



**04** Der Klassiker: Motivation  
Wie der Funke aufs Team überspringt

**12** Die Welt des Herrn Mattern  
McKinsey Deutschland-Chef  
im Interview

**0207**

**COACHING ZONE** ▶ **Der mediale Mentor für Young Professionals:**

Verzweifeln Sie an unmotivierten Mitarbeitern? Wollen Sie Ihrem Team Beine machen? Sind Sie verliebt? In Ihren Kollegen? Welche Nebenwirkungen kann das haben? Haben Sie einen Mentor? Wie finden Sie jemanden, der Sie unterstützt? Sind Sie in Ihrem Job unzufrieden? Wie können Sie das ändern? Wie reagieren Sie, wenn ein Headhunter anruft? Liebäugeln Sie mit einem Doktor-Titel? Sie denken, Sie haben einen sicheren Job? Was, wenn Sie sich irren? Sind Sie ein Teamplayer? Mögen Sie Computerspiele? Gemeinsam oder allein? Wie geht es Ihrem Rücken? Haben Sie schon fürs Alter vorgesorgt? Wann werden Sie damit beginnen? Gehen Sie aufs Oktoberfest? Wollen Sie die Welt retten? Worauf warten Sie?

# ANDERE HABEN DIE NASE OBEN. WIR HABEN SIE LIEBER VORN.

Capgemini sucht Berater, die den richtigen Riecher haben:  
[www.capgemini-karriere.de](http://www.capgemini-karriere.de)



Collaborative Business Experience. Die bessere Form der Zusammenarbeit.

# BERUFSZIEL

das Jobmagazin mit der **COACHING ZONE**

Das Besondere an **BERUFSZIEL**:

Ein **Spielfeld**. Eine **Coaching Zone**. Sie lesen zuerst das Spiel vom Anfang bis zum Schluss. Die Artikel sind auf dem „**Spielfeld**“ platziert: Themen wie Motivation, Umwelt, Oktoberfest.



Inspiziert durch Feldsportarten haben wir für **BERUFSZIEL Coaches** engagiert, die für Sie das Spiel analysieren und kommentieren. Visualisiert durch die „**Coaching Zone**“, an der der Coach – gedanklich und textlich – entlangläuft.

Liebe Leser,

**Motivation** – unser Titelthema, ein **Klassiker** und für jede Nachwuchsführungskraft eine neue Herausforderung. Stand- und Ansatzpunkte zum Lernen hält **BERUFSZIEL** auf **Seite 4** für Sie bereit.

**Die Welt des Herrn Mattern**: Frankfurt, Main, 21. Etage – **BERUFSZIEL** im Gespräch mit dem neuen McKinsey-Deutschland-Chef auf **Seite 12**.

Bis 2020 werden mehr Menschen in der Umwelttechnologie-Branche tätig sein als in der Autoindustrie oder im Maschinenbau, so die Studie der Unternehmensberatung Roland Berger. **Wo die Sonne o'zapft is und neue Jobs grünen, lesen Sie auf Seite 18**.

**Ein Dr.? Ein MBA? Ein DBA?** Letzteres Kürzel steht für den Doktor of Business Administration. Was ihn von anderen akademischen Graden unterscheidet, wo und wie man ihn erwerben kann: **Auf Seite 30** erfahren Sie es.

„**Isch hab Rücken**“, kalauert nicht nur Horst Schlämmer. Rücken stärken – das Thema zum Auftakt unserer **neuen Rubrik GesundheitSZustand auf Seite 40**.

Highnoon in München: Heute um 12 Uhr wird das **Oktoberfest** eröffnet. **BERUFSZIEL** interviewte Andre Listing. Der 33-Jährige organisiert das größte Volksfest der Welt. **Die Karriere mit Wissen um die Wiesn auf Seite 44**.

Morgen ist Herbstbeginn, das letzte Quartal des Jahres liegt vor Ihnen. Nutzen Sie die Zeit und analysieren Sie Ihre Karrierepläne. Oder entspannen Sie und tanken Sie Energie für Ihre nächsten Schritte.

Ihr **BERUFSZIEL**-Team

**IMPRESSUM: BERUFSZIEL** – der mediale Mentor für Young Professionals **Herausgeber**: Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Köln, Telefon: 0221 4722-300, E-Mail: info@berufsziel.de **Idee und Konzeption**: Viola Strüder **Redaktion**: Sabine Olschner, Viola Strüder (verantwortlich), Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Köln **Lektorat**: Renate Da Rin **Autoren dieser Ausgabe**: Sabine Asgodom, Hermann-Josef Berg, Michael Despeghel, Dorothee Echter, Lisa Fischbach, Julia Groth, Prem Lata Gupta, Christoph Hus, Martin Kinkel, Dorothee Köhler, Marie Lampert, Madeleine Leitner, Carolin Lüdemann, Bettina Meyer, Beate M. Reisinger, Brigitte Roser, Nicola D. Schmidt, Ursula Vranken, Jennifer Wroblewsky **Mitarbeit an dieser Ausgabe**: Rainer Bachmann, Christina Bönner, Stefan Ehl, Andy Fuchs, Michael Heinemann-May, Tanja Reder, Krupa Krishna Reddy **Website**: www.berufsziel.de: Thomas Böttcher **Cover**: Kay Blaschke/Stock4B. Der Verlag übernimmt für unverlangt eingesandte Unterlagen keine Haftung. **Grafik-Design**: Olaf Meyer, Gestaltung, Im Stavenhof 5, 50668 Köln, Telefon: 0221 9227913, E-Mail: mail@meyergestaltung.de, Grafische Mitarbeit: Stefan Schmidt **Druckvorstufe**: Köllen Druck+Verlag GmbH, Ernst- Robert-Curtius-Straße 14, 53117 Bonn, Telefon: 0228 98982-0, E-Mail: druckverlag@koellen.de **Druck**: Rheinpfalz Verlag und Druckerei GmbH & Co. KG, Flomersheimer-Straße 2-4, 67071 Ludwigshafen, Telefon: 0621 6713-0 **Verlag**: Süddeutsche Zeitung GmbH, Sendlinger Straße 8, 80331 München, Telefon: 089 2183-0 **Anzeigen**: Jürgen Maukner (verantwortlich), Harald Lenz (Anzeigenleitung) **Anzeigenverkauf**: Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Telefon: 0221 4722-300; Süddeutsche Zeitung GmbH, Monika Hehne, Telefon: 089 2183-9734 **Anzeigendisposition**: Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Anne-Marie Hensing, Ina Zanella, Telefon: 0221 4722-360

**COACHING ZONE** ► **SO FUNKTIONIERT DIE COACHING ZONE** Der Coach spricht Sie direkt an. Er kommentiert, verweist auf Spielzüge, Varianten und Optionen. Er deckt Lücken auf, verborgene Möglichkeiten und stellt thematische Bezüge in einem größeren Rahmen her. So wie ein Sport-Coach seinen Spielern Mut macht, sie taktisch unterstützt und betreut, so werfen unsere Coaches Fragen auf, regen Perspektivwechsel an und wirken als „Verstärker“. Sie helfen dabei, Entscheidungen so zu treffen, dass Kopf und Bauch in Einklang sind. Die Coaches beziehen Sie als Mitspieler ein und liefern Ihnen Transferhilfen. So können Sie in der eigenen Lebenswirklichkeit das „Spiel“ für sich selbst fortsetzen und die Erkenntnisse konkret für die eigenen Wege und Erfolge nutzen. **Spielergebnis**: Sie setzen sich mit einem Thema durch die Hilfestellung ganz neu auseinander: Sie schauen zu, lesen, lernen und arbeiten an sich selbst. **Spielen Sie mit!**

