

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 Personalschwerpunktes,

ein ereignisreiches Jahr liegt hinter uns allen.

An der Hochschule bedeutete dies zum einen einen hohen Studentenstand – wenn Unternehmen weniger ausbilden, schlägt sich dies bei uns und den anderen Hochschulen sofort in hohen Bewerbungszahlen nieder. Zudem schritten die Umstellungen im Rahmen des Bachelorprozesses weiter voran: die Bachelorstudenten haben inzwischen ihr 5. Fachsemester beendet, die ersten Bachelorarbeiten stehen an. Der Master-Studiengang International Business and Finance wurde gestartet, weitere Master-Programme sind in Planung.

Der Master Personalmanagement, der von vier GMA-Hochschulen gemeinsam angeboten wird, ist zur Genehmigung im Ministerium eingereicht. Er soll im WS 2010 starten.

Zum anderen war das Wintersemester geprägt durch studentische Protestaktionen. An unserer Fakultät fanden weder Streiks noch Hörsaalbesetzungen statt. Nichtsdestotrotz

ist es uns ein Anliegen, zusammen mit den Studierenden die Ausbildung und unser fachliches Angebot weiter zu verbessern. Deshalb wurde vom SP Human Resource Management eine Befragung der Bachelorstudierenden an der HS Augsburg und 6 weiteren bayerischen Hochschulen durchgeführt, um repräsentative Aussagen zur Arbeitsbelastung und Studierbarkeit der betriebswirtschaftlichen Studiengänge zu erhalten.

Wir freuen uns, Ihnen in unserem neuen Newsletter Personal zu all diesen Themen aktuelle Informationen übermitteln zu können. Dieser Newsletter informiert Sie des Weiteren über die Aktivitäten im Bereich Personalmanagement, Auslandsaufenthalte unserer Studierenden, Forschungsprojekte und Arbeitsschwerpunkte im zurückliegenden Studiensemester.

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.

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg

Ihre

Micha Bloching
Christian Lebrecht
Erika Regnet

Inhaltsverzeichnis

Nr. 4 Wintersemester 2009/2010

Besondere Termine	1
Erfahrungsbericht Berufseinstieg	2
Erfahrungsberichte Auslandspraktika	2
Praxisprojekt	5
Neues aus der Hochschule	6
Links und Informationen	7
Berichte von Veranstaltungen und Kongressen	7
Aktuelles Forschungsprojekt	10
Für Sie gelesen	10
Der juristische Tipp	11

Besondere Termine 2010

- Vom 24. - 26. 2. findet die 6. Europäische ASTD Konferenz für Personal- und Organisationsentwickler in Hannover statt. Thema ist „From vision to performance“. Informationen und Anmeldung unter www.astd2010.de
- Am 2. und 3. 3. tagt der Kongress Arbeitsrecht in Berlin. Informationen unter www.arbeitsrecht-2010.de
- 6. 3. Informationen zum MBA bietet der MBA Day in München, auf dem Vertreter verschiedener Business Schools anwesend sind. Infos unter www.e-fellows.net/mbaday
- Am 17. 3. findet das Beckhäuser @ Personalforum zum Thema „Innovative Vergütungssysteme – Erfolgsmodell Mitarbeiterbeteiligung“ statt. Ort Nürnberg. Die Teilnahme ist kostenfrei. Anmeldung unter <http://www.beckhaeuser.eu>
- 26. 3. Equal Pay Day – verschiedene Frauenorganisationen weisen auf das Gender Pay Gap hin. Veranstaltungen u.a. in München, voraussichtlich nachmittags am Marienplatz.
- Girl's Day am 22. 4. – Schülerinnen informieren sich in Betrieben und Hochschulen
- Am 13. und 14. April findet in Zürich die 3. Fachmesse für Personal- und Führungskräfteentwicklung, Training und E-Learning statt. Infos unter www.professional-learning.ch
- 11. und 12. 5. Treffen der bayerischen Fachhochschulprofessoren aus dem Bereich Personalmanagement. Ausrichter ist diesmal die HS Augsburg
- Wie immer in Wiesbaden finden der 18. DGFP-Kongress sowie die Fachmesse „Personal & Weiterbildung“ am 10. / 11. 6. statt. Informationen und Anmeldung unter www.dgfp.de

Berufseinstieg bei der Handwerkskammer

Als mich Prof. Bloching fragte, ob ich denn gern kurzfristig einen Beitrag für den Personalnewsletter zu meinem Berufseinstieg schreiben möchte, sagte ich leichtsinnigerweise sofort ja. Leichtsinnigerweise deshalb, weil es zum einen gar nicht so einfach ist, einen Artikel so schnell aus dem Handgelenk zu schreiben, und zum anderen, da ich eine wichtige Lektion während meines „zweiten“ Arbeitslebens lernen musste: NEIN zu sagen und zu delegieren.

In diesem Fall trifft allerdings weder das eine noch das andere zu. Nein sagen kann ich aus Verbundenheit zu meinem ehemaligen Professor und zu meiner Hochschule nicht. Delegieren kann ich nicht, da gerade kein Azubi zur Verfügung steht. (Daraus wird bereits deutlich, wie wichtig Perso und BUAP im Studium sind!)

Nachdem sich vor einem Jahr das Ende meines Studiums abzeichnete, machte ich mich auf die Suche nach Stellen ins große weite Web. Die Wirtschaftskrise war gerade am Aufkeimen. Dies durfte ich live miterleben, während ich meine Diplomarbeit bei BSH schrieb. Für mich war relativ schnell klar, dass ich im Augsburger Umland arbeiten wollte. So landete ich auf der Seite der HWK, die übrigens nicht die Industrie und Handelskammer (IHK) ist, sondern die Handwerkskammer für Schwaben. Ich habe genau drei Bewerbungen geschrieben. Dabei waren zwei große Unternehmen und die HWK, bei der ich sehr schnell zwei Bewerbungsgespräche hatte, die letztlich auch in eine Beschäftigung mündeten.

Ich wurde sehr herzlich in „meiner“ Abteilung, der Hauptabteilung Berufsausbildung im Geschäftsbereich Bildung empfangen. Zu meinem Einstieg erhielt ich einen ausgefüllten Einarbeitungsplan, eine Flasche Wein und einen Paten an meine Seite gestellt. Ich bekam jede Menge Unterstützung von meinen Kolleginnen und meinem Paten. Meine ersten Tage verbrachte ich ausschließlich damit, mich in die Organisationsstruktur einzuarbeiten, mir neue Gesichter und Namen einzuprägen, Ordner über Ordner zu wälzen, in das ODAV-Datenprogramm einzuarbeiten,...

Bereits in der ersten Woche schleppte ich alle meine bearbeiteten Gesetzestexte aus dem Studium ins Büro. Der Grund: Ausbildungsberatung; jede Menge Fragen der Handwerksbetriebe und Auszubildenden zu Arbeitsvertrag, Kündigung und rechtlichen Fragen zur Ausbildung. Nebenbei arbeitete ich mich in die Akquise von künftigen Ausbildungsunternehmen bzw. Unternehmen, die nach langer Zeit wieder ausbilden sollen, ein. Dazu kamen diverse Förderprogramme, speziell für Unternehmen, die wieder bzw. zusätzlich ausbilden. Ich lernte sehr schnell „laufen“, da ich sehr bald Kontakt zu den „Kunden“ hatte. Es ist hierbei wichtig zu wissen, dass die HWK einen hoheitlichen öffentlichen Auftrag hat und gleichzeitig Dienstleister ist. Dieser Spagat ist manchmal schwierig umzusetzen, da es zu Interessenskonflikten kommen kann, gerade im Hinblick auf die rechtliche Ausbildungssituation. (Alle Steuerberater und Rechtsanwälte dürften wissen, wovon ich rede). Die ersten Monate verliefen spannend, zumal ständig etwas Neues hinzukam. Meine Chefin übergab mir dann die Betreuung der Lehrstellenbörse und schließlich auch die Nachwuchswerbung. Dazu gehören Präsentationen an Schulen in ganz Schwaben,



Bei der Beratung auf der Lechfelder Lehrstellenbörse

um aktiv für Nachwuchs für das Handwerk zu werben. Die Probezeit war schnell vorbei und schon war es September. Die Zeit der Lehrverträge, und somit der rechtlichen Fragen um Probezeit, Kündigung, Berufsschulpflicht, Arbeitszeit, ... Zudem war es die Phase, in der ich Infobriefe an die Unternehmen versendet habe, in denen auf Fördermittel verwiesen wurde. Danach liefen zwei Wochen die Telefone heiß, in denen es von 08:00 Uhr bis 17:00 Uhr keine Möglichkeit gab, vom Telefon wegzukommen.

Nachdem die Handwerkskammer sich ihren Nachwuchs selbst sichert, wird dort auch ausgebildet (u. a. Kaufleute). Ab und an bekomme ich dann Unterstützung durch unsere Auszubildenden. Es gibt für jeden Azubi einen eigenen Durchlaufplan und so steht die Ausbildungsabteilung ebenfalls auf dem Plan. Wer bereits BUAP belegt hat, der weiß, dass ausbilden nicht nur darin besteht, Aufgaben zu delegieren. Es benötigt Zeit, sich zusammen mit dem Azubi hinzusetzen und Aufgaben durchzusprechen und zu erläutern, zu kontrollieren und gegebenenfalls Probleme / Fragen nochmals zu erörtern (4-Stufen-Methode). Ich kann jedem deshalb nur empfehlen, BUAP zu belegen. Die Kammern verlangen normalerweise einen einwöchigen Lehrgang, der ca. 400 € kostet. An der Hochschule gibt es die Ausbildereignung als FWP! Apropos Ausbildereignung: Seit letztem Sommer ist es wieder Pflicht, einen Kurs wie oben genannten zu belegen (außer jemand hat eine Meisterprüfung mit Erfolg abgeschlossen), um ausbilden zu dürfen.

Nun stehen in Kürze - neben dem Tagesgeschäft - jede Menge Messen (u. a. die Fit for Job) und Schulveranstaltungen, sowohl für Eltern als auch für Schüler an. Für das Beraterteam ist das „die heiße Phase“ im Jahr.

Im März bin ich bereits ein Jahr bei der „Kammer“. Mein Weihnachtsurlaub war dieses Jahr etwas ganz besonderes (seit 4 Jahren), denn es war der erste Urlaub ohne Lernen und ohne schlechtes Gewissen, einmal etwas noch nicht gelernt zu haben. Und auch ohne schlechtes Gewissen meinem Sohn gegenüber. Ich erinnere mich noch genau, dass ich Januar 2009 zu Prof. Lebnitz sagte: „Ich habe mich an Silvester verkrochen, um fit für Lernen und die Diplomarbeit zu sein. Aber es kommen noch viele Silvester, um diese zu feiern.“ Die Mühe hat

sich gelohnt! Nun denke ich an alle, die gerade im Prüfungsstress sind und leide mit euch! Es kommen bessere Zeiten!

Zum Abschluss noch zwei Dinge, die ich als äußerst wichtig erachte: Führung und Konfliktmanagement sind sehr wichtige Themen im Berufsleben.

Ich bedanke mich auf diesem Wege ganz herzlich bei allen meinen Professoren für die Motivation, Betreuung und Unterstützung!

