte ich weg aus der Rolle als „durchführende Instanz“ ineffizienter Prozesse. Mein Interesse am Themenbereich Prozessoptimierung im Hinblick auf Digitalisierung war geweckt.

Doch was genau bedeutet die Arbeitswelt 4.0 im Hier und Jetzt für HR? Was ist weit entfernte Zukunftsmusik, welche Standards sind hingegen bereits in Unternehmen weitestgehend etabliert?

Durch einen Fachvortrag zum Thema Digitalisierung an der Hochschule Augsburg während meines Personalmanagement Masters wurde ich auf die KWP INSIDE HR GmbH (kurz KI), Platinum Partner der SAP, aufmerksam. Die KI bietet ein >

› sechsmoatiges Einstiegsprogramm (HR Cloud Expert Programm) in die Welt von SAP SuccessFactors, welches neben den Zertifizierungen auch die als Berater notwendigen Soft Skills abdeckt. Der Ansporn der KI liegt darin, nicht nur digitale Lösungen für Prozesse zu entwickeln, sondern Unternehmensprozesse dabei ganzheitlich zu betrachten. Neben IT-Kenntnissen ist gutes Verständnis für Personalprozesse im Berufsalltag als SAP SuccessFactors Berater folglich notwendig.

Was genau ist SAP SuccessFactors?

Die SAP Strategie steuert weg von der klassischen on premise-Lösung, also Software, die auf eigenen Servern installiert, betrieben und häufig stark angepasst wird. Die Alternative der Zukunft liegt in der Cloud. Durch die Akquisition von SAP SuccessFactors hat die strategische Neuausrichtung auch den Personalbereich erreicht.

Die Cloud bietet den Vorteil, dass die Software bequem via Browser oder als App vom Smartphone erreichbar ist. Jegliche HR „To Dos“ können so bequem orts- und zeitunabhängig bearbeitet werden. Zudem werden quartalsweise neue Funktionen bereitgestellt, welche auf Grundlage von Kundenwünschen entwickelt werden – als Unternehmen muss man diese lediglich noch aktivieren. Auch die Datensicherheit ist in der Cloud für gewöhnlich um einiges höher als „im eigenen Keller“ im Unternehmen – denn welches Unternehmen hat die Möglichkeiten und das Know-how, um eine Datensicherheit äquivalent zu denen professioneller Rechenzentren zu bieten?

Generell können Prozesse beschleunigt, administrativer Aufwand verringert und Zusammenarbeit durch die anwenderfreundliche Lösungssuite gefördert werden. Die SAP SuccessFactors Suite und dementsprechend auch das Trainee-programm haben schnell mein Interesse geweckt.

„Nach dem Masterabschluss noch ein Trainee? Hast Du nicht irgendwann genug gelernt und möchtest einfach mal arbeiten gehen und Geld verdienen?“

Diese Fragen habe ich in meinem Umfeld häufig gehört. Meine Meinung: Wer in dieser schnelllebigen Zeit stagniert, muss sich nicht wundern, morgen schon „von gestern“ zu sein. Mir ist es wichtig, vorne mit dabei zu sein. Und um diesem Anspruch gerecht zu werden, gilt es für

Unternehmen, Systeme zu optimieren und somit auch für jeden Einzelnen von uns im stetigen Entwicklungsprozess zu bleiben. Sechs Monate Zeit, um mich in die IT-Landschaft einzuarbeiten und ein unbefristeter, gut bezahlter Arbeitsvertrag – was kann man sich mehr wünschen? Ich als kompletter IT-Neuling war unendlich froh, diese Einstiegsmöglichkeit zu erhalten.

Was ich nach dem ersten Monat sagen kann?

Der Empfang am 1.10.2018 war gut organisiert, informativ und herzlich zugleich. Die ersten zwei Tage verbrachten alle Einsteiger zusammen, lernten wichtige Ansprechpartner kennen und erhielten einen Einblick in die verschiedenen Abteilungen der KI. Wie arbeitet der Vertrieb? Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Vertrieblern und Beratern? Wie funktioniert gutes Projektmanagement? Was genau machen unsere Marketing- und Entwicklungsabteilungen? Welche Arbeitsstunden werden fakturiert? All unsere Fragen konnten hier geklärt werden.

Danach ging es für uns vier Trainees für zwei Tage in ein SAP SuccessFactors „Bootcamp“: Teamkollegen präsentierten die verschiedenen Module:

- **Recruiting**
- **Onboarding**
- **Learning**
- **Performance & Goals**
- **Succession & Development**
- **Compensation & Variable Pay**
- **Employee Central**

Neben tieferen Einblicken in die zahlreichen Möglichkeiten von SAP SuccessFactors lernten wir unser zukünftiges Team kennen. Alle im Alter zwischen 24 und 34, motiviert und kompetent. Die gute Zusammenarbeit ist offensichtlich, die Atmosphäre dementsprechend positiv.

Die Auswahl der Module erfolgte auf Basis der jeweiligen Interessen und Vorkenntnisse. Ab der zweiten Woche saßen wir an unseren jeweiligen Zertifizierungen, ich startete mit dem Modul Recruiting. Während die ersten Tage vielmehr genutzt wurden, um Fachtermini zu verstehen, sind wir inzwischen in der Konfiguration der Systeme angekommen, lernen XML und HTML. Im Verlauf des Programms werden wir durch die Erarbeitung fiktiver Aufgabenstellungen auch aktiv auf die Beratertätigkeit vorbereitet und sind

gespannt zu sehen, was der Kunde sieht, nachdem wir im „Back-End“ gearbeitet haben. Um kompetenter Berater zu werden, gilt es, all die Implikationen verschiedener Optionen der Software zu verstehen. Dementsprechend ist ein Grundverständnis für HR Prozesse im Unternehmen dabei unabdingbar.

Nach dem Traineeprogramm verteilen wir uns auf verschiedene Standorte, bekommen einen eigenen Firmenwagen und starten in unsere ersten Projekte. Neben den Workshops beim Kunden bei Projektstart kann ein großer Teil der Arbeit auch remote aus dem Home-Office erledigt werden. Work-Life-Balance und Beratung scheinen so tatsächlich vereinbar zu sein. Ich bin gespannt auf die nächsten Monate und bin mir bereits nach den ersten Wochen sicher, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Mein Fazit: vom Personalmaster in die IT Branche? Klingt untypisch, ist aber ein super Fit!

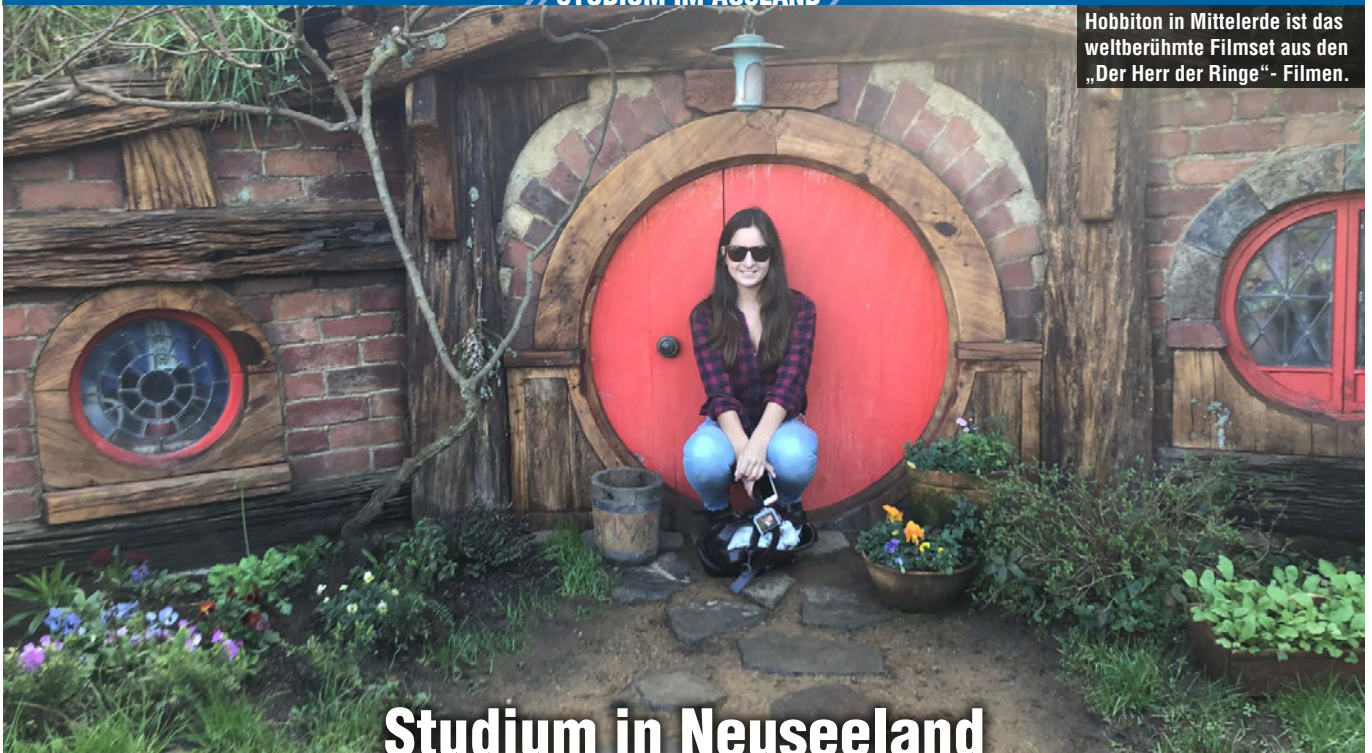
Falls Dich ein Einstieg als Trainee in unserem Team interessiert, freuen wir uns, von Dir zu hören (Personalmanagement@kwp-inside-hr.com). Der nächstmögliche Einstiegstermin ist voraussichtlich der 1.10.2019. Weitere Informationen findest Du unter: <https://karriere.kwp-inside-hr.com/de/trainee/das-einstiegsprogramm>

Falls Ihr als Unternehmen Eure Personalarbeit optimieren wollt, findet Ihr hier weitere wertvolle Informationen: <https://www.kwp-inside-hr.com/de> ‹‹



Sarah Reinhold, Absolventin Masterstudiengang Personalmanagement

Hobbiton in Mittelerde ist das weltberühmte Filmset aus den „Der Herr der Ringe“-Filmen.



Studium in Neuseeland

»» Kia Ora! So hieß mich Neuseeland – das von Deutschland am weitesten entfernte Land – auf traditionelle Weise der Maori im Juli 2018 willkommen. Vom deutschen Sommer ging es für mich in den neuseeländischen Winter nach Mittelerde, in das Land der Hobbits.

Als Masterstudentin im Studiengang Personalmanagement der Greater Munich Area hatte ich den Vorteil, sowohl an der Hochschule Augsburg als auch an der Hochschule München eingeschrieben zu sein. Diese Kooperation unter den Hochschulen ermöglichte mir die Bewerbung für ein Auslandssemester in beiden International Offices. Da ein Auslandssemester in dem Masterstudiengang nicht vorgesehen ist und ich mein Studium nicht zu sehr in die Länge ziehen wollte, beschloss ich, ein Pflichtmodul im Ausland zu belegen und ausgewählte Kurse vorzuziehen. Bereits zu Beginn des Wintersemesters fanden die verpflichtenden Informationsveranstaltungen statt und der Bewerbungsprozess folgte zeitnah. Aufgrund der frühzeitigen Fristen wurde mir bereits zum Ende des Jahres die erfreuliche Mitteilung seitens der Hochschule München übermittelt, dass ich den einzigen Austauschplatz an der Massey University in Neuseeland erhielt. Ich habe mich sehr über die Zusage gefreut, da ich noch nie in Neuseeland war und die Massey University laut den QS World University Rankings zu den 1,2 % der Top-Universitäten weltweit zählt. Die Massey University verfügt über drei

Business Schools an den Standorten Wellington, Palmerston North und Auckland. Aufgrund meiner Kurswahl entschied ich mich für den Campus in Auckland, welche die größte Stadt Neuseelands ist.

Die ersten Vorbereitungen waren für mich der Beginn eines neuen Abenteuers. Ich hatte bis zu diesem Zeitpunkt bereits im Ausland Praktika absolviert und Auslandserfahrung gesammelt, jedoch war ich noch nie zuvor dermaßen auf mich allein gestellt. Heutzutage sind interkulturelle Kompetenzen und englische Sprachkenntnisse obligatorisch und vor allem als angehende Personalerin nicht mehr aus dem Berufsalltag wegzudenken. Daher zog es mich geradewegs auf die andere Seite der Welt.

Nachdem ich meine letzte Klausur Mitte Juli 2018 in Deutschland absolviert hatte, stieg ich direkt am nächsten Tag in das

Flugzeug in Richtung Neuseeland. Von München über Dubai und Australien ging die Reise nach Auckland. Um 2 Uhr nachts Ortszeit konnte ich jedoch nicht direkt in mein neues Zuhause auf Zeit fahren, sondern musste mein verloren gegangenes Gepäck melden. Nach den rund 30 Stunden Flug und der Aufregung um meinen in Australien gebliebenen Koffer, fiel ich später völlig übermüdet und voller Vorfreude in mein Bett.

So wie mein Koffer, kam auch ich verspätet an, da ich aufgrund der überschneidenden Semesterzeiten bereits die Orientierungstage und die erste Unterrichtswoche verpasst hatte. Mir war bewusst, dass ich mich nach der deutschen Klausurphase direkt in das neuseeländische Semester einarbeiten musste. Dank der sehr verständnisvollen Professoren stellte dies jedoch keinerlei Probleme dar.

Im Atrium Building der Massey University fanden meine Vorlesungen statt. Der Unialltag stellte sich sehr schnell ein und war neben dem Präsenzunterricht vor allem vom Selbststudium und der Erstellung von Hausarbeiten geprägt. Meine gewählten Schwerpunkte Leadership and Change Management sowie Interpersonal Communication ergänzten sich thematisch. Die Studiengruppen waren sehr international, sodass ich neben den neuseeländischen einheimischen Kiwis, vor allem mit Asiaten, Indern und Amerikanern in den Austausch trat. Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen »



› Kulturen war sehr aufschlussreich und forderte meine interkulturellen Kompetenzen. Der Unterricht war sehr von der Internationalisierung geprägt und thematisierte häufig Beispiele und Fakten aus Deutschland. Als einzige deutsche Studentin in der Gruppe wurde ich oft dazu aufgefordert, Vergleiche zu ziehen. Aufgrund der semesterbegleitenden Hausarbeiten musste ich zum Ende des Semesters nur eine Klausur absolvieren, die aus einem Multiple Choice-Part und einem Essay bestand. Der Arbeitsaufwand war somit auf das gesamte Semester konstant verteilt, während in der Mid-Semester Break und der Klausurphase ausreichend Zeit zum Reisen war.

Als ehemalige Tourismusstudentin ließ ich mir diese Chance nicht nehmen und reiste bereits Ende August in der zweiwöchigen Midsemester Break auf die vorgelagerten Yasawas Inseln nach Fiji. Mit dieser Reise in die Südsee erfüllte ich mir einen jahrelangen Herzenswunsch und entfloh damit gleichzeitig dem neuseeländischen Winter.

Da Neuseeland an einer Vielfalt an Vegetation und atemberaubender Natur nicht zu übertreffen ist, war ein Roundtrip der gesamten Südinsel ein „must do“. Zu zweit ging es in einem umgebauten Van zum Kajak fahren in den Abel-Tasman-Nationalpark, zum Schnorcheln mit wilden Delphinen sowie zum Whale Watching vom Wasser und aus der Luft, nach Kaikoura.

Der Milford Sound gilt aufgrund der Fjordlandschaft als regenreichste Region der Welt und empfing uns mit 20 Grad Celsius Lufttemperatur und strahlend blauem Himmel. Leider hatten wir nicht immer solch ein Glück. Neuseeland ist für sein durchwachsenes Wetter bekannt, welches alle vier Jahreszeiten in einem Tag vereinen kann. Dies hielt mich jedoch nicht davon ab, viele Wanderungen, wie zum Beispiel das achttündige Alpine Crossing im Tongariro Nationalpark zu erleben oder eine stockfinstere Höhle mit leuchtenden Glühwürmchen bei 17 Grad Celsius Wassertemperatur zu durchqueren.

Neben den Reisen durch Neuseeland, Fiji und Australien waren es aber vor allem die Menschen, die mein Auslandssemester

erinnerungsreich machten. Aufgrund des Zusammenlebens in der Campus Village mit vielen internationalen Studierenden sind aus den Begegnungen Freundschaften entstanden.

Die gemeinsamen Ausflüge, MottoPARTYS und Kochabende werden mir immer in Erinnerung bleiben. Aus diesen Erinnerungen werden Geschichten, die ich pünktlich zum Weihnachtsfest zurück in Deutschland erzählen kann. Doch es bleibt nur eine Frage der Zeit, bis mich das Fernweh wieder packt, und ich die Möglichkeit ergreife, erneut an mir und einer neuen Reise zu wachsen. ‹‹

Jasmina Salov, Studierende Masterstudiengang Personalmanagement

Meinen Geburtstag feierten wir in einem kolumbianischen Restaurant in Auckland Downtown.



Ein Highlight war das Schnorcheln mit Delphinen an der Ostküste der Südinsel in Kaikoura.



Die Yasawas Inseln in Fiji sind ein wahres Paradies.



Die Studierenden am 1. Vorlesungstag zusammen mit Prof. Dr. Maier, HS München (ganz links)

Master Personalmanagement

2018 startete der inzwischen 9. Jahrgang: 20 Nachwuchspersonalerinnen und -personaler, die nach einem intensiven Bewerbungsprozess ein Studienplatzangebot erhalten haben, begannen Anfang Oktober ihren dreisemestrigen Masterkurs. Rund ein Drittel wird freiwillig etwas länger studieren und plant für das Wintersemester 2019 – vor der Masterarbeit – noch ein freiwilliges Semester im Ausland zum Studieren oder zum Praktikum.

