

# **BF** **M** **SPIEGEL**

Journal des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V. an der Universität Bayreuth

Ausgabe 03 // Dezember 2016

## **Prof. Dr. Kay Windthorst**

Neues Vorstandsmitglied im BF/M-Bayreuth

» Seite 4

## **Neues Projekt TeBeVAT2.0**

Gewinnung des Fortsetzungsprojektes

» Seite 12

# Editorial

Liebe Leserinnen und Leser  
des BF/M-Spiegels,

die diesjährige dritte Ausgabe unseres BF/M-Spiegels möchte ich mit einer Zitierung einleiten. Heraklit von Ephesus (535 bis 475 v. Chr.) gab es uns mit auf unsere Wege: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Wir erkennen die Passung heute umso deutlicher. Die Digitale Transformation (vgl. auch Seiten 5, 8 f. und 10) schreitet voran, in der Leitzinspolitik mehren sich die Anzeichen einer Umorientierung. Politisch-gesellschaftliche Veränderungen sind medial omnipräsent: Donald Trump, EU oder Nicht-EU, Referendum Ja oder Referendum Nein.

Für die Politik möchte ich an dieser Stelle keine Wertung oder Beurteilung (vgl. neue Rubrik „Das aktuelle Stichwort“ Seite 14) vornehmen. Mit Freude begegnen wir jedoch dem jüngsten personellen Wandel am BF/M-Bayreuth. Sehr herzlich heißen wir Prof. Dr. Kay Windthorst als neues Vorstandsmitglied (Seite 4) willkommen und ebenso herzlich gratulieren wir Dr. Christina Stadler und ihrer Familie zum weiteren Zuwachs.

Wandel kann offensichtlich auch in einen Kreislauf münden. Unser vormaliges Kuratoriumsmitglied Hans Ulrich Gruber zeigt dies – nun in neuer Funktion und als neues Mitglied – auf (Seite 15). Ich freue mich auf seine Ideen und gemeinsam weiterzuentwickelnde Initiativen.

Ihre, liebe wissenschaftliche und wirtschafts-praktische Leserschaft, Ideen, Anregungen und Vorschläge helfen uns, die im Folgenden beschriebenen Veranstaltungen, Aktivitäten und Services passgenau weiterzuentwickeln. Zum Jahresende bedanken wir uns für Ihre zurückliegende Mitwirkung und Unterstützung. Wir bitten um Fortsetzung Ihres Engagements mit und für uns auch im Neuen Jahr 2017.

Eine besinnliche, entschleunigende oder wahlweise aktionsreiche aber auf alle Fälle wunderbare Weihnachtszeit wünsche ich Ihnen im Namen der Vorstand- und Mitarbeiterschaft!

Ihr

Manuel Wolz



# Inhaltsverzeichnis

Seite 4 - 5

## Personalia

- 04 Professor Dr. Kay Windthorst - Neues Vorstandsmitglied im BF/M-Bayreuth
- 05 Abschied von Katrin Leifels

Seite 5 - 11

## Rückblende

- 05 Unternehmerfrühstück - Digitalisierung in Manufakturen
- 06 BF/M-Arbeitskreis Benchmarking im Controlling: Anreizsysteme
- 07 German-Indian Round Table Oberfranken (GIRT)
- 08 14. Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht
- 10 28. KarriereForum 2016
- 10 5. Cio Round Table
- 11 FUTURALE - Filmfestival zum Thema Arbeiten 4.0 zu Gast in Bayreuth

Seite 11

## Vorankündigung

- 11 BF/M-Veranstaltung „Sozial-ökologische Geldanlagen und Nachhaltigkeitsratings“

Seite 12 - 13

## Projektbericht

- 12 TeBeVAT: Gewinnung des Fortsetzungsprojektes 2.0
- 13 BeWaB: Erste Erkenntnisse

Seite 14

## Das aktuelle Stichwort

- 14 Vorgesetztenbeurteilung

Seite 15

## Neue BF/M-Mitglieder stellen sich vor

- 15 ihrPersonalberater - Hans Ulrich Gruber

# Prof. Dr. Kay Windthorst - Neues Vorstandsmitglied im BF/M-Bayreuth

## Personelle Fortsetzung der Zusammenarbeit mit der Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth (FoFamU)

Neu im Vorstand des BF/M-Bayreuth ist Prof. Dr. Kay Windthorst. Er lehrt und forscht seit dem WS 2009/10 an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth und ist Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, Rechtsdogmatik und Rechtsdidaktik. Außerdem ist Prof. Windthorst seit 2011 Gründer und geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth (FoFamU).

Prof. Windthorst ist in Heidelberg geboren und hat in Stuttgart die Schule besucht. Danach war er für eine rechts- und betriebswirtschaftliche Ausbildung in einem internationalen Unternehmen (Quimica Sumex) in Mexiko. Anschließend absolvierte er den Wehrdienst und begann zugleich das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim. Es folgte das Studium der Rechtswissenschaften an der LMU München, das er mit dem Ersten Juristischen Staatsexamen in München abschloss. Nach Referendarzeit und Staatsexamen war Prof. Windthorst für einige Jahre als Rechtsanwalt in einer überörtlichen Sozietät in München und Berlin tätig, wo er praktische Erfahrungen sammelte. Es schloss sich die Promotion an der Juristischen Fakultät der LMU München zum Thema „Der Universaldienst im Bereich der Telekommunikation: Eine öffentlich-rechtliche Betrachtung unter Einbezug des amerikanischen Rechts“ (summa cum laude) sowie eine Assistententätigkeit an der Universität Potsdam und der Universität Düsseldorf an.

Auf der Grundlage eines Habilitationsstipendiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft habilitierte sich Prof. Windthorst 2008 an der Universität zu Köln. Es folgte eine einjährige Vertretung des Instituts für öffentliches Recht und Verwaltungslehre an der Universität zu Köln, bevor er 2009 den Ruf an die Universität Bayreuth annahm. Einen Ruf auf eine W3-Professur für Recht der Familienunternehmen an das Witten Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke lehnte Prof. Windthorst u. a. deswegen ab, weil er an der Universität Bayreuth die Möglichkeit erhielt, die Forschungsstelle für Familienunternehmen zu errichten. Er war von 2011 bis 2014 Studiendekan Rechtswissenschaft der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und leitet seit 2013 die wirtschaftswissenschaftliche Zusatzausbildung für Juristen. Außerdem ist er seit 2013 Gastprofessor für Europäisches Wirtschaftsrecht für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und seit 2016 Gastprofessor am Family Business Research Center der Kemerburgaz-Universität Istanbul, Türkei.



Neben dem nationalen und internationalen Wirtschaftsrecht sind die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Familienunternehmen ein Forschungsschwerpunkt von Professor Windthorst. Dies gilt insbesondere für Fragen der Governance und Compliance, der Familien- und Unternehmensstrategie in Familienunternehmen, spezifische rechtliche Fragen von Familienunternehmen, etwa mit Blick auf die Erbschaftsteuer und die Entwicklung einer Familiencharta.

Prof. Windthorst ist zudem Mitglied in verschiedenen Wissenschaftsorganisationen, etwa der Arthur-Burkhardt-Stiftung für Wissenschaftsförderung, der Görres-Gesellschaft zur Pflege der Wissenschaft und der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer. Außerdem ist er Mitglied des Kuratoriums der Stiftung Familienunternehmen e. V., München, und Mitglied des wissenschaftlichen Beirats dieser Stiftung (mit Prof. Dr. Hans Werner Sinn, Prof. Dr. Udo Di Fabio und Prof. Dr. Clemens Fuest).

Der Schnittstelle zwischen Recht und Wirtschaft und hier insbesondere Familienunternehmen und mittelständischen Unternehmen gilt das besondere Interesse von Prof. Windthorst. Er freut sich sehr auf seine Tätigkeit im Vorstand des BF/M-Bayreuth, in dem er insbesondere den rechtlichen Blickwinkel und die besonderen Anforderungen an Familienunternehmen einbringen möchte.