Manuela Albrecht



Auslandspraktikum in Holland

„Auslandspraktikum in Holland? Da kannst Du ja gleich in Deutschland bleiben.“ Diese Reaktion kam sehr häufig vor. Jedoch hat sich mein Eindruck bestätigt: Holland ist nicht gleich Deutschland. Zudem habe ich mir mit Friesland auch die größtmögliche Entfernung ausgesucht. Bis Augsburg sind es 850 km, und da es keine Fluganbindung gibt, muss man mit einer Reisezeit zwischen 9 und 12 Stunden rechnen. Deswegen ging es auch nur über die Weihnachtsfeiertage nach Hause.

Die Firma, bei der ich mein Praktikum absolviert habe, ist die Van de Leur Banketspecialiteiten b.v. Die Firma ist ein Familienunternehmen mit Sitz in Bolsward. Diese Kleinstadt hat sehr schöne Einfamilienhäuser und wirkt durch die Grachten, die sich mitten durch den Ort ziehen, sehr märchenhaft. Jedoch kam für mich eine Stadt mit knapp 10.000 Einwohnern nicht in Frage, deswegen zog es mich in die 30 km entfernte Studentenstadt Leeuwarden mit 100.000 Einwohnern. Auch die Hauptstadt Frieslands besticht durch Grachten, aber auch durch eine einzigartige Architektur und eine Innenstadt, die zum Shoppen einlädt. Durch die vielen internationalen Studenten kommt auch hier die Party nicht zu kurz. Gerade in den zahlreichen Pubs ist immer was los. In den Clubs wird allerdings erst ab 2 Uhr getanzt. Jedoch ist der Bierpreis, verglichen mit Bayern, sehr hoch.

An den Wochenenden kann man einiges besichtigen, da Leeuwarden der ideale Ausgangspunkt für verschiedene Wochenendausflüge ist. Harlingen ist ein kleines Fischerdorf direkt am Meer und nur eine Stunde mit dem Zug entfernt, ebenso Groningen. Die Stadt ist etwas größer als Leeuwarden und eignet sich perfekt für einen Shopping-Samstag. 30 km



Grachten in Bolsward

von Leeuwarden entfernt geht eine Fähre auf die Insel Ameland, diesen Ausflug sollte man sich nicht entgehen lassen. Etwas länger fährt man mit dem Zug nach Amsterdam und Den Haag, aber diese Städte gehören selbstverständlich zur Touri-Tour dazu. Leider ist der Schienenverkehr nicht mit dem deutschen zu vergleichen. Die Inter City Züge ähneln eher unseren Regionalbahnen und für eine Strecke von 130 km (nach Amsterdam) braucht man 2:15 Stunden.

Erfahrungen mit der Kultur Hollands habe ich vor allem in der Arbeit gemacht, da ich im Privatleben doch fast ausschließlich Kontakt

zu Deutschen hatte. Selbstverständlich fallen einem zuerst die Fahrräder auf. Vor allem als Autofahrer muss man beachten, dass die „fietsen“ sehr häufig Vorfahrt haben (roter Radweg). Auf dem Land begegnen einem auch tatsächlich Holländer in den landestypischen Holzschuhen, und sie fahren damit sogar Auto! Die Niederlande ist das bevölkerungsreichste Land Europas. Diese Tatsache kann man kaum glauben, wenn man in Friesland lebt. Ein Sprichwort besagt, dass man morgens schon sehen kann, wer abends zu Besuch kommt. Die einzigen Dinge, die das Blickfeld stören könnten, sind Schafe, Wasser und Mühlen. Zu

den „Nationalgerichten“ Hollands zählen Käse, Frittiertes, sei es nun Fisch oder Kartoffel, Kipburger und chinesisches Essen wie bspw. Bami. Mit der Sprache kommt man als Deutscher relativ schnell zurecht, wenn man will. Viele Wörter sind gleich und werden nur anders ausgesprochen. Jedoch gibt es auch viele so genannte „False Friends“, somit Wörter, die es im deutschen auch gibt, die aber etwas anderes bedeuten. Zudem gibt es auch viele Vokabeln, die gar keine Ähnlichkeit zum Deutschen haben. Zusammenfassend kann man sagen, dass man auch diese Sprache wie jede andere lernen muss, nur, dass es einem auf Grund der Ähnlichkeit leichter fällt als bei anderen Sprachen. Meine Erfahrungen mit Holländern sind, dass sie sehr freundlich und hilfsbereit sind, jedoch auch direkt. Zudem wird in Holland weniger auf Hierarchien Wert gelegt als in Deutschland. Duzen ist auch viel üblicher als in Deutschland, nur sehr alte Damen und Herren werden gesiezt. Der Umgang miteinander ist allgemein gesagt lockerer als in Deutschland. Das hat mir sehr gut gefallen, auch wenn es einer gewissen Umstellung bedarf. Für mich gab es durchaus einige kulturelle Unterschiede zu entdecken, und ich habe auch die Möglichkeit bekommen, eine neue Sprache zu erlernen, wodurch sich bestätigt, dass Holland nicht gleich Deutschland ist.

Nadine Franz
dine@rz.fh-augsburg.de

Buenos Aires eine Stadt, die nie stillsteht – oder doch?!

Ende Juli kam ich in der Megacity Buenos Aires an und hatte zum Glück noch ein paar Tage, in denen ich mich an das Klima und die Zeitverschiebung gewöhnen konnte. Die Landeshauptstadt von Argentinien liegt am Río de la Plata und ist das Herz der argentinischen (Finanz-) Wirtschaft. Und dass hier so einiges ganz anders läuft, als in Deutschland, das merkte ich relativ schnell. Im Folgenden möchte ich ein paar Dinge herausgreifen, die ich während meines Aufenthalts in Buenos Aires so erlebt habe.

Streiks, ein Stück von Paris

Was ist zur Stadt Buenos Aires zu sagen? Sie ist eine Stadt voller verschiedener Facetten und vor allem voll von Menschen, und das merkt man besonders, wenn gestreikt wird.

Denn dann drängen ca. 1,5 Millionen Arbeitswütige von überall in die Stadt. Ich hatte das Vergnügen, mich mit verschiedenen Typen von Streiks herumzuschlagen. Von Subte-Streik über Streiks in der Av. de Mayo oder in der Av. 9 de Julio. Alle hatten mich in irgendeiner Weise betroffen, weil ich dann meistens mit alternativen Verkehrsmitteln in die Arbeit fahren musste. Also wer schon immer mal nach Paris wollte, ist mit Buenos Aires auch gut bedient, weil dort genauso viel gestreikt wird wie in Frankreich. ;-)

Feiertage - Uruguay

Eine ganz faszinierende Sache. Denn wenn ein Feiertag auf einen Dienstag, Mittwoch oder Donnerstag fällt, wird er einfach an das nahe gelegene Wochenende angehängt. So hat man ein verlängertes Wochenende, und das wiederum dient dazu, den Tourismus anzukurbeln. Allerdings geht das nicht mit allen Feiertagen.

Bestimmte, wie z.B. 25. Mai oder 9. Juli finden immer an diesen Tagen statt. So kam ich in den Genuss von zwei verlängerten Wochenenden, und am 8. Dezember zog es mich dann mit einer Kollegin nach Uruguay rüber. Mit einer Fähre geht es innerhalb von drei Stunden von Buenos Aires nach Colonia de Santiago. Das Städtchen an sich ist im alten Stadtteil sehr auf den Tourismus ausgerichtet. Im Gegensatz zu Buenos Aires war es hier aber vergleichbar still. Und es gab dort einen Strand, den man in Buenos Aires vergeblich sucht, da fast alle Zugänge zum Fluss verbaut sind.

Negatives

Negativ aufgefallen ist mir, dass die Porteños die Straßen als ihren persönlichen Müllleimer betrachten. Wo sie gehen und stehen, lassen sie Zettel, Kaugummipapier, Zigarettenskippen, Orangenschalen, Dosen und Bierflaschen, etc. fallen. Auch hatte ich den Eindruck, dass in



Piqueteros in der Av. de Mayo



Blick aus dem 23. Stock auf den Río de la Plata

jedem dritten Haushalt ein Hund als Haustier gehalten wird. Was bei einer ca. 98 %igen Versiegelung der Stadt schon fast an Irrsinn grenzt. Denn auf meinem Weg zur Arbeit bin ich an den verschiedensten Hundetoiletten vorbeigelaufen und musste dabei aufpassen, nicht aus Versehen in das ein oder andere Geschäft zu treten. Von wegen „schöne Lüfte“. Kurz gesagt, Buenos Aires stinkt!

Praktikum in der AHK

Aber jetzt endlich etwas über mein Praktikum. Ich war in der Abteilung „Außenwirtschaft und Nachhaltigkeit“ für 20 Wochen, und obwohl ich von allen Kollegen sehr herzlich aufgenommen wurde, brauchte ich meine Zeit, um mich an die Umstände zu gewöhnen, nicht nur sprachlich. Wieder für acht Stunden oder manchmal auch bis in die Nacht hinein hinter dem Schreibtisch zu sitzen und zu arbeiten, war ich leider nicht mehr gewöhnt. Meine Aufgaben waren sehr abwechslungsreich und vielfältig. So hatte ich bei der Organisation von zwei großen Events („Mercado de las innovaciones 2009“ und „WindAR2009“) mitgeholfen oder Informationen über den argentinischen Markt recherchiert, die in zwei Marktstudien (Landwirtschaft und Lebensmittel) für das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz einfließen. Natürlich gehörten auch Telefonate mit argentinischen Unternehmen und Adressenrecherchen zu meinen Aufgaben. Was ich jedoch nicht machen musste, obwohl

ich Praktikantin war, war Kaffee kochen. Denn dafür gab es extra eine super Kaffeemaschine in der Küche, die auf Knopfdruck das schwarze, koffeinhaltige Gebräu ausgab.

Stolz bin ich vor allem auf das Projekt „Prozessbeschreibung und Produktentwicklung“, das ich nach Anfragen nach einer Herausforderung erhalten habe. Manchmal war es mehr als eine Herausforderung, ein Handbuch nach ISO-Norm für die Abwicklung von Projekten zu schreiben und das alles in Spanisch. Es stellte sich besonders dann als schwierig heraus, als ich brasilianische Vorlagen ins Spanische übersetzen musste. Aber nach ca. sieben Wochen konnte ich das Projekt abschließen, und es wurde bei der ISO-Rezertifizierung erfolgreich eingeführt. So konnte ich sehen, dass meine Arbeit auch umgesetzt wurde. Mitte Dezember war dann auch mein Praktikum zu Ende und ich habe nicht nur fachlich an der ein oder anderen Stelle dazu gelernt, sondern vor allem, was einen guten von einem schlechten Chef unterscheidet.

Argentinien allgemein

Das bringt mich zum nächsten Thema – Dulce de Leche – also Essen in Argentinien.

Weltweit ist Argentinien für sein vorzügliches Rindfleisch (Asado) bekannt, doch es gibt noch viel viel mehr an landestypischen Spezialitäten. Um hier keine detaillierte Liste mit persönlichen Vorlieben aufzuzählen, beschränke ich mich

auf zwei wesentliche Genussmittel.

Dulce de Leche, den Namen muss man sich auf der Zunge zergehen lassen, genauso wie diesen süßen, karamellartigen Brot-aufstrich an sich. Sie besteht im Wesentlichen aus Milch, Zucker und Vanilleextrakt und eignet sich am besten für Brotaufstrich und als Füllung von Facturas, Alfajores oder Torten. Aber auch in Form von Joghurt oder Eis findet man diese Köstlichkeit, welche vergleichbar mit dem deutschen Nutella ist.