Beworben hatten sich 150 BachelorabsolventInnen, schwerpunktmäßig aus dem Bundesgebiet. Der Männeranteil liegt mit 25 % diesmal deutlich über den Vorjahren.

Attraktiv ist für viele Masterstudierende auch, weiter internationale Erfahrung zu gewinnen. Aktuell gibt es Auslandsstudiensemester u.a. in

Australien und Neuseeland, für 2019 sind schon Studiensemester in Riga, Finnland sowie Irland geplant.

Und so sehen zufriedene AbsolventInnen aus: Am 21. Dezember erhielten die MasterabsolventInnen Annika Sophie Mändle, Verena Dollinger, Annika Gebauer, Daniela Faber, Nico Dieter, Pia Beckstein,

Anna Kustermann und Nicola Naumann ihre Zeugnisse im Kongress am Park in Augsburg feierlich vom Präsidenten der Hochschule, Prof. Dr. Rohrmair, und dem Dekan der Fakultät für Wirtschaft, Prof. Dr. Feucht, überreicht.

Prof. Dr. Erika Regnet



Es ist soweit: Bachelor Soziale Arbeit an der Hochschule Augsburg

Am 1.10.2018 war es endlich soweit, die Hochschule Augsburg konnte die ersten 33 Studierenden im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit begrüßen. Neben Wirtschaft, Technik und Gestaltung gibt es nun eine vierte Säule an der Hochschule: Soziales.

Die Hochschule hat sich lange um die Genehmigung für diese Weiterentwicklung bemüht, denn in der Augsburger Region ist der Bedarf groß. Träger sozialer Einrichtungen suchen händeringend Fachpersonal. Einen Fachkräftemangel gibt es zurzeit nicht nur in IT-Berufen und einigen technischen Bereichen, sondern auch im sozialen Bereich.

Hoher Personalbedarf in der Region Schwaben

Martina Kobriger, Geschäftsführerin beim Sozialdienst Katholischer Frauen e.V. Augsburg, erklärte in ihrer Festrede zum Studienauftakt: „Wir haben einen immensen Bedarf an Fachkräften in der Sozialen Arbeit.“ Es gebe in einer zunehmend komplizierter werdenden Welt immer mehr Bereiche, in denen Menschen hochgradig überfordert sind und in den unterschiedlichsten Belangen Unterstützung von Sozialarbeitern benötigen – etwa beim Ausfüllen von staatlichen Anträgen, bei der Bewältigung von Konflikten in der Familie oder bei der Suche nach Unterbrin-

gungsmöglichkeiten für pflegebedürftige Menschen. Angesichts dieser Tatsachen plädierte Frau Kobriger bereits jetzt für eine spürbare zahlenmäßige Ausweitung des Studiengangs Soziale Arbeit, denn 33 Studierende seien „nur ein Tropfen auf den heißen Stein“ angesichts des großen Personalbedarfs allein in der Region Schwaben. Das wird in Zukunft auch eher mehr als weniger, denn die Region Augsburg und die Menschen in ihr haben viele Themen zu bewältigen: steigender Druck auf dem Wohnungsmarkt, Altersarmut besonders bei Frauen oder überlastete Familien sind nur einige davon.

Die nächsten Studienorte sind Kempten und München und die dortigen Absolventen und Absolventinnen finden in ihren Regionen leicht einen Arbeitsplatz. Wenn also Augsburger Organisationen für ihre offenen Stellen keine Sozialarbeiter*innen finden, weichen sie auf Bewerber*innen mit verwandten Abschlüssen aus, wie beispielsweise Pädagogik, und müssen dann enorme Leistungen erbringen, um diese nachzuqualifizieren. Denn Sozialarbeiter*innen macht aus, dass sie breit ausgebildet sind. Sie kennen sich nicht nur mit professionellen Formen der Hilfe für Menschen und Gruppen aus, sondern können auch an anderen Stellen positiv auf die Gesellschaft einwirken, z.B. bei Stadtraumplanung oder in Stadtteilar-

beit. Sie kennen sich mit rechtlichen Fragestellungen rund um staatliche Hilfen aus und können ihre Arbeit professionell reflektieren und evaluieren. Denn das Studium ist breit angelegt und umfasst neben Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit auch Grundlagen aus Jura, Ethik, Psychologie, Soziologie oder Pädagogik. Auch Unternehmen wissen diese Breite oft zu schätzen, an einigen Stellen in Unternehmen oder bei Beraterfirmen findet man Sozialarbeiter*innen.

Ausbau des Studiengangs

Ein Ausbau des Studiengangs ist geplant und in Arbeit. Der Studiengangsleiter Prof. Dr. László Kovács begrüßte bereits anlässlich der Auftaktveranstaltung zwei neue Teammitglieder: Tanja Kleibl, Professorin für wissenschaftliche Grundlagen der Sozialen Arbeit, und Martin Stummbaum, Professor für Methoden der Sozialen Arbeit. Die ersten Kooperationen mit den sozialen Institutionen haben bereits gestartet und Martina Kobriger erklärte anlässlich eines gemeinsamen Projektes im jetzigen Wintersemester: „Wir Träger freuen uns schon darauf, die Studierenden und die Professoren hinter unsere Kulissen schauen zu lassen und mit ihnen in den fachlichen Diskurs zu treten.“

Prof. Dr. **Mahena Stief**



Mehr als 80 Gäste aus Gesellschaft und Politik feierten zusammen mit den ersten 33 Studierenden im Bachelor Soziale Arbeit den Auftakt des neuen Studienangebots in Augsburg. (Foto: Matthias Leo/Hochschule Augsburg)

Gefragte Persönlichkeiten lernen ein Leben lang

Berufsbegleitende Weiterbildung wird immer bedeutsamer: Lebenslanges Lernen sichert das aktuelle Wissen und die fachliche wie persönliche Kompetenz, zudem ist das Angebot einer individuellen Förderung und Personalentwicklung ein wichtiges Kriterium für den Nachwuchs bei der Wahl eines Arbeitgebers. Fachkräftesicherung und -bindung beschäftigen deshalb viele Arbeitgeber in unserer Region. Zur berufsbegleitenden Weiterbildung nach Abschluss des Studiums bieten wir als Hochschule zur Unterstützung mehrere Möglichkeiten:

1. 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.

2. Durchführung von **Workshops zur Erarbeitung einer konkreten Lösung.**
3. 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/>.
4. Einjährige, berufsbegleitende **Zertifikatsstudiengänge mit Abschluss der Hochschule zur Vertiefung.**

Hochschule Augsburg
University of Applied Sciences
Weiterbildungszentrum Donau-Ries

2019

Inhouse-Firmenseminare
und Zertifikatskurse

Praxisorientierte, berufsbegleitende Weiterbildung
auf Hochschulniveau

Aktuelle Kurstermine der Hochschule Augsburg, Fakultät für Wirtschaft

- Vom 4. – 6. Februar 2019 bietet Prof. Dr. Espe den Kurs **Projektmanagement mit MS-Project** an.
- Am 14./15. März geht es um **Technologie- und Innovationskompetenz** (Prof. Dr. Roos)
- Am 14./15. März wird auch ein Kurs „**Führung digital**“ zu neuen Führungsanforderungen angeboten (Prof. Dr. Lebrecht)
- Am 19. März startet die neue **Kursreihe Fachkräftesicherung** mit dem Kurs **Personalentwicklung**.

Am 20.3. findet ein erster halbtägiger Workshop statt zum **Azubimarketing**. Ein weiterer Workshop „**Gewinnen von Hochschulabsolventen und Professionals**“ folgt am 5. Juni (Leitung Prof. Dr. Regnet).

- **Aktuelle Themen zum Lean Management (Wertstromanalyse)** werden am 27. März aufgegriffen (Prof. Dr. Waibel).
- **Vertragsrecht** behandelt am 1. April Herr Rechtsanwalt Haas.

- **Arbeitsrecht für Führungskräfte** im kompakten Überblick am 2. April bei Herrn Rechtsanwalt Holnaicher.
- Am 2. und 3. April geht es um die **erfolgreiche Kommunikation in der Projektarbeit** (Prof. Dr. Stief).
- Am 10. April werden **neue Entwicklungen im Performance Management** präsentiert und diskutiert (Prof. Dr. Hatfield).

Weitere Informationen und Anmeldung unter <https://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/seminareschulungen/>.

Zertifikatskurs Controlling

Der nächste **Zertifikatskurs Controlling** startet am 12.3. mit dem Einführungskurs Controlling. Am 8. und 9. April folgt das Seminar Planungs- und Budgetierungsinstrumente. 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 Bereich Controlling und Unternehmenssteuerung benötigen.

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

Seminarleiter sind praxiserfahrene ProfessorInnen der Hochschule Augsburg.

Ein persönlicher Informationstermin findet am 24.1.2019 um 16.30 Uhr am TCW in Nördlingen statt. Anmeldung erbeten unter Manuela.Jenewein@tcw-donau-ries.de.

Hochschule Augsburg
University of Applied Sciences

TCW
Technische Hochschule
Nördlingen

Hochschul-Zertifikatskurs
Controlling

Lehrfeld: März 2019 – April 2020
Wird bei allen Sitzungen besprochen

- Grundlagenkompetenz Controlling
- Planungs- und Budgetierungsinstrumente
- Kontrolle und Abrechnungswesen
- Controlling auf Firmenebene
- Kostenmanagement
- Investitions- und Finanzcontrolling
- Reporting/Themenpool
- Funktionsspezifisches Controlling

Technologie Zentrum Westbayern/Deutz
Für die Verwaltung der Hochschule Augsburg
Emil-Digler-Strasse 1
81723 Nördlingen

Weiterbildungszentrum Donau-Ries
Tel. 09381 8956-130
Telefax 09381 8956-131
info@tcw-donau-ries.de
www.tcw-donau-ries.de

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

In Zeiten knapper Ressourcen bei zugleich steigenden fachlichen wie verwaltungstechnischen Anforderungen sind ökonomisches Denken und Handeln für den Gesundheitsbereich und für soziale Organisationen zur existenzsichernden Pflicht geworden. Betriebswirtschaftliches Know-how und Managementwissen sind deshalb für Leitungsfunktionen unverzichtbar.

Die Teilnehmer/-innen erlernen im Kurs unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliches Methodenwissen für Kosten- und Preiskalkulationen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Gestaltung effizienter Arbeitsprozesse und Mitarbeiterführung. Dies befähigt sie, Entscheidungen auf fundierter fachlicher und betriebswirtschaftlicher Basis zu fällen und konsequent umzusetzen.

Zentrale Inhalte sind:

- Personalmanagement, Recht, Marketing
- Rechnungswesen, Kostenmanagement, Controlling
- Managementmethoden – insbesondere Projekt-, Qualitäts- und Prozessmanagement
- individuelles Fachcoaching.

Am 11. Mai beginnt die Reihe mit dem Kurs „Personalauswahl“ (Leitung Prof. Dr.

Regnet), am 29. Juni 2019 folgt „Marketing/Öffentlichkeitsarbeit“ (Prof. Dr. Riegl). Die weiteren Module laufen bis Juli 2020.

Zielgruppe: Fach- und Führungs(nachwuchs)kräfte im Gesundheits- und Sozialwesen, die neben ihren Fachaufgaben auch betriebswirtschaftliche Aufgaben und Verantwortung übernehmen bzw. sich für verantwortliche Funktionen qualifizieren wollen und dazu betriebswirtschaftliches Know-how und Managementkompetenz benötigen.

Durchführungsort: Hochschule Augsburg.

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

Weiterbildungskoordinatorin Fakultät Wirtschaft: Prof. Dr. Erika Regnet, Sylvia Kreuzer,
Tel.: 0821 5586-2921/2917
Mail: Weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de

Nähere Infos und die Broschüren zum Download finden Sie [hier](#).

Ansprechpartner Weiterbildungszentrum in Nördlingen:

Manuela Jenewein
Tel.: 09081 8055-102
Manuela.Jenewein@tcw-donau-ries.de
<http://tcw-donau-ries.de/weiterbildung>

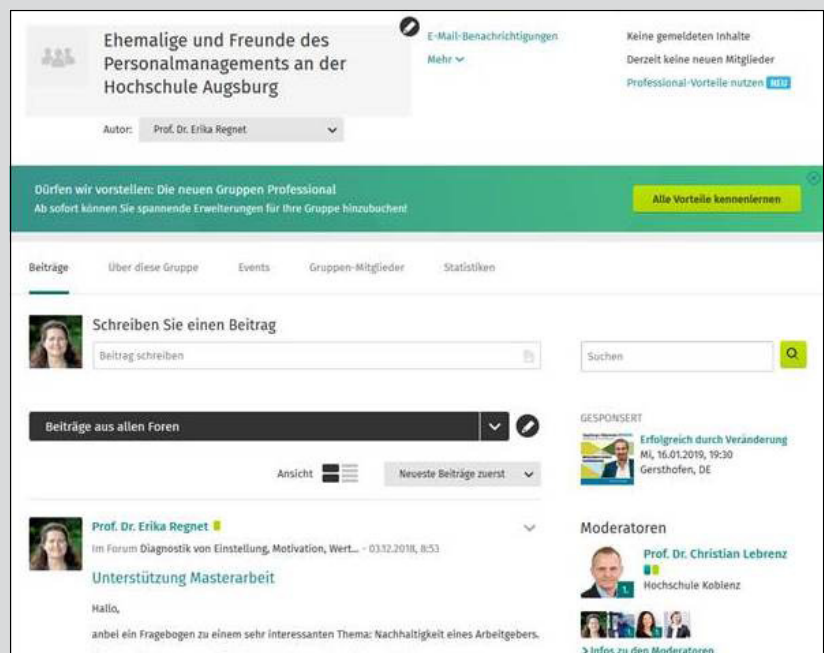


Ehemaligengruppe auf XING

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 111 Teilnehmer, die Nachrichten posten, Fragen stellen oder auch Stellen anbieten.

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



Was gibt es Neues im Personalmarketing?

Im Modul Operatives Personalmanagement 1 haben die Masterstudierenden im Wintersemester die Gelegenheit, in Kooperation mit der Augsburger Allgemeinen aktuelle Personalmarketingtrends zu analysieren, die Implementierungsmöglichkeiten in Unternehmen kritisch zu diskutieren und zu prüfen und z.T. sogar in einem Design Thinking Ansatz erste Prototypen zu entwickeln.

Es handelt sich um eine Fortführung der schon bewährten Zusammenarbeit: 2015 hatte gleichfalls eine Mastergruppe unter Leitung von Prof. Dr. Regnet nationale wie internationale Trends bei Stellenanzeigen untersucht und Empfehlungen entwickelt (s. [Newsletter Personalmanagement Nr. 17, 2016](#)). Dies führte dazu, dass die Augsburger Allgemeine speziell für die Suche nach Auszubildenden AzubiMovie entwickelte, wo Auszubildende selbst ihren Arbeitsplatz und die Tätigkeit in kurzen Movies vorstellen. Dieses Konzept wurde (wieder in Kooperation) in einer Bachelorarbeit evaluiert und bestätigt.

Betreut wird die aktuelle Projektarbeit wieder von Herrn Max Samer, Leiter Crossmediaverkauf bei der Augsburger Allgemeinen, und Herrn Martin Guldner.

Inhaltlich werden in Kleingruppen folgende Themen bearbeitet und Empfehlungen entwickelt:

- Trends im Personalmarketing – national wie international (Lena Engel, Laura Steiner, Alina Reinold, Lena Dobelmann)
- Fluktuationsbereitschaft frühzeitig erkennen und gegensteuern – mit Fokus auf IT und Gesundheitsbereich (Regina Ertl, Sabrina Simeone, Stephanie Felber)
- Retentionprogramme – was bringen sie und wie können sie erfolgreich gestaltet werden (Felix Jakob, Marcel Hofmann, Rosanna Röske, Jule Feller)
- Stellenausschreibung der Zukunft – mit Analyse national und international (Anika Söll, Sophia Schneider-Archuleta, Pia Gimpl, Samira Götz, Fabian Froese)
- Mitarbeiter empfehlen Mitarbeiter Programm als Chance für den Mittelstand (Gabi Holland, Samantha Schmidt, Kevin Porth, Peter Große).

Die Ergebnisse werden am 17. Personalertag am 5. Februar 2019 an der Hochschule Augsburg öffentlich präsentiert. Die Teilnehmer haben Gelegenheit, die Trends aus erster Hand erläutert zu bekommen und ihre Fragen direkt zu klären. Wir freuen uns auf eine spannende Diskussion.