<b>Editorial/Das Coaching-Konzept</b>	<b>01</b>	
<b>Inhaltsverzeichnis/Die Coaches</b>	<b>02</b>	
<b>Motivation</b> Was Führungskräfte durch Motivation verändern können	<b>04</b>	<b>LEBENSZIEL</b>
<b>„Aus Enttäuschungen habe ich immer gelernt“</b> Interview mit McKinsey Deutschland-Chef Frank Mattern	<b>12</b>	
<b>GradWanderung</b> Umweltjobs haben Zukunft	<b>18</b>	<b>BERUFSZEIT</b>
<b>Gehen oder bleiben?</b> Was tun, wenn der Job nicht den Erwartungen entspricht?	<b>22</b>	
<b>Work-Love-Balance</b> Liebe am Arbeitsplatz und ihre Nebenwirkungen	<b>26</b>	<b>PULSZONE</b>
<b>Show Face</b> Die Anleitung, wie man sich unverzichtbar macht	<b>28</b>	<b>HANDWERKSZEUG</b>
<b>Dr. Boss</b> Abschluss aus England: der DBA	<b>30</b>	
<b>Im Team gegen den Klauenkönig</b> Mit „World of Warcraft“ Soft Skills üben	<b>34</b>	<b>FASZINATION</b>
<b>Ohne Streuverluste</b> Sicherheit oder Risiko? Der beste Umgang mit Aktien	<b>38</b>	<b>ZINSAHL</b>
<b>Stärken</b> Ein starker Rücken bringt mehr Leistung	<b>40</b>	<b>GESUNDHEITZUSTAND</b>
<b>„Der schönste Job der Welt“</b> Andre Listing organisiert das Münchner Oktoberfest	<b>44</b>	<b>AUSZUG</b>

**BERUFSZIEL Inserentenverzeichnis 02.07** Accenture · Bloomberg · Booz Allen Hamilton · The Boston Consulting Group · Capgemini · Careers in Europe · Commerzbank · DaimlerChrysler · Deloitte & Touche · Deutsche Post World Net · ded – Deutscher Entwicklungsdienst · DZ Bank · eismann Tiefkühl-Heimservice · Elektrobot Automotive · E.ON Energie · FOM – Fachhochschule für Oekonomie & Management · FernUniversität in Hagen · GfK · HFH – Hamburger Fern-Hochschule · PricewaterhouseCoopers · RWE · sd&m · Siemens · Swiss Management Center

02

**COACHING ZONE** ► **DIE COACHES:** **Sabine Asgodom** coacht Führungskräfte aus Medien, Politik und Wirtschaft. [www.asgodom.de](http://www.asgodom.de). **Michael Despegghel** ist Fitness- und Lifestyle-Experte, Wissenschaftler und Bestseller-Autor. [www.despegghel-partner.de](http://www.despegghel-partner.de). **Dorothee Echter**, Topmanagement-Coach, berät Spitzenführungspersonen. [www.dorotheeechter.de](http://www.dorotheeechter.de). **Lisa Fischbach** ist Coach und Beraterin für Persönlichkeitsentwicklung, Partnerschaft und Kommunikation. **Marie Lampert** ist Psychologin, Coach und Trainerin für Selbstmanagement und Kommunikation. [www.ohlala.info](http://www.ohlala.info). **Madeleine Leitner**, Diplom-Psychologin, ist seit 1997 Karriereberaterin in München. [www.karriere-management.de](http://www.karriere-management.de). **Carolin Lüdemann**, Juristin und Business-Coach, ist Gesellschafterin der Perspektive GmbH. [www.coachacedamy.de](http://www.coachacedamy.de). **Bettina Meyer** ist Finanzberaterin bei den Planungsfüchsen. [www.planungsfuechse.de](http://www.planungsfuechse.de). **Beate M. Reisinger** arbeitet als Managementberaterin, -trainerin und Coach. [www.beatereisinger.de](http://www.beatereisinger.de). **Brigitte Roser** beschäftigt sich mit Führung und Teamentwicklung. [www.roser-gaertner.de](http://www.roser-gaertner.de). **Ursula Vranken** ist Inhaberin des IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation. [www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)



## *Verstärken Sie eines der größten Energieunternehmen Europas.*

Ihre Energie ist unser Antrieb.

Energie, Einsatzfreude und Engagement unserer rund 68.500 Mitarbeiter (m/w) haben uns international ganz weit nach vorne gebracht. Am Ziel sind wir noch lange nicht. Freuen Sie sich auf ein Unternehmen, das mit seiner Energie Menschen und Märkte bewegt. Und auf berufliche Herausforderungen, die Ihnen alle Chancen bieten, Ihre Dynamik in Berufserfolg umzusetzen: als Trainee in einer unserer operativen Gesellschaften, als qualifizierter Direkteinsteiger in einem konkreten Aufgabenbereich oder als Teilnehmer des konzernweiten International Graduate Programs.

**Mehr über uns erfahren Sie unter [www.rwe.com/karriere](http://www.rwe.com/karriere).**

**RWE AG**

Opernplatz 1 • 45128 Essen • T +49 201 12-00 • [www.rwe.com](http://www.rwe.com)  
Bewerbungen von Männern und Frauen sind uns gleichermaßen willkommen.



# MOTIVATION

04



**COACHING ZONE** ► **FÜR MANGELNDE MOTIVATION** von Mitarbeitern kann es tausend Gründe geben. Sie sollten Ihr Team daher nicht vorverurteilen. Frustration oder eine „innere Kündigung“ sind immer das Ende einer längeren Geschichte und haben ihre Gründe, kein Mensch ist aus freien Stücken unmotiviert. Auf einige Ursachen für die mangelnde Motivation können Sie als Führungskraft Einfluss nehmen, auf andere nicht. Was können Sie beeinflussen? **1.** Ohne eine tragfähige Beziehung geht gar nichts. Sie sollten Vertrauen aufbauen und die Mitarbeiter emotional gewinnen, um mit ihnen an einem gemeinsamen Strang zu ziehen. Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter als Mensch ernst, oder betrachten Sie ihn als Kostenfaktor? Entsprechend wird er reagieren. Die meisten haben ein sehr feines Gespür dafür, ob sich eine

**MADELEINE LEITNER**, DIPLOM-PSYCHOLOGIN, ARBEITET ALS KARRIEREBERATERIN IN MÜNCHEN. [WWW.KARRIERE-MANAGEMENT.DE](http://WWW.KARRIERE-MANAGEMENT.DE)

**HERAUSFORDERUNG MOTIVATION:** Vor allem für junge Führungskräfte ein Thema, das an die Substanz gehen kann. Denn die Einsicht, dass ein gutes Vorbild die beste Motivation für ein Team darstellt, kommt nicht von selbst. Ebenso wenig wie die Erkenntnis, dass es immer Gründe gibt, wenn Mitarbeiter nicht mitziehen wollen. Gefragt sind also konkretes Engagement für positive Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und Eigenmotivation. **Von Hermann-Josef Berg**

Der Einstieg für junge Führungskräfte in ihre Positionen mit Mitarbeiterverantwortung ist momentan nicht einfach: In Deutschland machen 70 Prozent der Mitarbeiter „Dienst nach Vorschrift“. Nur zwölf Prozent der Mitarbeiter spüren eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber. 18 Prozent haben bereits innerlich gekündigt, wollen also mit dem Unternehmen eigentlich nichts mehr zu tun haben. Geschätzte 260 Milliarden Euro kostet die deutsche Wirtschaft das mangelnde oder fehlende Engagement am Arbeitsplatz jährlich. Tendenz steigend. Solche Zahlen liefert Gallup Deutschland bereits seit Jahren. Dieselbe Unternehmensberatung quantifizierte als Erste den Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Produktivität. Demnach sind Beschäftigte mit einer geringen Identifizierung gegenüber dem Arbeitgeber jährlich um 6.500 Euro weniger produktiv als Mitarbeiter mit einer **hohen Bindung zum Unternehmen**. Minus 11.500 Euro macht der Unterschied sogar zu Beschäftigten mit innerer Kündigung aus. Das ist die Situation, der sich junge Führungskräfte in Deutschland stellen müssen.