Als zweites ist der Mate-Tee oder einfach Mate zu nennen. Dieser Tee wird in den typischen Mategefäßen, einem ausgehöhlten Kürbis, mit 80° Grad heißem Wasser aufgebrüht und mit etwas Zucker und einer Bombilla (eine Art Strohalm aus Metall) getrunken. Gleichzeitig ist es una buena costumbre (eine schöne Gewohnheit). Denn die Argentinier trinken ihn bevorzugt mit Freunden, Familie und Bekannten. Auch ich bin des öfteren in den Genuss gekommen, diese Gewohnheit/Sitte und vor allem den Mate mit Freunden und Familie zu zelebrieren.

Die Porteños (Bewohner von Buenos Aires) und im Allgemeinen die Argentinier sind sehr warmherzig und offen. Kein Vergleich zur deutschen Mentalität. Was mir anfangs gefehlt hat, war die deutsche Ordnung und dass hier das Wort Pünktlichkeit nicht existiert. Wenn man da ist, ist man da.



São Paulo – Wochenende zu Dritt

Anfang Oktober ging es für ein verlängertes Wochenende nach São Paulo. Ich hatte Glück, denn den Flug und das Wochenende hatte mir mein Vater spendiert, der in der brasilianischen Stadt angeheiratete Verwandtschaft hat. São Paulo zählt genauso wie Buenos Aires zu den Megacities, ist aber viel gefährlicher und noch quirliger, als ich es erwartet hatte. In der Innenstadt haben sich dichte Menschenmassen von einem Schaufenster zum nächsten geschoben. Da tat es gut, in die alten Markthallen einzutauchen, weit weg von den Menschenmassen, dem Lärm und Trubel. In den Markthallen werden Lebensmittel jeder Kategorie und Richtung gehandelt. Und ich konnte dort verschiedene Früchte probieren, die man in Deutschland selbst in einem Feinkostladen nicht in einer so guten und frischen Qualität bekommt.

Für einen Nachmittag sind wir dann aus der Stadt rausgefahren und haben Verwandtschaft auf dem Land besucht. Vorbei an Zuckerrohrfeldern und Weideflächen und einer Straße, die fast nur aus „Lombardas“ (Verkehrsberuhigungshügel) bestand. Jeder, der schon einmal in Spanien war, kennt diese netten Gemeinheiten, die mehr dazu führen, dass der Verkehr ins

Stocken kommt, und den Fahrzeuginsassen überhaupt nicht gut tun. Aber als wir irgendwann angekommen waren, erwartete uns ein typisches brasilianisches Abendessen mit Freunden und Familie.

Ein anderes Highlight war der Besuch der besten Churrascaria der Stadt „Bovinu's“. Dort wird einem das auf einem Spieß gebratene Fleisch am Tisch serviert. D.h. wenn man das Ampelrädchen auf dem Tisch auf grün stellt, wird einem Fleisch gebracht und ein Stück angeboten. Die gewünschte Menge wird am Tisch vom Spieß herunter geschnitten und serviert. Außerdem gab es ein großes Buffet in der Mitte des Restaurants, das Köstlichkeiten wie Palmherzen, Artischocken und anderes Gemüse, verschiedene Salate, Käse und sogar Sushi anbot.

Gastfamilie

Meine Gastfamilie, Betty und Alberto sowie die Söhne Luciano und Cesar, hatte mich wie ein normales Familienmitglied aufgenommen. Und ich hatte die Möglichkeit, mit ihnen nach Tigre oder Villa Gesell ans Meer zu fahren, um einen langen Spaziergang am Strand zu machen, den Alltag für ein Wochenende zu vergessen und einfach die Ruhe zu genießen. Ich ver-

brachte viele Sonntag bei ihnen, argentinische Küche kosten und mein Spanisch praktizieren. Ich hatte mit ihnen auch meinen Geburtstag feiern können und selbst als es mir gesundheitlich nicht gut ging, waren sie für mich da. Zum Abschied richteten sie noch eine Fiesta de despedida (Abschiedsfeier) extra für mich aus. Zusammen mit Freunden, Empanadas, Torta und viel Vino feierten wir bis in die Morgenstunden.

Das war mein fünfmonatiger Aufenthalt in Argentinien, und ich bin froh, mein Praktikum in einer so reizvollen Stadt gemacht zu haben. Wer noch mehr über Buenos Aires und die Porteños wissen will, kann sich gerne an mich wenden.

Melanie Hoffmann

melanie.hoffmann@hs-augsburg.de

Projekt Bachelorbefragung an 7 bayerischen Hochschulen

Studenten des Schwerpunktes Human Resources, Leadership and Organization führten in diesem Wintersemester unter Leitung von Prof. Dr. Erika Regnet eine Befragung von Bachelorstudenten an bayerischen Hochschulen durch.

Bereits bevor die Studentenproteste im November 2009 in ganz Deutschland Schlagzeilen machten, bekamen wir, die sechs Teilnehmer des Schwerpunktprojektes im Wintersemester 09/10 (der letzte Jahrgang der Diplomstudierenden) von Prof. Dr. Erika Regnet unsere Projektaufgabe vorgestellt. „Befragung von Bachelorstudenten an bayerischen Hochschulen“

Nachdem –zumindest uns Studenten – zu diesem Zeitpunkt die Brisanz und Aktualität einer solchen Studie noch gar nicht bewusst war, begann erst mal das große Grübeln. Wir wussten jetzt immerhin, wen wir denn befragen sollten: Bachelorstudenten – soweit so gut. Prof. Regnet hatte sich zu diesem Projekt natürlich schon ihre Gedanken gemacht, was sie aber nicht davon abhielt, erst mal uns Studenten selbst unsere Köpfe anstrengen zu lassen. Mit den Worten: „Dann setzten Sie sich jetzt mal zusammen und überlegen sich etwas, ich bin gleich zurück“, verließ sie den Raum und hinterließ dort ratlose Gesichter und eine leere Metaplan-Tafel. Nach anfänglich recht unproduktiven Wortmeldungen („Hä?“, „und was nun?“), kam dann aber doch zügig eine einigermaßen strukturierte Diskussion in Gang. Wir waren uns schnell einig, dass wir zu allererst einmal herausfinden sollten, was wir denn von diesen Bachelorstudenten wissen wollten, und so begannen wir, unsere Fragen zu sammeln. Als Prof. Regnet wieder zu uns stieß, hatten wir bereits eine Reihe halbwegs intelligenter Fragen zusammen getragen. Nun galt es, diese – natürlich an der Metaplan-Tafel – zu strukturieren, und es entwickelte sich eine erste grobe Fassung des Fragebogens.

Wenn wir dachten, dass mit Erstellung des endgültigen Fragebogens schon ein Großteil

der Arbeit getan sei, hatten wir uns natürlich getäuscht. Prof. Regnet hatte uns allen eine bayerische Hochschule mit dazugehörigem Ansprechpartner zugeteilt, die wir quasi persönlich betreuen sollten. Die Hochschule Augsburg wurde zusätzlich zu diesen von uns als Gruppe bearbeitet. Neben einem Bericht für unsere jeweilige Hochschule stellte nämlich eine Präsentation der Ergebnisse vor der gesamten Fakultätsleitung durch unsere Gruppe einen Großteil der Arbeit – und natürlich auch der Note – dar. Doch dazu später mehr.

Während sich Prof. Regnet um Anzahl und Druck des fertigen Fragebogen kümmerte, hieß es für uns, Termine mit den Ansprechpartnern an den Hochschulen festzulegen – was sich in manchen Fällen als gar nicht so einfach herausstellte. Wir hatten nämlich vor, die Befragung persönlich an unserer jeweiligen Hochschule durchzuführen, um die Befragung direkt den dortigen Studierenden erklären zu können und um den Rücklauf zu erhöhen. Dieses Engagement zahlte sich zum Glück aus. Nachdem wir in alle Himmelsrichtungen – sprich: Degendorf, Ingolstadt, Landshut, München, Regensburg und Würzburg – ausgezogen waren, um dort unser Werk zu verrichten, hielten wir immerhin 842 ausgefüllte Fragebögen in Händen.

Da es unserem Statistikprogramm SPSS aber leider völlig egal ist, wie viele Fragebögen man wo auch immer hält, ging es nun an die Übertragung der Daten in SPSS. Einige Zeit später und um die Erkenntnis reicher, nie – aber auch wirklich unter keinen Umständen – mein Berufsleben in der Datenerfassung verbringen zu wollen, war aber auch diese unsägliche Tipparbeit vollbracht, und wir konnten uns an die Auswertung der Daten machen.

Mittlerweile hatte die Welle der Studentenproteste ganz Deutschland überrollt, und wir fanden uns mit unseren Daten an einer brandaktuellen Studie arbeitend, deren Ergebnisse vielerorts auf offene Ohren treffen würden. Zum einen gab uns das einen ordentlichen Motivations-Schub („komm´ wir jetzt ins Fernseh'n?“ – „ja klar, direkt zu SternTV! Und jetzt tipp weiter.“), zum anderen konnten wir die Daten vor dem Hintergrund der öffentlichen Diskussion

um den Bachelor-Studiengang nun noch gezielter auswerten. Und so eine Auswertung kann für jemand, der sich mit Hängen und Würgen durch die Statistik-Klausur gewurstelt hat, durchaus recht spannend sein. „...Median ist klar, aber könnten Sie das mit dem Signifikanz-Dingens bitte noch mal erklären?“ Konnte Prof. Regnet natürlich, und so bekamen wir zu der eigentlichen Auswertung noch einen Statistik-Crashkurs und eine Einführung in SPSS quasi kostenlos dazu.

Die Ergebnisse selbst waren nicht nur signifikant sondern auch noch sehr interessant. So sehen sich über die Hälfte der Studenten in Ihrem Studiengang „sehr gefordert“, 30 Prozent empfinden die Anforderungen als „gerade richtig“, aber lediglich 10 Prozent fühlen sich tatsächlich überfordert. Weiterhin fanden wir heraus, dass 40 Prozent der Studenten keinem Nebenjob nachgehen, und sich jeder vierte Student ehrenamtlich engagiert. Besonders positiv gesehen werden die Stimmung unter den Studierenden, die Inhalte des Studiums, das interessante Schwerpunktangebot sowie die eigene Leistungsbereitschaft. Die größte Unzufriedenheit der Studenten liegt bei der unzureichenden Ausstattung mit Arbeits- und Bibliotheksplätzen sowie der Vorlesungsräume. In Augsburg wurde aber erwartungsgemäß die Mensa am schlechtesten bewertet.

Da auf Grund der deutschlandweiten Studentenproteste mittlerweile auch die Fakultätsleitung auf unsere Studie aufmerksam geworden war, lud man unser Projektteam zur Klausurtagung der Fakultät ins Niederbayerische Niederaltaich ein, um dort unsere Ergebnisse zu präsentieren. Dies war natürlich wieder einmal mit viel Fahrerei auf winterlichen Straßen und einer gewissen Nervosität der Präsentierenden verbunden, aber die Möglichkeit, unsere Ergebnisse dann auch vor der gesamten Fakultät vortragen zu dürfen, war ein gelungener und schöner Abschluss dieses Projekts. Im Anschluss an die Präsentation wurden unsere Ergebnisse auch gleich angeregt von allen anwesenden Professoren diskutiert.

Manuel Bode



Das Projektteam bei der Ergebnispräsentation am 8.1. In Kloster Niederaltaich

Erster konsekutiver Master Personalmanagement in Südbayern

Der von den GMA-Hochschulen (Greater Munich Area) gemeinsam geplante Master Personalmanagement nimmt Gestalt an: Vorbehaltlich der Zustimmung des Ministeriums in den nächsten beiden Monaten werden wir bereits zum Wintersemester 2010 den ersten Kurs starten können. Durch den Kooperationsverbund steht den Teilnehmern eine umfangreiche berufliche Expertise der Professoren der 4 ausrichtenden Hochschulen zur Verfügung. Und die Beschränkung auf max. 30 Teilnehmer sichert eine intensive Arbeit im Kurs.

