

# Persönlichen Gestaltungsspielraum ausbauen

Das Interview mit Fraunhofer ISI-Chefin **Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl** führte **Ruth Lemmer**

**PERSONALquarterly:** *Wie definieren Sie Innovationskultur in Wirtschaft und Gesellschaft?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Nun, es gibt viele Facetten von Innovationskultur. Dazu gehört neben Kreativitäts- und Lernkultur etwa eine konstruktive Fehlerkultur, welche erkannte Schwächen und Mankos nicht ignoriert oder sogar vertuscht, sondern vielmehr zur Weiterentwicklung und Optimierung nutzt. Ein solches Lernen basiert auf dem offenen Umgang mit Fehlern, deren Analyse und dem strukturierten Ableiten von Verbesserungspotenzialen. Für mich persönlich ist eine Kultur der Neugier besonders wichtig. Denn nur das Interesse an unserer Umwelt und stetiges (Hinter-)Fragen können Innovationen hervorbringen. Dabei sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Bedeutung, wie etwa die Bereitschaft der Bürger, neue Technologien aufzunehmen – was ein gewisses Maß an Offenheit erfordert. Ein inspirierendes und offenes Umfeld fördert also das Hervorbringen von Innovationen. Auf diese Weise entstehen aus der erfolgreichen Umsetzung von Ideen und neuen technischen Lösungen neue Prozesse, neue Dienstleistungen oder neue Organisationsformen. Umgekehrt tragen Innovationen erheblich zu wirtschaftlichem Wachstum und gesellschaftlichem Wohlstand bei.

**PERSONALquarterly:** *Was gehört unabdingbar zur Innovationskultur in Unternehmen? Welche Verantwortung und Aufgaben übernehmen Personalmanager?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Aus meiner Sicht haben Personalmanager eine wesentliche Rolle im Unternehmen. Sie unterstützen die Führungskräfte hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung neuer Personal- und Organisationskonzepte sowie bei der Auswahl der hierfür geeigneten Mitarbeiter. Im Zentrum stehen die Ausschöpfung der Kreativität und der Innovationskraft aller Beschäftigten. Spitzenleistung wird insbesondere dann erreicht, wenn das Unternehmen für möglichst heterogene Teams sorgt. Inzwischen wissen wir, dass diese sich durch einen größeren Ideenreichtum und mehr Kreativität in Forschung und Entwicklung auszeichnen, was eine verbesserte Innovationsfähigkeit und Qualität der Forschung bewirkt. Heterogenität meint hier sowohl die (wissenschaftliche) Ausbildung wie auch Persönlichkeit oder Geschlechts- und Alters-

struktur. Auch soziale Diversität wird zunehmend als positiver Faktor in der Arbeitswelt erkannt. Neben der Vielfalt der Geschlechter werden darunter auch die Vielfalt der Kulturen und Lebensstile sowie die der Lebensalter verstanden. Studien des Fraunhofer ISI haben gezeigt, dass gerade gemischte Teams besonders erfolgreich zusammenarbeiten. Nicht zuletzt kann Vielfalt auch dazu beitragen, Team- und Führungskulturen zu verändern und einen sozialeren Umgang miteinander zu fördern. Angesichts des demografischen Wandels und neuer Herausforderungen im Zuge globalisierter Innovationsprozesse ist eine stärkere Beteiligung von älteren Beschäftigten, Migranten und Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft geboten.