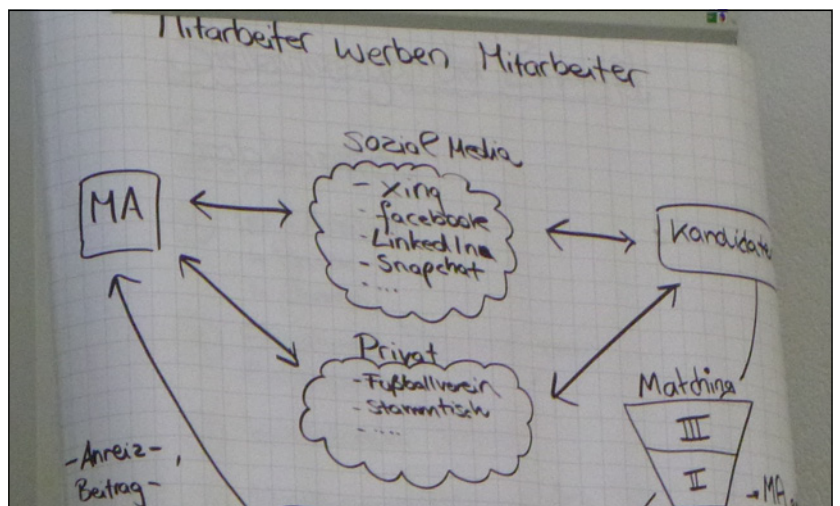
Prof. Dr. Erika Regnet



Das Kick-off-Meeting zum Start in Augsburg, die Mastergruppe mit Herrn Samer (links außen) und Prof. Regnet (vorne, Mitte)



Studierende bei der Gruppenarbeit und im Austausch mit Mitarbeitern der Augsburger Allgemeinen



Erste konzeptionelle Überlegungen

Zukunft Personal Europe

Die Zukunft Personal Europe ist das führende Expo Event im Bereich HR. Letztes Jahr fand es vom 11. bis 13. September in Köln statt. Mit über 770 Ausstellern, mehr als 450 ReferentInnen und über 18000 Besuchern widmet es sich den verschiedenen Facetten des HRMs. Inhalte reichen von Leadership, Agilität über Frauenförderung und Gesundheitsmanagement bis hin zu etablierten und neuen Softwarelösungen. Letztes Jahr lag ein besonderer Fokus auf Recruiting, Corporate Health und Digital Learning Experience. Highlights waren die Verleihung des HR Innovation Awards, die Solution Stage, das Future of Work Village und die Verleihung des Deutschen Personalwirtschaftspreises, wo sich Prof. Dr. Regnet auch in der Jury befindet. Die Key Note Speaker waren David Vitrano von Xing, die Autorin Dr. Julia Shaw, Wolf Lotter, Gründungsmitglied der Zeitschrift Brand 1, und Dr. Auma Obama.

Diverse Aussteller stellten in den beiden Messehallen spannende Produkte und Dienstleistungen vor und gaben Einblicke in ihre Arbeit und Visionen. Einige boten auch Vorträge am Stand und kurze Workshops an, z.B. „Wie visualisiere ich erfolgreich auf Flipcharts?“ Andere führten mit Messebesuchern beispielartige

Coachings durch und diverse Aussteller lockten mit Süßigkeiten, Getränken und Werbegeschenken. SAP hat z.B. sein neues Onboarding System vorgestellt und ließ Besucher mit einer besonderen Brille seine Münchner Räumlichkeiten erkunden und zeigte ein Board, um Szenarien zu simulieren, wodurch Entscheidern z.B. die Kostenentwicklung bei einer Standortverlagerung visualisiert wird. Auch wurden dieses Mal Guided Touren zu verschiedenen Themenbereichen der Messe angeboten.

Abends konnte man sich bei get together über HR Themen austauschen, Tipps für den nächsten Messetag holen und gemeinsam den Abend im naheliegenden Kölner Zentrum ausklingen lassen.

Viele ReferentInnen hielten Vorträge zu spannenden Themen. Viele interessante Vorträge überschneiden sich auch. Das Niveau der Vorträge war sehr unterschiedlich. Diese reichten von stark vereinfachten Zusammenfassungen bis hin zu komplexen Analysen.

Ich konnte viele spannende Impulse aus den Vorträgen mitnehmen und der Messebesuch hat sich für mich gelohnt. Besonders gut haben mir die spannenden Vorträge wie z.B. New Leadership gefallen. Etwas schade war es, dass sich



viele spannende Vorträge überschritten haben. Glücklicherweise werden viele Vorträge als Audio oder Video im Internet zur Verfügung gestellt. Ich war sehr positiv von der Größe und Auswahl überrascht. Denn dieses Event ist deutlich größer als die ZP Süd und Nord, welche auch jährlich in Stuttgart und Hamburg stattfinden. Ich war zwei Tage auf der Messe. Diese haben für einen guten Überblick gereicht. Allerdings wurde so viel geboten, dass sich auch ein dritter Tag gelohnt hätte. Nachdem ich jetzt die Messe an allen drei Standorten kennengelernt habe, habe ich für mich herausgefunden, dass das Format in Köln am meisten zu bieten hat und ich ziehe es trotz längerer Anfahrt den beiden anderen Standorten vor.

Melissa Schulz, Masterstudiengang Personalmanagement



#HRmacht

Im Rahmen der **Verleihung des Personalwirtschaftspreises 2018** kamen dieses Jahr wieder zahlreiche Personaler zu einem ganz besonderen Event zusammen. In einer Art Mischung aus Convention, Barcamp, Preisverleihung und Netzwerk-Party warteten interessante Vorträge und Podiumsdiskussionsrunden mit spannenden Persönlichkeiten auf die aus ganz Deutschland zusammengekommenen „HR Macher“.

Am 10. September 2018 fand das Event #HRmacht in den Balloni Hallen in Köln statt und ich, Studentin des Masterstudiengangs Personalmanagement, freute mich sehr, in Vertretung für Frau Prof. Dr. Regnet, die Mitglied der Jury ist, dabei zu sein. Gleich zu Beginn lud die gute Stimmung in der tollen Location zum Netzwerken ein. Das Programm startete nach einer kurzen Begrüßung mit einer Podiumsdiskussion von HR Machern höchster Stelle zu aktuell herausfordernden Themen wie der **Digitalisierung**, **Agilität** oder **künstlicher Intelligenz**. Schnell sprang der Funke der Referenten, dieser „Personaler mit Herzblut“, über und ihre Anregungen zu Möglichkeiten in der Führungskräfteentwicklung und anderen Bereichen machte Lust auf die Zukunft.

Anschließend gab es bei einem leckeren Mittagsimbiss wieder Zeit zum Netzwerken. Für die nächsten zwei Sessions konnten die Anwesenden aus vier spannenden Optionen auswählen. Ich entschied mich zuerst für eine Diskussionsrunde zum Thema **„New Work – New Networking“** und war beeindruckt von den spannenden Impulsen der anwesenden Learning, Development und Change Experten zu den neuen Formaten der Zusammenarbeit. Ganz wichtig erscheint die Devise „einfach machen!“ sowie ein aktives Wissensmanagement, um das Wissen aus den Köpfen der Mitarbeiter in das Unternehmen zu transferieren. „Working out Loud“ (WOL) wurde hier als gute Möglichkeit angebracht, Zusammenarbeit und informelles, selbstständiges Lernen voranzutreiben, auch als Erfolgskonzept in traditionellen Strukturen. Bei der folgenden Podiumsdiskussion zu **„HR Digitalisierung“** wurden von den Experten Grenzen, aber auch zahlreiche Optimierungspotenziale der neuen technischen Möglichkeiten und Anforderungen aufgezeigt. Einig-

keit herrschte darüber, dass bei vielen Personalern immer noch eine Änderung des Mindsets, also der inneren Haltung, notwendig ist, um die Digitalisierung als positive Chance anzuerkennen und sich nicht durch sie bedroht zu fühlen. Nach einer kurzen Netzwerkpause wartete das nächste Highlight: John Stepper, Vordenker der WOL-Bewegung, war zu Gast und plauderte wie aus dem Nähkästchen darüber, Personalarbeit „menschlicher“ zu gestalten und mehr und besser zu kommunizieren. Die Art und Weise, wie Menschen Beziehungen mit anderen Personen und ihrer Arbeit eingehen, befindet sich in einem umfassenden Veränderungsprozess. Deshalb ist WOL, also lautes und offenes, für andere transparentes Arbeiten, laut Stepper zukünftig unverzichtbar, um Beziehungen aufzubauen und Zugang zu Informationen, Wissen und persönlicher Entwicklung zu ermöglichen.

Einen spannenden Abschluss fand der Tag in der Verleihung des Deutschen Personalwirtschaftspreises 2018 sowie der anschließenden Netzwerk-Party. Durch eine Live Abstimmung konnten die Anwesenden den Gewinner aus einer Vorauswahl der Jury bestimmen. Dieses Jahr überzeugte Rewe Dortmund mit dem Qualifikationskonzept „Weiterbildung für die Servicetheke 2.0“, obwohl auch die anderen Projekte sehr vorbildhaft und zukunftsweisend sind. Die Konzepte werden in der Personalwirtschaft 11/2018 ausführlich beschrieben.

Rundum war der Tag sehr bereichernd und inspirierend und bot einen tollen Auftakt zur Messe Zukunft Personal Europe.

Ich hoffe, auch in Zukunft wieder dabei sein zu können!

Der Deutsche Personalwirtschaftspreis zeichnet jährlich HR Macher aus, die mit innovativen Projekten die Weiterentwicklung der Personalfunktion sowie ihrer Unternehmen vorantreiben. Verliehen wird er von dem Fachmagazin Personalwirtschaft in Kooperation mit der Messe Zukunft Personal Europe. Bewerben können sich HR-ler aus Unternehmen und Organisationen jeglicher Größe und Branche auf sechs Award-Kategorien: Recruiting, Talent Management, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Leadership, HR-Organisation und Ausbildung.

Die nächste Bewerbungsrunde läuft bis Mai 2019. Infos unter <https://deutscher-personalwirtschaftspreis.de/>.

Miriam Storz, Masterstudiengang Personalmanagement



Miriam Storz mit Tanja Nachtmann, Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V., bei der Preisverleihung

Tolle Redner und ausgezeichnete Abschlussarbeit

Am 17. und 18. Oktober fand in Düsseldorf der 11. Jahreskongress der Gesellschaft für Organisation und Management (gfo) statt. Die Jubiläumsveranstaltung stand im Zeichen der Agilität und Stabilität von Organisationen und brachte nach einem eigenen, internen Umbau der gfo hochkarätige Redner hervor. Prof. Andreas Aulinger (Steinbeis Hochschule Berlin) erklärte anhand von Bildern eines Metal Konzerts und des Wiener Opernballs auf kurzweilige Weise, inwiefern die richtige Dosierung von Regeln und Flexibilität für erfolgreiches agiles Arbeiten wichtig ist. Prof. Dr. Jutta Rump (Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen) erinnerte die Zuhörerschaft daran, dass sie zum großen Teil die Generation Z hervorgebracht hat, die nun auf den Arbeitsmarkt eintritt, und erklärte einleuchtend, dass die Babyboomer Generation sich nun auch dieser Generation mit voller Verantwortung und entsprechender Offenheit stellen muss. Aber auch das soziale Milieu hat einen Einfluss darauf,

inwiefern junge Erwachsene tatsächlich dem Bild der Generation Z entsprechen – es wird auch die Frustrierten geben, die aufgrund der immer noch großen Schere (arm-wohlhabend, gebildet-ungebildet) in Deutschland existieren, die abzuhängen wir uns als Gesellschaft nicht leisten dürfen. Überraschend erfrischend war der Vortrag von Masha Ahmoudadashi, die, von einem früheren Arbeitgeber als Herzlichkeitsbeauftragte identifiziert, von den wichtigen Faktoren der Kundenbegeisterung berichtete und die Zuhörer emotional auf ihre Reise mitnahm.

Neben den weit über 20 weiteren Beiträgen mit sehr handfesten Praxisbeispielen wurde der Student Award 2018 für ausgezeichnete Masterarbeiten ausgelobt. Dabei erhielt Frau Melanie Ihlefeldt für ihre Arbeit „Lack of Trusting New Technologies and Resistance to Changing Business Models“ den 4. Preis durch die hochkarätig besetzte wissenschaftliche Jury. Frau Ihlefeldt studierte an unserer Hochschule „International Business and Finance“ und wurde



Melanie Ihlefeldt, die Preisträgerin

während ihrer Abschlussarbeit durch Prof. Dr. Sarah Hatfield betreut. Wir gratulieren ihr ganz herzlich zu dieser tollen Leistung!
Prof. Dr. Sarah Hatfield

TERMINE 2019

- Am **5.2.2019** findet der **17. Augsburger Personalertag** an der Hochschule zum Thema „**Innovatives Personalmarketing und Fachkräftesicherung?**“ mit aktuellen Analysen der Masterstudierenden statt. Anmeldung unter weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de.
- Der **Zertifikatskurs Produktmanagement** der Hochschule Augsburg wird am **14./15.2.2019** weitergeführt mit dem Seminar Rechtliche Kompetenz, am **18./19.3.** folgen Kennzahlen, Unternehmenssteuerung, Controlling und am **6./7.5.** Projektmanagement. Veranstaltungsort ist das Hochschul-An-Institut TCW in Nördlingen. Infos und Anmeldung unter https://tcw-donau-ries.de/wp-content/uploads/2018/06/Modulbeschreibung_ZK_Produktmanagement_Herbst-2018-1.pdf.
- Der nächste **Zertifikatskurs Controlling** startet am **12.3.** mit dem Einführungskurs Controlling. Am **8. und 9. April** folgt das Seminar Planungs- und Budgetierungsinstrumente. Durchführung am TCW in Nördlingen. Anmeldung und Infos unter <https://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/zertifikatskurse/>.
- **18. März** ist wieder **Equal Pay Day** – d.h. der Tag, bis zu dem Frauen aufgrund des Gender Pay Gaps von weiterhin 21 Prozent sozusagen umsonst gearbeitet haben. Umgerechnet ergeben sich daraus 77 Tage. Es gibt bundesweit viele Veranstaltungen und Aktionen. Infos unter <http://www.equalpayday.de>. Die zentrale Veranstaltung in München wird am Marienplatz durchgeführt, Infos unter <http://www.frauenverbaende.de>.
- **Fachkräftesicherung am TCW in Nördlingen:** Am **19. März** geht es um **Personalentwicklung**. Am **20.3.** behandelt ein Workshop das **Azubimarketing**, am **5.6.** geht es um das **Gewinnen von Hochschulabsolventen und Professionals**. Infos und Anmeldung unter <https://tcw-donau-ries.de/weiterbildung/seminareschulungen/>.
- In der **Vortragsreihe Erfolgswege** stellen **gefragte Persönlichkeiten** ihren individuellen Lebensweg zum Erfolg dar. Sie sind Vorbilder für Studierende, die ihren Weg suchen und vermitteln den Mut und die Inspiration, ihren persönlichen Weg erfolgreich zu gehen. Zum nächsten Vortrag der Reihe Erfolgswege

wird Frau Ramona Meinzer, Geschäftsführerin Aumüller GmbH, am **2.4.2019** um 18:00 Uhr an die Hochschule kommen. Hochschule Augsburg, Raum J 1.19. Anmeldung an frauen@hs-augsburg.de.

- Die **Fachmesse Personal Süd** findet am **9. und 10. April** wieder in Stuttgart statt. Eine gute Möglichkeit, sich bei den mehr als 300 Ausstellern schnell zu informieren. Hinzu kommen mehrere Keynotes und zahlreiche, begleitende Fachvorträge. Infos unter <http://www.personal-sued.de>.
- Am **11. April** stellt die **Fakultät Wirtschaft ihre verschiedenen Masterstudiengänge vor**, HS Augsburg, 16:00 – 18:00 Uhr, Raum wird noch bekanntgegeben.
- Berufsbegleitende Weiterbildung mit Hochschul-Zertifikatskursen: Neu bietet die Hochschule den **Kurs Betriebswirt(-in) im Gesundheits- und Sozialbereich** an. Am **11. Mai** beginnt die Reihe mit dem Kurs „Personalauswahl“ (Leitung Prof. Dr. Regnet), am **29. Juni** folgt „Marketing/Öffentlichkeitsarbeit“ (Prof. Dr. Riegl). Die weiteren Module laufen bis Juli 2020. Infos und Anmeldung unter weiterbildung.wirtschaft@hs-augsburg.de und [hier](http://www.hier).
- Die **16. Health on Top** findet am **7. und 8. Mai** am Petersberg bei Bonn mit zahlreichen Vorträgen zu aktuellen Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements statt. Anmeldung und Infos hier <https://www.petersberger-akademie.de/programme/health-on-top/anmeldung-health-on-top/>.
- **Pyramid, die große Firmenkontaktmesse der Hochschule Augsburg**, wird am **29. Mai** durchgeführt. Erwartet werden rund 180 Firmen der Region. Nähere Infos und Anmeldung für Firmen unter <https://pyramid-hsa.de/>.
- Am **7. Juni** findet das diesjährige **Alumnitreffen der Fakultät für Wirtschaft** statt mit Vorträgen, Essen und der Chance, ehemalige Kommilitonen wiederzusehen. Infos folgen.
- Der jährliche **Personalmanagementkongress** des Bundesverbandes der Personalmanager wird am **25. und 26. Juni** in Berlin durchgeführt. Infos und Anmeldung unter <http://www.personalmanagementkongress.de>.

Gastvorträge im Internationalen Personalmanagement



Masterstudierende Personalmanagement & Christoph Mader (hinten rechts)

Frau Nadine von Blücher von der Firma Steelcase und Christoph Mader (ADAC) gaben den Masterstudierenden im Personalmanagement dieses Semester die Ehre: Christoph Mader berichtete sehr anschaulich vom Personalmarketing und Maßnahmen zur Emotionalisierung im Employer Branding. Frau von Blücher kam mit Verstärkung von zwei weiteren KollegInnen sowie vorbereiteten Übungen, in welchen die Studierenden aufgrund der

„Culture Principles“ der Firma Steelcase sich überlegen sollten, welche Artefakte und Verhaltensweisen diese internationale Netzwerkorganisation aufweisen sollte, wenn sie diesen Principles gerecht werden soll. Wir beschäftigten uns mit der Frage, wie Mitarbeiter dieser Firma, die für die moderne Gestaltung moderner Arbeitswelten bekannt ist, ohne Organigramme klar kommen und was es dann eigentlich braucht, um wirkungsvoll mit den richti-

gen Personen zu arbeiten. Die Bedeutung von Beziehungen und Netzwerken sowie technisch einwandfreie Infrastruktur mit den passenden Working Spaces kombiniert, konnten in dieser Veranstaltung eindrücklich erfahren werden. Wir bedanken uns bei allen ReferentInnen, dass sie sich so engagiert für diese Studierendengruppe eingebracht haben!

