

PERSONALMANAGEMENT

Fakultät für Wirtschaft

an der Hochschule Augsburg

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AUGSBURG



FACULTY OF BUSINESS
www.hs-augsburg.de/betriebswirtschaft

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
 liebe „Ehemalige“, liebe Studierende der Hochschule und des Schwerpunktes Personal,

wir freuen uns, Ihnen unseren neuen Newsletter Personal zusenden zu können. Mit diesem Newsletter wollen wir Sie über die Aktivitäten, Projekte und Arbeitsschwerpunkte im zurückliegenden Studiensemester informieren.

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

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

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

Gerne nehmen wir weitere an Personalthemen Interessierte, Kollegen oder der Hochschule verbundene Personen in unseren **Email-Verteiler** auf. Auch weitere Themen, Erfahrungsberichte etc. sind jederzeit herzlich willkommen. einen Einblick in die Vielfalt der HR-Themen und aktuelle Entwicklungen zu geben, mit Ehemaligen auch nach der Hochschulzeit in Kontakt zu bleiben und Praktiker über die Überlegungen an der Hochschule zu informieren.

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

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg
 Ihre

Micha Bloching
 Christian Lebrecht
 Erika Regnet

Inhaltsverzeichnis Nr. 2 Wintersemester 2008/09

Besondere Termine	1
Erfahrungsberichte Auslandspraktika	2
Erfahrungsberichte Auslandsstudium	4
Praxisprojekt DELO Industrieklebstoffe	6
Erfahrungsbericht Bewerbungen	7
Aktuelle Diplomarbeiten	7
Angebote für Berufseinsteiger	8
Personalia	8
Für Sie gelesen	11
Der juristische Fachbeitrag	12
Aus der aktuellen Forschung	14

Besondere Termine in 2009

- Vom 10. – 14. Februar findet in Hannover die Bildungsmesse didactica statt. Nähere Infos unter www.didactica-hannover.de. Integriert ist – in diesem Jahr zum ersten Mal dreitägig – eine Fachtagung Professional E-learning mit Lernszenarien für Unternehmen und Hochschulen.
- Am 17. und 18. Februar findet in Berlin der Kongress Arbeitsrecht 2009 statt. Nähere Infos unter www.arbeitsrecht-2009.de.
- Am 25. und 26. März findet in München unter dem Motto „people - performance - technology“ die Personal2009 statt. Infos unter www.personal-messe.de.
- Der 17. DGFP-Kongress findet unter dem Motto „Globale Anforderungen – Turbulente Märkte – Nachhaltiges Personalmanagement“ am 4. und 5. Juni wie immer in Wiesbaden statt. Verbunden damit ist wieder die Fachmesse Personal & Weiterbildung, bei der neben zahlreichen Ausstellern auch weitere Vorträge angeboten werden. Nähere Infos unter www.dgfp.de/kongress2009 sowie unter www.personalundweiterbildung.de.
- Vom 13. – 16. Mai tagt der 14. European Congress of Work and Organizational Psychology in Santiago de Compostela. Infos unter www.eawop2009.org.
- Am 19. und 20. Mai treffen sich die bayerischen Personalprofessoren der Fachhochschulen zu ihrem jährlichen Erfahrungsaustausch.
- Die European Association for Personnel Management (EAPM) lädt vom 11. – 13. Juni nach Den Haag zum 24. Jahreskongress ein. Titel: „People, Planet, Profit. Creating Sustainable People Advantage“. Nähere Infos unter www.eapm2009.org.
- Vom 22. – 24. September findet in Köln wieder die Fachmesse Zukunft Personal statt. Bei dieser werden der 18. Deutsche Personalwirtschaftspreis (Prof. Regnet ist Mitglied in der Jury) und der Employability-Award verliehen. Infos unter www.zukunft-personal.de

Kapstadt in Südafrika - Komm ans schönste, von Gegensätzen geprägte Ende der Welt!

Kapstadt liegt an der Südspitze des afrikanischen Kontinents, zwölf Flugstunden von Frankfurt entfernt. Die Stadt mit etwas über 3 Millionen Einwohnern verfügt über eine traumhafte Lage am offenen Meer und eine multikulturell geprägte Gesellschaft.

Die Bevölkerungsstruktur setzt sich aus 79% Schwarzafrikanern, 8,9% Farbigen, 9,6% Weißen und 2,5% Indern/Asiaten zusammen. Meine Entscheidung für dieses Praktikum bei einer großen deutschen Hotelkette fußte auf den hervorragenden Konditionen meines Praktikumsvertrags. Im Vertrag enthalten war ein HR Praktikum von März bis Ende Juli 2007 im Headoffice in Kapstadt, auch ein Doppelzimmer im zentral gelegenen vier Sterne Hotel sowie Taschengeld und Essen aus dem zugehörigen Restaurant. Die Hotelgruppe verfügt dort über 12 große Hotels mit mehreren hundert Angestellten. Der Tourismusbereich ist mit 16% der am schnellsten wachsende Sektor der südafrikanischen Wirtschaft. Die Touristen, insbesondere aus Asien und Europa, leisten einen bedeutenden Beitrag zur Arbeitsplatzgenerierung in einem von Problemen gebeutelten Land.

Die politische Entwicklung seit Ende der Apartheid (1994) hat das Land stark verändert. Die Apartheid beruhte auf der Zuwanderung und Kolonialisierung durch Bantu, Engländer und Niederländer (Buren) im 16. - 17. Jahrhundert, diese errichteten Siedlungen und verdrängten die Einheimischen. Südafrika, auch genannt die 'Regenbogen Nation', befindet sich nach knapp 500 Jahren Kolonialgeschichte im Wandel. Maßgeblich am politischen Umbruch beteiligt waren Nelson Mandela und der ehemalige Präsident de Klerk, der die 'Pfeiler der Apartheid', die bisher geltenden Rassengesetze, aufhob. Beide Politiker bekamen 1993 für ihre Bemühungen um den Frieden den Nobelpreis. Die Rassentrennung jedoch und deren Folgen spürt man bis heute deutlich in allen Bereichen des Lebens.

Die HIV/AIDS Rate im Land liegt bei erschreckenden 21,5%, das bedeutet, dass jede 5. Person HIV positiv ist. Das Problem wurde sehr lange vernachlässigt und von führenden Politikern (auch in den letzten Jahren) als nicht existent verleugnet, die vielen Toten wurden der Unterernährung und Armut zugeschrieben. Die Seuche stellt neben dem gesellschaftlich sehr unausbalanciertem Bildungsniveau und der sehr hohen Kriminalitätsrate und Korruption ein riesiges Problem für die wachsende Wirtschaft und für ausländische Investoren dar.

Vom 11. Juni bis 11. Juli 2010 findet in Südafrika die Fußballweltmeisterschaft statt. Bis dahin muss laut FIFA dringend am Personennahverkehr und an der Sicherheitslage im Land gearbeitet werden. Die Lebenshaltungskosten in Südafrika sind für uns Europäer sehr niedrig, hingegen für die Südafrikaner sehr teuer. Ein durchschnittliches Einkommen eines in einem vier Sterne Hotel angestellten Rezeptionisten liegt bei 1.- Euro pro Stunde, wohingegen der Preis eines Big Mac's bei 1,5 Euro liegt.

Etwas irritierend empfand ich die Einladungen von Arbeitskollegen, das Wochenende bei ihnen und mit ihrer Familie zu verbringen. Sie würden mich dann Montags wieder mit ins Büro nehmen. Diese gut gemeinten Angebote habe ich längere Zeit überhaupt nicht verstanden. Ebenso unverständlich waren mir die Anrufe der Hotelbelegschaft, die um jede beliebige Uhrzeit auf meinem Zimmer anriefen, um sich mit mir zu unterhalten. Der Gedanke, dass dieses Verhalten auf kulturellen Unterschieden basiert, kam mir lange nicht. Erst als meine Kollegin auf mein Nachfragen hin die Hintergründe der ärmeren südafrikanischen Gesellschaft erläuterte, wurde mir der Zusammenhang bewusst: Südafrikaner haben viele Kinder und es ist üblich, dass Familien in einem Haus unter engen räumlichen Bedingungen zusammenwohnen und gegenseitig für den Nachwuchs sorgen. Da ich als Praktikantin weit weg von zuhause und 'allein' in meinem Zimmer war, gingen die Angestellten davon aus, dass ich mich einsam und ohne Familie verlas-

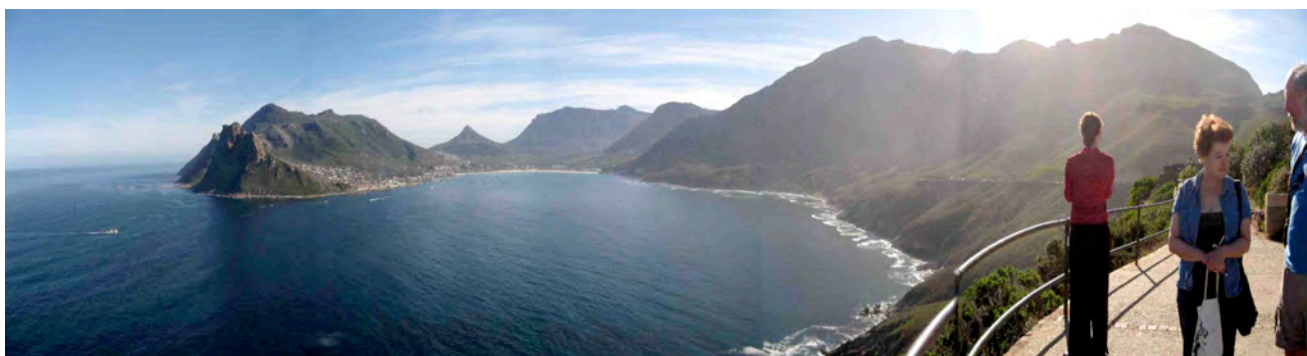
sen fühlen müsse. Deshalb boten sie mir an, bei ihnen zu wohnen und für das Wochenende Teil ihrer Familie zu werden. Oder abwechselnd am Telefon für Gesellschaft zu sorgen.

Ein wirklich klassisches kulturelles Missverständnis erlebte ich in einem Kino. Mit einer Praktikumskollegin aus Österreich wollte ich mir klassisch mit Cola und Popcorn einen Film ansehen. Ich bekam zwar bestellte Popcorn jedoch mit 'Cheese and Vinegar'. Völlig perplex ging ich zurück zur Theke und bemängelte die nicht appetitlich riechenden Dinger. Jedoch warf mein Verlangen nach süßem Popcorn alle ziemlich aus dem Konzept.

Fachlich besonders interessant fand ich die Förderung der Personalentwicklung durch den staatlich initiierten 'HR Development - Skills Development Act 1998'. Diese rechtliche Grundlage führt dazu, dass alle Unternehmen sich in ihrer Arbeit streng an drei Vorgaben zu halten haben:

Alle Unternehmen führen zusätzlich zu jedem ausgezahlten Lohn eine Gebühr an das Finanzamt ab, die in einen Topf zur Entwicklung der Kompetenzen des Landes fließt. Die so genannte 'Skills Development Levy'. Knapp 30% dieser Gelder werden für staatliche Projekte verwendet und für die Förderung von Randgruppen. Südafrikanische Unternehmen können jedoch bis zu 70% der bezahlten Steuer zurückfordern, wenn sie Personal entsprechend des 'Equity Employment Acts' und 'Black Economic Empowerments' entwickeln. In Folge des geltenden Rechts muss jedes südafrikanische Unternehmen streng demographieorientiert Stellen besetzen und Kompetenzen fördern. Völlig unabhängig von den tatsächlichen Qualifikationen der Bewerber und den Anforderungen der Stelle sind davon alle hierarchischen Ebenen betroffen.

Stellen müssen mit einem 'demographisch' geeigneten Kandidat besetzt werden, der im Laufe der Zeit die mangelnden Qualifizierungen erlangt. Diese Regelung soll die Benachteiligungen, die durch die Ausgrenzung während der Apartheid entstand, gegenüber Farbigen und Schwarzen schnellstmöglich aufheben, und die Bildungsniveaus



Hout Bay - Aussichtspunkt: Auf dem Weg zum Kap der guten Hoffnung



Zwei Angestellte des Headoffice-Hotel Restaurants

angleichen.

Leider sind Jahrhunderte der Unterdrückung tief in den Köpfen verankert, und

das Bewusstsein für die Verantwortung, die mit den höheren Positionen verbunden ist, sowie das notwendige Know-how sind nicht vorhanden. Die südafrikanischen Zeitungen schreiben dieser Regelung hohe volkswirtschaftliche Verluste zu, die insbesondere aus dem 'von heute auf morgen' Management(austausch) resultieren.

Entscheidungen über einen qualifizierten Personalsatz können nach geltendem Recht nie im besten Interesse des Unternehmens getroffen werden. Bei der herrschenden Gesetzgebung handelt es sich um eine reine demographische Quotenregelung. In Folge dessen verlassen viele hoch gebildete, qualifizierte Menschen das Land (da sie aus demographischer Sicht keine Chance auf einen Arbeitsplatz haben - zum Beispiel weiße Ex-Manager) und

nehmen ihre Fähigkeiten mit sich.

Eva Staudacher
evastaudacher@web.de

Quellen und interessante Links:
Skills Development Act of 1998
Employment Equity No 55 of 1998
http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm
<http://www.gcis.gov.za/docs/publications/yearbook.htm>
<http://www.africanskyhotels.com/>
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>
www.labour.gov.za
<http://www.thepresidency.gov.za/show.asp?type=sp&include=president/sp/2002/tm0616a.html>
<http://www.waterfront.co.za/Pages/Welcome.aspx>

Praktikum und Diplomarbeit bei der BASF Argentinien S.A. - und das Leben in Buenos Aires



Reingeplatzt in die Mammut-Stadt BUENOS AIRES! Ich war anfangs ganz schön gefordert mit neuen Eindrücken, und als blondes Mädel fiel ich natürlich auf. An jeder Straßenecke wurde ich angesprochen, meist auf schlechtem Englisch „come in, nice leather jackets“ oder mit aufdringlichen Zurufen „beautiful girl“, „cambio, cambio (money change)“. War es der Lederwarenhändler, der Angestellte der Wechselstube oder der Kellner aus dem Steakrestaurant, jeder versuchte sein Glück, mich in die Läden zu zerren.

