

## Liebe Auftraggeber und Interessenten unserer Beratung!

Für Sie als Personalverantwortliche bedeutet die gegenwärtige Situation, sich immer wieder als (Sparring) Partner Ihres Managements zu positionieren. Indem Sie HR-Instrumente und Maßnahmen implementieren und nutzen, die nachhaltig dazu beitragen, die richtigen Mitarbeiter zu finden, an der richtigen Stelle einzusetzen und sie so zu qualifizieren, dass sie den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen schnell anpassen können.

Unsere Frühjahrsausgabe des „HR-Reports“ beschäftigt sich deshalb mit wichtigen Aspekten des „Diversity Managements“. Denn hierbei handelt es sich um mehr als nur die Umsetzung von Antidiskriminierungsvorschriften, sondern um ein Gesamtkonzept des Umgangs mit personaler Vielfalt in einem Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten, also auch des Unternehmens selbst. Wobei dieses Konzept bereits bei der Nutzung der vielfältigen Instrumentarien im HR-Bereich anfangen sollte.

Unser diesjähriger Human Resources Management Campus am 4. und 5. Juni greift das Thema „Leadership in bewegten Zeiten“ auf. Sechs Experten vermitteln Ihnen Best-Practice-Lösungen für die Vielfalt der Herausforderungen an Sie als Personalbetreuer und -entwickler. Für Kurzentschlossene stehen noch einzelne Plätze zur Verfügung. Unser gesamtes Team würde sich über Ihre Teilnahme sehr freuen. Melden Sie sich über unsere Homepage [www.vonstudnitzconsultants.de](http://www.vonstudnitzconsultants.de) gerne an!

Ihnen eine angenehme Lektüre und gute Entscheidungen in den nächsten Monaten!

Ihr  
Andreas von Studnitz



Andreas von Studnitz  
Geschäftsführer  
Certified Management  
Consultant BDU

Editorial

Diversity Management in der Praxis  
Seite 3

Vorteile der neuen Studienabschlüsse für die unternehmerische Praxis  
Seite 2

Mehr Leistung und Motivation durch optimale Personen-Job-Passung  
Seite 4

Personalentwicklung für ältere Beschäftigte  
Seite 3

Outplacement  
Seite 4

## Diversity Management im Unternehmen: Mehr Chance oder mehr Risiko?

Kaum ein Begriff ist in den letzten Jahren in den unterschiedlichsten Publikationen so oft erwähnt worden wie „Diversity Management“. Dabei verstehen viele kaum mehr darunter als die eine Facette: die interkulturelle Kompetenz, die durch internationale Verflechtungen immer bedeutsamer geworden ist, bzw. die erfolgreiche Integration ausländischer Arbeitnehmer, meist in Mangelberufen. Doch wer es - vor allem als Personalverantwortlicher - bei diesem reduzierten Verständnis belässt, verpasst viele Möglichkeiten, sich als Partner seines Managements zu platzieren und dem Unternehmen wichtige Vorteile zu verschaffen.

Denn richtig verstandenes Diversity Management bedeutet in der wortwörtlichen Übersetzung "soziale Vielfalt gut/konstruktiv zu nutzen". Damit dies geschehen kann, muss Diversity Management im Unternehmen als Führungskonzept verankert sein, das die Unterschiedlichkeit jedes einzelnen Beschäftigten beachtet und zum Vorteil für alle Beteiligten nutzen will. Dies geht weit

darüber hinaus, die Verschiedenheit (= Diversity) nur zu tolerieren. Es geht vielmehr darum, sie überall zu fördern und wertzuschätzen. Diversity Management im Alltag ist also ein strategisch-kultureller Ansatz, dem durch entsprechende Maßnahmen Rechnung getragen wird. Die Notwendigkeit, sich als Unternehmen dieser Frage aktiv zuzuwenden, ergibt sich aus zwei Faktoren:

■ **Gesellschaftliche Entwicklungen:** Der wachsenden Bedeutung von Frauen für den Arbeits- und Absatzmarkt, der Alterung von Gesellschaft, Belegschaften und Märkten sowie dem Umstand, dass ethnische Minderheiten deutliche Potenziale für den Arbeitsmarkt bieten.

■ **Kulturelle Veränderungen:** Selbstverwirklichung und Flexibilität haben für viele Arbeitnehmer die höchste Priorität, junge Menschen tendieren zu einem offenen und multikulturellen Umfeld, und traditionelle Rollen und Wertvorstellungen verlieren weiter an Bedeutung. Grund genug, also, sich als Personalverantwortliche diesem Thema intensiv zuzuwenden!



