



# Arbeitspapiere

zu Personalmanagement und Organisation

[www.pmg.uni-siegen.de](http://www.pmg.uni-siegen.de)

**Univ.-Prof. Dr. Volker Stein**  
Herausgeber

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Personalmanagement und Organisation

---

*Das Spiel ist perfide. Klaus Zumwinkel (ehemaliger Vorstandsvorsitzender Deutsche Post AG, Spielfeld: Mindestlohn) hat verloren. Peter Hartz (ehemaliger Personalvorstand Volkswagen AG, Spielfeld: Arbeitsmarktpolitik) auch. Thomas Sattelberger (Personalvorstand Deutsche Telekom AG, Spielfeld: Bachelor Welcome) spielt noch.*

## **Spielvorbereitung**

### **Suche Dir ein Spielfeld, das (fast) niemand kennt.**

Die Bologna-Reform im weiteren Sinne oder das Schicksal von Bachelors in ihrem Berufsleben im engeren Sinne sind Spielfelder, die außerhalb akademischer Fachkreise nur wenige Personen interessieren. Das Thema wird – außer von direkt Betroffenen – so gut wie gar nicht zur Kenntnis genommen. Was die Allgemeinheit nicht kennt, darüber hat sie auch noch keine Meinung. Ein solches Feld ist wie geschaffen für das Ego-Lobbyismus-Spiel: Du kannst die Meinungsführerschaft anstreben und setzt Dich kaum dem Risiko öffentlich wahrnehmbarer Kritik aus. Merke: Fußball ist kein geeignetes Spielfeld für dieses Spiel.

### **Stelle Deine Mannschaft aus Menschenfreunden zusammen, die der Gesellschaft etwas Gutes tun wollen.**

Das übergeordnete Interesse aller Mannschaftsmitglieder kann darin liegen, der eigenen sozialen Verantwortlichkeit entsprechen zu wollen. Empfehlenswert ist ein ähnlicher beruflicher Hintergrund der Mannschaftsmitglieder: Durch homogene Einzelinteressen wird außenstehenden Zuschauern – also der Gesellschaft, die sich bereits auf die zu erwartenden guten Ergebnisse aus dem Spiel freut – plausibel gemacht, dass die Mannschaft das gemeinsame Ziel tatsächlich ernsthaft verfolgt, und ihr zugetraut, das Ziel des Spiels zu erreichen. Zudem wird die Wertigkeit des Spielfelds mit zunehmender Menge an Mannschaftsmitgliedern und deren eingebrachter Reputation erhöht. Also: Bist Du beispielsweise Mitglied in einem Unternehmensvorstand, dann suche gleichgesinnte Vorstände anderer Unternehmen für Dein Team aus.

### **Richte Dein persönliches Kollateralschaden-Konto ein.**

Auf diesem Konto sammelst Du im Spielverlauf so viele Punkte für Kollateralschäden wie möglich. Kollateralschäden sind nicht beabsichtigte Schäden aller Art im Umfeld Deines Handelns, deren Eintreten Du aber zwecks Erreichens Deiner Ziele billigend in Kauf nimmst. Diese Kollateralschaden-Punkte zählen am Spielende nur dann, wenn Du verlierst. Wenn Du gewinnst, waren sie Mittel zum Zweck, können Dir aber letztlich egal sein.

---

## Spielverlauf

Das Spiel besteht aus drei sich steigernden Lobbyismus-Runden. Du spielst im Endeffekt gegen Deine eigene Mannschaft und gegen die Gesellschaft. In jeder Runde kannst Du Deinen Ego-Lobbyismus-Status verbessern und Dein Kollateralschaden-Konto mit Punkten füllen.

### **Runde 1 (Gesellschafts-Lobbyismus): Tue etwas, was der Gesellschaft zumindest in Teilen nützt.**

Du startest Dein Spiel, indem Du auf Dein selbst gewähltes Spielfeld aufmerksam machst. Wenn Du dort als Person Unterstützungsinitiativen „für das Allgemeinwohl“ startest, erntest Du persönliche Aufmerksamkeit als „Vorreiter“ und erstes Wohlwollen.

