

A photograph of a wooden pier covered in snow, extending into a blue lake. The pier has blue metal railings. In the background, there are mountains under a clear sky. The sun is reflecting on the water's surface.

K4HR

#05

Kompetenz for Human Resources
scholz@orga.uni-sb.de

DEZ10

Kompetenz4HR – Das Jahr 2010!

Ein Jahr der Kontroversen

Idee

K4HR

cs

Wir blicken zurück auf ein spannendes Jahr 2010, das durch eine Reihe ganz unterschiedlicher Ereignisse geprägt war – alle jedoch mit klarem **Bezug zu unseren Forschungsthemen**.

Doch der Reihe nach:

- Anfang des Jahres wird unter hoher medialer Beachtung bei der Deutschen Telekom AG eine **Frauenquote** eingeführt.
- Im Vorfeld der Fußball Weltmeisterschaft wird über die **Relevanz eines Führungsspielers** diskutiert, den dann später doch keiner vermisst.
- Das Thema **Humankapital** wird salonfähig und nutzbar für mittelständische Unternehmen.
- Unternehmen bekräftigen ihre **Bachelor-Welcome Erklärung**, lassen aber nicht immer bolognakompatible Taten folgen.
- **Nachhaltigkeit** wird Dank der Wirtschaftskrise zum Top-Thema.

Sind die Themen zu Ende diskutiert und sind alle Fragen dazu beantwortet? Oder werden sie uns auch **in der Zukunft** (im kommenden Jahr) noch beschäftigen?

Die Antworten finden Sie in diesem Newsletter.

Ganz besonders freue ich mich über eine neue Publikation aus dem gemeinsamen Forschungsprojekt mit der **Deutschen Kammerphilharmonie Bremen** zur Erforschung von Hochleistungsteams. Mit meinem Co-Autor Albert Schmitt, dem Managing Direktor der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen gehen wir in „Hochleistung braucht Dissonanz: Was Teams vom 5-Sekunden-Modell der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen lernen können“ dem **Erfolgsgeheimnis von Hochleistungsteams** auf den Grund.

Mit Ausgabe #5 unseres K4HR Newsletters (**Kompetenz4HR, unserer Initiative zur Professionalisierung der Personalarbeit**) bedanke ich mich für Ihr Interesse an unseren Aktivitäten 2010 und wünsche viel Spaß bei der Lektüre.

Ihnen eine schöne Weihnachtszeit und kommen Sie gut ins neue Jahr.

Ihr Christian Scholz
Dezember 2010

www.kompetenz4hr.de

Die Frauenquote der Telekom

Wirklich sinnvoll oder fataler Marketing Gag?

Case Closed

Im Frühjahr 2010 lancierte Thomas Sattelberger (Personalvorstand der Deutschen Telekom AG) ein neues Thema: Die verordnete Frauenquote. Diese wurde **von der Presse beklatscht** und als Innovation gefeiert.

Dies ging sogar soweit, dass Unternehmen alleine für die Ankündigung einer Frauenquote mehr Applaus bekamen als Unternehmen, die bereits einen hohen Anteil an Frauen in der Belegschaft durch gute Personalpolitik erreicht haben.

Der **kritische Wissenschaftler** schaut jedoch genauer hin und **hinterfragt die tatsächliche Wirkung** einer solchen verordneten Frauenquote.

Es ist unbestritten, dass wir mehr Frauen in allen Management-Ebenen brauchen. Aber im Ergebnis ist eine **verordnete Frauenquote kontraproduktiv** für Frauen, für Unternehmen und für Deutschland.



Denn: **Ambitionierte Frauen möchten weiterhin Karriere machen, weil sie qualifiziert sind** und nicht (nur) weil sie kein Mann sind. Daher werden weibliche High-Potentials Unternehmen mit verordneten Frauenquoten meiden. Männer (ob High-Potentials oder nicht) werden grundsätzlich nicht zu Unternehmen mit Frauenquoten gehen (oder sie sogar verlassen), weil sie **ihre Karrierechancen durch eine Quote eingeschränkt** sehen. Frauenquoten-Unternehmen machen sich somit **ausschließlich für niedrig qualifizierte Frauen attraktiv**. Und das ist nur eine von vielen negativen Konsequenzen.

