

FLEXOFFICE
DIGITALNOMA
DEN **ZUKUNFT**
BÜROMAN
AGEMENT
DERHOME OF
FICECHIEF
HAPPINESS
OFFICER **AR**
BEITSOCIA
LRECRUI
TINGFREE
LANCERNE
TZWERKEFL
EXIBILITÄT



Prof. Dr. Tomás Bayón

EDITORIAL

„Zwei Dinge sind zu unserer Arbeit nötig. Unermüdliche Ausdauer und die Bereitschaft, etwas, in das man viel Zeit und Arbeit gesteckt hat, wieder wegzuworfen.“ Dieses Zitat von Albert Einstein ist für das Arbeiten 2.0 aktueller denn je. Wer dem Ratschlag Einsteins folgt, muss Trends erkennen, alte Gewohnheiten aufgeben und neue Geschäftsmodelle einfach mal ausprobieren. Dafür müssen allerdings bessere Rahmenbedingungen für Start-ups in Deutschland geschaffen werden. Die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik ist aufgefordert, Unternehmensgründungen zu fördern und die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit zu unterstützen. Denn eines ist klar: In der digitalen Arbeitswelt werden die Grenzen zwischen abhängiger Beschäftigung und selbstständiger Arbeit weiter verschwimmen. Und mit dieser Verschiebung wird sich die Chance auf selbstbestimmtes Arbeiten erhöhen.

Auf der Unternehmensseite sind gerade für den Mittelstand die Umbrüche der Arbeitswelt 2.0 und der Fachkräftemangel eine große Herausforderung. Hier gilt es, frühzeitig in die Mitarbeiterqualifikation und deren

Aufstiegsperspektiven zu investieren. Als Spezialist für berufsbegleitende Bildung ist die GGS am Thema nah dran und bietet vielfältige Möglichkeiten zur Qualifizierung, von unseren Vortragsreihen über das breit gefächerte Seminarangebot bis hin zu unseren berufsbegleitenden Master-Studiengängen. Gut zu wissen: Neueste Erkenntnisse aus der Forschung prägen das Lernen an der GGS genauso wie Praxisbezug und Interdisziplinarität.

Was macht gute Arbeit aus? Welche Potenziale, welche Chancen, aber auch welche Herausforderungen gibt es heute und in Zukunft? In unserem Themenheft Arbeiten 2.0 möchten wir diese Fragen beantworten. Wir geben Ihnen Denkanstöße, stellen innovative Beispiele für Mitarbeiterbindung vor und zeigen anhand der Glücksdiagramme von vier Persönlichkeiten, wie wichtig es ist, eine gute Work-Life-Balance zu finden. Besonders ans Herz legen möchte ich Ihnen das Interview mit Prof. Andreas Eckhardt und Dr. Florian Endter zum Thema agile Unternehmen. Sie werden staunen, welche Möglichkeiten virtuelles Arbeiten heute schon bietet.

Betrachten wir die rasante Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, unter anderem durch die Digitalisierung, als willkommene Herausforderung. Es liegt in der Hand jedes Einzelnen, sich selbst immer wieder neu zu erfinden und dadurch spannende Erfahrungen zu machen. Im Sinne von Albert Einstein wünsche ich Ihnen dafür Ausdauer und viel Mut beim „Wegwerfen“.

Ihr

Impressum

Herausgeber:

German Graduate School of Management and Law gGmbH
Bildungscampus 2 · D-74076 Heilbronn
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 0
Fax: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 27

Geschäftsführer:

Prof. Dr. Tomás Bayón

V.i.S.d.P.:

Thomas Rauh, Leiter Public Relations
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 45

Redaktion:

Kerstin Arnold-Kapp
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 22
E-Mail: kerstin.arnold-kapp@ggs.de

Autoren dieser Ausgabe:

Kerstin Arnold-Kapp, Jo Diercks, Gustl Eder, Renée Ricarda Eisel-Billau, Aybala Ilgili, Thomas Rauh, Victoria Alexandra Reibenspiess, Maria Sanders

Verantwortlich für die Anzeigen:

Verena Kruppa, Leiterin Marketing
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 18

Auflage:

1200 Exemplare

Gestaltung:

www.spezial-kommunikation.de

Druck:

oeding print GmbH

Bildquellen:

Terzo Algeri: (3, 9, 28-29, 31), Jo Diercks: (13), Gustl Eder: (40-41), Dr. Florian Endter: (9), GGS: (2,7, 8, 42), Antonia Hagen-Kettemann: (27), Aybala Ilgili: (35), Ulla Kühnle: (26), Jürgen Loga: (23), Magmell: (42), Biel Morro: (2, 20-21), Dr. Thomas Olemotz: (25), Victoria Palacios: (22), Saliya Projects: (3, 38), Maria Sanders: (32-33), Matt Stark: (1), Marc Thorwartl: (3, 24), Fotolia (3, 4-9, 11-13, 39)

Text und Bild (16-19) mit freundlicher Genehmigung von:

Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, IDS Imaging Development Systems GmbH, INTERSPORT Deutschland eG, OPTIMA packaging group GmbH, Adolf Würth GmbH & Co. KG, Würth Elektronik eiSos GmbH & Co. KG

Stand:

November 2017



01 Editorial

02 Impressum

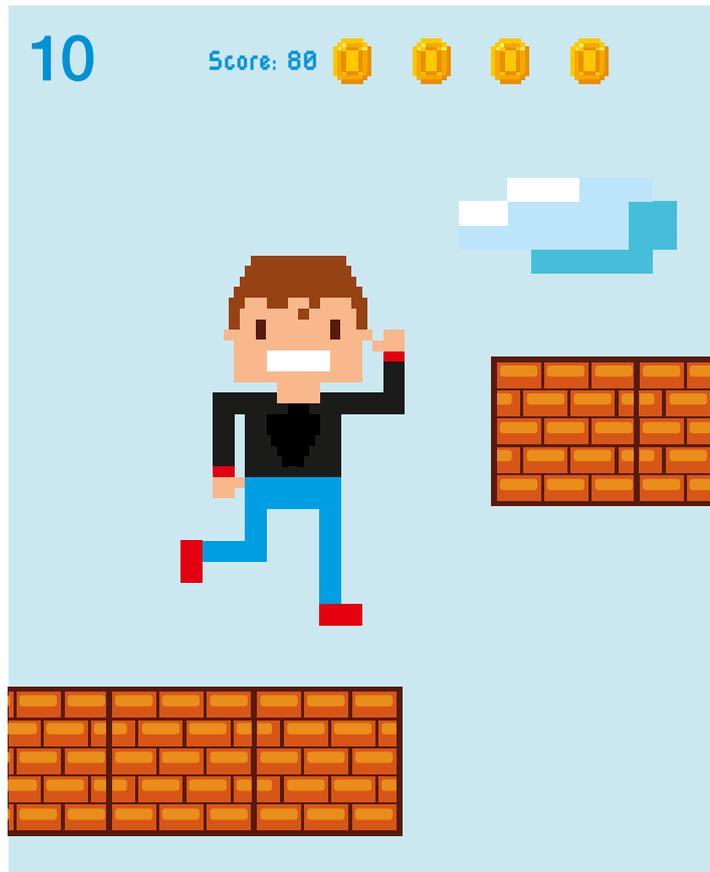
04 Arbeiten 2.0

Interview mit Prof. Dr. Andreas Eckhardt
und Dr. Florian Endter

10 Gamification im Recruiting

Standpunkt von Jo Diercks

14 Recruiting Trends



16 Mitarbeiterbindung
Beispiele aus der Region Heilbronn-Franken

20 Kapitän des eigenen Lebens
Interview mit Jürgen Loga

24 Glücksdiagramm

28 Von der Wirtschaft in die Wissenschaft
Portrait Michael Hartmann

32 Gesichter der GGS
Javier Checa

34 Masterthesis Aybala Ilgili

36 Zwischen den Zeilen

38 Allen Widerständen zum Trotz
Die unglaubliche Geschichte
von Saliya Kahawatte

40 Alumni-Verein

42 kurz notiert/Termine

44 Studieren an der GGS



„ES GIBT NICHT MEHR FÜR EINE

HOMEOFFICE CHIEFHAPPINESSOFFICER

SOCIALRECRUITING FREELANCER NETZWERKE FLEXIBILITÄT 360° FEEDBACK

DIVERSITÄT DATENANALYSE **IN DER DOKUMENTE**

COOPETITION DATENAUSTAUSCH KOMMUNIKATION AUFGABENVERWALTUNG OUTSO



Der Arbeitsmarkt befindet sich im Wandel. Egal ob Digitalisierung oder Fachkräftemangel, um sich langfristig als Unternehmen erfolgreich zu positionieren, sind neue Wege des Arbeitens nötig. Ein aktuell viel diskutiertes Beispiel ist die Virtualisierung von Arbeit bis hin zur Virtualisierung kompletter Unternehmen mit agilen Mitarbeitern. Zu diesem Thema wurde an der GGS ein interdisziplinäres Forschungsprojekt von Wirtschafts- und Rechtsfakultät ins Leben gerufen. Welche Chancen die Virtualisierung von Arbeit für Unternehmen bietet, erläutern Andreas Eckhardt, Professor für Personalmanagement, und der Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator Dr. Florian Endter im Interview.

Flexible Arbeitszeiten und das Homeoffice gewinnen immer mehr an Bedeutung. Welche Vorteile bieten diese flexiblen Arbeitsformen?

AE: Das Thema Flexibilität wird sowohl von den Arbeitgebern als auch von Seiten der Arbeitnehmer getrieben. Die Arbeitgeber möchten bei der Projekt- und Prozessplanung eine möglichst hohe Flexibilität erreichen. Analog zur optimalen Maschinenauslastung in der Produktion möchten sie auch ihre „Wissensmitarbeiter“ effizient einsetzen. Bei Arbeitnehmern erleben wir seit circa zehn, 15 Jahren, dass immer stärkere Forderungen bezüglich der Ausgestaltung der eigenen Tätigkeit gestellt werden. Die Forderungen gehen vor allem in Richtung Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten. Es geht primär darum, Privatleben und andere Tätigkeiten mit dem Job zu vereinbaren. Die Vorteile für den Arbeitnehmer liegen in der Flexibilität des Tages- und Lebensablaufs. Die Unternehmen haben durch diese Flexibilität die Möglich-

LEXOFFICE DIGITALNOMADEN

SCHUBLADE,

KONTINUIERLICHE WEITERBILDUNG

DRIN SIND“

URGING



keit, zu unterschiedlichen Zeiten auf Arbeitskräfte zurückzugreifen. Die klassische „Nine to Five“-Struktur wird aufgebrochen und erweitert.

Warum haben viele hochqualifizierte Arbeitskräfte keine Lust mehr auf einen klassischen Bürojob?

AE: Waren es vor zehn Jahren sicherlich noch die Punkte Gehalt und Sicherheit, die für die Jobwahl den Ausschlag gaben, sind heute Transparenz im Handeln des Managements, stetiger Informationsfluss und Flexibilität von hoher Bedeutung. Warum das so gekommen ist und warum sich das so stark geändert hat, kann man allerdings nur vermuten. Sicherlich spielen hier die sogenannten Megatrends eine Rolle. Dazu gehört eine



hochqualifizierte Generation von Arbeitskräften, die als Wissensmitarbeiter tätig ist, andere Wertevorstellungen hat und in einer „wohlbehüteten“ Zeit groß geworden ist. Auf der anderen Seite steht ein Trend wie Digitalisierung, der es viel einfacher macht, über verteilte Räume zu arbeiten. Man kann nun an verschiedenen Orten sitzen und trotzdem an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. Das war früher unvorstellbar. Zudem hat sich in der letzten Dekade die Arbeitnehmerposition stark verbessert. Hochqualifizierte Arbeitskräfte haben regelmäßig mehrere Angebote und stellen deshalb Forderungen hinsichtlich der Flexibilität von Job, Arbeitszeit und -ort.

FE: Die „Millenials“ treffen auf einen sehr gut laufenden Arbeitsmarkt, auf dem sich immer weniger Bewerber und immer mehr offene Stellen gegenüberstehen. Mit anderen Worten, es gibt weniger Angebote, bei gleichzeitig steigender Nachfrage, insbesondere an qualifizierter Arbeitskraft. Im umkämpften Markt können sich die Bewerber stärker selbst verwirklichen und entsprechende Forderungen stellen. Den Arbeitgebern bleibt nichts anderes übrig, als auf die Bewerber zuzugehen, um die Gruppe der „Millenials“ für das Unternehmen zu sichern, oder um überhaupt erst als relevanter Arbeitgeber in dieser Gruppe wahrgenommen zu werden.

Ist jeder Mitarbeiter für das Arbeiten in einem virtuellen Team geschaffen?

FE: Das Wichtigste bei der Arbeit in virtuellen Teams ist die persönliche Bereitschaft dazu. Man muss bereit sein, neue Herausforderungen anzunehmen, die sich bei der Arbeit aus dem Home Office oder aus einer anderen Stadt heraus ergeben. Das fängt damit an, dass man möglicherweise seine Kollegen in regelmäßigen Abständen nur auf dem Bildschirm sieht. Und der Arbeitgeber muss für eine regelmäßige Interaktion zwi-

schen den Beteiligten sorgen, wobei es nicht nur um Updates bezüglich der Projekte gehen sollte. Wichtig ist auch die soziale Interaktion. Ob nun jeder Mitarbeiter dafür geschaffen ist, in virtuellen Teams zu arbeiten, sei dahingestellt. Da kennt sich jeder selbst genug, wie stark er sich selbst motivieren und wie konsequent er Projekte umsetzen kann. Remote Working bedeutet ja nicht, dass jemand anderes die Arbeit macht, sondern dass die Schnittstelle und die Interaktion über ein anderes Medium stattfinden.

Die Leitung von virtuellen Teams verlangt Führungskräften viel ab. Worauf kommt es an?

AE: Für die Führungskraft ist der mögliche Kontrollverlust ein großes Thema. Wenn man Mitarbeiter nicht die ganze Zeit in der Nähe hat und kontrollieren kann, muss sich der Führungsstil ändern. Man muss aktiver werden und gleitet in einen partizipativen Führungsstil über. Alle Leute arbeiten dann in einer Teamstruktur zusammen. Partizipativ heißt weniger hierarchische Strukturen und das Einbringen individueller Stärken. Die Leitungsfunktion besteht darin, dafür zu sorgen, dass jedes Mitglied des virtuellen Teams bestmöglich mit seinem Wissen zum Erfolg beiträgt. Dies erreicht man, indem man Mitarbeitern mehr Freiheiten gibt, aber auch eine starke Transparenz erzeugt. Dafür muss von Beginn an klar sein, wer für welche Themen zuständig ist. Außerdem sollte schon bei der Teambildung definiert werden, wie Treffen ablaufen und zu welchen Zeitpunkten die Resultate vorliegen müssen.

Was muss sich organisatorisch in agilen Unternehmen ändern?

FE: Der erste Schritt für virtuelle Zusammenarbeit ist, dass die gesamte Arbeit virtuell erfolgt. Es gibt nicht mehr eine Schublade, in der Dokumente drin sind, sondern alles wird in der Cloud gespeichert und ist für alle Beteiligten frei verfügbar. Jeder kann diese Dokumente einsehen und entsprechend hineinarbeiten. Dafür gibt es verschiedene Tools, die sich bereits bewährt haben. Ein Hin- und Herschicken der Dokumente ist nicht mehr nötig. In den Interviews, die wir im Rahmen unseres

Forschungsprojekts geführt haben, hat sich herauskristallisiert, dass es einen starken Bezug zu den nicht im Unternehmen sitzenden Mitarbeitern geben muss. Man sollte sich immer wieder bewusst machen, wie man diese Leute in das Team hineinzieht. Das bedeutet, dass wenn auch nur einer nicht im Raum sitzt, findet ein virtuelles Treffen statt. Und eben nicht: Fünf sitzen im selben Raum und der sechste ist per Telefonkonferenz zugeschaltet und muss sich die ganze Zeit darauf konzentrieren, wer was wann gesagt hat. Leute, die nicht vor Ort arbeiten,

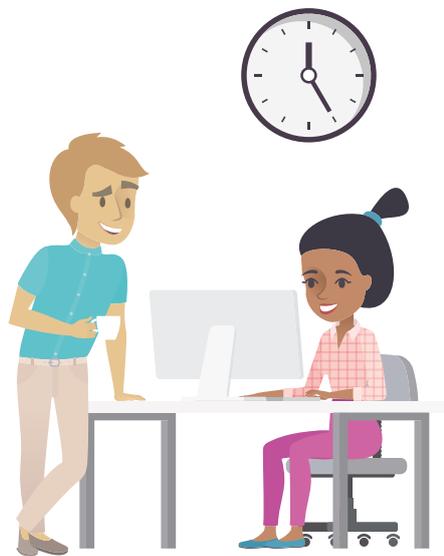
müssen organisatorisch gleichgestellt werden. Ich möchte ein anderes Beispiel aus unserer Untersuchung geben: Es geht darum, wie Feiern in agilen Unternehmen stattfinden können, wenn man einen Teamerfolg erzielt hat. Denn auch hier gilt es, die Leute, die nicht vor Ort sind, mitzunehmen. In New York gibt es deshalb schon Bars, die Kameras installiert haben und das Geschehen per Video übertragen können. So können alle am Teamerfolg Beteiligten an der Feier teilnehmen. Unsere

Interviews haben gezeigt, dass man dennoch dafür sorgen muss, dass sich die Leute in Abständen von maximal ein beziehungsweise anderthalb Jahren persönlich treffen. Das gibt die Möglichkeit, sich noch besser, vor allem auf persönlicher Ebene zu verstehen.