Prof. Windthorst ist verheiratet und hat drei Kinder (8 Jahre, 6 Jahre und 2 Jahre). Seine privaten Hobbys sind Tennis, Wandern und Skilanglaufen.

■ **Prof. Dr. Kay Windthorst**, Lehrstuhl für Öffentliches Recht, Rechtsdogmatik und Rechtsdidaktik, FoFamU

# Abschied von Katrin Leifels, M. A.

**Ab Oktober 2014 unterstützte Katrin Leifels das BF/M-Team. Unter Leitung von Vorstand und Präsident Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann entwickelte Frau Leifels ein praxistaugliches und zugleich wissenschaftlich fundiertes Verfahren zur Erfassung psychischer Gefährdungspotenziale im Mittelstand.**

Neben dem Schwerpunkt psychische Gefährdungsbeurteilung brachte sich Katrin Leifels auch in umfangreichen Projektbeantragungen ein. Verschiedene Ansätze zur gesünderen Gestaltung (digitalisierter) Arbeitsumgebungen konnten mit ihrer Hilfe entwickelt und in Beantragungen überführt werden.

Aufbauend auf ihre Forschungs- und Dissertationsarbeiten zum Thema „Stress in multinationalen Teams“, überführte Frau Leifels wissenschaftliche Erkenntnisse in ein mittelstandtaugliches Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz. In konstruktiver und vertrauter Zusammenarbeit mit der VVS Holding GmbH aus Bayreuth konnte Katrin Leifels ihre Entwicklung in der Praxis testen und die Tauglichkeit uneingeschränkt nachweisen. Das BF/M-Bayreuth ist somit in der Lage, insbesondere seine Mitglieder

bei der Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur Durchführung und Dokumentation einer psychischen Gefährdungsbeurteilung (§§ 4f. ArbSchG) und der Identifikation von Handlungsfeldern zur Förderung der (psychischen) Gesundheit der Arbeitnehmer/-innen maßgeblich zu unterstützen. Den Wunsch der unternehmerischen Praxis zur allgemeinen und spezifischen Information zum Thema bediente Katrin Leifels im Rahmen mehrerer Veranstaltungs- und Vortragsformaten. Parallel zu ihrem Einsatz für das BF/M-Bayreuth führte Katrin Leifels ihr Dissertationsprojekt im Rahmen eines Stipendiums fort. Diese Arbeiten verlangen nun im Endstadium einen zentraleren Fokus und bedingen den Weggang vom BF/M-Bayreuth.

Das BF/M-Bayreuth bedankt sich bei Katrin Leifels für die gute, ertragreiche und freundschaftliche Zusammenarbeit und wünscht beruflich, privat und - aus aktuellem Anlass - insbesondere wissenschaftlich alles Gute und erfolgreiches Gelingen.

■ **Manuel Wolz**, BF/M-Bayreuth



## Unternehmerfrühstück - Digitalisierung in Manufakturen

**Die Digitalisierung und die Möglichkeiten der Industrie 4.0 beeinflussen vielerorts die Wahrnehmung von Wirtschaft und bringen die Frage auf, ob und welche Geschäftsmodelle angepasst werden müssen. Jedoch gibt es - gerade im Bereich der Manufakturen - Geschäftsmodelle, deren Produkte und Produktion nicht digitalisiert werden. Das Unternehmerfrühstück am 15. November 2016 bewegte sich in diesem Spannungsfeld und eröffnete seinen 25 Teilnehmer/innen einen differenzierten Einblick und war Gast bei der Klaviermanufaktur Steingraeber & Söhne.**

Steingraeber & Söhne, die weltberühmte Klaviermanufaktur, ist eine von drei Manufakturen, die ausschließlich in Deutschland fertigen. Udo Schmidt-Steingraeber repräsentiert die 6. Generation der Unternehmerfamilie, welche seit 1852 in Bayreuth Flügel und Pianos produziert. Dieses Produkt sei, wie Udo Schmidt-Steingraeber betonte, „seit mehr als 150 Jahren fast unverändert“. Steingraeber & Söhne habe „Anachronismen als Unternehmensprinzip und bemühe die Authentizität des Produkts, der Mannschaft und des Ortes“. Die Authentizität ist sowohl bei der Ausweitung der Produktion, als auch bei der Erschließung neuer Märkte von großer Bedeutung, was sich aktuell in China zeigt. Der chinesische Markt eröffnet dem Unternehmen mit seinen bis zu 50 Millionen Klavierspielern viele Möglichkeiten. Zur Erschließung des Marktes sei die angesprochene Digitalisierung lediglich in der Vermarktung

von Bedeutung. Sie biete die Möglichkeit, dem Kunden gezielte Informationen zukommen zu lassen und ihm die Produkte in der jeweiligen Landessprache zu erklären. Die Produktion der Flügel sei jedoch nicht digitalisierbar. Sowohl die Verarbeitung der Stoffe, als auch das Bauen der Flügel sei Handarbeit. Somit sei die Digitalisierung für Steingraeber & Söhne von geringerer Bedeutung, als für andere Branchen.

**Prof. Dr. Torsten Eymann**, Mitglied der FoFamU und Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bayreuth, griff mit seinem Impulsvortrag das Thema der Digitalisierung auf. Er führte in verschiedene Konzepte des Marktzugangs ein, die durch Digitalisierung verändert würden. „Die Digitalisierung eröffnet durch Produktionssteigerungen viele Möglichkeiten, bringt aber auch einige Änderungen und Herausforderungen mit sich“, so Eymann. Diese Herausforderungen seien besonders für Intermediäre, die den Engpass des Marktzugangs darstellten, besonders groß. Viele der Marktzugänge könnten durch entsprechende Online-Lösungen erweitert werden, weswegen sich Konsumenten und Produzenten direkt, ohne einen zwischengeschalteten Intermediär, verknüpfen könnten. Der Intermediär sei in dieser Lösung überflüssig. Somit sei es „für Intermediäre wichtig, Geschäftsmodelle anzupassen und die sich durch ihren Wissensvorsprung ergebenden Chancen zu nutzen“.

■ **Leon Ottmüller**, FoFamU

# BF/M-Arbeitskreis Benchmarking im Controlling: Anreizsysteme

## Die erfolgreiche Arbeitskreisreihe „Benchmarking im Controlling“ wurde wieder aufgenommen

Am 5. Oktober 2016 fand der BF/M-Arbeitskreis „Benchmarking im Controlling“ mit einem Vortrag zum Thema Anreizsysteme mit Herrn Prof. Dr. Friedrich Sommer in den Räumen der Universität Bayreuth statt.

Nachdem der Arbeitskreis Anreizsysteme im letzten Jahr aufgrund des Weggangs von Herrn Prof. Dr. Thorsten Knauer nicht mehr stattfinden konnte, wurde die erfolgreiche Arbeitskreisreihe am 5. Oktober 2016 wieder aufgenommen. Die zahlreichen Teilnehmer/innen wurden von Herrn Prof. Dr. Klaus Schäfer, Vorstand des BF/M-Bayreuth, begrüßt. Er stellte zunächst allgemein das BF/M und seine Zielsetzung vor. Weiterhin ermutigte er die Teilnehmer/innen, mit Projekt- und Forschungsideen im Bereich Controlling oder Unternehmensfinanzierung auf das BF/M-Bayreuth zuzugehen.

Der Vortrag selbst wurde von Herrn Prof. Sommer, aktuelle Vertretung am Lehrstuhl für Controlling, gehalten. Wild (1973) folgend, definierte Prof. Sommer Anreizsysteme als „die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Sanktionen).“ Fehlende Motivation der Mitarbeiter könne zu Milliardenkosten für Unternehmen führen, was eine sinnvolle Ausgestaltung von Anreizsystemen notwendig mache. Weiterhin gab Prof. Sommer einen Überblick über Anforderungen an Anreizsysteme sowie deren Systematisierung und Bemessungsgrundlage.