Leider beobachtete ich auch viel Obdachlosigkeit (Kinder als auch Erwachsene), und was mich ebenfalls abschreckte war der Müll auf der Straße, der einfach so an Ort und Stelle fallen gelassen wird. Aber so sind sie die Südamerikaner, nicht unbedingt schmutzig, aber eben bequem.

Selbstverständlich muss auch das Temperament der Argentinier erwähnt werden - von Schüchternheit ist keine Spur! Als Machos sind sie bekannt, und besonders den „Porteños“ (den „Häflern“ - wie sie die Einwohner der Hauptstadt nennen) wird Arroganz und Hochnäsigkeit zugeschrieben, die auch deutlich zu spüren ist; glücklicherweise nicht allzu negativ. Argentinier sind eben stolz auf ihr Land, ihren Fußball, ihre gut aussehenden Frauen,... doch trotz dieser Eigenschaften gerät ihre Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft nicht in Vergessenheit, und so kann man ihnen diesen



Als Praktikantin im Kreise der Kollegen

Hochmut nicht einmal übel nehmen. Wo ich hinkam, wurde ich sehr nett willkommen geheißen, und die offene Art der Einheimischen machte es mir einfach, Kontakte zu knüpfen.

Die ersten Tage allerdings hatte ich noch mit dem argentinischen Spanisch zu kämpfen. Mein „Castellano“ aus Spanien half mir in vielen Dingen nicht weiter, und ich musste mich umstellen auf eine etwas andere Aussprache, Betonung, abweichende Grammatik und neuen Wortschatz. Aber auch hierbei waren alle sehr geduldig mit mir.

Eine Tradition der Argentinier (sowie auch der Uruguayaner und Paraguayaner) ist der **Mate-Tee**, den man zwar auch in Deutschland kennt, aber nicht als solchen. Der

Genuss des Mate-Tees wird regelrecht zelebriert. Man trinkt ihn aus einer „Kalebasse“ (einem verzierten, ausgehöhlten Kürbis) und meistens in geselliger Runde mit seinen Freunden. Die

Kalebasse durchkreist im Uhrzeigersinn die Gruppe, und wird man eingeladen, bei dieser Tradition teilzuhaben, fühlt man sich akzeptiert und zugehörig.

BASF ARGENTINA S.A.

So, aber jetzt auch mal zu meiner Arbeit...

Nach den ersten Eindrücken des chaotischen Buenos Aires war ich positiv überrascht, wie im 8-stöckigen BASF-Gebäude alles verhältnismäßig geregelt abläuft.

Ich durfte in der Personalabteilung mitmischen. Mein Hauptprojekt war die Entwicklung eines „Leadership-Programms“ für BASF's Führungskräfte in Argentinien, Uruguay, Paraguay und Bolivien. Bereits in Deutschland, in den USA, in China und in Brasilien gab es bei der BASF solche Weiterentwicklungsmodule für die Führungsebenen, und nun sollte es auch etwas Eigenständiges für die Business-Bereiche in diesen Ländern Südamerikas geben. Eine sehr

anspruchsvolle, spannende Aufgabe erwartete mich. Ich setzte mich mit kulturellen Themen, neuen Instrumenten der Fortbildung und der Zusammenstellung und Einführung eines solchen Programms auseinander.

Generell bereitete mir die Arbeit sehr viel Freude, ich hatte liebenswerte Kollegen um mich herum, aber auch war es manchmal nicht einfach, sich auf die Arbeitsweise der Argentinier einzulassen. So eckte ich als „fleißiges deutsches Bienchen“ manchmal an. Ich machte wohl den Anschein, zu viel auf einmal zu wollen, und wurde meist mit einem „tranquilo, tranquilo“ (ruhig, ruhig) vertröstet oder mit einem „mañana“ auf morgen verschoben. Leider hinderte das ein bisschen das Vorankommen mit meiner Diplomarbeit, aber noch lange nicht meine Energie, mich trotzdem durchzubeißen.

Als sehr angenehm empfand ich das Arbeiten mit weniger Druck als ich es aus

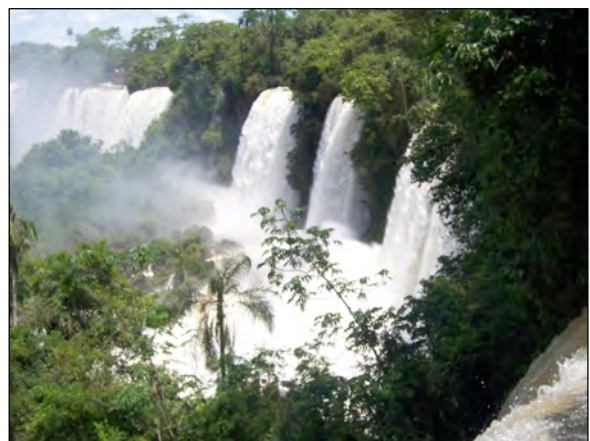
deutschen Firmen gewohnt war, sowie den sehr persönlichen Kontakt zu allen Mitarbeitern, sei es zum Chef oder Kollegen, beim Mittagessen erzählte man sich alles. Auch Duzen sich in Argentinien fast alle, was mir persönlich sehr zusagt.

Im Allgemeinen habe ich den Eindruck, dass die Mitarbeiter der BASF Argentina S.A. trotz geringem Einkommen sehr zufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind und dadurch zu einem wirklich angenehmen Arbeitsklima beitragen. In Argentinien ist es einfach nicht selbstverständlich, am Ende des Monats sein Gehalt zu bekommen, geschweige denn über die Arbeit versichert zu sein oder eine Betriebsrente erwarten zu dürfen. Das alles schätzen die BASF Mitarbeiter sehr.

Nach meinem Praktikum habe ich mir noch ein wenig Zeit genommen, um mehr von diesem riesigen Land kennen zu lernen, wo die Unterschiede so groß

sind. Der heiße, arme Norden im Gegensatz zum kalten, verhältnismäßig reichen Patagonien war beeindruckend. Ich durfte viel erleben (neue Naturlandschaften erkunden, andere Tierwelten sehen,...) und habe aus diesem Aufenthalt wahnsinnig viel mitgenommen. Positives als auch Negatives, was mein weiteres Leben bestimmt nicht unberührt lassen wird. Alles in allem hatte ich eine wahnsinnig schöne Zeit in Argentinien, die ich nicht missen möchte. Hiermit kann ich nur jedem aus unserer Hochschule ans Herz legen, doch ein Semester im Ausland zu verbringen. ES IST'S WERT LEUTE!!!

Bettina Koger
bettina.koger@gmx.de



Eindrücke aus Argentinien

Auslandssemester in Modena, Italien

Modena liegt in der Emilia Romagna in Norditalien. Die Università degli studi Modena e Reggio Emilia ist eine von drei Partneruniversitäten der Hochschule Augsburg in Italien. Nachdem ich vier Semester italienisch hatte und auf Grund des Studiengangs Internationales Management gut mit Englisch zurecht komme, war die Entscheidung, nach Italien zu gehen, erste Wahl. Ein Auslandsstudium bietet viele Vorteile, z.B. das Leben in einer anderen Kultur und das Verbessern der Sprachkenntnisse. Es gilt aber auch, ein paar Hürden zu nehmen, wenn man im Ausland studieren will. Ich habe das Erasmusprogramm genutzt. Die Anmeldung erfolgt fast ein Jahr vorher und ist sehr einfach. Man muss sich beim Erasmusprogramm anmelden, ein Motivations schreiben anfertigen (ist aber nur ein

3 Zeiler) und eine Anmeldung bei der Partneruni vornehmen. Bei all diesen Schritten wird man von Herrn Prof. Schönfelder und Frau Dott.ssa. Marini-Frohmler super unterstützt. Eine etwas heiklere Sache war die Wahl der Fächer, die im Vorfeld auch schon mitgeteilt werden müssen. Darauf legen beide Hochschulen großen Wert. Mir ist allerdings bis heute unklar, warum, da sich die Wahl der Fächer erst vor Ort aus den Möglichkeiten an der Gastuniversität ergibt¹. Über die Unterkunft muss man sich auch keine Sorgen machen, dafür sorgt die Università degli studi Modena e Reggio Emilia. Aber nun genug der Planung.

Da man für ein halbes Jahr schon ein paar Kleinigkeiten mitnehmen muss, bin ich Ende Februar 2008 mit dem Auto nach Modena gefahren. Modena selbst ist eine überschaubare, schöne, kleine Stadt mit ca. 180.000 Einwohnern und einem etwas verwirrenden Straßensystem. Die ganze Stadt ist auf Studenten

eingestellt. So ist es möglich, vergünstigt an mehreren Stellen in der Stadt zu essen, ein Studentenabo für das Theater zu besorgen oder vergünstigt mit Bus oder Taxi zu fahren. Alle diese Möglichkeiten funktionieren aber nur dann, wenn man sich den Studentenausweis in Form einer Karte frei schalten lässt. Die italienischen Hochschulmitarbeiter erklären einem, wie das geht. Wenn man auf Italienisch nicht weiter kommt, kann man auch Englisch sprechen.

Die Infrastruktur in der Stadt ist recht gut, nur die Busse fahren nicht die ganze Nacht. Es existiert aber überall ein gut ausgebautes Radwegenetz. Radfahren gehört in Modena zum täglichen Leben. Jede Woche montags ist ein Wochenmarkt im Parco Novi Sad, welcher sich direkt hinter der Wirtschaftsfakultät befindet. Dort kann man günstig auch gebrauchte Fahrräder kaufen. Es macht absolut Sinn, jeden Tag die zwei bis drei Kilometer zur Universität mit dem Fahrrad zu fahren. Man ist unab-



Fahrradfahren in Modena

hängig von den öffentlichen Verkehrsmitteln und braucht für das Auto keinen Parkplatz. Zudem ist der Stadtkern für Autos gesperrt. Wenn man so wie ich gerne auch Vorlesungen an anderen Fakultäten besuchen will, ist ein Fahrrad genau das Richtige. Während meines gesamten Aufenthaltes in Modena musste ich viermal den Bus benutzen, weil es stark regnete.

Zur Infrastruktur für einen Studenten gehören natürlich auch Internet und Bibliotheken. Internet gibt es auch mitten

in Modena auf dem Piazza Grande und in allen Bibliotheken. Für das WLAN der Stadt muss man eine einmalige Gebühr von 2 Euro bezahlen und kann dann unbegrenzt surfen, wie man möchte. Ein Ausweis für die große Stadtbibliothek "Delfini" ist ein Muss. Dort kann man DVDs ausleihen und sich anschauen.

Die Region Emilia Romana bietet kulinarisch vieles. Es gibt Restaurants, die Standard Fisch- und Fleischgerichte sowie Salate anbieten. Zudem gibt es Pizzerien, in denen es natürlich nur Pizzas gibt. Des Weiteren gibt es auch so genannte Trattorien, wo man für die Region typische Gerichte bekommt. Ich persönlich mag italienisches Essen und habe die kulinarische Vielfalt genossen. Was die Kultur betrifft, kann man in Italien sehr vieles entdecken. Da die Stadtkerne durch den zweiten Weltkrieg nicht zerstört wurden, ist architektonisch einiges geboten. Sehr gut hat mir z.B. der Stadtkern von Mantova gefallen. Mantova liegt nördlich von Modena und ist in ungefähr 45 Minuten mit dem Zug zu erreichen. Die nächst größere Stadt in der Region ist Bologna. Dort kann man sehr gut shoppen gehen, sie ist aber auch kulturell sehr schön anzuschauen. Von Modena nach Bologna fährt man mit dem Zug 20 Minuten. Bahnfahrten sind in Italien sehr günstig. So kostet die Fahrt von Modena nach Bologna ca. 2,10 Euro. Auch andere Städte wie Parma, Ferrara, Venedig, Padua, Florenz, Rimini und viele mehr sind einen Ausflug wert.

Grundsätzlich gibt es Vorlesungen in

Italienisch, Englisch und Deutsch. In einigen Fächern kann man sich auch mit dem Dozenten auf eine Hausarbeit oder ein Referat einigen. Im Bereich Marketing sind die meisten Vorlesungen in italienischer Sprache. Leider gibt es keine Studienrichtung Personal und Organisation. Zu den Vorlesungen erhält man selten ein Skript, und da man gerade am Anfang noch Schwierigkeiten mit der Sprache hat, sollte man sich nicht zu viele Vorlesungen zumuten. Die Einrichtungen der Universität sind ausgezeichnet. Die Wirtschaftsfakultät verfügt über eine beeindruckende Bibliothek. Das Studentenwohnheim ist sauber und gut durchdacht. In jeder Etage befindet sich eine Küche und in jeder fünften Etage sind Waschmaschinen und Wäschetrockner. Leider gibt es für das 15-stöckige Gebäude nur einen Rechnerraum und kein Internet auf den Doppelzimmern.

Es gäbe natürlich noch sehr viel mehr zu erzählen, aber das würde den Rahmen dieses kurzen Studienberichts sprengen. Für weitere Fragen stehe ich gerne zur Verfügung. Meine Kontaktdaten liegen bei Frau Prof. Regnet sowie bei Herrn Prof. Schönfelder. Mir hat der Aufenthalt in Italien sehr gut gefallen und ich kann nur Jedem ein Auslandsstudium empfehlen.

Philipp Lenhardt

Ein Auslandssemester an der Hogeschool Inholland Rotterdam

02/08 – 07/08

Ich hatte mich relativ kurzfristig Mitte Oktober 2007 für einen Auslandsaufenthalt in den Niederlanden entschieden. Durch die engagierte und unkomplizierte Hilfe von Herrn Prof. Schönfelder hatte ich verhältnismäßig schnell die Zusage der Hogeschool Inholland Rotterdam (<http://www.inholland.nl>); eine Partnerhochschule der Hochschule Augsburg.

Die Fächerwahl gestaltete sich etwas schwierig, da keine einzelne Fachauswahl möglich war, sondern nur ganze Programme gewählt werden konnten. Ich entschied mich für das Minor „Doing Business in a Global Environment“. Leider gab es kein einziges Fach, welches meinen Schwerpunkt „Personal“ behandelte.