Somit sollte das Thema **Frauenquote zugunsten eines professionellen Personalmanagements ad acta gelegt** werden – im Sinne der Unternehmen und erst recht im Sinne der Frauen.

www.per-anhalter-durch-die-arbeitswelt.de

Der Ballacksche Knöchel

Glückliche Fügung oder nachvollziehbares Erfolgsmuster?

GELÖST

Im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft wollten die Negativmeldungen nicht abreißen. Und dann verletzt sich auch noch der Kapitän und Führungsspieler der Deutschen Fußball-Nationalmannschaft. Eine nationale Katastrophe wurde heraufbeschworen: **Wegen fehlender Erfahrung und fehlender Führung keine Chance auf eine gute WM für die deutsche Mannschaft!?**

Entgegen der überwiegenden Meinung in Deutschland propagierte das K4HR-Team jedoch sofort eine andere Lesart des Ballack-Ausfalls. Die aus der Teamführungsforschung abgeleitete und zu prüfende **Gegenthese**, veröffentlicht am 18. Mai 2010 und damit deutlich vor (!) der Weltmeisterschaft, im FAZ-Blog „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“: **Der Ausfall Ballacks wird DIE Chance für die Deutsche Nationalmannschaft.**

Demnach ist es für ein **Hochleistungsteam** alles andere als schädlich, wenn eine übermächtige Führungsperson, die ihre de facto unterstellten Mitarbeiter unbewusst in ihrer Entfaltung gelähmt hat, das Team verlässt. Dies führt nämlich in der Regel dazu, dass nun **jeder im Team endlich sein Leistungspotenzial abrufen kann und auch will**, was im Ergebnis zu einer massiven Steigerung der Teamleistung führt. Insbesondere dann, wenn die ehemalige Führungsperson vollständig aus dem kollektiven Gedächtnis verschwindet und **alle im Team eigenverantwortlich arbeiten können und wollen**.

Da der **Erfolg der deutschen Mannschaft bei der WM diese Gegenthese bestätigt** hat, kann diese Thematik als gelöst angesehen werden. Frage beantwortet! Die Lehre für die Unternehmenspraxis: Vorsicht bei übermächtigen Teamführern!

Neben dem Beitrag “Chance für Deutschland: Der Ballacksche Knöchel” macht sich der Anhalter durch die Arbeitswelt auch über “Von der Vuvuzela zum Verschabox: Warum Deutschland doch nicht Weltmeister wurde” Gedanken.

www.per-anhalter-durch-die-arbeitswelt.de



Das Human Capital Kompetenz Controlling

Rein wissenschaftliche Methode oder Chance für den Mittelstand?

INNOVATION

K4HR

mb

Dass man Humankapital bestimmen kann und sich gerade die **Saarbrücker Formel** zur Berechnung eignet, ist inzwischen bekannt und wundert niemanden mehr.

Neu allerdings war die mit dem Projekt Dynamisches Human-Capital- und Kompetenz-Controlling im innovativen Mittelstand (HC-KC) erstmals gelungene **monatliche Bewertung** des Humankapitals mittelständischer Unternehmen **über einen längeren Zeitraum**.