Von besonderem Interesse für die Teilnehmer/innen waren auch die Vor- und Nachteile einer leistungsorientierten Vergütung im Vergleich zur fixen Vergütung. So konzentriert sich ein Mitarbeiter mit fixem Gehalt zwar kaum auf die Steigerung dieses Gehaltes, er erhält aber auch dann sein volles Gehalt wenn er keine Leistung bringt. Somit kann eine leistungsorientierte Vergütung einen Anreiz zur Leistungsmaximierung setzen. Allerdings sei auch hier zu beachten, dass eine nicht anreizkompatible Bemessungsgrundlage dazu führen kann, dass der Mitarbeiter sich nur auf die Steigerung seines Gehalts konzentriert. Somit gibt es auch Gründe, die gegen die Setzung von Anreizen sprechen, da Menschen gerade dann motiviert sind, wenn sie selbstbestimmt handeln. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, eine Unternehmenskultur zu etablieren, welche die intrinsische Eigenmotivation der Mitarbeiter bewahrt und fördert.

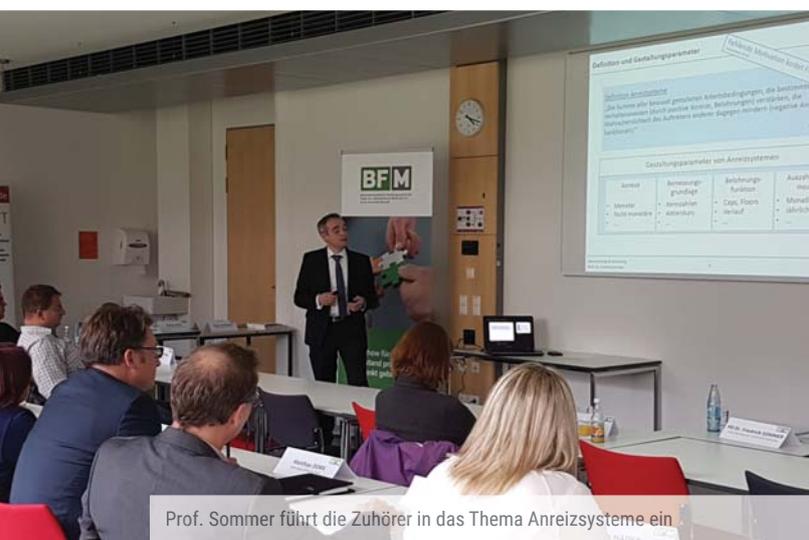
Ein Überblick über die am häufigsten in Unternehmen eingesetzten Anreize zeigt, dass aktuell vor allem monetäre Anreize (z. B. Erfolgsbeteiligungen, Sozialleistungen, Statussymbole) genutzt werden - jährliche leistungsabhängige Auszahlungen gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung.

Im Anschluss an den Vortrag kam es zu einer angeregten Diskussion über die richtige Ausgestaltung der Anreizsysteme, insbesondere um die Mitarbeiter langfristig zu motivieren. Prof. Sommer verwies dabei auf ein sogenanntes Bonusbank-System, bei dem die Boni den Mitarbeitern nie sofort zu 100 Prozent ausgezahlt werden, sondern sich über mehrere Perioden verteilen und so eine Langfristorientierung hervorgerufen werden soll.

Abschließend wurde den Teilnehmer/innen ein Fragebogen ausgeteilt, um die Themenfindung für Folgearbeitskreise zu unterstützen. Dabei wurden die Themen Kostenmanagement und operative Planung am häufigsten genannt. In der Diskussion kam aber auch klar hervor, dass sich die Teilnehmer/innen weiteren Input zum Thema Anreizsysteme, insbesondere in Form von Praxisbeiträgen, wünschen.

Vor diesem Hintergrund wird der nächste Arbeitskreis Controlling diese Thematik also erneut aufnehmen.

■ Julian Kettl, BF/M-Bayreuth



Prof. Sommer führt die Zuhörer in das Thema Anreizsysteme ein.

# Indien - Marktpotenziale mit Hindernissen

## Indischer Generalkonsul eröffnete GIRT Oberfranken in Bayreuth



Am 17. November 2016 trafen sich mehr als 50 Wirtschaftsvertreter/innen zur Eröffnung des „GIRT Oberfranken“ in der IHK für Oberfranken Bayreuth. GIRT steht für „German-Indian Round Table“ und ist ein deutschlandweites Netzwerk von Managern für Manager, die im deutsch-indischen Geschäftsumfeld tätig sind. Nun gibt es mit dem „GIRT Oberfranken“ auch in Oberfranken eine entsprechende Plattform, die den Erfahrungsaustausch zwischen Indien-Kennern und -Neulingen fördern und so die Wirtschaftsbeziehungen zu Indien ausbauen soll.

Mit 1,2 Mrd. Einwohner und einem Wirtschaftswachstum von mehr als sieben Prozent zählt Indien aktuell zu einer der dynamischsten Wirtschaftsnationen weltweit – und ist somit ein interessanter Partner auch für oberfränkische Unternehmen. Das sahen nicht nur die beiden Initiatoren des „GIRT Oberfranken“ so, **Prof. Dr. Stefan Wengler**, Hochschule Hof, und **Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann**, Universität Bayreuth und BF/M-Bayreuth, die im GIRT Oberfranken ihre Indien-Netzwerke und -erfahrungen mit der lokalen Wirtschaft verbinden. Der Wunsch nach mehr Austausch zum Thema Indien wird nicht nur von den Kooperationspartnern IHK für Oberfranken Bayreuth und BF/M-Bayreuth gefördert, sondern ist auch unter den regionalen Unternehmen sehr hoch, was man an der großen Resonanz der Eröffnungsveranstaltung sehen konnte: Mit mehr als 50 Teilnehmer/innen wurden die Erwartungen aller Beteiligten weit übertroffen.

In seiner Eröffnungsrede ging **Sugandh Rajaram**, der neue Generalkonsul Indiens, auf die großen Potenziale Indiens ein, die sein Land zu bieten hat. Insbesondere vor dem Hintergrund der umfangreichen Reformen, die aktuell in Indien durchgeführt werden, würde das Land für Investoren – insbesondere aus Deutschland – immer attraktiver werden. Gleichzeitig gilt es jedoch, die kulturellen Unterschiede zu Deutschland beim Markteintritt sowie beim Management von Tochtergesellschaften zu berücksichtigen. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen stelle dies eine große Herausforderung dar. Aus diesem Grund sind die Aktivitäten des „GIRT Oberfranken“ als besonders wertvoll anzusehen, weil hier der Erfahrungsaustausch sowohl auf Unternehmensebene als auch auf der persönlichen Ebene gefördert werde.

Den Auftakt bei den Erfahrungsberichten machte die REHAU AG + Co. In seinem Vortrag ließ **Dr. Thorsten Schlüter**, Personalleiter der REHAU Gruppe, keinen Zweifel daran, dass Indien für sein Unternehmen zu den wichtigsten Wachstumsmärkten in der Welt zähle. Wie bei allen Investitionen seien jedoch auch

hier besondere Hürden und Schwierigkeiten zu überwinden – aber diese bekäme man durch geschicktes Management und mit viel Ausdauer in den Griff.

Mit **Guido Christ**, dem ehemaligen stellv. Geschäftsführer der Deutsch-Indischen Außenhandelskammer in Indien, folgte ein ausgewiesener Indien-Kenner, der - ähnlich wie seine beiden Vorredner - die außergewöhnlichen Chancen in Indien hervorhob. Dass der Weg nach Indien jedoch durchaus schwierig sei und viele Fehler gemacht werden können, illustrierte er wunderbar an zahlreichen Beispielen aus der Praxis.

Ebenso wichtig wie die Erfahrungsberichte war das anschließende Networking. Zahlreiche interessante Gespräche zwischen den Unternehmern, Anekdoten aus vielen Jahren im Indien-Geschäft, aber auch erste Ansätze zu neuen Kooperationen haben sich entwickelt.