In Rotterdam kam ich erst nach der Orientierungsphase an, ohne Wohnung, aber mit einem gebuchten Bett (im 10-Bett Zimmer) im Room Hostel (<http://www.roomrotterdam.nl>), welches

Die Hogeschool Inholland

sehr günstig und empfehlenswert ist und eine echt gute Bar hat. Während des ersten Tages in Rotterdam kassierte ich gleich einen Strafzettel in Höhe von 50,- Euro, da Parken in Rotterdam meist nur mit einer speziellen Chip-Karte möglich ist. Diese kann allerdings erst in Rotterdam erworben werden.

Am nächsten Tag begannen um 8 Uhr die Vorlesungen. In den nächsten Tagen war ich mit der Organisation des Stundenplanes und der Wohnungssuche

(<http://www.kamernet.nl>; Makler) beschäftigt. Das Studentenwohnheim kam nicht infrage, da die gesamte Miete von ca. 3.000,- im Voraus bezahlt werden musste. Dies erwies sich im nachhinein als vorteilhaft, da besonders das teuerste Studentenwohnheim „African Inn“ absolut indiskutabel war (Lage, Sauberkeit, Ausstattung).

Die anderen zwei Wohnheime (u.a. River Straat) sind in Ordnung und „deutscher Standard“, aber immer noch verhältnis-



mäßig teuer. Ich fand ein Zimmer in einer WG auf Noordereiland, das pro Monat 400,- Euro kostete, und sowohl von der Lage als auch von der Ausstattung sehr gut und für Rotterdamer Verhältnisse günstig war. Rotterdam-Zuid ist zwar noch günstiger, aber kein angenehmes Wohnviertel.

In der ersten Zeit wurde mir klar, dass das komplette Programm nicht infrage kommt, da es sehr marketing-orientiert war und die behandelten Inhalte bereits in Deutschland weitaus ausführlicher vermittelt wurden. Also entschied ich mich in Absprache mit Frau Steger, dass ich Englisch, die Electives (International Law, Change Management, Ethics & Communication) sowie sechs Dutch Kurse belegen würden. In den Niederlanden gibt es nicht wie in Deutschland Semester, sondern vier Terms pro Jahr, die aus 7 Wochen Vorlesung, 1 Woche Lernzeit, 1 Woche Prüfungen und 1 Woche Retakes bestehen.

Generell wird in den Niederlanden mehr Selbststudium betrieben und dafür müssen in jedem Term viele und teure Bücher angeschafft werden. Mein Eindruck war, dass der Fokus der Hochschulausbildung auf Präsentationen und auf dem oberflächlichen Anreißer eines Themas lag (dies traf auf die Hauptfächer des Programms zu). Die Electives und Sprachen waren anders organisiert, hieraus zog ich durchaus Nutzen.

Generell war das Semester in Rotterdam interessant und lehrreich. In vielen Projektgruppen konnten wir mit Studenten from all over the world zusammenarbeiten und kulturelle Unterschiede kennen lernen. Genau dies war auch das Beste an meinem Auslandssemester: die vielen anderen Menschen aus allen möglichen Ländern und unser Zusammenhalt während des Aufenthaltes. Einmal organisierten wir ein International Dinner, zu dem alle landestypische Spezialitäten mitbrachten.

Außerdem hat Rotterdam ein vielfältiges Nachtleben, und es gibt dort sehr viele gute Konzerte, Clubs, Kneipen und Cafés.

Auch die Aktivitäten mit den anderen Erasmusstudenten waren sehr spannend. Das Sportangebot der Erasmus Universität ist sehr umfangreich und preiswert. Auch Ausflüge in die nähere Umgebung bzw. Belgien sind empfehlenswert.

Insgesamt war es eine sehr interessante Zeit, in der ich viele verschiedene Menschen aus vielen Nationen kennen gelernt habe. Auch habe ich für ein Semester in einem anderen Land gelebt, welches definitiv nicht mit Deutschland bzw. Bayern zu vergleichen ist.

Melanie Brader

m.brader@web.de



Die Projektgruppe bei DELO

Personalprojekt mit der Firma DELO Industrie Klebstoffe

Der elfköpfige Schwerpunkt Human Resources, Leadership and Organization führte dieses Wintersemester unter der Betreuung von Prof. Dr. Erika Regnet ein Projekt mit der Firma DELO Industrie Klebstoffe durch. DELO Industrie Klebstoffe ist ein inhabergeführtes, mittelständisches Unternehmen, das sich auf die Herstellung von High-Tech-Klebstoffen spezialisiert hat und international vertreten ist.

Ausgangspunkt waren die Aufgabenstellungen „Personalentwicklung und Karriereplanung in einem mittelständischen Unternehmen (durch Literaturanalyse und Benchmark bei vergleichbaren Unternehmen)“ und „Analyse und Weiterentwicklung der Abläufe in der Personalentwicklung“.

Am 16. Oktober 2008 fuhren wir zum Firmensitz nach Windach und bekamen dort neben der Vorstellung der Firma weitere wesentliche Informationen, auf deren Grundlage das Projekt durchgeführt werden sollte.

Zurück in Augsburg haben wir die geplanten Kategorien für den Fragebogen erarbeitet sowie die Firmen ausgewählt und mit unserem Projektbetreuer und Personalreferent der Firma DELO, Herr Knobling, abgestimmt. Nach positiver Rückmeldung haben wir ab Mitte November die ersten Interviews geführt. Teilweise war es schwierig, geeignete Unternehmen zu überzeugen, am Benchmark teilzunehmen.

Zeitgleich haben wir uns mit der Litera-

turrecherche befasst, wobei wir uns in die Gruppen „Analyse des IST-Zustandes“, „Personalentwicklung“ und „Weiterbildung“ unterteilt haben. So konnten wir schon bald erste spannende Möglichkeiten und Chancen für DELO entdecken.

Mitte November besuchte uns Herr Knobling in Augsburg, um weitere Details abzuklären und die von uns eingeschlagene Richtung gemeinsam abzustimmen.

Eine weitere Möglichkeit zur Klärung von Details waren auch die Expertengespräche, die wir Mitte Dezember mit Vertretern des Schulungskompetenzteams und des Engineering, sowie direkt mit der Geschäftsleitung führten.

Diese Gespräche eröffneten uns überraschende Wendungen in unserem Projekt, da sich – nicht zuletzt auf Grund der aktuellen weltweiten wirtschaftlichen Entwicklungen – einige Vorgaben geändert hatten, die wir dann zusätzlich in unsere Ergebnisse mit einfließen lassen konnten.

Am 8. Januar 2009 war schließlich der Tag gekommen, an dem wir unsere Ergebnisse vor der Geschäftsleitung und vor Vertretern der Personalabteilung und des Engineering präsentieren konnten. Zu diesem Anlass fuhren wir nach Windach.

Ob unsere Ergebnisse bei DELO wirklich gefruchtet haben, wurde aus dem kurzen Feedback seitens DELO nicht ersichtlich, aber wir hoffen, wir konnten einige wertvolle Denkanstöße und Anregungen geben.

Miriam Rau und Barbara Seltmann

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten greifen viele Unternehmen als erstes zum Einstellungsstopp. Das macht den Berufseinstieg nicht einfacher. In Personalfunktionen gibt es zudem viele Quereinsteiger aus anderen Disziplinen. Deshalb im Folgenden ein kurzer Erfahrungsbericht.

Ein kleiner Erfahrungsbericht vom Bewerben...

Mein Studium habe ich eigentlich als Diplom Sozialpädagogin (FH) abgeschlossen. Schon während der Studienzzeit jedoch ist mir bereits klar geworden, dass ich diesen Beruf nicht ausüben möchte. Ich habe mich auf den Schwerpunkt Soziales Management spezialisiert und meine Diplomarbeit im Bereich Personalentwicklung / Weiterbildung unter Betreuung von Frau Prof. Regnet geschrieben. Gerade fertig geworden mit der Diplomarbeit, startete ich ins Jahr 2008. Sehr schön war das Gefühl, aber auch merkwürdig, dass das, was mich seit Monaten täglich begleitete, nun abgeschlossen war. Vielmehr dass meine Studienzzeit vorbei war und ich ins Berufsleben starten sollte.

Ich ließ es langsam angehen mit dem Bewerben. Einige meiner Kommilitonen hatten zu der Zeit schon zahlreiche Bewerbungen geschrieben. Ich dagegen wollte mich auf die wenigen, vielversprechenden Stellen bewerben, bei denen ich mir als Sozialpädagogin ohne jede Praxiserfahrung in einem Wirtschaftsunternehmen Chancen ausrechnete. Mir war bewusst, dass mir ein harter Konkurrenzkampf bevorstand und ich mit vielen Mitbewerbern, die z.T. neben einem betriebswirtschaftlich orientierten Studium mit Schwerpunkt Personal auch Praxiserfahrung mitbrachten, um begehrte Stellen im Personalbereich kämpfen musste. Da ich mich auf eine längere Bewerbungsphase einstellte, suchte ich mir für die Zwischenzeit ein paar Jobs.

Tatsächlich flatterten auch bald die ersten Absagen ins Haus. Als ich nach einiger Zeit feststellte, dass ich noch immer keine positive Reaktion bekommen habe, beschloss ich, mir vor dem Berufseinstieg meinen Traum zu erfüllen und den Sommer in Italien zu verbringen: Die Sprache, Land und Leute kennen lernen und einfach ein bisschen die Seele baumeln lassen. Kaum hatte ich den Flug gebucht, da kam der erste Anruf. Ob ich kurz Zeit hätte für ein erstes spontanes telefonisches Vorstellungsgespräch, das Unternehmen hatte seinen Sitz im hohen Norden und wollten erst abklären, ob es Sinn macht, mich zum Vorstellungsgespräch einzuladen. Klar hatte ich Zeit! Die Stelle hat sich nach den Erzählungen des Personalchefs noch viel versprechender angehört als in der Ausschreibung. Die Chemie hat sofort gestimmt am Telefon, sie wollten mich einladen. Da gab es nur ein Pro-

blem: in knapp zwei Wochen ging es für drei Monate nach Italien. Mit dem Vorstellungsgespräch hat es nicht mehr geklappt, aber ein paar Wochen und einige Telefonate und E-Mails später dafür mit dem Job. Ich wurde von der „Joachim Behrens Scheessel GmbH“ angestellt. Der Familienbetrieb in der dritten Generation ist ein landwirtschaftlicher Großhandel mit mittlerweile rund 150 Mitarbeitern. Bevor ich allerdings dort startete, sollte ich Italien ruhig noch mitnehmen, wer weiß, wofür man meine italienischen Sprachkenntnisse noch brauchen könnte, meinte mein Chef.

Eine Woche nach meiner Rückkehr aus Neapel fuhr ich mit Sack und Pack gen Norden um dort mein vom Unternehmen gestelltes Zimmer zu beziehen und am Nachmittag noch meine erste Schulung in der Firma zu besuchen. Alle waren sehr nett, doch gestresst: ein großer Messeauftritt stand bevor, Umstellung auf eine neue Software, Umstrukturierungen im Unternehmen, 50 neue Mitarbeiter im Jahr 2008 usw. Dazu war mein Chef noch drei Wochen krank geschrieben und hatte auf Grund der Geburt seiner Tochter viel Urlaub. Nicht gerade ideale Voraussetzungen also für mich, die ich eine neu geschaffene Stelle besetzen sollte, deren Struktur und Aufgabenbereich noch überhaupt nicht geklärt waren. Ich soll den Bereich Personalentwicklung im Unternehmen implementieren und wie sich mittlerweile herauskristallisiert hat, ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement ins Unternehmen einführen. Die Aufgaben erfordern viel selbständiges konzeptionelles Arbeiten, was mir natürlich auch die Möglichkeit bietet, meine eigenen Ideen umzusetzen und die Stelle mitzugestalten. Jetzt weiß ich, dass es genau das ist, was ich machen wollte.

Leicht gefallen sind mir die ersten vier Monate meiner Beschäftigung nicht. Ich hatte mit vielen Vorurteilen zu kämpfen so z.B. mit denen des Geschäftsführers der meinte, sie hätten mich nicht eingestellt, weil ich Sozialpädagogin bin, sondern obwohl ich es bin. Jetzt muss ich mehr als alle anderen beweisen, dass ich wirtschaftlich denken und strukturiert arbeiten kann. Natürlich bin ich als Süddeutsche auch nicht den oft sehr direkten und leicht schroffen Umgangston im hohen Norden gewöhnt. Und die Entfernung in die Heimat zu Freunden und Familie ist natürlich auch sehr groß. Trotz allem bereue ich meine Entscheidung nicht. Ich glaube nicht, dass ich in vielen Unternehmen als Berufseinsteigerin so viel Verantwortung übertragen bekommen hätte wie dort. Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich, und ich habe mit vielen der 150 Mitarbeiter mal mehr oder weniger stark zu tun. Das macht die Arbeit natürlich lebendig und spannend.

Alle, die gerade auf Jobsuche sind, möchte ich ermutigen. Auch wenn das

Bewerben mit viel Frust verbunden ist, klappt es doch früher oder später mit dem Job, und oft hat es sich dann gelohnt geduldig gewesen zu sein.

Liebe Grüße

Nadja Rathgeb

NadjaRathgeb@web.de

Aktuelle Diplomarbeiten zu Personalthemen

Aktuell bearbeitet wurden im WS u.a. folgende Diplomarbeiten, in der Regel in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen:

- Interkulturelle Personalführung bei Auslandseinsätzen
- Fachkräftemangel im Handwerk
- Demografischer Wandel und Fachkräftemangel in Deutschland
- Sichert die Einheitsgewerkschaft Mindestbedingungen oder verhindert sie Pluralität?
- Management Development Programm in Südamerika
- Einsatz von Coaching im Rahmen von Führungskräfteentwicklung

Angebote für Praktika im Personalbereich

Aktuell gibt es zahlreiche und hochattraktive Angebote für Praktika in verschiedenen Personalfunktionen. Studierende finden diese auf den Internetseiten der Fakultät für Wirtschaft.