Das Thema ist nicht beliebt – werfen doch diese Zahlen ein eher ungünstiges Licht auf die deutsche Unternehmenskultur. Nur wenige junge Führungskräfte sprechen offen über ihre Schwierigkeiten mit demotivierten Mitarbeitern, inoffiziellen Hierarchien und verkrusteten unternehmensinternen Verhaltensmustern. Lediglich in einer anonymisierten Umfrage tritt als Problem zutage, was öffentlich eher totgeschwiegen wird – aus Angst, Schwäche zu zeigen. Die Personalberatung Neuland & Partner hat zwischen 1999 und 2003 circa 400 junge Führungskräfte befragt, zwischen 25 und 41 Jahren alt. Als größte Herausforderung im Managing-Alltag nannten sie: die erfolgreiche Motivation von Mitarbeitern.

**Geschätzte 260 Milliarden Euro kostet die deutsche Wirtschaft das mangelnde oder fehlende Engagement am Arbeitsplatz.**

Dabei ist vielen von ihnen durchaus klar, welche Rolle motivierte Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens und für die eigene Karriere spielen. Im Frühjahr 2007 wurde dies quasi offiziell bestätigt durch die Aussage des „manager magazin“ und der Unternehmensberatung McKinsey. In ihrem Auftrag hatte das Meinungsforschungsinstitut Psephos bundesweit rund 350 Führungskräfte im Alter bis zu 40 Jahren befragt. Ergebnis: „Als besonders wichtig für die Zukunft der deutschen Wirtschaft schätzt die junge Elite ihre Mitarbeiter ein. Fast zwei Drittel zählen die hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu den größten Standortstärken.“

Da scheint sich ein tiefer Graben aufgetan zu haben: zwischen Realität und Anspruch. Drüberspringen funktioniert auf die Dauer nicht. Also keine einfache Aufgabe für Jungmanager, die gerade erst angefangen haben, in führender Position mit Menschen zu arbeiten. Und zudem für den Umgang mit demotivierten Mitarbeitern nicht überall das geeignete Handwerkszeug zur Verfügung gestellt bekommen.

Führungskraft wirklich für sie interessiert oder ob sie nur so tut, weil es ihre Aufgabe ist. Für diesen ersten Schritt benötigt eine Führungskraft zwei wichtige Merkmale: persönliche Glaubwürdigkeit (Authentizität) und ein **ehrliches Interesse an Menschen**. Beides ist nicht erlernbar und einer der Gründe für den Aufwand, den Unternehmen betreiben, um geeignete junge Talente zu identifizieren. **2.** Jeder Mitarbeiter ist anders. Eine der Hauptursachen für die mangelnde Identifikation von Arbeitnehmern mit ihren Unternehmen: Sie werden aus der Sicht der Anforderungen eines Unternehmens eingesetzt. „Sachzwänge“ wird dies oft genannt. Mitarbeiter haben aber sehr individuelle Eigenheiten, Vorlieben, Abneigungen, Werte, Ziele und Erwartungen an ihren Job. Menschen sind, wie sie sind. Versuchen Sie daher erst gar nicht, sie in grundlegenden Dingen zu ändern. Machen Sie das Beste aus dem Vorhandenen. **3.** Es macht mehr Sinn, einen Job dem Menschen anzupassen, als umgekehrt. Oft ist es recht einfach, auf die elementaren Bedürfnisse des Mitarbeiters einzugehen. Man spricht in diesem Fall von „Job-Sculpting“. Voraussetzung dafür ist, die Bedürfnisse jedes Einzelnen zu kennen. Viele Faktoren können für

## NACHGEFRAGT: DIE IDEALE FÜHRUNGSKRAFT?

„Gesucht sind Menschen mit einem kühlen Kopf, die entscheiden können, die Prioritäten setzen, Situationen strukturieren und klären. Darüber hinaus sollten sie die Herzen der Mitarbeiter erreichen können und in der Lage sein, sie hinter gemeinsame Ziele zu bringen.“

Reinhard K. Sprenger, Managementtrainer und Fachbuchautor.

„Eine Führungskraft kann einfach nicht führen, wenn sie ihre innere Stimme verliert. Eine Führungskraft kann nicht erfolgreich sein, wenn sie die Prinzipien nicht lebt, von denen sie erwartet, dass sich andere daran halten. Und um das Potenzial ihrer Mitarbeiter freizusetzen, müssen Führungskräfte die ganze Person managen.“

Stephen R. Covey, Autor des Bestsellers „Die 7 Wege zur Effektivität“.

„Mitarbeiter wünschen sich Chefs, die wenigstens in etwa den Eindruck erwecken, sie wüssten, was sie tun. Vorgesetzte, die einmal als Dünnbrettbohrer enttarnt wurden, können kaum auf den Respekt ihrer Truppe zählen, bestenfalls auf ein gewisses Mitleid.“

Susanne Reinker, Autorin des Buches „Rache am Chef“.

## HANDLUNGSZÜNDER MOTIVATION

**Sie ist Erfolgsgarant und Rarität:**

**Motivation.** Denn es gilt: ohne Motiv keine Tat. Auf der Suche nach dem eigenen Antrieb stellen sich folgende Fragen: Welche Bedürfnisse habe ich? Wie ist meine konkrete Lebenssituation? Und wer bin ich überhaupt? Die Antworten geben entscheidende Hinweise auf die individuelle Motivation – privat und beruflich.

**Dabei gilt es zu unterscheiden:**

**Handle ich aus innerem oder aus äußerem Antrieb?** Wer seiner Neugier folgt, wer spontan ein Rad schlägt, wer aus Hunger den Kühlschrank plündert, ist intrinsisch (primär) motiviert. Und handelt selbstbestimmt. Für den Beruf bedeutet das: Aufgaben, die als verantwortungsvoll und bedeutsam wahrgenommen werden, bringen einen Motivationsboost.

**Weniger spontan, jedoch nicht weniger effektiv:**

**Handeln aus extrinsischer (sekundärer) Motivation.** Die Erwartung einer Belohnung, zum Beispiel in Form von Anerkennung oder Gehaltserhöhung, kann den inneren Motor anwerfen und den entscheidenden Motivationskick geben.

Moderne Personalabteilungen mittlerer und großer Unternehmen wissen um die Problematik. Und versuchen, ihre Führungskräfte durch entwicklungs- und prozessorientierte Maßnahmen gezielt zu stärken: 360-Grad-Feedback, Rollenspiele, Assessment Center, Coaching und Potenzialprogramme. Generelle Rezepte – darin sind sich die Personalentwickler einig – gibt es allerdings nicht. Lösungsprozesse für das Problem „demotivierte Mitarbeiter“ können nicht greifen, wenn nicht von beiden Seiten gearbeitet wird: Aufhebung struktureller Gegebenheiten, die zu **Unzufriedenheit der Mitarbeiter** und Stärkung der sozialen Kompetenzen bei Führungskräften führen.