Sie unterscheiden zwei Typen agiler Unternehmen.

Welche sind das und worin unterscheiden sie sich?

AE: Wir unterscheiden im Projekt die beiden Formen „Agile by Design“ und „Agile by Demand“. Letztgenanntes bezieht sich darauf, dass ein Unternehmen von außen Druck bekommt sich zu verändern. Dort ist die Entscheidung, auf virtuelle Mitarbeiter zu setzen, aus der Notwendigkeit getrieben. Als Beispiel fungiert in unserer Forschung das Technologie-Unternehmen Trello aus den USA. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Entwicklung von Projektmanagement-Software und sucht begabte Softwareentwickler, die in diesem Bereich über spezifische Kenntnisse verfügen. Auf dem Arbeitsmarkt konkurriert man in den USA allerdings mit den großen Tech-Giganten wie Face-



book, Google und Apple, die über einen ganz anderen Employer Brand verfügen. Hinzu kommt, dass das Unternehmen in New York sitzt und nicht jeder neue Mitarbeiter mal eben nach Manhattan umziehen kann. So entstand die Idee, die Flexibilität in den Vordergrund zu stellen: Du kannst arbeiten, wann und wo du willst und bist somit bei Projekten vollkommen flexibel. Innerhalb der Agile by Demand-Unternehmen arbeitet ein bestimmter Teil der Mitarbeiter in der virtuellen Welt, aber



eben nicht alle. Es liegt eine Mischform mit festen Standorten vor, an denen das Unternehmen mit Bürostrukturen und Mitarbeitern ansässig ist. Aber es gibt eben auch Mitarbeiter, die ausschließlich virtuell tätig sind. Die eine Seite hat also einen festen Arbeitsplatz mit eher festen Arbeitszeiten. Die virtuellen Mitarbeiter dagegen werden stark projektgetrieben in das Unternehmen integriert. Bei der zweiten Form, Agile by Design, entscheidet hingegen das Unternehmen auf Grundlage seiner Werte, komplett in die virtuelle Welt zu gehen. Anders würde diese Form auch nicht funktionieren. Denn einem Unternehmen kann nicht von heute auf morgen volle Virtualität aufgezwungen werden. Weil die Aufgabenverteilung, die Zusammenarbeit und die Lieferdaten nicht mehr von einer Zentralinstanz koordiniert werden, müssen alle Leute von einer virtuellen Instanz gesteuert werden. In diesem Szenario ist die Unternehmung potentialbasiert aufgebaut und die einzelne Position hat kaum noch Bedeutung. Hier haben wir ein weiteres Unternehmen aus der Technologiebranche untersucht. Das dazugehörige Unternehmen Buffer, ein klassischer Dienstleister in der Social

Media-Welt, hat sich komplett virtualisiert und existiert nur noch im World Wide Web.

FE: Die Existenz als virtuelle Firma nutzt Agile by Design als Vorteil. Beispielsweise können diese Unternehmen rund um die Uhr Kundenservice anbieten, weil sie weltweit aufgestellt sind und keine Zeitonenproblematik mehr haben. Wenn der eine ins Bett geht, ist der andere eben gerade im Büro. Damit

» DER ERSTE SCHRITT FÜR VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT IST, DASS DIE GESAMTE ARBEIT VIRTUELL ERFOLGT. ALLES WIRD IN EINER CLOUD GESPEICHERT UND IST FÜR ALLE BETEILIGTEN FREI VERFÜGBAR.

DR. FLORIAN ENDTER

kann das Unternehmen weltweit die Aufgaben innerhalb der „normalen“ Arbeitszeiten abbilden. Bei den Agile by Demand-Unternehmen haben wir festgestellt, dass dort noch immer das Zentrum einen gewissen Takt vorgibt. Es kam beispielsweise heraus, dass die Zeitzone der Zentrale zumindest eine Überlappung mit den anderen Standort-Zeiten haben musste. Denn bei Agile by Demand sieht sich der Unternehmenssitz immer noch als Zentrum, weshalb virtuelle Arbeitskräfte in bestimmten Zeitonen nicht in Frage kommen.

Welche Kommunikationsmedien nutzen agile Unternehmen und wie kann damit Verbindlichkeit hergestellt werden?

FE: Die Kommunikationsmedien sind alle virtuell aufgesetzt – egal ob das eine Managementsoftware ist, wie sie Trello herstellt, oder ob das Face to Face-Sessions wie Skype sind. Es gibt keinen festen Kanon, welche Medien man nutzen muss, aber es gibt Systeme wie Slack oder Basecamp, die sich besonders dafür eignen, Leute aus unterschiedlichen Zeitonen kommunikativ zusammenzubringen. Man sieht, welche Kom-



» SEHR ZENTRAL IST DER PUNKT, WIE DAS THEMA VIRTUALISIERUNG DER ARBEIT AN DIE MITARBEITER KOMMUNIZIERT WIRD, UND OB DIE LEUTE AUS EINEM OFFLINE- IN EIN ONLINE-SETTING ÜBERFÜHRT WERDEN.

PROF. DR. ANDREAS ECKHARDT

munikation stattgefunden oder wie sich das Projekt weiterentwickelt hat. Das Entscheidende ist nicht die Auswahl des Kommunikationsmediums, sondern dass es auch richtig genutzt wird. Gerade wenn man in einer anderen Zeitzone unterwegs ist, muss man darauf achten, dass es eine asynchrone Kommunikation gibt. Anfragen können dann eben nicht innerhalb einer Stunde bearbeitet werden. Sondern ich muss davon ausgehen, dass alles, was ich aufschreibe, von jemandem gelesen wird, der mal nicht kurz zum Hörer greifen oder mir eine E-Mail schreiben kann, um eine Nachfrage zu stellen. Das bedeutet, ich muss in der Kommunikation klar, eindeutig und verständlich sein, so dass jemand anderes auf dieser Basis Projekte weiter vorantreiben kann. Wichtig für die Verbindlichkeit: Im virtuellen Team ist eine gesteigerte Kommunikation notwendig, um tatsächlich alle daran teilhaben zu lassen, was gerade passiert. Das bedeutet, Projektfortschritte müssen dokumentiert und zur Verfügung gestellt werden. Was ich sonst Kollegen mal eben in der Kantine am Mittagstisch zurufen würde, findet über die virtuellen Kanäle statt. Das ist notwendig, um allen Beteiligten den Status quo transparent zu machen. Verbindlichkeit wird am Ende größtenteils dadurch hergestellt, dass die vereinbarten Dinge eingehalten werden, dass die Qualität stimmt und dass Projekte in der vereinbarten Zeit abgeschlossen werden. In diesen Punkten gibt es keinen großen Unterschied zum klassischen Bürojob.

Welchen Einfluss hat die neue Form des Arbeitens auf die soziale Kompetenz von Mitarbeitern?

FE: Was wir in den Interviews gesehen haben ist, dass Leute, die aus dem Homeoffice arbeiten, ihr normales Lebensumfeld behalten. Um in eine Firma hineinzukommen, ist es wichtig, den sozialen Aspekt zu forcieren: Mitarbeiter können sich über soziale Plattformen austauschen und auch über persönliche Themen unterhalten. Die Unternehmen müssen dafür sorgen, dass der Bedarf an sozialem Austausch gedeckt wird. Beispielsweise kann man Mitarbeiter jeweils für eine Woche miteinander matchen und die können sich dann jeden Tag für eine halbe Stunde austauschen. Das Ganze erfolgt vor dem Hintergrund, weil es eben keine Kantine zum Austausch von persönlichen Themen gibt.

AE: Die neue Form der Zusammenarbeit und Kommunikation durch die virtuelle Rahmenbedingung verändert natürlich das Auftreten und Handeln der Mitarbeiter. Durch Reflexion der neuen Arbeitssituation mit einer nicht virtuellen vorherigen erlangen die Mitarbeiter eine neue Form der Kompetenz zur virtuellen Arbeit mit digitalen Technologien. Wir bezeichnen diese Kompetenz als Technologiekompetenz. Dazu gehören dann auch soziale Faktoren und Werte wie Vertrauen, freundliches Auftreten, Sympathie und Empathie.

Welche Chancen bietet die Akquise von „virtuellen“ Mitarbeitern mittelständischen Unternehmen?

AE: Soweit die Rekrutierung auf lokaler Ebene befriedigt werden kann, besteht kaum die Notwendigkeit auf virtuelle Ebenen vorzustoßen. Doch in dem Moment, in dem dieses Potential erschöpft ist und sämtliche Trends wie demografischer Wandel oder Landflucht zum Tragen kommen, gewinnt Virtualität an Bedeutung. Je spezifischer die Produkte sind, die mittelständische Unternehmen anbieten, und je höher der Bedarf an spezialisierten Arbeitskräften ist, umso größer sind die Chancen, die Virtualität in Form von Arbeitskräften auf dem ganzen Globus bietet. Gerade im Wissensarbeiterbereich möchten Angestellte nicht unbedingt ausschließlich im Büro sitzen. Hier gibt es für die Unternehmen noch große Chancen durch die Akquise von virtuellen Mitarbeitern.



In der Produktion scheint der Einsatz virtueller Mitarbeiter eher unrealistisch. Gibt es Punkte agiler Unternehmen, die auch ein Produktionsbetrieb einsetzen kann?

FE: Auch in einem Produktionsbetrieb stellen sich regelmäßig Fragestellungen, die gelöst werden müssen. Das Wissen, das man beispielsweise durch weltweite Wettbewerbe generiert, ist um ein Vielfaches höher als durch die Leute vor Ort, die diese Problemstellungen schon häufig gehabt und vielleicht nicht zufriedenstellend gelöst haben. Es gibt also auch im Produktionsbetrieb Möglichkeiten, Herausforderungen zu virtualisieren, um dann – ähnlich wie beim Crowdfunding – eine Lösung durch Crowdsourcing zu gewinnen. Denn irgendwo auf der Welt gibt es bestimmt jemanden, der eine Idee hat, wie das konkrete Problem gelöst werden kann. Wenn sie das richtig anstellen und sich nicht davor scheuen, Informationen weltweit transparent zu machen, kann das auch für Produktionsbetriebe erhebliche Vorteile bieten.



Zur Person:

Prof. Dr. Andreas Eckhardt lehrt als Professor für Personalmanagement seit 2015 an der GGS. Er beschäftigt sich in seiner Forschung unter anderem mit Trends im Recruiting und Personalmarketing sowie der Digitalen Transformation und IT-Unterstützung im Personalmanagement.



Zur Person:

Dr. Florian Endter ist Justiziar, Wirtschaftsmediator und Rechtsanwalt mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Schiedsgerichtsbarkeit. Er ist Vorstandsmitglied bei der Rechtsanwaltskammer München und arbeitet seit 2015 als Legal Counsel bei Uniper Global Commodities SE. Seit 2008 unterrichtet er als Gastdozent an der GGS.

Gamification im Recruiting- alles nur Spieleerei?

Durch die Nutzung des natürlichen Spieltriebs steigert Gamification - also die Anwendung spieltypischer Elemente im spielfremden Kontext - die Motivation. Damit sollen vor allem komplexe oder ungeliebte Aufgaben in der Arbeitswelt mehr Spaß machen. Doch klappt das auch beim Auswahltest im Recruitingprozess? Recruiting Experte Jo Diercks über Sinn und Unsinn von Gamification.



x50



x20

In letzter Zeit häufen sie sich wieder. Die Berichte über Computerspiele, die als Auswahltests im Recruitingprozess eingesetzt werden. Heute.de widmete sich dem Thema genauso wie die Tageszeitung DIE WELT, die titelte: „Sie wollen den Job? Gewinnen Sie beim Computerspiel!“ Und darin geht es tatsächlich um Spiele, die von Unternehmen als Auswahltest eingesetzt werden, sprich: Spiele, zu denen Bewerber explizit eingeladen werden, um dann aus dem im Spiel gezeigten Verhalten auf deren Eignung als Mitarbeiter zu schließen.

Mich überrascht das nicht. Viele Tech-Trends, deren Potentiale und Leistungsfähigkeit werden häufig zunächst aus einer Spiel- oder Gamingperspektive betrachtet und erklärt. Beispielhaft seien die Themen Virtual-/ Augmented Reality und künstliche Intelligenz genannt: So schlägt IBM's Deep Blue 1997 den Schachweltmeister

Garry Kasparov, Watson gewinnt 2001 gegen Menschen in Jeopardy, Googles AlphaGo gewinnt 2016 gegen den besten Go-Spieler, 2017 siegt die Artificial Intelligence DeepStack beim Poker...

Eignungsdiagnostik + Spielen = Recrutainment

Die Kombination von Eignungsdiagnostik und Spielen ist verlockend. Dieser anfangs noch exotische – mithin auch belächelte – Ansatz ist unter dem Begriff „Recrutainment“ inzwischen weitestgehend salonfähig und nicht nur bei zahlreichen Unternehmen angekommen, sondern auch fester Bestandteil der akademischen Fachdiskussion. Aber was ist denn nun konkret dran an dem Thema? Und vor allem: Taugen Computerspiele als Auswahltest?

Die Antwort ist nicht einfach, denn man muss ein wenig differenzieren und wissen, was genau man meint, wenn man diese Frage stellt. Was sich eindeutig zur Auswahl eignen sind Auswahltests. Also: Eignungsdiagnostische Messverfahren, die beispielsweise Intelligenz, Persönlichkeit, Wissen oder kulturelle Passung überprüfen. Wenn es sich um einen seriösen Test handelt, dann kann und sollte man diesen natürlich als Auswahlinstrument verwenden.

Und Auswahltests lassen sich „spielerisch verpacken“, also gamifizieren. Das bedeutet konkret, dass das Testverfahren in einen simulativen Kontext, in eine Rahmenhandlung, in ein spielerisches Setting eingefügt wird. Um den Test herum kann es mehr oder weniger spielerisch zugehen, der Test an sich bleibt jedoch ein Test.

Skepsis ist angesagt

Können Auswahltests zu Computerspielen werden, beziehungsweise Compu-

terspiele sich als Auswahltests eignen? Oder um es anders zu fragen: Kann ich jemandem ein Computerspiel vorsetzen, schauen wie er sich im Spiel verhält und daraus dann ableiten, ob ich denjenigen einstellen will oder nicht? Hierbei geht es also nicht um eine spielerische Verpackung eines Tests, sondern es geht darum, dass das Spiel selber der Test ist.

Aktuell treten ein paar Anbieter auf den Markt, die eben dies behaupten. Ich bin hier sehr skeptisch und möchte dies begründen. Denn wann eignet sich etwas überhaupt als Messinstrument?



Erstens: Ich brauche eine Theorie wie zum Beispiel: „Weil Quecksilber sich bei verschiedenen Temperaturen unterschiedlich stark ausdehnt und diese Ausdehnungsveränderung mit jedem Grad Temperaturveränderung gleich groß ist, eignet es sich, um verschiedene Temperaturen anzeigen zu können.“ Diese Theorie gilt es dann zu überprüfen.

Zweitens: Habe ich ein Messinstrument gebaut, muss es kalibriert werden: „Welche Ausdehnung zeigt welche Temperatur an?“

Drittens: Habe ich das Messinstrument kalibriert, muss es wissenschaftlichen

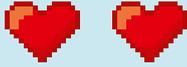
Gütekriterien genügen: Reliabilität („Kommen wiederholte Messungen zum gleichen Ergebnis?“), Validität („Misst das Quecksilberthermometer überhaupt die Temperatur oder doch den Luftdruck?“) und Objektivität („Das Thermometer zeigt 32° an und es ist egal, ob einer das für „viel“ und ein anderer für „wenig“ hält“).