<http://www.hs-augsburg.de/-eregnet/praktika.html>

Wir geben Angebote der Unternehmen für Praktika oder Diplomarbeiten gerne an qualifizierte Studierende weiter, stellen sie ins Internet ein und hängen sie innerhalb der Hochschule kostenfrei aus. Angebote/Anfragen richten Sie bitte an erika.regnet@hs-augsburg.de

Angebote für Berufseinsteiger

In Folge der weltweiten Finanzkrise haben viele Unternehmen einen Einstellungsstopp verhängt. Gleichzeitig ist die erste Stelle nach dem Studium besonders wichtig: für die Berufszufriedenheit, das eigene Selbstbewusstsein und das Selbstvertrauen und natürlich die weiteren Karriere- und Verdienstmöglichkeiten.

Wir möchten deshalb Unternehmen vorstellen, die Hochschulabsolventen – weiterhin - attraktive Einstiegsmöglichkeiten anbieten.

Im Folgenden erhalten Sie Informationen zum Studentenbetreuungskonzept der



Volks- und Raiffeisenbanken.

VR-KarriereStart – Das Richtige für mich?

Unser Studentenbetreuungskonzept –

Der Grundstein für eine berufliche Zukunft in der Finanzwelt!

Eine Karriere bei den bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken haben viele möglicherweise noch nicht in Betracht gezogen. Dabei bietet unsere Gruppe gerade hierfür ideale Chancen: unser Slogan lautet „Wir machen den Weg frei“. Das ist nicht nur eine Werbeaussage, sondern in der Tat so, auch wenn es um den künftigen Berufsweg geht. Mit unserem Studentenbetreuungskonzept möchten wir mehr Transparenz über das große Spektrum an Job- und Karrieremöglichkeiten in unserem FinanzVerbund schaffen.

VR-KarriereStart

VR-KarriereStart ist das neue Studentenbetreuungskonzept der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Bereits während des Studiums können Nachwuchsbanker damit Praxiserfahrung in der Finanzbranche sammeln, wie z.B. das erworbene theoretische Wissen in die Praxis umzusetzen und Führungspotenziale zu entwickeln, dabei den genossenschaftlichen Verbund kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen.

Das Programm bietet konkret:

- Praktika in bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken in der Region und bei Verbundunternehmen
- Praxisorientierte Betreuung von Seminar- und Abschlussarbeiten
- Regelmäßige Semesterberatungen
- Jährliche Round-Table-Gespräche
- Möglichkeit zur Teilnahme an Fach- und Führungseminaren
- Kontakt und Austausch mit Personal- und Fachexperten
- Unterstützung bei der beruflichen Orientierung durch einen Mentor, das Netzwerk der Mitgliedsstudenten und Vermittlung von Kontakten beim konkreten Berufseinstieg

Diese Bausteine bilden zusammen ein kompaktes Förderprogramm, das studienbegleitend läuft. Dieses durchdachte System vermittelt Bankpraxis und macht zusammen mit den Erkenntnissen aus dem Studium fit für den Berufseinstieg.

Wanted – Wen suchen wir?

Das Programm richtet sich an alle, die neben einem Vollzeitstudium Praxiserfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche sammeln möchten. Übliche Fachrichtungen sind Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik, IT, Rechtswissenschaften oder Mathematik - aber auch Quereinsteiger sind willkommen.

kommen.

Gesucht sind engagierte und motivierte Studierende mit gutem, zügigen Studienverlauf, die bereit sind, sich aktiv in das Programm einzubringen. Erwartet wird mindestens ein erfolgreiches, praktisches Engagement pro Jahr, die regelmäßige Teilnahme an den Förderveranstaltungen und die aktive Mitwirkung bei der Gestaltung des Programms.

Über ein Auswahlverfahren, in Form eines Assessment-Centers, erhalten die Bewerber eine erste Rückmeldung zu ihren persönlichen Kompetenzfeldern. Die Kriterien reichen zum Beispiel von der Leistungsmotivation oder der Überzeugungsfähigkeit bis hin zum Beziehungsmanagement oder dem analytischen Denken.

Online-Bewerbung für das Programm

VR-KarriereStart

Unabhängig von der Studienrichtung können sich Studierende ab dem ersten Semester bis zwei Semester vor dem voraussichtlichen Studienende für das Programm online bewerben unter

→ www.VR-KarriereStart.de

5-10 Teilnehmer haben in Bayern die Chance, ausgewählt zu werden, und erhalten die Möglichkeit, einen intensiven Einblick in die Organisation der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken zu erhalten. Nach erfolgreichem Durchlaufen des Auswahlverfahrens erfolgt die Betreuung in kleinen Gruppen mit festen Ansprechpartnern.

→ Ansprechpartnerin beim Genossenschaftsverband Bayern: Frau Susanna Merkl; Anfragen bitte per eMail an smerkl@gv-bayern.de.

Weitere Informationen zum Programm sind im Internet unter www.VR-KarriereStart.de zu finden.

Personalia

Neue Kollegin in der Fakultät für Allgemeinwissenschaften Prof. Dr. Mahena Stief

Zum Wintersemester 2008/2009 wurde Frau Prof. Dr. Mahena Stief, Jahrgang 1971, auf die neue Professur „Soziale Kompetenzen / Psychologie“ berufen. Sie ist sowohl für die Fakultät Wirtschaft als auch für die Fakultät Allgemeinwissenschaften tätig. Zusammen mit Frau Prof. Dr. Regnet bietet Frau Stief in der Fakultät Wirtschaft das Modul „Rhetorik / Konfliktmanagement / Verhandlung /

Personal Skills“ an (Pflichtveranstaltung für alle BW- und IM-Studierenden im 2. bzw. 3. Semester).

Bevor Frau Stief an die Hochschule Augsburg kam, war sie als Trainerin und Beraterin in der KompetenzWerkstatt tätig, die sie 2002 in München gründete. In großen Unternehmen wie z. B. E.ON oder Hamburg Mannheimer und in vielen KMUs führte sie zahlreiche Trainings zur Entwicklung von Führungs- und Sozialkompetenzen durch und unterstützte in Change Management Projekten und Teamentwicklungen das Zusammenwachsen von Firmenteilen und Teams. Außerdem beriet sie bei der Personalauswahl (z. B. Development Center) und führte Coachings von Führungskräften durch. Der Leitspruch „Es genügt nicht, zum Fluss zu kommen mit dem Wunsch Fische zu fangen, du



musst auch das Netz mitbringen.“ steht über ihrer Arbeit sowohl in der KompetenzWerkstatt, als auch an der Hochschule.

Frau Stiefs Forschungsinteressen liegen

in der Berufslaufbahn- und Evaluationsforschung. Sie promovierte 2001 in Psychologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und untersuchte unter anderem, welche Bedingungen Erfolg und Zufriedenheit im Beruf fördern. Das Psychologie-Studium absolvierte sie 1997 als Jahrgangsbeste an der Katholischen Universität Eichstätt. Schwerpunkte waren Wirtschaftspsychologie und Erwachsenenbildung. Als Dozentin ist Frau Stief seit gut 10 Jahren an Universitäten und in Weiterbildungsinstitutionen tätig, u.a. an der LMU München oder der Evangelischen Akademie Tutzing.

Auch für Hochschulen wird es immer wichtiger, Lernmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen zu schaffen. Ziel von Frau Stief ist es, die Entwicklung der sozialen Kompetenzen der Studierenden zu fördern. In der Lehre sind ihr daher praxis- und alltagsnahe Übungen, Fallbeispiele und persönliche Rückmeldungen besonders wichtig.

Neue Lehrbeauftragte

In unserer Arbeit werden wir regelmäßig von Lehrbeauftragten und Gastvortragenden unterstützt. Dies stellt eine ausgezeichnete Möglichkeit für die Studierenden dar, weitere Erfahrungen vermittelt zu bekommen, ihr Blickfeld zu erweitern und aktuelle Praxisfragen mit den Lehrbeauftragten zu diskutieren. Im Folgenden möchten wir Ihnen deshalb die Lehrbeauftragten vorstellen, die uns in den Fächern HR Management sowie Social Competencies aktuell unterstützen. Wir danken allen Lehrbeauftragten und Gastvortragenden sehr dafür, dass sie durch ihren Einsatz dazu beitragen, die Ausbildung unserer Studierenden praxisnah zu gestalten

Frau **Tülin Arslan**, Dipl.-Betriebswirtin, Master Personalmanagement, hielt am 8.1. 2009 einen Vortrag zum Thema „Internationales Personalmanagement im Mittelstand“ für die IM-Bachelorstudierenden. Frau Tülin ist seit 2003 in verschiedenen internationalen Funktionen tätig. Sie hat selbst ein Werk in China aufgebaut und ein Werk in Tschechien geleitet. Für ihre Masterarbeit hat sie – mit Hilfe von Interviews – die Gründe für gescheiterte Personalentsendungen nach China analysiert. Da der Mittelstand – auch in wirtschaftlichen Krisen – viele Arbeitsmöglichkeiten für die Absolventen bietet, danken wir für diesen Praxiseinblick besonders.

Dr. Sabine Lederle übernahm im Schwerpunkt HR Management, Leadership and Organization für die IM-Studierenden den Teil Organisationsentwicklung.

Frau Lederle hat nach dem Studium der Sozioökonomie an der Universität Augsburg 5 Jahre als wissenschaftliche

Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personal



wesen der Universität Augsburg gearbeitet. 2006 promovierte sie mit dem Thema „Personelle Heterogenität in Organisationen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses.“

Seit 1997 ist sie Geschäftsführerin des Instituts für Coaching & Organisationsberatung (ICO), Augsburg. Ihre Haupttätigkeitsfelder liegen in der Beratung und beim Coaching, der Konzeption & Umsetzung von Weiterbildungsangeboten im Bereich Personalentwicklung, der Vermittlung von Sozialkompetenzen (z. B. Nachwuchsförderprogramme, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung) sowie interkulturellem Training. Frau Lederle ist zudem Gutachterin für den „Deutschen Verband für Coaching und Training e.V.“ und zertifizierter Coach im dvct.

Frau Dr. Lederle: „Besonders am Herzen liegt mir für meine Lehrveranstaltungen: Einen Rahmen zu schaffen, der Mut macht, die Dinge auch kritisch zu hinterfragen. Auf alle Fälle vermitteln, möchte ich den Studierenden: dass Personalwesen Spaß macht

Bettina Augustin – Lehrbeauftragte im Modul Konfliktmanagement / Verhandlung, Bachelorstudiengang

Bettina Augustin arbeitet seit zehn Jahren als Beraterin für das Münchner Management Forum und ist dort seit 2003 Mitgeschäftsführerin. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist, Unternehmen branchenunabhängig bei der Entwicklung des Unternehmens zu unterstützen, Change Prozesse zu begleiten und Führungskräfte zu coachen. Auch Konfliktmanagement nimmt einen bedeuten den Stellenwert in ihrer Arbeit ein. Sie ist Mitglied des internationalen Beraternetzwerkes Association for Social Development (ASD). Sie studierte Cultural

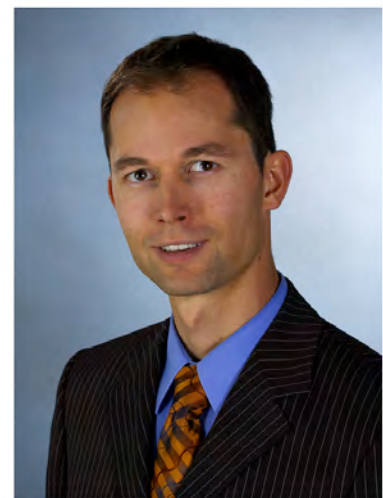


Design an der privaten Hochschule Metzingen (später Fachhochschule Schwäbisch Hall). Anschließend machte sie bei der Südwestpresse ihre Ausbildung zur Redakteurin und arbeitete zehn Jahre als Journalistin.

Bettina Augustin hat mehrere Zusatzausbildungen gemacht, u.a. in „Systemischem Coaching und Beratung, Transaktionsanalyse“ und Trainer- und Beraterausbildung beim MWF. Sie unterrichtet seit vielen Jahren an verschiedenen Hochschulen. Sie ist Mitgründerin und Vorstandsmitglied des gemeinnützigen Vereins Zukunftswege e.V., der Kinder und Jugendliche auf ihrem Weg in die Zukunft unterstützt. www.muenchner-management-forum.de

Christian Stelmüller – Lehrbeauftragter für Konflikttraining und Personalentwicklung

Herr Stelmüller ist als Personalentwickler bei Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH tätig. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen strategische und internationale Personalentwicklung, die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten



zur qualitativen Personalplanung, zur Karrierepfaden und „Retention“ (international) sowie die Hochschulkoordination.

Vorher arbeitete er – nach dem Abschluss als Dipl.-Kfm. an der Universität Augsburg - sechs Jahre bei KUKA Roboter GmbH, Augsburg, im Hochschulmarketing und der Personalentwicklung. Danach war er zwei Jahre als Personalentwickler für Valeo Sicherheitssysteme GmbH, Erdweg, zuständig. Hier war er u.a. verantwortlich für die Umsetzung der Roadmap „Involvement of Personnel“ sowie für Motivation, Gesundheitsmanagement, Nachwuchsführungsprogramm, Personalentwicklung sowie E-Learning.

Herr Stelzmüller ist seit mehreren Jahren Lehrbeauftragter an der Universität Augsburg und der Hochschule Augsburg in verschiedenen Fakultäten. Zudem ist er freiberuflicher Coach, Trainer und Berater (www.outdoorcoach.eu), Zertifizierung als Coach nach dvct und ausgebildeter systemischer Berater & Coach, ICO.

Herr Stelzmüller: „Besonders am Herzen liegt mir bei meinen Lehraufträgen an der HS Augsburg die Vermittlung von Praxiswissen und die möglichst realistische Vorbereitung der Studenten auf schwierige Situationen im Berufsleben. Aus diesem Grund bekommt die Bearbeitung praktischer Fälle aus den Reihen der Studenten in meinen Veranstaltungen einen sehr hohen Stellenwert.“

Christiane C. Rohn - Lehrbeauftragte für Rhetorik und Präsentation

Nach Abitur und Ausbildung zur Bankkauffrau in Stuttgart studierte Frau Rohn Wirtschaftswissenschaften mit Schwer-



punkt Organisationsentwicklung/-beratung an der Universität Witten/Herdecke. In diesem Rahmen absolvierte sie ein einjähriges Auslandsstudium an der Sloan School, MIT, Cambridge, USA. Anschließend war Frau Rohn zwei Jahre in einer Unternehmensberatung in Boston, USA, tätig.