Nach diesem gelungenen Auftakt sind bereits weitere Netzwerk-Treffen geplant. Diese werden von Partner-Unternehmen des „GIRT Oberfranken“ ausgerichtet: Im ersten Quartal 2017 wird ein Treffen bei der Firma HOFTEX/TENOWO in Hof stattfinden, im zweiten Quartal das dritte Netzwerk-Treffen bei der Firma KAESER Kompressoren in Coburg.

### Kontakt:

Prof. Dr. Stefan Wengler  
E-Mail [girt@scienceventure.net](mailto:girt@scienceventure.net)  
Telefon 0151 57341594



Die Initiatoren des GIRT Oberfranken, Prof. Dr. Stefan Wengler (links) und Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann (rechts) gemeinsam mit dem neuen indischen Generalkonsul Sugandh Rajaram aus München

## 14. Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht IT-Sicherheit als Herausforderung für Wirtschaft und Staat

Renommiertere Referenten aus Wissenschaft, wirtschaftlicher wie behördlicher Praxis und Politik diskutierten über aktuelle Fragen der IT-Sicherheit



Manuel Wolz, Geschäftsführer des BF/M-Bayreuth, begrüßte die zahlreichen Teilnehmer

Angesichts des Einsatzes von IT in sämtlichen Bereichen von Wirtschaft und Staat gewinnt die Sicherung von IT-Systemen immer mehr an Bedeutung. Ohne eine funktionsfähige IT sind Wirtschaft und Staat weitgehend handlungsunfähig. IT-Sicherheitsmängel können zu hohen Schäden für Unternehmen und die Gesellschaft führen. Aufgrund dessen hat der deutsche Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Erhöhung der Sicherheit informationstechnischer Systeme (IT-Sicherheitsgesetz) vom 17. Juli 2015 reagiert und Betreiber Kritischer Infrastrukturen zur Sicherung ihrer IT-Systeme verpflichtet. Zusammen mit der unionsrechtlichen Netz- und Informationssicherheitsrichtlinie 2016/1148 vom 6. Juli 2016 wird die Thematik rechtlich durchdrungen. Dabei muss jeweils das Bedürfnis einer sicheren IT im unternehmerischen und öffentlichen Interesse mit wirtschaftlich sinnvollen und technisch möglichen Maßnahmen in Einklang gebracht werden.

Um dieser vielschichtigen Gemengelage näher zu kommen, veranstalteten die Forschungsstelle für Wirtschafts- und Medienrecht an der Universität Bayreuth (FWMR), das BF/M-Bayreuth e.V., der Bayreuther Arbeitskreis für Informationstechnologie, Neue Medien, Recht e.V. sowie das Zentrum Digitalisierung Bayern am 28. Oktober 2016 eine Tagung zur IT-Sicherheit als Herausforderung für Wirtschaft und Staat. Dabei sprachen Experten/innen aus wirtschaftlicher und behördlicher Praxis sowie aus der Wissenschaft.

Den ersten Themenblock „Ziele, Standards und Pflichten“ eröffnete Herr **Christoph Freimuth** mit einem Referat zum personellen Anwendungsbereich des IT-Sicherheitsgesetzes. Dieser lässt sich im Wesentlichen mit den Betreibern Kritischer Infrastrukturen umgrenzen. Im Zentrum der Ausführungen stand die Bestimmung der Kritischen Infrastrukturen anhand der Vorgaben des BSIG durch die BSI-KritisV, aber auch die Adressierung an speziell regulierte Branchen Kritischer Infrastrukturen. Eine Erweiterung des personellen Anwendungsbereiches erfolgt dabei über die Betreiber Kritischer Infrastrukturen hinaus auch auf Hersteller informationstechnischer Produkte in Bezug auf eine Mitwirkungspflicht bei der Beseitigung und Vermeidung von Störungen der IT-Sicherheit.

Hieran anschließend beschäftigte sich Herr **Dr. Andreas Leupold** mit dem materiell-rechtlichen Part, den rechtlichen Pflichten zur Sicherung der IT. Dabei wird deutlich, dass sich eine allgemeine Pflicht zur Sicherung der IT bereits für den Vorstand einer Aktiengesellschaft aus dem AktG sowie den GmbH-Geschäftsführer aus dem GmbHG aus haftungsrechtlichen Vorschriften ergibt. Gleiches gilt für die unrechtmäßige Verarbeitung personenbezogener Daten nach dem BDSG. Noch intensiver wird diese Materie mit dem IT-Sicherheitsgesetz durchdrungen. Dabei werden mit der Pflicht angemessene Vorkehrungen zur Sicherung der IT zu treffen, die dabei dem Stand der Technik zu entsprechen haben, und der Meldepflicht von erheblichen Störungen der IT zwei neue Pfeiler einer IT-Sicherheitsarchitektur geschaffen.

Den technischen Teil übernahm im Folgenden Frau **Dr. Dina Bartels**, indem sie die praktische Umsetzung einer angemessenen IT-Sicherheit anhand eines ISMS aufzeigte.

Den ersten Teil schloss der Berichterstatter zum IT-Sicherheitsgesetz, Herr **Clemens Binniger**, MdB. Er ging auf die Ziele und Intentionen des IT-Sicherheitsgesetzes ein, indem er es in die Reihe der Gesetzgebungsakte zum E-Perso und zur DE-Mail stellte.

Den Themenbereich „Kooperation mit Behörden“ leitete Frau **Dr. Stefanie Fischer-Dieskau** mit einem Vortrag zur Rolle des Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) und seiner Kooperation mit Unternehmen als Vertreterin eben dieser Behörde ein. Das BSI ist dabei die zentrale Behörde in

Bezug auf die IT-Sicherheit. Dabei versteht sich das BSI neben der Funktion als IT-Sicherheitsdienstleister für den Bund vor allem als Kooperationspartner mit der Wirtschaft, wie Initiativen wie die Allianz für Cyber-Sicherheit und der UP KRITIS, aber auch weitere zeigen. Durch die Änderungen des IT-Sicherheitsgesetzes verschob sich der Schwerpunkt der behördlichen Tätigkeit in Richtung Kritische Infrastrukturen.

Mit der IT-Sicherheit aus Sicht des Datenschutzes befasste sich Herr **Jürgen Müller** von der Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationssicherheit. IT-Sicherheit und Datenschutz überschneiden sich, sofern personenbezogene Daten geschützt werden sollen. Aus datenschutzrechtlicher Sicht ist trotz der teilweise ähnlichen Schutzrichtung in Einzelheiten Kritik an den Regelungen des IT-Sicherheitsgesetzes zu üben. Perspektivisch stellte er auch die Auswirkungen der Datenschutzgrundverordnung im Hinblick auf die Datensicherheit ab Mai 2018 dar.

Die „Branchenspezifische Umsetzung“ wurde anschließend aus Sicht der Branchen Informationstechnik und Telekommunikation sowie der Finanzbranche beleuchtet. Dabei begann Herr **Dr. Rainer Liedtke** für den Telekommunikationssektor mit einer historischen Wellenbewegung der IT-Sicherheit, die sich in den 1990er Jahren abnehmend und seit dem Jahrtausendwechsel wieder aufstrebend darstellt. In Bezug auf die Telekommunikationsbranche erscheint dabei das IT-Sicherheitsgesetz aufgrund der seit der Privatisierung dieses Bereichs in umfassender Weise bestehenden Sicherungspflichten als alter Wein in neuen Schläuchen. Auch wenn sich durch das IT-Sicherheitsgesetz die Chance ergibt, die Sicherheit der IT Kritischer Infrastrukturen branchenübergreifend auf ein einheitlicheres Niveau zu heben, müssen sich die Praxistauglichkeit und Wirksamkeit noch bewähren und die Regelungen im Detail nachgesteuert werden.

Für die Branche der Informationstechnik stellte Herr **Steffen Hamann** die Notwendigkeit einer gesetzlichen Regulierung in Frage. Denn eine sichere Informationstechnik ist für diesen Bereich notwendige Geschäftsgrundlage und damit im eigenen Unternehmensinteresse zwingend zu gewährleisten.