*Ego-Lobbyismus-Status: Pionier.*

Du weißt zum Beispiel: Die Bologna-Reform gibt es, Bachelors inzwischen auch, die Diplomanden (bald) nicht mehr. Diese Erfindungen wurden von anderen gemacht, die Diskussion über die Sinnhaftigkeit wurde woanders geführt. Dich und Deine Mannschaft nun offen auf die Seite der Neuerung zu schlagen hilft Teilen der Gesellschaft, primär den universitären Bachelor-Absolventen: Diese bekommen mit „Bachelor Welcome“ endlich die Chance kommuniziert, mit einer Qualifikation ins Berufsleben einsteigen zu können, die in Zeiten des Diplomstudiums nur das nicht zertifizierte Grundstudiumsniveau bedeutet hätte. Mit „Bachelor Welcome“ unterstützt Du auch Bildungspolitiker und Hochschulleitungslobbyisten wie die Hochschulrektorenkonferenz, die in Deutschland die ursprünglichen Ziele der Bologna-Reform rigoros zur eigenen Machtausweitung nutzen.

Das erste Füttern Deines persönlichen Kollateralschaden-Kontos muss in Runde 1 noch nicht erfolgen, kann aber: Punkte gibt es für Nebenwirkungen, so etwa für das Gießen von Wasser auf die politischen Mühlen, die jegliche Bachelor-Abschlüsse als gleichwertig ansehen wollen, egal, ob sie von Universitäten, Fachhochschulen oder Berufsakademien verliehen werden. Wenn Unternehmen auf diese Weise nicht mehr erkennen, welche Absolventenqualitäten sie mit „Bachelors“ tatsächlich bekommen, und diese daher zunächst zu hoch einschätzen, zwingt sie dies bei Erkennen der Realität gegebenenfalls zu mehr Nachschulungen, als sie eigentlich vorhatten.

### **Runde 2 (Mannschafts-Lobbyismus): Tue etwas, was Deiner Mannschaft nützt. Sammle dabei fleißig für Dein persönliches Kollateralschaden-Konto.**

Jetzt kommt der Zeitpunkt für echten Lobbyismus alter Schule. Du weißt, dass Deine Mannschaft mit Dir zusammen gleiche Sorgen teilt. Du solltest also versuchen, unter Nutzung des Netzwerks Deiner Mannschaft die Interessen und Bedürfnisse der von ihr Vertretenen sowohl direkt zu erfüllen als auch in die politische Steuerung von Landes- und Bundesregierungen einfließen zu lassen und damit indirekt zu erfüllen. Du nützt Deiner Mannschaft, indem Du ihr gibst, was Du woanders nimmst.

*Ego-Lobbyismus-Status: Robin Hood.*

Ist Dein Spielfeld „Bachelor Welcome“, so steht Deine Mannschaft für „die Unternehmen“ – und deren Interessen stehen jetzt Vordergrund. Sie wollen ihre Humanressourcen optimieren. Du hilfst ihnen dabei. Erster Spielzug ist die Sicherung ihrer Humanressourcen aus quantitativer Sicht. Die schiere Menge an gut Ausgebildeten fehlt in Deutschland und wird aufgrund demographischer Entwicklungen und ausbleibendem Zuzug qualifizierter Migranten auch zukünftig fehlen. Mit „Bachelor Welcome“ kannst Du insbesondere den Unternehmen helfen, die sonst im harten Kampf um gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte nicht erfolgreich wären und sich durch die „Bachelor Welcome“-Strategie bewusst ein neues Akquisitionsfeld für Personal erschließen. Sie können das speziell aus den Universitäten neu entstandene Rekrutierungspotenzial, das im Vergleich zu vormaligen Diplomanden jünger zur Verfügung steht und billiger im Einkauf ist (d.h. geringere Einstiegsgehälter erfordert), ausschöpfen. Dies realisiert den Unternehmen Deiner Mannschaftsmitglieder Kostenvorteile, allerdings ohne den unschönen Beigeschmack von Billiglöhnen, denn „Bachelor Welcome“ ist ja eine sozial verantwortliche Initiative. Mit „Bachelor Welcome“ erhältst Du zudem den Druck auf die Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik aufrecht, Unternehmen ihren Freiraum bei ihren Beschäftigungsstrategien zu belassen und nicht regulierend einzugreifen.