Zielgruppe:

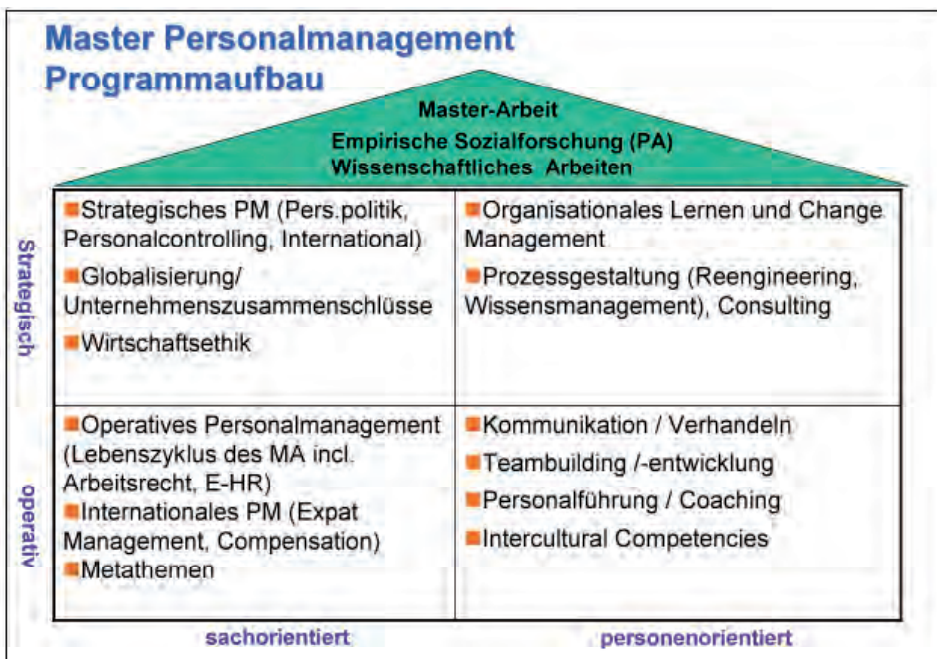
Absolventen von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen, die sich für eine Fach- oder Führungsposition im Personalmanagement qualifizieren wollen. Bei interessierten Absolventen anderer Studiengänge (z.B. Jura, Psychologie) wird eine erste Berufserfahrung im betrieblichen Personalwesen erwartet.

Der Master qualifiziert Absolvent/-innen für die Funktionen eines Personalreferenten in einem Großkonzern bzw. die Übernahme einer Personalleitung in einem mittelständischen Unternehmen. Dadurch werden die Chancen der Master-Absolventen am Arbeitsmarkt deutlich gesteigert.

Angesprochen sind neben wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen auch sog. Quereinsteiger im Personalwesen. Denn in den

Der Personalmaster im Überblick

Beteiligte Hochschulen	Augsburg, Ingolstadt, Landshut, München
Durchführungsort	Hochschule München
Studienabschluss	Master of Arts
Studiendauer	3 Semester, bei einem berufsbegleitenden Studium ist die Streckung auf 5 Semester möglich
Bewerbungsschluss	15. Juni 2010
Studienplätze	30 pro Jahr, wobei Studenten sowohl im Sommer- als auch im Wintersemester beginnen können
Studienbeitrag	450 € pro Semester



Personalabteilungen arbeiten heute viele Akademiker ohne wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund. Der Master Personalmanagement befähigt diese durch die Fundierung ihrer wirtschaftswissenschaftlichen Kompetenz, ebenfalls qualifizierte Fachpositionen sowie Leitungsfunktionen zu übernehmen.

Zielsetzung ist es, eine wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Ausbildung der

Personalmanager in der Greater Munich Area anzubieten.

Informationen und Ansprechpartner: Prof. Lebrez und Prof. Regnet

christian.lebrez@hs-augsburg.de
erika.regnet@hs-augsburg.de

Das Zertifikat Soziale Kompetenzen (ZSK)

Wer sticht aus einer Masse von Bewerberinnen und Bewerbern hervor? Wer hat die besseren Chancen, zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden und ein begehrt Jobangebot zu erhalten? Und wer ist im Beruf erfolgreich? Neben den fachlichen Kompetenzen, wie Spezialgebieten oder Praktika, spielen bei der Beurteilung von Bewerberinnen und Bewerbern soziale Kompetenzen eine sehr wichtige Rolle. Das bestätigen Führungskräfte und Personalreferenten.

Damit sich Studierende frühzeitig auf diese Herausforderungen vorbereiten können, gibt es im BW- und IM-Studium (Bachelor) fest integrierte Bestandteile, bei denen in kleinen Gruppen gezielt an persönlichen Kompetenzen gearbeitet wird, wie beispielsweise im „Modul Konfliktlösung und Verhandeln / Präsentieren“. Wer darüber hinaus Interesse hat, sich mit Themen rund um die Selbstführung und Zusammenarbeit mit anderen zu beschäftigen, kann an der Hochschule Augsburg das Zertifikat Soziale

Kompetenzen erwerben. Dieses Angebot richtet sich an alle Studierenden der Hochschule. In kleinen Seminaren mit vielen Übungsmöglichkeiten und Alltagsbeispielen werden praktische Fähigkeiten im Umgang mit sich selbst und anderen verbessert. Themen der Seminare sind beispielsweise „Teamarbeit“, „Kommunikationspsychologie“, „Kommunikation und Körpersprache“, „Gesprächsführung“ oder „Persönlichkeitstraining“.

Wie erwirbt man das ZSK? Für die meisten BW- bzw. IM-Studierenden gilt: Zwei zusätzliche Seminare aus dem entsprechenden Angebot der Fakultät Allgemeinwissenschaften sind zu belegen, dann erhalten Sie das Zertifikat, das Sie bei einer Bewerbung den Unterlagen beilegen können. Die genauen Regelungen können Sie nachlesen unter: <http://www.hs-augsburg.de/hochschule/fakultaet/allgemeinwissenschaften/studium/index.html>

Ansprechpartnerin ist Prof. Dr. Mahena Stief
mahena.stief@hs-augsburg.de

Auszeichnungen – „Die Führungsbibel“

für das Buch „Führung von Mitarbeitern“

Herausgeber: Professoren Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet & Michel Domsch



Die im Sommer 2009 erschienene Neuauflage – inzwischen die 6. Auflage - wurde von managementbuch.de mit dem Klassiker-Preis ausgezeichnet und als „Führungsbibel“ bezeichnet. Klassiker „sind die „Must Reads“. Es sind Bücher, die Standards gesetzt und heute noch in jedes Bücherregal gehören. Sie sind in mehreren Auflagen erschienen und haben sich bestens in der Praxis bewährt.“ In der Begründung heißt es: „Diese „Führungs-Bibel“ deckt alle klassischen und aktuellen Themen zur Mitarbeiterführung ab: Mitarbeiterauswahl und -einarbeitung, Qualifizierung, Motivierung, Beurteilung und Personalentwicklung, widmet sich aber auch neueren Themen wie „Virtuelle Führung“, „HRM-Management“ oder der Personalarbeit bei Mergers & Acquisitions. Unverzichtbar für alle, die sich seriös mit dem Thema „Mitarbeiterführung“ befassen.“

http://www.managementbuch.de/shop/action/magazine/10231/alle_buecher_und_medien_zum_thema_personal.html?aUrl=90007985

Und wiwi-online.de zählt das Buch zu den empfohlenen Standardwerken aus dem Bereich Personalmanagement.

http://www.wiwi-online.de/start.php?a_title=320

Aktuelle Diplomarbeiten zu Personalthemen

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

- Bewertung und Einführung einer Recruiting-Software
- Mitarbeiterführung im Krankenhaus
- Analyse des Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiter bei Standortverlagerung nach Rumänien
- Leistungsbewertung in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst
- Employer Branding in der IT Branche

Angebote für Diplom- und Bachelorarbeiten können Sie gerne an Prof. Lebrecht oder Prof. Regnet richten. Wir sprechen dann geeignete Studierende persönlich an.

Praktika im Personalbereich

Aktuell gibt es zahlreiche und hoch attraktive Angebote für Praktika in verschiedenen Personalfunktionen. Studierende finden diese z.B. auf den Internetseiten der Fakultät für Wirtschaft. <http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/praktika.html> oder auf den Seiten des Career Center.

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.

Der Personalernachwuchs steht groß im Fokus der Aufmerksamkeit:

- Die DGFP bietet speziell für die jüngeren Personalern das Young Professional Network an. Veranstaltungen sind geplant. Die Registrierung ist möglich unter www.dgfp.de/ypn. After Work Treffen am 22. 2. in München. Mitgliedsbeitrag 150 €, für Studierende 100 €. Kontakt: ypn@dfp.de
- Der Haufe Verlag bietet speziell für den Nachwuchs im Bereich Personal und Steuern eine kostenlose Online-Plattform mit vielen aktuellen Informationen, Links und Zugriff auf die Haufe Datenbank. <http://aktion.haufe.de/ecampus>

Es gibt zudem zahlreiche Preise für junge Personalern:

- Mit dem Personalmanagement Bachelor Preis zeichnet die DGFP sehr gute personalwirtschaftliche Abschlussarbeiten aus. Die Preisverleihung findet im Rahmen des DGFP-Kongresses im Juni 2010 in Wiesbaden statt. Infos unter <http://www.dgfp.de/pm-bachelorpreis>
- Mit dem efas-Nachwuchsförderpreis werden hervorragende Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten sowie Dissertationen von Absolventinnen ausgezeichnet. Der Preis wird in memoriam an Frau Prof. Dr. Angela Fiedler verliehen. Er ist in Höhe von 500 Euro für Diplom-, Bachelor- oder Masterarbeiten oder 750 Euro für Dissertationen dotiert. Förderungswürdig sind Abschlussarbeiten auf dem Gebiet der Frauen- und Geschlechterforschung im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext, die im Vorjahr abgeschlossen wurden. Die Bewerbungsfrist für 2010 endet am 31. Mai. Infos unter http://efas.htw-berlin.de/?page_id=40
- Der HR-YOUNG TALENT AWARD 2010 richtet sich an Studierende und Absolventen, deren Abschluss max. 1 Jahr zu-rückliegt. Teilnahmebedingungen: Einsendung einer selbst erstellten Studien- oder Abschlussarbeit zu einem personal-wirtschaftlichen Thema bis zum 30. Juni 2010. Informationen unter <http://www.gekeassociates.com/index.php?id=170>
- Mit dem Preis „HR-Nachwuchs des Jahres“ werden seit 2009 Persönlichkeiten prämiert, die sich in der Endphase des Studiums oder in den ersten drei Berufsjahren befinden und ein innovatives Konzept im Personalbereich erarbeitet haben. Bewerbungsschluss: 31. Januar. Infos unter <http://www.vonstudnitzconsultants.de/contents/hr-nachwuchs/hr-nachwuchs.html>
- Der „HR Next Generation Award“ wendet sich an Mitarbeitende der Personalabteilung bis 35 Jahren. Ein Empfehlungsschreiben der Führungskraft wird erwartet. Die Finalisten des Jahres 2009 können Sie unter <http://www.haufe.de/personal/specialContentDetail?id=1254482630.49> sehen.