**PERSONALquarterly:** *Und welche Rolle spielen Führungskräfte?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Führungskräfte sollten die Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens optimal fördern. Dabei sind verschiedene Entwicklungen zu beobachten und Werkzeuge an die Hand zu geben. Schon heute ist es so, dass Führungskräfte immer weniger Befehlsgeber sind. Die Umstände der heutigen Arbeitswelt erfordern vielmehr eine Art Coach, der für seine Mitarbeiter die Rahmenbedingungen schafft, in denen diese optimal arbeiten können. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Da Mitarbeiter besonders dann sehr gute Leistungen erzielen, wenn Handlungs- und Gestaltungsspielräume groß sind, sollten Führungskräfte sich genau dies zunutze machen. Der Grad der Selbstbestimmung spielt hier eine bedeutende Rolle: Je weiter der persönliche Gestaltungsraum ist, desto größer ist auch die Motivation, was wiederum zu einem besseren Arbeitsergebnis führt. Um eine erfolgreiche Unternehmenskultur zu schaffen, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Anteil zu einer Vertrauenskultur beitragen. Diese schafft die Grundlage, Neues auszuprobieren und sich stetig zu verbessern. Auf der Ebene der Teamprozesse und Organisationsentwicklung lassen sich weitere Beispiele identifizieren. In erster Linie zählen dazu Initiativen, die ein offenes und unterstützendes Arbeitsumfeld ermöglichen. Auch die Anwendung von Meilensteinen und Zielvereinbarungen sowie explizite Freiräume für Beschäftigte sollten Führungskräfte standardmäßig nutzen, um eine höhere Motivation zu erzielen. Natürlich stellen die veränderten

Anforderungen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Aber ich bin ganz optimistisch, denn gerade die nachrückende Generation geht zum Teil bereits selbstverständlich mit ihrer neuen Rolle um.

**PERSONALquarterly:** *Was können und müssen Mitarbeiter als Einzelne beitragen? Und wie wird die Mitwirkung durch Arbeitnehmer bei den fließenden Strukturen in der Arbeitswelt der Zukunft aussehen?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Es ist immer eine zweiseitige Angelegenheit. Gewähren auf der einen Seite die Führungskräfte mehr Freiheit, erhalten die Beschäftigten auf der anderen Seite mehr Verantwortung. Ich denke, die Arbeitswelt der Zukunft fordert vor allem motivierte Mitarbeitende, die ebenso wie ihre Führungskraft an einem erfolgreichen Resultat interessiert sind. Gerade das Modell der Zielvereinbarungen, welches ein hohes Maß an Umsetzungsspielraum bietet, jedoch nicht jeden Schritt durch den Vorgesetzten vorgibt, fordert ein erhebliches Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeitenden ein. Bildung und Erfahrung sind hierbei wichtige Faktoren der individuellen Produktivität. Die Bereitschaft, sich weiterzubilden, wird fundamental wichtig sein. Während vom Unternehmen die Investition in Forschung oder neue Technologien gefordert werden kann, wäre das Pendant aufseiten des einzelnen Mitarbeiters die Bereitschaft zur Weiterbildung, quasi zur Investition ins eigene Wissen. Die Neugier, die mir persönlich sehr wichtig ist, erwarte ich auch bei Mitarbeitern: Auch wenn es anstrengend ist, so müssen wir doch das Engagement und den Willen aufbringen, uns stetig weiterzuentwickeln, Leistung zu erbringen, und dabei immer wieder ein Stück über uns hinauswachsen. Nur auf diese Weise können wir schlummernde Potenziale wecken.

**PERSONALquarterly:** *Laufen universitäre Forschung und Unternehmenspraxis parallel oder aufeinander zu? Wie gelangen Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Aus unserer Untersuchung „Innovationsindikator“ zur Innovationsfähigkeit Deutschlands im internationalen Vergleich wissen wir, dass sich erfolgreiche Länder mitunter dadurch auszeichnen, dass Forschungsein-