Zweiter Spielzug ist die Sicherung ihrer Humanressourcen aus qualitativer Sicht. Selbst die vorhandenen Bewerber passen nicht immer zu den qualitativen Anforderungen der Unternehmen – vom (nicht mehr so guten) Fachwissen, Systemdenken und Innovationspotenzial her. Mit „Bachelor Welcome“ kannst Du hier dafür sorgen, dass die Unternehmen Deiner Mannschaftsmitglieder, die häufig die Bachelorabsolventen gar nicht ernst nehmen – sonst würden sie ihnen ja „richtige“ Jobs anbieten und nicht nur Praktika –, einen neuen Rekrutierungspool für ihre unternehmenseigenen dualen Studiengänge erhalten. In dem Maße, wie junge Leute durch eine unternehmensbezogene duale Ausbildung, durch das Fernhalten von „unabhängigen“ Hochschulen sowie durch Praktika an ein einziges Unternehmen gebunden und dort den bestehenden Interessen gemäß geformt werden, realisiert dies den betreffenden Unternehmen klare Vorteile bei der Bindung dieser Mitarbeiter. Mit „Bachelor Welcome“ erhältst Du zudem den Druck auf die Bildungspolitik aufrecht, Unternehmen mehr Einfluss auf die Ziele, Inhalte und Methoden im Bildungssystem zu geben.

Punkte für Dein persönliches Kollateralschaden-Konto gibt es auf der quantitativen Seite für die erfolgreiche Verlagerung der eigentlich von den Unternehmen zu tragenden Investitionen in Einarbeitung und Schulung ihrer Mitarbeiter auf die Gesellschaft, sprich: auf das von allen steuerfinanzierte Hochschulsystem. Zusatzpunkte erhältst Du, wenn Du es schaffst, zusätzlichen Druck auf die Zugangshürden der Universitäten mit dem Ziel ihrer Senkung auszuüben. Höhere Nachfrage nach Bachelors bedeutet, dass Universitäten mehr Studenten annehmen müssen, also auch solche, die übliche Zugangsvoraussetzungen eigentlich nicht erfüllen. So entstehen in diesem strukturell überausgelasteten und unterfinanzierten System weitere Kapazitätsengpässe.

Punkte für Dein persönliches Kollateralschaden-Konto erwirbst Du auf der qualitativen Seite, wenn die faktische Prägung der Bachelors auf ihr jeweiliges Unternehmen hin (Motto: „spezifisches Wissen anstatt allgemeines Wissen“) die flexiblen Einsatzmöglichkeiten des verfügbaren Humankapitals in Deutschland reduziert. Es kommt damit zu einer sinkenden Arbeitskräftemobilität, die dann für Unternehmen wichtig wird, wenn sie Mitarbeiter binden wollen, ohne gleichzeitig in Anreizsysteme und gute Personalführung zu investieren. Im Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer kannst Du zudem aufgrund der wissensspezifischen Wechselbarrieren der Mitarbeiter eine Stärkung der Machtposition der Arbeitgeber zu Lasten der Arbeitnehmer befördern – und damit weitere Punkte erreichen.

---

**Runde 3 (Ego-Lobbyismus): Tue etwas, was Dir selbst nützt. Dein Spieleinsatz wird fällig – Deine persönliche Glaubwürdigkeit. Dein persönliches Kollateralschaden-Konto kannst Du erneut füllen.**

Es ist Zeit, zu ernten, was Du gesät hast. Daher verbinde alle Erfolge des Spiels aus Runde 1 und Runde 2 mit Deinem Namen. Wisse: Dein Name, das bist Du selbst und das ist Deine Glaubwürdigkeit. Persönlich Nutzbringendes kannst Du fortlaufend während des gesamten Spiels erlangen, zum Beispiel gut dotierte Rednerauftritte auf Kongressen, Bundesverdienstkreuze, Ehrendoktorwürden von Universitäten, Ehrenprofessuren von Landesregierungen, prestigeträchtige Posten in Kommissionen – die Liste möglicher persönlicher Gewinne ist lang.

Du musst ab diesem Zeitpunkt „ganz oder gar nicht“ weiterspielen: Dein Einsatz ist Deine persönliche Glaubwürdigkeit auf allen Deinen Betätigungsfeldern. Doch wenn die Zuschauer Dein Spielfeld hören und sofort Deinen Namen damit assoziieren, dann hast Du es geschafft.

*Ego-Lobbyismus-Status: Ikone.*

In Runde 3 ist das letztmalige Füttern Deines persönlichen Kollateralschaden-Kontos möglich. Punkte gibt es für das Auflösen der sinnvollen Segmentierung der deutschen Bildungslandschaft. Vielleicht gelingt es Dir, auf politischer Ebene dazu beizutragen, den Bildungsauftrag an die Universitäten so zu schleifen, dass sie sich von Fachhochschulen und Berufsakademien kaum noch unterscheiden. Zusatzpunkte gibt es zeitverzögert, sobald dadurch die internationale Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit Deutschlands als Innovationsstandort wahrnehmbar geschwächt werden.