Zu den Unternehmen, die bereits beim Einstellungsverfahren Wert legen auf die sogenannten Soft Skills, gehört auch Microsoft, laut dem Wirtschafts magazin „Capital“ 2005 „bester Arbeitgeber Deutschlands“. Für den Computer-Riesen ist die Entscheidung, einen Mitarbeiter zum Manager mit „People“-Verantwortung zu machen, eine der wichtigsten überhaupt. Brigitte Hirl-Höfer, Director Human Resources bei Microsoft Deutschland: „Jeder Mitarbeiter, der in Zukunft Managementverantwortung bei uns tragen möchte, muss vorher an einem Assessment Center teilgenommen haben.“ Das Verfahren besteht aus mehreren Übungen, die Situationen der Personalführung simulieren. Jede Testperson kann dabei ihre Führungskompetenz unter Beweis stellen. Interessant: Microsoft führt diese Assessment Center nur am Standort Deutschland durch. Begründung: Die Führungskultur sei hierzulande sehr hoch entwickelt. „Gleichwohl ist dieses Instrument keine Garantie für eine Managementposition“, so Brigitte Hirl-Höfer, „sondern nur eine von mehreren Voraussetzungen dafür.“

Auch der Informationstechnologie-Konzern Cisco, „Deutschlands bester Arbeitgeber 2007“, schwört auf Assessment Center – ein übrigens in Deutschland „erfundenes“ und später in den USA auf Managementebene angepasstes Verfahren. Guido Wallraff, Personalchef für Cisco in Deutschland, Österreich und der Schweiz: „Damit stellen wir sicher, dass die Qualität bei einem internen Laufbahnwechsel von einer Fach- in eine Führungskarriere gewahrt ist.“ Die Inhalte hat das Unternehmen gemeinsam mit dem Kölner Management Institut (KMI) erarbeitet, der Ablauf basiert auf vier Schritten: Anforderungsprofil erheben, Übungen konzipieren, Verfahren durchführen und qualitätssichernde Maßnahmen ergreifen. Alles orientiert an der weltweiten „Corporate Culture“ von Cisco, den Führungsgrundsätzen und lokalen Anforderungen.

## HOHES RISIKO – HOHE BELOHNUNG

Was passiert konkret, wenn junge Führungskräfte auf Akzeptanzschwierigkeiten bei den Mitarbeitern oder auf nachhaltige Demotivation stoßen? Für Guido Wallraff beginnt dann ein tiefgehender „Analyse-Prozess“. Es finden von Vorgesetzenseite eruiierende Mitarbeitergespräche statt, um der Führungskraft Fehlerquellen im eigenen Verhalten und fehlgelaufene Kommunikationsprozesse aufzuzeigen und diese gemeinsam zu analysieren. In diesen Gesprächen werden die Zufriedenheit am Arbeitsplatz hinterfragt, Alternativen wie zum Beispiel andere Stellen oder Teams angeboten, die Motivation nicht zuletzt durch Gehaltsanreize gesteigert. Letzteres geschieht nach der Managementformel „high risk – high rewards“, hohes Risiko – hohe Belohnung. Eventuell stellt das Unternehmen für Gespräche und Analysen auch einen internen oder externen Coach zur Seite. Auf alle Fälle: Die Probleme werden benannt, nicht totgeschwiegen. Es wird gezielt gehandelt, und das nicht erst, wenn es zu spät ist.

berufliches Glück oder Unglück verantwortlich sein. **Gründe für mangelnde Motivation** können sein: **Fähigkeiten:** Jeder Ihrer Mitarbeiter kann irgendetwas gut. Aber nicht alles, was ein Mitarbeiter gut macht, macht er auch gerne. Wenn er aber etwas gerne tut und sich wohlfühlt, wird er erfolgreicher sein. Leider werden Mitarbeiter oft für Aufgaben eingesetzt, die sie nicht wirklich gut beherrschen und eigentlich gar nicht übernehmen möchten. Bedenken Sie: Mitarbeiter können auch bislang unerkannte Talente besitzen. Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht darin, sie dabei zu unterstützen, ihre Aufgaben effektiv und mit Freude zu erledigen. **Tätigkeitsfelder:** Dass ein Mitarbeiter unglücklich ist, wenn er eine ausgeprägte Aversion gegen das „Produkt“ der Firma hat, können Sie als Führungskraft natürlich schwer ändern. Doch es könnte Sinn machen, ihn bei einem Wechsel in eine andere Branche, mit der er sich besser identifizieren kann, zu unterstützen. **Menschen:** Die „Chemie“ spielt eine bedeutende Rolle bei der beruflichen Zufriedenheit. Leider ist sie schwer oder gar nicht zu beeinflussen. Versuchen Sie herauszufinden, ob es offene oder latente Konflikte unter den Kollegen oder zwischen Ihnen und



**| kurs karriere! |** BEWERBEN SIE SICH JETZT FÜR DIE TEILNAHME AN UNSEREM EXKLUSIVEN KARRIERE-EVENT AM 27. NOVEMBER 2007. KOMMEN SIE AN BORD UNSERES CAREER-SHIPS UND TREFFEN SIE DORT MITGLIEDER DES VORSTANDS UND DES TOP-MANAGEMENTS VON DEUTSCHLANDS ZWEITGRÖSSTER BANK. ZEIGEN SIE UNS AN DIESEM TAG, DASS SIE ZU DEN BESTEN GEHÖREN. DENN: WIR HABEN VIEL VOR! **| ideen nach vorn |**

COMMERZBANK 

**sie wollen  
ans steuer?  
bewerben sie  
sich bis 26.10.07  
unter:  
[www.career-ship.com](http://www.career-ship.com)**



Photocase / Dommy

## BAUSTELLE DEMOTIVATION AUS SICHT DER FÜHRUNGSKRÄFTE:

1. Prüfen Sie im Vorfeld, ob die Personalpolitik des Unternehmens, in dem Sie „anheuern“ möchten, Ihren persönlichen Vorstellungen entspricht.
2. Prüfen Sie selbstkritisch anhand einer Liste Ihrer Schwächen und Stärken im persönlichen Bereich, welche Eigenschaften gestärkt werden müssen.
3. Finden Sie einen persönlichen Coach, der mit Ihnen herausarbeitet, wie Sie an Ihren Schwachstellen arbeiten können.
4. Suchen Sie das persönliche Gespräch mit Mitarbeitern, bei denen Sie Leistungsabfälle beobachten. Machen Sie sich strukturierte Notizen über die Gesprächsergebnisse.
5. Erstellen Sie anhand der Mitarbeitergespräche eine Liste mit Veränderungsansätzen.
6. Suchen Sie nach theoretischen Lösungsmöglichkeiten im Großen und im Kleinen, die Sie Ihrem Vorgesetzten in einem Gespräch vorschlagen.
7. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie nach Lösungen suchen, und formulieren Sie klar und deutlich Einzelnen und dem Team gegenüber, was Sie auch in dieser schwierigen Phase von ihnen erwarten.
8. Verschaffen Sie Ihren Mitarbeitern Erfolgserlebnisse, indem Sie realistische und erfüllbare Zielvorgaben formulieren.
9. Formulieren Sie deutlich Anerkennung und Lob Ihren Mitarbeitern gegenüber, wenn es Grund dazu gibt.
10. Stoßen Sie bei Ihrem Vorgesetzten auf null Interesse für Ihre Vorschläge: Suchen Sie sich einen neuen Job! Sie wissen nun, worauf es ankommt.

Renommierte Führungsexperten sehen dieses Vorgehen mitunter kritisch. Reinhard K. Sprenger, vielleicht der profilierteste, aber zugleich streitbarste Branchen-Guru, bringt es so auf den Punkt: „Alles Motivieren ist Demotivieren!“ Motivierung liefere ein Verhaltensmodell, das nicht mehr fordere, sondern nur noch verwöhne. So entwickle sich alles Führen zum „Ver-Führen“.