Links und Informationen

- Mit dem Personalwirtschaftspreis zeichnet die Zeitschrift Personalwirtschaft bereits seit mehr als 10 Jahren herausragende und in der Praxis bereits bewährte innovative Personal-konzepte aus. Bewerbung bis zum 15. Juli 2010 als PDF-Datei per Mail an: esticking@wolkerskluer.de

Stichwort »Deutscher Personalwirtschaftspreis 2010« Kontakt: Erwin Stickling, Redaktion Personalwirtschaft, Tel. 0221/94373-7658, Informationen unter http://www.personalwirtschaftspreis.de/content/e2/index_ger.html. Die feierliche Preisverleihung, Vorstellung der Gewinner und Präsentation der Siegerkonzepte finden im Rahmen der Messe »Zukunft Personal 2010« in Köln statt. Prof. Regnet ist Mitglied in der Jury.

- Bildung lohnt sich. Die OECD-Studie „Bildung auf einen Blick“ berechnete die Bildungsrendite eines Hochschulstudiums im internationalen Vergleich. Demnach kann ein Mann, der in Deutschland direkt nach dem Studium ins Erwerbsleben startet, im Laufe seines Erwerbslebens mit einem Einkommensbonus von 150.000 € gegenüber einem Klassenkameraden ohne akademische Bildung rechnen. Für Frauen liegt die Summe bei 95.000 € (u.a. wegen des Gender Pay Gap und einer höheren Teilzeitquote). Nur in Polen ist die Bildungsrendite eines Studiums noch höher. Quelle: www.oecd.org

- Seit September 2009 gibt es mit dem „Bundesverband der Personalmanager (BPM)“ einen weiteren berufsständischen Verband. Gezielt sollen Einzelpersonen als Mitglieder angesprochen werden, d.h. die Mitgliedschaft ist unabhängig vom Arbeitgeber. Informationen unter <http://www.bpm.de/start/>. Regionalgruppen sind geplant, für München ist ein Treffen am 16. 2. vorgesehen

Berichte von Veranstaltungen und Fachkongressen

Am 23. September wurden auf der Messe Zukunft Personal in Köln die Gewinner des **17. Personalwirtschaftspreises** ausgezeichnet:

1. Preis: Die Bertelsmann AG – Employer Branding und Personalmarketing

Das Unternehmen zeigt vorbildlich den State of the art im webbasierten Recruiting auf. Im März 2008 wurde „Create Your Own Career“ gestartet. Zahlreiche Online-Aktivitäten ermöglichen den direkten Dialog mit der Zielgruppe. So haben etwa Berufserfahrene, Absolventen, Praktikanten und Auszubildende jeweils einen eigenen Blog. Auf der Website der Initiative finden Interessierte zudem ein Video-Assessment mit Berichten von Mitarbeitern über ihren Einstieg bei Bertelsmann und einen Fragenkatalog, mit dem der Kandidat herausfinden kann, welcher Karrierepfad für ihn am besten passt. Außerdem ist die Startseite des Internetauftritts direkt mit den wichtigsten Web-2.0-Plattformen verlinkt: Das Unternehmen hat z.B. einen Channel bei YouTube, Fotoalben bei Flickr, einen Karriere-Tweet bei Twitter und eine Gruppe bei XING.

2. Preis: Union Investment – Mitarbeiterbindung

Um hochqualifizierte Experten zu halten, hat Union Investment die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter in einer 360-Grad-Betrachtung analysiert. Neben der Belegschaft und den

Führungskräften wurden auch ausscheidende Fachkräfte sowie Personalberater befragt. Das Ergebnis: Die Motivationsstruktur der Beschäftigten in den einzelnen Unternehmensbereichen ist sehr heterogen, innerhalb der Einheiten jedoch nahezu homogen. Darum setzt Union Investment inzwischen auf ganz verschiedene Instrumente wie verstärkte Auslandseinsätze, das Angebot berufsbegleitender Studiengänge oder die Bündelung von administrativen Aufgaben in einer neuen Serviceeinheit.

3. Bayer AG – Transforming Human Resources

Dieses Projekt hat das Ziel, die Personalarbeit der mehr als 160 rechtlich eigenständigen Gesellschaften in unterschiedlichen Regionen und unter verschiedenen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu vereinheitlichen und zu professionalisieren. Es handelt sich damit um ein immenses Change Projekt. Standardprozesse sollen effizienter abgewickelt und das strategische Potenzial stärker ausgeschöpft werden. Dazu entstand eine globale IT-Plattform, auf der die Personaldaten von mehr als 100.000 Mitarbeitern vereint sind. Die administrativen Aufgaben bündeln die Personal mit „Shared Service Centern“ und mit „Self Services“ für Mitarbeiter. Andere Personalmanager können sich dadurch auf strategische Aufgaben konzentrieren und als Business Partner die Führungskräfte beraten oder als Spezialisten eines Kompetenzzentrums globale HR-Richtlinien und Prozesse weiterentwickeln.

Detailliert sind die Konzepte unter <http://www.personalwirtschaftspreis.de/content/e23/index GER.html> nachzulesen.

Ein inhaltlicher Schwerpunkt des Kongresses lag auf dem Thema **Professionelle Personalarbeit im Gesundheitssektor**. Dabei wurde insbesondere der bereits aktuell bestehende Fachkräftemangel im Krankenhausbereich diskutiert.

Gender Pay Gap – leider kein alter Hut - Bezahlungsunterschiede in der BRD

Am 1. und 2. Oktober 2009 veranstaltete die Hans-Böckler-Stiftung in Berlin eine viel beachtete Tagung zum Thema „Wege zur Entgeltgleichheit - Geschlechterungleichheiten im Betrieb und Gleichstellungsstrategien“. Dabei wurden aktuelle Daten zum Gender Pay Gap vorgestellt.

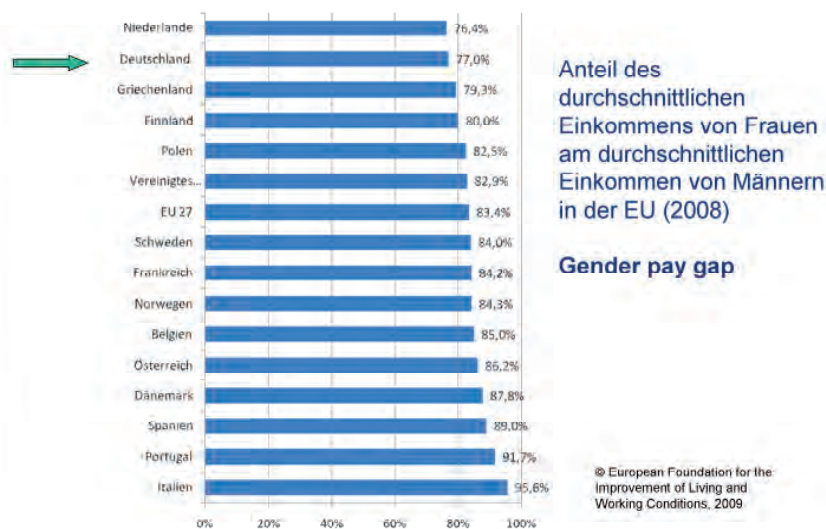
Unter www.lohnspiegel.de können Sie Ihre Daten eingeben und erhalten dann einen individuellen Lohn- und Gehaltscheck. Im Umkehrschluss verwendet das WSI die eingegebenen Daten für anonymisierte Analysen und Vergleiche. Die Analysen des WSI beruhen inzwischen auf einem Datensatz von rund 160.000 Personen! Ergebnis: Das für die BRD oft beschriebene Gender Pay Gap besteht unvermindert fort. In Westdeutschland hat er sich sogar weiter erhöht: hier erhalten Frauen im Durchschnitt 25 % weniger Lohn als Männer.

Im europäischen Vergleich ist die BRD eines der Länder, in dem der Gehaltsunterschied zum einen besonders hoch ist (s. die folgende Abbildung) und sich zum anderen in den letzten Jahren sogar noch weiter erhöht hat.

	Berufserfahrung bis 3 Berufsjahre				Berufserfahrung 4 bis 10 Jahre			
	Männer Mittelwert	Frauen Mittelwert	Differenz Absolut	Differenz in %	Männer Mittelwert	Frauen Mittelwert	Differenz Absolut	Differenz in %
Mathematiker/-in u. Statistiker/-in	3.677 €	3.100 €	-577 €	-15,7%	4.187 €	4.237 €	50 €	1,2%
Redakteur/-in	2.759 €	2.348 €	-412 €	-14,9%	3.224 €	2.974 €	-251 €	-7,8%
Dipl.-Kaufmann/-frau, Dipl.-Betriebswirt/-in	3.351 €	2.869 €	-482 €	-14,4%	4.142 €	3.429 €	-713 €	-17,2%
Großhandelskaufmann/-frau	2.030 €	1.744 €	-286 €	-14,1%	2.287 €	1.952 €	-335 €	-14,6%
Informatiker/-in	3.053 €	2.690 €	-363 €	-11,9%	4.040 €	3.231 €	-809 €	-20,0%
Architekt/-in	2.455 €	2.166 €	-289 €	-11,8%	2.875 €	2.494 €	-381 €	-13,2%
Einkäufer/-in	2.519 €	2.224 €	-294 €	-11,7%	2.569 €	2.346 €	-223 €	-8,7%
Industriekaufmann/-frau	2.216 €	1.962 €	-254 €	-11,5%	2.585 €	2.319 €	-266 €	-10,3%
Personalsachbearbeiter/-in	2.658 €	2.383 €	-274 €	-10,3%	2.697 €	2.414 €	-283 €	-10,5%
Psychologe/Psychologin	2.824 €	2.536 €	-288 €	-10,2%	3.659 €	3.415 €	-243 €	-6,7%
Bauingenieur/-in	2.898 €	2.607 €	-291 €	-10,0%	3.254 €	2.802 €	-452 €	-13,9%
Wirtschaftsingenieur/-in	3.369 €	3.055 €	-315 €	-9,3%	4.332 €	3.564 €	-768 €	-17,7%
Direktionsassistent/-in	2.692 €	2.457 €	-235 €	-8,7%	2.770 €	2.677 €	-93 €	-3,4%
Verkäufer/-in (Einzelhandel)	1.591 €	1.452 €	-139 €	-8,7%	1.688 €	1.725 €	37 €	2,2%
Kellner/-in; Severer/-in	1.495 €	1.367 €	-129 €	-8,6%	1.641 €	1.582 €	-60 €	-3,6%
Steuerfachangestellte/-r	2.084 €	1.913 €	-170 €	-8,2%	2.104 €	1.901 €	-203 €	-9,6%
Softwareingenieur/-in	3.253 €	2.992 €	-260 €	-8,0%	3.754 €	3.329 €	-424 €	-11,3%
Buchhalter/-in	2.230 €	2.053 €	-177 €	-8,0%	2.722 €	2.317 €	-404 €	-14,9%
Soziologe/Soziologin u. Diplomsozialwissenschaftler/-in	2.817 €	2.598 €	-219 €	-7,8%	3.574 €	3.259 €	-315 €	-8,8%
Jurist/-in	3.460 €	3.207 €	-253 €	-7,3%	4.391 €	3.845 €	-546 €	-12,4%

Abb.: Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen in der BRD (Quelle: WSI; 2009)

Gehaltssituation im Vergleich



Fazit der WSI-Analysen: ca. 60 % der Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen lassen sich „erklären“ durch Ausbildung, Hierarchie/Führungsfunktion, Teilzeit, Unterbrechung, Branche, Funktion etc. (wobei natürlich gerade beim Thema Aufstieg auch eine Beschäftigungsdiskriminierung mit hineinwirkt).