Für den derzeit von der BSI-KritisV noch nicht erfassten Sektor Kritischer Infrastrukturen der Finanzbranche sprach Herr **Heinrich Lottmann**. Er wies auf vielfältige bereits bestehende Doppelregulierungen der IT-Sicherheit durch das Kreditwesengesetz und die Datenschutzgrundverordnung, um nur die wichtigsten zu nennen, hin. Anschließend stellte er für die Finanzbranche geeignete Kriterien zur Ermittlung der Kritischen Infrastrukturen, durch die für den Finanzsektor in Bearbeitung befindliche BSI-KritisV dar. Einheitlicher Tenor der

Branchenvertreter ist, dass IT-Sicherheit notwendig ist, jedoch Mehrfachregulierungen vermieden werden und im Detail noch Änderungen vorgenommen werden müssen.

Unter einem erweiterten Blickfeld wendeten sich die beiden letzten Referate der IT-Sicherheit im Gesamtkomplex der Sicherheitsarchitektur zu. Herr **Dr. Burkhard Even** stellte dabei die Netzsicherheit als nachrichtendienstliche Aufgabe vor. Dabei schilderte er die Gefahren für die IT-Sicherheit aus Sicht des Verfassungsschutzes.

**Prof Dr. Heinrich Amadeus Wolff** ordnete das IT-Sicherheitsgesetz als Teil der jüngeren Entwicklung der Sicherheitsarchitektur ein. Das IT-Sicherheitsgesetz ist dabei Ausdruck einer zunehmenden Verrechtlichung auf Bundesebene, aber auch einer Kooperation von Staat und Wirtschaft und prägt das BSI als Sicherheitsbehörde besonderer Art mit beobachtender, beratender und entscheidender Funktion, aber ohne klassische Überwachungsbefugnisse.

Unter dem Eindruck der vielfältigen Referate wird deutlich, dass die IT-Sicherheit eine Thematik ist, deren Stellenwert in Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen wird. Es ist daher wichtig, dass sich der Staat mit einer entsprechenden Gesetzgebung und angemessenen Behördeninfrastruktur sowie die Wirtschaft mit entsprechenden technischen und organisatorischen Vorkehrungen den Herausforderungen der IT-Sicherheit stellen.

■ **Christoph Freimuth**, Forschungsstelle für Wirtschafts- und Medienrecht, Universität Bayreuth



MdB Clemens Binninger referierte zum Thema „Ziele und Intentionen des IT-Sicherheitsgesetzes“

# 28. KarriereForum 2016 - Networking leicht gemacht

28. Karriere<sup>2016</sup>  
Forum

**Am 16. November 2016 fanden über 80 Aussteller im Rahmen des 28. KarriereForums ihren Weg an die Universität Bayreuth. Erneut schaffte die Universität Bayreuth, unterstützt von den Studierendeninitiativen MARKET TEAM, bdv sowie VWI, mit dieser universitären Firmenkontaktmesse den aktiven Schulterchluss zwischen Studierenden und Unternehmen.**

Das KarriereForum überzeugte in diesem Jahr erneut mit einem interessanten und überaus vielfältigen Mix aus regionalen und überregionalen Unternehmen, Gründerbereich, Start-ups sowie Vertreter/innen namhafter Kanzleien. Besonders hervorzuheben ist in diesem Jahr wieder die starke Beteiligung regionaler Unternehmen, womit erneut ein deutliches Zeichen der engen Verbundenheit der Region zur Universität Bayreuth gesetzt werden konnte. Auch legte das weiterführende Programm des KarriereForums durch zusätzlich angebotene Workshops, Fachvorträge, individuellen Einzelgesprächen und dem neuen CompanySlam in diesem Jahr noch einmal zu. Damit hat das KarriereForum wieder einmal die zunehmende Bedeutung von Recruiting und Networking unterstrichen. Das Interesse der Studierenden an regionalen und überregionalen Unternehmen ist – wie schon in den vorangegangenen Jahren – auf einem erfreulich hohen Niveau. Dies beweist einmal umso mehr, wie

wichtig eine gute Beziehung zwischen Wirtschaft und Studierenden ist und dass Messen, wie das KarriereForum, für beide Seiten hohe Attraktivität und Anziehungskraft genießen.

Das KarriereForum war auch in diesem Jahr thematisch gegliedert: „Wirtschaft“, „Jura“ und „MINT“ sollen möglichst viele unterschiedliche Studierende ansprechen und damit das KarriereForum in der Breite auf den Campus bringen. Auf Rückfrage bei den beteiligten Unternehmen wird gerade diese fachliche Einteilung sehr positiv bewertet, denn die Kontaktgespräche über Berufs- und Karrieremöglichkeiten werden dadurch noch zielgerichteter. Am Ende lässt sich festhalten, dass das KarriereForum ein effektives Bindeglied zwischen Theorie und Praxis, zwischen Hörsaal und Berufswelt darstellt und als umfassende Plattform für Unternehmen und Studierende gleichermaßen angesehen wird: Networking leicht gemacht!

Die Stabsabteilung KarriereService und Unternehmenskontakte der Universität Bayreuth bedankt sich hierfür bei den weiteren Co-Organisatoren, dem BF/M-Bayreuth e. V. sowie der Bundesagentur für Arbeit Bayreuth-Hof.

■ **Susanne Weigelt**, KarriereService & Unternehmenskontakte, Universität Bayreuth

## 5. Cio Round Table

# Erfolgreiches Treffen der oberfränkischen IT-Leiter in Kulmbach



**Am 23. November 2016 fand der fünfte „CIO Round Table“ unter dem Motto „Auswirkungen der Digitalisierung auf das Business und IT-Management“ bei der Firma IREKS in Kulmbach statt. Die Veranstaltung wird regelmäßig von der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT gemeinsam mit dem Institut für Informationssysteme der Hochschule Hof (iisys), dem BF/M-Bayreuth und der Firma LAMILUX organisiert.**

Ziel des CIO Round Table ist ein regelmäßiger Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu aktuellen Themen im Bereich der Informationstechnologie. Auch bei der fünften Veranstaltung konnten wieder viele hochrangige IT-Führungskräfte aus der Praxis sowie IT-Experten aus der Wissenschaft in den Räumlichkeiten der Firma IREKS in Kulmbach begrüßt werden.

**Prof. Dr. Nils Urbach** vom Fraunhofer FIT referierte im Rahmen seines Impulsvortrags über das Thema „IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung: 10 Thesen zur IT-Organisation

der Zukunft“. Anschließend wurde dieses Thema aus der Perspektive der Praxis beleuchtet. Herr **Erhard Ströhl** von der Firma BAUR Versand berichtete über die „Auswirkungen der Digitalisierung auf das Business am Beispiel von BAUR“. **Prof. Dr. Gilbert Fridgen** stellte im Anschluss die damit verbundene Initiative „Wissenschaftscampus e-commerce“ vor. An alle Vorträge schlossen sich angeregte Diskussionen an, welche wertvolle Erkenntnisse für alle Beteiligten lieferten.

Um den Abend ausklingen zu lassen, folgte nach den Vorträgen noch ein gemütliches „Get-together“. In entspannter Atmosphäre bot sich den Teilnehmer/innen eine gute Gelegenheit, um Kontakte zu knüpfen sowie sich über aktuelle Fragestellungen im IT-Kontext auszutauschen. Nach dem gelungenen fünften Durchlauf des CIO Round Table freut sich das Organisationsteam bereits auf die nächste Veranstaltung, welche im Frühjahr 2017 stattfinden wird.