**„Wer zu neuen Ufern will, der muss zunächst aus dem alt-vertrauten Milieu – dem Spiegelkabinett der Motivierung – gedanklich ausbrechen.“**

Sprengers Thesen werden durch eine aktuelle repräsentative Studie der Technischen Universität München und der Düsseldorfer Consultingfirma C4 erhärtet. Sie beleuchtet die entscheidenden Faktoren von Erfolg und Misserfolg im „Change Management“. Nach dieser ersten Voll-Erhebung in deutschen Großunternehmen scheitern Veränderungsprozesse in erster Linie durch unzureichendes Engagement der oberen Führungskräfte. Des Weiteren spielen vor allem unklare Zielbilder und Visionen sowie die fehlende Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit der Verunsicherung betroffener Mitarbeiter eine große Rolle. Letztendlich heißt das aber nichts anderes als: Motivation, die von unverständigen Führungskräften ausgeht, funktioniert nicht. Kann nicht funktionieren, denn das alte Sprichwort stimmt: Der Fisch stinkt vom Kopf her.

## NACH WIE VOR DAS BESTE: VORBILDFUNKTION

Quintessenz: „Beispiel nützt zehnmal mehr als Vorschrift.“ So drückte es der englische Politiker Charles James Fox (1749 – 1806) aus. Geht es als Führungskraft darum, in einer Mannschaft Teamgeist zu fördern, dann ist das eigene Verhalten als Beispiel entscheidend. Nur wer täglich **Respekt zeigt und vorlebt**, dass er jeden im Team für wichtig hält, kann tatsächlich den Einsatz aller erwarten. Zuversicht dahingehend zu zeigen, dass ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann, ist wesentlich wirkungsvoller, als ein Team über Vorschriften zu führen oder ständig an Pflichten zu erinnern. Die wahre Herausforderung an Menschen in leitenden Positionen liegt vor allem hierin: durch einen Prozess der Selbsterkenntnis zu gehen, die eigenen Schwachstellen – auch mithilfe eines Coaches – auszuloten und die Werte und Einstellungen, die man für wichtig hält, vorzuleben. Jeden Tag.

Führen bedeutet, Wege aufzuzeigen und zu beschreiten, die zu einem (gemeinsamen) Ziel führen. Ergo: Wer Mitarbeiter wirklich motivieren will, muss damit aufhören, diese zu demotivieren. Führungskultur, Kommunikation, soziale Kompetenz und die Fähigkeit zu führen – dies alles ist lernbar, trainierbar und messbar.

## OUT: EVERYBODY'S DARLING

Wer sich auf den Weg in Richtung „motivierende Führung“ begeben hat, weiß auch, dass er sich manchmal „aus dem Fenster hängen“ muss. Persönlicher Führungsstil ist ein Plus. Nicht nur bei den Mitarbeitern. Die wünschen sich nichts mehr als eine offene, kompetente Persönlichkeit mit klaren Zielvorstellungen. Wischiwaschi-Aussagen, Hin- und Herlavieren sowie intransparente Entscheidungen entziehen jedem Vorgesetzten langsam aber sicher den Boden unter den Füßen. Und den Respekt der Mitarbeiter. Kardinalsfehler vieler junger Führungskräfte – neben dem autoritären Ansatz, der eher auf Unsicherheit beruht und in eine kommunikative Sackgasse führt: Sie versuchen, „Everybody's Darling“ zu sein. Vor allem, weil sie – wie auch ihre autoritären Kollegen – Konflikte scheuen. Sind allerdings Schwachstellen ausgelotet,

Ihren Mitarbeitern gibt. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter gut mit Ihnen und untereinander auskommen. Bei größeren Konflikten sollten Sie einen externen qualifizierten Berater hinzuziehen. **Belohnungen:** Sollten Sie trotz nachvollziehbarer Argumente des Mitarbeiters feststellen, dass Sie ihm bei gewünschtem Gehalt oder Titel nicht entgegenkommen können, sollten Sie ihm das offen mitteilen. Vielleicht finden Sie gemeinsam andere Möglichkeiten der Anerkennung, zum Beispiel eine interessante Sonderaufgabe oder eine Reisetätigkeit. Fragen Sie Ihren Mitarbeiter, was für ihn ein interessanter Pluspunkt sein könnte. **Arbeitsbedingungen:** Ein Großraumbüro ist für manch einen die Hölle. Andere gehen ein, weil sie in ihrem Job zu viel Routine empfinden, weil ständiger Akquisitionsdruck, unrealistische Ziele oder unflexible Arbeitszeiten quälend sind. Unpassende Arbeitsbedingungen sind sehr häufig Ursache für die Unzufriedenheit von Mitarbeitern, lassen sich aber oft relativ einfach ändern. **▲ Gehen Sie auf Ihre Mitarbeiter ein** und strapazieren Sie sie nicht übermäßig. **Werte:** Manche Mitarbeiter haben unter moralischen Aspekten Probleme, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren. Wenn jemand beispiels-



Susanne Cierniak und Matthias Leder,  
E.ON Engineering

# Team | Denker

„Ohne Teamarbeit geht bei uns gar nichts. Wenn auch Sie Großes lieber gemeinsam realisieren wollen, dann kommen Sie zu uns. Der Zukunftsmarkt Energie wartet auf Sie!“

[www.eon-sucht-ingenieure.de](http://www.eon-sucht-ingenieure.de)

**e.on** | Energie

# eismann

Zum weiteren Ausbau unserer europäischen Marktposition suchen wir Sie als

## Trainee Vertrieb (w/m)

Unser 16-monatiges Programm bereitet Sie auf die Übernahme einer Führungsposition im europäischen Vertrieb vor. Eine professionelle Ausbildung in Theorie und Praxis bildet das Fundament Ihrer späteren Karriere. Sie haben Ihr Studium gerade abgeschlossen und planen den Einstieg ins Berufsleben.

Wir suchen "Typen" mit echter Persönlichkeit, Leistungsorientierung und der Wille zum Erfolg prägen Ihr Profil. Sie begeistern und bewegen Menschen. Als Teamplayer führen Sie durch Vorbildfunktion. Sie haben Freude die Erfolge von Menschen mitzugestalten.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

**eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH**

Ihre Ansprechpartnerin: Melanie Dietzel  
Seibelstraße 36, 40822 Mettmann

Telefon: 02104-219 250  
E-Mail: melanie.dietzel@eismann.de  
Internet: www.eismann.de



Zielvorstellungen reflektiert und Probleme analysiert, ist alles drin: Wer Persönlichkeit zeigt und sich klar äußert, wird verstanden und trifft auf kooperative Mitarbeiter.

Wirklich konstruktiv mit Mitarbeitern umzugehen, ist also im Wesentlichen eine Frage des persönlichen Führungsstils – und der muss entwickelt werden. Dafür gibt es – von Ausnahmen abgesehen – bislang noch zu wenig Unterstützung von Unternehmensseite. So jedenfalls eine Studie von Neuland & Partner, durchgeführt in mittelständischen und großen Unternehmen: Jede zweite junge Führungskraft werde nicht auf den Job vorbereitet. Folglich existiert eine starke Angst, aus Unerfahrenheit zu versagen. Für Jobanwärter heißt das nichts anderes als: Schon im Vorfeld ausloten, wie das Unternehmen die angestrebte Position darstellt und welche Vorbereitungsmaßnahmen angeboten werden. Wer allerdings einmal ins Unglück gerannt ist, kann auch immens viel daraus lernen. Zu erfahren, wie etwas nicht gemacht werden soll, schärft den Blick: für die eigenen Schwachstellen und zukünftige Fehlerquellen.