Nach Deutschland zurückgekehrt, hat Frau Rohn bei der Siemens AG in München im Geschäftsbereich Informations- und Kommunikationsprodukte ein internationales Führungskräfteentwicklungsprogramm geleitet. Im 10. Jahr bei Siemens und nach verschiedenen Funktionen, wie z.B. in der Revision und IT, arbeitet sie heute im Sektor Healthcare in Erlangen. Zu den Aufgaben in der Personalabteilung gehörte hier u.a. die Mitarbeit bei der Integration erworbener Unternehmen vor Ort in den USA. Heute ist sie als HR Senior Consultant vor allem für internationale Mitarbeiterbefragungen und die HR Kundenzufrie-

denheit zuständig. Weitere Tätigkeitsfelder liegen in den Bereichen Organisationsentwicklung/ Veränderungsmanagement, z.B. Coaching, Training und Teamentwicklung.

Frau Rohn: „Mit Studierenden zusammenzuarbeiten, auf ihre Fragestellungen einzugehen und meine Erfahrungen einzubringen, ist für mich eine Freude. Für meine Lehrveranstaltungen ist es mir wichtig, den Studierenden die Möglichkeit zu geben, das Thema Rhetorik und Präsentation gemeinsam praxisnah zu erarbeiten und zu diskutieren. Dieses Ziel wird durch eigene Präsentationen der Studierenden, interaktives Arbeiten in Gruppen und Reflexion im Plenum gestützt. Zum persönlichen Lernerfolg gehören das Entwickeln von individuellen Fragestellungen sowie das Erkennen eigener Erfahrungen und Kompetenzen. Eigene Ressourcen, aber auch die der Kommilitonen, werden entdeckt und so als Basis für produktives Erfahrungslernen verstärkt.“

Wer ist wo?

Jörg Krimbacher (Abschluss 2007) ist Personalreferent im Werk Vöhringen der Wieland-Werke AG. Dort ist er zuständig für die Betreuung von ca. 500 Mitarbeiter im Unternehmensbereich Metall

Verabschiedung

Herr **Christoph Mayer** wurde dieses WS als Lehrbeauftragter von Herrn Prof. Dr. Bloching verabschiedet. Herr Mayer, der selbst einer der Absolventen im Personalschwerpunkt der ersten Stunde unserer Hochschule ist, hat jahrelang die Ausbildung bei der EADS in Augsburg geleitet, einem der vorbildlichsten Ausbildungsbetriebe der Region. Gleichzeitig brachte er als Lehrbeauftragter im Fach Berufs- und Ausbildungspädagogik seine praktischen Erfahrungen mit großem Gewinn für die Studenten ein. Nun widmet er sich neuen Herausforderungen in der Personalorganisation des EADS-Konzerns. Die Hochschule bedauert sehr, dass er nicht mehr als Lehrbeauftragter zur Verfügung steht, wird aber den freundschaftlichen Kontakt zu ihm und zu der EADS halten. Die EADS wird wegen ihrer guten Betreuung auch weiterhin einer der ganz beliebten Praktikumsbetriebe der Studenten unserer Fakultät sein.



Prof. Dr. Bloching (3. v. r.) verabschiedet gemeinsam mit den Studenten der Berufs- und Arbeitspädagogik Herrn Mayer (ganz rechts)

Null Bock auf Familie? Der schwierige Weg junger Männer in die Vaterschaft. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2008). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. 173 Seiten, 20,00 €.

Für den Rückgang der Geburten werden meist die Frauen allein verantwortlich gemacht, auch die Lösung scheint primär ihre Aufgabe zu sein: Modelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf meinen implizit vor allem Frauen, die Familienministerin wurde wegen der Neuregelung und der 2 „Vätermonate“ heftig angegriffen („Zwang zum Windeln“).

Doch sind Männer für den Rückgang der Geburten nicht mitverantwortlich? Sind sie vielleicht sogar das Problem? Immerhin hat jeder dritte Mann zwischen 25 und 59 Jahren keine Kinder, 48 % der unter 45jährigen Männer meinen „Man kann ohne Kinder heute genauso glücklich leben“. Das vorliegende Buch veranschaulicht die Ergebnisse einer Befragung von 1.800 Männern im Alter von 15 bis 42 Jahren. Kinderwünsche sind durchaus vorhanden – 93 % möchten später einmal Vater werden. Doch geheiratet wird immer später und auch das Kinderhaben wird immer später realisiert. Zwar sind die jungen durchaus bereit, Verantwortung für Betreuung und Erziehung zu übernehmen, doch die Studie zeigt, dass Wunsch und Wirklichkeit nach wie vor weit auseinanderklaffen. Das traditionelle Rollenmodell wirkt fort: als wichtigste Voraussetzung gilt für 59 % - nach der gefestigten Partnerschaft - „Ausreichendes Einkommen, um eine Familie ernähren zu können“. 48 % meinen, die Frau solle den Beruf aufgeben und bei den kleinen Kindern zuhause bleiben.

Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. Meinulf Kolb (2008). Wiesbaden: Gabler. 643 Seiten. 34,90 €.

Professor Kolb lehrt an der Hochschule Pforzheim in Bachelor- und Masterstudiengängen Personalmanagement. Diesem Hintergrund entspricht auch die Zielgruppe des Buches, es handelt sich um Studierende, die ihr Fachwissen im Themenfeld vertiefen wollen, Praktiker erhalten einen Überblick über den Wissensstand des Fachs.

Inhaltlich gliedert sich der Band in die Teile:

- Externer Handlungsrahmen und Personalstrategie
- Mitarbeiterbetreuung
- Arbeitsrecht
- Arbeitsgestaltung
- Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterführung
- Mitarbeiterentwicklung und Verän-

derungsmanagement

- Personalorganisation und Personalcontrolling
- Ausblick und Zukunft des Personalmanagements.

Alle wichtigen Themenbereiche sind inhaltlich gut und klar nachvollziehbar abgedeckt. Anschaulich ist auch der praktische Bezug auf viele Unternehmensbeispiele.

Kritisch zu vermerken ist aber, dass im Buch häufig auf Zitierungen und Textbelege verzichtet wird. So wird an vielen Stellen nicht gekennzeichnet, woher die einzelnen Inhalte entnommen wurden. Es ist absolut unverständlich, warum in einem fundierten Fachbuch den Studierenden nicht gleichzeitig die elementaren Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens positiv vorgelebt werden.

Vom Stil her befremdet auch, dass zwar angeführt wird, dass das Buch „unter Mitarbeit von B. Birkart und F. Zundel“ entstanden ist. Jedoch sind weder die eigen verantworteten Teil gekennzeichnet (es gibt lediglich einen kleinen Hinweis im Vorwort), noch wurden die beiden Mitarbeitenden als Ko-Autoren aufgenommen. Man kann nur hoffen, dass dies keinen Trend der wissenschaftlichen Veröffentlichungspraxis kennzeichnet.

My freshman year. What a professor learned by becoming a student. Rebekah Nathan (2005). New York: Penguin Books. 186 Seiten, ca. 12,00 €.

Dieses Buch richtet sich eindeutig an die älteren Semester, konkret an all diejenigen Kollegen und Dozenten, die sich schon mal gefragt haben, warum die Studenten denn nicht hochinteressiert in den Kursen sitzen, still und allzeit aufmerksam, aktiv mitarbeiten und sich über Zusatzangebote wie Gastvorträge am Abend oder reale Projekte freuen? Warum stellen viele das ganze Semester nie eine Frage? Warum sind es immer dieselben, wenigen Studierenden, die aktiv mitarbeiten und Fragen beantworten?

Auch in den USA scheint nicht alles perfekt zu sein. Nach 15 Jahren des Unterrichtens stellt die Professorin Nathan selbstkritisch fest, dass ihr die junge Generation immer unverständlicher wird – und sie beschließt, diesem Phänomen auf den Grund zu gehen und selbst ein Jahr wieder als Studentin zu leben. Ein ebenso humorvolles wie lehrreiches Buch: Man erfährt nicht nur, wie die junge Generation lebt und denkt, sondern auch manches Spezifische über das amerikanische Universitätssystem (z.B. Umgang mit Minderheiten, gelebte oder nicht gelebte Diversity, Wohnheimorganisation u.v.a.m.).

Links und Informationen

- Nach einer aktuellen online-Befragung sind 73 % der Studierenden in Deutschland täglich zwischen einer und drei Stunden im www unterwegs. Besonders gern besucht werden Wikipedia, StudiVZ, Face-Book, MySpace und Xing. Ein knappes Viertel surft vier bis sechs Stunden pro Tag. Quelle: www.campus-innovation.de
- Die European Association for Personnel Management (EAPM) hat einen European HR Award ins Leben gerufen. Jedes Teilnehmerland entscheidet sich für einen nationalen Gewinner, der dann nach Den Haag eingeladen wird: “The winner will be chosen on the basis of the best description and explanation of the most original, creative vision of the future of our profession by 2020 and his or her own role in this. The essay should relate to the central theme of the EAPM Congress 2009: People, Planet, and Profit.”

<http://www.eapm2009.org/docs/ruleanhaward2009.pdf>

Schützt eine Schriftformklausel im Arbeitsvertrag den Arbeitgeber vor dem Entstehen eines Arbeitnehmeranspruchs aus betrieblicher Übung?

Prof. Dr. Micha Bloching

In Jahre 2008 ist eine für die Praxis wichtige Entscheidung des BAG zur Schriftform bei Arbeitsverträgen im Verhältnis zur betrieblichen Übung ergangen.

I. Grundlagen der arbeitsvertraglichen Form

1. Grundsatz der Formfreiheit

Bekanntermaßen gilt im deutschen Zivilrecht der Grundsatz, daß ein Rechtsgeschäft nur dann einer Form bedarf, wenn dies gesetzlich bestimmt ist; anderenfalls besteht Formfreiheit. Diese Regel macht auch vor dem Arbeitsrecht nicht halt. So ist für Kündigung und Aufhebungsvertrag durch § 623 BGB die Schriftform festgehalten, für den Abschluß des Arbeitsvertrages gilt das jedoch grundsätzlich nicht, er ist formfrei möglich. Ausnahme ist z.B. § 14 Abs. 4 TzBfG für befristete Arbeitsverträge.

Die Formfreiheit gilt auch für die Änderung des Arbeitsvertrages. So kann es vorkommen, daß in der Jahre alten, schriftlichen Arbeitsvertragsurkunde eines Arbeitnehmers noch Tätigkeitsbeschreibung und Gehalt stehen, die längst durch konkludentes Handeln geändert worden sind. Aus dem Sachbearbeiter im Controlling ist vielleicht längst der Abteilungsleiter geworden, und das Gehalt hat sich verdreifacht, ohne dass die schriftliche Urkunde angepasst worden ist. Das schadet jedoch nicht, denn Abschluss und Änderung des Arbeitsvertrages können ja in jeder Form vereinbart werden, auch durch schlüssiges Handeln. Ein Beweisproblem dürfte für den Arbeitnehmer kaum existieren. Wenn er seit Jahren in dieser qualifizierten Position mit diesem höheren Gehalt arbeitet, müsste der Beweis dessen im Bestreitensfalle unproblematisch möglich sein.

2. NachweisG

Zwar existiert in Deutschland seit 1995 das Nachweisgesetz, wonach der Arbeitgeber verpflichtet ist, spätestens einen Monat nach vereinbartem Beginn des Arbeitsverhältnisses bestimmte Arbeitsbedingungen schriftlich niederzulegen. Tut er das jedoch nicht, beeinträchtigt das die Wirksamkeit des Arbeitsvertrages nicht. Das ist anders als bei den echten gesetzlichen Formbestimmungen, deren Verletzung nach § 125 Satz 1 BGB die Nichtigkeit des Vertrages zur Folge haben. Diese Regelungstechnik des NachweisG ist im

deutschen Zivilrecht eher ein Fremdkörper und erklärt sich dadurch, dass es sich hierbei um die Umsetzung einer EG-Richtlinie handelt.

II. Rechtsgeschäftliche Schriftform

1. Einfache Schriftformklauseln

Es steht Vertragspartnern aber frei, sich *rechtsgeschäftlich* zu verpflichten, Änderungen eines Vertrages nur schriftlich zuzulassen. Dies geschieht in allerlei Verträgen (nicht nur in Arbeitsverträgen). Derartige so genannte einfache Schriftformklauseln können etwa lauten: „Änderungen und Ergänzungen des Vertrages bedürfen der Schriftform.“

a) Deklaratorische Schriftformklauseln

Die Rechtsprechung unterscheidet die Wirkung einer Schriftformklausel jedoch danach, aus welchen Gründen die Schriftform vereinbart wurde. In den meisten Fällen geschieht das nur aus Beweisgründen. Die Schriftform soll also nicht Wirksamkeitsvoraussetzung sein, sondern lediglich aus Beweisgründen die Vertragsänderung dokumentieren; eine derartige Schriftformklausel ist bloß deklaratorisch. Wird die Schriftform bei der Vertragsänderung nicht eingehalten, ist die z.B. mündlich getroffene Änderungsvereinbarung nicht nichtig, sondern die andere Partei hat einen Anspruch, dass die Ergänzung im Nachhinein schriftlich abgefasst wird (Palandt/Heinrichs, BGB, 67. Auflage, München, 2008, § 125 Rdnr. 12).

Ob bloß eine deklaratorische oder eine konstitutive Schriftformklausel vereinbart ist, ist im Wege der Auslegung zu ermitteln (...). In manchen Fällen nimmt die Rechtsprechung regelmäßig eine bloß deklaratorische Schriftformklausel an, wie z.B. in Gesellschaftsverträgen (BGHZ 49, 364).

b) Konstitutive Schriftformklauseln

Die konstitutive Schriftformklausel bleibt die Ausnahme. Ein Indiz dafür ist die Formulierung, dass Änderungen „*nur wirksam*“ sind, wenn sie schriftlich vereinbart werden.