Prof. Dr. Sarah Hatfield

Recruiting bei McDonald's



Am 22. November konnten die Studierenden im Masterstudiengang Personalmanagement Frau Julia Peyerl, Department Head Talent Acquisition bei McDonald's in München, im Kurs begrüßen.

Mit einem Team von 4 Personen rekrutiert Frau Peyerl den Nachwuchs für das 400-köpfige Deutschland Headquarter in München sowie für rund 120 Restaurants, die vom Unternehmen selbst betrieben werden. D.h. es finden kontinuierlich Personalmarketingveranstaltungen statt (Schulbesuche, Azubi- und Hochschulmessen etc.), Personalmarketingkampagnen sind zu entwickeln, Auswahlgespräche zu terminieren und führen. Und dann gilt es natürlich, die neuen KollegInnen für McDonald's zu gewinnen und den Arbeitsvertrag abzuschließen.

Die Vielfalt ist enorm, geht es doch um die Rekrutierung von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften für das Headquarter, um das Gewinnen von Restaurantmanagern und -mitarbeitenden, um Auszubildende, aber auch um Aushilfskräfte, von denen viele aus dem Ausland kommen. Um die Größenordnung klar zu machen: Es gibt allein rund 1.500 Auszubildende und rund 60.000 Mitarbeitende in Deutschland.

Zudem gibt es Franchisenehmer, die als Selbständige rund 90 % der McDonald's Restaurants betreiben und ihrerseits meist für fünf Restaurants zuständig sind. Hier erfolgt die Personalbeschaffung zwar regional und in Eigenverantwortung, doch unterstützt das Münchner Team mit Fachwissen, Kampagnen und Werbematerialien.

Digitale Bestellterminals haben nicht das Ziel, Menschen überflüssig zu machen. „Wir würden gerne mehr Menschen einstellen.“ Frau Peyerl machte eindringlich die betrieblichen Herausforderungen deutlich, in denen die HR-Verantwortlichen erfolgreich agieren müssen: Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen nimmt seit Jahren beständig ab – wegen der demographischen Entwicklung und wegen der hohen Studienneigung. Die Fluktuation in den Restaurants ist hoch. In vielen Ballungsgebieten konkurrieren zahlreiche Arbeitgeber auch um Aushilfskräfte und gering Qualifizierte. Und um im Wettbewerb zu bestehen, können die Gehaltskosten nicht beliebig gesteigert werden.

Und so experimentiert man im Recruiting mit vielen innovativen Themen, beispielhaft genannt seien:

- One Minute Bewerbung für die Restaurants
- Karten mit Stellenangeboten beigelegt zum Essen
- Chatbots zur schnelleren Bewerberkommunikation
- 3-D-Film für Recruitingmessen.

Nach der Präsentation stellten die Studierenden zahlreiche Fragen – sowohl zur Arbeit, aber auch dazu, worauf bei HR-Professionals selbst geachtet wird. Vielen Dank für diesen spannenden Praxis Einblick!

Prof. Dr. Erika Regnet

Lehrveranstaltung Personalführung

Herr Dr. Thomas Bleis von MVR-training übernahm auch in diesem Wintersemester wieder das Thema Personalführung im Master Personalmanagement. Neben den theoretischen Grundlagen und einem Überblick über den Wissensstand der Forschungsstand im Vordergrund, wie HR-Professionals Führungskräfte in ihren Führungsaufgaben unterstützen können und vor welchen Herausforderungen sie in der Praxis dabei stehen.

Diese praktischen Einblicke und Fallstricke waren für die Studierenden von besonderer Bedeutung ebenso wie die eigenen Übungen, z.B. zur Gesprächsführung.

Vielen Dank für diesen Praxiseinblick und die Unterstützung!

Prof. Dr. Erika Regnet



Zusatzangebot HR-IT Grundlagen und HR Analytics

Die Digitalisierung in der Arbeitswelt hatte und hat tiefgreifende Folgen auch für die HR-Arbeit. Wo kann Technik weiter unterstützen? Welche Prozesse können/müssen verschlankt werden? Was lässt sich wie am besten automatisieren? Und was sind die Anforderungen an die Verantwortlichen und Nutzer? Was müssen Entscheider wissen und beachten?

Wir freuen uns sehr, dass Herr Joachim Volpert, geschäftsführender Gesellschafter der novamusHR01 in Unterschleißheim uns in der Lehre kompetent und tatkräftig unterstützt.

Im Grundlagenkurs sollen eine Basis und ein Grundverständnis geschaffen werden, schwerpunktmäßig kennenlernen und arbeiten die Studierenden mit SAP HCM sowie SuccessFactors.

Zentrale Inhalte sind:

- Aufbau von Personalinformationssystemen
- Grundlagen SAP ERP HCM (OnPremise)
- Grundlagen von Cloudanwendungen (z.B. SuccessFactors)
- Personalprozesse in Personalwirtschaftssystemen (am Beispiel SAP / SF) abbilden (Stammdatenpflege).

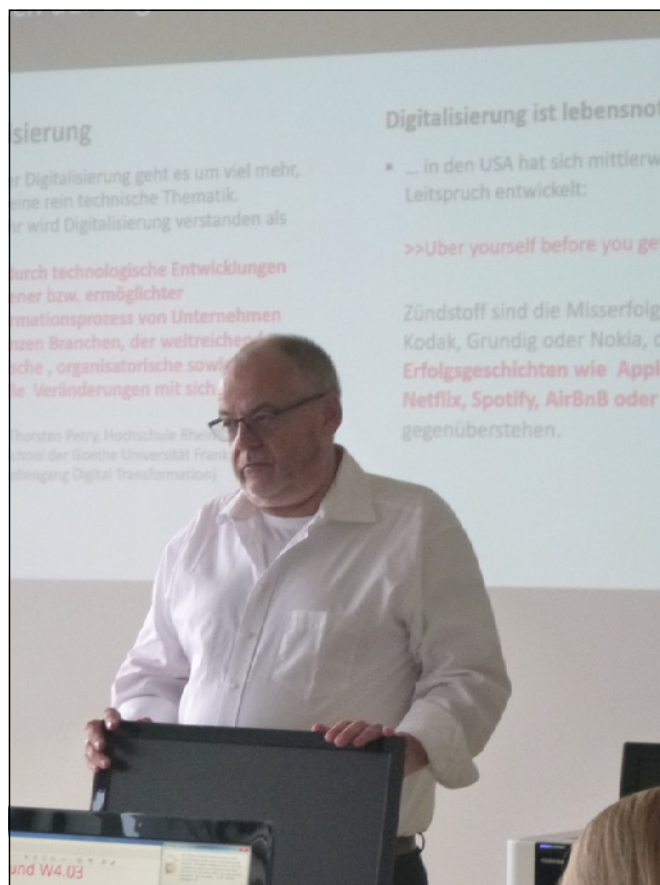
Im Aufbaukurs HR Analytics geht es darum, mit vorhandenen Daten sinnvolle Analysen zu fahren und die Ergebnisse richtig zu interpretieren. Zentrales Thema ist hierbei z.B. die Personalkostenplanung.

Herr Volpert kann aufgrund seiner langjährigen Beratungserfahrung viele wichtige Praxiseinblicke geben und Implementierungen, Widerstände wie Erfolgsfaktoren bestens verdeutlichen.

Zudem haben die Studierenden die Gelegenheit, ihr Wissen im Rechnerraum an einer Beispielfirma gleich zu erproben und zu festigen.

Beide Kurse stehen als Zusatzangebot sowohl Bachelor- als auch Masterstudierenden offen. Die Hochschule Augsburg bietet den Studierenden mit Personalschwerpunkt damit die Möglichkeit, sich wirklich zukunftsorientiert aufzustellen.

Prof. Dr. Erika Regnet



novamusHR01
digital management: together

Vortragsreihe **ERFOLGSWEGE** mit Rechtsanwältin **Christa Weigl-Schneider**



Am 6.11.2018 besuchte die Rechtsanwältin und Frauenrechtlerin Christa Weigl-Schneider im Rahmen der Vortragsreihe „Erfolgswege“ die Hochschule Augsburg. In der Reihe stellen gefragte Persönlichkeiten ihren individuellen Lebensweg zum Erfolg dar. Sie sind Vorbilder für Studierende, die ihren Weg suchen und vermitteln den Mut und die Inspiration, einen persönlichen Weg zu gehen. Die Lebensläufe von gefragten Frauen in akademischen und wirtschaftlichen Führungspositionen zeigen, wie sie als Frau ihren persönlichen Weg zur erfolgreichen Unternehmerin oder Chefin gefunden haben. Die Veranstaltungen stehen weiblichen wie männlichen Studierenden aller Studiengänge offen.

In ihrem Vortrag erläuterte Frau Weigl-Schneider zunächst einige Hintergründe zum Frauenwahlrecht, welches vor 100 Jahren im November 1918 in Kraft trat. Bereits zwei Monate später durften die Frauen zum ersten Mal ihre Stimme abgeben und sich auch selbst zur Wahl stellen.

Bereits seit der französischen Revolution im Jahre 1789 hatten Frauen immer wieder erfolglos ihre politische Teilhabe gefordert. Der Kampf für das Frauenwahlrecht zählt zu den drei größten sozialen Bewegungen Ende des 19. Jahrhunderts und resultiert darin, dass Frauen erste demokratische Vereine gründeten und auch die ersten Frauenzeitschriften erschienen. Kurze Zeit später forderten die Sozialdemokraten als einzige Partei ebenfalls die Änderung des Wahlrechts. Denn in der Geschichte waren die Rechte und Pflichten eines Staatsbürgers immer als rein männlich angesehen.

Von 1933 bis 1945 wurde das passive Wahlrecht durch die Nationalsozialisten temporär wieder aberkannt.

Obwohl laut Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland beide Geschlechter gleichberechtigt sind, finden sich auch heute noch zahlreiche Probleme, wie beispielsweise Gender Pay Gap, Altersarmut von Frauen und nicht funktionierende Quoten in Vorständen und Aufsichtsräten. Auch in der Politik lässt sich feststellen, dass gerade die konservativen und männlich dominierten Parteien nur wenige Kandidatinnen auf ihren Wahllisten haben. Im aktuellen Bundestag konnten lediglich die Grünen und die Linken einen Frauenanteil von über 50% erreichen. Die Mandate der SPD sind noch nahezu ausgeglichen, wohingegen der Frauenanteil bei weiteren Parteien wie CDU/CSU und insbesondere der AfD weit darunter liegen.

Das 2014 gegründete Aktionsbündnis Parité in den Parlamenten, für das Frau Weigl-Schneider als Sprecherin tätig ist, sieht einen Verstoß gegen das Demokratie- und Gleichberechtigungsgesetz. Das bestehende Wahlrecht würde Frauen immer noch politisch benachteiligen.

2016 reichte sie mit vielen Mitstreiterinnen schließlich eine Popularklage am Bayerischen Verfassungsgerichtshof ein, um eine verfassungsmäßige Überprüfung des Wahlrechts zu erreichen. Zudem fordern sie die Aufstellung von Paritéregeln für die Besetzung der Wahllisten, wie es bereits in einigen europäischen Ländern üblich ist.

Mit diesem Vortrag wurden den TeilnehmerInnen bisher unbewusste und unbekannte Fakten bewusst gemacht. Deutlich wurde zudem, wie schwierig es für Nichtjuristen ist, juristische Gesetzestexte richtig zu verstehen und zu interpretieren. Die Unterschiede sind für einen Laien meist nicht erkennbar.

Frau Weigl-Schneider ist mittlerweile nicht mehr als Anwältin in eigener Kanzlei tätig und konzentriert sich vollends auf ihr ehrenamtliches Engagement. Sie vermittelte in ihrem Vortrag den Studierenden die Botschaft, dass es wichtig sei, Mut zu haben, um den eigenen Weg zu gehen und sich für zukunftsweisende Ideen einzusetzen.

Zum nächsten Vortrag der Reihe **ERFOLGSWEGE** wird Frau **Ramona Meinzer**, Geschäftsführerin Aumüller GmbH, am **2.4.2019 um 18:00 Uhr** an die Hochschule kommen. Ramona Meinzer studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Karlsruhe, Wirtschaftswissenschaften an der Universidad de Navarra sowie Wirtschaftsrecht an der TU Kaiserslautern und der Universität des Saarlandes. Seit 2012 ist sie Vorsitzende der Geschäftsführung der Aumüller GmbH. Seit April 2018 ist sie zudem Geschäftsführerin der BTR GmbH und der BTR Service GmbH. Sie engagiert sich zudem als ehrenamtliche Richterin am Sozial- und am Arbeitsgericht Augsburg, ist Vorstand des bayern Region Augsburg sowie im Senat der Wirtschaft, um nur einen Teil ihres Engagements zu nennen. 2016 bekam sie den ADAMAS Award für beispielhafte Unternehmenskultur, 2017 und 2018 die Auszeichnung „TOP100 Top-Innovator“, sowie 2018 die Staatsmedaille für besondere Dienste um die bayerische Wirtschaft.

Christine Greve, Koordinatorin Frauenbüro



Dr. Martin Hanauer, Dozent für Rhetorik und Präsentationstechniken

Wie überzeuge ich mein Gegenüber? Egal ob im Vorstellungsgespräch oder in einem Fachvortrag, die rhetorische Kompetenz ist eine der Schlüsselkompetenzen im Studium, aber auch in Vorbereitung für das spätere Berufsleben. Es geht vor allem darum, möglichst authentisch zu sein, um Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den Zuhörern zu erzeugen. Die Expertise des Vortragens wird nur durch viel Übung erreicht und genau das ermöglichen der Kurs und meine Arbeitsweise, das Thema selbst zu erfahren und zu erlernen. Dabei steht für mich im Mittelpunkt, die Erfahrungen aus der eigenen Praxis und der Berufswelt zu vermitteln, damit man als Student einen guten Einblick bekommt, was derzeit gefordert wird.

Dynamische Umbrüche sorgen gesellschaftlich auch dafür, dass man viel schneller und spontaner reagieren muss. Dazu ist eine sichere Ausdruckweise unumgänglich, die wiederum auf kontinuierlichem Ausprobieren beruht. Mit den Impulsen im Seminar wird ein erster Grundstein gelegt. Zudem werden Techniken erlernt, die auch einen wissenschaftlichen Kontext aufweisen. Die wissenschaftliche Vorgehensweise fasziniert mich bereits seit 2008, wo ich in diversen Lehraufträgen über mehrere Jahre Moderation, Supervision und Teamentwicklung vermittelt habe. Die Hochschule für angewandtes Management in Erding und Ismaning, die LMU München, die TU München, die Universität Koblenz-Landau und die HU Berlin waren u.a. Stationen. Die Zusammenarbeit mit Studenten belebt, erfrischt und hält den Bezug von Theorie und Praxis am Laufen.

Als Basis habe ich selbst an der LMU München mein Studium absolviert (u.a. dabei die Schwerpunkte der Wirtschaftspsychologie, Erwachsenenbildung und Arbeitsrecht gewählt) und im Bereich der Führungskräfteentwicklung geforscht und dazu promoviert. Meine Praxiserfahrung habe ich durch langjährige Arbeit im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung sowie in den letzten Jahren durch meine Führungsverantwortung ergänzt. Meine Begegnung mit verschiedenen Unternehmenskulturen setzt sich sowohl aus Konzernen und Großunternehmen zusammen, bis hin zum Mittelstand und Start-ups. Schließlich hat mich die Zusammenarbeit mit Start-ups auch dazu motiviert, eine eigene App zu entwickeln.

Entwickeln, kreativ sein, ausprobieren und mutig sein, das sind Eigenschaften, welche ich u.a. gerne in der Zeit als Lehrbeauftragter fördern möchte. Ich freue mich daher auf eine spannende Zeit an der Hochschule Augsburg!



Tobias Treven – Lehrbeauftragter für Rhetorik/Präsentationstechniken

Präsentation/Kommunikation nur was für die Schule als Wahlpflichtfach, für die Mündliche oder fürs Assessment? – Gewiss nicht! Eine klare Kommunikation, eine Kommunikation, um mit anderen in Austausch zu kommen, um sich gemeinsam auf eine Reise auf ein Ziel hin zu machen, um andere für eine Idee zu gewinnen oder um darum zu ringen, ist aus eigener Erfahrung eine zentrale Fähigkeit. Obwohl es auf den ersten Blick so einfach scheint, kann es doch so schwierig sein und ist keinesfalls ein Selbstläufer – ob im Privaten oder im Beruf. Ich freue mich für Sie, dass die Hochschule dies als Pflichtteil im Studium verankert hat und ich einer von jenen Sparringspartnern bin, die Sie auf dem Weg zur besseren Kommunikation + Präsentation begleiten.

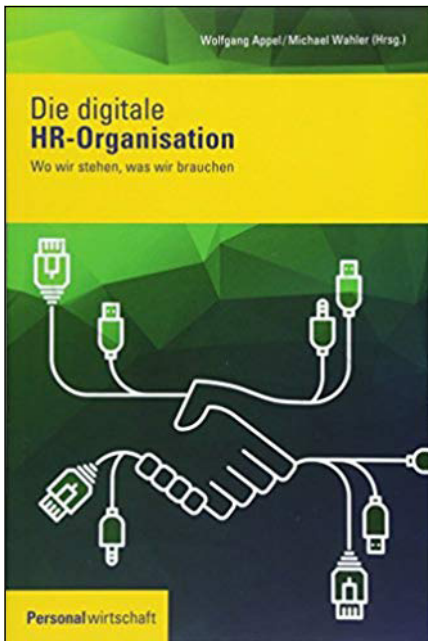
Besser heißt, dass Sie authentisch, mit Ihrer eigenen Note, souverän Ihre Meinung darstellen können, sie diskutieren und es Ihnen gelingt, andere für sich und Ihren Weg zu interessieren und dabei mitzunehmen.