### BUCHTIPPS:

Reinhard K. Sprenger:

**Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse.**

Campus Verlag 2007. ISBN 978-3-593-36894-8. 24,90 Euro

Adrian Gostick/Chester Elton:

**Der unsichtbare Mitarbeiter. Verborgene Talente entdecken und heben.**

Verlag Wiley-VCH 2007. ISBN 978-3-527-50284-4. 19,90 Euro

Susanne Reinker: **Rache am Chef. Die unterschätzte Macht der Mitarbeiter.**

Econ-Verlag 2007. ISBN 978-3-430-20013-4. 16,95 Euro

Hans A. Wüthrich/Wolfgang Winter/Andreas F. Philipp:

**Die Rückkehr des Hofnarren. Einladung zur Reflexion – nicht nur für Manager!**

Gellius-Verlag 2002 edition Auszeit 2002. ISBN 978-3936179019. Ab 25,00 Euro

Walther Ch. Zimmerli/Stefan Wolf:

**Spurwechsel. Wirtschaft weiterdenken.**

Murmann-Verlag 2006. ISBN 978-3938017647. 25,00 Euro

Dr. Manfred Greisinger: **Eros of work & life. Bereit für den Flirt mit dem Erfolg?**

Edition Stoareich 2006. ISBN 978-3-902253-02-6. Ab 16,49 Euro

Marcus Buckingham/Donald O. Clifton: **Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt.**

Campus Verlag 2007. ISBN 978-3593383880. 24,90 Euro

(mit PIN für Ihr Stärkenprofil im Internet)



weise sehr qualitätsorientiert ist und sich nicht mit den üblichen „80-Prozent-Ergebnissen“ abfinden kann, könnten Sie ihn dazu anregen, in einen Bereich oder in ein Unternehmen zu wechseln, bei dem es wirklich auf Qualität ankommt. Statt dauernd mit der „schlechten Qualität“ zu hadern und bei den anderen als ständiger Störenfried zu gelten, wäre er womöglich dort eine Idealbesetzung. **Motive:** Unterschiedliche Motive treiben die Menschen an: Für den einen ist es ein „dicker Auftrag“, andere lieben es, etwas besonders Schwieriges hinzubekommen, der dritte will die Welt verbessern. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter bei ihren Aufgaben nicht gegen ihre eigenen Motive verstoßen müssen. **4.** Kleinigkeiten können aus motivierten Mitarbeitern frustrierte machen – und umgekehrt. Einige Unternehmen sind sich bereits der elementaren Bedeutung des Faktors „Humankapital“ sehr bewusst und versuchen, für Mitarbeiter und deren besondere Fähigkeiten eine passende Position zu finden oder gar eine neue zu schaffen. Mit diesem Aspekt könnten auch Sie sich näher beschäftigen, statt in Zielvereinbarungen, Motivationsprogramme und sinnlose Persönlichkeitstrainings zu investieren. ◀

# Strategie trifft Vertrauen.



Strategisches Denken und Vertrauen – das ist für uns die Basis, um große Projekte zu meistern. Dabei ist ein inspirierendes Umfeld entscheidend, geprägt durch vielfältige Erfahrungen und innovative Ideen. Hier zählt der Einzelne genauso wie der unternehmerische Erfolg. Weil sich junge Talente nur dadurch kontinuierlich weiterentwickeln können. **Booz Allen Hamilton, die weltweit führende Strategie- und Technologieberatung mit mehr als 19.000 Mitarbeitern, sucht Absolventen und Young Professionals mit exzellenten sozialen und fachlichen Kompetenzen: [karriereperspektiven@bah.com](mailto:karriereperspektiven@bah.com)**

**Booz | Allen | Hamilton**

delivering results that endure



**„AUS ENTTÄUSCHUNGEN HABE  
ICH IMMER GELEHRT“**

12



Klaus D. Wolf

**COACHING ZONE** ► **ALS LANGJÄHRIGE MANAGERIN**, als Coach von Mentoren und auch aus meiner eigenen Rolle als Mentorin von hochkarätigen Talenten weiß ich eines ganz sicher: Mentorengeist muss geweckt werden, und zwar von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, die Sie noch relativ am Anfang Ihrer Karriere stehen. Wer den idealen Mentor für sich finden möchte, muss wissen, was Mentoren motiviert. Was sind das für Menschen? Sie sind sehr erfolgreich, erfahren, äußerst anspruchsvoll, gut vernetzt, großzügig eingestellt und vor allem sehr beschäftigt. Sie möchten wissen: Warum sollten sie gerade Sie als Mentee, also als „Patenkind“, fördern? Sie möchten Dankbarkeit erfahren, selbstverständlich auch bewundert werden, und für Sie jemand Besonderer sein. Ihre Strategie muss auf diese Bedingungen rea-

**DOROTHEE ECHTER**, TOPMANAGEMENT-COACH UND AUTORIN, BERÄT SEIT ZEHN JAHREN SPITZENFÜHRUNGSPERSONEN WELTWEIT. [WWW.DOROTHEEECHTER.DE](http://WWW.DOROTHEEECHTER.DE)

**Hoch hinaus wollte er schon immer – und das ist ihm gelungen. In doppeltem Sinne: Frank Mattern, 45, ist neuer Deutschland-Chef von McKinsey und sitzt in der 21. Etage des Japan Towers am Taunustor.**

SABINE OLSCHNER UND ANDREA DINGELDEIN TRAFEN DEN SMARTEN BETRIEBSWIRT BEIM ORTSTERMIN IN FRANKFURT AM MAIN. ER ERSCHEINT IM KLASSISCHEN BERATER-LOOK: WEISSES HEMD UND KRAWATTE, DAS JACKETT WIRD JETZT NICHT GEBRAUCHT.

**Wie hat sich Ihr Leben verändert, seit Sie im Januar 2007 McKinsey Deutschland-Chef geworden sind?**

Mein Leben und meine Arbeit sind noch vielfältiger geworden. Ich habe eine der attraktivsten Führungsaufgaben in der deutschen Wirtschaft übernommen. Denn als Beratungsfirma, deren höchstes Gut das Wissen ist, sind wir in einem ganz besonderen Maße auf die Qualität und die Motivation unserer Mitarbeiter angewiesen. Das stellt hohe Anforderungen an meine Führungsrolle. Ich lerne viel, aber ich kann auch viel weitergeben.

**Welchen Anspruch haben Sie an sich selbst als Führungskraft?**

Wir wollen der nächsten Generation eine stärkere Firma überantworten, als wir sie vorgefunden haben. Als Partnerschaft verfolgen wir im Gegensatz zu vielen börsennotierten Unternehmen, die ja zum Teil sehr kurzfristig denken müssen, längerfristige Ziele. Das gilt auch für mich als deutscher Office Manager. Ich will uns als globale Organisation weiterentwickeln – mit Beharrlichkeit, aber auch mit Geduld. Das bietet ein enormes **Entwicklungspotenzial für junge, offene Menschen** ▽. Für uns gehören Recruiting und Talentmanagement zu den wichtigsten langfristigen Erfolgsfaktoren. McKinsey hat bereits vor Jahren den Begriff „War for Talent“ dafür geprägt.

**Was macht generell eine gute Führungskraft aus?**

Vor allem: zuhören können. Sie muss ihre Mitarbeiter motivieren und eine Perspektive prägen – andere würden sagen: eine Vision. Jede gute Führungs-

kraft sollte ihren Stil an die unterschiedlichen Bedürfnisse anpassen, die sich je nach Entwicklungsphase des Unternehmens ändern können. Es gibt „Evergreens“ unter den Qualitäten, die von Führungskräften gefordert werden, Lernfähigkeit zum Beispiel oder Kommunikationsverhalten. Doch das Umfeld hat sich entscheidend verändert: Führungskräfte sind immer weniger Teil des operativen Geschäfts, sondern zunehmend Manager unterschiedlichster Stakeholder-Interessen.

**Welche neuen Skills braucht eine Führungskraft also?**

Die jungen Mitarbeiter stellen Fragen, die weit über interne Angelegenheiten hinausgehen. Fast alle Branchen müssen sich mit den teils dramatischen Konsequenzen der Globalisierung auseinandersetzen. Der Druck der Stakeholder wächst, die heute aus eigenen Überlegungen heraus Strategien entwickeln, unabhängig von den Zielen des Managements. Dazu kommt die rasante Digitalisierung unserer Welt, die unsere Art zu arbeiten oder zu kommunizieren fast täglich neu verändert. Die Nachhaltigkeit unseres Handelns erhält eine immer stärkere Bedeutung. Nehmen Sie nur die Diskussion um das Thema Corporate Social Responsibility oder den Klimawandel und seine Auswirkungen auf die Wirtschaft. Diesen Fragen muss ich mich als Führungskraft stellen können.