Viertens: Das Messinstrument braucht „Anforderungsbezug“. Hier wird es mit dem Thermometerbeispiel etwas schwierig, aber auf den Kontext „Auswahltest“ übertragen heißt das, dass das, was der Test misst, einen Bezug dazu haben muss, was mit der Messung bezweckt wird. Wenn ich also Berufserfolg prognostizieren will, dann müssen die Themen im Test auch einen Bezug dazu haben, womit sich Berufserfolg prognostizieren lässt. Wenn also Berufserfolg sich gut durch Intelligenz prognostizieren lässt, dann macht es Sinn, mittels eines Tests Intelligenz zu messen und vor allem dem Testteilnehmer klarzumachen, warum und worauf er getestet wird.

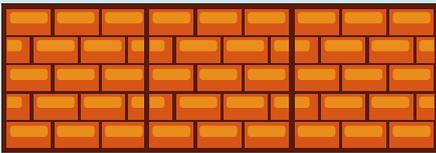
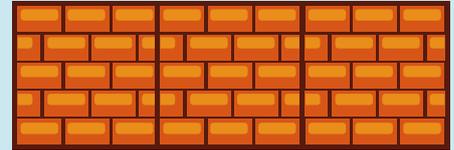
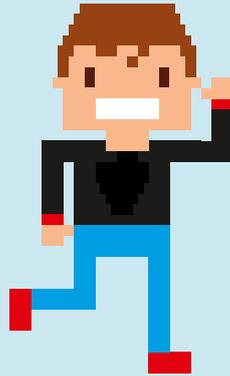
Fünftens schließlich: „Akzeptanz“. Der Betroffene muss das Ergebnis und dessen Konsequenzen akzeptieren. Wenn ich mich gut fühle, mich meine Mutter aber aufgrund der Fiebertemperaturmessung mit dem Quecksilberthermometer ins Bett steckt, statt mich ins Kino gehen zu lassen, dann werde ich das Messinstrument und dessen Messung nicht sonderlich gut finden und ihm möglicherweise auch misstrauen.

Zurück zum Thema: Spiele als Auswahltest. Letztlich sind viele Assessment Center nichts anderes als Spiele mit dem Zweck der Berufserfolgsprognose. Kandidaten arbeiten an einem fiktiven Fall und werden beobachtet, unter anderem in Rollenspielen. Hier gibt es eine theoretische Idee, häufig eine Kalibrierung und

Score: 150



Score: 80



Gütekriterien. Und ja, es gibt einen Anforderungsbezug, weil sowohl der Kontext des Assessment Centers allen Teilnehmern klar ist und die zu bearbeitenden „Spiele“ in Bezug zu dem stehen, wofür ausgewählt wird.

Computerspiele als Messinstrument?

Wie sieht das jetzt mit den Computerspielen aus? Bei der Theorie wird es häufig schon dünn. Diese sind oftmals bestenfalls als „naive Theorien“ einzustufen nach dem Muster: „Wenn jemand nicht lange überlegt und im Spiel von der Klippe springt, dann ist er risikofreudig!“ oder „Wenn jemand im Spiel erstmal alle Türen öffnet, ist er wankelmütig!“ Kalibrierung? Ja, möglicherweise. Wenn man das Spielverhalten mit den Ergebnissen eines nachgewiesenermaßen validen Tests korreliert, dann kann es sein, dass diejenigen, die im Spiel ohne

nachzudenken von der Klippe springen tatsächlich auch risikofreudig sind. Das spräche für Konstruktvalidität und wenn sich dieses Ergebnis auch noch verlässlich reproduzieren lässt auch für Reliabilität. Diesen Nachweis treten die Anbieter solcher Auswahlspiele aber in aller Regel nicht an.

Zum Thema Anforderungsbezug werfen wir mal einen Blick in solche vermeintlichen „Auswahlspiele“.

Erstes Beispiel: Die Aufgabe besteht darin, Ballons aufzupumpen. Ich kann diese immer weiter aufpumpen und je größer der Ballon wird, desto mehr Geld verdiene ich. Aber irgendwann platzt der Ballon und ich erhalte gar kein Geld. Daraus wird dann auf die allgemeine Risikoneigung bei hohen Risiken geschlossen.

Stellen Sie sich vor, Sie bewerben sich auf eine Stelle als Marketingtrainee. Was genau soll Ballons aufpumpen mit dem Job zu tun haben? Oder anders: Sie erhalten vom Unternehmen eine Absa-

ge und denken „Warum soll ich keine Marketingprobleme lösen können, weil ich meine Ballons immer zu stark aufgepumpt habe?“

Zwei weitere Beispiele: Ich erhalte fünf Euro und ein fiktiver Spielpartner auch. Dann bekomme ich noch fünf Euro zusätzlich obendrauf und kann nun entscheiden, ob ich meinem Spielpartner davon etwas abgebe und wenn ja, wie viel oder ob ich meinem Spielpartner sogar noch etwas von seinem Geld wegnehme. Daraus wird dann abgeleitet, wie uneigennützig ich bin.

Man bedient in einem fiktiven Sushi-Restaurant. Den Gästen muss immer das passende Gericht zur jeweiligen emotionalen Verfassung serviert werden. Diese äußert sich immer im Gesichtsausdruck des Gastes. Dementsprechend muss das richtige Gericht angeklickt, kurz gewartet und dann dem Gast serviert werden. Hat ein Gast aufgegessen, muss der leere Teller noch in die Spüle gestellt werden. Je länger man die Gäste warten lässt, desto stärker sinkt deren Zufriedenheit, die natürlich möglichst hoch gehalten werden soll. Zusätzlich sollte



natürlich jedem Gast auch das Gericht serviert werden, dass er oder sie auch bestellt hat.

Kellnern für den späteren Job?

Anforderungsbezug? Ja klar! Wenn man Kellner werden will, vielleicht. Aber doch nicht allgemeingültig! Und je niedriger oder je schwieriger der Anforderungsbezug herzustellen ist, desto geringer die Übertragbarkeit auf den jeweiligen Auswahlzweck und desto niedriger die Akzeptanz. Anbieter solcher „Auswahlspiele“ argumentieren zwar mit einer hohen Akzeptanz beim Teilnehmer, aber es werden typischerweise nur jene befragt, die letztlich auch erfolgreich waren. Während bei Tests die Akzeptanz gegenüber dem Ergebnis insgesamt relativ hoch ist, auch bei Absagen, kann ich mir nicht vorstellen, dass Kandidaten es so einfach hinnehmen, wenn sie abgelehnt werden, weil sie vermeintlich den Ballon zu prall aufgepumpt haben oder eben nicht zum Kellnern geboren sind. Außer man hat sich als Ballonaufpumper oder Kellner beworben...

Es gibt durchaus Spiele, bei denen dieser Spagat gelingt. Exemplarisch möchte ich die „Challenges“ von EY nennen, aber auch die „Can you Crack it“-Spiele des britischen Geheimdienst GCHQ oder die Simulation der französischen Bahn SNCF. Warum eignen sich diese Spiele als Auswahltest, die Ballons oder der

Sushi-Kellner aber nicht? Es liegt am Anforderungsbezug. Alle eben genannten Beispiele sind Spiele, die konkreten Bezug zu dem haben, was das jeweilige Unternehmen tut. Es handelt sich also, wenn man so will, um „standardisierte Arbeitsproben“. Diese liefern zwar keine valide Aussage über generelle Konstrukte wie Intelligenz oder Persönlichkeit, aber sie zeigen wie der Teilnehmer mit einem für dieses Unternehmen typischen Problem umgeht. Leider gehen solche Instrumente mit einem – je nach Gestaltung – nicht unbeträchtlichen Aufwand und Investitionen einher.

Fazit

Hübsch und spielerisch eingepackte Tests? Ja, absolut. Spiele als Auswahltests? Eher nein, zumindest nicht in der aktuell von einigen Anbietern propagierten Form. Aber nicht dass wir uns jetzt falsch verstehen: Das bezieht sich auf Spiele, die zu Auswahlzwecken herangezogen werden. Hier gelten nun einmal ziemlich hohe methodische Anforderungen.

Spiele zur Berufsorientierung sind hingegen ein ganz anderes Paar Schuhe. Da geht es nämlich in erster Linie darum, möglichst realistische Einblicke zu geben und nicht um eine valide Einschätzung der Qualifizierung. Solche Spiele machen absolut Sinn, denn sie adressieren in erster Linie die „Selbstausswahl“, einen wahrscheinlich in vielerlei Hinsicht sogar viel wirksameren, aber immer noch dramatisch unterschätzten Auswahlhebel.



Zur Person:

Jo Diercks ist Gründer und Geschäftsführer der CYQUEST GmbH. CYQUEST beschäftigt sich mit dem Thema Recrutainment, also dem Einsatz spielerisch-simulativer Methoden im Online-Assessment, Employer Branding und Recruiting. Darüber berichtet er regelmäßig im Recrutainment-Blog (<https://blog.recrutainment.de/>), einem der meistgelesenen HR-Blogs im deutschsprachigen Raum.

RECRUITING TRENDS

Seit mittlerweile 15 Jahren beleuchtet die Studie Recruiting Trends die Situation von Unternehmen und Jobsuchenden in Deutschland. Das Forscherteam, zu dem auch Andreas Eckhardt, Professor für Personalmanagement an der GGS, gehört, stößt dabei immer wieder auf interessante Erkenntnisse.

Digitalisierung. Technischer Fortschritt. Demografischer Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel. Vier Begriffe, die deutlich machen, warum neue und innovative Konzepte im Recruiting notwendig sind. In vielen Branchen sind passende Kandidaten längst knapper als das Angebot an Arbeitsplätzen. Darüber hinaus sind die bestehenden Mitarbeiter heute wechselfreudiger denn je. Als rare Resource übernehmen Kandidaten immer mehr die starke Rolle im Recruiting-Prozess, während Unternehmen sich zusehends strecken müssen, offene Positionen zu besetzen. Für Mitarbeiter im Recruiting werden deshalb neue Aufgaben und Kompetenzen zunehmend wichtiger: Sie müssen offen für neue Wege sein und das Employer Branding forcieren.

Für die nächsten Jahre hat das Forscherteam insbesondere folgende sechs Trends im Recruiting ausgemacht:

Individuelle Ansprache: Zielgruppen müssen individuell angesprochen werden. Dazu muss man geeignete Kandidaten kennen, verstehen und wissen, wo man sie findet. Die Kenntnis über deren Ziele und Werte ist wichtig, um durch flexible Arbeitsformen und Weiterbildungsmöglichkeiten die Attraktivität des Arbeitgebers zu erhöhen.

Integration: Um die Ansprache und Kommunikation mit den Kandidaten schneller, besser und konsistenter zu gestalten, müssen HR-Systeme und Prozesse mit dem Ziel ausgebaut und integriert werden, eine durchweg positive „Candidate Experience“ zu schaffen.

B-Plan: Es ist wichtig, sich über Alternativen zur Besetzung einer Stelle frühzeitig Gedanken zu machen. Nicht immer gibt es den perfekten Kandidaten für den Job.

Brückenbau: Damit die Wünsche der Kandidaten wie Home Office oder flexible Arbeitszeiten mit den Unternehmensanforderungen wie Präsenz oder Erreichbarkeit verknüpft werden können, sind Kreativität und eine klare, in die Zukunft weisende Strategie erforderlich.

Anforderungen an das Recruiting



- ● **Der Marketing-Spezialist:**
86 Prozent der Kandidaten wünschen sich eine Work-Life-Balance. Bieten Unternehmen diese, sind sie im Vorteil.
- ● **Der Performance Manager:**
Vier von zehn Kandidaten suchen auf Google nach offenen Stellen. Facebook, Instagram und YouTube sind im Kommen.
- ● **Der Netzwerker:**
43 Prozent der Kandidaten nutzen Karrierenetze zur Jobsuche.
- ● **Der Social Media Manager:**
66 Prozent der Unternehmen sehen Social Media als wichtiges Recruiting-Tool, nur 27 Prozent haben aber auch eine Social Media-Strategie in der Personalbeschaffung.
- ● **Der mobile Experte:**
Sechs von zehn Kandidaten finden Apps von Unternehmen eine tolle Lösung für ihre Jobsuche.

Quelle: Weitzel et al. (2017): Recruiting Trends 2017

Digitalisierung: Auch für das Personalmanagement stellt die Digitalisierung eine der größten Herausforderungen dar. Bewerbungsprozesse werden weiter automatisiert, dazu gehören das datengetriebene Identifizieren und Rekrutieren geeigneter Kandidaten. Via Robot-Matching kann schnell eine Vorauswahl der Kandidaten getroffen und dem Personalentscheider eine Shortlist geeigneter Kandidaten präsentiert werden. Gleichsam muss den Mitarbeitern eine digitale Kompetenz vermittelt werden, so dass sich diese problemlos in einem virtuellen Arbeitsumfeld bewegen können.

Demografischer Wandel: Die Auswirkungen des demografischen Wandels wie die Überalterung bekommen auch Arbeitgeber zu spüren. Gehen ältere Mitarbeiter in den Ruhestand, wird es häufig schwer, die vakante Stelle adäquat zu besetzen. Hier ist eine stetige Überprüfung der demografischen Situation in allen Abteilungen an jedem Standort notwendig, um langfristig Maßnahmen zur Verjüngung der Mitarbeiterschaft zu entwickeln.

Um all diese Herausforderungen zu meistern, müssen Mitarbeiter im Recruiting professionell auftreten und ihr Know-how um neue Kompetenzen erweitern. Wie vielfältig diese sind, hat eine Befragung im Rahmen der Studie Recruiting Trends 2017 (vgl. Abb.) ergeben.

Schon heute wünschen sich 86 Prozent der Kandidaten eine Work-Life-Balance. Unternehmen, die diesen Punkt aufgreifen und aktiv vermarkten, punkten bei den Kandidaten. Die Anzahl der Kandidaten, die über Suchmaschinen und Social Media-Kanäle nach offenen Stellen suchen, wird weiter zunehmen. Hier lohnt es sich, dranzubleiben und die passenden Kanäle zu bedienen. Dazu gehört auch eine Social Media-Strategie in der Personalbeschaffung, die bisher nur 27 Prozent der befragten Unternehmen besitzen.

Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn werden von 43 Prozent der Kandidaten zur Jobsuche genutzt. Sie werden im Recruiting weiter an Bedeutung gewinnen und sollten gezielt zum Beziehungsaufbau eingesetzt werden. Noch mehr Komfort bei der Jobsuche versprechen Apps von Unternehmen. Immerhin sechs von zehn Kandidaten finden diese eine tolle Lösung.

Neue Kompetenzen sind bei den Mitarbeitern im Recruiting gefragt und werden zukünftig den Erfolg im Personalmanagement entscheidend beeinflussen. Und doch bleibt im Mittelpunkt immer noch der persönliche Kontakt. Die Unternehmen, die im Recruiting-Prozess authentisch auftreten, Interesse für die Kandidaten zeigen und sich mit Herzblut um sie bemühen, werden auch morgen punkten.

MITARBEITER BINDUNG

Beispiele aus der Region Heilbronn-Franken

Die Bindung von Mitarbeitern ist ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Oft helfen schon kleine positive Anreize, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Das Quarterly stellt sechs nachahmenswerte Projekte von Unternehmen in der Region Heilbronn-Franken vor.



FÜHREN IN TEILZEIT

Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall

Die Geburt eines Kindes, die Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen, berufsbegleitende Weiterbildung oder der zeitintensive Bau eines Eigenheims – die Gründe für eine Beschäftigung in Teilzeit sind vielfältig. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall verfolgt deshalb seit Jahren eine lebensphasenorientierte Personalpolitik und bietet ihren Angestellten ein breites Spektrum an familienfreundlichen Angeboten. Ziel ist es, den Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld zu bieten, in dem sie ihr Berufsleben so gut wie möglich mit ihren familiären Belangen vereinbaren können. Dies gilt ausdrücklich auch für Führungskräfte. So arbeiten bei Schwäbisch Hall zwölf Prozent der Führungskräfte in Teilzeit. Dabei liegen die weiblichen Führungskräfte mit 30 Prozent noch deutlich vor ihren männlichen Kollegen mit fünf Prozent. Doch auch bei den Männern ist die Tendenz steigend.