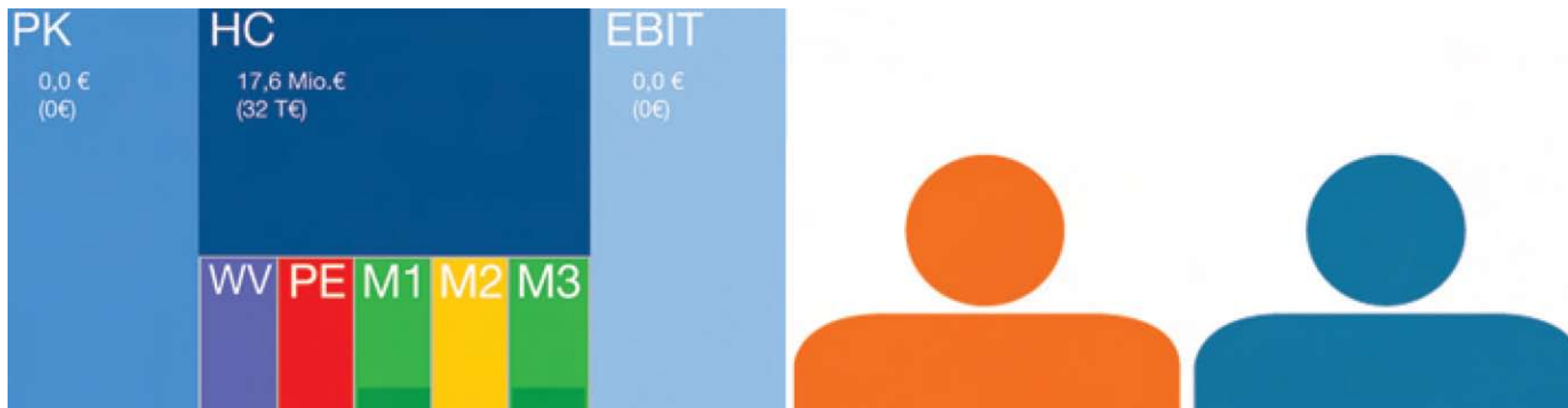
Das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus dem Europäischen Sozialfond der Europäischen Union geförderte Projekt war ein voller Erfolg.

Transparent und nachweisbar in Euro können nun Entwicklungen in der Mitarbeitermotivation, der Personalentwicklung und insgesamt des Humankapitalwertes **frühzeitig erkannt, gesteuert** und **berichtet** werden.

Es steht ein Instrument zum Controlling und Reporting zu Verfügung, das steuerungsrelevante Informationen liefert und somit zur **Professionalisierung** des **Personalmanagements** im **Mittelstand** beiträgt.

Personalmanagement wird somit zum **Innovationsgenerator!**

www.hc-kc.de



Die Bachelor-Welcome Erklärung

Ehrliches Bekenntnis oder leeres Versprechen?

PRIORITÄT

Im Spätsommer wurde vom Institut für Managementkompetenz (*imk*) eine kleine Studie zur **Evaluierung der Chancen von Bachelor-Absolventen am Arbeitsmarkt** durchgeführt. Das traurige Ergebnis: **Die meisten Unternehmen sind nicht auf die neuen Studienabschlüsse der Bologna-Reform vorbereitet.**

Als Forscher und vor allem auch als Verantwortliche für die Ausbildung der Studierenden ein Grund, genauer hinzuschauen, und im Interesse unserer Studierenden eine Verbesserung der Situation und die von den Unternehmen versprochenen „**attraktiven Einstiegschancen**“ einzufordern.