Für derartige Schriftformklauseln ordnet das Gesetz in § 125 Satz 2 BGB an, dass die Nichteinhaltung der vereinbarten Form „*im Zweifel gleichfalls Nichtigkeit zur Folge*“ hat. Die Rechtsprechung von BGH und BAG hat das Merkmal „im Zweifel“ jedoch intensiv ausgelegt, so dass hierfür praktisch kein Anwendungsbereich mehr existiert. Die Gerichte sagen nämlich, durch eine derartige Bestimmung würden sich die Vertragspartner ihrer Vertragsfreiheit begeben; das ist in aller Regel nicht gewollt. Sind die Parteien sich nämlich über eine (z.B. mündlich abgeschlossene) Änderung des Vertrages einig, dann wollen sie ja, dass diese gilt. Also sind sie sich (auch ohne sich dessen bewusst zu sein) einig, dass die Schriftformklausel insoweit abbedungen wird, also nicht gelten

soll.

Im Ergebnis geht daher auch die konstitutive Schriftformklausel regelmäßig ins Leere.

2. Doppelte Schriftformklausel

Dementsprechend hat die Kautelarpraxis eine qualifizierte (oder doppelte) Schriftformklausel entwickelt, die noch um folgenden Satz ergänzt wird:

„Das Schriftformerfordernis gilt auch für die Aufhebung des Schriftformerfordernisses.“

Würde man auch bei diesen Klauseln den formlosen Abreden den Vorrang einräumen, würden Schriftformklauseln insgesamt wirkungslos sein. Trotzdem hat der BGH eine stärkere Wirkung der qualifizierten gegenüber der einfachen Schriftformklausel jedoch nur unter Kaufleuten eindeutig anerkannt (BGHZ 66, 278 ff.); gegenüber Nicht-Kaufleuten hat er das offen gelassen (BGH, NJW-RR 1991, 1289 f.). Das BAG hatte jedoch bereits vor einigen Jahren die doppelten Schriftformklauseln als effektiv anerkannt, d.h. im Arbeitsrecht verhindern sie wirksam eine Vertragsänderung ohne Einhaltung der vereinbarten Schriftform (BAGE 106, 345 ff. = NZA 2003, 1145 ff.).

III. Allgemeine Geschäftsbedingungen

1. Grundlagen der AGBs

Mit der seit 1. 1. 2002 wirksamen Schuldrechtsreform gelten die Bestimmungen über Allgemeine Geschäftsbedingungen (früher AGBG, seitdem die §§ 305 bis 310 BGB) auch für Arbeitsverträge. Damit unterliegen Formarkklauseln, also solche, die „für eine Vielzahl von Verträgen“ (§ 305 Abs. 1 Satz 1 BGB) vorformuliert sind, einer besonders strengen richterlichen Inhaltskontrolle. Sind individuell ausgehandelte Klauseln erst nichtig, wenn sie die hohe Hürde der Sittenwidrigkeit übersteigen, sind Formarkklausel z.B. bereits nichtig, wenn sie den anderen Vertragspartner „*entgegen den Geboten von Treu und Glauben unangemessen benachteiligen*“ (§ 307 Abs. 1 Satz 1 BGB). Zwar sind die §§ 305 bis 310 BGB auf Arbeitsverträge nicht uneingeschränkt anzuwenden, sondern gemäß § 310 Abs. 4 BGB „*sind die im Arbeitsrecht geltenden Besonderheiten angemessen zu berücksichtigen*“; dies hat jedoch nur in Einzelfällen Bedeutung. Die Regel des § 305 b BGB, wonach Individualabreden Vorrang vor AGBs haben, gilt aber jedenfalls unverändert auch im Arbeitsrecht.

2. Schriftformklausel in AGBs versus Vorrang der Individualabrede

Nun sind Schriftformklauseln (wie oben unter II.) im allgemeinen formularmäßig vereinbart, so dass sich die Frage stellt, ob bei einer in den AGBs (standardmäßig) enthaltene konstitutiven doppelten Schriftformklausel der Arbeitsvertrag durch eine individuell gefasste mündlich-

che oder konkludente Vereinbarung geändert werden kann. Was ist vorrangig, verhindert die qualifizierte Schriftformklausel eine mündliche Vertragsänderung oder geht letztere als Individualabrede der Schriftformklausel nach § 305 b BGB vor?

Auch in dieser Konstellation zeigt sich die Schwäche der Schriftformklausel, insbesondere wenn sie in AGBs enthalten ist. Der BGH hatte bereits vor einigen Jahren (BGHZ 164, 133) entschieden, dass die Schriftformklausel in AGBs eine Individualabrede nicht blockieren kann. Die Begründung des BGH ist dieselbe wie diejenige (oben unter 1.) für die Schwäche der Schriftformklausel. Hinzu kommt, dass AGBs nun einmal nach § 305 b BGB gegenüber individuellen Vereinbarungen, auch wenn sie mündlich getroffen worden sind, nachrangig sind; § 305 b BGB gibt auch der formlosen Individualvereinbarung Vorrang. Mit dem Urteil vom 20.05.2008 hat sich das BAG dieser Rechtsprechung angeschlossen (BAG, ZIP 2008, 1268 = MDR 2008, 929 = WM 2008, 1260).

3. Schriftformklausel in AGBs versus betriebliche Übung

Die Entscheidung vom Mai 2008 hatte jedoch weiter reichende Bedeutung. Darin hatte das BAG ferner zu entscheiden, ob sich eine betriebliche Übung sich gleichermaßen gegen eine derartige Schriftformklausel in AGBs durchsetzt oder nicht.

a) Grundlagen der betrieblichen Übung

Die betriebliche Übung ist ein typisch arbeitsrechtliches Rechtsinstitut, das die arbeitsgerichtliche Rechtsprechung geschaffen hat, so dass es nicht im Gesetz zu finden ist.

Die betriebliche Übung ist die regelmäßige - in der Regel dreimalige vorbehaltlose - Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers, aus denen die Arbeitnehmer schließen können, ihnen solle eine Leistung oder eine Vergünstigung auf Dauer eingeräumt werden. Durch die betriebliche Übung erwachsen vertragliche Ansprüche auf die üblich gewordene Leistung in alle Zukunft. Eine betriebliche Übung ist für jeden Gegenstand vorstellbar, der arbeitsvertraglich in einer so allgemeinen Form geregelt werden kann (so etwa BAG, 2008, 2035, 2036). Wohl häufigster Fall ist das dreimal vorbehaltlos gewährte Weihnachtsgeld, das dann auch in der Zukunft in jedem Jahr geschuldet ist. Ähnliche Fälle sind aber z.B. der Mitarbeiter-Rabatteinkauf, die kostenlose Verpflegung, die Möglichkeit der teilweisen Arbeit von zu Hause usw., jeweils drei Jahre ohne Vorbehalt.

Dieser Anspruch für die Zukunft ist dann Teil sämtlicher Arbeitsverträge des Betriebes. Diese betriebliche Übung ist praktisch nur durch Änderung des Arbeitsvertrages wieder aus der Welt zu schaffen. Abgesehen von der Ände-

rungskündigung (die eine Kündigung mit all deren Voraussetzungen ist) ist das nur einvernehmlich, also unter Mitwirkung des Arbeitnehmers, möglich.

Daher ist er verständlich, dass die Arbeitgeber versuchen, sich gegen das Entstehen einer betrieblichen Übung zu schützen. Fraglich ist, ob die qualifizierte Schriftformklausel in AGBs einen tauglichen Weg darstellt. Sie schließt jede Änderung des Vertrages aus, die nicht schriftlich verfasst ist, und die betriebliche Übung ist das regelmäßig nicht. Von ihrem Wortlaut her müsste diese Klausel daher eine Vertragsänderung durch betriebliche Übung verhindern.

b) Betriebliche Übung nicht individuell ausgehandelt

Aber auch hier stellt sich die Frage, ob die betriebliche Übung als Individualvereinbarung nach § 305 b BGB der formelmäßigen Schriftformklausel vorgeht. Dies hatte das BAG bereits im Jahre 2003 entschieden (BAG, NZA 2003, 1145). Es stellte darauf ab, dass individuelle Vertragsabreden im Sinne des § 305 b BGB sich dadurch auszeichnen, dass sie gemäß § 305 Abs. 1 Satz 3 BGB *ausgehandelt* sind. Aber gerade daran fehlt es bei einer betrieblichen Übung per definitionem. Somit entschied das BAG, dass die betriebliche Übung tatsächlich durch eine qualifizierte Schriftformklausel gehindert wird.

c) Zwischenergebnis

So könnte man zu dem Ergebnis kommen, dass die qualifizierte Schriftformklausel einen effektiven Schutz gegen das Entstehen von Ansprüchen aus betrieblicher Übung gewährt. Hierbei muss man aber bedenken, dass das nur möglich ist, wenn die qualifizierte Schriftformklausel in AGBs auch wirksam ist.

4. Wirksamkeit von qualifizierten Schriftformklauseln in AGBs

a) Unwirksamkeit der uneingeschränkten qualifizierten Schriftformklausel in AGBs

Die Besonderheit bei AGBs gegenüber Individualvereinbarungen ist diejenige, dass ein Klausel, die den Gegner des AGB-Verwenders unangemessen benachteiligt und daher unwirksam ist, nicht auf ihr maximal gesetzlich zulässiges Maß „zurückgestutzt“ wird, sondern gänzlich unwirksam ist; ein „geltungserhaltende Reduktion“ scheidet aus; der Vertrag im übrigen ist nach § 306 Abs. 1 BGB wirksam.

Heißt es in einer qualifizierten Schriftformklausel, dass Änderungen oder Ergänzungen des Vertrages nur wirksam sind, wenn sie schriftlich vereinbart wurden, ist das nach dem oben (III. 2.) Gesagten in dieser Allgemeinheit also nicht richtig, weil wegen § 305b BGB Individualvereinbarungen durch diese

Klausel nicht gehindert werden. Eine derartige Klausel geht also über das hinaus, was der Rechtslage entspricht; sie benachteiligt den Vertragsgegner des Verwenders unangemessen. Folge ist, dass eine qualifizierte Schriftformklausel, die in dieser Allgemeinheit abgefasst ist, insgesamt nach § 307 BGB nichtig ist (so etwa Palandt/Heinrichs, § 307 Rdnr. 146). Da eine geltungserhaltende Reduktion nicht in Betracht kommt, schützt sie auch nicht gegen betriebliche Übungen.

b) Eingeschränkte qualifizierte Schriftformklausel in AGBs

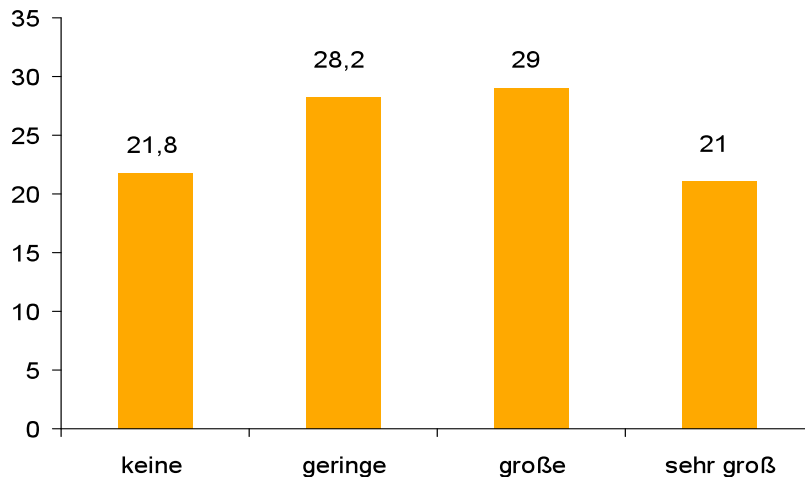
Will man also als Arbeitgeber eine qualifizierte Schriftformklausel in die AGBs seiner Arbeitsverträge aufnehmen, darf ihre Formulierung nicht über dasjenige hinausgehen, was die tatsächliche Wirkung dieser Klausel ist. Eine wirksame Formulierung müsste also etwa folgendermaßen lauten:

„Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages im Wege einer betrieblichen Übung sind nur wirksam, wenn sie schriftlich geschehen. Das gilt auch für die Aufhebung dieses Schriftformerfordernisses.“

Fachkräftebedarf in Bayerisch-Schwaben

Christian Lebreuz und Erika Regnet

Im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der IHK und der HWL Schwaben analysierten die wir im letzten Jahr den Fachkräftebedarf in der Region. Hintergrund waren die zunehmenden Klagen der schwäbischen Unternehmen über einen Fachkräftemangel. Zielsetzung war es zu analysieren, welcher Bedarf bei welchen Qualifikationsbildern aktuell und in der Zukunft besteht. Neben der Analyse von vergleichbaren Studien in anderen Regionen wurde im Zeitraum von Juni bis August 2008 eine umfangreiche Befragung von Mitgliedsunternehmen der IHK und HWK in Bayerisch-Schwaben



Aktuelle Bedeutung des Fachkräftemangels

durchgeführt.

Fokussiert wurde ausschließlich auf den Bereich der Fachkräfte, definiert durch deren Ausbildung: Gefragt wurde nach Personen mit Berufsausbildung, Meisterabschluss und akademischem Profil.

Die im Folgenden dargestellten Auswertungen berücksichtigen die Daten von 1.332 Unternehmen, die bis zum gesetzten Zeitpunkt eingingen und EDV-technisch erfasst wurden. Alle Unternehmensgrößen sind gut vertreten.

Die antwortenden Unternehmen repräsentieren insgesamt 112.898 Beschäftigte in der Region Bayerisch-Schwaben, so dass von repräsentativen Daten ausgegangen werden kann.

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse veranschaulicht und erläutert. Veröffentlichungen zu weiteren Detailanalysen sind geplant.

Aktuelle Bedeutung eines Fachkräftemangels

Für die Hälfte der befragten Unternehmen hat der Fachkräftemangel bereits aktuell eine große oder sogar sehr große Bedeutung. Lediglich 22 % sehen sich davon nicht tangiert.

Zu berücksichtigen ist hier allerdings, dass 20,3 % der Unternehmen in den letzten 12 Monaten vor dem Befragungszeitpunkt gar keine Stellen zu besetzen hatten (sowie weitere 3 % ohne Angabe von dieser Frage). D.h. diese Unternehmen waren konkret in 2008 auch nicht mit dem Thema des Fachkräftemangels konfrontiert, da sie keinen neuen Personalbedarf hatten.

Dies veranschaulicht die Dramatik des Fachkräftemangels für diejenigen Unternehmen, die wachsen wollten (Zusatz-

Unternehmen zumindest partiell Probleme bei Stellenbesetzungen.