Damit die Führungskräfte trotz der reduzierten Arbeitszeit ihren Aufgaben nachkommen können, bietet die Bausparkasse flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen: Schwäbisch Hall betreibt eine eigene Kindertagesstätte für Mitarbeiterkinder und ein Seniorenwohnstift mit angeschlossener Pflegeabteilung für ehemalige Mitarbeiter und Angehörige von Mitarbeitern. Neben dem vielfältigen Angebot spielt die Unternehmenskultur für die Akzeptanz des Themas eine entscheidende Rolle. So befragt Schwäbisch Hall in Teilzeit beschäftigte Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßig und entwickelt aus den ermittelten Bedürfnissen das Angebot systematisch weiter. Wichtig für die Akzeptanz ist die Unterstützung durch die Vorgesetzten und das Top-Management. Der Schwäbisch Hall-Vorstand hat Leitlinien für eine familienfreundliche Unternehmenskultur definiert. In den internen Medien der Bausparkasse werden regelmäßig erfolgreiche Beispiele vorgestellt, um Führungskräfte zu ermutigen, selbst mit gutem Beispiel voranzugehen.

Diese Maßnahmen sind ein wichtiger Schritt, um die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Gerade männliche Führungskräfte können mit Blick auf Eltern- oder Teilzeit dazu beitragen, das Rollenbild von Vätern zu verändern und damit die Chancengleichheit von Männern und Frauen voranzutreiben.





GESUNDHEITSWOCHE FÜR PEOPLE INSIDE

IDS Imaging Development Systems GmbH, Obersulm

Getreu dem Motto der Imagekampagne „people inside“ werden die Mitarbeiter bei IDS als Menschen wahrgenommen. Menschen, die ein großartiges Team bilden. Menschen, die qualitativ hochwertige Industriekameras bauen und das wichtigste Vermögen des Unternehmens darstellen. Um die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern und sie für präventive Maßnahmen zu sensibilisieren, ist die IDS-Gesundheitswoche seit drei Jahren fester Bestandteil im Firmenkalender. Angeboten werden unterschiedlichste Kurse, Vorträge und Check-ups aus den Themenbereichen Ernährung, Entspannung und Bewegung. Auch die Kantine beteiligt sich an der Aktionswoche und sorgt für gesundheitsbewusste Mahlzeiten. Neben einer Vielfalt an Suppen und einem abwechslungsreichen Salatbuffet gibt es Low-Carb-Angebote. Zubereitet und ausgegeben wird der Mittagstisch von den benachbarten Lichtensterner Werkstätten, die das ganze Jahr über ihre Türen für die IDS-Mitarbeiter öffnen.

Im Nachgang der IDS-Gesundheitswoche werden mittels einer Feedback-Befragung Wünsche und Kritikpunkte für die Veranstaltung im folgenden Jahr entgegengenommen. So wurden beispielsweise in Folge der ersten Gesundheitswoche dauerhafte Yoga-Kurse eingeführt, die seither wöchentlich kostenlos angeboten werden. Das Thema Gesundheit spielt auch ganzjährig eine wichtige Rolle bei IDS. Neben höhenverstellbaren Tischen bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern und Angehörigen als Motivation für gesunde und umweltfreundliche Mobilität das Bike-Leasing an.



FIT-MIT-WÜRTH- GESUNDHEITSLOTSEN

Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau-Gaisbach

Seit über 20 Jahren setzt sich der Handelsspezialist für Montage- und Befestigungsmaterial mit dem „Fit-mit-Würth-Gesundheitsmanagement“ aktiv für das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter ein. Ziel ist, das Bewusstsein für eine gesunde Lebens- und Arbeitsweise zu stärken und gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Das Gesundheitsmanagement gliedert sich in die sechs Bereiche Bewegung, Ernährung, Sicherheit, Soziales, Vorsorge und Wohlbefinden. Die Akzeptanz für das Programm ist bei den Mitarbeitern so hoch, dass es bereits seit vielen Jahren ein fest integrierter Teil der Unternehmenskultur ist.

Um die Angebote auch in der Fläche für alle Außendienst- und Niederlassungsmitarbeiter auszuweiten, wurden 32 ausgewählte Fit mit Würth-Gesundheitslotsen in der Zentrale geschult. Die Gesundheitslotsen sind Vertriebsmitarbeiter, die als Ansprechpartner bei Gesundheitsfragen fungieren und ihre Kollegen für eine gesunde Lebens- und Arbeitsweise sensibilisieren. Sie sind Multiplikatoren für alle Gesundheitsthemen und motivieren die Kollegen vor Ort zu gesundheitsbewusstem Verhalten. Dank einer Schulung verfügen die Gesundheitslotsen über ein umfassendes Wissen zu diversen Gesundheitsthemen. Zudem haben sie eine Haltungsschulung zum Sitzen, Stehen, Heben und Tragen durchlaufen. Sie besitzen Kenntnisse zur ergonomisch gesunden SitzEinstellung im Büro und im Auto und können ihre Kollegen dank Trainingsmaterial zur selbstständigen Durchführung von Aktivpausen und somit mehr Bewegung im Alltag motivieren. Den Erfahrungsaustausch und das Vernetzen untereinander sowie die Informationsvermittlung fördert eine interne digitale Plattform.



WILLKOMMEN AN BORD

INTERSPORT Deutschland eG, Heilbronn

Vielfältige Werte prägen das Arbeiten bei INTERSPORT. Das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist dabei genauso wichtig wie der Stolz auf die Arbeit und die Freude an der Zusammenarbeit mit den Kollegen. Um diesem Anspruch auch beim Onboarding-Prozess gerecht zu werden, gibt es bei der INTERSPORT Deutschland eG mit Sitz in Heilbronn ein dreistufiges Konzept. Bereits vor dem ersten Arbeitstag betreut das Ressort HR in Phase 1 die neuen Kollegen intensiv. Dazu werden Telefonate geführt, das Mitarbeitermagazin „puls“ versandt und mit Hilfe eines Willkommensbriefs Informationen zum Ablauf des ersten Arbeitstages gegeben. Jeder neue Mitarbeiter erhält außerdem einen Paten, der bereits in dieser Phase mit Rat und Tat zur Seite steht.

Am ersten Arbeitstag in Phase 2 begrüßen das Ressort HR und die Führungskraft den neuen Mitarbeiter. Neben einem Willkommens-Geschenk sorgen eine Hausführung, das Kennenlernen

des Vorstands und des Fachbereichs, ein gemeinsames Mittagessen mit den Kollegen und eine erste kleine operative Aufgabe für ein gelungenes Ankommen. Danach folgt Phase 3 mit einem individuellen Einarbeitungsplan, drei persönlichen Feedbackgesprächen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie einer Führung durch das Logistikzentrum.

Beim Welcome-Day erhalten alle neuen Mitarbeiter Informationen zum Unternehmen, dem Führungs- und Unternehmensleitbild sowie der Strategie. Weitere Möglichkeiten zum Netzwerken gibt es beim monatlichen „Mittagstisch der Neuen“ und einem geführten Messerundgang. All diese Maßnahmen helfen den neuen Mitarbeitern dabei, das Unternehmen besser zu verstehen und Kollegen kennenzulernen, um das abteilungsübergreifende Arbeiten zu fördern, Orientierung und Sicherheit zu geben und so die Motivation und letztlich die Ertragskraft und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.



SOMMER-SCIENCECAMP

OPTIMA packaging group GmbH, Schwäbisch Hall

Seit 2016 ist die OPTIMA packaging group im Besitz des Zertifikats audit berufundfamilie. Dieses Zertifikat ist gleichzeitig ein Versprechen an alle Mitarbeiter, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen weiter zu fördern. Der Hersteller von Abfüll- und Verpackungsmaschinen hat es sich zum Ziel gemacht, seine Mitarbeiter bestmöglich dabei zu unterstützen, ihr Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen. Dazu zählt auch die Unterstützung der Eltern bei der Ferienbetreuung ihrer Kinder. Da es meist doppelt so viele Ferien- wie Urlaubstage gibt, liegt es auf der Hand, dass die Kinderbetreuung während der Ferienzeiten zum Balance-Akt wird. Unter dem Motto „Spiel & Spaß für kleine Techniker und große Helden“ hat Optima in den Sommerferien 2017 eine Ferienbetreuung angeboten. Für die professionelle Betreuung unterstützte die pme Famili-

enservice GmbH das Projekt. Insgesamt 26 Mitarbeiterkinder zwischen sechs und elf Jahren trafen sich jeweils von 8 bis 17 Uhr im Haus der Wirtschaft in Schwäbisch Hall. Verschiedene Aktivitäten und Ausflüge in und um Schwäbisch Hall sorgten für eine spannende und abwechslungsreiche Unterhaltung der Kinder. Gestartet hat die Woche mit einer Werksführung bei Optima Consumer. Geschäftsführer Rainer Feuchter und Serviceleiter Michael Weber gaben dem Nachwuchs interessante Einblicke in die Welt der Verpackungsmaschinen. Weiter ging es mit einem Besuch bei der Feuerwache, einem Ganztagesausflug in ein Freilandmuseum, einem Erste-Hilfe-Kurs inklusive Besuch bei der Rettungsleitstelle und einem Rundgang über den Flugplatz „Würth-Airport“. Selbstverständlich gab es zwischendurch ausreichend Zeit für Spiele und zum Basteln.



AKTIONSTAG SENSIBILISIERT FÜR GESUNDHEIT

Würth Elektronik eiSos GmbH & Co. KG, Waldenburg

Würth Elektronik eiSos lud im Juli zum jährlichen Gesundheitstag und wartete mit spannenden Aktionen, zahlreichen Angeboten und Vorträgen rund um das Thema physische und mentale Gesundheit auf. Da der diesjährige Aktionstag gleichzeitig mit dem 10-Jahres-Jubiläum des Aktivprogramms WEtality zusammen fiel, hat Würth Elektronik eiSos zu diesem Anlass ein besonders umfangreiches Programm angeboten. Der Tag startete mit Good Morning Yoga, bot eine Faszien-Gymnastik und das vielseitige Fitness-Programm Cross-Fit. Massagen standen ebenso im Angebot wie eine individuelle Ganzkörperfettmessung, eine professionelle Stressresistenzmessung oder eine individuelle Ernährungsanamnese.

Die Betriebsarztpraxis Dr. Winfried Imminger bot einen ärztlichen Check-up an. Und die Auszubildenden hatten es sich zur Aufgabe gemacht, die Kolleginnen und Kollegen mit leckeren und

gesunden Smoothies zu verwöhnen. Vorträge zu Pausengestaltung, gesundem Schlaf und Widerstandsfähigkeit gegen Stress rundeten das vielseitige Programm ab.

Mit dem WEtality-Programm wird den Mitarbeitern darüber hinaus ganzjährig eine große Palette an Aktivitäten für Spaß, Sport und Entspannung im Kollegenkreis geboten. Der Schwerpunkt liegt auf gemeinsamen Aktivitäten. Hierdurch werden nicht nur Vitalität, Bewegung und Wohlbefinden gefördert, sondern Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Bereichen und Abteilungen kommen untereinander in Kontakt, beispielsweise durch gemeinsame sportliche Aktivitäten, Kochkurse oder Kreativ-Workshops. Dadurch entstehen positive Beziehungen untereinander und die Identifikation und Verbundenheit mit der Firma wird gestärkt. WEtality ist kostenfrei und steht allen Mitarbeitern und teils auch deren Familienmitgliedern offen.

PROJEKTMANAGEMENT FÜR RECHTSDIENSTLEISTER IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

1. Modul:
Projektmanagement – Grundlagen für Digitale Transformation und »Legal Tech«
09. bis 10. März 2018

2. Modul:
Projektmanagement bei Transaktionen – Ablauf und Anwendungsfälle
13. bis 14. April 2018

3. Modul:
Projektmanagement bei Compliance und internen Untersuchungen
08. bis 09. Juni 2018

4. Modul:
Projektmanagement in der juristischen Wertschöpfungskette
28. bis 29. September 2018

Aktion

Sichern Sie sich **20%**
Rabatt auf Ihre Anmeldung
bis zum 31. Januar 2018!

Nach der Teilnahme an dem Zertifikatslehrgang sind Sie in der Lage, Konzeption und Ablauf komplexer rechtlicher Projekte und Transaktionen im Rahmen der digitalen Transformation ganzheitlich zu erfassen und bei deren Gestaltung und Durchführung effizient mitzuwirken.

Jetzt informieren unter
[www.ggs.de/
projektmanagement](http://www.ggs.de/projektmanagement)

GGS
GERMAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & LAW
HEILBRONN

Kapitän



des eigenen

Interview mit Burn-Out Experte Jürgen Loga



Stress begegnet uns in der Arbeit, zu Hause, ja sogar in der Freizeit. Jürgen Loga vom Balance Helpcenter erklärt im Interview wie Stress entsteht, wie man ihn auch positiv nutzen kann und welche Verantwortung Arbeitgeber bei der Burnout-Prävention haben.

Wir fühlen uns vermehrt chronisch gestresst, erschöpft und ausgebrannt. Sind wir nicht mehr so belastbar wie vor 20 Jahren?

Das Gefühl entsteht dadurch, weil wir in den letzten Jahren zunehmend auf verschiedenen Kommunikations-Hochzeiten tanzen: Telefon, Email, Whatsapp, SMS, Twitter, Instagram, Fernsehen und Radio auf vielen Kanälen – und dann wollen wir ja auch noch reden. Doch was – in welcher Priorität? Und wann – wie oft? Und wer sollte eigentlich wie schnell eine Antwort bekommen?

Bei uns Menschen ist die Kommunikation eines der zentralen Werkzeuge. Wer nicht gelernt hat, mit den verschiedenen Wegen so umzugehen, dass er die richtigen Prioritäten setzt, der ist gestresst, erschöpft sich, brennt aus, ist frustriert und wird depressiv.

Durch welche Faktoren wird das begünstigt und wie sehen die Auswirkungen aus?

Wenn viele Menschen gemeinsam keine Kommunikations- und Verhaltensregeln für die neuen Medien mehr anwenden, wenn

Lebens



jeder seine eigenen Prioritäten setzt und versucht, dadurch auch zum Beispiel geschäftliche Anerkennung zu erhalten, dann geht das Ganze schief. Fragen Sie sich selbst: Habe ich mir eigentlich einmal die Zeit genommen, zu erlernen, wie ich mit Kommunikationskanälen zielgerichtet und effizient arbeite? Habe ich in meinem Firmenkreis Regeln festgelegt, wie was mit welchem Medium kommuniziert wird – und was nach welcher Priorität geschehen soll? Haben Sie für sich selbst schon Regeln festgelegt, wie Sie im Alltag mit diesen Faktoren umgehen wollen – und das auch kommuniziert? Ohne eigene und allgemeine Regeln werden falsche Schwerpunkte gesetzt und Menschen erschöpfen sich darin, genau diese falschen Ansätze zu verfolgen.

In welcher Verantwortung stehen die Unternehmen?

Es gibt eine gesetzliche, kaufmännische und moralische Verantwortung. Gesetzlich muss die Fürsorge umgesetzt werden: Die Arbeitgeber haben dafür zu sorgen, dass der Arbeitnehmer nicht unangemessen, zu stark überlastet wird – geschieht dies dennoch, haftet die unmittelbare Führungskraft mit ihrem Privatvermögen. Kaufmännisch muss schädliches Fehlverhalten vermieden werden: Gestresste Arbeitnehmer entscheiden in der Regel öfter falsch beziehungsweise kommunizieren mit den Kunden schlechter. Moralisch besteht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Vertrag der gemeinsamen Zusammenarbeit – und hier müssen beide darauf achten, dass es dem anderen gut geht. Das Dilemma liegt darin, dass der Arbeitgeber nur die Verhältnisse verändern kann, auf das Verhalten des Arbeitnehmers hat er keinen Einfluss. Er kann aber dieses Verhalten zumindest anregen und fördern.

Viele Arbeitgeber sind unsicher, wie sie bei dem Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz mit Arbeitnehmern zusammenarbeiten sollen. Was empfehlen Sie?

Meine langjährige Erfahrung zeigt, dass hier sehr oft unnötige Ängste und Gedankenblockaden bestehen. Vor allem unterliegen die Arbeitgeber dem Trugschluss, dass bei der gesetzlich

verlangten psychischen Gefährdungsbeurteilung die Psyche der Arbeitnehmer untersucht werden soll. Das ist schlichtweg falsch – es geht stattdessen darum, psychisch belastende Verhältnisse zu finden. Meine Empfehlung ist daher, sich vorab von einem externen Experten beraten zu lassen, wie die Durchführung stattfinden sollte – und dabei von Anfang an den Arbeitnehmer mit einzubeziehen.

Mit welchen Maßnahmen können Arbeitgeber der psychischen Belastung von Arbeitnehmern vorbeugen?