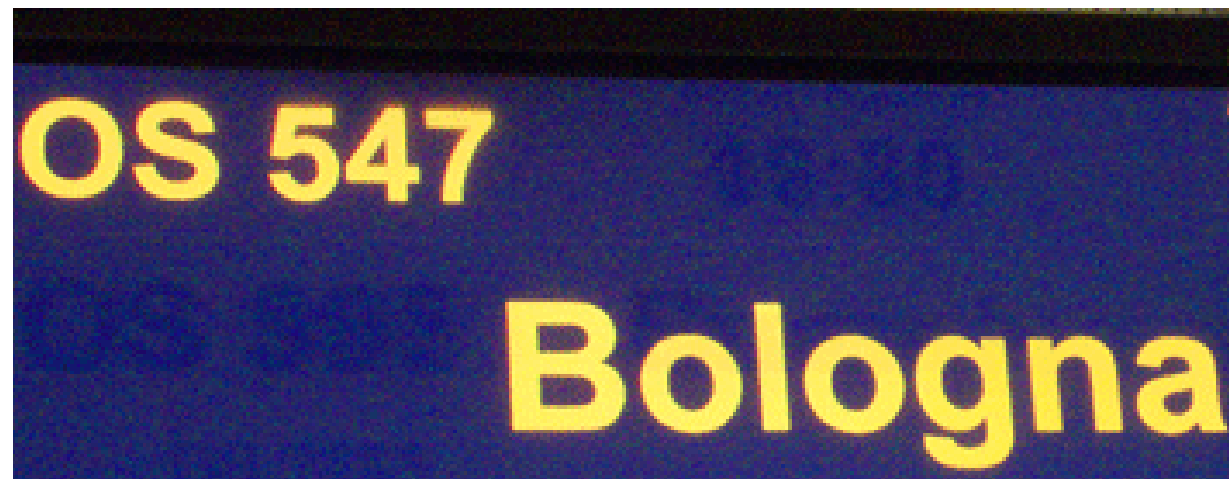
Erfreulich war die Resonanz – wir ernteten viel **Zustimmung** von unterschiedlichsten Seiten. Auch das Medienecho war entsprechend positiv und umfangreich.

Ebenfalls erfreulich: Unmittelbar nach Veröffentlichung der Studie reagierten Unternehmen. Beispielweise formulierte die Deutsche Telekom AG alle (!) Stellenzeigen um – also jetzt doch oder **tatsächlich Bachelor-Welcome?**

Im Ergebnis muss jedoch weiterhin festgehalten werden, dass viele Unternehmen alles andere als vorbereitet sind auf die neue Generation von Absolventen.

Hier besteht dringender Nachholbedarf. Denn man wird von den Unternehmen verlangen dürfen **die eigenen Versprechungen einzuhalten** – im Sinne der Studierenden, die heute und in den kommenden Jahren auf den Arbeitsmarkt drängen werden.

www.bologna-schwarzbuch.de



Nachhaltigkeit des Personalmanagements

Kurzfristiges Modethema oder Ansatz zur Professionalisierung?

OFFEN

Nachhaltigkeit ist für uns ganz klar ein Thema des Personalmanagements: Die **Personalabteilung** kann durch nachhaltiges Handeln als **Vorbild** sowie als **Multiplikator** wirken, da sie das Denken der Mitarbeiter verändern kann.

Die Studie „Nachhaltigkeit in der Personalabteilung“, die anlässlich des 7. Jahresforums für die Personalwirtschaft in Rust (Österreich) durchgeführt wurde, ergab, dass Nachhaltigkeit **grundsätzlich ein wichtiges Thema** ist.

Geht man jedoch ins Detail, sind die Erkenntnisse der Studie eher ernüchternd und zeigen, dass die Personalabteilung handlungsunfähig ist: wegen fehlender Kompetenzen beziehungsweise wegen fehlender Befugnisse.

Letzteres ist dabei teilweise auch darauf zurückzuführen, dass die Personalabteilung **die Verantwortung nicht übernehmen möchte** – aus Angst, an den Nachhaltigkeitsergebnissen gemessen zu werden.

Das Thema HR-Nachhaltigkeit **wird uns also auch weiterhin beschäftigen** – mit offenem Ausgang.

www.managementkompetenz.eu



Das Geheimnis von Hochleistungsteams

Ungewöhnliches Forschungsprojekt mit erstaunlichem Ergebnis

Neuerscheinung

Auf dieses Buch haben wir sehr lange hingearbeitet: **Hochleistung braucht Dissonanz**. Im Rahmen eines langjährigen Forschungsprojektes gemeinsam mit der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen und deren Managing Direktor Albert Schmitt waren wir auf der Suche nach der **Erfolgsformel von Hochleistungsteams**.