## **Interview mit Jörg Meier, Kanzler der NORDAKADEMIE Elmshorn: Vorteile der neuen Studienabschlüsse für die unternehmerische Praxis**

Häufig liest man über den Bologna-Prozess und die damit verbundenen Änderungen im Studiensystem in Deutschland. Dennoch sorgt dieses mittlerweile nicht mehr ganz junge System, das im Kern die berufliche Qualifikation Studierender schneller - und im europäischen Vergleich - transparenter gestalten soll, vor allem bei vielen Personalverantwortlichen nach wie vor für Irritationen. Um die wichtigsten Aspekte dieser neuen Studienabschlüsse zu klären, stellten wir Jemandem Fragen, der es wissen muss: **Jörg Meier, dem Kanzler der NORDAKADEMIE, Hochschule der Wirtschaft in Elmshorn.**

**HR-Report:** Herr Meier, was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen den traditionellen Abschlüssen (Magister, Diplom, Examen) und den neuen Abschlüssen Bachelor und Master?

**Jörg Meier:** Früher musste vor Studienbeginn die Entscheidung getroffen werden, ob man kürzer und praxisnäher studieren wollte - dann ging man zur Fachhochschule, oder ob man ein längeres und stärker wissenschaftlich ausgerichtetes Studium bevorzugte - dann musste man an die Universität.

Heute beginnen alle Studierenden ihre akademische Ausbildung mit einem kurzen, praxisnahen und berufsbefähigenden Studium, das sie (hoffentlich) mit einem Bachelorabschluss beenden.

Ein möglicherweise danach absolviertes Masterstudium dient neben dem Erwerb "höherer akademischer Weihen" in erster Linie der Vermittlung von spezialisiertem Wissen. Masterstudiengänge müssen zudem ein Profil aufweisen, das entweder praxis- oder forschungsorientiert sein kann. Wichtig ist auch zu wissen, dass Bachelor- wie Masterstudiengänge sowohl an Fachhochschulen als auch an Universitäten angeboten werden können und keinerlei Unterschied hinsichtlich der Wertigkeit der Abschlüsse in Abhängigkeit vom anbietenden Hochschultyp besteht.

**HR-Report:** Worin unterscheiden sich eigentlich die B.Sc von den B.A. Abschlüssen genau?

**Jörg Meier:** Es gibt einen Katalog der Kultusministerkonferenz, der die Abschlussbezeichnungen den Studiengängen zuordnet. In geisteswissenschaftlichen Studiengängen z. B. kann nur der Bachelor of Arts vergeben werden, in Naturwissenschaften der Bachelor of

Science. Daneben gibt es einige Studiengänge, bei denen beides möglich ist. Hierzu gehören die Wirtschaftswissenschaften. Hat ein Studiengang hohe mathematisch-quantitative Ausprägung, kann der B.Sc. als Abschluss vergeben werden.

**HR-Report:** Welche Vor- und Nachteile kann ein Unternehmen von einem Bachelor-Absolventen gegenüber früheren Diplom-Inhabern erwarten?

**Jörg Meier:** Bei der Umstellung lautete hinsichtlich der Qualifikationsziele ein Schlüsselwort "Berufsbefähigung". Demzufolge wird in den Bachelorstudiengängen auch Wert auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen gelegt, während sich das Curriculum früher im Regelfall auf fachliche Inhalte beschränkt hat. Nachteile sehe ich nicht.

**HR-Report:** Ist es dabei zukünftig eher unerheblich, ob ein Bachelor an einer Universität oder einer Fachhochschule seinen Abschluss erlangt?

**Jörg Meier:** Völlig unerheblich, denn diese Unterscheidung gibt es in der Tat nicht mehr. Deshalb entfällt auch der bei Diplomen noch übliche Zusatz "(FH)" hinter der Abschlussbezeichnung.

**HR-Report:** Für wen empfiehlt sich ein Master-Studiengang und für wen eher nicht?

**Jörg Meier:** Einen Masterstudiengang müssen alle diejenigen absolvieren, die eine wissenschaftliche Karriere anstreben. Bei allen anderen wird das Masterstudium entweder aufgenommen werden, um beruflich erforderliches Spezialwissen zu erwerben. Als Beispiel können hier Absolventen eines betriebswirtschaftlichen Bachelorstudiengangs dienen, die ein Masterstudium mit dem Schwerpunkt "Vertriebsmanagement" abschließen - oder weil ein Masterabschluss Zugangshürde für eine bestimmte Hierarchieebene darstellt. Die Frage, ob der Studiengang konsekutiv oder nichtkonsekutiv ist, ist dabei unerheblich, da beide die gleichen Anforderungen erfüllen müssen. Aufpassen sollte man immer bei weiterbildenden Masterstudiengängen, denn bei diesen haben die Anbieter größeren Spielraum hinsichtlich der Studiendauer und der Anzahl der zu erwerbenden Kreditpunkte.