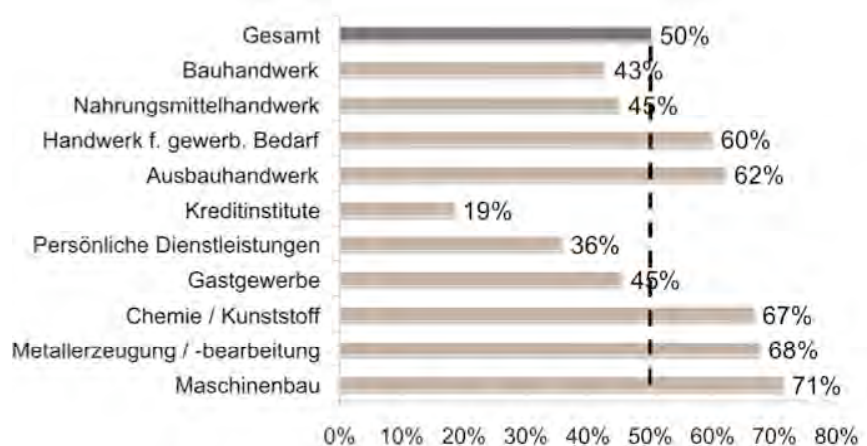
Größere Unternehmen meldeten natürlich die meisten offenen Stellen, da sie am häufigsten neues Personal einstellen. Doch ihnen gelingt es zumeist relativ gut, ihre offenen Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen. Am meisten betroffen von einem Fachkräftemangel waren im Jahr 2008 die mittelgroßen Unternehmen mit 20 – 49 Beschäftigten. Für 63 % dieser Unternehmen hatte der Fachkräftemangel eine große bzw. sehr große Bedeutung. Hintergrund dafür ist, dass die betroffenen Unternehmen

- weniger bekannt als große Arbeitgeber sind,
- sich zumeist bei der Rekrutierung auf die Region beschränken (müssen),
- weniger Karriereperspektiven als große Unternehmen bieten können
- meist geringere Gehälter zahlen und deshalb
- bei den Bewerbern weniger attraktiv sind.

Gleichzeitig liegt in diesen Unternehmen eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft und der Region. Deshalb ist zu befürchten, dass auf Grund der berichteten Probleme bei Stellenbesetzungen Wachstumschancen im letzten Jahr nur partiell realisiert werden konnten.

Auch die einzelnen Branchen waren 2008 in sehr unterschiedlichem Maße mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Die größten Probleme bestanden in den Branchen Maschinenbau, Metallherzeugung/-bearbeitung sowie Chemie/Kunststoffe. Die Werte liegen signifikant über dem Durchschnitt, mehr als 2/3 der Unternehmen hatten mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen. Dies sich sicherlich vor allem darauf zurückzuführen, dass die in diesen Branchen besonders benötigten technischen Qualifikationen – wie Fachkräfte und Meister/Techniker sowie Ingenieure und Naturwissenschaftler – sich in den Ausbildungspräferenzen der jungen Men-

bedarf an Personal) oder ausgeschiedene Mitarbeiter ersetzen mussten (Ersatzbedarf): Von diesen hatten viele



Aktuelle Bedeutung des Fachkräftemangels in Abhängigkeit von der Branche
Anteil der Firmen, die mit ‚große Bedeutung‘ oder ‚sehr große Bedeutung‘ antworteten in Prozent

schen weniger niederschlagen. Hier gingen die Abschlüsse im letzten Jahrzehnt sogar zurück. D.h. die betroffenen Unternehmen konkurrieren mit ihren Wettbewerbern um ein geringeres Angebot am Arbeitsmarkt.

Gleichfalls deutlich über dem Durchschnitt liegen das Baugewerbe, das Ausbauhandwerk und die Sonstige Industrie mit jeweils über 60 % (sehr) stark betroffener Unternehmen.

Die wenigsten Probleme hatten die Kreditinstitute – was darauf zurückzuführen ist, dass die benötigten betriebs- und volkswirtschaftlichen Qualifikationen von jungen Leuten stark nachgefragt werden und (zumindest vor der Finanzmarktkrise) gute Gehälter gezahlt werden konnten.

Auswirkungen auf konkrete Stellenbesetzungen

Wie bereits erläutert, haben 76,7 % der befragten Unternehmen in den 12 Monaten vor der Befragung neue, z.T. zusätzliche Mitarbeiter eingestellt.

Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung in den letzten 12 Monaten	Angaben in Prozent
keine	21,5
ab und zu	25,1
häufig	15,1
regelmäßig	15,0
hatten keine offenen Stellen	20,3

D.h. 55 % der schwäbischen Unternehmen hatten im Zeitraum 2007/2008 wiederholt Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Sie hätten also gerne schneller, mehr Personal oder besser qualifiziertes Personal eingestellt.

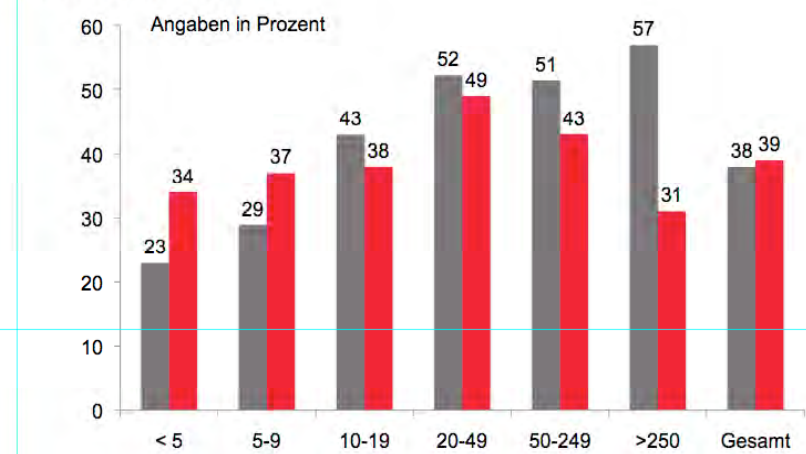
Auf den konkreten Befragungszeitpunkt bezogen hatten 36,6 % der Unternehmen offene Stellen, die sie nicht besetzen konnten, da ihnen geeignete Bewerber fehlten.

Können offene Stellen aktuell nicht besetzt werden?	Angaben in Prozent
nein	21,8
ja	36,6
haben keine offenen Stellen	35,6

Auch hier ergeben sich wieder deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Wie oben dargestellt litten die Unternehmen mittlerer Größe mit 20 – 49 Beschäftigten am meisten unter einem Fachkräftemangel. Diese Unternehmen hatten im Zeitraum 2007/2008 auch die größten Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. 25 % der Unternehmen geben an, regelmäßig Schwierigkeiten gehabt zu haben, wenn

es um die Besetzung offener Stellen ging. Weitere 24 % hatten häufig Probleme.

Können derzeit offene Stellen nicht besetzen In den letzten 12 Monaten häufig oder regelmäßig Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen

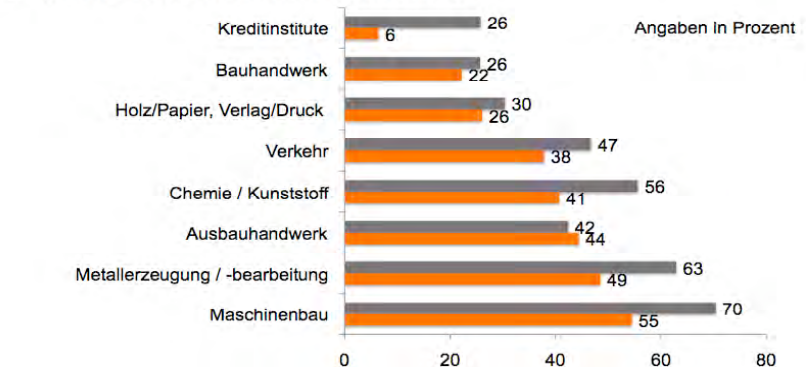


Probleme bei der Stellenbesetzung nach Betriebsgröße

Betrachtet man dagegen die aktuelle Situation (graue Balken in der nächsten Abbil-

In den letzten 12 Monaten häufig oder regelmäßig Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen

Können derzeit offene Stellen nicht besetzen



Probleme bei der Stellenbesetzung nach Branchen

ding), so verändert sich die Situation etwas: nicht nur die mittleren, sondern auch die größeren Unternehmen hätten gerne zum Befragungszeitpunkt offene Stellen besetzt.

Auch hier zeigen sich wieder die oben beschriebenen Branchenunterschiede.

Offensichtlich ist, diejenigen Unternehmen halten den Fachkräftemangel für ein wichtiges Thema, die schon konkret mit Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu kämpfen hatten. Genannt wurden hier u.a. folgende Gründe:

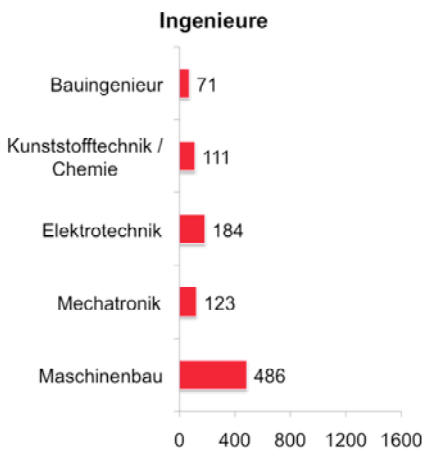
- keine Bewerber
- nicht genügend qualifizierte Bewerber
- nicht mobile Bewerber
- zu hohe Gehaltsforderungen.

Prognostizierter Fachkräftebedarf für die kommenden zwei Jahre

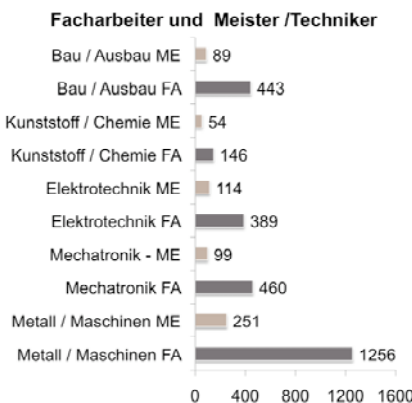
Mit der Frage: „Wie viele Kräfte benötigen Sie ca. in den nächsten zwei Jahren?“ wurden die teilnehmenden Firmen nach dem geschätzten Personalbedarf in der näheren Zukunft in technischen und nicht-technischen Berufen gefragt. Diese Daten geben die Sicht der Firmen Juli 2008. Nach dem massiven Abkühlen der Konjunktur in den letzten zwölf Monaten dürfte sich heute – besonders im Bereich der Automobilzulieferer – ein anderes Bild ergeben. Nichtsdestotrotz bleibt festzuhalten, dass unabhängig von konjunkturellen Faktoren die Daten klar für einen substantiellen strukturellen Fachkräftebedarf sprechen.

1. Technischer Bereich

Entsprechend der wirtschaftlichen Struktur Bayerisch Schwabens planen die Firmen einen Bedarf von ca. 2.000 Fachkräften allein im Metall- und Maschinenbau. Dazu zählten 486 Ingenieure der Fachrichtung Maschinenbau, 251 Meister und 1256 Facharbeiter. Für die Elektrotechnik wurde ebenfalls ein starker Zusatzbedarf prognostiziert. Neben 184 Ingenieure wurden 114 Meister und 389 Facharbeiter zusätzlich benötigt. Auch in der Mechatronik wurden 123 Ingenieure, 114 Meister und 389 Facharbeiter als zusätzlicher Bedarf identifiziert. In der Chemie- und Kunststofftechnik wurden 146 Facharbeiter, 54 Meister/Techniker und 111 Ingenieure als Zusatzbedarf identifiziert. Auch die Baubranche, die in langen Jahren der Krise durch massiven Personalabbau gekennzeichnet war, benötigte über 600 zusätzliche Fachkräfte: 71 Bauingenieure, 89 Meister und 443 Facharbeiter.



Zusätzlicher Bedarf an Ingenieuren in den nächsten zwei Jahren



Zusätzlicher Bedarf an Facharbeitern und Meistern/Technikern in den nächsten zwei Jahren

2. Nicht-technischer Bereich

Auch bei den kaufmännischen Berufen wurde ein starker Zusatzbedarf prognostiziert.

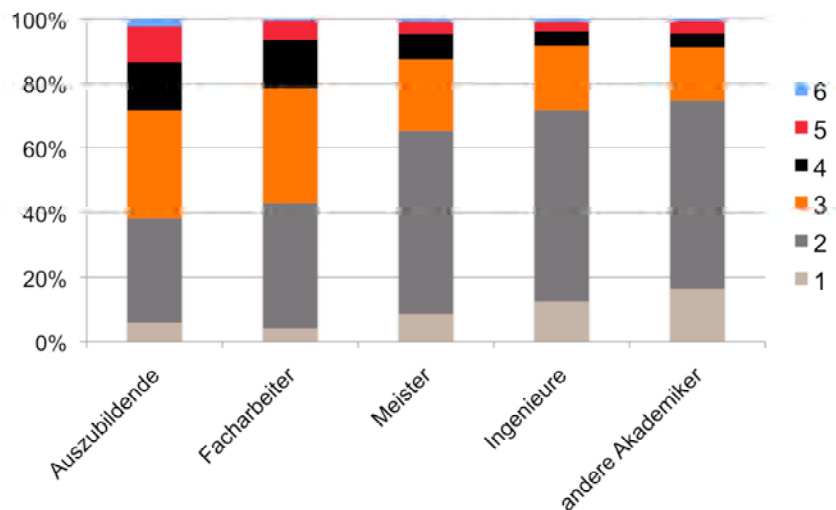
Im Bereich der Informationstechnologie wurden 119 Fachkräfte gesucht, davon 79 Informatiker. Vergleicht man diese Zahlen mit den Zahlen aus dem technischen Bereich, so ist der in den Medien viel diskutierte Mangel an IT-Fachkräften für die Region von deutlich geringerer Bedeutung als das Fehlen von Fachkräften in den technischen Berufen.