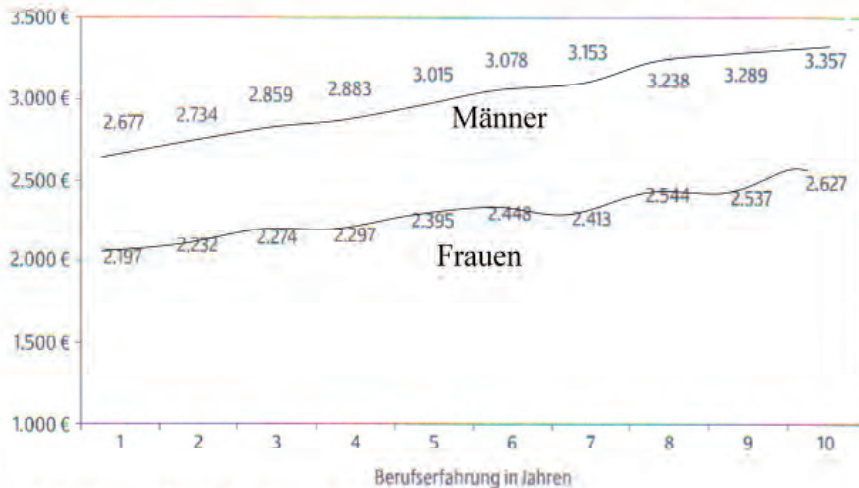
Doch auch wenn man all diese erklärenden Faktoren für die schlechtere Bezahlung von Frauen herausrechnet: Rund 40 % der Lohnunterschiede lassen sich nicht durch solche Kriterien erklären - dürften damit eine Folge von Frauendiskriminierung sein!

Erschreckend auch die Feststellung, dass be-

reits Berufsanfängerinnen mit bis zu 3 Jahren Berufserfahrung rund 18% weniger Gehalt erhalten als die männliche Vergleichsgruppe. Es gibt also leider keinen Hinweis darauf, dass sich bei der jungen Generation allmählich etwas bessern würde. In Belgien liegen die Gehaltsunterschiede bei den Berufseinsteigerinnen im Übrigen nur bei 9,4% und in Dänemark bei 9,8%.

Hoffnung gab der Bericht von Silvia Strub zur Schweizer Lohnmessmethode (s. www.logib.ch). Nach dem Bundesgesetz zum öffentlichen Beschaffungswesen müssen Firmen, die sich um öffentliche Aufträge bemühen, ein Datenblatt ausfüllen und ihrem Angebot beifügen.

Gehaltsunterschiede Berufseinsteiger/-innen



Quelle: Bispinck, 2009, WSI

Aus diesem gehen Gehälter und Qualifikationen der Mitarbeitenden hervor und zwingen die Firmen zur geschlechtergerechten Bezahlung. Dies trug in den letzten Jahren zu einer Verkleinerung des Lohns in der Schweiz bei.

Die Lohnmessmethode ist in der BRD trotz vielfältiger Forderungen der Frauenverbände und Gewerkschaften bisher nur auf freiwilliger Basis anzuwenden.

Die Vorträge stehen unter http://www.boeckler.de/85_95624.html zur Verfügung.



The international platform for young people to explore and develop their leadership potential

Was ist AIESEC?

AIESEC ist die größte internationale Studentenorganisation mit über 35.000 Studenten weltweit in 107 Ländern und bietet Studenten eine Plattform, um Verantwortung zu übernehmen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Ziele von der AIESEC, die 1948 von Studenten aus 7 Ländern gegründet worden ist, sind die Förderung der Völkerverständigung sowie die Ausbildung von jungen Führungskräften, die heute und im späteren Berufsleben einen Beitrag zur positiven Gestaltung der Gesellschaft leisten. Unsere Vision lautet „Peace and Fulfilment of Humankind's Potential.“

Was macht AIESEC?

AIESEC bietet Studenten die Chance, in ein fremdes Land zu gehen, ein Praktikum zu machen und andere Kulturen und Sichtweisen kennen zu lernen. Unsere Mitarbeiter haben dabei Zugriff auf einen Pool von über 3000 Praktikantenstellen in mehr als 100 Ländern. Diese sind zeitlich auch sehr flexibel: Von einem 6-wöchigen Praktikum in den Semesterferien bis zu 72 Wochen kann das Praktikum dauern.

Neben dem Praktikantenaustausch eröffnet AIESEC Studierenden aber noch viel mehr **Möglichkeiten**:

In den fünf funktionalen Teams können sie bereits vor Abschluss des Studiums **wertvolle Praxiserfahrungen** sammeln, Verantwortung für ein Team übernehmen, erste Führungserfahrungen gewinnen und erleben, was es bedeutet, ein Team zu führen.

Außerdem haben Studenten die Gelegenheit, **Projekterfahrung** zu sammeln, die später im Berufsleben von ihnen erwartet wird.

Jedes Jahr im November richtet AIESEC das

Forum Augusta an der Wirtschaftsfakultät der Universität Augsburg aus. Dabei handelt es sich um ein Firmenkontaktgespräch, bei dem Studierende auf Firmenvertreter zugehen und sich über Praktika, Diplomarbeiten oder Karrieremöglichkeiten nach dem Studium informieren können.

Außerdem können Studenten auf zahlreichen **Konferenzen** ihre **Softskills** weiterentwickeln, viele neue Leute kennen lernen und so ihr **Netzwerk** aufbauen, auf das sie später zurückgreifen können und haben natürlich auch jede Menge Spaß dabei!

Was sagen unsere Mitglieder über AIESEC?



Christina Lindinger, 22,
Local Committee President 2009/10,
AIESEC Praktikum in Tschechien, August-Oktober 2008

“I have **broadened my horizon** through the intensive contact with people from other cultures. Living in a foreign country has **made me aware of my very personal values** and things that really matter to me.

Through my experience within AIESEC I have the chance to **deal with stereotypes and break down prejudices** which has made me an even more open-minded person. AIESEC has given me the great possibility to form **friendships with people from all over the world**.

Through my leadership experience within AIESEC I have learned **not to be afraid of taking over responsibility and to challenge myself every day**. This has highly contributed to my personal development: Managing things I have never done before has made me a lot **more self-confident and professionally** in many ways. Within AIESEC I have the chance to gain a **valuable practical experience** next to my studies.”

Mehr Informationen über AIESEC und die Möglichkeiten bei der größten internationalen Studentenorganisation findet man auf: www.aiesec.de/augsburg

Fachkräftebedarf und Fachkräftesicherung in Bayerisch-Schwaben

Projektleitung: Christian Lebrecht und Erika Regnet

Im Auftrag der Stadt Augsburg und der Landkreise Augsburg sowie Aichach-Friedberg wurde die im Jahr 2008 mit einer Unternehmensbefragung gestartete Studie zum Thema Fachkräftesicherung im letzten Jahr fortgesetzt. In dieser zweiten Stufe wurde der Bedarf der Unternehmen für Fachkräfte - der bei einer Erholung der Wirtschaft ja wieder aktuell wird - den Ausbildungen und Berufsqualifikationen in der Region gegenübergestellt.

Im Rahmen der Analyse wurden in der Region zunächst 281 Aus- und Weiterbildungsmaß-

nahmen, einzelne Seminare wurden nicht untersucht.

Als Ergebnis zeigte sich, dass für viele Qualifikationen - und hier sind bei weitem nicht nur die Hochschulen zu nennen - hohe Eigenzahlungen zu leisten sind. Die Kursgebühren streuen dabei sehr weit. Sie reichen von 480 € bis zu 18.000 €:

- unter 1.000 € kosten lediglich 4,2 % der Maßnahmen,
- zwischen 2.000 und 4.000 € ist für gut die Hälfte der Qualifikationen aufzubringen,
- im hochpreisigen Segment von >10.000 € befinden sich 2,4 % der Maßnahmen.

Diese entstammen den unterschiedlichsten Bereichen wie Technik, Gesundheit, kaufmännische Qualifikationen. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Qualifikationsmaßnahmen, deren Kosten von anderen Trägern (z.B. Arbeits-

agenturen, Krankenkassen etc.) übernommen werden.

Bei einer **quantitativen Gegenüberstellung**

von durchgeführten Qualifikationen und Nachfrage der Unternehmen zeigt sich eine **starke Unterdeckung im technischen/naturwissenschaftlichen Bereich**, während im kaufmännischen Bereich mehr Bewerber zur Verfügung stehen als nachgefragt werden.

Allerdings bleibt zu betonen, dass die Unterdeckung im technischen/naturwissenschaftlichen Bereich nicht auf mangelnde Ausbildungskapazitäten zurückzuführen ist, sondern darauf, dass sich junge Menschen nicht in ausreichendem Maße für diese Tätigkeitsfelder interessieren.

D.h. hier sind entsprechende Imagekampagnen für technische Berufe und bessere Informationen der jungen Menschen vor ihrer Berufsentscheidung unverzichtbar.

Zudem wurden ca. 20 Experteninterviews mit Vertretern der großen Aus-/Weiterbildungseinrichtungen sowie verschiedener Unternehmen geführt.

Als zentrale Erfolgsfaktoren auf Firmenseite wurden deutlich:

1. Kontinuierliche Ausbildung - zur Ausbildung des benötigten Nachwuchses unabhängig von der aktuellen Auftragslage
2. Ausbildung auch über Bedarf - gerade bei größeren Unternehmen
3. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, z. B. durch Förderung, Perspektiven, aber auch gutes Betriebsklima
4. Kontinuierliche Förderung der Weiterqualifikation
5. Aktives Personalmarketing in der Region (z. B. durch Kontakte zu Schulen und Ausbildungseinrichtungen), aktives Zugehen auf die Zielgruppen
6. Bereitschaft, neue Wege zu gehen (z. B. Übernahme von Azubis aus anderen Betrieben)

Berufsgruppe	Diplom-Absolventen der Hochschule Augsburg 2008	Absolventen der Hochschulen Kempfen und Neu-Ulm 2008	Prognose 2010 für Bayerisch Schwaben Stand Juli 2008
Bau/Ausbau	41	0	213
Metall-/Maschinenbau	163	232	1458
Mechatronik	36	0	369
Elektrotechnik	30	77	552
Kunststoff/Chemie	0	0	333

Tabelle 4: Vergleich der Absolventen und prognostizierter Bedarf an Ingenieuren in den kommenden zwei Jahren für die Region Bayerisch Schwaben - Stand 2008

nahmen von insgesamt 48 Ausbildungseinrichtungen analysiert. Betrachtet wurden dabei nur länger dauernde Maßnahmen von mehr als

agenturen, Krankenkassen etc.) übernommen werden.

Bei einer **quantitativen Gegenüberstellung**

Für Sie gelesen

Zwei Einführungsbücher zu Mitarbeiterführung

Die Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ aus dem Hogrefe Verlag in Göttingen behandelt in kurzen und überblicksartigen Bänden mit je etwa 100 Seiten aktuelle wirtschaftspsychologische Themen, die für Studierende und Praktiker mit dem Schwerpunkt Personalarbeit interessant sind. Zwei neuere Bände aus der Reihe sind: „Mitarbeiterführung“ von Jörg Felfe (2009) und „Mitarbeitergespräche motivierend, wirksam, nachhaltig.“ von Rüdiger Hossiep, Jennifer Ester Bittner & Wolfram Berndt (2008). Die Bücher sind beide als Einstieg in die Themenfelder zu empfehlen, denn sie beinhalten einerseits einen Überblick über aktuelle Grundlagen und Theorien und andererseits erhält die Praxisperspektive z.B. durch Beispiele, Umsetzungsvorschläge und Checklisten entsprechenden Raum. Die beiden vorgestellten Bücher schaffen in weiten Teilen den Spagat zwischen theoretischem Überblick und Anwendungsorientierung.