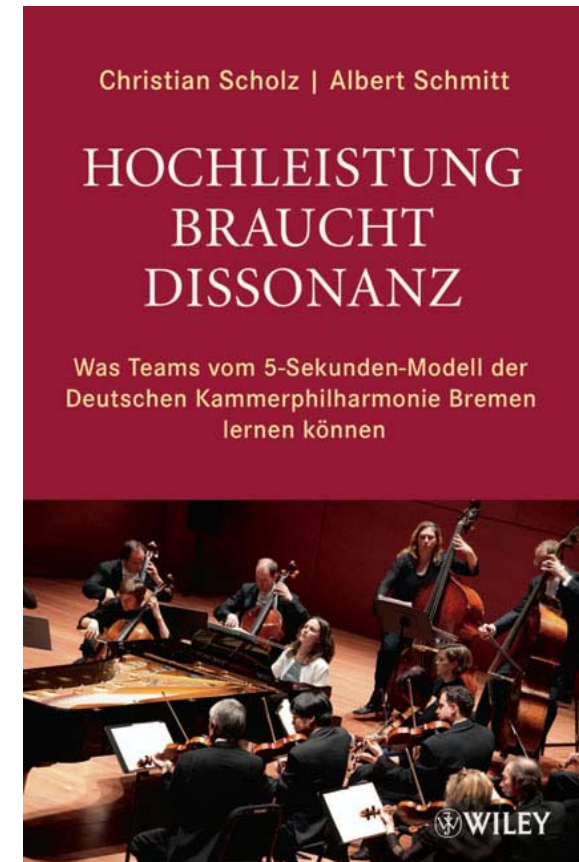
Was lange währt, wird nun endlich gut. Und nicht nur das: So außergewöhnlich die Zusammenarbeit eines betriebswirtschaftlich ausgerichteten Forscherteams mit einem Orchester ist, so erstaunlich ist auch das Ergebnis:

Nicht permanente Harmonie, sondern der bewusste Umgang mit realer Dissonanz bringt Teams zu dauerhafter Hochleistung.

Das Buch, das die generelle DNA von Hochleistungsteams, das „**5-Sekunden-Modell**“, vorstellt richtet sich sowohl an Wissenschaftler als auch an Praktiker.

Neben dem Managementaspekt lernt man gleichzeitig viel über **Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen**, ein internationales Spitzen-Orchester, das von der Carnegie-Hall über Salzburg bis nach Tokio in allen großen Konzertsälen der Welt zu Hause ist.

Jetzt gilt es, diese Erkenntnisse auf andere Felder der **Führungs- und Organisationsforschung** zu übertragen und in die Lehre zu integrieren. Neben der Behandlung des 5-Sekunden-Modells im Rahmen der Personalmanagement-Vorlesungen werden auch Diplomarbeiten zum Thema starten.



K4HR

ue



Lehrstuhlinhaber:

Prof. Dr. Christian Scholz
eMail: scholz@orga.uni-sb.de



Ihr Ansprechpartner für das Thema Bachelor-Welcome:

Dipl.-Hdl. Stephan Buchheit
eMail: sb@orga.uni-sb.de



Ihr Ansprechpartner für die Publikationen:

Dr. Uwe Eisenbeis
eMail: ue@orga.uni-sb.de



Ihr Ansprechpartner für das Thema Nachhaltigkeit:

Dipl.-Kffr. Stefanie Müller
eMail: sm@orga.uni-sb.de



Ihr Ansprechpartner für das Projekt HC-KC:

Dipl.-Kfm. Matthias Bächle
eMail: mb@orga.uni-sb.de

Impressum:

Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement
Universität des Saarlandes
Campus A5 4
66123 Saarbrücken

<http://www.orga.uni-sb.de>
<http://www.kompetenz4hr.de>
<http://www.managementkompetenz.eu>
<http://www.hc-kc.de>
<http://www.bologna-schwarzbuch.de>
<http://www.per-anhalter-durch-die-arbeitswelt.de>