**PROF. DR. MARION A. WEISSENBERGER-EIBL**

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe

**E-Mail:** [marion.weissenberger-eibl@isi.fraunhofer.de](mailto:marion.weissenberger-eibl@isi.fraunhofer.de)

Die Ingenieurin (FH) und Diplomkauffrau (Univ.) Marion A. Weissenberger-Eibl studierte Bekleidungstechnik sowie Betriebswirtschaftslehre, nachdem sie ihr Abitur und eine Lehre als Bekleidungsschneiderin absolviert hatte. Managementenerfahrung holte sich die Akademikerin als Produktionschefin in der Bekleidungsindustrie und als Senior Consultant in Unternehmensführung, Produktion und Logistik – letzteres parallel zu ihrer wissenschaftlichen Arbeit. Sie promovierte und habilitierte an der Technischen Universität München. „Wissensmanagement als Instrument der strategischen Unternehmensführung in Unternehmensnetzwerken“ lautete 2000 der Titel ihrer Dissertation, für das Thema „Unternehmensentwicklung und Markt-Struktur-Innovation – Perspektiven eines nachhaltigen Managementmodells“ erhielt Weissenberger-Eibl 2003 die Lehrbefähigung für Betriebswirtschaft. Nach der Lehrstuhlvertretung an der Universität Kassel übernahm die Universitätsprofessorin dort für sieben Jahre den Lehrstuhl Innovations- und Technologie-Management. Marion A. Weissenberger-Eibl leitet seit 2007 das Fraunhofer ISI in Karlsruhe. Seit 2013 hat sie den Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement am Institut für Entrepreneurship, Technologiemanagement und Innovation des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) inne. Die Wissenschaftlerin wurde mit der Berufung in die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften gewürdigt. Die Praktikerin Weissenberger-Eibl ist als Aufsichtsratsmitglied bei Heidelberg Cement und MTU Aero Engines aktiv.

richtungen gut mit Unternehmen und anderen Forschungseinrichtungen im In- und Ausland vernetzt sind. Länder wie Japan, deren Innovationsfähigkeit seit Jahren stagniert, weisen hier erhebliche Defizite auf. Deutschland ist recht gut aufgestellt und weist einen hohen Anteil unternehmensfinanzierter Forschung und Entwicklung an Hochschulen auf. Die Innovationspolitik der letzten Jahre hatte unter anderem genau an dieser Stelle angesetzt und die Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft unterstützt.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass der Wissenstransfer zwischen Forschung und Industrie in Deutschland sehr gut funktioniert. Vor allem in den deutschen Kernbranchen wie Automobilindustrie und Maschinenbau bestehen viele gewachsene Netzwerke und enge Kooperationen zwischen Wissenschaft und Forschung. Allerdings bleibt abzuwarten, ob und wie sich diese im Rahmen von Industrie 4.0 bewähren. Wichtig wird vor allem sein, inwiefern sich diese Plattformen gegenüber neuen Akteuren aus fremden Branchen wie zum Beispiel dem IT-Sektor und auch gegenüber Internetkonzernen öffnen und neue Strukturen und Prozesse etablieren können. Aktuell ist der Wissenstransfer bei Industrie 4.0 noch stark technologiegetrieben. Im Fokus steht die technische Machbarkeit. Für eine Diffusion von Industrie 4.0 in der Breite der deutschen Industrie, vor allem in KMU und im Mittelstand, wird es jedoch wichtig sein, die Wissenstransferangebote stärker auf mögliche Anwendungspotenziale auszurichten.

**PERSONALquarterly:** Welche Rolle spielen Hochschul- und betriebliche Ausbildung sowie Weiterbildung für Innovationen bei Industrie und Dienstleistung 4.0?

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Digitalisierung der Gesellschaft im Allgemeinen sowie Industrie 4.0 im Speziellen haben das Potenzial, die Art und Weise, wie wir in Deutschland konsumieren und produzieren, grundlegend zu verändern. Und damit meine ich Veränderungen, welche alle Gesellschaftsbereiche betreffen. Aufgrund dieser Reichweite ist davon auszugehen, dass bestimmte bestehende Fertigkeiten und Kompetenzen in Industrie und Dienstleistungen zukünftig noch wichtiger werden. Gleichzeitig werden aber auch völlig neue Tätigkeits- und Kompetenzprofile entstehen. Hierzu werden aktuell eine Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen angestellt. Die veränderte Bedarfssituation muss durch die Hochschul- und betriebliche Ausbildung adressiert werden. Die Ausbildung an der Hochschule steht vor der Herausforderung, Personal für Entwicklung, Management und Überwachung von Industrie 4.0-Systemen auszubilden und die betriebliche Ausbildung vor allem auf die Schaffung weitergehender IT-Kompetenzen auf Facharbeiterebene hin auszurichten.