Deutlich höher als der Bedarf nach IT-Fachkräften ist auch der Bedarf an Logistikern: die befragten Firmen prognostizierten einen Zusatzbedarf von 274 Facharbeitern und 53 Hochschulabsolventen aus dem Bereich der Logistik. Auch im Bereich der Touristik wurde zusätzlicher Personalbedarf genannt: allein 82 Fachkräfte im Hotelbereich wurden für die nächsten zwei Jahre zusätzlich erwartet. Auch im kaufmännischen Bereich wurde ein zusätzlicher Bedarf von über 1.000 Fachkräften erwartet. Davon allein 271 Betriebswirte mit akademischen Abschluss, 96 Betriebswirten und 711 Kaufleute mit abgeschlossener Berufsausbildung.

Beurteilung des Qualifikationsniveaus der am Markt erhältlichen Fachkräfte

Die Ergebnisse der Befragung belegen eindeutig einen quantitativen Mangel an Fachkräften, nicht ausschließlich aber besonders in den technischen Berufen. Gleichzeitig stellt sich aber auch die Frage, ob neben dem mengenmäßigen Mangel auch ein qualitativer Fachkräftemangel herrscht. Anders formuliert: wie gut sind die Fachkräfte, die am Markt vorhanden sind, ausgebildet? Um dieses Thema zu beleuchten, wurden die Unternehmen mit der Frage „Wie beurteilen Sie das Qualifikationsniveau der von Ihnen in der jüngeren Vergangenheit eingestellten Mitarbeiter?“ nach ihrer Zufriedenheit mit den am Markt erhältlichen Fachkräften gefragt.

Wie in der nächsten Abbildung ersicht-



Beurteilung des Qualifikationsniveaus der in der jüngeren Vergangenheit eingestellten Mitarbeiter (Antworten in Schulnoten)

lich, sind die Unternehmen von allen Gruppen mit dem Qualifikationsniveau der Auszubildenden am Unzufriedensten. Lediglich 72 Prozent der antwortenden Unternehmen gaben für das Qualifikationsniveau der Auszubildenden eine Schulnote 3 oder besser. Bei den Facharbeitern waren es immerhin schon 79 Prozent, bei den Meistern 88 Prozent, die eine 3 oder besser vergaben. Die Zufriedenheit war bei den Akademikern, sowohl bei den Ingenieuren und den anderen Akademikern mit 92% für eine Note 3 oder besser am höchsten.

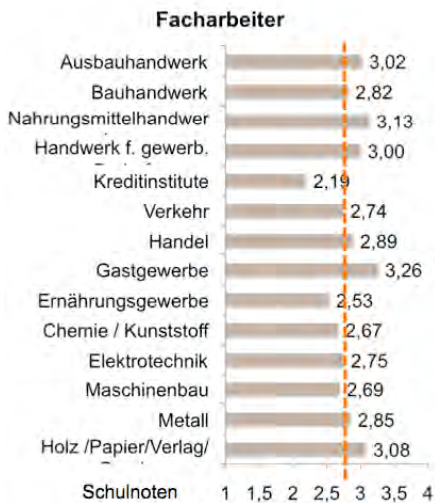
So lässt sich feststellen, dass zwar ein quantitativer Fachkräftemangel besteht, aber nicht von einem qualitativen Fachkräftemangel gesprochen werden kann. Diejenigen Fachkräfte, die am Markt erhältlich sind, sind im Großen und Ganzen ausreichend qualifiziert. Dies soll natürlich nicht leugnen, dass es in allen Bereichen der Ausbildung – und gerade bei der Gruppe der Auszubildenden – noch Verbesserungspotenzial gibt. Das Problem liegt derzeit wo anders: es einfach zu den gegebenen Rahmenbedingungen zu wenig Fachkräfte auf dem Markt erhältlich.

Auch wenn insgesamt die Zufriedenheit mit dem Qualifikationsniveau hoch ist, so gibt es zwischen den Branchen und Unternehmensgrößen deutliche Unterschiede. Für diese starke Diskrepanz zwischen den Branchen mag es unterschiedliche Gründe geben. Zum einem sind aus Sicht der Auszubildenden bestimmte Branchen attraktiver als andere, was einen größeren – und qualifizierteren – Bewerberpool zur Folge hat. Dies mag ein Grund für die deutlich höhere Zufriedenheit sein. Gleichzeitig kann aber auch das Anspruchsniveau seitens der Unternehmen in bestimmten Branchen in Hinsicht z.B. auf selbstständiges Arbeiten oder Flexibilität höher sein. Dieser höhere Anspruch kann ebenfalls zur geringeren Zufriedenheit beitragen.



Beurteilung des Qualifikationsniveaus der in der jüngeren Vergangenheit eingestellten Auszubildenden nach Branchen (Antworten in Schulnoten)

Auch bei den Facharbeitern variiert die Zufriedenheit stark zwischen den Branchen. Auch hier ist die Zufriedenheit im Kreditgewerbe mit 2,19 am höchsten. Die Streuung ist deutlich geringer als bei den Auszubildenden, wo das Spektrum der Durchschnittsnoten mehr als eineinhalb Schulnoten abdeckte. Bei den Facharbeitern liegt die Streuung lediglich bei etwas über einer Schulnote, wobei das Gastgewerbe mit einer Durchschnittsnote von 3,26 das Schlusslicht bildet. Die bei den Auszubildenden diskutierten möglichen Ursachen für diese Streuung gelten im gleichen Umfang auch für die Facharbeiter.



Beurteilung des Qualifikationsniveaus der in der jüngeren Vergangenheit eingestellten Facharbeiter nach Branchen (Antworten in Schulnoten)

Strategien zur Bewältigung des Fachkräftemangels

Mit der Schwierigkeit konfrontiert, Fachkräfte im ausreichenden Umfang zu rekrutieren, setzen die befragten Unter-

nehmen eine Reihe unterschiedlicher Strategien ein. Was genau die Unternehmen tun, wurde mit der Frage *„Welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel setzen Sie bisher innerhalb des Unternehmens ein?“* abgefragt. Die Firmen hatten eine Skala von 0 (gar nicht) bis 4 (sehr oft), mit der sie den Einsatz der einzelnen Instrumente bewerteten.

Generell lässt sich beobachten, dass größere Firmen deutlich mehr Instrumente zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ergreifen als kleinere Firmen. Dies lässt sich durch die größeren Ressourcen, z.B. Spezialisten in den Personalabteilungen, aber auch Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung durch Karrierepfade etc., die den großen Firmen zur Verfügung stehen, erklären.

Die häufigsten Maßnahmen, die die Unternehmen ergreifen, sind die Förderung der Weiterbildung (1,72) und die Erhöhung der Berufsausbildung. Während Firmen mit weniger als fünf Mitarbeitern bei der Förderung der Weiterbildung einen Wert von 1,51 erreichen, liegt er bei Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern bei 2,25. Eine noch stärkere Spreizung ergibt sich bei der Verstärkung der Berufsausbildung. Während Firmen mit weniger als fünf Mitarbeitern durchschnittlich einen Wert von 1,35 erhielten, lag dieser Wert bei den Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern bei 2,4. Neben diesen beiden Instrumenten setzten die Firmen vor allen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (1,51) und aktivem Personalmarketing (0,76).

Betrachtet man die Streuung der Werte abhängig von der Unternehmensgröße, so ergibt sich das Bild eines Glases, das entweder halb voll oder auch halb leer ist. Der Umstand, dass kleinere Firmen viele der Maßnahmen nicht ergreifen, zeigt, dass sie hier noch deutliches Potenzial haben, um durch den Einsatz zusätzlicher Instrumente dem Fachkräftemangel zu begegnen. Hier eröffnet sich ein Tätigkeitsbereich, in dem die Kammern gerade ihre kleine-

ren Mitgliedsfirmen durch Kooperationsmodelle oder Schulungen noch intensiver als bisher unterstützen können.

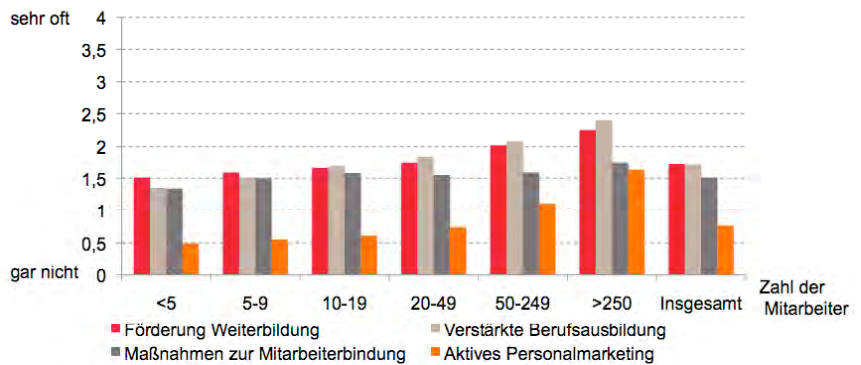
Strategien zur Bewältigung des Fachkräftemangels

Mit der Schwierigkeit konfrontiert, Fachkräfte im ausreichenden Umfang zu rekrutieren, setzen die befragten Unternehmen eine Reihe unterschiedlicher Strategien ein. Was genau die Unternehmen tun, wurde mit der Frage *„Welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel setzen Sie bisher innerhalb des Unternehmens ein?“* abgefragt. Die Firmen hatten eine Skala von 0 (gar nicht) bis 4 (sehr oft), mit der sie den Einsatz der einzelnen Instrumente bewerteten.

Generell lässt sich beobachten, dass größere Firmen deutlich mehr Instrumente zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ergreifen als kleinere Firmen. Dies lässt sich durch die größeren Ressourcen, z.B. Spezialisten in den Personalabteilungen, aber auch Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung durch Karrierepfade etc., die den großen Firmen zur Verfügung stehen, erklären.

Die häufigsten Maßnahmen, die die Unternehmen ergreifen, sind die Förderung der Weiterbildung (1,72) und die Erhöhung der Berufsausbildung. Während Firmen mit weniger als fünf Mitarbeitern durchschnittlich einen Wert von 1,35 erhielten, lag dieser Wert bei den Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern bei 2,25. Eine noch stärkere Spreizung ergibt sich bei der Verstärkung der Berufsausbildung. Während Firmen mit weniger als fünf Mitarbeitern durchschnittlich einen Wert von 1,51 erreichten, lag dieser Wert bei den Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern bei 2,4. Neben diesen beiden Instrumenten setzten die Firmen vor allen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (1,51) und aktivem Personalmarketing (0,76).

Welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel setzen Sie bisher innerhalb des Unternehmens ein?



Firmenseitige Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel nach Unternehmensgröße

Betrachtet man die Streuung der Werte abhängig von der Unternehmensgröße, so ergibt sich das Bild eines Glases, das entweder halb voll oder auch halb leer ist. Der Umstand, dass kleinere Firmen viele der Maßnahmen nicht ergreifen, zeigt, dass sie hier noch deutliches Potenzial haben, um durch den Einsatz zusätzlicher Instrumente dem Fachkräftemangel zu begegnen. Hier eröffnet sich ein Tätigkeitsbereich, in dem die Kammern gerade ihre kleineren Mitgliedsfirmen durch Kooperationsmodelle oder Schulungen noch intensiver als bisher unterstützen können.

Zudem gibt es eine Reihe von personalpolitischen Instrumenten, die *de facto* von keiner der Unternehmensgrößenklassen eingesetzt werden. Den niedrigsten Wert erreicht das Instrument der Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland (0,07). Aus Sicht der in Deutschland beschäftigten Mitarbeiter ist dies ein erfreuliches Ergebnis. Teilweise dürfte es auch die Ernüchterung einer Reihe von Firmen widerspiegeln, die im letzten Jahrzehnt mit sehr hohen Erwartungen die Produktion komplett oder teilweise in Länder mit günstigeren Lohnkosten verlegt hatten und bei denen die tatsächlich erreichten Kostenreduzierungen oft

tungen zurück geblieben sind.

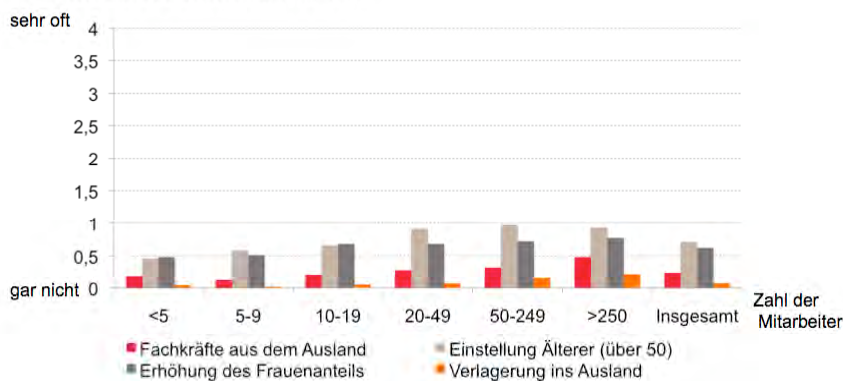
Auch bei der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland sind die Unternehmen sehr zurückhaltend (0,24). Neben kulturellen und sprachlichen Aspekten dürften die hohen bürokratischen Hürden ein Grund für den geringen Einsatz dieses Instruments sein. Der Umstand, dass die Unternehmen sowohl bei der Einstellung älterer Bewerber (über 50) (Mittelwert von 0,71) als auch der Erhöhung des Frauenanteils (Mittelwert von 0,62) legt die Vermutung nahe, dass in vielen Unternehmen – neben einigen rechtlichen Aspekten bei der Beschäftigung Älterer – immer noch ein sehr tradiertes Bild vom gesuchten Kandidaten vorherrscht: jung und männlich. Dies gilt besonders bei der Erhöhung des Frauenanteils. Denn der sehr niedrige Wert von 0,62 entstammt ja nicht nur Branchen, die traditionell einen hohen Männeranteil haben, sondern *allen* befragten Branchen.

Diejenigen Unternehmen, die sich am schnellsten von diesen alten Denkmustern lösen, haben die Chance, den Pool der potenziellen Bewerber deutlich zu erweitern und damit den Fachkräftemangel zu reduzieren.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt:
 Prof. Dr. Erika Regnet (erika.regnet@hs-augsburg.de)
 HS Augsburg, Fakultät für Wirtschaft
 Schillstr. 100
 86169 Augsburg
 Tel.: 0821 – 598 2951 / 2930

Welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel setzen Sie bisher innerhalb des Unternehmens ein?



Firmenseitige Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel nach Größe