**Gab es auf Ihrem Weg nach oben Hürden, die Sie nehmen mussten?**

In einer professionellen Karriere gibt es natürlich viele formale Hürden: die Schule, das Studium, die

Andrea Dingeldein

gieren. Sie als Mentee sind es, der Ihren Wunsch-Mentor entdeckt, anspricht, umwirbt, motiviert, würdigt. Bevor Sie sich Ihren Mentor, Ihre Mentorin suchen, denken Sie darüber nach, was Sie von ihm oder von ihr erwarten. Es beginnt damit, dass Sie sich selbst **▲ bedeutsame und herausfordernde Karriere-Ziele** stecken, die wirklich schwierig zu erreichen sind – alles andere beleidigt Ihren Mentor. Sie sollten Ihr Anliegen klar, eindeutig und ehrlich kommunizieren. Das können Sie üben: Bitten Sie Ihren kleinen Bruder, Ihre alte Tante, Ihre Freundin, den Kellner Ihres Lieblingsitalieners (ja wirklich!) Ihnen die folgenden Fragen zu stellen: Wer sind Sie? Was wollen Sie? Fragen Sie aber auch den amerikanischen Präsidenten, die von Ihnen am meisten bewunderte historische Person, eine gute Fee, den Dalai Lama, den CEO Ihres Traum-Unternehmens. Das geht so: Stellen Sie sich einfach vor, diese Berühmtheiten säßen Ihnen gegenüber und gäben Ihnen eine zweiminütige Privataudienz. Sie müssen sich gut vorbereiten, und Ihr Anliegen kurz und prägnant vortragen. Formulieren Sie sorgfältig Ihre Antwort „Ich bin ..., Ich möchte ...“, so dass Sie mit wenigen Sätzen verstanden werden. Nach dieser Übung wird

Business School. Ich zum Beispiel musste dafür ein Stipendium gewinnen, sonst hätte ich sie nicht besuchen können, und McKinsey ist ein anspruchsvolles Unternehmen, auch seinen eigenen Mitarbeitern gegenüber. Ich habe all dies aber nie als Hürde empfunden. Wenn Sie mich hingegen fragen, welche Herausforderungen für mich schwierig waren, kann ich sagen: Gerade als junger Berater habe ich viel mit der Frage gekämpft, wie ich mich als 28-Jähriger mit Menschen auseinandersetzen kann, die einen ganz anderen Hintergrund haben als ich, die aus einer anderen Welt kommen. Wie kann ich sicherstellen, dass sie mir vertrauen und zuhören? Wie kann ich es schaffen, eine persönliche Bindung zu ganz unterschiedlichen Menschen aufzubauen? Das war nicht immer einfach und ist mir anfangs schwergefallen – vor allem, wenn man gerade eine stark akademisch orientierte Ausbildung hinter sich hat. Wir bei McKinsey versuchen, diese Einstellung zu ändern: Wir wollen aus den oft kopfgesteuerten jungen Hochschulabsolventen Menschen machen, die mit der Seele, dem Herzen und dem ganzen Verstand arbeiten können. Diese Reise musste ich auch machen.

### Gab es Niederlagen, aus denen Sie gelernt haben?

Ich habe Niederlagen nie als Niederlagen empfunden – eher als Enttäuschungen, wenn zum Beispiel etwas nicht funktioniert hat oder ich mich bei einem Klienten blamiert habe. Auch das kommt vor. Ich habe von einem älteren Kollegen, der mittlerweile im Ruhestand ist, gelernt: Solche Enttäuschungen sollte man immer als Chance verstehen, von der man lernen kann. Was hat nicht funktioniert? Warum konnte ich nicht erfolgreich sein? Was mache ich beim nächsten Mal anders? Solche Situationen gibt es oft: Je höhere Ziele man sich setzt, umso häufiger wird man mit Enttäuschungen konfrontiert. Damit konstruktiv umzugehen, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Karriere als Führungspersönlichkeit.

### Wie wichtig waren Mentoren auf Ihrem Weg nach oben?

Enorm wichtig. Als ich vor 17 Jahren bei McKinsey in Frankfurt anfang, lernte ich dort Partner kennen, die ich sehr interessant und überzeugend fand, und ich habe gemerkt, dass ich bei denen Wichtiges lernen kann. Diese Kollegen haben sich dann über viele Jahre als meine Mentoren entwickelt. Für ein **erfolgreiches Mentoring** braucht man jedoch immer zwei: einen Mentor, aber auch jemanden, der sich „mentoren“ lassen will – bezeichnenderweise gibt es dafür kein deutsches Wort.



Andrea Dringelstein



**Ich würde jedem empfehlen, sich sehr vielfältig zu entwickeln und Expertise aufzubauen, auch in verwandten Feldern. Ich warne auch vor einer sehr linearen Karrierelegik.**

### Was ist wichtiger für die Karriere: Spezialisierung oder Generalisierung?

Ich würde nicht das Wort Spezialisierung verwenden, das hört sich zu sehr nach Verengung an. Besser ist es, sich in einem bestimmten Feld Expertise aufzubauen. Es gibt Berufe, bei denen Spezialisierung manchmal sogar unabdingbar ist: in der Wissenschaft, als Rechtsanwalt oder als Mediziner. Viel wichtiger bei der Entwicklung von Führungskräften fürs Management ist die „Diversity“, also die Vielfalt von Erfahrungen in unterschiedlichen Aufgaben. Hinzu kommt die regelmäßige Erneuerung. Wir nennen das „Renewal“.

### Welche Rolle spielt das „Renewal“ für beruflichen Erfolg?

Nach sechs bis acht Jahren kommt man im Management, egal auf welche Ebene, erfahrungsgemäß an einen Punkt, an dem eigentlich alles gesagt und getan ist, was gesagt und getan werden konnte. Dann sollte man den nächsten Schritt machen und sich weiterentwickeln, indem man das Umfeld verändert, in dem man arbeitet. Auch ich habe das getan. Die Veränderung kann eine geografische sein oder auch ein Rollenwechsel innerhalb der Firma. Entscheidend ist dabei die

Frage, ob ich mich eigentlich noch weiter entwickle oder schon anfangs, mich zu wiederholen. Ich sehe bei vielen Führungskräften, dass sie diesen Zeitpunkt verpassen – weil es natürlich bequem ist: Man kennt sich aus, man weiß, wie die Arbeit funktioniert, man hat sein Netzwerk. Doch das reicht nicht.

### Ein geradliniger Lebenslauf ist Ihrer Meinung nach nicht mehr unabdingbare Voraussetzung für eine Karriere?

Wichtig ist Weiterentwicklung. Und die ist natürlich auch innerhalb eines geradlinigen Lebenslauf möglich – wenn man ausreichend für Renewal und Bewegung sorgt. Wer sich immer weiter spezialisiert und glaubt, irgendwann unersetzbar zu sein, hat einen Fehler gemacht. Ich würde jedem empfehlen, sich sehr vielfältig zu entwickeln und Expertise aufzubauen, auch in verwandten Feldern. Ich warne auch vor einer sehr linearen Karrierelegik: Bei McKinsey ist der Begriff Karriereorientierung negativ belegt. Wir mögen es nicht, wenn Mitarbeiter ständig die Frage stellen, welche Belohnung sie für eine Aufgabe bekommen. Unsere Antwort ist: Mach deine Sache gut, dann werden schon weitere gute Dinge passieren.