Doppelte Punkte gibt es (siehe Hartz) für einen weit reichenden „system change“, den Du als „Dein Konzept“ verkaufst. Ein solcher gravierender Systemwandel wäre zum Beispiel, die Grundausrichtung der Universitäten zu verändern weg von einer Stätte, die eigenständiges Denken ausbilden soll, hin zu einer reinen wirtschaftsbezogenen Berufsausbildungsanstalt. Du könntest hier tatsächlich universitäre Forschung und Lehre in ein Korsett dualer Ausbildungsgänge einpassen und damit unter die direkte Kontrolle von Unternehmen stellen, die jeweils Forschungsthemen und Lehrinhalte vorgeben. Einen Bonuspunkt gibt es, wenn es Dir gelingt, dieses Konzept als „xxx-Reform“ (wobei xxx Dein Nachname ist) in den Köpfen zu verankern.

---

## Spielende

### **Du verlierst, wenn Dir die Fäden, die Du selbst gesponnen hast, entgleiten.**

Du musst aufpassen, dass Dir während Runde 1 bis Runde 3 nicht die selbst geschaffene Systemkomplexität über Deinen Kopf wächst. Wenn Du die Übersicht über alle Deine Spielzüge verlierst und Du die vielen gegensätzlichen Interessen Deiner Mitspieler und der Gesellschaft nicht mehr in einen stimmigen Gesamtzusammenhang bringen kannst, ist das Spiel aus.

Das Spiel endet ebenfalls, wenn die durch Deine Kollateralschäden Betroffenen alle ihre Energie einsetzen und Dich gemeinsam aus dem Spiel entfernen. Je mehr Punkte Dein Kollateralschaden-Konto aufweist, desto weit reichender fällt ihre Reaktion aus.

In beiden Fällen fällst Du auf den minimal möglichen Ego-Lobbyismus-Status zurück.

*Ego-Lobbyismus-Status: Totgeschwiegener.*

### **Du gewinnst, wenn Du Dich mit dem größten persönlichen Nutzen und den meisten erzeugten Kollateralschäden rechtzeitig unbemerkt aus dem Spiel verabschiedest.**

„Verabschieden“ heißt, Dich am besten mit einem Paukenschlag aus der Mannschaft zu entfernen und das weitere Schicksal des Spielfeldes medienwirksam in andere Hände zu legen. Anbieten tun sich hierfür aus zeitlicher Sicht insbesondere Jubiläen wie „x Jahre Bachelor Welcome“ oder die Verabschiedung in Deinen eigenen Ruhestand.

„Unbemerkt“ bezieht sich nicht auf die Verabschiedung an sich, sondern darauf, dass niemand sonst dies als Verlassen des Spiels wahrnimmt – weder die Zuschauer und damit die Gesellschaft noch die eigene Mannschaft. Denn irgendjemand – am besten Deine Mannschaft – muss ja noch da sein, wenn es gilt, den Kopf für die erzeugten Kollateralschäden hinzuhalten.

„Rechtzeitig“ heißt, bevor die Kollateralschäden den Zuschauern auffallen.

Nach dem von Dir gewählten Spielende erreichst Du dann den maximal möglichen Ego-Lobbyismus-Status, bei dem Dir alle zujubeln, obwohl es eigentlich nichts (mehr) zu jubeln gibt.

*Ego-Lobbyismus-Status: Kim Jong-Il.*

Merke: Wenn Du den geeigneten Zeitpunkt verpasst, verlierst Du Deinen Spieleinsatz.