**HR-Report: Vielen Dank für das Gespräch!**

## Diversity Management in der Praxis

Es ist beispielsweise wissenschaftlich nachgewiesen, dass heterogene Arbeitsgruppen nachhaltig die stabileren und besseren Arbeitsergebnisse produzieren. Denn die unterschiedlich wirkenden Persönlichkeiten heben im Miteinander ihre individuellen Schwächen auf. Allerdings ist es für Führungskräfte zunächst oft wesentlich anstrengender, eine solche Verschiedenheit zu einem Team zu entwickeln und die Arbeit in dieselbe Richtung zu fokussieren. Doch Tatsache ist ebenso, dass jede Organisation dazu neigt, Homogenität in den Persönlichkeiten und deren Verhalten zu fördern - und irgendwann die Leistungsfähigkeit zu verlieren. Will man also die Vorteile von mehr Heterogenität im Unternehmen realisieren, so muss man einige „Stellschrauben“ bewegen, z.B.:

- bisher nicht berücksichtigte, aber

eigentlich passende Bewerber müssen in Stellenausschreibungen und Auswahlprozesse ernsthaft einbezogen werden,

- bereits bei der Personalauswahl müssen Instrumente genutzt werden, die die Verschiedenartigkeit in Persönlichkeits-eigenschaften, Motivationen und Verhaltenspräferenzen eindeutig feststellen,

- dies gilt auch bei der (Nach-) Besetzung von Führungspositionen,

- das Unternehmen muss möglichst viel Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit sowie der Vertrags-/ Gehaltsbestandteile bieten,

- Führungskräfte müssen darin trainiert werden, Verschiedenartigkeit von Menschen und deren Verhalten wahrzunehmen, umfassend zu reflektieren und ihre Integrationsfähigkeit auszubauen,

- Fehlverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern gegenüber Andersdenkenden oder -handelnden Be-

schäftigten muss wirksam sanktioniert werden und

- die Arbeitsgruppen sollten bei Bedarf Unterstützung im Hinblick auf eine reibungslose Teamentwicklung bekommen.

## Vorteile durch Diversity

### Extern:

- Bessere Kundenbeziehung
- Höhere Attraktivität für Anteilseigner
- Verbessertes Arbeitgeberimage
- Verbesserter Zugang zu potentiellen Arbeitnehmern

### Intern:

- Verbesserte Produktivität
- Erhöhte Loyalität und Motivation
- Verbesserte Zusammenarbeit
- Höhere Offenheit gegenüber Veränderungen

## Personalentwicklung für ältere Beschäftigte

In naher Zukunft wird eine zunehmend ältere Mitarbeiterschaft das Bild der Unternehmen prägen. Trotzdem wird bislang das Thema „Alter“ in Personalentwicklung und Weiterbildung kaum thematisiert.

Gerade ältere Beschäftigte verfügen über ein enormes und damit sehr wertvolles Erfahrungswissen und somit eine wichtige Unternehmensressource. Damit einerseits ihre Kompetenzen genutzt und andererseits ihre Motivation und Leistungsbereitschaft erhalten werden, sollten auch sie fortgebildet werden. Training bzw. die Methoden sollten jedoch auf ihre Bedürfnisse abgestimmt werden. Folgende Hinweise können dabei helfen:

- Wie schnell ältere Menschen lernen ist sehr unterschiedlich. Manch einer ist genauso schnell wie ein jüngerer, ein andere aber deutlich langsamer. Daher muss bei einem Training auf die Heterogenität der Lerngeschwindigkeit

Rücksicht genommen werden. Mit Kleingruppenarbeit und individuellen Lernfahrplänen kann man bessere Ergebnisse erzielen.

- Stress führt laut neurowissenschaftlichen Untersuchungen zu Lernschwierigkeiten. Gerade ältere Beschäftigte geraten schnell unter Stress, wenn sie das Gefühl haben, nicht mit den Jungen mithalten zu können. Daher sollte ein Training spielerisch und ohne Druck gestaltet sein, so dass kein Stressgefühl die Lernfähigkeit einschränkt.

- Eigenes Ausprobieren und Wiederholungen steigern die Merkfähigkeit. Dank unseres episodischen Gedächtnisses sind wir in der Lage, komplexe Zusammenhänge und Erlebnisse leicht wieder zu erinnern. Erfahrungen bleiben daher einfacher und länger im Gedächtnis als verbal vermitteltes Wissen.



Stefanie Kern, Wirtschaftspsychologin mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation von der Leuphana Universität Lüneburg referiert über das Thema „Führung von Best Ager“ auf unserem diesjährigen HR-Management Campus am 04. und 05. Juni 2009 in Bad Bederkesa. Den ausführlichen Pressebericht finden Sie auf unserer Homepage.