Wir unterscheiden dabei zwischen Maßnahmen, die sich auf die Verhältnisse beziehen, und Maßnahmen, die ein Verhalten unterstützen. Zu den Verhältnis-Maßnahmen gehören Festlegung und Kontrolle von Abläufen, Strukturen und Regeln. Der Aufbau von Führungskräften, die nicht nur begleiten, sondern auch echt führen. Hier gibt es auch einen Übergang zu den Verhaltens-Maßnahmen. Bei den Verhaltens-Maßnahmen werden An- und Entspannungstechniken wie Sport oder progressive Muskelrelaxation einerseits, Stress-Managementkurse andererseits vermittelt.

Gibt es einen allgemeingültigen Tipp, den Sie Menschen erteilen, die eine Veränderung anstreben?

Ja, unbedingt. Es ist die ganzheitliche Sicht der Dinge, die verändert werden muss. Notwendig ist ein komplett neuer Aufbau der inneren Struktur – beginnend mit eigenen neuen Regeln und Ritualen, festen Bewegungs- und Entspannungsabläufen, aber auch Werkzeugen wie Zeit- und Zielmanagement. Die Veränderung soll ja aus einem dem Sturm ausgelieferten Ertrinkenden einen agierenden Schwimmer machen. Das gelingt nur dann, wenn man bereit ist, aus dem Sturm herauszukommen – und nicht nur mit den Beinen zu strampeln.

Warum lassen wir uns stressen?

Weil der Mensch Sicherheit durch Anerkennung gewinnen möchte – und deshalb eigene Prioritäten zurücksetzt. Und wenn dann die Angelegenheiten anderer Menschen und Sy-



steme Vorrang haben, wenn diese zuerst bedient werden, dann entsteht Stress. Menschen, die gelernt haben, dass sie selbst der Kapitän des eigenen Lebens sind, die verstanden haben, zwischen eigenen und fremden Angelegenheiten zu unterscheiden, lassen sich nur noch dann stressen, wenn es wirklich notwendig ist. Und dann reagieren sie so, dass dieser Stress ganzheitlich durch mentale, körperliche und seelische Kompensatoren abgefangen wird.

Nicht nur im Beruf, sondern häufig auch privat stehen wir ständig unter Strom. Was hilft gegen selbstgemachten Stress?

Ein klares Regelwerk. Was tue ich wann für wen – und für mich? Wie schaffe ich Rituale, damit ich nicht durch kurzfristige Probleme langfristig den Kurs verliere? Stabile Menschen, die für sich verlässliche Regeln und Strukturen entwickelt haben, nennt man resilient – Stress sehr gut abfangend.

Was sind die typischen Stressfaktoren am Arbeitsplatz?

Da unterscheiden wir in der Forschung zwischen Stress, der durch Verhältnisse entsteht (Zeitdruck, Vorgaben, Hektik, schlechte Führung) und Stress, der durch Verhalten begünstigt wird (übertriebene Überzeugungen, Gedankenblockaden, falsche Prioritäten etc.).

Ab wann wird Stress eigentlich gefährlich?

Stress, der nicht ganzheitlich ausgeglichen wird, wirkt sich immer körperlich aus. Und das bedeutet Bluthochdruck, hoher Puls, Reizdarm, Tinnitus... Wir kennen mindestens 80 psychosomatische Auswirkungen. Mit anderen Worten: Der Körper gibt Signale, dass etwas verändert werden soll. Tut man dies nicht, löst sich das Problem aber „von alleine“: Herzinfarkt, Schlaganfall, Zusammenbruch und andere Katastrophen.

Was kann man gegen Stress am Arbeitsplatz selber tun?

Neue Verhältnisse einfordern, anregen, einführen. Und zwar gemeinsam mit dem Vorgesetzten und anderen Kollegen. Regeln und auch Sanktionen definieren, damit das Ganze

funktioniert. Selbst dafür sorgen, dass regelmäßig kommuniziert wird. Private Kommunikation übrigens nach dem sokratischen Filter gestalten, der über 1500 Jahre alt ist: Nichts anderen Menschen weitererzählen, was nicht aus einer sicheren Quelle stammt, keinen Nutzen bringt und etwas Negatives ist!

Was müssen Arbeitgeber tun, damit sich die Situation verbessert?

Dreh- und Angelpunkt sind die Führungskräfte und der Betriebsrat. Gemeinsam müssen hier Schritte unternommen werden, um psychisch belastende Verhältnisse zu erkennen und abzufangen. Gemeinsam muss darüber kommuniziert werden,

gemeinsam müssen dann Maßnahmen gefunden werden.

Zu guter Letzt, was machen Sie eigentlich, wenn Sie selbst mal gestresst sind?

Ich lebe natürlich auch meine eigenen Konzepte. Für die Entspannung und den Sport kann ich aber noch einen kleinen Geheimtipp

verraten: Das beste Anti-Stress-Werkzeug hat vier Pfoten und eine Fellnase. Und genau das tue ich jetzt, nachdem ich diesen Interview beantwortet habe: Mit meinem Schäferhund raus auf die Wiese und spielen, Spaß haben, im Team etwas gemeinsam erleben.

Stress-Management an der GGS

Der körperliche und geistige Ausgleich der Mitarbeiter genießt an der GGS einen hohen Stellenwert. So hilft Business Yoga in der Mittagspause bei der Stressbewältigung und beim Sammeln neuer Energie. Im „KURS Stabilisierung“ lernen die GGS-Mitarbeiter in den Modulen Zeitmanagement, Zielplanung und Teamführung Methoden zur Stressvermeidung kennen. Für ihr Engagement in der Erkennung und Prävention psychischer Belastungen am Arbeitsplatz ist die GGS 2016 von führenden deutschen Stress- und Burnoutexperten als „besonders vorbildlich“ ausgezeichnet worden.



Zur Person

Jürgen Loga ist Autor zahlreicher Bücher zum Thema Burnout und leitet das Balance-Helpcenter in Löwenstein. Das Kompetenzzentrum für Stress- und Burnout-Prävention

ist im Rahmen der Prävention und Therapie tätig. Der ehemalige Unternehmensberater hat eine umfangreiche Ausbildung im Rahmen der kognitiven Verhaltenstherapie in Kombination mit der sokratischen Gesprächsführung absolviert und begleitet zahlreiche Betroffene. Zudem ist er Mitbegründer des bundesweit größten Netzwerks an ganzheitlich vorgehenden Burnout-Experten.

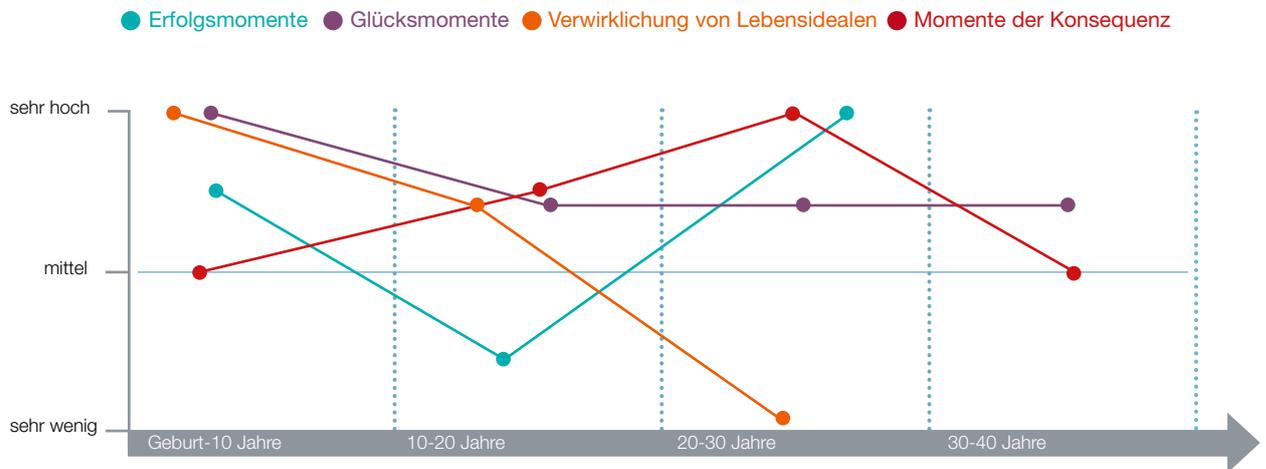
Weitere Infos: <http://www.balance-helpcenter.info>

Glücksdiagramm

Vier Persönlichkeiten zeichnen, wie sich Erfolg, Glück, Lebensideale, aber auch Momente konsequenten Handelns im Laufe ihres Lebens entwickelt haben.



Vor einem Jahr gewann **Carina Bär** aus Bad Rappenau-Babstatt bei den Olympischen Spielen in Rio de Janeiro bei den Ruderwettbewerben die Gold-Medaille im Doppelvierer. Die angehende Ärztin hängt Ende 2016 den Leistungssport an den Nagel und widmet sich nun voll ihrer beruflichen Karriere. Soziales Engagement liegt der 27-Jährigen am Herzen. Sie ist Schirmherrin für den Förderverein Behindertensport Heilbronner Land und Botschafterin der Familienherberge Lebensweg.



Aufnahme in den Landeskadern der Sportschützen mit dem Luftgewehr

Jeden Tag draußen rumstreunern, bauen, spielen, von der Natur lernen und mit meiner Familie arbeiten

Beim Reiterfest des Ponyhofes Dickmann am Western Tunier teilnehmen und sich wie ein Cowgirl fühlen

In den Sommerferien teilweise um 6 Uhr aufstehen, um auf den Nachbarhof zum Pflegepferd zu eilen

Diktat-Klassenarbeiten. Mein persönlicher Horror

Meine Schulzeit mit netten Mitschülern und guten Lehrern am HSG Bad Wimpfen

Sport im Team – ob Fußball oder Rudern – gemeinsam macht's mehr Spaß

Abiturvorbereitung mit so noch nicht da gewesener Zeitinvestition ins Lernen

Rio und London – dort durften wir uns als Belohnung für 2-4 mal tägliches Training olympisches Edelmetall abholen

WG-Partys in Dortmund, wo ca. 40-60 Ruderer leben und gemeinsam trainieren

Aufräumen nach den WG-Partys und am WE um 7.30 Uhr zum Training erscheinen

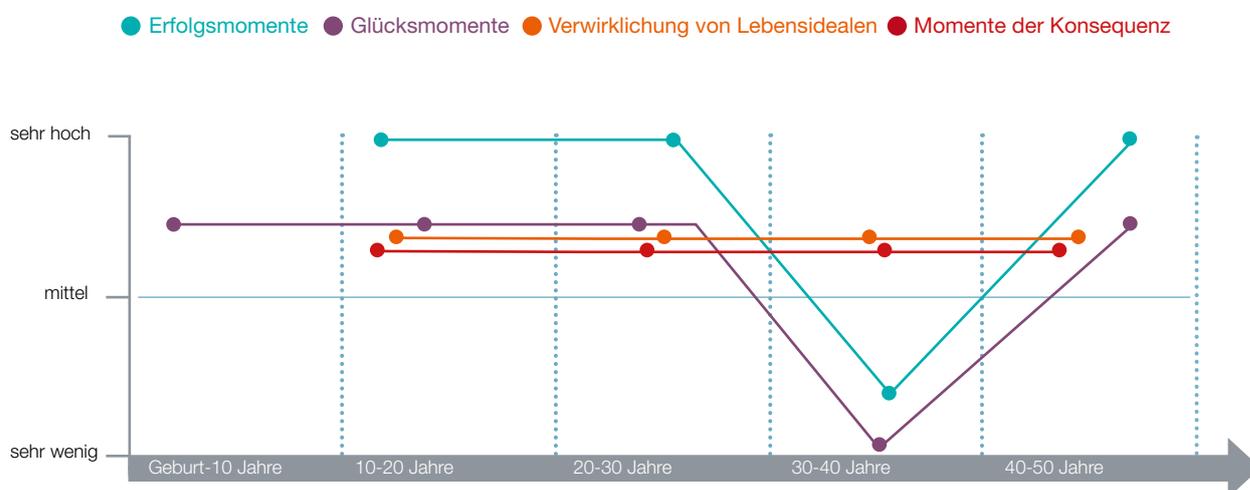
Medizin studieren – damit möchte ich Leuten helfen und mit ihnen in Kontakt kommen – tägliches Lernen ist Voraussetzung

Bin gespannt, was kommt, aber es wird sicher gut

voraussichtlich alles ein bisschen entspannter :)



Dr. Thomas Olemotz, Jahrgang 1962, ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Nach seiner Promotion war er zunächst Vorstandsassistent bei der Westdeutschen Landesbank und wechselte anschließend im Konzernverbund der Deutschen Bank ins M&A-Geschäft. Seine nächste berufliche Station führte ihn als Leiter der Unternehmensentwicklung zur Delton AG, wo er in der Folge Finanzvorstand eines Beteiligungsunternehmens wurde. Im März 2007 kam er als CFO zur Bechtle AG, seit Juni 2010 ist er Vorstandsvorsitzender. Zu seinen Hobbys zählt Olemotz Rudern und Skifahren. Daneben interessiert er sich für Oldtimer und Kultur. Im Berufsleben schätzt er Menschen, die unprätentiös, zielorientiert, loyal und vor allem professionell handeln.



Aufgewachsen auf dem Dorf, mit allem was (positiv und negativ) dazu gehört

Mit 19 Abitur gemacht – als erster im familiären Umfeld – und das auch noch ziemlich gut: Stolz! Erfolg, den wir alle mehrere Wochen gefeiert haben

Mopedführerschein mit 16, Moped bekommen. Endlich mobil über die Dorfgrenzen hinaus. Die Freiheit ruft! Kreisstadt (und Freundin) war(en) endlich zu jeder Zeit in Reichweite

Schule, Sport, Kumpels

Banklehre. Wunsch der Eltern: Lern etwas Richtiges! Durchgebissen, auch wenn bereits nach einem Jahr klar war, das ist es nicht. Aber die Disziplin, es durchzuziehen, überwog...

BWL-Studium: Extrem harte, aber auch gute Zeit (der Rückblick erklärt sicher auch). 9 Semester – Prädikatsexamen. Völlig unerwartet: Promotionsangebot – Magna cum promoviert

Mit 25 Vater geworden – oha, jetzt aber Gas geben mit dem Studium! Zweites Kind während der Promotionsphase. Tolle Zeit!

Studium und Familie

Direkt nach der Lehre an die Uni: BWL oder Medizin? – BWL (Warum? Weiß ich nicht mehr genau – obwohl Studienplatz in Medizin sicher war)

Erstes Jobangebot: Vorstandsassistent bei einer Großbank – schmeichelnd, fühlt sich nach klassischem Karriereeinsteig an. Aber: starre Strukturen, konservatives Umfeld, langweilige Aufgaben... zeitnah die Reißleine gezogen, ohne „Plan B“. Trotzdem: Gefühl des Misserfolgs

Vater gestorben – recht früh und völlig überraschend

Karriere, konsequente Entwicklung, Chancen erkennen, berufliche Erfolge

Berufliche Entwicklung nach Bank und M&A-Geschäft: Wechsel in das unternehmerische Umfeld der Industriefamilie Quandt, Konzernentwicklung: großes Kino, lehrreiches Umfeld – gute Zeit

Wechsel zu Bechtle: kurz Finanzvorstand, dann Vorstandsvorsitz

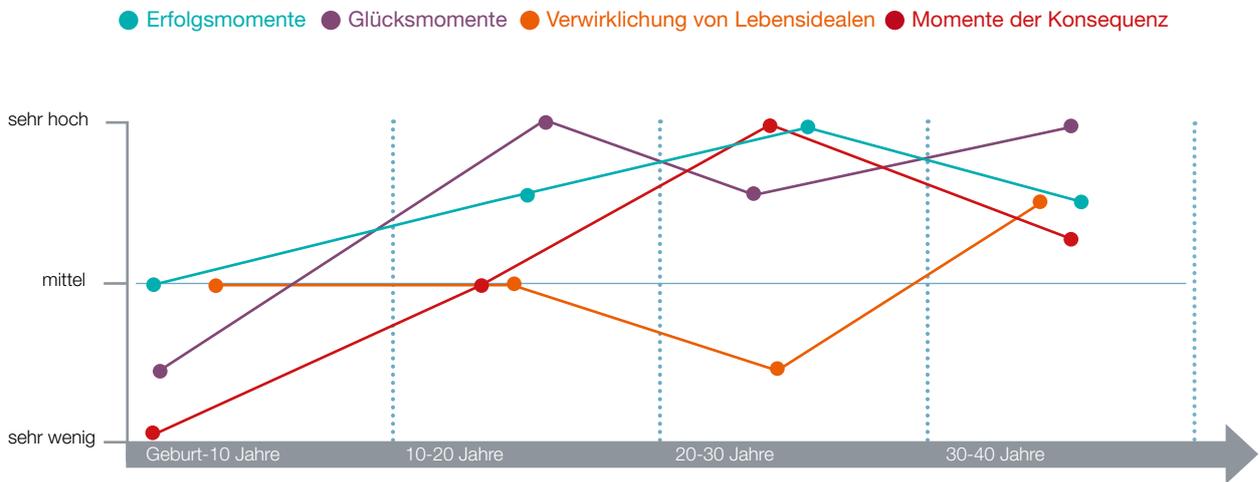
Rudern im zarten Alter von 50 als tollen Ausgleich entdeckt. (Könnte auch unter Erfolg stehen, mein Ruderpartner sieht das kritischer...)