■ **Albert Letner**, Fraunhofer FIT

# FUTURALE – Filmfestival zum Thema Arbeiten 4.0 zu Gast in Bayreuth

**Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus, wie gestalten sich innovative Lebensentwürfe und welche Wege gehen Unternehmen in der Zukunft? Diese Fragen wurden im Rahmen des Filmfestivals „FUTURALE“ thematisiert, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen wurde.**

Das Filmfestival tourt seit November 2015 durch Deutschland und macht dabei Halt in 27 Städten. Vom 6. bis 12. Oktober 2016 war das Filmfestival nun auch in Bayreuth zu Gast. In sieben Dokumentarfilmen beleuchtete man das Thema „Arbeiten 4.0“ aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln. Das Filmfestival ist Bestandteil des Dialogprozesses Arbeiten 4.0, der auf diesem Wege in die Breite getragen und auch den Bürgerinnen und Bürgern zugänglich gemacht werden soll. Die Besucher hatten die Möglichkeit, nach Ende der Vorstellung zu den Inhalten der Dokumentarfilme und über die Arbeitswelt von morgen zu diskutieren. Regionale Expertinnen und Experten aus unterschiedlichsten Bereichen waren bei den Vorstellungen zu Gast und standen den Zuschauern Rede und Antwort. Am 11. Oktober war zudem Bundesministerin Andrea Nahles in Bayreuth, um im Anschluss an den Film „Deine Arbeit, dein Leben!“ mit dem Publikum ins Gespräch zu kommen. Die in den Diskussionen gewonnenen Erkenntnisse und Anregungen werden vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales aufgegriffen und gehen in das Weißbuch Arbeiten 4.0 ein.

Auch das BF/M-Bayreuth war bei der Veranstaltung vertreten. Unsere Mitarbeiterin Ramona Heinz nahm als Expertin an der Vorstellung des Dokumentarfilms „Silicon Wadi“ teil. Im Film wird anschaulich und unterhaltsam gezeigt, wie sich israelische Gründer mit digitalen Produkten in die Selbstständigkeit wagen. Dabei werden nicht nur die Sonnenseiten beleuchtet, sondern auch die Herausforderungen, mit denen sich Start-ups konfrontiert sehen, wie zum Beispiel das Einwerben von Fremdkapital und teaminterne Konflikte. Welche Gründer mit ihrer Idee am Markt Erfolg haben, bleibt bis zum Schluss spannend. Für weitere Informationen zur FUTURALE und den gezeigten Dokumentarfilmen, besuchen Sie die Homepage: <https://www.arbeitenviernull.de/filmfestival.html>.

■ **Ramona Heinz**, BF/M-Bayreuth



## BF/M-Veranstaltung am 7. Februar 2017 Sozial-ökologische Geldanlagen und Nachhaltigkeitsratings

**Am 7. Februar 2017 veranstaltet das BF/M-Bayreuth von 17:00 bis 19:00 Uhr einen Vortrag zum Thema „Sozial-ökologische Geldanlagen und Nachhaltigkeitsratings“.**

Für eine Vielzahl von Unternehmen und Investoren stellt sich neben der ökonomischen bzw. wirtschaftlichen Nachhaltigkeit die Frage, ob sie auch gemäß sozialer und ökologischer Kriterien nachhaltig wirtschaften und investieren. Längst hat sich diese Fragestellung aus ihrer politischen Nische entfernt.

So deuten die Befunde wissenschaftlicher Studien darauf hin, dass Unternehmen, die sozial und ökologisch verantwortlich agieren eine bessere Performance als „konventionelle“ Unternehmen aufweisen.



Der Vortrag von **Prof. Dr. Andreas Höfer** von der Hochschule der Deutschen Bundesbank geht auf Anforderungen, Messansätze und aktuelle Entwicklungen im Bereich der sozial-ökologischen Geldanlagen sowohl aus Unternehmens- als auch Investorenperspektive ein. Im Anschluss steht Prof. Höfer für Fragen der Teilnehmer zur Verfügung.

**Veranstaltungsort:** HypoVereinsbank Uni Credit Bank AG, Filiale Bayreuth, Bahnhofstraße 4, 95444 Bayreuth

Eine Einladung mit näheren Einzelheiten geht Ihnen selbstverständlich rechtzeitig zu.

■ **Julian Kettl**, BF/M-Bayreuth

# TeBeVAT: Gewinnung des Fortsetzungsprojektes 2.0



## Im Projekt „TeBeVAT 2.0 - Validation of informal learning with the profession of event-technic“ findet die Pilotstudie TeBeVAT ihren logischen Anschluss

Während die Arbeiten der Pilotstudie „TeBeVAT – Teilzertifizierung im Berufsfeld Veranstaltungstechnik“ mehr und mehr in Schwung kamen, beantragte das BF/M-Bayreuth im März 2016 die logische Anschlussverwendung im Förderprogramm Erasmus+ der Europäischen Kommission. Nach positivem Bescheid Ende Juli 2016 starteten die Anschlussaktivitäten zum 1. September 2016. Das Projekt des BF/M-Bayreuth ist dabei eine von lediglich drei genehmigten Initiativen in Bayern innerhalb des umfangreichen europäischen Förderprogramms Erasmus+.

Auch in dieser zweiten Runde erwies sich die Zusammenarbeit mit dem Nürnberger Personalentwickler Dr. Michael Beck und der Unternehmensberaterin Dagmar Kiener als ertragreich. Die Begutachtung der Nationalen Agentur beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) bestätigte die Wichtigkeit der bisherigen Arbeiten und die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen, Anpassungen und Erweiterungen. Die Kooperationspartner aus Belgien (STEPP vzw), Großbritannien (Gecko Programmes Ltd.), Österreich (SV-wtu e. U.), Italien (StudioCentroVeneto) und Hannover bringen weiterhin ihre Expertise in den Feldern Veranstaltungstechnik, informelles und non-formales Lernen sowie der Kompetenzdiagnostik ein. Darüber hinaus konnte mit dem niederländischen Verband für Veranstaltungstechnik (Vereniging voor Podiumtechnologie) ein weiterer Know-how-Träger für eine Mitarbeit reaktiviert werden.

Während die Pilotstudie TeBeVAT die Entwicklung eines Kompetenzdiagnose-Tools für den Unterbereich Sound/Tontechnik innerhalb der Veranstaltungstechnik beleuchtet, ermöglicht TeBeVAT 2.0 die Überprüfung der Anwendbarkeit des Diagnose-Tools in den Kompetenzfeldern

- Projektmanagement
- Arbeitsorganisation
- Videotechnik
- Beleuchtungstechnik
- Mobile Bühnenbauten
- Bühnentechnische Einrichtungen
- Energieverteilung
- Medienintegration
- Spezialeffekte
- Logistik und
- Soziale Kompetenz/Interkulturelle Kompetenz

Ein weiteres Arbeitspaket des Projektes fokussiert die Wichtigkeit eines Coaches als Partner beim informellen und non-formalen Lernen. Ziel ist die Definition eines Anforderungsprofils oder einer Reihe von Kompetenzen eines guten Coaches.

Wiederum aufbauend auf Kontakte und Vorarbeiten der Pilotstudie TeBeVAT überführen die Partner ihre Erkenntnisse in die Erstellung eines für das informelle und non-formale Lernen prototypischen Trainings-/Lehrplanes. Hierbei können auch die Rolle und das nutzenstiftende Wirken eines (guten) Coaches gemäß des zuvor abgesteckten Anforderungsprofils dargestellt werden.

TeBeVAT 2.0 ist ausdrücklich als konsekutives Folgeprojekt von TeBeVAT konzipiert. Vor besondere Herausforderungen wird das Konsortium dabei durch die zeitliche Überschneidung von Vorlage und Folge gestellt. Im Zeitraum September 2016 bis August 2017 laufen die beiden Initiativen parallel. Zwar werden damit gute Synergieeffekte möglich, die Arbeitsbelastung erhöht sich jedoch merklich. Umso wichtiger erscheinen gut funktionierende Abläufe in der Koordination der Aktivitäten der europäischen Partner. Neben inhaltlichen Aufgaben fällt hier dem BF/M-Bayreuth mit seinen Partnern Dr. Michael Beck und Dagmar Kiener eine absolut erfolgskritische Bedeutung zu.

Zum Kick-Off-Meeting am 5. und 6. Dezember 2016 begrüßte das BF/M-Bayreuth in persona von Präsident Prof. Dr. Torsten M. Kühmann und Geschäftsführer Manuel Wolz seine Projektpartner in Bayreuth.