## Mehr Leistung und Motivation durch optimale Person-Job-Passung

K O N K R E T

Was bringt Menschen dazu, während der Arbeit dauerhaft motiviert und zufrieden zu sein und dabei ihre optimale Leistung zu erbringen?

Die wissenschaftliche Motivationsforschung geht davon aus, dass dies vor allem dann möglich ist, wenn sich bei einem Mitarbeiter das sogenannte „Flow-Erlebnis“ einstellt. Es gibt zwei Merkmale, die einen Mitarbeiter auszeichnen, der sich im „Flow“ befindet:

**1.** Er fühlt sich mit seiner Arbeit eins und hat große Freude an ihr. Er glaubt die Arbeit unter Kontrolle zu haben und fühlt sich durch sie angeregt und sicher.

**2.** Unabhängig von der Berufsrolle erledigt ein Mitarbeiter im Zustand des „Flows“ seine Arbeit mit hohem, nachhaltigem Erfolg.

Aber wann genau stellt sich dieses „Flow-Erlebnis“ ein? Solch ein Erleben kommt laut wissenschaftlicher Untersuchungen vor allem dann zustande, wenn Menschen von ihren Persönlichkeitseigenschaften her zu der von ihnen ausgeübten Tätigkeit passen. Diese Erkenntnis sollte schon bei der Auswahl der Bewerber berücksichtigt werden. Bereits hier lässt sich mit Hilfe geeigneter Diagnostikinstrumente erkennen, ob ein Bewerber für eine bestimmte Position geeignet ist oder nicht. Ein sehr strukturiert wahrnehmender und handelnder Mensch würde in einem Umfeld von unklaren Arbeitsaufträgen und vagen Zielformulierungen nicht motiviert handeln können. Ein sehr sachlich orientierter

Mensch mit Liebe zum Detail, wird in einem Umfeld, in der zwischenmenschliche Beziehungen und schnelles Handeln von Bedeutung sind, ebenfalls schwer ein Gefühl von „Flow“ entwickeln, unabhängig jeglicher Qualifikation, Herkunft, Alters oder Geschlechts.

**Kommt es zu einer solchen Nicht-Passung, kann es sein, dass der betreffende Mitarbeiter diese gar nicht wahrnimmt. Da Menschen dazu neigen, sich hinsichtlich ihrer Persönlichkeitseigenschaften falsch einzuschätzen, ist ihnen ihre implizite und damit ihre Kernpersönlichkeit nicht bewusst.**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Motivation und Zufriedenheit und damit eben auch die Leistung eines Mitarbeiters von der Passung zwischen der Persönlichkeit und dem Arbeitsplatz bzw. der konkreten Tätigkeit abhängt. Hieraus ergibt sich, dass es bei der Auswahl von Mitarbeitern Instrumente bedarf, die diese Passung diagnostizieren. Gutachten, so wie sie von der Von Studnitz Management Consultants erstellt werden, können schon bei der Stellenneubesetzung einen Abgleich der Persönlichkeitseigenschaften zum Anforderungsprofil der Aufgabe ermöglichen und fördern damit nicht nur zufriedene Mitarbeiter sondern auch den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

### Literaturtipp:

Erfolgreich motivieren – Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken, David Scheffer, Hogrefe Verlag, Juni 2006

### Impressum:

Von Studnitz Management Consultants GmbH, Hindenburgstraße 27, 24768 Rendsburg, Telefon: 04331/331805  
 Mail: [dhr@vonstudnitzconsultants.de](mailto:dhr@vonstudnitzconsultants.de)  
 Mitglied im: BDU, BDVT, Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V., Genderdax  
 Kooperationspartner: Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, FH Nordakademie Elmshorn

**Gewinner des Internationalen Deutschen Trainingspreises 2007**

## Erfolgsfaktoren für Nachwuchstrainings

Soll der Nachwuchs im Unternehmen auf seine Führungsaufgabe vorbereitet werden, bedarf es spezieller Trainings. Selbstreflektion und die Möglichkeit zum Sammeln praktischer Erfahrungen sind für den nachhaltigen Erfolg der Maßnahme von essentieller Bedeutung:

Nachwuchskräfte müssen sich der an sie gerichteten Erwartungen und Aufgaben bewusst werden, um diese später erfüllen zu können. Daher sollten sie im Rahmen des Trainings sich selbst, Stärken aber

auch Schwächen, Komfortzonen und Unsicherheiten reflektiert werden.

Trainings können einen Rahmen geben im „neutralen“ Umfeld erste Schritte und Erfahrungen mit dem Thema Führung zu machen. Interaktion fördert hierbei den Erfolg.

Die von Studnitz Management Consultants hat eine spezielle Planübung mit mehreren Modulen entwickelt. Informationen zu Inhalt und Aufbau können Sie anfordern unter: 04331/331805.