**PERSONALquarterly:** Sollte die Politik die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt begleiten, die nach einem Technologieschub

*nun einen Digitalisierungs- und Vernetzungsschub erlebt? Und wenn ja, welche Unterstützung ist denkbar?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Meines Erachtens machen Digitalisierung und Industrie 4.0 als gesellschaftliche Herausforderung das Handeln der Politik geradezu unabdingbar. Hierbei gilt es, frühzeitig die damit verbundenen Chancen und Potenziale, aber auch mögliche Risiken und Fehlentwicklungen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Nur so können die erwarteten positiven Effekte auch eintreten. Wenn Deutschland im internationalen Wettbewerb eine Vorreiterrolle in der Industrie 4.0 einnehmen und sich als Leitmarkt etablieren will, dann wird es zudem wichtig sein, eine rasche Diffusion von Industrie 4.0-Technologien in der Breite der Industrie, das heißt bei Herstellern und bei Anwendern, zu erreichen. Vor allem wird es wichtig sein, nicht nur bestehende Produktionsverfahren durch Industrie 4.0 zu optimieren (mitunter zu ersetzen), sondern auch neue Märkte, Geschäftsmodelle, Produktionsverfahren und Wertschöpfungsprozesse sowie völlig neuartige Produkte zu entwickeln, die bislang (noch) nicht möglich waren. Nur dadurch kann aus Industrie 4.0 wirklich neues und nachhaltiges Wachstum in der Zukunft entstehen.

Doch Innovationen dieser Reichweite sind immer mit bestimmten Markthemmnissen beziehungsweise -barrieren verbunden, etwa hohe Investitionskosten, fehlende Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt, hohe Unsicherheit bei Technologieentwicklung und der Entwicklung neuer Verfahren und Produkte. Diese machen es vor allem kleinen und mittelständischen Betrieben (KMU) schwer, die damit verbundenen Risiken und Kosten zu schultern. Im Sinne der nachfrageorientierten Innovationspolitik, wie sie das Bundesministerium für Bildung und Forschung in seiner Hightech-Strategie definiert hat, können verschiedene Punkte wichtig sein: Um technische Machbarkeiten nachzuweisen und neue Anwendungspotenziale zu erschließen, wäre ein diskriminierungsfreier Zugang zu Pilotanlagen und Demonstratoren von Industrie 4.0 vor allem für KMU wichtig. Empfehlenswert sind auch die Stärkung eines branchen- und technologieübergreifenden Austausches sowie das gegenseitige Lernen von Unternehmen, quasi außerhalb der Komfortzone. Zudem sollten Verwertungspotenziale hinsichtlich von Geschäftsmodellen und industriellen Services und bei der Industrie 4.0-Technologieentwicklung sowie den dafür notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen und Kompetenzen frühzeitig berücksichtigt werden. Es sollten Lösungen entwickelt werden, die dem unterschiedlichen Bedarf von KMU Rechnung tragen, das heißt robuste, skalier- und modularisierbare Lösungen, um die Einstiegsschwelle in Industrie 4.0 für KMU möglichst niedrig zu halten.

**PERSONALquarterly:** Im Internationalen Deutschlandforum machen Sie sich stark für ganzheitliche Lösungen weltweit

---

„Wir müssen unsere Arbeitsweise überdenken und disziplinübergreifend arbeiten, um das volle Potenzial von Innovationen freizusetzen.“ Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl

---

relevanter Zukunftsthemen. Welche Forschungsdisziplinen sind besonders gefordert zusammenzuarbeiten?