Unternehmerische Verantwortung übernehmen

Auszug der Kinder, Familie in der gewohnten Form löst sich auf – plötzlich „nur noch“ zu zweit; Veränderung, Umzug und doch: alles gut!



Mit seinen 32 Jahren hat **Serkan Güzelcoban** schon viel erlebt. Aufgewachsen in Stuttgart, startete er nach der Kochausbildung zu Stationen in die Schweiz und auf Mallorca. Über das Wald- und Schlosshotel Friedrichsruhe kam er 2009 als Küchenchef in das Hotel Anne-Sophie, wo auf Initiative von Carmen Würth behinderte Mitarbeiter beschäftigt werden. Der vierfache Vater erweiterte 2013 das Konzept auf das Gourmetrestaurant und erkochte sich ein Jahr später einen Michelin-Stern. Seit Ende 2016 ist Güzelcoban selbstständig und betreibt in Öhringen das Restaurant Kleinod und das Bistro Schöner Hirte.



Mein Vater hat mich stark geprägt. Von ihm habe ich gelernt: „Von Nichts kommt nichts“

Materielles ist mir nicht so wichtig. Aber an meine Carrera-Rennbahn erinnere ich mich gerne

Ich wurde dazu erzogen, Schwächere zu unterstützen und bei Ungerechtigkeiten aktiv einzugreifen. Da schafft man sich nicht immer nur Freunde

Ein Eis war auch im heißesten Sommer nicht selbstverständlich. Ich musste lernen, auf Dinge zu verzichten

Mit 13 habe ich zum ersten Mal gejobbt und mir als Spüler zusätzliches Taschengeld verdient

Schmetterlinge im Bauch: Mit 19 habe ich meine Frau kennengelernt

Für mich selbst habe ich erkannt, jeder Mensch hat ein Potential, das er nutzen muss

Ich habe meine Ausbildung durchgezogen, obwohl ich zwischenzeitlich viel lieber etwas mit Vertrieb gemacht hätte

Küchenchef in Spanien mit 22. Den ersten Stern habe ich mir mit 29 erkocht

Ich werde zum ersten Mal Vater. Inzwischen bin ich stolzer Papa von vier Kindern

„Was ist möglich, was ist machbar?“ In dieser Phase wurde ich durch Höhen und Tiefen getragen und musste mich als Führungskraft beweisen

Als Carmen Würth mich gefragt hat, ob ich als Küchenchef für das Inklusionsprojekt Anne-Sophie arbeiten möchte, habe ich keine Sekunde gezögert

Es gilt, „das Unmögliche möglich machen“. Mit meiner eigenen Gastronomie in Öhringen starte ich durch

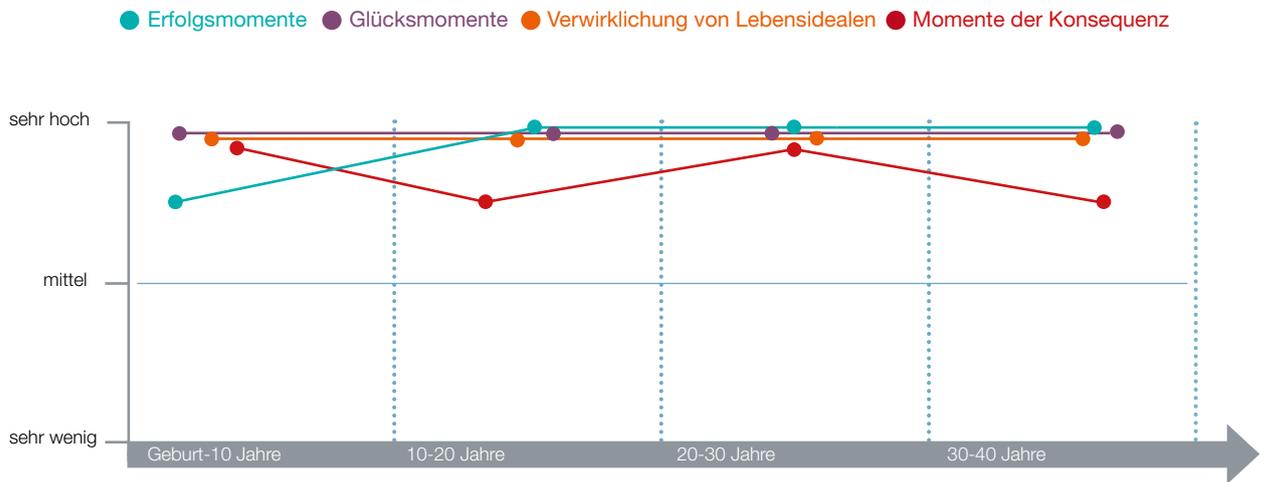
Ich wage den Neustart in die Selbstständigkeit: „Der Vogel muss fliegen“

Mit meiner eigenen Gastronomie habe ich alles auf eine Karte gesetzt. Angst und Unsicherheit begleiteten mich. Andererseits bin ich unendlich motiviert und genieße die Freiheit

Ich schaffe Arbeitsplätze und gebe Menschen eine Perspektive. Konsequenz ist, wenn keine Zahl passt, man aber trotzdem weitermacht, weil man daran glaubt



Antonia Hagen-Kettemann ist Gesellschafterin und Prokuristin in der Heilbronner Kaffeerösterei Hagen. Nach ihrem Studium der Volkswirtschaft übernahm sie nach und nach in allen Unternehmensbereichen Verantwortung. Das Hagen ist ein Familienbetrieb mit über 60 Mitarbeitern und wird in dritter Generation geführt. Die Firmenphilosophie zeichnet Qualität und Vielfalt ebenso aus wie Tradition und Moderne. Besonders wichtig ist Familie Hagen soziale Gerechtigkeit für die Menschen, die im Kaffeeanbau arbeiten, Nachhaltigkeit und der Wille, den Kunden ein hohes Maß an Dienstleistung und Kultur zu bieten.



Umzug aus dem Landkreis nach Heilbronn-Stadt und vorzeitige Einschulung in den Kindergarten

Siegerin des Alete-Skikurses in meinem ersten Skirennen mit 3 :)

Als Ausdruck meiner Tierliebe setzte ich unseren Familienhund durch – unter Androhung meines Auszuges :)

Es deutete sich auch schon in diesem Alter an, dass konsequentes Verhalten in meinen Genen liegt ;)

Sportliche Erfolge im Tennis mit dem ersten von vielen Bezirksmeistertiteln mit 12 Jahren

Führerinschein mit 17J und 11M; endlich unabhängig unterwegs!

Zur Unterstützung der Kanzlerkandidatur von Gerhard Schröder 2002 Eintritt in die SPD

Im Bewusstsein und der Verantwortung für das Familienunternehmen fiel die Studienfachwahl auf VWL

Erfolgreicher Abschluss nach VWL-Studium an der Uni Konstanz mit Auslandssemester in Rom

Hochzeit mit meinem Traummann <3

Erfüllung meiner Zielsetzung auch als Zeichen der Gleichstellung der Frau – die Geschäftsleitung

Die logische Entscheidung nach dem Studium direkt ins Familienunternehmen einzutreten und Verantwortung zu übernehmen

Bereits mit 29 ;) Geschäftsführerin und Anteilseignerin unseres Familienbetriebes in dritter Generation

Baubeginn unseres Traumhauses

Ehrenamtliches Engagement ist für mich selbstverständlich – Kandidatur für die IHK-Vollversammlung

Mit der Berufswahl und dem Hausbau habe ich mich konsequent und gerne für Heilbronn entschieden

**VON DER
WIRTSCHAFT
IN DIE
WISSEN-
SCHAFT**





Student, Doktor, Professor – das klingt nach einer astreinen Akademikerkarriere. Aber so geradlinig wie sie auf den ersten Blick wirkt, ist die berufliche Laufbahn von Michael Hartmann nicht. Der 35-Jährige, der seit Oktober den neuen Schwerpunkt Vertriebsmanagement im M.Sc. in Management verantwortet, ist einen außergewöhnlichen Weg gegangen, der ihn immer wieder an die GGS geführt hat. Wir gehen ihn noch einmal mit – Schritt für Schritt.

Der Anfang: Berufsakademie Mosbach

Als Michael Hartmann 2001 Abitur macht, ist er sich über seinen nächsten Schritt im Klaren. Er will BWL studieren und bewirbt sich in seiner Heimatstadt Fulda bei mehreren Unternehmen für ein duales Studium. Das Konzept aus Job und Studium kennt er über seinen Bruder, es gefällt ihm. Bei der Dura Gruppe, einem Automobilzulieferer, klappt es mit einer Stelle, die ihn zum Unterricht an die Berufsakademie in Mosbach führt. Hier schnuppert Michael Hartmann erstmals Hochschulluft – und wird über einen Aushang zum ersten Mal auf die GGS, damals noch heilbronn business school, aufmerksam. Das Studium macht ihm Spaß, doch die Möglichkeit, sich vertieft mit akademischen Texten auseinanderzusetzen und Dinge gezielt zu hinterfragen, fehlt ihm an der Berufsakademie. Er ist sicher: Da gibt es noch mehr zu wissen.

Berufseinstieg als Key Account Manager

Doch im Fokus steht zunächst der Job. Noch vor seinem Diplom-Abschluss übernimmt sein Arbeitgeber den dualen Studenten in die Automotive-Sparte des Unternehmens, wo er als Key Account Manager im Vertrieb unter anderem Daimler betreut. Häufige Reisen in die USA, Preisverhand-

lungen, Reklamationsabwicklungen, „es war eine spannende Tätigkeit“, erinnert sich Michael Hartmann. Doch der Wunsch nach Weiterbildung bleibt. Nach zwei Jahren fühlt sich der Hesse bereit für den nächsten Schritt. Er möchte noch einmal studieren, ohne allerdings den Anschluss im Job zu verlieren. Die Lösung: ein berufsbegleitender Master.

Becoming a critical servant

Den findet er an der GGS, der Ausgang von damals – Hartmann hat ihn nicht vergessen. So startet er 2007 im ersten Jahrgang des englischsprachigen MSc in Business Management, den die GGS mit der renommierten Leeds University anbietet. Das internationale Managementstudium soll ihn nicht nur für höhere Aufgaben im Job qualifizieren. Es ist der wissenschaftliche Anspruch, der Hartmann beim Master of Science besonders reizt. Die Worte des akademischen Direktors Stephen King zu Studienbeginn brennen sich bei dem Masterstudenten ein: „Becoming a critical servant“, sagt King, sei Ziel des MSc. Also ein kritischer Diener im Sinne der Wissenschaft zu werden, der komplexe Sachverhalte nicht nur erfasst, sondern darüber hinaus auch kritisch reflektiert.

Perspektive Jobwechsel

Mit dem Studium wächst gleichzeitig der eigene Anspruch an seine Tätigkeit. Hartmann, der in seiner Freizeit in einer Big Band in die Tasten haut, möchte das anwenden, was er gelernt hat und Mitarbeiter führen. Da er bei seinem aktuellen Arbeitgeber dafür keine Perspektive sieht, wechselt er den Job. Bei Iwetec, einem Direktvertriebsunternehmen, übernimmt er die Verantwortung für 80 Mitarbeiter. Aber auch als Führungskraft muss er in den Außendienst. Kaltakquise gehört zum Tagesgeschäft und das Klima im Direktvertrieb ist erfahrungsgemäß harsch. „Man

erfährt sehr viel Ablehnung“, erzählt der 35-Jährige. Als Divisional Manager mit Personalverantwortung wird Hartmann außerdem immer häufiger mit rechtlichen Fragen konfrontiert. Das gibt den Anstoß für ein weiteres Studium: den LL.M. in Business Law. Wieder in Heilbronn. Wieder an der GGS.

Master of Laws: der Wendepunkt

In den Unterrichtsstunden am Wochenende in Heilbronn tankt Hartmann Energie für den belastenden Vertriebsalltag. Hier kann er Druck und Frust aus dem Job hinter sich lassen. Der geistige Input beflügelt ihn immer wieder aufs Neue. „Es war eine Aufladestation für mich.“ Er fühlt sich wieder als denkender Mensch, als „critical servant“. Als solcher muss er aber auch kritisch gegenüber sich selbst sein. Hartmann steckt mitten in der Masterthesis, als er seine ganz eigene Situation reflektiert und hinterfragt. Möchte er die verantwortungsvolle, aber abstumpfende Tätigkeit im Vertrieb wirklich länger machen? Nein! Aber was dann? „Ich habe mir die Frage gestellt, was ich mit einem Millionengewinn machen würde“, erklärt er. Immer und immer wieder, und die Antwort ist stets die gleiche: an einer Hochschule einschreiben und promovieren.

Raus aus der Wirtschaft, rein in die Wissenschaft

Als ihm das bewusst wird, beginnt Hartmann sich zu informieren, schaut sich nach Vollzeitstellen für Doktoranden um. Vielleicht ist ja gar kein Lottogewinn nötig! Er sucht das Gespräch mit Dozenten und Professoren. Wieder einmal liegt die Lösung in Heilbronn. Der Academic Dean Tomás Bayón erzählt ihm vom gemeinsamen Doktorandenkolleg der Business School mit der Viadrina-Universität in Frankfurt (Oder). Das noch junge Programm – seit 2011 fördert die Dieter

Schwarz Stiftung das Graduiertenkolleg – bietet Nachwuchswissenschaftlern die Möglichkeit, über drei Jahre hinweg auf höchstem Niveau zu forschen. Hartmann: „Das hat gepasst wie die Faust aufs Auge.“ Er bewirbt sich – mit Erfolg. Allerdings muss er im Auswahlgespräch gute Überzeugungsarbeit leisten, dass er bereit ist, für das Doktorstudium einen gut bezahlten Job mit Personalverantwortung aufzugeben.

Beste Zeit im Leben

2014 nimmt Michael Hartmann sein Doktorstudium auf. Endlich kann er sich ganz auf die Forschung konzentrieren, sich stundenlang in der Bibliothek mit Texten auseinandersetzen und an Papern schreiben. Hartmann weiß die guten Bedingungen im Graduiertenkolleg zu schätzen. „Es war für mich ein Privileg, Doktorand zu sein.“ Sein Mentor und Doktorvater Jochen Koch von der Viadrina holt ihn bald in ein Forschungsprojekt, aus dem sich das Thema für seine Dissertation entwickelt: Kritik in Organisationen. Für die empirische Analyse in einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt verbringt er lange Zeit in Berlin. Zum ersten Mal genießt er so etwas wie ein Studentenleben. Doch der zweifache Master muss auch abliefern. Präsentationen, Konferenzbesuche, regelmäßige Treffen im Kolloquium. „Man bekommt nichts geschenkt.“ Nebenher unterrichtet er als Gastdozent an der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft. Die Mischung aus Forschung und Lehre ist genau sein Ding, Michael Hartmann ist endlich angekommen. „Es war die beste Zeit in meinem Leben.“

Start als Vertretung der Professur

Doch auch die neigt sich irgendwann dem Ende. Im Frühjahr 2017 steuert Michael Hartmann langsam, aber sicher auf den Abschluss seiner Promotion zu.

Er ist gerade an der Viadrina, als ihn ein Anruf von Tomás Bayón ereilt. Dieser berichtet von einem neuen Schwerpunkt Vertriebsmanagement im M.Sc. in Management an der GGS. Aus einem ersten vorsichtigen Abtasten entwickeln sich ernsthafte Gespräche. Die Tinte unter seiner Doktorurkunde ist kaum trocken, da hat Hartmann den Vertrag als Vertretung der Professur für Industriegütermarketing und Vertrieb in der Tasche. Ein Gewinn für beide Seiten. Durch seine Berufserfahrung wird Hartmann den Studierenden anschaulich die praktische Seite des Vertriebs vermitteln können. „Da kann ich einige Storys erzählen“, sagt er schmunzelnd. Er will Inhalte auf neue unkonventionelle Art vermitteln und innovative Wissensformate anwenden. Außerdem soll der 35-Jährige ein eigenes Forschungsprofil entwickeln und dem Schwerpunkt damit auch wissenschaftlich seinen Stempel aufdrücken. Eines liegt ihm dabei besonders am Herzen. „Ich möchte den ursprünglichen Gedanken von Stephen King an unsere Studierenden weitertragen.“ Becoming a critical servant.