Die Arbeit mit Ihnen erinnert mich an meine Studienzeit an der Universität Regensburg. Dort habe ich – im Anschluss an meine Ausbildung zum Bankkaufmann – Pädagogik mit Schwerpunkt beruflicher Erwachsenenbildung studiert.

Bevor ich als Personalentwickler bei den Stadtwerken Augsburg angeheuert habe, habe ich Praxis-/Branchenerfahrung im Klinikum Günzburg bei der Zertifizierung nach KTQ, in der Unterstützung von Schulabgängern auf ihrem Weg zur Ausbildung beim BFZ Augsburg und beim Druckmaschinenhersteller MAN Roland, u.a. zum Thema Außendienstvergütung, gesammelt.

Einige mögen nun schmunzeln, aber mein Auslandspraktikum habe ich bei CLAAS Landmaschinen nahe Gütersloh absolviert. – Es braucht nicht zwingend eine andere Sprache, um auf eine neue Kultur zu treffen.

Bei den Stadtwerken Augsburg heißt Personalentwicklung Mitarbeiter, Führungskräfte und Teams auf ihrem Weg ständiger Veränderung, u.a. aufgrund von Marktveränderungen oder zunehmender Digitalisierung, zu begleiten und zu unterstützen. Meine berufsbegleitenden Weiterbildungen zum Coach gem. den Richtlinien von dvct und DGSv helfen mir dabei, da soziale Kompetenzen im Beruf zentral sind. Diese Erfahrungen bringe ich gerne an der Hochschule in der Zusammenarbeit mit dem Nachwuchs ein.



Appel, W. & Mahler, M. (Hrsg.)
(2018).

Die digitale HR-Organisation. Wo wir stehen, was wir brauchen.

Köln: Luchterhand. 344 Seiten. € 39,00.

Das Buch ist eine lesenswerte Sammlung von Aufsätzen rund um den Einfluss der Digitalisierung der Personalarbeit sowie deren Auswirkung auf die Organisation der Personalabteilung. Unter den fünf Stichworten „Standortbestimmung“, „Auswirkung der Digitalisierung auf das HR-Management“, „Digitale HR-Prozesse im Fokus“, „Werkstattberichte und Anwendungsszenarien“ sowie „Transformation zur digitalen HR-Organisation“ liefern die diversen Autoren Beiträge zur gesamten Bandbreite Digitalisierung im HR-Management. So wird bspw. die Frage aufgeworfen, ob Dave Ulrichs Business-Partner-Modell überhaupt noch zeitgemäß ist, wenn die in den Shared Service Centern durchgeführten Routineaufgaben zunehmend automatisiert abgewickelt werden. Ebenso werden die Auswirkungen der neuen Datenschutzverordnung, die Möglichkeiten der Digitalisierung in der Personalentwicklung oder der Weg zur digitalen HR-Organisation angesprochen. Durch die große Vielfalt der Themen dürften für alle Beteiligten in den HR-Arbeit Beiträge dabei sein, die wertvolle Impulse liefern können, egal ob es sich um Spezialisten in einzelnen Funktionen oder auch die Leitungen der Personalbereiche handelt. Gerade in der großen Bandbreite der behandelten Facetten der Digitalisierung und den unterschiedlichen Perspektiven liegt die Stärke dieses Buches. Es gibt einen

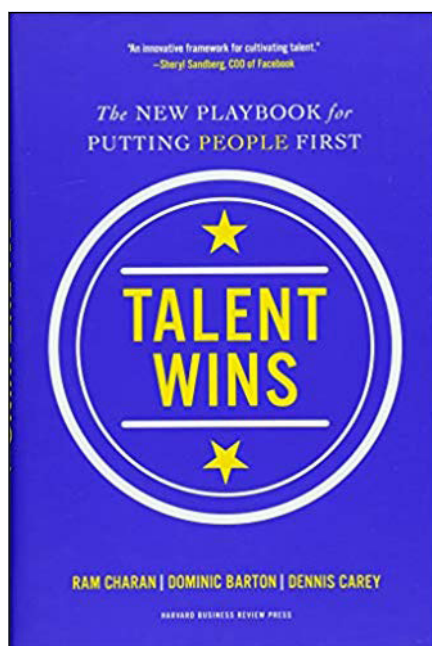
guten Überblick sowohl über die aktuellen Fragen, die sich aus der Digitalisierung für die Personalarbeit ergeben, als auch über den aktuellen Stand der Antworten. Wie so oft kommt lediglich die Perspektive der kleineren Unternehmen zu kurz. Viele der präsentierten Instrumente wie Chatbots oder Mitarbeiterserviceportale dürften sich auf absehbare Zeit nur bei sehr großen Unternehmen rechnen, nicht aber den vielen Mittelständlern, bei denen das Gros der Personalarbeit heute stattfindet.

Insgesamt bewegen sich die Beiträge auf einem hohen Niveau, auch wenn es – wie oft bei solchen Sammelwerken – gewisse Schwankungen gibt. Die Autoren kommen sowohl aus der Wissenschaft, der Praxis, Beratungen und auch der Kirche (in einem Beitrag über den Mehrwert der Digitalisierung für den Menschen). Es wäre schön gewesen, wenn der Anteil der Praktiker noch höher gewesen wäre und dafür vielleicht weniger Berater als Autoren dabei gewesen wären. Dann wäre die eine oder andere Bewertung der Vorteile der Digitalisierung eventuell nicht ganz so positiv ausgefallen. Abgesehen von diesen kleineren Punkten ist das Buch eine lohnenswerte Lektüre für diejenigen, die sich zum Stand der Digitalisierung in im HR-Management informieren wollen und Impulse für ihre eigene Arbeit suchen.

Prof. Dr. **Christian Lebrecht**

INFORMATIONEN UND INTERESSANTE LINKS

- Informationen und aktuelle Forschungsergebnisse zu **Geschlechtergerechtigkeit, Gender Pay Gap und Gender Studies** finden Sie unter www.div.de/gender.
 - Informationen, Stellungnahmen, Tipps und aktuelle Forschungsergebnisse zu Fragen der **Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung** finden Sie unter <https://arbeitszeitsysteme.com/>, der Homepage des Beraters und Arbeitszeitexperten Dr. Andreas Hoff.
 - Ein neuer Preis „Chefsache“ unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin Angela Merkel zeichnet innovative Ideen von kleinen und mittleren Unternehmen für mehr Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt aus: www.chefsache-award.de. Die Jury ist hochkarätig besetzt, das Vorbildprojekt wurde am 27. September mit dem „Chefsache-Award 2018“ ausgezeichnet.
 - Aktuelle HR-Studien im Auge zu behalten ist leicht mit dem Service HRblue Trendbook News. Anmeldung unter <https://www.hrblue.com/hrblue-trendbook-news-service-verteiler-eintragen/>.
 - Im Januar 1919 durften Frauen nicht nur zum ersten Mal wählen, am **1.1.1919** wurde der Acht-Stunden-Tag für Arbeiter eingeführt. Und der 1. Mai wird gesetzlicher Feiertag.
 - **Compensation Partner** hat eine große Analyse zu Arbeitszeiten und Überstunden in Deutschland publiziert. Die Analysen beziehen sich auf 226.452 Vergütungsdaten aus den Jahren 2017 und 2018:
 - danach machen 54 % der Beschäftigten Überstunden
 - Ältere machen deutlich mehr Überstunden als Jüngere (3,5 Stunden pro Woche bei den 50-59Jährigen versus 2,5 Stunden bei den 20-29Jährigen)
 - Führungskräfte arbeiten länger
 - es besteht eine klare Korrelation mit dem Einkommen, Top-Verdiener (definiert als Jahresgehalt > 120.000 €) machen pro Woche im Schnitt 9,5 Überstunden.
- Der **Arbeitszeitmonitor 2018** ist zu finden unter <https://www.compensation-partner.de/downloads/arbeitszeitmonitor-2018.pdf>.



Charan, R., Barton, D. & Carey, D.
(2018).

Talent Wins - The New Playbook for Putting People First.

Boston MA: Harvard Business Press. 180
Seiten. Preis 19,99 €.

Je nachdem, mit welcher Erwartung Sie dieses Buch lesen, werden Sie entweder enttäuscht oder begeistert sein. Wenn Sie es als Personalerin lesen, die nach neuen Ideen sucht, wie Sie die Bedeutung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg steigern können, dann werden Sie enttäuscht sein. Ja, das Buch kommt zum Ergebnis, dass die Mitarbeitenden der Schlüssel für den Unternehmenserfolg sind und es immer mehr werden. Ja, es ist immer mehr eine kleine Gruppe von Leistungsträgern, die das Unternehmen identifizieren, fördern und an das Unternehmen binden soll. Gleichzeitig soll HR auch konsequent fehlende Kompetenz aktiv einkaufen – dramatisch formuliert als Talent M&A. Auch kommen die Autoren zum Ergebnis, dass HR digitalisiert werden muss, die Organisation agiler werden muss, dass viele Prozesse, gerade das derzeit viel gescholtene Performance-Management überprüft und angepasst werden müssen. Das ist alles nicht neu, sondern eine wohlbekannte Litanei. In bester amerikanischer Management-Literatur-Manier wird ein schönes Beispiel an das nächste gereicht, eine Erfolgsstory nach der anderen geliefert, viel behauptet, wenig belegt. So schreiben die Autoren, dass es die Top zwei Prozent der Mitarbeitenden sind, die für die Firma überlebenswichtig sind. Warum gerade zwei Prozent, warum nicht ein oder drei Prozent? Das erfahren wir nicht.

Wenn Sie das Buch als Personalleiterin lesen, die sich für eine stärkere Rolle der HR-Funktion und der eigenen

Person einsetzen, dann werden Sie es lieben. Hier schreiben drei hochkarätige Berater – inklusive des weltweiten Chefs von McKinsey – ausdrücklich an die Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer von Unternehmen und fordern, dass die HR-Leitung zusammen mit dem CFO gleichberechtigt in Entscheidungen eingebunden wird. Es wird gefordert, dass ein Triumvirat aus dem CEO, dem CFO und dem Chief Human Resource Officer als höchstem Personaler die Strategie gemeinsam entwickeln und verabschieden und sich der Aufsichtsrat in erster Linie um Fragen der Personalentwicklung, statt um die Strategie kümmern sollte. Das ist alles Musik in den Ohren vieler Personalleitungen, besonders auch, wenn sie als CHRO genauso gut bezahlt werden. Sie sollten das Buch Ihrem CEO schenken, denn Sie haben hier drei sehr eloquente Fürsprecher für eine stärkere Rolle von HR. Bevor Sie das Buch aber einpacken und dem Chef auf den Tisch legen, machen Sie sich aber auch die Konsequenzen bewusst, die aus den Empfehlungen entstehen. Nicht nur die Bedeutung der HR-Funktion soll massiv steigen, sondern auch die Anforderungen an die Personalfunktion und ihre Leitung. Als Fazit bietet dieses Buch inhaltlich wenig Neues und ist gleichzeitig ein eloquentes Plädoyer für eine stärkere Rolle von HR. Da der Prophet im eigenen Land bekanntlich wenig gilt, kann es hilfreich sein, die drei Autoren und ihr Buch als Fürsprecher im eigenen Top-Management zu empfehlen.

Prof. Dr. **Christian Lebrecht**, HS 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 86-3222
info@hs-augsburg.de

Verantwortlich für den Inhalt:

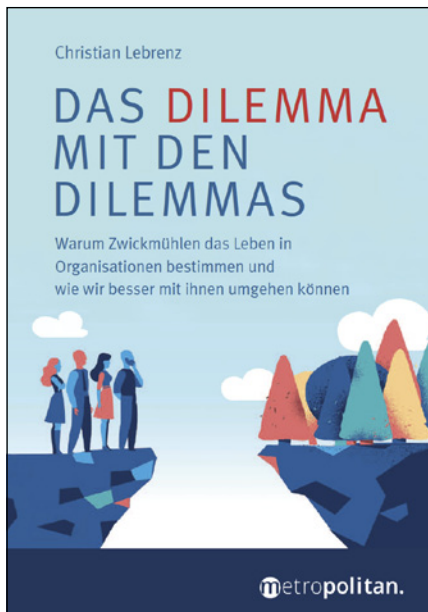
Prof. Dr. **Erika Regnet**
Hochschule Augsburg
Fakultät für Wirtschaft
An der Hochschule 1
86161 Augsburg
Telefon: +49 (0)821-55 86-2921 /-29 17
erika.regnet@hs-augsburg.de · www.hs-augsburg.de

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

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

Praktiker erhalten Informationen über aktuelle Themen – z.B. arbeitsrechtliche Entscheidungen, 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.



Das Buch von Christian Lebrez „Das Dilemma mit den Dilemmas: Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können“ ist im Oktober 2018 im metropolitan Verlag erschienen und kostet 29,95 €. Das Interview führte Prof. Dr. Erika Regnet

Interview mit Prof. Dr. Christian Lebrez, Hochschule Koblenz

Lieber Christian, Dein letztes Buch hast Du zum strategischen Personalmanagement geschrieben. Das aktuelle Buch „Das Dilemma mit den Dilemmas“ handelt von den alltäglichen Zwickmühlen, mit denen sich Führungskräfte konfrontiert sehen. Wie bist Du darauf gekommen, Dich mit diesem ganz anderen Thema zu beschäftigen?

Da kamen zwei Dinge zusammen. Zum einen meine Erfahrung als Führungskraft, wo ich plötzlich ziemlich unvorbereitet mit ganz vielen Dilemmas konfrontiert wurde. Ich hatte anfänglich das Gefühl, einen schlechten Job zu machen, weil ich ständig von Dilemmas umgeben war. Irgendwann kam dann die Frage, ob die eigene Unzulänglichkeit wirklich Ursache dieser Dilemmas ist. Später kam dann an der Hochschule die Erkenntnis dazu, dass es zwar viel wissenschaftliche Literatur zu Dilemmas gibt, aber in der Praxis herzlich wenig davon ankommt. Im Unternehmensalltag wird das Thema eher in die Schmutzdecke gestellt und geflissentlich ignoriert. Da Dilemmas zu wichtig sind, um sie unter den Teppich zu kehren, habe ich beschlossen, dieses Buch zu schreiben.

In Deinem Buch vertrittst Du die These, dass es nicht nur keine Organisationen ohne Dilemmas gibt, sondern dass diese Dilemmas mit einer der Gründe sind, dass überhaupt Führungskräfte in Organisationen benötigt werden. Heißt das dann: Mit je mehr Dilemmas ich konfrontiert bin, eine umso bessere Führungskraft bin ich?

Soweit würde ich nicht gehen. Wenn jemand mit sehr vielen Dilemmas konfrontiert ist, dann ist das eher ein Zeichen dafür, dass es bei dieser Führungskraft überwiegend Tätigkeiten gibt, die nicht standardisiert sind, bei denen es keine klaren Handlungsanweisungen gibt. Je größer die Entscheidungsfreiräume, die eine Führungskraft hat, desto öfter wird sie zwischen unangenehmen Alternativen wählen müssen.

Wie finde ich als Führungskraft heraus, ob es sich um klassische Dilemmas handelt, mit denen ich mich herumzuschlagen habe oder ob ich nicht doch ein „Fettnäpfchen-König/Königin“ bin?

Um ins Fettnäpfchen zu treten, brauche ich gar keine Wahlmöglichkeiten. Im Fettnäpfchen kann ich allein schon durch Unachtsamkeit oder fehlendes Wissen um die Spielregeln einer Organisation oder Gruppe landen. Mit einem Dilemma haben wir es dann zu tun, wenn wir uns zwischen mindestens zwei gleich unangenehmen Alternativen entscheiden müssen und wir auf keine der beiden Alternativen komplett verzichten können. Wenn zwei Mitarbeiterinnen gleichzeitig Urlaub nehmen wollen, aber aus Kapazitätsgründen nur eine der beiden gehen kann, dann muss die Vorgesetzte entscheiden, wen sie unzufrieden macht. Und gleichzeitig kann es sich die Vorgesetzte nicht leisten, langfristig beide sauer zu fahren. Solch eine Situation ist kein Fettnäpfchen, sondern ein echtes Dilemma.

Du gibst viele Tipps, um im beruflichen Umfeld mit Dilemmas – zumindest entspannter – umzugehen. Lassen sich diese Maßnahmen denn auch im Privaten erfolgreich anwenden?

Selbstverständlich! Denn die Rahmenbedingungen, die Dilemmas führen, haben wir auch im privaten Umfeld. Auch hier müssen wir unterschiedliche Interessen unter einen Hut kriegen, auch hier sind Zeit und Geld knapp, wir müssen unter Unsicherheit oft weitreichende Entscheidungen treffen. Dementsprechend lassen sich auch die Lösungsansätze, die ich im Buch vorstelle, auf die Familie und das private Umfeld übertragen.

Noch eine letzte Frage. Du lädst die Leser dazu ein, Dir ihr Lieblingsdilemma zu mailen. Diese werden dann auf der Homepage www.dilemma-dilemma.de veröffentlicht. Verrätst Du uns denn auch Dein Lieblingsdilemma?

Ja, mein Lieblingsdilemma stelle ich im Buch vor. Da ich aber mit der Auflösung bis zum Schluss des Buches warte, möchte ich hier noch nicht zu viel verraten. Es sei nur so viel gesagt, dass das Unternehmen letztendlich eine ganze Menge Geld gespart hat, statt wie befürchtet mehr auszugeben.