### ■ Manuel Wolz, BF/M-Bayreuth



Die Teilnehmer am Kick-Off-Meeting in Bayreuth

### Förderung:



## Bedürfnisgerechte und nachhaltige betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter – Führungskräfte als Dreh- und Angelpunkt

Im Projekt BeWaB, das am 1. Januar 2016 gestartet ist, untersucht das BF/M-Bayreuth gemeinsam mit der TU Kaiserslautern die betriebliche Weiterbildung erfahrener Beschäftigter. Ziel ist es, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, welches sowohl formale Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Kurse, Seminare) als auch informelles Lernen umfasst und dabei auf die spezifischen Bedürfnisse der Generation 50+ eingeht.

Während die TU Kaiserslautern den Fokus insbesondere auf formale Weiterbildung richtet, widmet sich das BF/M-Bayreuth vor allem dem informellen Lernen. Informelles Lernen findet fast täglich in vielfältigen Situationen statt und wird oftmals gar nicht als solches wahrgenommen. Es umfasst beispielsweise den Wissensaustausch mit Kolleginnen und Kollegen, die Unterweisung durch Vorgesetzte, den Wissenserwerb durch das Lesen von Fachliteratur, aber auch die Recherche im Internet oder selbstgesteuertes Lernen mit Hilfe von Computerprogrammen.

Befunde des BF/M-Bayreuth aus Experteninterviews mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis sowie aus Gesprächsgruppen mit erfahrenen Beschäftigten bestätigen die hohe Bedeutung des informellen Lernens. Fast täglich lernen Beschäftigte, ohne dass eine formale Weiterbildung erfolgt. Besonders bedeutsam ist dabei der persönliche Austausch, auf den erfahrene Beschäftigte großen Wert legen. Dies geschieht zum Teil in Netzwerken oder Meetings, in denen man sich zu spezifischen Themen austauscht. Oftmals ist es aber auch nur der Anruf bei Kollegen/innen, von denen man weiß, dass sie bei bestimmten Problemen weiterhelfen können.

Wie erste Befunde der TU Kaiserslautern aus 30 Interviews mit erfahrenen Beschäftigten zeigen, spielen Erfahrungsaustausch und Netzwerken auch im Zusammenhang mit formaler betrieblicher Weiterbildung eine zentrale Rolle. Sie sind wichtige Voraussetzung für eine als positiv wahrgenommene Weiterbildungsmaßnahme.

Formen des informellen Lernens wie Netzwerke oder Frageunden sind eine gute Möglichkeit, um formale Weiterbildung

zu ergänzen und die Wissensweitergabe auch im Nachgang zu fördern. Durch den Austausch im Kollegenkreis können Inhalte aus Kursen oder Seminaren vertieft und spezifiziert werden. Problemstellungen, die sich in manchen Situationen ergeben, ermöglichen zudem die Ableitung von formalem Weiterbildungsbedarf.

Dreh- und Angelpunkt sind bei allen Prozessen die Führungskräfte in den Unternehmen. Dies trifft sowohl für formale Weiterbildung wie auch für informelles Lernen zu. Bei formaler Weiterbildung ist es wichtig, dass Führungskräfte die Beschäftigten im Vorfeld in den Planungs- und Entscheidungsprozess miteinbeziehen und im Nachgang die Anwendung und Weitergabe des erworbenen Wissens ermöglichen. Für informelles Lernen ist entscheidend, dass sie den Beschäftigten Vertrauen entgegenbringen und die notwendigen Freiräume schaffen, um Lernen im Arbeitsalltag zu ermöglichen. Sie müssen entscheiden, wieviel Steuerung von Lernprozessen notwendig ist und dabei ausreichend Handlungsspielraum für Eigeninitiativen der Beschäftigten lassen.

Zudem sind Führungskräfte der Spiegel der Unternehmenskultur und vermitteln die Bedeutung und Wertschätzung von lebenslangem Lernen im Arbeitskontext. Ihre Aufgabe ist es, auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen, Erwartungen und Nutzen klar zu kommunizieren und Anreize für fortlaufendes Lernen zu schaffen. Die Wertschätzung des Lernens ist dabei ein wichtiger Faktor. Gerade bei informellen Lernprozessen ist der direkte Nutzen oder Output nicht immer sofort erkennbar und die Qualität des erworbenen Wissens bzw. der erworbenen Qualifikationen nur schwer zu überprüfen.

Lernen als Investition zu betrachten ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. Es muss die Überzeugung vorherrschen, dass jegliches Lernen – ob formal oder informell – einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt und zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens beiträgt.

- **Ramona Heinz**, BF/M-Bayreuth
- **Martin Amann**, TU Kaiserslautern

Projektpartner / Förderung:



# Vorgesetztenbeurteilung

## Mitarbeiter beurteilen ihre Vorgesetzten

Vorgesetztenbeurteilungen sind seit Ende der 70er Jahre fester Bestandteil von Personalentwicklungsmaßnahmen in vielen Unternehmen und verstehen sich als Ergänzung zur Personalbeurteilung „von oben nach unten“. Vorgesetztenbeurteilung bedeutet: Mitarbeiter beurteilen ihre Vorgesetzten. Im Praxiseinsatz in Unternehmen wird dieses Konzept auch mit anderen Worten, wie beispielsweise „Führungskräftefeedback“ oder „Führungsdialog“ umschrieben. Im Zentrum stehen Merkmale „guten“ Führens, die sich aus den Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit des Unternehmens ableiten lassen. Diese können beispielsweise Aspekte wie Informieren, Delegieren, Motivieren, Kooperieren, Ziele vereinbaren und Mitarbeiter fördern umfassen. Aus Sicht des Unternehmens soll vor allem die Verbesserung von Führungsverhalten und ein Dialog über Führung angestrebt werden.

Führungskräfte profitieren von der Vorgesetztenbeurteilung, da sie ihnen ermöglicht, ihr Selbstbild mit einer Fremdeinschätzung der Stärken und Schwächen abzugleichen. Aus den Erkenntnissen lassen sich gezielte Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung ableiten. Vorgesetztenbeurteilungen ermöglichen den beurteilenden Mitarbeitern die aktive Teilnahme an der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Die Mitarbeiter sehen sich als gleichwertige Partner im Bemühen, ein leistungsfähiges und attraktives Arbeitsteam zu gestalten.

Auch für die Personalentwicklung ist der Einsatz der Vorgesetztenbeurteilung mit Vorteilen verbunden. Einerseits wird dadurch möglich, die Umsetzung von Führungsleitlinien zu kontrollieren. Andererseits lässt sich aus der Vorgesetztenbeurteilung der Bedarf an Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen identifizieren. Der wiederholte Einsatz der Vorgesetztenbeurteilung ermöglicht darüber hinaus die Überprüfung, ob und in welcher Höhe die Personalentwicklungsmaßnahmen einen Nutzen erzielt haben.

### Widerstände

Bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung ist mit Schwierigkeiten und Widerständen von verschiedenen Seiten im Unternehmen zu rechnen. Führungskräfte stehen dem Instrument Vorgesetztenbeurteilung nicht selten skeptisch gegenüber. Sie bezweifeln die persönliche Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiterurteil oder erachten die Möglichkeit, sich zu ändern als eingeschränkt. Derartige Widerstände gründen vor allem auf der Furcht vor der Konfrontation mit negativen Bewertungen, die insbesondere von anonymen Beurteilungen erwartet werden. Darüber hinaus sehen Vorgesetzte die Gefahr, gegenüber ihren Mitarbeitern an Autorität zu verlieren und in ein Abhängigkeitsverhältnis zu den Mitarbeitern zu geraten. Erhalten Personalabteilung oder Vorgesetzte der beurteilten Führungskräfte Kenntnis von den Beurteilungsergebnissen,



so können den Führungskräften Gehaltsentwicklung und Beförderungen als gefährdet erscheinen.

Auch bei den Mitarbeitern sind Widerstände gegen Vorgesetztenbeurteilung zu erwarten. Allen voran ist insbesondere die Angst vor negativen Konsequenzen oder vor Repressalien durch Führungskräfte anzuführen. Zudem können Mitarbeiter den Nutzen dieser Methode für die Veränderung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bezweifeln.