➤➤ **ICH MÖCHTE DEN
URSPRÜNGLICHEN
GEDANKEN VON
STEPHEN KING AN
UNSERE STUDIEREN-
DEN WEITERTRAGEN:
BECOMING A CRITICAL
SERVANT.**





Der Spanier und der Bonsai

Javier Checa ist eines der Gesichter der GGS. Zwei Jahre lang studierte er nebenberuflich für seinen MBA. Wir treffen den ambitionierten Spanier in der Akademie der Schönsten Künste in Stuttgart und plaudern mit ihm bei Café con leche. Dabei erfahren wir, wie es ist als Expat in Deutschland zu leben, warum er Führung mit einem Bonsai vergleicht und wie ihn das Studium an der GGS auch persönlich weiterbrachte.



„Was passiert eigentlich, wenn ich das hier drücke?“, löcherte der damals fünfjährige Javier Checa seinen Vater Francisco und drückte mit dem Zeigefinger auf die Tastatur des Computers. Mit großen Augen folgte der Junge dem Buchstabenzauber. Fasziniert von den modernen Möglichkeiten, die ihm dieses Instrument bietet, lernte Checa über die Tastatur nicht nur das ABC, sondern entwickelte auch noch eine große Begeisterung für die Technologie. Vater und Sohn hatten so viel Spaß dabei, dass

Javier Checa irgendwann entschlossen zu ihm sagte: „Wenn ich groß bin, will ich auch mal Programmieren können.“

Javier Checa ist mit seinen Eltern und seinen zwei Geschwistern in der 660.000 Einwohner großen Stadt Saragossa (span. Zaragoza) in Spanien aufgewachsen. In der Schule lernte er neben Spanisch und Englisch, auch Deutsch. Daraufhin nahm er während der Gymnasialzeit in der Oberstufe an einem Schüleraustausch teil, der ihn direkt nach Mosbach führte. Zwanzig Kilometer nördlich von Heilbronn. Zwei Wochen in einem anderen Land. Eine Zeit, die seine weitere Zukunft prägen sollte. „Das war sehr aufregend für mich“, erinnert sich Checa. „Interessant fand ich die Unterschiede.“ Javier Checa erwähnt das Zeitgefühl der Spanier, das gerne mal von dem der Deutschen flexibel nach hinten abweichen kann und schmunzelt. „Und die Deutschen, die ich kenne, sind auch sehr genau“, berichtet er außerdem von seinen ersten Eindrücken und ergänzt sie mit heutigen Erfahrungen. „Gerade im Berufsleben wirkt sich das sehr positiv aus. Man kommt voran.“

2006 begann er sein Studium der Informatik an der Universität Saragossa. Der damals Mittzwanzigjährige kam über das Erasmus-Austauschprogramm ein zweites Mal nach Deutschland und lernte eine Estländerin kennen. Seine heutige Ehefrau Jekaterina Checa (32). Das Diplom und viele gute Erfahrungen mit der deutschen Kultur in der Tasche ermutigten das Paar dazu, in Deutschland sesshaft werden zu wollen. 2011 folgte der Umzug nach Stuttgart und

kurz darauf die neue Anstellung als Diagnoseentwickler bei Daimler.

Bildung ist ein hohes Gut, so Checa. Weshalb er drei Jahre später die Chance nutzte, und seinen MBA in Management an der GGS begann. Und diesen nach zwei intensiven Jahren auch erfolgreich abgeschlossen hat.



Wir sehen, wie der sonst sehr energiegelove Spanier für einen Moment nachdenklich aus dem Fenster schaut. „Ich bin sehr dankbar“, beginnt er und erzählt, dass ihm die GGS um zahlreiche Schritte weiter nach vorn gebracht habe. Am meisten ge-

prägt hat ihn das Thema Zeit: „Erst hier habe ich richtig gelernt, sie zu strukturieren.“ Neben dem Beruf zu studieren ist eine Herausforderung. Und gerade als frisch gebackener Familienvater will die Zeit erst recht gut eingeteilt sein.

„Wer führen will, muss auch die Zeit im Blick haben“, sagt er und schaut kopfnickend auf die Uhr. Was macht denn einen guten Manager heute aus, wollen wir wissen? „It depends...“, beginnt er. Es komme immer auf die aktuelle Situation des Unternehmens an, sowie dessen Ziele. Wie ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens und wie werden diese im operativen Geschäft umgesetzt? Checa nippt bedacht an seinem Café con leche. „Führen ist ein bisschen wie die Pflege eines Bonsais“, sagt er und nimmt seine private Lieblingsbeschäftigung als Beispiel. „Bei einem Bonsai muss man lange überlegen, welchen der vielen kleinen Äste man abschneidet, damit der Baum insgesamt in die richtige Richtung wächst.“



GGs-Absolventin Aybala Ilgili arbeitete acht Jahre im HR-Bereich. In dieser Zeit ist sie immer wieder mit Mergers & Akquisitionen (M&As), also Transaktionen im Unternehmensbereich wie Fusionen und Unternehmenskäufen, konfrontiert worden. Dabei hat sie festgestellt, dass viele akquirierte, aber auch akquirierende Mitarbeiter noch lange nach dem Merger unzufrieden mit dessen Ablauf sind. Was lag also näher, als das Commitment von Mitarbeitern im Zeitraum eines Mergers bei ihrem Arbeitgeber SAP in der eigenen Masterthesis zu erforschen? In ihrem Beitrag stellt sie die wichtigsten Ergebnisse vor, die sie im Februar auf der Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik in St. Gallen präsentieren durfte.

DER MENSCH

Viele Forscher glauben, dass Unternehmen M&As vor allem vornehmen, um ihre Rentabilität zu steigern. Es gibt aber noch weitere Gründe wie operative und finanzielle Synergien, die zu einer zunehmenden Zahl von M&As beitragen (DePamphilis, 2013). Vor allem in der Softwarebranche ist das progressive Wettbewerbsniveau, das mit Transaktionen im Unternehmensbereich verbunden ist, bemerkenswert. Aber M&As haben auch organisatorische Veränderungen zur Folge, die unterschiedliche Gefühle wie Frustration, Unsicherheit, Stress oder Nicht-Anerkennung bei den Mitarbeitern auslösen können. Diese Reaktionen haben nicht selten einen großen Einfluss auf das operative Geschäft und können die Mitarbeiter dazu veranlassen, ihr Engagement für das Unternehmen zu überdenken. Nach Robinson (2008) sind M&As vergleichbar mit einer Ehe: *„Nowhere has merger mania run more rampant than among wireless companies who have behaved more like desperate singles caught up in the “eight-minute dating” craze, wooing each other and switching partners with abandon.“* Obwohl M&As viel Potential bieten und sich die meisten Firmen organisatorisch gut aufgestellt fühlen, kommt



Aybala Ilgili
MBA14SPR

STEHT IM MITTELPUNKT

Influencing Factors for Current and Future Employees' Commitment in and after Mergers and Acquisitions at SAP – Result of a Multi-Method Approach

es zu Störungen auf beiden Seiten. In der IT-Branche sind M&As seit 2005 ein Trend und sehr begehrt, denn diese Fusionen steigern die Umsatzentwicklung, erhöhen das Unternehmensvermögen und entwickeln Netzwerke. Daran anknüpfend formulierte ich die Ausgangsfragen für meine Masterthesis: Wie fühlen sich Mitarbeiter, vor allem in der Softwarebranche, während und nach einem M&A? Und welches sind die Einflussfaktoren, die sich auf das organisatorische Engagement der Mitarbeiter auswirken?

Identifikation der Einflussfaktoren

Das Management von IT-Mitarbeitern in und nach M&As in der Softwarebranche ist ein wichtiger Grund für Erfolg und Misserfolg dieser Initiativen. Meine Intention war es deshalb, die Einflussfaktoren für das Engagement der Mitarbeiter in und nach einer M&A im deutschen Softwareunternehmen SAP zu identifizieren. Darüber hinaus wollte ich aufzeigen, welche Auswirkungen diese Faktoren haben und wie sie die Beziehung zum Arbeitgeber prägen. Das Ziel meiner Forschung ist es, meinem Arbeitgeber SAP Erkenntnisse zu liefern, wie man

das Mitarbeiterengagement im Integrationsprozess steigert und neue Themen für die Forschung gewinnt. Aus diesen Gründen habe ich bei meiner Arbeit ein Multimethodenansatz mit sekundären Daten und Fallstudien von M&A-Prozessen bei SAP sowie den erworbenen Firmen angewendet. Zur Sammlung qualitativer Daten habe ich persönliche Interviews mit akquirierten Mitarbeitern, Führungskräften und Mitarbeitern, die in Fusionen involviert sind, durchgeführt, anschließend ausgewertet und mit einem narrativen Fallansatz dargestellt. Die Ergebnisse geben einen Überblick auf Handlungsfelder und Prozesse bei SAP, die für zukünftige Fusionen und Akquisitionen verbessert werden müssen. Des Weiteren zeigt sich, dass Mitarbeiter, die Teil einer Organisation sind und etwas

Neues schaffen, eher motiviert sind und mit Engagement bei der Sache bleiben. Meine Analysen der Interviews deuten darauf hin, dass es mehrere Faktoren sind, die das Engagement der Mitarbeiter

» Es zeigt sich, dass Mitarbeiter, die Teil einer Organisation sind und etwas Neues schaffen, eher motiviert sind und mit Engagement bei der Sache bleiben.

im M&A-Prozess erhöhen. Im Gegensatz dazu senkt eine starke Kultur beim bisherigen Arbeitgeber

das Gefühl, Teil des neuen Softwareunternehmens zu sein. Im Ergebnis meiner Masterthesis spiegeln sich zwei Seiten der Medaille bei M&As: Einerseits schafft Transparenz ein verstärktes Mitarbeiterengagement, andererseits kann es durch Informationsüberlastung zu einer Verringerung der Mitarbeiterverpflichtung kommen. Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist der Einfluss von Führungskräften, Technologie, Kultur und Kommunikation auf das Engagement der Mitarbeiter bei einer Integration.

» **Link zur Veröffentlichung:**
www.ggs.de/masterthesis

Zwischen den Zeilen



Die GGS-Forscher kommen mit vielen wissenschaftlichen Artikeln in Berührung.

In der Rubrik „Zwischen den Zeilen“ präsentieren sie Artikel, die ihre Arbeit in den vergangenen Monaten beeinflusst haben. In der neuen Folge stellt Victoria Alexandra Reibenspiess einen Artikel zur Kooperationsfähigkeit vor.



Kooperationsfähigkeit moderiert Diversität in Virtual Teams und steigert den Innovationserfolg

Batarseh, F. S., Usher, J. M., & Daspit, J. J. (2017). Collaboration Capability in Virtual Teams: Examining the Influence on Diversity and Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(04), 1750034.

Darum geht es

Der Artikel beschreibt wie, und warum Kooperationsfähigkeit (engl. collaboration capability) den positiven Einfluss von Diversität auf Innovationen in virtuellen Teams erhöhen kann.

Lesenswert für

Strategieabteilungen von Unternehmen, CIOs, Manager, Teamleiter und Berater mit digitalem Fokus sowie alle Interessierten, die mehr über aktuelle Personaltrends in Unternehmen im Rahmen „Arbeitswelt 2.0“ erfahren möchten.

Die Quintessenz

Während virtuelle Teams zunehmend als Lösung für Globalisierungsprobleme gesehen werden und zu erhöhten Wettbewerbsvorteilen beitragen können, bestehen erhebliche Herausforderungen bezüglich des Managements solcher Teams. Diese

Herausforderungen sind auf kulturelle Unterschiede sowie Schwierigkeiten bei der Entwicklung von Vertrauen und einem gemeinsamen Verständnis unter Teammitgliedern zurückzuführen. Sie stellen hohe Risiken dar und schaffen Unsicherheiten bei der Implementierung virtueller Teams, denn unzureichend organisierte Teams können zu schlechter Performance führen. Eine erfolgreiche zwischenmenschliche Zusammenarbeit beruht auf der Fähigkeit, Beziehungen auf der Grundlage von Vertrauen, guter Kommunikation und Engagement aufzubauen – die sogenannte „Collaboration Capability“ (CCAP) des Teams. Eine hohe Kooperationsfähigkeit unterstützt die Zielausrichtung, verbessert den offenen Wissensaustausch und schafft die Bereitschaft, Risiken sowie Belohnung zu teilen.

In einer Umfrage unter 130 Design- und Softwareingenieuren bei einem

High-Tech-Unternehmen aus dem Silicon Valley untersuchen die Autoren CCAP in virtuellen Teams sowie den Einfluss von Teamdiversität auf Teaminnovationen. Teamdiversität wird generell in „deep-level diversity“ (Werte, Überzeugungen und Einstellungen der Teammitglieder) und „function-level diversity“ (Wissen, Fähigkeiten, Informationen und Expertise der Teammitglieder) unterteilt. Die Befragung zeigt, dass CCAP zwar nicht die Beziehung zwischen deep-level diversity und Innovation, jedoch die zwischen function-level diversity und Innovation moderiert. Hierbei spielt CCAP eine bedeutende moderierende Rolle in der virtuellen Teamumgebung, welche ein höheres Maß an Teaminnovation fördert. Hochkollaborative virtuelle Teammitglieder nutzen somit ihr komplementäres und kollektives Wissen, um ein höheres Innovationsniveau zu erreichen. Diese Relation unterstreicht



Mein Lieblingssatz

“Team innovation in global and virtual environment is complex, and leaders have an ongoing challenge of improving collaboration infrastructure among virtual teams.”

die starke Bedeutung von Vertrauen, Kommunikation und Engagement für die Steigerung des Teamerfolgs bei Innovationen. Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass Teaminnovationen im globalen und virtuellen Umfeld sehr komplex sind und daher Führungskräfte vor einer kontinuierlichen Herausforderung stehen, die Kooperationsinfrastruktur in virtuellen Teams zu verbessern.

Darüber lässt sich diskutieren

Nach der Lektüre des Artikels stellt sich unmittelbar die Frage, inwiefern potenzielle negative Auswirkungen der deep-level diversity auf die Kooperationsprozesse des virtuellen Teams ausgeglichen werden können. Obwohl diese Effekte nicht signifikant waren, könnten sie potenziell wichtige Erkenntnisse liefern, derer sich Manager bewusst sein sollten. Eine interessante Fragestellung wäre zum Beispiel, wie vertraut virtuelle Teammitglieder miteinander sein müssten, um potenziell negative Tendenzen der deep-level diversity zu kompensieren.

Praxistransfer

Manager sollten dazu ermutigt werden, explizit in strategische Bemühungen zu investieren, die die

umfassende Kooperationsfähigkeit in Teams verbessern. Darüber hinaus sollten Teamleiter angeregt werden, das Engagement für Aufgaben und gemeinsame Ziele sicherzustellen, die das Team auf die gewünschten Leistungsergebnisse ausrichtet. Virtuelle Teams, die mit Technologieentwicklung oder Innovation beauftragt sind, sollten außerdem konsequent miteinander zusammenarbeiten. Hierbei könnte das im vorgestellten Artikel enthaltene CCAP-Modell den virtuellen Teamleitern bei der Bewertung der Kooperationsfähigkeit ihres Teams helfen. Durch die Überwachung dieser Fähigkeit können die Führungskräfte proaktiv die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um die Zusammenarbeit zwischen den virtuellen Teammitgliedern zu verbessern und so die Innovationperformance signifikant zu erhöhen.

Und nun?

Durch die generelle strategische Einbindung von virtuellen Teams in innovationsfördernde Prozesse der Unternehmensstruktur werden die derzeitig etablierten Organisationsgrenzen in Frage gestellt. Durch eine potenzielle Öffnung der Unternehmensgrenzen entsteht eine natürliche Verbindung zum Thema Open Innovation. Gerade

virtuelle Netzwerke und digitale Plattformen bieten Organisationen enorme Potenziale für Wissenstransfer und Expertise, die zusätzlich ohne Limitationen von Zeitzonen und geografischer Nähe in die virtuelle Unternehmenswelt eingegliedert werden könnten. Eine weiterentwickelte Idee dieser Gedanken könnte nun in einer vollständigen Aufgabe von physischen Unternehmensgrenzen münden, in der eine Organisation hauptsächlich aus einer „remote“ arbeitenden Belegschaft besteht. Ein Trend der am Ende durch Virtual Reality und somit durch virtuelle Darstellung der Kollegen innerhalb eines virtuellen Arbeitsraums komplettiert werden könnte. Dies könnte nicht nur Kosten, sondern auch Zeit einsparen und somit die Produktivität deutlich erhöhen. Es gilt abzuwarten, ob diese Vision Wirklichkeit wird.