›› Unternehmenskulturelle Auswirkungen durch die Digitalisierung von Feedback – Eine Analyse am Beispiel der Joseph-Stiftung

Die nachfolgend vorgestellte Masterarbeit basiert auf dem Hintergrund, dass in der heutigen Arbeitswelt Organisationen zunehmend mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen konfrontiert werden. Begriffe und Schlagwörter wie Digitalisierung, Arbeiten 4.0, Automatisierung, Partizipation, Individualisierung, lebenslanges Lernen oder Generationenkonflikt gehören dabei zu den täglichen Herausforderungen, denen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüberstehen. Die genannten Punkte führen zum einen zu einer wachsenden Bedeutung der Personalentwicklung, um Kompetenzen und Anforderungen an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Zum anderen steigt seitens der Organisationsmitglieder, besonders die neuen Generationen betreffend, die Motivation, sich weiterentwickeln zu können, wobei individuelles Feedback, das auf Augenhöhe erfolgt, eine zentrale Rolle einnimmt. Demnach ist davon auszugehen, dass Feedbackverfahren und Beurteilungsinstrumente in der Zukunft hinsichtlich der Mitarbeitermotivation und Bindung einen noch höheren Stellenwert einnehmen.

Darüber hinaus bleibt auch die Unternehmenskultur nicht unberührt von diesen Entwicklungen, die oftmals eine Anpassung der Werte und Einstellungen notwendig machen, um als erfolgreiches Unternehmen weiterhin Bestand haben zu können. Zur Einleitung dieser Veränderungen, zum Beispiel bezüglich des Führungsverhaltens oder zwischenmenschlicher Aspekte, hat sich in der jüngsten Vergangenheit ein Trend herauskristallisiert, wonach Organisationen vermehrt digitale Feedbackinstrumente, beispielsweise in Form von Apps einsetzen. So werden klassische Top-down Beurteilungen durch Verfahren ergänzt oder ersetzt, die zukunftsgerichtet, flexibel, individualisiert und zeitsparend sind sowie eine Partizipation und zeitnahe Rückmeldung ermöglichen.

Zentrale Fragestellung und Methodik

Basierend auf diesen Entwicklungen wurde in einer Studie an 31 Mitgliedern eines

Unternehmens untersucht, inwieweit sich der Einsatz einer 360°-Feedback-App auf die Unternehmenskultur, insbesondere auf die Dimensionen Teamkultur und Leistungsmotivation auswirkt und ob durch den Einsatz des Tools die im Vorfeld definierten unternehmenskulturellen Veränderungen erzielt werden können. Die Datengrundlage bildeten Aussagen und Angaben der Organisationsmitglieder, die von diesen im Rahmen von qualitativen Leitfadeninterviews und einer quantitativen Umfrage getroffen wurden. Die Fragen und Aussagen der Studie wurden dahingehend formuliert, dass die nachfolgende zentrale Fragestellung beantwortet werden konnte:

(Wie) wirkt sich die Einführung der Feedback-App auf die Unternehmenskultur, insbesondere auf die Teamkultur und die Leistungsmotivation aus? Im Einzelnen sollte untersucht werden:

- Können durch die Feedback-App ein offenerer Austausch sowie ein verbesserter Informationsfluss erzielt und die Kommunikation bzw. das Kommunikationsverhalten optimiert werden?
- Wird durch die Feedback-App ein offenerer Umgang mit Kritik, Konflikten und Spannungsbereichen erreicht?
- Kann durch den vermehrten Austausch und das verbesserte Kommunikationsverhalten die Vertrauensbasis erhöht werden?
- Führt negatives beziehungsweise positives Feedback zu einem Ansporn, die eigene Leistung zu verbessern?
- Bestand die Motivation zur Teilnahme am Piloten darin, sich basierend auf den identifizierten Lernfeldern persönlich, fachlich und beruflich weiterzuentwickeln?

Da die unternehmenskulturellen Auswirkungen der Feedback-App im Unternehmen zunächst anhand eines Pilotprojektes untersucht wurden, wurde ein sogenanntes „Mixed-Methods“ Design verwendet. In der qualitativen Studie sollten einerseits gezielt Ergebnisse generiert werden, um die Thesen zu überprüfen und somit die Veränderungen infolge des Einsatzes der

Feedback-App aufzuzeigen. Andererseits wurden die Leitfadeninterviews durchgeführt, um zusätzlich weiterführende Erkenntnisse zum Start der Feedback-App zu erhalten, die gegebenenfalls zur Ableitung von Handlungsempfehlungen herangezogen werden konnten.

Funktionsweise der Feedback-App

Der Grundsatz zur Anwendung der Feedback-App mit dem Namen „surroundview“ basiert auf dem Verfahren des klassischen 360°-Feedbackprozesses (Abbildung 1). Im ersten Schritt erfolgt die Selbsteinschätzung, bei der der Feedbacknehmer bewertet, inwieweit die Aussagen auf die eigene Person zutreffend sind. Im zweiten Schritt wählt der Feedbackempfänger diejenigen Personen aus, von denen er Feedback erhalten möchte, und es werden Einladungen zur Feedbackabgabe versendet. Dabei handelt es sich beispielsweise um Vorgesetzte, (unterstellte) Mitarbeiter oder Kollegen. Die eingeladenen Personen können entscheiden, ob sie eine Beurteilung abgegeben möchten oder ob die Anfrage abgelehnt wird. Im nächsten Schritt erfolgt analog zu den Fragen aus der Selbsteinschätzung die Fremdbeurteilung der verschiedenen Feedbackgruppen. Im vierten Schritt werden die Ergebnisse anhand einer Graphik dargestellt. Hierbei erhält der Feedbacknehmer einen Abgleich der verschiedenen Rückmeldungen und es werden sowohl Stärken als auch Defizite und Entwicklungsfelder ersichtlich. Im letzten Schritt werden von der App individualisierte Entwicklungsempfehlungen ausgegeben. Diese werden entweder aus den Beurteilungsergebnissen der verschiedenen Feedbackgruppen generiert oder auf Basis der bisherigen im Unternehmen angebotenen internen sowie externen Fortbildungsmöglichkeiten erstellt.

Mit dem Einsatz dieser digitalen Feedback-App ergeben sich laut des Herstellers besonders durch die digitale Form verschiedene Vorteile. Zum einen zählen dazu der geringe Zeitaufwand und die Effizienz des gesamten Feedbackprozesses, da ein Beurteilungsdurchgang weniger als fünf Minuten in Anspruch nimmt. Darüber hinaus können der ›

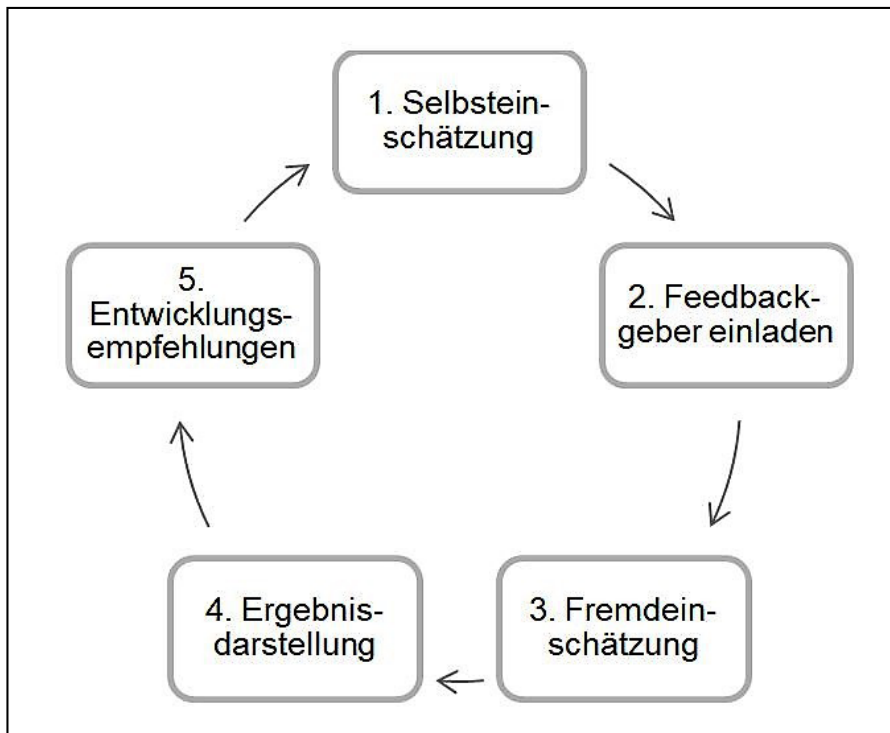


Abbildung 1: Ablauf des Feedbackprozesses mit „surround-view“

› graphische Ergebnisbericht sowie die Entwicklungsempfehlungen zeitnah eingesehen werden. Langwierige und zeitversetzte Auswertungsperioden werden folglich durch die Anwendung von „surround-view“ vermieden. Zum anderen kann flexibel und je nach Bedarf festgelegt werden, wann und wie oft die Beurteilungen erfolgen sollen. Somit kann der gesamte Feedbackprozess an die Abläufe und Prozesse des Unternehmens angepasst werden. Weitere Vorteile sind die multiperspektivische Sichtweise sowie die handlungsorientierte und auf die Zukunft ausgerichtete Form, die den Fokus auf die persönliche Entwicklung legt und auf lange Sicht eine Verbesserung der Leistung zur Folge haben kann.

Zentrale Ergebnisse der Studie

Es zeigte sich, dass durch den Einsatz der Feedback-App nahezu keine Veränderungen auf die Teamkultur bewirkt wurden. So konnten weder positive Effekte auf die Kommunikation noch ein gesteigerter Austausch oder eine vermehrte und offenere Ansprache von Konflikten oder Spannungsbereichen ermittelt werden. Des Weiteren wurde erkennbar, dass die Vertrauensbasis hinsichtlich der Kollegen sowie bezogen auf die Vorgesetzten nicht gesteigert werden konnte. Vereinzelt wur-

de jedoch angegeben, dass das Tool die Kritikfähigkeit positiv beeinflusste, besonders die eigene Person betreffend. Im Gegensatz dazu wurden positive Auswirkungen auf die Leistungsmotivation ermittelt, wonach diese sowohl durch positives als auch durch kritisches Feedback gestiegen ist. Darüber hinaus zeigte sich, dass der Ansporn zur Teilnahme am Piloten zum Start der Feedback-App darin bestand, sich durch die aufgedeckten Lernfelder persönlich, fachlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Ergänzend dazu wurden weiterführende Erkenntnisse zum Start des Piloten in Erfahrung gebracht. So waren verschiedene Punkte ersichtlich, die nach Auffassung der Befragten dazu führten, dass die Akzeptanz des Beurteilungsinstrumentes im Unternehmen gering ausgeprägt war und die App als wenig hilfreich und sinnvoll bewertet wurde. Für eine erfolgreiche Implementierung im gesamten Unternehmen wäre folglich eine Änderung und Anpassung von verschiedenen Aspekten notwendig gewesen, wie beispielsweise die Möglichkeit, einzelne Fragen nicht beantworten zu müssen oder überspringen zu können. Darüber hinaus wurde erkennbar, dass ein solches Vorhaben auch mit Widerstand seitens der Organisationsmitglieder verbunden sein kann, weshalb

die Notwendigkeit einer klaren und transparenten Kommunikation nicht zu unterschätzen ist, und begleitende Maßnahmen auch in einem Veränderungsprozess wie diesem notwendig sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die theoretischen Darlegungen in der Literatur durch die gefundenen Ergebnisse der Studien nur zum Teil bestätigt werden können. Besonders anhand der Untersuchung im Beispielunternehmen wurden Chancen, aber auch Herausforderungen erkennbar, die der Einsatz eines digitalen Feedbackinstrumentes in Form einer App sowohl bei der Implementierung als auch bei der Anwendung mit sich bringt. Zweifelsfrei wurde im Beispielunternehmen ersichtlich, dass Feedbackprozesse auch in der Zukunft ein zentraler und wichtiger Bestandteil in Organisationen sein werden. Jedoch wird in Anbetracht der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen eine Anpassung der eingesetzten Verfahren notwendig. So werden in Zukunft auch Beurteilungsverfahren vom Thema Digitalisierung nicht unberührt bleiben. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich der Einsatz eines solchen Instrumentes auf die Unternehmenskultur auswirken wird, dennoch ist zu hinterfragen, ob allein dessen Anwendung ausreicht, um die Kultur zu verändern. Wie die Masterarbeit zeigt, ist der Einsatz der Feedback-App im Beispielunternehmen nicht ausreichend, um grundlegende Veränderungen innerhalb des Untersuchungszeitraumes zu realisieren. Folglich kann der Einsatz des digitalen Tools oftmals als Anstoß und Zusatz gesehen werden, anhand dessen ein Veränderungsvorhaben begleitet wird.

Ergänzend wurde deutlich, dass trotz der Zunahme von digitalen Kommunikationsformen der persönliche Austausch weiterhin als wichtiger Bestandteil im beruflichen Alltag gesehen wird. Folglich könnte sowohl für Feedbackprozesse im Rahmen der Personalentwicklung und der Leistungsbeurteilung als auch für angestrebte kulturelle Veränderungsvorhaben die Verknüpfung von digitalen und persönlichen Elementen in der Zukunft ein vielversprechender Ansatz sein. ‹‹

Annika Gebauer, Masterstudiengang Personalmanagement

Forschungsprojekt Best Agers

Zum zweiten Mal seit 2015 haben wir Best Agers befragt, um Aussagen zu ihrer Arbeitssituation, ihren beruflichen Perspektiven und Zielen, dem Gesundheitszustand sowie der Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu erhalten.

Auch diese Befragung erfolgte als Online-Befragung in Kooperation zwischen der Hochschule Augsburg, wissenschaftliche Leitung durch Prof. Dr. Erika Regnet, und der borisgloger consulting. Wir freuen uns sehr, dass diesmal sogar 534 Fach- und Führungskräfte teilgenommen haben, nämlich

- 91 Vorstände, Geschäfts- und BereichsleiterInnen,
- 102 AbteilungsleiterInnen
- 193 Projekt- und GruppenleiterInnen sowie Personen in der Fachkarriere
- 107 SpezialistInnen ohne Führungsverantwortung
- 41 Selbständige.

Zwei Drittel der Befragten haben Führungsverantwortung, 18 % sind mittel- und unmittelbar sogar für mehr als 50 Mitarbeitende in ihrem Bereich verantwortlich. Der Frauenanteil liegt bei 44 %, was durch die Kooperation mit Frauennetzwerken erreicht werden konnte und natürlich nicht repräsentativ für Führungsebenen ist.

Die Altersspanne umfasst das gesamte berufliche Spektrum von unter 35-Jährigen (15 %) bis zu 65-Jährigen (6 % sind 60 Jahre oder älter). 46 % sind 40-49 Jahre alt, 33 % 50-59 Jahre. So können Vergleiche zwischen den Altersgruppen durchgeführt werden.

Lange Arbeitszeiten im Management

Auffallend sind zunächst die langen Arbeitszeiten: 85 % der befragten Fach- und

Führungskräfte machen regelmäßig Überstunden. Lediglich jede/r siebte Befragte kommt mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von bis zu 39 Stunden zurecht. 54 % arbeiten im Durchschnitt 40 – 49 Stunden, 31 % sogar regelmäßig mehr als 50 Stunden pro Woche. Die Arbeitszeitbelastung steigt mit der Führungsverantwortung und jeder weiteren Hierarchiestufe spürbar an. Besonders im Top-Management ist die Arbeitsbelastung hoch.

Gewünscht ist dies – auch im Management – schon lange nicht mehr. Nicht nur die Generationen Y und Z wollen kürzere Arbeitszeiten. Über alle Hierarchieebenen und Altersgruppen gilt: Die Mehrzahl der befragten Fach- und Führungskräfte, Männer wie Frauen, will kürzer arbeiten. In der Gesamtgruppe plant jede/r Zweite für die Zukunft Arbeitszeiten nur noch bis zu 40 Stunden, ein gutes Drittel will moderate Überstunden bis zu 44 Wochenstunden leisten. Noch länger möchten gerade einmal 14 % arbeiten:

- Wer mehr als 50 Stunden beruflich engagiert ist, ist mit seiner Arbeitszeit am unzufriedensten und möchte diese senken.
- Der Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung ist im Management seit 2015 weiter gestiegen.
- Wer weniger als 40 Stunden arbeitet, ist mit seiner Arbeitszeit am zufriedensten und möchte diese auch mehrheitlich beibehalten.
- Jede/r Zweite kann sich sogar vorstellen, beruflich und hierarchisch einen Schritt zurückzugehen.

In der **obersten Führungsebene** sind die Arbeitszeiten zwar am längsten (s.o.), die Top-Manager sind jedoch am ehesten zu (moderaten) Überstunden bereit. Doch



auch bei ihnen liegt die Schmerzgrenze bei 50 Arbeitsstunden pro Woche. Nur jede siebte besonders lang arbeitende Top-Führungskraft will ihr Arbeitspensum beibehalten und auch zukünftig mehr als 50 Stunden pro Woche für den Beruf aufwenden.

Die Best Agers fühlen sich fit und leistungsfähig

Besonders positiv ist, dass 87 % ihre Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Arbeitsanforderungen als sehr gut oder gut bewerten. Und auf einer Skala von „0=völlig arbeitsunfähig“ bis „10=derzeit beste Arbeitsfähigkeit“ liegt der Mittelwert bei dem hohen Wert 8,1.

Berufliche Ziele sind altersunabhängig auch bei der Gruppe 40+ und 50+ vorhanden. Fach- und Führungskräfte bleiben in hohem Maße karrierebewusst. Als besondere berufliche Herausforderung gilt vor allem ein hierarchischer Aufstieg. Ein knappes Viertel der Befragten kann sich zudem einen Unternehmenswechsel vorstellen. Hoch im Trend liegen daneben Wissensweitergabe und Mentorentätigkeit. Mit mehr Freiraum und Verantwortung ließen sich viele Ältere (im Übrigen kostenneutral) motivieren.