### Akzeptanzfördernde Bedingungen

Um mögliche Widerstände gegen die Vorgesetztenbeurteilung zu vermeiden oder auszuräumen, ist es wichtig, die Akzeptanz des Instruments sicherzustellen und die Befürchtungen der Führungskräfte und Mitarbeiter nicht außer Acht zu lassen. Eine bestehende offene Gesprächskultur, die beispielsweise durch Mitarbeitergespräche bereits etabliert ist, kann die Akzeptanz des Instruments bei der Einführung fördern. Darüber hinaus ist es für die Akzeptanz entscheidend, dass alle Beteiligten vorab in die Entwicklung des Instruments mit einbezogen werden. Dies bedeutet, dass ihnen die Möglichkeit gegeben werden sollte, Bedenken und Wünsche zu äußern sowie Fragen und Unsicherheiten zu klären. Es empfiehlt sich, Vorgesetzte und Mitarbeiter bei der Entwicklung des Beurteilungsinstruments zu beteiligen. Dies bedeutet auch, dass die Beteiligten aufgeklärt werden müssen, wie die Daten erhoben, genutzt und weitergegeben werden. Die Beurteilungsergebnisse sollten stets, in einem moderierten Rückmeldegespräch mit der Führungskraft, besprochen und in konkrete Maßnahmen zur zielgerichteten Veränderung des Führungsverhaltens umgesetzt werden.

### Fazit

Die Vorgesetztenbeurteilung hilft notwendige Verhaltensänderungen aufzuzeigen, in Konfliktsituationen Lösungen herbeizuführen und die Kommunikation und Offenheit in der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung zu fördern. Um diese positiven Auswirkungen zu realisieren, ist es notwendig, auf bestehende Bedenken aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern einzugehen. Akzeptanzförderlich sind insbesondere eine umfassende Information der Betroffenen und eine aktive Mitwirkung an der Gestaltung dieses Instruments.

- Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre der Universität Bayreuth, BF/M-Bayreuth
- Maximilian Mayer, Studierender im Masterprogramm BWL an der Universität Bayreuth

# „Menschen zusammenbringen ist meine Leidenschaft“

ihpersonalberater

**Etwas anpacken und auf hohem Niveau zu Ende bringen. Das ist es, was Hans Ulrich Gruber auszeichnet**

Als Manager internationaler Unternehmen hat er über Jahre Verantwortung getragen und manche knifflige und sehr unterschiedliche Aufgabe gelöst. „Mein Aufgabenspektrum reichte von der Neuplatzierung der Firmenmarke über die Projektleitung bei Fusionen oder Börsengängen bis zur erfolgreichen Markteinführung einer Auslandsbeteiligung in Italien und Südafrika“, erzählt der gebürtige Oberfranke.

## Das i-Tüpfelchen sind immer die Menschen

Wie anspruchsvoll die Aufgabe auch war: Das i-Tüpfelchen für den engagierten, humorvollen Mann waren immer die Menschen. „Zusammen in einem spannenden Team etwas zu erreichen und zu erleben, wie jemand an der richtigen Stelle aufblüht und über sich hinauswächst. Das hat mir als Führungskraft immer besonders viel gegeben“, sagt der Personalberater und fährt fort: „Es liegt mir, Menschen unter speziellen fachlichen Spezialisierungen zusammenzubringen.“

Dies haben auch Geschäftspartner und frühere Kollegen erkannt und ihn davon überzeugt, als Personalberater Teil ihres spezialisierten Netzwerkes zu werden. „Bei meiner Tätigkeit profitiere ich davon, dass ich beide Perspektiven aus eigenem Erleben kenne. Die der Arbeitgeber auf der Suche nach fähigem Personal, genauso wie die der hungrigen Führungskraft mit dem Wunsch nach neuen Herausforderungen“, sagt Hans Ulrich Gruber. Will man Spitzenkräfte erfolgreich in die richtige Position bringen, seien eine individuelle Suche, intensive Gespräche und viel Erfahrung notwendig. Hier zu investieren lohne sich: Wenn sowohl die Geschäftsführung als auch der Mitarbeiter zufrieden sind, werden gute Arbeitsergebnisse erzielt. „Eine weitere für mich wegweisende Erkenntnis war, wie wichtig die Betriebskultur für den Erfolg von Unternehmen und Mitarbeitern ist.“ In einem agilen Unternehmen mit positiver Unternehmenskultur sind alle zufriedener: Mitarbeiter genauso wie Kunden. Das wirke sich natürlich auf den Gesamterfolg des Unternehmens aus.

## Die Unternehmenskultur macht den Unterschied

In den letzten zehn Jahren hat sich die Personallandschaft deutlich verändert. „Die Werte der Mitarbeiter und Bewerber, gerade der jungen High-Potentials, haben sich verschoben“, erklärt Hans Ulrich Gruber. Neben einer positiven Unternehmenskultur suchen die Bewerber heute dynamische Unternehmen. Besonders junge Menschen wünschen sich flexible Arbeitszeiten, gute Karriere-Möglichkeiten und die Chance, Familie und Beruf zu vereinbaren. „Leider denken viele Verantwortliche in den Unternehmen immer noch, das Gehalt sei das wichtigste Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers. Das war bis vor zehn



Jahren auch richtig. Heute landet es aber nur noch auf Platz fünf, wenn es darum geht, was einen Arbeitgeber attraktiv macht“, berichtet Hans Ulrich Gruber.

Welche Folgen dies für die Unternehmen hat, erlebt Gruber täglich: „Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie ihre Stärken und Werte noch klarer kommunizieren müssen. In Zeiten des Bewerbermarktes müssen sie ihre Werte nach außen tragen und diese auch im Führungsstil nach innen aktiv leben.“ Dies setze den Mitarbeitern gegenüber auch ein Führen mit Zielen voraus. „Die Mitarbeiter wünschen sich von ihren Führungskräften eine positive Vision, einen Sinn hinter ihrer Tätigkeit. Deshalb sind die Verantwortlichen im Unternehmen gefordert. Sie müssen den Leuten klarmachen, wofür sie rudern.“ Mit einem Ziel vor Augen, gehen die Mitarbeiter bereitwillig an ihre Leistungsgrenze und manchmal, wenn es das Ziel erforderlich macht, auch darüber hinaus.

Bei dieser erfolgreichen Personalarbeit unterstützt Ihr Personalberater Hans Ulrich Gruber die Unternehmen mit seinem Bewerberpool oder einer individuellen branchenspezifischen Suche nach Fach- und Führungskräften. Weitere Informationen gibt es im Internet: [www.ihpersonalberater.net](http://www.ihpersonalberater.net).

## Kontakt

ihPersonalberater - Hans Ulrich Gruber  
 Telefon +49 171 3771019  
 E-Mail [gruber@ihpersonalberater.net](mailto:gruber@ihpersonalberater.net)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum  
für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V.  
an der Universität Bayreuth (BF/M)

Mainstraße 5  
D-95444 Bayreuth

**Telefon:** 0921 530 397-0  
**Telefax:** 0921 530 397-10

**E-Mail:** [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de)  
**Internet:** [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de)

### Verantwortlich

Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann

Beiträge dritter Autoren geben nicht unbedingt die Meinung der  
Redaktion wieder. Veröffentlichung und Verfielfältigung nur in  
Absprache mit der Redaktion.  
Alle Rechte vorbehalten.

**Auflage:** 300  
**Bildnachweis:** Seite 1 [shutterstock.com/Pressmaster](http://shutterstock.com/Pressmaster)  
Seite 2 [shutterstock.com/Syda Productions](http://shutterstock.com/Syda Productions)  
Seite 14 [shutterstock.com/Cartoonresource](http://shutterstock.com/Cartoonresource)

### Redaktion

Ramona Heinz, M. Sc.  
Julian Kettl, M. A.  
Isabell Trebes-Koller, M. A.  
Dipl.-SpOec. Manuel Wolz  
Anni Hofmann  
Elisabeth Schweizer