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Im Internationalen Deutschlandforum ging es vor allem um den konkreten Umgang mit künftigen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen und mögliche Gestaltungsoptionen. Das Forum bot eine Plattform, Fachwissen einzubringen, voneinander zu lernen und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Im Zentrum stand die Frage nach Innovationen für mehr Lebensqualität vor dem Hintergrund komplexer Herausforderungen und digitaler Möglichkeiten. Zusammen mit dem Präsidenten des finnischen Innovationsfonds Sitra, Mikko Kosonen, habe ich dort die Themengruppe zu ganzheitlichen Lösungen geleitet. Wir waren uns einig, dass wir die großen Aufgaben der Zukunft nur lösen können, wenn wir das volle Potenzial von Innovationen freisetzen. Dazu müssen wir unsere Arbeitsweise überdenken und völlig disziplinübergreifend arbeiten. Akteure unterschiedlicher Disziplinen, Sektoren, Institutionen und Ebenen müssen effektiver zusammenarbeiten, um komplementäre technologisch-ökonomische und soziale Lösungsansätze entwickeln zu können. Wir dürfen nicht mehr nur vertikal ausgerichtet arbeiten, wir müssen entlang horizontal strukturierter, Mehrwert erzeugender Plattformen denken und uns entsprechend organisieren. Dazu müssen wir uns öffnen und Netzwerke nutzen. Innovative Technologien wie auch begleitende organisatorische oder soziale Innovationen entstehen zunehmend in Netzwerken ganz unterschiedlicher Akteure. Daher ist es notwendig, die Akteure frühzeitig zu vernetzen. Lösungen finden wir nur dann, wenn wir ganzheitlich arbeiten, wenn wir die großen Herausforderungen und die hieraus resultierenden Aufgaben aus verschiedenen Blickwinkeln und unter Beteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure betrachten. Systemisch zu arbeiten heißt, Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, um zur optimalen Lösung zu gelangen. Deshalb untersuchen wir auch am Fraunhofer ISI neue Technologien nicht nur hinsichtlich technischer Gesichtspunkte, sondern ebenso deren soziale, ökonomische und ökologische Komponenten.

**PERSONALquarterly:** Welche Rolle wird Fraunhofer ISI künftig einnehmen? Und in welchen Forschungsaufgaben wird sich diese Rolle niederschlagen?

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Nun, wie gerade beschrieben, fordern die großen Probleme der Zukunft ganzheitliche Lösungen. Und genau so arbeitet das Fraunhofer ISI: Wir leisten unseren Beitrag darin, die Grand Challenges durch die Entwicklung von Innovationen systemorientiert zu bewältigen. Systemorientiert, das heißt, dass wir die Problemstellungen in allen Facetten unterschiedlicher Fachdisziplinen untersuchen. So wäre es äußerst kurzsichtig, Innovationen nur hinsichtlich technischer Gesichtspunkte zu erforschen. Man kann nicht oft genug betonen, dass auch soziale, ökonomische und ökologische Komponenten eine wichtige Rolle spielen und von den Wissenschaftlern bedacht werden müssen. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Herausforderungen wie dem Klimawandel, knapper werdender Rohstoffe oder der Überalterung von Gesellschaften gewinnen gerade auch soziale Innovationen an Bedeutung. Seit seiner Gründung vor inzwischen über 40 Jahren ist das Fraunhofer ISI das Institut der Fraunhofer-Gesellschaft, welches eine besonders ausgeprägte Expertise für sozio-technische und sozio-ökonomische Problemlagen und Herausforderungen besitzt. Unsere angewandte Forschung zielt nach wie vor auf eine wirtschaftlich erfolgreiche, sozial gerechte und umweltverträgliche Entwicklung der Gesellschaft ab. Wir bieten politischen und wirtschaftlichen Akteuren strategische Beratung rund um das Thema Innovation und tragen durch die Entwicklung innovativer technischer und nicht-technischer Lösungen zur Bewältigung übergreifender Herausforderungen bei. Damit leisten wir unseren Beitrag zum Erhalt der Zukunfts- und Innovationsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. Hier sehen wir unsere Rolle heute wie in Zukunft.

## PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

## MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn  
 Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig  
 Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam  
 Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

## EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim  
 Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

## FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH  
 Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH  
 Michael Reinelt, Generali Versicherungen



Luther.



## IMPRESSUM

**Redaktion/Schriftleitung:** Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, Fax: 0761 89899-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter [www.haufe.de/pq](http://www.haufe.de/pq).

**Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de) **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 98 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Thanh-Khoa Tran/Thanh-Khoa Tran/Corbis **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589