Selbstausschüttung und Stress?

Vor allem gesunde Ernährung, Sport und die Work-Life-Balance sind den Fach- und Führungskräften wichtig. Gesundheitsprogramme des Unternehmens werden zwar positiv bewertet, jedoch von Managern kaum wahrgenommen.

Bedenklich ist, dass jede/r Neunte sich selbst als Burnout gefährdet sieht, jede/r Fünfte kann nur schwer oder gar nicht von der Arbeit abschalten.

Und in der Rushhour des Lebens, im mittleren Lebensalter von 40 – 50 Jahren also, achten die Befragten am wenigsten auf Ernährung und Sport. Und 40 – 44-Jährige sind besonders häufig am Abend beruflich noch aktiv.

Den detaillierten Ergebnisbericht finden Sie unter <https://doi.org/10.23779/0005>.

Jetzige Arbeitszeit	Anteil derer, die Arbeitszeit erhöhen wollen	Anteil derer, die Arbeitszeit beibehalten wollen	Anteil derer, die AZ senken wollen
Weniger als 40 Std.	4,4	95,6	
40 – 44 Std.	0,5	53,6	45,9
45 – 49 Std.	2,0	11,1	86,9
50 – 54 Std.	0,0	16,9	83,1
Mehr als 54 Std.	0,0	17,1	82,9

›› „Mehr Rechtsförmlichkeitsfehler als ein Straßenkötter Flöhe“

Eine kurze Betrachtung zum Entgelttransparenzgesetz

von Professor Dr. Micha Bloching

Mit den Worten der Überschrift hat Thüsing den Entwurf zum Entgelttransparenzgesetz versehen¹. Auch sonst hat es verheerendes Echo in der Literatur gefunden, „zahnloser Tiger“² ist noch eine der harmlosesten Betitelungen. Nun sind wir es aber leider schon gewohnt, Gesetze schlechter Qualität zu erleiden. Das Entgelttransparenzgesetz stellt aber einen neuen Tiefpunkt dar.

A. Die Qualität der Gesetze im Allgemeinen

Die Zeit qualitativ hochwertiger Gesetze, wie des BGB oder der Reichsjustizgesetze von 1877, ist vorbei, sie endete 1919. Über die Ursache kann man streiten. Offensichtlich ist aber, daß das Parlament seitdem seine Gesetzgebungskompetenz nicht nur als „Verabschiedungskompetenz“ von Entwürfen sieht, die Spezialisten erarbeitet hatten (die dafür ausgebildet und wissenschaftlich ausgewiesen waren), sondern es möchte (unter entscheidendem Einfluß der Ministerialbürokratie) die Regeln, die das Zusammenleben der Bürger bestimmen, aktiv gestalten. Man kann darüber streiten, ob der Verfassungsgeber mit der Gesetzgebungskompetenz für das Zivilrecht tatsächlich letzteres gemeint hat oder ob das gesetzlich statuierte Zivilrecht nicht lediglich diejenigen Regeln festhalten sollte, die die Bürger als gerecht empfinden³. Der Anspruch der Politiker heute ist aber jedenfalls ein anderer: Sie wollen Gesellschaft gestalten. Die Folge ist, daß sich – abhängig von Moden, Trends und politischen Richtungen – die rechtlichen Regelungen ändern und zwar schneller als das Rechtsempfinden der Bürger. Es ist also nicht so, daß die Gesellschaft sich ändert und das Zivilrecht entsprechend angepaßt werden muß, sondern umgekehrt: Politisch neue Trends schaffen neues Recht und die Bürger haben gefälligst so zu leben.

Daß diese Schnellebigkeit negative Auswirkungen auf die Qualität der Gesetze hat, dürfte auf der Hand liegen. Welchen Anreiz gibt es auch für den Rechtsschaffenden, „gute“ Gesetze zu kreieren? Vor allem die Rechtssetzung der EU zeichnet

sich durch schwache Qualität aus (die Gründe sind vielfältig): Es gibt kaum noch eine Verordnung oder Richtlinie, der der EU-Gesetzgeber nicht eine mindestens zweistellige Zahl von Präambel-Absätzen vorgeschaltet hat, um – für den Fall, daß die geschaffenen Bestimmungen unvollkommen sind – auszudrücken, was er eigentlich regeln wollte (aber nicht konnte). Leidtragender ist der Bürger. Er muß also nicht nur die konkreten Bestimmungen kennen und befolgen, sondern muß auch noch seitenlang lesen (und berücksichtigen), was der Gesetzgeber eigentlich wollte, welche Gedanken ihn geleitet haben, was ihm wichtig war, welche Ziele er (z.T. vergeblich) damit verfolgte usw.

B. Das Entgelttransparenzgesetz im Besonderen

Das EntgelttransparenzG stellt aber einen weiteren Tiefpunkt in dieser negativen Qualitätsentwicklung auf nationaler Ebene dar. Es handelt sich um ein Gesetz mit 25 Paragraphen, das lediglich dazu dient, einen Auskunftsanspruch zu statuieren.

I. Regelungserfordernis

Zunächst stellt sich bei jedem neuen Gesetz die Frage nach dessen Erforderlichkeit.

Nun hat schon Bismarck erkannt, daß es dem Staat gut steht, sich den Bürgern als Helfer und Wohltäter darzustellen⁴. Also ist die Versuchung für den Staat groß, von einem Mißstand zu sprechen⁵ (ggf. ruft die veröffentlichte Meinung dann zusätzlich noch nach staatlichem Tätigwerden), und dann kann sich der Staat als helfender Gesetzgeber gerieren.

In diesem Fall geht es um die Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen. Nun dürfte es außer Frage stehen, daß – selbst ungeachtet des Art. 3 GG – der Staat zur Gleichbehandlung der Bürger verpflichtet ist, weil er ja ohnehin nur Mittel verteilen kann, die er zuvor den Bürgern genommen hat. Die Frage, ob der Staat auch Bürger verpflichten darf, andere Bürger (mit den Mitteln, die sie sich selbst erworben haben) gleichzubehandeln, kann man durchaus kontrovers diskutieren. Dies

würde aber in die Tiefen der Grundrechtsdiskussion führen und den Rahmen dieser Betrachtung sprengen. Nicht nur ist es heute wohl h.M., daß der Staat das darf, sondern es greift sogar mehr und mehr um sich, insbesondere wenn man das AGG und die diversen Gleichbehandlungsgesetze aus EU-Richtlinien ansieht. Das Thema gleichen Lohns für Männer und Frauen im Arbeitsrecht kennen wir jedoch bereits seit einigen Jahrzehnten⁶.

Was das Entgelttransparenzgesetz angeht, behauptet die Regierung in der Gesetzesbegründung eine „Entgeltdiskriminierung“ zwischen Männern und Frauen⁷ und stellt einen Lohnunterschied von 21 % dar. Als „bereinigte Entgeltlücke“ wurden von der Bundesregierung 7 % und später 6 % vorgetragen. Dies wird in der Literatur als unseriös angesehen⁸. Andere Zahlen sprechen von 3,8 % bis gar nur 2 %⁹.

Erstere Zahlen genügen aber der Regierung, um einfach mal eine „Entgelt-diskriminierung zwischen Männern und Frauen“ zu behaupten¹⁰. Unterschiedlicher Lohn kann aber hingegen unzählige Ursachen haben, vielleicht Diskriminierung, vielleicht aber auch andere Qualifikation, unterschiedliche Berufserfahrung, verschieden lange (Lebens- oder Wochen-) Arbeitszeit, unterschiedliche Leistungsbereitschaft oder –wille usw. Das hat ungefähr das Niveau, als wenn man die Löhne alter und junger Arbeitnehmer vergleicht, zum Ergebnis kommt, daß ältere mehr verdienen und daraus eine Diskriminierung der jungen schließt. Auf die Idee, daß es vielleicht an der Berufserfahrung liegt, kommt man nicht¹¹.

Aber ungeachtet dieser peinlichen Statistik der Bundesregierung stellt sich – wie bei jeder Statistik – die Frage, wie seriös Statistiken überhaupt sein können, denn wie will man z.B. „gleiche Arbeit“ statistisch erheben? „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ setzt aber nun einmal voraus, daß die Arbeit gleich ist. Es werden aber nie zwei Menschen die gleiche Arbeit leisten; ihre Leistung wird immer unterschiedlich sein, so wie Menschen immer unterschiedlich bleiben werden¹². Der eine wird schneller dies erstellen können und der ›

› andere effektiver jenes erfassen, ein Dritter hat wiederum andere Fähigkeiten. Grundgedanke jeder Gleichbehandlung ist aber nun einmal, daß Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln ist.

Das Gesetz macht es sich leicht und spricht in § 4 Abs. 1 einfach von „*identischer oder gleichartiger Arbeit*“. Abs. 2 versucht das zu definieren und zu präzisieren. Das ändert aber nichts daran, daß es bei wirtschaftlicher Betrachtung nie völlig gleiche Arbeit gibt; § 4 ist schlicht und einfach eine Fiktion.

II. Regelungsinhalt

1. Anwendungsbereich

Gemäß seinem § 2 Abs. 1 iVm. § 5 Abs. 2 gilt das Gesetz für Beschäftigte und damit nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für Beamte, Soldaten und Richter.

Wichtig ist, daß nachfolgend beschriebener Auskunftsanspruch nur für derartige Beschäftigte „*in Betrieben mit in der Regel mehr als 200 Beschäftigten bei demselben Arbeitgeber*“ besteht. Hat also das Unternehmen mehr als 200 Arbeitnehmer, der Betrieb aber nicht, besteht er nicht. Der Anspruch besteht auch dann nicht, wenn der Betrieb zwar mehr als 200 Arbeitnehmer verzeichnet, es sich aber einen gemeinsamen Betrieb handelt und der betroffene Arbeitgeber selbst nicht mehr als 200 Leute beschäftigt.

2. Auskunftsanspruch

Macht heutzutage z.B. eine Arbeitnehmerin geltend, sie werde diskriminiert, sie erhalte nämlich aufgrund ihres Geschlechts einen niedrigeren Lohn als ein vergleichbarer männlicher Arbeitnehmer, hat sie einen Anspruch auf gleichen Lohn aus § 2 Abs. 1 Nr. 2 iVm. § 8 Abs. 2 AGG und auch Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche aus § 15 Abs. 1 und Abs. 2 AGG¹³. Dafür bedarf es keines EntgelttransparenzG. Das EntgelttransparenzG bringt als Neuigkeit tatsächlich kaum etwas anderes als (in seinen §§ 10 ff.) einen Auskunftsanspruch des Arbeitnehmers gegen seinen Arbeitgeber „*zu dem durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelt*“. Der Auskunftsanspruch erstreckt sich auf „*Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung*“ und auf Angaben zum Vergleichsentgelt, § 11 Abs. 1.

Der Arbeitnehmer, der den Arbeitgeber um Auskunft ersucht, hat dies in Textform zu tun (§ 10 Abs. 2 Satz 1) und „*in zumutbarer Weise eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit (Vergleichstätigkeit) zu benennen*“, § 10 Abs. 1. Kommt der Arbeitgeber zu der Erkenntnis, daß die benannte Vergleichstätigkeit nicht „*gleich*“ oder „*gleichwertig*“ ist, kann er die Antwort nicht verweigern, sondern muß seinerseits die seines Erachtens richtige Vergleichsgruppe ermitteln und dies begründen. Zwei Jahre nach dem Einreichen des letzten Auskunftsersuchens darf der Arbeitnehmer erneut fragen, wenn er darlegt, daß sich die Voraussetzungen wesentlich verändert haben, § 10 Abs. 2 Satz 2.

a) Auskunftsanspruch über Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung

Die Auskunft über „*Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung*“ erstreckt sich auf die Information über die Festlegung des eigenen Entgelts sowie des Entgelts für die Vergleichstätigkeit, § 11 Abs. 2., wobei der tarifgebundene Arbeitgeber seiner Auskunftspflicht schon nachkommt, wenn er die tarifvertraglichen Regelungen nennt und angibt, wo die Regelungen einzusehen sind, § 11 Abs. 2 S. 2. Tarifgebundene Arbeitgeber werden auch sonst erheblich privilegiert, denn § 4 Abs. 5 enthält die Festlegung, daß für tarifvertragliche Entgeltregelungen eine Angemessenheitsvermutung gilt.

b) Auskunftsanspruch über Vergleichsentgelte

Was die Vergleichsentgelte angeht, hat nach § 11 Abs. 3 der Arbeitgeber den „*auf Vollzeitäquivalente hochgerechnete[n] statistische[n] Median des durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelts sowie Entgeltbestandteile*“ des jeweils anderen Geschlechts zu liefern.

Der Arbeitgeber muß also zunächst den durchschnittlichen monatlichen Brutto-Verdienst dieser Arbeitnehmer ermitteln, auf den Vollzeitwert hochrechnen und alle (auch Einmal-) Zahlungen der letzten 12 Monate ebenfalls einbeziehen. Wie sieht das aber bei leistungsabhängigen Vergütungen von Teilzeitkräften aus? Sind diese auf

Vollzeit hochzurechnen oder direkt zu übernehmen?¹⁴

Der Median soll im Gegensatz zum Durchschnittsentgelt Ausreißer eliminieren. Der Staat traut also dem Durchschnittswert nicht. Das ist umso faszinierender, als der Staat selbst ja das Erfordernis seines Handelns durch dieses Gesetz einfach mit den (angeleglichen) unterschiedlichen Durchschnittsentgelten zwischen Männern und Frauen begründet hat¹⁵.

Der Median klingt zwar statistisch hochtrabend, fraglich bleibt aber, ob er viel bringt. Wenn sieben Arbeitnehmerinnen zwischen € 3.000 und € 4.000 verdienen und sieben vergleichbare männliche Arbeitnehmer ebenfalls und der Median also bei beiden Gruppen bei € 3.500 liegt, bekommt die Arbeitnehmerin, die nur € 3.000 erhält, mitgeteilt, daß der Median bei den Männern bei € 3.500 liegt¹⁶. Was soll das nun bringen? Und soll das nun schon Indiz für eine Diskriminierung nach § 22 AGG sein, das eine Beweislastumkehr zu Lasten des Arbeitgebers zu Folge hat?¹⁷

Was dieser Auskunftsanspruch, insbesondere über die Vergleichsentgelte, für den Datenschutz der Kollegen bedeutet, hat sich der Gesetzgeber auch Gedanken gemacht, allerdings recht oberflächliche: In § 12 Abs. 5 heißt es etwas einfach:

„*Bei der Beantwortung eines Auskunftsverlangens ist der Schutz personenbezogener Daten der auskunftsverlangenden Beschäftigten sowie der vom Auskunftsverlangen betroffenen Beschäftigten zu wahren. Insbesondere ist das Vergleichsentgelt nicht anzugeben, wenn die Vergleichstätigkeit von weniger als sechs Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts ausgeübt wird.*“

Und wenn nicht? Man ist überrascht, welche komplexe Verpflichtungen der Staat mit der DatenschutzGrundVO dem Bürger auferlegt (staatliche Sammelwut, insbesondere durch die Geheimdienste, ist davon ohnehin unberührt), der Staat selbst in seinem Gesetz sich aber keinerlei Mühe gibt, etwas präziser zu regeln, was weitergegeben werden darf und was nicht, sondern die Verantwortung zur Befolgung seiner anderen Gesetze und die Risiken aus deren ›

› **Widerrede: Gender Pay Gap ist unakzeptabel und der Gesetzgeber ist weiterhin gefordert**

Equal Pay Gap ist keine Einbildung – Entwicklung der Gehälter

Prof. Dr. Erika Regnet

Seit 20 Jahren liegt die Gehaltslücke beim **Vergleich der Bruttostundenlöhne** von Männern und Frauen in Deutschland konstant bei 21 Prozent und mehr, mit einer Ausnahme im Jahr 1999. Da die Stundenlöhne verglichen werden, darf der hohe Teilzeitanteil von Frauen beim errechneten Gender Pay Gap nicht ins Gewicht fallen, da Teilzeitkräfte aufgrund der EU-Vorschriften zur mittelbaren Frauendiskriminierung nicht schlechter als Vollzeitkräfte gestellt oder bezahlt werden dürfen. Auch für 2017 wurde ein Lohnabstand von 21 Prozent berechnet. Unverändert ist damit seit Jahren, dass Deutschland in der EU immer an einer der letzten Positionen steht, während der EU-28-Durchschnitt inzwischen „lediglich“ 16 Prozent beträgt. Zudem wäre der Gehaltsunterschied ohne die ostdeutschen Bundesländern noch höher: Frauen in Westdeutschland erhalten einen um 23 bis 24 Prozent geringeren Bruttostundenverdienst als Männer (Hobler & Pfahl, 2018).

Inzwischen liegen mehrere Gehaltsvergleiche mit großen Datensätzen vor. Beim StepStone Gehaltsreport 2018 haben sich rund 50.000 Fach- und Führungskräfte an einer Online-Umfrage beteiligt und ihre Gehaltsdaten angegeben. Abbildung 1 veranschaulicht einige Detailergebnisse. Gezeigt sind die Bruttojahresgehälter inklusive Boni, Prämien etc. Berücksichtigt wurden jeweils aus Vergleichbarkeitsgründen nur **Fach- und Führungskräfte in Vollzeitpositionen**, jedoch aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Branchen.