*Das Spiel ist perfide.*

## Faktencheck: „Bachelor Welcome“

- 2004: Am 07. Juni veröffentlichen in Berlin 15 „führende deutsche Unternehmen“ unter dem Titel „Bachelor Welcome!“ eine Erklärung zur Umstellung auf Bachelor- und Master-Abschlüsse in Deutschland. Sattelberger und 14 weitere Personalverantwortliche unterstützen explizit die Einführung der neuen Studienstruktur, formulieren Zusagen seitens der Wirtschaft hinsichtlich konkreter Umsetzungsmaßnahmen und stellen Forderungen an Politik, Hochschulen und Absolventen, unter anderem: „Unabhängig von der Art der Hochschule muss der Praxisbezug und der internationale Bezug in allen Studienphasen der gestuften Studienstruktur gewährleistet sein.“ und „Das System der Akkreditierung und der Evaluierung muss sich dabei unter Einbindung von Unternehmensvertretern [sic!] weiterentwickeln.“
- 2006: Am 30. Mai wird die Erklärung „More Bachelors and Masters Welcome!“ in Berlin veröffentlicht. Neben erneuten Zusagen formulieren Sattelberger und 21 weitere Personalverantwortliche weitere Forderungen wie „Wir erwarten eine schnellere und konsequentere Umstellung in allen Studiengängen auf die gestufte Studienstruktur, bei der grundsätzlich jeder Bachelor-Abschluss zur Aufnahme einer Berufstätigkeit qualifizieren muss.“ und „Wir fordern eine Steigerung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung, z.B. durch gegenseitige Anrechnung von Lernleistungen.“
- 2008: Am 20. Juni erscheint in Berlin die Erklärung „Bachelor Welcome – MINT-Nachwuchs sichern!“. Sattelberger und zunächst weitere 35 persönlich Unterzeichnende konzentrieren sich vor allem auf die MINT-Fächer, stellen nun ihre Forderungen den eigenen Zusagen voran und formulieren unter anderem „Wir fordern die Länder und Hochschulen auf, sich für eine stärkere Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung zu öffnen und zielgruppengerechte Angebote für beruflich Qualifizierte zu entwickeln. (...) Ebenso sollten weiterbildende berufsbegleitende Bachelor-Studiengänge insbesondere im MINT-Bereich entwickelt und angeboten werden.“
- 2010: Am 19. März veröffentlichen die vdi-nachrichten in ihrer online-Ausgabe ein Statement von Sattelberger, in dem er der Frage „Wie soll die Hochschule der Zukunft aussehen?“ nachgeht. Unter anderem sagt er: „2020 besitzen Hochschulen ihr eigenständiges Profil. Sie sind keine gesichtslosen Rundumanbieter mehr, sondern entscheiden selbstständig über ihr Aussehen und setzen mit Ideenreichtum ihre markenpolitischen Schwerpunkte. Spitzenforschung, exzellente Lehre, maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote, enge Kooperationen und internationale Netzwerke sind nur einige denkbare Markenerkerne. Mit der Profilbildung stirbt auch die längst überkommene Trennung in Fachhochschule und Universität. In Zukunft gibt es nur noch Hochschulen mit oder ohne Profil.“ [[http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle\\_ausgabe/akt\\_ausg\\_detail.asp?cat=4&id=46607&source=homepage](http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?cat=4&id=46607&source=homepage), 19.03.2010]
- 2010: Am 17. Mai findet die Nationale Bologna-Konferenz auf Einladung der Bundesbildungsministerin Annette Schavan in Berlin statt. Sattelberger propagiert in seinem Redebeitrag das duale Studium als Erfolgsmodell: „Ich war selbst einmal vor über 35 Jahren Teil eines politischen Experiments, des so genannten ‚Stuttgarter Modells‘. Ich gehörte 1975 zu den ersten dualen Absolventen. 1980 war dann das duale Studium etabliert. Trotz allen Unkenrufen eines verwertungsgetriebenen Schmalspurstudiums. Aber es dauerte fast zehn Jahre. Bis heute ist das Studium ein Erfolgsmodell: niedrige Abbrecherquoten, Praxisnähe, nicht nur Berufsperspektiven, sondern Karriereperspektiven, und die Studierenden oder die Absolventen, die waren so reproduzierend einseitig oder so reflektierend vielseitig, wie jeder eben diesen Weg nutzte.“ [<http://www.bmbf.de/de/14776.php>]
- 2010: Prof. Christian Scholz (Universität des Saarlandes) weist in einem Diskussionsbeitrag nach, dass die 15 Initiator-Unternehmen von „Bachelor Welcome!“ aus dem Jahr 2004 ihre ursprünglichen Versprechen, sich explizit für die Einstellung von Bachelor-Absolventen einzusetzen und ihnen attraktive Einstiegschancen zu bieten, selbst nicht einlösen, dafür aber den Weg hin zu Bildungswegen beschreiten, bei denen junge Leute über duale Studiengänge und Praktika unter Umgehung „richtiger Hochschulen“ im Unternehmensinteresse formbar sind. [Scholz, Christian/Buchheit, Stephan., Chancen für Bachelor: Eine Momentaufnahme. Diskussionsbeitrag Nr. 94 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 2010.]
- 2010: Im Manager Magazin 9/2010 erscheint ein sechsstufiger Bericht unter dem Titel „Hilfe, die Bachelors kommen“. Untertitel: „Die Hochschulen produzieren immer mehr Schmalspur-Akademiker – zum Ärger der Unternehmen“.
- 2010: Am 21. Oktober wird die vierte „Bachelor Welcome!“-Erklärung in Berlin präsentiert.

## **Autor**

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation,  
Universität Siegen,  
volker.stein@uni-siegen.de.