Jörg Felfe (2009). Mitarbeiterführung. Göttingen: Hogrefe Verlag. 24,95 €.

Ziel des Buchs ist es, „wissenschaftlich interessierten Praktikern einen kompakten Überblick über die wesentlichen Theorien und Modelle“ zu bieten, damit diese sich leichter zurechtfinden in den mittlerweile ganze Regalmeter

füllenden Bänden zu Führungstheorien. Bei der Auswahl der Theorien gibt es keinen Vollständigkeitsanspruch, dieser wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt bei dem knappen Seitenumfang. Es werden stattdessen zentrale theoretische Richtungen vorgestellt, wie „Die Führungskraft im Mittelpunkt“, „Führen von unten“ und ein paar ausgewählte aktuelle Trends wie z. B. charismatische und transformationale Führungsmodelle. Dabei gehen die Autoren jeweils kurz auf den aktuellen wissenschaftlichen Stand der dargestellten Theorien und deren Überprüfung durch Studien ein. Die Darstellung ist insgesamt sehr dicht. Grundlagenwissen, gängige Fachbegriffe und Wissen über Forschungsmethoden werden dabei vorausgesetzt.

Zwei weitere Kapitel behandeln praxisrelevante Aspekte. Zum einen gibt es einen kurzen Überblick über die Analyse von Führung durch die Instrumente Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenbeurteilung und daraus abgeleitete Maßnahmenempfehlungen zur Verbesserung der Führungskultur und Führungsfähigkeiten im Unternehmen. In der Praxis bewährte Führungsinstrumente werden anschließend kurz vorgestellt, insbesondere Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Beurteilungsgespräche sowie Training und Coaching on the job.

Der Band deckt auf wenigen Seiten absolut zentrale Theorien und Instrumente ab. Er enthält einen guten Überblick über den Bereich,

ist sehr umfassend, geht aber nicht in die Tiefe und ist das theoretischere der beiden besprochenen Bücher. Zusätzlich zur Theorie gibt es auch ein paar Leitfäden für die Gesprächsführungspraxis. Gerade wenn man sich zum Thema Mitarbeitergespräche genauer informieren möchte, ist der zweite Band interessant:

Rüdiger Hossiep, Jennifer Ester Bittner und Wolfram Berndt (2008). Mitarbeitergespräche motivierend, wirksam, nachhaltig. Göttingen: Hogrefe Verlag. 24,95 €.

Das Mitarbeitergespräch als ein „Gespräch mit dem Mitarbeiter, bei dem er die Majorität der Redezeit inne hat und mit dem Vorgesetzten in einem konstruktiven Dialog steht“ (S. 1) ist eines der zentralen Personalführungsinstrumente. Nach einer kurzen Begriffsbestimmung werden zu Beginn des Buchs Möglichkeiten des Mitarbeitergesprächs ausgelotet. Ein Mitarbeitergespräch gelingt laut Autoren dann, wenn ein wertschätzender Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zustande kommt und nicht Ziele, Kritik o. ä. „verkündet“ werden. Daher gehen die Autoren im zweiten Kapitel auf wichtige Grundlagen der Kommunikation, wie das Sender-Empfänger-Modell oder das Johari-Fenster, ein.

Für Studierende des Schwerpunkts Personal besonders interessant sind vermutlich die Kapitel zur Einführung von Mitarbeitergesprächen

im Unternehmen und zu dem konkreten Vorgehen bei den Gesprächen. Letzteres beschreibt den idealtypischen Ablauf eines Mitarbeitergesprächs und gibt dabei auch konkrete Tipps zur Gesprächsführung und geht auf Formulierung von Zielen im Mitarbeitergespräch ein. Das Mitarbeitergespräch in seinen vielen Formen wird danach vorgestellt. Feedback-, Beurteilungs-, Personalentwicklungs-, Konflikt-, Rückkehr-, Trennungsgespräch sowie mehr oder weniger entfernte Varianten und Kombinationen werden hier thematisiert. Die Vorstellung von Varianten und Kombinationen (z. B. Coaching) ist dabei allerdings so kurz gehalten, dass hier mehr Fragen als Antworten übrig bleiben. Auch das Kapitel zu typischen Problemen bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen ist lediglich ein kurzer Einstieg ins Thema.

Das Buch schließt ab mit einem konkreten Fallbeispiel aus einem Pharmaunternehmen, das davon profitiert, dass im Autorenteam langjährige praktische Erfahrung existiert. Die vorhandene Praxiskenntnis im Autorenteam ist bei der Lektüre insgesamt von Vorteil. Das Buch ist zusammenfassend eine relevante und interessante Zusammenstellung zu Mitarbeitergesprächen mit wertvollen Tipps zur konkreten Gesprächsführung als auch zur Einführung von Mitarbeitergesprächen im Unternehmen.

Zur Vertiefung einzelner Themen rund ums Mitarbeitergespräch sind des Weiteren insbesondere zu empfehlen:

- Hölzl, F. & Raslan, N. (2006). Schwierige Personalgespräche. Freiburg: Haufe.
- Kießling-Sonntag, J. (2000). Handbuch Mitarbeitergespräche. Berlin: Cornelsen.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2006). Mitarbeitergespräche. Freiburg: Haufe.
- Neuberger, O. (2004). Das Mitarbeitergespräch. Leonberg: Rosenberger.

Mahena Stief

Werner Sarges, Heinrich Wottawa und Christian Roos (2009). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Lengerich u.a.: Pabst. 40 €.

In Ergänzung zum ersten Band „Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren - Personalpsychologische Instrumente“ werden im 2. nun neu erschienenen Band „Organisationspsychologische Instrumente“ 39 Mess- und Analyseverfahren speziell zur Diagnostik von Teams, Organisationseinheiten und Arbeitsbedingungen vorgestellt. Inhaltlich beziehen sich die Tests vor allem auf Partizipation, Gruppenkompetenz, Kommunikation, auf die Erfassung des Organisationsklimas und der Unterneh-

menskultur, Arbeitsgestaltung und Arbeitsbedingungen, Innovationsklima und Lernförderliche Umgebung sowie die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Arbeitgeber. Manche Verfahren richten sich auch an einzelne Branchen wie den Gesundheitsbereich.

Die Angaben zu den Verfahren stammen jeweils von den Autoren oder von diesen autorisierten Personen. Die Herausgeber achten aber auf Vergleichbarkeit der Aussagen. Angegeben werden zu jedem Verfahren die Einsatzbereiche, die erfassten Merkmale, Testmaterial, Test-Gütekriterien, Art der Ergebnisrückmeldung sowie die benötigte Zeit für die Durchführung. Hilfreich sind die „Erfahrungen in der Wirtschaftspraxis“, die einen Einblick dazu geben, inwieweit das Verfahren bereits Anwendung gefunden hat.

Besonders erfreulich ist, dass auch zahlreiche Verfahren aufgenommen wurden, die nicht direkt von einem Verlag vertrieben werden. Allerdings ist nicht nachvollziehbar, warum ein Reihe von Autoren keine Angabe zum Preis macht.

Dieses Handbuch hilft dem Praktiker, verschiedene Angebote zu vergleichen und erleichtert so seine Entscheidung für ein geeignetes Verfahren.

Peter Knauth, Kathrin Elmerich & Dorothee Karl (Hrsg.) (2009). Risikofaktor demografischer Wandel. Düsseldorf: Symposium Publishing. 49 €.

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte im Personalmanagement sowie an Vorstände und Geschäftsführer kleiner und mittelständischer Unternehmen. Es basiert auf mehreren Forschungsprojekten (u. a. RESPECT und KRONOS), die die Autoren mit verschiedener Firmen im In- und Ausland durchgeführt haben. Die Erfahrungen, die auf konkreten Praxisprojekten beruhen, machen das große Plus dieses Buches aus. Hier werden beispielsweise Fragen der Arbeitszeitgestaltung bei alternden Belegschaften mit Langzeitkonten, Teilzeit in der Fertigung und Sabbaticals thematisiert. Auch die Schichtgestaltung wird nicht ausgespart. In den BMW- und BASF-Beispielen geht es um Gesundheitsmanagement (incl. hauseigenem Fitnesscenter und Präventionsprogramm), Qualifizierung und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Führungskräfte werden als wichtige Erfolgsfaktoren bei der Beschäftigung Älterer identifiziert – und konsequenterweise wird auch ein Training zur Sensibilisierung von Führungskräften im Umgang mit einer alternden Belegschaft vorgestellt. Die Beispiele geben, obwohl sie zumeist aus großen Unternehmen stammen, auch kleineren Unternehmen viele

Anregungen, was sie tun können, um ihr Unternehmen „demografiefest“ zu machen.

Der mehr theoretische Teil umfasst die Themen Arbeitsfähigkeit Älterer, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung. Diese Teile sind anschaulich gestaltet, allerdings hätten – auch wenn es nicht ein wissenschaftliches Buch werden sollte – doch auch in diesen Teilen die neuesten Erkenntnisse berücksichtigt werden sollen. Mit 20 Jahre alten Studien kann man kaum über eventuelle Produktivitätsveränderungen bei Älteren reden, da sich zwischenzeitlich die Arbeitswelt mit Anforderungen einerseits und die Qualifikationen der älteren Mitarbeiter andererseits (sog. Kohorteneffekte) deutlich verändert haben.

Insgesamt ein ansprechend gestaltetes Buch für den Praktiker, die eher wissenschaftlich interessierten Leser erfahren dagegen wenig Neues.

Bewerbungstraining Englisch. (2008). DVD & CD für PC oder DVD Player. Studententpress. 20 €.

Die Software ist übersichtlich aufgebaut und leicht zu bedienen. Inhaltlich ist die DVD in 8 Kapiteln folgendermaßen aufgebaut 1. Your Self-Marketing Program 2. Writing your Application 3. Cover Letter 4. Resume / CV 5. References 6. Letters 7. Face to face Interview 8. Phone Interview. Als Sprachen sind deutsch und englisch verfügbar.

Wer allerdings ausführliche Erläuterungen zum Bewerben in englischsprachigen Ländern und konkrete Hinweise erwartet, wird enttäuscht sein. Auch die Videosequenzen sind sehr kurz gehalten, so dass man sich nicht länger z.B. in ein Interview einhören kann.

Gedacht ist die Software statt dessen als persönlicher Trainingsleitfaden, der einen dazu anhält, anhand von Fragen selbst zu überlegen, wo man am besten passt, welche Stärken und Schwächen man hat, welche wichtigen Dinge man im Cover Letter darstellen will etc.

Wer sich mit diesen Fragen bereits intensiv beschäftigt hat und nun Antworten statt Fragen und konkrete Hinweise sucht, wird eher enttäuscht sein – und ein Hineinhören ist beim Kauf einer Lern-CD im Gegensatz zur Ansicht eines Lehrbuchs nicht möglich.