Victoria Alexandra Reibenspiess ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Innovation.



ALLEN WIDERSTÄNDEN ZUM TROTZ

DIE UNGLAUBLICHE GESCHICHTE VON SALIYA KAHAWATTE

Am Tiefpunkt seines Lebens – nach sechs Suizidversuchen, Aufenthalt in der Psychiatrie und Therapie – droht Saliya Kahawatte der Ort, den er sein ganzes Leben lang zu meiden versuchte: die Behindertenwerkstatt. Doch von Anfang an. Hier beginnt nämlich auch Kahawatte seinen Vortrag beim Heilbronner Gespräch zur Unternehmensführung an der GGS, wo er zum Thema „Unternehmerische Resilienz: Allen Widerständen zum Trotz“ spricht. Und Widerstände hat Kahawatte in seinem Leben einige überwunden.

„Wissen Sie, wie es ist, die Welt durch eine dicke Milchscheibe zu sehen?“, fragt Kahawatte die zahlreichen Besucher an dem Abend. So nämlich sieht er die Welt, grau und verschwommen, nachdem er mit 15 Jahren quasi über Nacht durch eine schwere Netzhautablösung den Großteil seines Augenlichts verliert. Seitdem ist der Sohn einer Deutschen und eines Singhalesen stark sehbehindert – beziehungsweise wie Kahawatte es nennt: körperlich herausgefordert.

Dass er fast blind ist, weiß niemand

Statt sich seinem Schicksal zu ergeben, möchte der Jugendliche sein Leben selbstbestimmt weiterführen. Gegen den Rat der Lehrer geht er nicht auf eine Blindenschule, sondern macht sein Abitur und bewirbt sich anschließend um eine Ausbildung in der Hotelbranche. Als es aufgrund seiner Sehschwäche eine Absage nach der nächsten hagelt, bewirbt er sich weiter, nur verheimlicht er von nun an seine Behinderung. Bald darauf fängt er in einem Hannoveraner Hotel an. Dass er fast blind ist, weiß dort niemand. Damit das so bleibt, nimmt er unglaubliche Anstrengungen auf sich. Er lernt saubere von dreckigen Gläsern durch ihren Klang zu unterscheiden, studiert Weinflaschen heimlich mit einer Lupe, lernt Buchnummern auswendig und übt unermüdlich Cocktails zu mixen. „Meine ersten Drinks waren sehr gehaltvolle Getränke“, erzählt er lachend.

Dank seiner Disziplin und seines Ehrgeizes steigt Kahawatte die Karriereleiter nach oben. Er wechselt in ein Hamburger

5-Sterne-Hotel, bedient dort Gäste wie Steffi Graf oder die Rolling Stones. Auch hier bleibt sein Handicap unerkannt. Bald kann er sich einen Traum erfüllen: Gemeinsam mit seiner Freundin bewirtschaftet er erfolgreich ein eigenes Bistro. „Die Gäste rannten uns buchstäblich die Bude ein.“ Doch er zollt seiner Lebenslüge langsam, aber stetig Tribut. Seine wachsende Angst, seine Blindheit könnte auffliegen, spült er mit

Alkohol runter. Als die Gäste irgendwann im Bistro ausbleiben und seine Lebensgefährtin ihn verlässt, fällt alles wie ein Kartenhaus in sich zusammen. Alkohol, Drogen, Medikamente, Selbstmordversuche. Kahawatte ist ganz unten angekommen.

Mund abputzen, weitermachen

Resilienz, das bedeutet wieder aufzustehen, nachdem man gefallen ist. Mund abputzen, weitermachen. Und das tut Saliya Kahawatte.

Zurück auf Neuanfang.

Wieder legt man dem Deutsch-Singhalesen die Behindertenwerkstatt nahe. Wieder lehnt er ab. Stattdessen beginnt er ein Studium an der Hamburger Hotelfachschule. Wieder kämpft er sich durch – mit einem großen Unterschied: Seine Blindheit verheimlicht er nicht mehr. Nach seinem Abschluss mit der Note 1,9 schreibt er Bewerbungen. „Mehr als 250 Stück“. Keiner will ihn haben. „Ich hatte das Gefühl, dass ich nur auf mein Handicap reduziert werde.“ Doch nicht umsonst lautet sein Credo: Man kann in Problemen denken oder in Chancen. Widerstände blockieren ihn nicht, „sie beflügeln mich“. Nach mehr als einem Jahr erfolgloser Selbstständigkeit schreibt der heute 47-Jährige ein Buch über sein Leben. Seine Geschichte fasziniert, die Medien entdecken ihn und auf einmal hagelt es Aufträge.

Heute ist Kahawatte erfolgreicher Unternehmer, Buchautor und vielgebuchter Business Coach – eine wahrhaft filmreife Geschichte. 2017 wird seine Geschichte mit Schauspieler Kostja Ullmann in der Hauptrolle auf die Kinoleinwand gebracht. Hollywood habe auch schon angeklopft, verrät er beim Heilbronner Gespräch an der GGS, um nur wenige Tage später offiziell auf seiner Facebookseite zu verkünden: „‘Mein Blind Date mit dem Leben‘ geht über den großen Teich!“.

RESILIENZ - ALLEN WIDERSTÄNDEN ZUM TROTZ - DIE LEITGEDANKEN VON SALIYA KAHAWATTE:

- ERFOLG IST EIN AUSDAUERSPORT
- DAS AUFTRETEN EINES PROBLEMS IMPLIZIERT, DASS ES IRGEND EINE LÖSUNG GEBEN MUSS.
- SCHMERZ IST UNVERMEIDLICH. LEIDEN DAGEGEN EINE FRAGE DER EINSTELLUNG.
- WER NICHT MIT DER ZEIT GEHT, WIRD MIT DER ZEIT GEHEN.
- DER EINZIGE MIST, AUF DEM NICHTS WÄCHST, IST DER PESSIMIST.

In einem einzigartigen Workshop erlebten neun Alumni-Mitglieder im September, wie authentische Führung entsteht und welche Eigenschaften ein moderner Chef haben muss. Ideale Trainingspartner waren die Pferde der Reitanlage Schmid in Gellmersbach: Denn Pferde geben in der Interaktion sofort Feedback und folgen nur dem „Leit-tier“, das sie mit einer klaren Ansage, mit Durchsetzungsvermögen, aber auch mit Vertrauen und Anerkennung führt. Alles Eigenschaften, die für erfolgreiches Leadership unverzichtbar sind.



LIVE LEADERSHIP





Pferde sind seit jeher eng mit dem Thema Führung verbunden. Egal, ob man einem Mitarbeiter „die Sporen gibt“ oder einen anderen an „der langen Leine“ führt, die Analogien sind weit verbreitet. Margit Dellian und ihr Team haben sich die Führungs- und Charakterstärke als Hilfsmittel für ein höchst spannendes und effektives Führungskräfte-Training genommen. Viele der Alumni-Mitglieder nutzten das Angebot im Rahmen der zweitägigen Veranstaltung, um mehr über Körpersprache und Ausstrahlung einer Führungskraft zu lernen.

Das Training startete mit einem Theorieteil zu den Themen Führung, Motivation sowie Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen Menschen und Pferden. Bemerkenswert dabei sind die Zusammenhänge zwischen Mensch und Tier: So funktionieren Boni weder in der Zusammenarbeit mit Tieren noch mit Menschen, zumindest nicht über einen längeren Zeitraum. Auch haben Pferde, genau wie Menschen, sehr unterschiedliche Persönlichkeiten und wollen unterschiedlich geführt und behandelt werden. In angeregten Diskussionen berichteten die Teilnehmer von ihren Erfahrungen mit dem Thema Führung und Margit Dellian zeigte ihre Erfahrungen aus dem Pferdesport und aus der Arbeitswelt auf, um so entsprechende Alternativen zu erarbeiten. Nach einem intensiven Tag gingen

die Teilnehmer aufs Heilbronner Weindorf und konnten sich dort über das Gelernte austauschen.

Der zweite Tag startete gleich mit einem Höhepunkt: Auf der Koppel traten neun Teilnehmer den fünf vierbeinigen und vier zweibeinigen Coaches gegenüber. In vielen praktischen Übungen wurden die theoretischen Kenntnisse des Vortages umgesetzt und schnell wurde klar, wie eng doch Pferde- und Menschenführung miteinander verbunden sind. Egal, ob man an der langen oder kurzen Leine führt, die Analogien drängen sich förmlich auf. Wie gehe ich mit unterschiedlichen Charakteren um? Wann zeigen diese ihre besten Ergebnisse? Welche Konsequenzen haben unterschiedliche Führungsstile? Viele „Aha-Momente“ gepaart mit einzigartigen Erinnerungen werden allen Teilnehmern noch lange im Kopf bleiben und sicher auch in der täglichen Praxis als Führungskraft zum Einsatz kommen.

Termine

- 17.11.2017 Jahresabschlussevent im Freizeitpark
Tripsdrill
- 02.02.2018 Mitgliederversammlung und Jahresauftakt
an der GGS
- 03.-04.02.2018 Skiausfahrt nach Oberstdorf

+++ kurz notiert



+++ Field Trip nach Stuttgart: Bei Mercedes-Benz Vans erhielten die Studierenden des MBA16AUT am 11. September nicht nur spannende Einblicke in die digitale Transformation eines Weltkonzerns, sondern konnten im Management Talk ihre Fragen direkt an den Leiter der Entwicklung adressieren. Der Firmenbesuch ist Bestandteil des Moduls „Strategic Management“ mit Visiting Professor Jeff Martin.



+++ Simply the best: Beim 77. Jahrestreffen der renommierten Academy of Management (AoM), das vom 4. bis 8. August in Atlanta stattfand, erhielt Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner erneut einen Best Reviewer Award. Nach drei Best Reviewer Awards und einem Outstanding Associate Editor Award in den letzten Jahren, ist es bereits der fünfte Preis in Folge für hervorragende Leistungen im Begutachtungsprozess.

+++ Konferenzteilnahme: Im Rahmen der Konferenz der British Academy of Management an der Warwick Business School in Coventry organisierten die Kollegiaten Dr. Giorgi Shuradze und Sarah Stanske zusammen mit Prof. Markus Vodosek einen Workshop zum Thema „Quality in Process Research“. Sieben erfahrene Forscher begleiteten den Workshop und gaben den Teilnehmern Feedback zu ihren jeweiligen Forschungsprojekten.



+++ Ein bisschen Wahnsinn und ganz viel Dreck: 15 GGS-Masters traten im September beim Motorman Run in Neuenstadt an. Die tapferen Läufer überwanderten spektakuläre Hindernisse und bewältigten auch die schlammigen Passagen der anspruchsvollen Strecke souverän.

+++ Karrierecocktail für Frauen: Wie schon das Auftaktseminar im Juli war auch der zweite Termin der neuen Reihe „Focus on Women“ am 27. September ausgebucht. Barbara Baratie, Coach und Unternehmensberaterin, zeigte in ihrem Kreativ-Workshop Stolpersteine und Karrierepflaster auf. Für weibliche Fach- und Führungskräfte, die das Thema vertiefen möchten, bietet die GGS im November 2017 und März 2018 das dreitägige Seminar „Women in Management“ an. www.ggs.de/women-in-management



+++ Buchpremiere: Wie CSR erfolgreich in Vermarktungsaktivitäten implementiert und eine ganzheitliche CSR-Marketingstrategie entwickelt werden kann, zeigen Prof. Dr. Christopher Stehr und Franziska Struve in ihrem Herausgeberwerk „CSR und Marketing – Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig kommunizieren“, das im Springer Verlag erschienen ist.

Termine...

November 2017 bis Februar 2018

16.-18.11.2017

Women in Management
Ellen Bambach, Kerstin Goldschmidt
und Cordula Pflaum
Uhrzeit: 09:00 - 17:00 Uhr



17.11.2017

„She started it“ –
Filmabend mit Diskussion
Uhrzeit: 19:00 - 22:00 Uhr
Ort: GGS



21.-22.11.2017

Life Science Kongress



23.11.2017

General Context: Out of the Comfort
Zone - Erfolg durch Veränderungen
Corinna Kirsch und Julia Aster
Uhrzeit: 17:00 - 21:00 Uhr
Ort: GGS



23.-24.11.2017

Leadership Masterclass:
Digital Marketing Bootcamp
für Führungskräfte
Norbert Barnikel



28.11.2017

HR-Breakfast: Qualifikationen und
Kompetenzen im Industrie 4.0-Zeitalter
Prof. Dr. Andreas Eckhardt
und Prof. Dr. Gerd Hahn
Uhrzeit: 08:30 - 10:00 Uhr



30.11.2017

Heilbronner Gespräche zum
Wirtschaftsrecht: Compliance
und Nachhaltigkeitsmanagement
entlang der Lieferkette
Prof. Dr. Kai Förstl
und Prof. Dr. Martin Schulz
Uhrzeit: 18:30 - 20:00 Uhr



04.-05.12.2017

Leadership Masterclass:
Low Performer oder Minderleister –
Eine Frage der Führung?
Marion Badenhop M.A.
und Prof. Dr. Daniel Benkert
Uhrzeit: 09:00 - 17:00 Uhr
Ort: GGS



03.-04.02.2018

Alumni-Verein: Skitrip nach Oberstdorf
Ort: Oberstdorf



16.02.2018

Focus on Women: Statusspiele für
weibliche Führungs- und Fachkräfte
Kia Böck
Uhrzeit: 14:00 - 15:00 Uhr





Studieren an der GGS

Studienstart Oktober
Bewerbungsfrist: 31. August



MBA in Management

Der englischsprachige Master of Business Administration bereitet die Studierenden auf anspruchsvolle Führungsaufgaben vor. Das MBA-Programm vermittelt ein globales Wirtschaftsverständnis und eine erweiterte Sensibilität für ethisch und sozial verantwortungsvolles Handeln (Corporate Social Responsibility). Dabei konzentriert sich der Studiengang auf den Bereich General Management.

Studienstart Januar
Bewerbungsfrist: 31. Oktober



The Leeds MSc in Business Management



Das englischsprachige Management-Studium findet in internationaler Zusammenarbeit mit der renommierten Leeds University Business School (LUBS) statt. Der Master of Science vermittelt betriebswirtschaftliches Know-how sowie analytische Fähigkeiten und Managementkompetenzen, die für eine erfolgreiche Tätigkeit in Unternehmen unerlässlich sind.

Studienstart Oktober
Bewerbungsfrist: 31. August



M.Sc. in Management

Handelslogistik/Dienstleistungsmanagement/
Innovations- und Technologiemanagement/
Vertriebsmanagement

Der Master für angehende Führungskräfte mit Spezial-Know-how! Im innovativen Lehrplan des Master of Science werden allgemeine Management-Themen im Folgemodul direkt auf die jeweilige Vertiefungsrichtung angewendet. Die ideale Kombination von General Management und zukunftsorientiertem Fachwissen.

Studienstart Oktober
Bewerbungsfrist: 15. September



LL.M. in Business Law

Rechtswissen für Nicht-Juristen und
Wirtschaftsjuristen

Die zunehmende Verzahnung von betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragen in der Unternehmenspraxis erfordert vertiefte Rechtskenntnisse. Der LL.M. in Business Law vermittelt die juristische Denk- und Arbeitsweise und befähigt dazu, rechtliche Chancen und Risiken zu erkennen. Die gewonnenen juristischen Kenntnisse ermöglichen die Umsetzung rechtlicher Strukturen und Prozesse in allen Unternehmensbereichen.

Studienstart Oktober 2018



M.Sc. in Management

(Vollzeit)

Der englischsprachige Vollzeit-Master bereitet auf das Lösen komplexer Managementprobleme im digitalen Zeitalter vor. Das Studium bietet die Möglichkeit, mit gefragten Spezialisierungen, Praxisvernetzung und optionalem Auslandsaufenthalt ein markantes Profil für einen erfolgreichen Berufseinstieg zu entwickeln.



Ihre Ansprechpartnerin

Elvira Herzog
Studienberatung

E-Mail elvira.herzog@ggs.de
Telefon 07131 645636 -17

GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & LAW
HEILBRONN

German Graduate School
of Management and Law
Bildungscampus 2
D-74076 Heilbronn
www.ggs.de