Die Zahlenunterschiede sind frappierend (für weitere Beispiele s. Regnet, 2017) – und sie summieren sich über die Berufsjahre. Alles Zufall? Oder leisten die Frauen wirklich so viel weniger? Oder verhandeln sie so viel schlechter? Erschreckend sind zudem weitere Detailanalysen:

- Die Entgeltlücke beginnt bereits beim **Berufseinstieg** und weitet sich im Berufsleben aus (z.B. Compensation Partner, 2016, S. 14).
- Generell ist der Gender Pay Gap bei **Betrieben ohne Tarifbindung** höher (Grimm et al., 2016).

- Der Gender Pay Gap ist bei **Führungspositionen** mit 29 Prozent besonders hoch (Busch & Holst, 2013, S. 326). Grund ist wohl, dass bei diesen Positionen frei verhandelt wird, kein bindender Tarifvertrag mehr gilt und der Betriebsrat nicht länger zuständig ist.
- **Startup-Unternehmen** – mit einer typischerweise jüngeren Belegschaft – **liegen im Gender Pay Gap noch über dem Durchschnitt**: In Berlin erhalten vollzeitbeschäftigte Frauen rund 25 Prozent weniger Gehalt als ihre männlichen Kollegen (Backes et al., 2016).

Kurioserweise treffen geschlechtsabhängige Einkommensunterschiede ebenso bei **eBay-Transaktionen** zu, wie eine neue Studie belegt, die mit Hilfe von Big-Data-Analysen eine Vielzahl an Transaktionen zu den 420 gebräuchlichsten Produkten in einem Dreijahreszeitraum untersucht hat (Kricheli-Katz & Regev, 2016). Frauen erzielten für identische neue Produkte 20 Prozent weniger als männliche Verkäufer, bei gebrauchten Produkten schrumpft der Verdienstgap auf drei Prozent. Laut Einschätzung der Autorinnen ist es trotz der Policy von eBay, keine Geschlechter zu zeigen, leicht möglich, das Geschlecht des Verkäufers richtig zuzuordnen. Auffallend ist: Frauen setzen einen signifikant niedrigeren Startpreis und verwenden weniger Bilder. Doch trotz der niedrigeren Preisforderung und positiverer Bewertungen erhalten sie signifikant weniger Gebote und erzielen für identische Produkte einen signifikant geringeren Preis als männliche

Verkäufer. In einer Zusatzstudie waren Käufer bereit, für eine Amazon-Gutscheinkarte im Wert von 100 \$ dem männlichen Verkäufer „Brad“ im Durchschnitt 87,4 \$ zu geben, während sie der Verkäuferin „Alison“ nur 83,3 \$ zahlen wollten. Der erzielte niedrigere Preis scheint also weniger am Verhalten der Verkäuferinnen als an ihrem Geschlecht zu liegen.

Nach einer britischen Studie erhalten Mädchen rund 20 % weniger **Taschengeld** als gleichaltrige Jungen – haben sie schlechter verhandelt? Sind sie weniger risikobereit? Oder handelt es sich um ein breites, generelles gesellschaftliches Phänomen und Problem, wenn Frauen weniger Geld bekommen?

Bereinigter Gehaltsgap heißt nicht diskriminierungsfrei

Doch zurück zu den Gehaltsunterschieden im Beruf. Was meint der sog. bereinigte Gehaltsgap, der sehr viel niedriger liegt? Dahinter steckt der Gedanke, dass es sachliche Gründe für Gehaltsunterschiede gibt, die das Lohngefälle erklären können. Der bereinigte Gehaltsgap würde dann nur noch sachlich nicht erklärbare Lohnunterschiede umfassen.

Worauf lässt sich der Lohnabstand von Männern und Frauen genau zurückführen? Dank der umfangreichen Detailberechnungen von Boll und Leppin (2015, S. 251), die sich auf die Daten von 2011 beziehen (damals lag der Gender Pay Gap in Deutschland bei 22,8 Prozent), kann man die Einflussfaktoren klar benennen (Abbildung 2). Gerechnet wurde mit der sogenannten Oaxaca-Blinder-Dekom- >

Funktionsbereich	Männer	Frauen
Ingenieure	68.375	56.774
Technische Berufe	54.860	48.466
IT	65.674	59.949
Einkauf / Logistik	57.780	47.621
Finance / Banking	69.437	52.289
HR Funktionen	63.671	53.345
Marketing / Vertrieb	63.054	51.270
Pflege / Therapie	42.476	37.047

Abb 1: Gender Pay Gap in Deutschland (Quelle: StepStone Gehaltsreport 2018)

> position, mit der der Lohnunterschied rechnerisch in verschiedene Faktoren aufgesplittet werden kann.

Keine Diskriminierung:

5,6 Prozent Gehaltsunterschied werden erklärt durch das höhere Humankapital der Männer. Da bei der Geburt eines Kindes zumeist Frauen ihre Berufstätigkeit unterbrechen bzw. reduzieren, kommen sie insgesamt auf eine geringere Berufserfahrung. Der erreichte Bildungsabschluss trägt (noch) 0,5 Prozent zu Erklärung bei.

Hinweise auf Diskriminierungen:

Innerhalb der EU ist eindeutig geregelt, dass weder wegen Teilzeit noch wegen Rasse oder ethnischer Herkunft (die Wortwahl entspricht der Formulierung in § 1 AGG) schlechter bezahlt werden darf. Die offensichtliche Schlechterstellung und der Gehaltsmalus für weibliche Teilzeitkräfte (3,8 % des Gehaltsunterschieds wird dadurch erklärt) sind deshalb besonders bedeutsam, weil in Deutschland – im Vergleich zur EU – ihr Anteil sehr hoch ist.

Bei drei weiteren Faktoren liegen **keine Gehaltsdiskriminierungen** vor, **aber** durchaus **Einstiegs- und Aufstiegsdiskriminierungen**, nämlich im erreichten Hierarchielevel (berufliche Stellung), aber auch in der Branche und der Betriebsgröße. Es spricht nichts dafür, dass Frauen sich bewusst für schlechter zahlende kleinere Unternehmen oder Branchen entscheiden, es scheint sich hier vielmehr um Einstellentscheidungen der Unternehmen und einen Verdrängungswettbewerb zwischen den Geschlechtern zu handeln.

Der „bereinigte Lohnunterschied“ wirkt klein, sauber berechnet und erklärend. Doch „erklärt“ heißt noch nicht diskriminierungsfrei und rechtlich zulässig. Und ob die sog. bereinigte Lohnlücke nun bei zwei, fünf oder sieben Prozent liegt – die **Gehaltseinbußen summieren sich im Laufe der Jahre zu großen Beiträgen**. „5,5 Prozent klingen wenig, bezogen auf ein Arbeitsleben kommen allerdings erhebliche Summen zusammen. (...). Bei einem monatlichen Bruttoeinkommen von 5.000 Euro sind das immerhin 275 Euro weniger Gehalt für eine Frau, bei einem Monatslohn von 3.500 Euro brutto sind es 165 Euro. Macht aufs Jahr bezogen bei zwölf Monatslöhnen 3.300 Euro bzw. 1.980 Euro weniger. Und innerhalb von zehn Jahren verdient eine

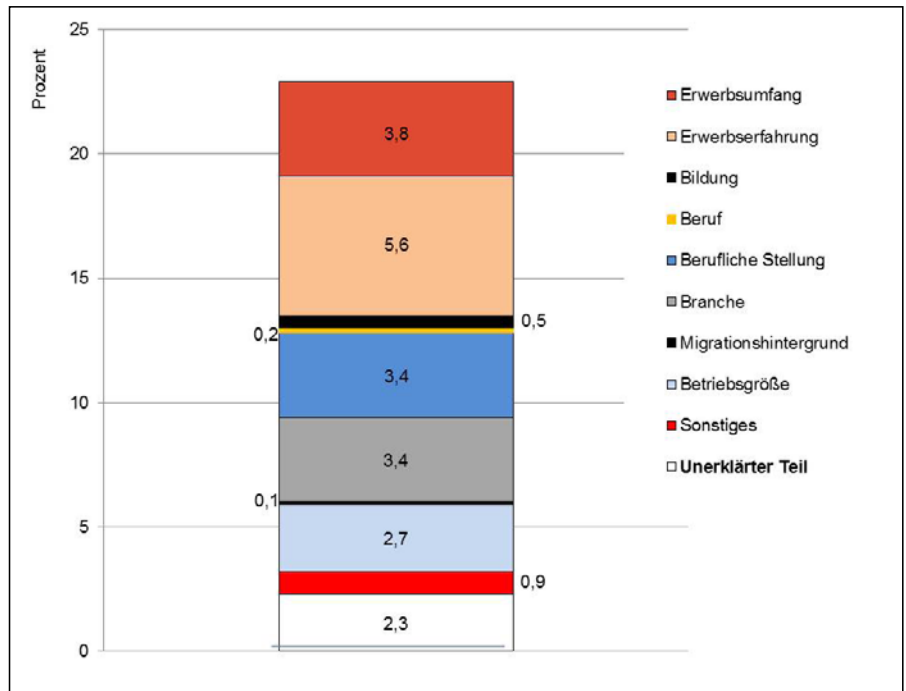


Abb. 2: Gender Pay Gap zerlegt nach Einflusskategorien (Boll & Leppin, 2015, S. 251)

Frau somit 33.000 Euro bzw. 19.800 Euro weniger als ein Mann (Groll, 2016). Wer würde diese Summen als klein bezeichnen und selbst darauf verzichten wollen?

Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen – Entgelttransparenzgesetz

Der Gesetzgeber ist also klar gefordert, Equal Pay zwischen den Geschlechtern endlich zu realisieren. Denn der Fachkräftemangel führt zwar zu einer höheren Erwerbsbeteiligung der Frauen, aber nicht automatisch zu einer Angleichung der Gehälter oder zu mehr Frauen in Führungspositionen (Regnet, 2016).

Seit dem Januar 2018 haben die Mitarbeitenden erstmalig die Möglichkeit, einen individuellen Auskunftsanspruch geltend zu machen. Kienbaum (2018, S. 4) hat nun eine erste Analyse zu den bisherigen Erfahrungen vorgelegt: „Über 65 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen noch kein Gebrauch des individuellen Auskunftsanspruchs von Mitarbeitern gemacht wurde. Im Durchschnitt sind etwa 9 Anfragen gestellt worden, die Zahl reichte jedoch von keiner bis zu 80 Anfragen in den verschiedenen Unternehmen, wobei kleinere Unternehmen tendenziell weniger Anfragen haben, als größere. Die Unternehmen haben im Schnitt fast alle Anfragen beantwortet, wobei die Anzahl von Personentagen, die dafür pro Anfrage aufgewendet wurden, bei etwa 1 Tag liegt“. In 35 % der Anfra-

gen wurde eine Entgeltlücke identifiziert, wobei in 57 % der Fälle die Abweichung begründet werden konnte.

Es spricht bisher nur wenig dafür, dass das Entgelttransparenzgesetz „der große Wurf“ zur Veränderung ist – in der Kienbaum-Befragung meinen nur 15 % der teilnehmenden Unternehmen, das Gesetz werde Auswirkungen auf die Entgelthöhe von Frauen haben. Es gibt aber auch keine Hinweise dafür, dass das Gesetz zur Beschäftigungsbarriere werden könnte.

Wie andere Länder zeigen, gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Gender Pay Gap nachhaltig zu bekämpfen:

- In den USA drohen kostspielige Klagen, bei Verstößen werden mitunter hunderte von Millionen Dollar Schadenersatz fällig.
- Das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen verpflichtet Unternehmen in der Schweiz, gleiche Bezahlung der Geschlechter zu belegen, wenn sie öffentliche Aufträge erhalten wollen.
- In Schweden sind Steuererklärungen und damit Gehälter grundsätzlich einzusehen und transparent.
- In Dänemark müssen Unternehmen mit mehr als 35 Mitarbeitenden seit 2007 ihre Gehaltsstatistiken offenlegen. Diese Transparenz führte zu einer schnellen Reduktion des Gender Pay Gaps um 7 Prozentpunkte. >

» Viele Kritiker haben das neue Entgelttransparenzgesetz als zahnlosen Tiger bezeichnet, dem ist leider nichts hinzuzufügen. Die Konsequenz kann aber nicht sein, dass es kein Gesetz zum Equal Pay gibt, sondern ein besseres, das auch wirksame Sanktionen vorsieht.

Literatur

- **Backes, J. et al.** (2016). *The Berlin Startup Salary Report. An analysis of earnings in Berlin's entrepreneurial landscape.* Online verfügbar unter <https://storage.googleapis.com/js-journal/Berlin-Startup-Salary-Report-Jobspotting-May2016.pdf>. Zugriff am 23.12.2018.
- **Boll, C. & Leppin, J. S.** (2015). *Die geschlechtsspezifische Lohnlücke in Deutschland: Umfang, Ursachen und Interpretation.* In *Wirtschaftsdienst*, Jg. 95, 4/2015, S. 249-254.
- **Busch, A. & Holst, E.** (2013). *Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland: Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf?* In *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 42, 4/2013, S. 315-336.
- **Compensation Partner** (2016). *Entgeltlücke Deutschland 2016.* Hamburg. Online verfügbar unter <https://www.compensation-partner.de/pdf/Entgeltl%C3%BCcke-Deutschland-2016.pdf>. Zugriff am 23.12.2018.
- **Grimm, V., Lang, J. & Stephan, G.** (2016). *Tarifverträge und die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen: Empirische Evidenz aus Zerlegungsanalysen.* In *Industrielle Beziehungen*, Jg. 23, 3/2016, S. 309-333.
- **Groll, T.** (2016). *Gender Pay Gap: Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern wird kleiner.* In *Zeit online*, 23.3.2016. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/karriere/2016-03/gender-pay-gap-frauen-maenner-gehalt-unterschiede-studie>. Zugriff am 23.12.2018.
- **Hobler, D. & Pfahl, S.** (2018). *Entgeltungleichheit. Gender Pay Gap 2006-2017.* Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/52854.htm>. Zugriff am 23.12.2018.
- **Kienbaum** (Hrsg.) (2018). *6 Monate Auskunftspflicht. Kienbaum Studie zum Entgelttransparenzgesetz.* Köln.

- **Kricheli-Katz, T. & Regev, T.** (2016). *How many cents on the dollar? Women and men in product markets.* In *Science Advances*, 2/2016, S. 1-8.
- **Regnet, E.** (2016). *Als Mitarbeiterin gesucht, als Kollegin geschätzt – als Führungskraft nicht benötigt?* In **Szebel-Habig, A. & Kaps, R. U.** (Hrsg.), *Mit Gender Management zum Unternehmenserfolg. Grundlagen, wissenschaftliche Beiträge, Best Practice.* Freiburg. S. 211-225.
- **Regnet, E.** (2017). *Frauen ins Management. Chancen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren.* Göttingen: Hogrefe.
- **StepStone** (Hrsg.) (2018). *Der StepStone Gehaltsreport 2018 für Fach- und Führungskräfte.* Online verfügbar unter https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/02/StepStone_Gehaltsreport_Fach-und-Fuehrungskr%C3%A4fte_WEB.pdf. Zugriff am 23.12.2018.

Inzwischen sind weitere Studien erschienen, die sich speziell mit den Auswirkungen des Entgelttransparenzgesetzes beschäftigen:

- **Baumann, H. et al.** (2019). *Entgeltgleichheit von Frauen und Männern. Wie wird das Entgelttransparenzgesetz in Betrieben umgesetzt? Eine Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2018.* WSI Report, Nr. 45, 2019. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_45_2019.pdf.
- Hierfür wurden im Jahr 2018 2.288 Interviews mit Betriebsräten geführt. Der Datensatz ist von daher sehr aussagestark.
- **Kienbaum** (Hrsg.) (2018). *6 Monate Auskunftspflicht. Kienbaum Studie zum Entgelttransparenzgesetz.* Köln. http://assets.kienbaum.com/downloads/Kienbaum-Studie-EntgTranspG_6-Monate-Auskunftspflicht-2018.pdf
- **Randstad & ifo** (2019). *Ist das Entgelttransparenzgesetz ein Papiertiger? Randstad-ifo-Personalleiterbefragung im 3. Quartal 2018.* <http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/Survey-Results/Personalleiterbefragung/Archiv/Personalleiterbefragung-2018Q3.html>.

Befragt werden konnten 855 PersonalleiterInnen aus Unternehmen verschiedener Größe und Branchen.

Fazit:

Nur vereinzelt machten Angestellte bisher von ihrem Auskunftsrecht Gebrauch. Der Arbeitsaufwand bleibt damit sehr überschaubar. Und selbst wenn eine Gehaltsungleichheit festgestellt wird, führt sie nur in Ausnahmefällen zur Gehaltsanpassung. Laut der Randstad ifo

Personalleiterbefragung erfolgte gerade einmal in 14 % der Fälle von Auskunftsersuchen später eine Gehaltsanpassung. «

Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich

Die meisten unserer Studierenden verfassen ihre Bachelor- bzw. Masterarbeit zu einem empirischen Thema in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen. Wir sind stolz, dass wir unserem Anspruch der angewandten Wissenschaften wirklich entsprechen können.

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

- Die Motivation für das freiwillige Engagement
- Shared Service Center versus Dezentralisierung: Bewertung anhand des Recruitingprozesses für die Regionen Benelux und Frankreich
- Entwicklung eines Active Sourcing Konzeptes
- Recrutainment – Überprüfung eines innovativen Konzeptes zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter im IT-Bereich
- Die Veränderung der Führungsrolle in einem agilen Unternehmen
- Evaluation und Verbesserung des Auswahlprozesses bei Auszubildenden
- Moderne Schichtsysteme zur Arbeitszeitflexibilisierung
- Erfolgsfaktoren im Executive Search
- Die Führungskraft als Coach
- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung

Wenn Sie geeignete Themen haben, so sprechen Sie uns an oder schicken Sie uns eine kurze Beschreibung an Erika.Regnet@hs-augsburg.de. Wir vermitteln dann gerne engagierte Studierende.