Erika Regnet

Der juristische Tipp

Von Michael Bloching

Prof. Dr. Micha Bloching hat sich im SS 2009 aufgrund einiger aktueller Urteile des Bundesarbeitsgerichts (BAG) u. a. mit Schriftformklauseln und allgemeinen Geschäftsbedingungen in Arbeitsverträgen sowie mit betrieblichen Übungen und dem Überschneidungsbereich dieser Themen befaßt. Gemeinsam mit Dipl.-Wirtschaftsjurist (Univ.) Daniel Ortolof hat er in der führenden juristischen Fachzeitschrift, der Neuen Juristischen Wochenschrift, im Dezember 2009 dazu einen Aufsatz veröffentlicht (NJW 2009, 3393 ff.), dessen Inhalt hier kurz zusammen gefaßt werden soll.

I. Schriftformklauseln

Arbeitsverträge können (mit einigen Ausnahmen, z.B. für befristete Verträge nach § 14 Abs. 4 TzBfG), anders als die Kündigung (die nach § 623 BGB der Schriftform bedarf), formfrei abgeschlossen werden. Nichtsdestotrotz vereinbaren die Parteien nicht selten etwa: „Änderungen dieses Vertrages sind nur wirksam, wenn sie schriftlich abgefaßt sind.“ BGH und BAG beachten diese Klauseln aber praktisch nicht¹; sie gehen ins Leere². Die Gerichte statuieren, daß sich niemand seiner Vertragsfreiheit, also seines Rechts, Verträge beliebigen Inhaltes abschließen und ändern zu können, durch

eine derartige Klausel begeben kann³. Man kann also immer mündlich oder gar nur konkludent vereinbaren, daß man den Vertrag ändern möchte und damit ebenfalls vereinbaren, daß man hierfür auf die Geltung der Schriftformklausel verzichtet. In der Praxis geschieht dies regelmäßig, z.B. wenn aus dem Sachbearbeiter längst ein Abteilungsleiter mit deutlich höherem Gehalt geworden ist, die schriftliche Arbeitsvertragsurkunde dies aber gar nicht abbildet, sondern noch die Daten von der seinerzeitigen Einstellung des Sachbearbeiters enthält.

Daher hat die Praxis „qualifizierte“ (oder „doppelte“) Schriftformklauseln entwickelt. Sie enthalten etwa den Zusatz: „Auch die Aufhebung

dieser Schriftformklausel bedarf der Schriftform.“ Der BGH läßt sich hiervon aber nicht beeindrucken. Er hat eine stärkere Wirkung der qualifizierten gegenüber der einfachen Schriftformklausel nur unter Kaufleuten eindeutig bejaht⁴; gegenüber Nicht-Kaufleuten hat er das offen gelassen⁵. Anders handhabt das jedoch das BAG; es hält diese Vereinbarungen für einen wirksamen Schutz gegen nicht-schriftliche Vertragsänderungen⁶. Diese unterschiedliche Rechtsprechung der beiden Obergerichte in der Frage der Wirksamkeit der Schriftformklauseln ist viel zu wenig bekannt.

II. Allgemeine Geschäftsbedingungen

Allgemeine Geschäftsbedingungen, also formulierter Vertragsbedingungen i.S.d. § 305 BGB, unterliegen einer besonders strengen richterlichen Inhaltskontrolle und sind daher nicht erst bei Sittenwidrigkeit (§ 138 BGB), sondern bereits bei Benachteiligungen geringerer Schwere (siehe hierzu §§ 307 bis 309 BGB) unwirksam. Dies gilt seit 2002 auch für Arbeitsverträge (aber wegen § 310 Abs. 4 BGB „sind die im Arbeitsrecht geltenden Besonderheiten angemessen zu berücksichtigen“).

III. Schriftformklauseln und AGBs

Da aber individuell getroffene Vereinbarungen gemäß § 305 b BGB Vorrang vor Formularklauseln haben, stellt sich speziell im Arbeitsrecht (wo ja vom BAG die Wirkung einer qualifizierten Schriftformklausel anerkannt wird⁷) die Frage nach dem Verhältnis der formularmäßig vereinbarten qualifizierten Schriftformklausel zur später individuell nicht-schriftlich vereinbarten Änderung des Vertrages. Diese Frage hatte allerdings das BAG schon früher dahingehend beantwortet, daß Individualabreden in jedem Fall Vorrang haben; die Schriftformklausel in AGBs ist (anders als die individuell vereinbarte qualifizierte Schriftformklausel) nachrangig⁸; auch gegenüber Kaufleuten⁹.

IV. Betriebliche Übung

Bei der betrieblichen Übung handelt sich um die regelmäßige¹⁰ vorbehaltlose Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers, zu denen er nicht verpflichtet ist¹¹ und aus denen die Arbeitnehmer schließen können, ihnen solle eine Leistung oder eine Vergünstigung auf Dauer eingeräumt werden¹². Daraus erwachsen vertragliche Ansprüche auf die üblich gewordene Leistung in alle Zukunft. Eine betriebliche Übung ist für jeden Gegenstand möglich, der in einem Arbeitsvertrag geregelt werden kann¹³. Typischer Fall ist das dreimal vorbehaltlos gewährte Weihnachtsgeld, das dann vom Arbeitgeber auch in der Zukunft in jedem Jahr geschuldet ist. Gleiches gilt aber z.B. auch für die Arbeitsfreistellung an bestimmten Tagen, die kostenlose Kantinenverpflegung der Arbeitnehmer usw.

V. Schriftformklausel und betriebliche Übung

Nun stellt sich die Frage, ob eine qualifizierte Schriftformklausel in AGBs, die ja Änderungen des Vertrages in nicht schriftlicher Form verhindert, auch die Änderung des Vertrages durch betriebliche Übung verhindert. Dies wäre im vitalen Interesse aller Arbeitgeber, die Angst vor dem Entstehen betrieblicher Übungen haben und sich dann auf die Schriftformklauseln verlassen können, die ja routinemäßig in die meisten Arbeitsverträge geschrieben werden. Nun gilt der Vorrang des § 305 b BGB gegenüber Formularklauseln aber nur für individuell „ausgehandelte“ Vereinbarungen. Ausgehandelt ist eine betriebliche Übung aber nicht¹⁴. Die betriebliche Übung ist daher nicht vorrangig; eine wirksame Schriftformklausel schützt tatsäch-

lich gegen das Entstehen von Ansprüchen aus betrieblicher Übung.

VI. Unwirksamkeit der formularmäßigen Schriftformklausel

Verstößt aber eine allgemeine Geschäftsbedingung gegen das Gesetz, ist sie insgesamt unwirksam (und der Rest des Vertrages bleibt nach § 306 BGB wirksam). Eine Klausel, die also über das hinausgeht, was die §§ 305 ff BGB zulassen, werden vom Gericht also nicht auf das Maß dessen „zurechtgestutzt“, was gerade noch gesetzlich zulässig ist, sondern sind (als Sanktion gegen den Verwender der Klausel) insgesamt nichtig¹⁵.

Eine Schriftformklausel mit einer typischen Formulierung wie etwa „Änderung des Vertrages sind nicht wirksam, es sei denn, daß sie in Schriftform abgefaßt sind“, sind aber nach dem oben Gesagten gar nicht zutreffend, denn zumindest Individualvereinbarungen haben immer Vorrang. Derartige Schriftformklauseln (und das sind die meisten existierenden) sind also nach § 307 BGB nichtig¹⁶ und können somit auch nicht gegen das Entstehen einer betrieblichen Übung schützen¹⁷.

VII. Formulierung wirksam gegen betriebliche Übungen schützender Schriftformklauseln

Um einen wirksamen Schutz gegen das Entstehen von Ansprüchen aus betrieblicher Übung zu geben, bedürfen Schriftformklauseln daher einer besonders präzisen Formulierung. In NJW 2009, 3393 ff. haben Bloching/Ortolf Vorschläge für wirksame Klauseln gemacht.

¹ BGH v. 02.06.1976 – VIII ZR 97/74, BGHZ 66, 378; BAG v. 28.10.1987 – 5 AZR 518/85, NZA 1988, 425, 426; BFH v. 31.07.1991 – I S 1/91, BB 1991, 2365; kritisch etwa MünchKommBGB/Eisele, 5. Aufl., München, 2006, § 125 Rdnr. 70.

² Vgl. dazu auch Lingemann/Gotham, NJW 2009, 268, 269.

³ Reinicke, DB 1976, 2289, 2290; Häsemeyer, JuS 1980, 1, 9 f.; Soergel/Hefermehl, BGB, 13. Aufl., Stuttgart, 1999, § 125 Rdnr. 33.

⁴ BGH v. 02.06.1976 – VIII ZR 97/74, BGHZ 66, 378, 382; Römermann, NZG 1998, 978, 981.

⁵ BGH v. 17.04.1991 – XII ZR 15/90, NJW-RR 1991, 1289, 1290.

⁶ BAG v. 24.06.2003 – 9 AZR 302/02, NZA 2003, 1145.

⁷ Siehe oben unter II.

⁸ BGH v. 21.09.2005 – XII ZR 312/02, BGHZ 164, 133; BGH v. 20.10.1994 – III ZR 76/94, NJW-RR 1995, 179, 180; BGH v. 15.05.1986 – IX ZR 96/85, NJW 1986, 3131; BGH v. 01.10.1984 – VIII ZR 226/83, NJW 1985, 320, 321 f.; siehe hierzu auch Hromadka, DB 2004, 1261, 1264.

⁹ BGH v. 20.10.2004 – III ZR 76/94, NJW-RR 1995, 179; vgl. dazu auch Eben-roth/Boujong/Joost/Thesing, HGB, München, 2001, Band 2, Allgemeiner Bankvertrag, VIII.7. Rdnr. I 64.

¹⁰ BAG v. 28.07.2004 – 10 AZR 19/04, NJW 2004, 3652; vgl. dazu auch MünchKommBGB/Müller-Glöge, 5. Aufl., München, 2009, § 611 Rdnr. 420; eine feste Anzahl ablehnend: Henssler/Willemsen/Kalb/Thüsing, Arbeitsrecht Kommentar, 3. Aufl., Köln, 2008, § 611 Rdnr. 231; für Gratifikationen jedoch das dreimalige Wiederholen als Voraussetzung bejahend: Rdnr. 229.

¹¹ Henssler/Willemsen/Kalb/Thüsing, Arbeitsrecht Kommentar, 3. Aufl., Köln, 2008, § 611 Rdnr. 232 m.w.N.

¹² Etwa BAG v. 28.07.2004 – 10 AZR 19/04, NJW 2004, 3652; Rechtsprechungsübersicht bei Bepler,

RdA 2004, 226 ff.; i.U. eingehend: Waltermann, RdA 2006, 257; Henssler/Willemsen/Kalb/Thüsing, Arbeitsrecht Kommentar, 3. Aufl., Köln, 2008, § 611 Rdnr. 228 ff.; Schaub/Koch, Arbeitsrechts-Handbuch, 12. Aufl., München, 2007, § 111 Rdnr. 57.

¹³ Zuletzt BAG v. 13.06.2007 – 5 AZR 894/06, NZA 2007, 1016.

¹⁴ BAG v. 24.06.2003 – 9 AZR 302/02, NZA 2003, 1145.

¹⁵ Etwa BAG v. 12.01.2005 – 5 AZR 364/04, NZA 2005, 465, 468; eingehend Münch-KommBGB/Basedow, 5. Aufl., München, 2007 § 306 Rdnr. 12 ff.

¹⁶ Palandt/Grüneberg, BGB, 68. Aufl., München 2009, § 307 Rdnr. 146.

¹⁷ BAG, Urteil v. 20.05.2008 – 9 AZR 382/07, NJW 2009, 316, 319; BAG v. 04.03.2003 – 8 AZR 196/03; vgl. ausführlich dazu Bayreuther, NZA 2004, 953.

Impressum:

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

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

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

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

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