Ihnen viel klarer sein, wen Sie sich als Mentor wählen sollten: einen Mann, eine Frau, jemanden im eigenen oder in einem fremden Unternehmen oder aus einem ganz anderen Bereich (Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Medien). Wenn Sie sich sicher sind, was Sie wollen, „bewerben“ Sie sich bei Ihrem **Wunsch-Mentor**. Schreiben Sie einen Brief. Scheuen Sie sich nicht, eine hochrangige Persönlichkeit anzusprechen, die Sie vielleicht bewundern, die Ihr Vorbild ist, die Sie schon immer einmal gerne kennenlernen wollten. Mit echter Wertschätzung und einem klaren Anliegen haben Sie gute Chancen – und was kann Ihnen schließlich passieren außer einer Absage? Wenn der Angesprochene Sie nicht fördern kann oder will, dann können Sie immer noch um eine Empfehlung bitten, sich dann herzlich dafür bedanken und an Weihnachten eine Grußkarte schicken. Und eine weitere Beziehung in Ihrem Leben ist geknüpft. Welche Fehler können Sie machen? 1. Sie haben kein konkretes Ziel und keine konkrete Erwartung und wünschen sich einen Mentor, weil man heutzutage einen Mentor hat. 2. Sie halten es für selbstverständlich, dass man sich für Sie engagiert, schließlich sind Sie jung und begabt und wollen nur



Lenken Sie mit.

Für den Erfolg unserer Kunden weltweit. Deutsche Post World Net ist der globale Logistiker Nr. 1. Weltweit liefern wir exzellente Qualität – angetrieben vom Können und der Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und mit dem Ziel, unsere Spitzenposition weiter auszubauen. Lenken Sie diesen spannenden Prozess mit. Für den Erfolg jedes einzelnen Kunden – ob bei DHL, Deutsche Post oder Postbank. Sie werden erwartet.

Eine Welt voller Chancen. | [www.dpwn.de/karriere](http://www.dpwn.de/karriere)

## **Ist es nicht einfacher, in Zwei-Jahres-Zyklen innerhalb mehrerer Unternehmen Karriere zu machen als langfristig in einer Position?**

In zwei Jahren kann man in einer Führungsaufgabe nicht wirklich etwas verändern. Man muss sich schließlich erst einen Namen machen, sich beruflich qualifizieren und gegenüber anderen hervortun, wenn man weiterkommen will. Sehr schnelle Wechsel kann man sich vielleicht am Anfang der Karriere ein- oder zweimal leisten. Aber irgendwann kommt man an einen Punkt, an dem man nicht nur lernen kann, sondern auch Ergebnisse liefern muss, und dafür braucht man Zeit, das lässt sich nachhaltig orientiert nicht in zwei Jahren machen. Ich finde es insgesamt auch viel befriedigender, Dinge über ein paar Jahre zum Erfolg zu führen und dann tatsächliche Ergebnisse zu sehen.

## **Wie kann man sich für ein Unternehmen unverzichtbar machen?**

Ich finde, man sollte sich überhaupt nicht unverzichtbar machen. Auch ich bin nicht unverzichtbar. Niemand ist das. Es ist falsch für das Unternehmen und auch für den Menschen selbst. Stattdessen sollte man überlegen, wo die Leute sind, die einen irgendwann einmal ersetzen können – und wie man sie fördern kann. Ich kann mich immer nur weiterentwickeln, wenn ich Leute hinter mir habe, die ich herangezogen habe. Die Geschichte zeigt: Erfolgreiche Führungskräfte ziehen immer eine ganze Gruppe von guten Leuten nach.

## **Wie können junge Führungskräfte in der Wirtschaft demotivierte Mitarbeiter zu guter Arbeit anspornen?**

Führungskräfte müssen verstehen, wie die Motivationslage jedes einzelnen Menschen ist. Jedes Unternehmen hat bestimmte Ziele. Die Frage ist: Wie kann ich diese Ziele in Einklang bringen mit den persönlichen Zielen und der Lebenswelt des Mitarbeiters? Wenn ich es nicht schaffe, mich in das sogenannte „Mindset“ meines Mitarbeiters hineinzusetzen, dann kann ich lange Reden und Predigten halten – ich werde den Menschen nicht wirklich erreichen. Anreiz- und Bonussysteme sind sicher gut und richtig, um Motivation zu steigern. Aber gehen sie wirklich auf die tiefer liegenden Motivationsstrukturen eines Menschen ein? Ich bezweifle das. Motivationsprobleme haben meist überhaupt nichts mit Geld zu tun, sondern eher mit der Frage, wie ich jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter seinen Wertbeitrag vermitteln und wie er seine besonderen Fähigkeiten dafür einsetzen kann. Sich in diesem Maße in einen Menschen hineinzusetzen, ist die wirkliche

Kunst einer Führungskraft. Auf diesem Weg wird sie Leute nicht nur motivieren, sondern begeistern können.

## **Wie sieht die Arbeit der Zukunft aus: Wird unbegrenzte Mobilität künftig unverzichtbar werden?**

Auf der einen Seite nimmt die Notwendigkeit, sich international zu bewegen, erheblich zu. Weltweit tätige Unternehmen brauchen Führungsnachwuchs, der bereit und imstande ist, in allen Ländern der Welt zu arbeiten. Auf der anderen Seite ist diese Art zu arbeiten nicht für jeden geeignet. Denn der zweite große Trend neben der Mobilität heißt Work-Life-Balance. Vor allem junge Mitarbeiter haben eine andere Einstellung zur Work-Life-Balance: Sie arbeiten hart, sind anspruchsvoll, wollen in ihrem Beruf etwas leisten. Aber sie wollen auch ihr Privat- oder Familienleben schützen. McKinsey reagiert darauf mit mehr Flexibilität, Teilzeitmöglichkeiten oder Vaterschaftsurlaub. Wir ermöglichen es gerade jungen Beraterinnen und Beratern in einem neuen Programm, während ihrer ersten Jahre bei McKinsey auf drei Kontinenten zu arbeiten. Aber wer eine junge Familie hat, hat vielleicht kein Interesse daran, innerhalb von zwei Jahren an drei verschiedenen Orten der Welt zu leben. Die meisten machen das vorher – oder deutlich später, wenn die Kinder aus dem Haus sind.

## **Worauf legen junge Mitarbeiter aus Ihrer Sicht heutzutage bei der Wahl ihres Arbeitgebers besonderen Wert?**

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen spielt bereits seit Jahren eine große Rolle, wie unterschiedliche Studien zeigen. Ich finde das

etwas überraschend, weil es auch viele Unternehmen mit weniger bekannten oder attraktiven Produkten gibt, die herausfordernde Aufgaben bieten können. Darüber hinaus legen junge Menschen schon lange Wert auf Karrierechancen, Entwicklungsmöglichkeiten und Herausforderungen. Neue Themen, die für die Wahl eines Arbeitgebers eine Rolle spielen, sind: Internationalisierung und wie kann ich an ihr teilhaben. Und, besonders bei Frauen, die soziale Verantwortung der Firma.

## **Wie wichtig ist unternehmerisches Denken der Mitarbeiter?**

Unternehmerisches Denken ist das Gegenteil von Angestelltenmentalität. Solche Menschen denken: Du willst, dass ich was mache – sag mir, was ich dafür bekomme. Wir hingegen erwarten, dass unsere Leute leistungsbereit sind, dass sie in Vorlage gehen, sich anstrengen, dass sie Dinge ausprobieren und stark eigenengagiert sind. Das sind die Voraussetzungen, auf denen junge Mitarbeiter bei uns eine Karriere aufbauen können.



## **VITA: Eine Weihnachtskarriere.**

**Es geschah in der Zeit um 1961, als McKinsey-Mann John G. McDonald die Eröffnung des ersten Büros auf dem europäischen Festland vorbereitete: Am Heiligen Abend des Jahres 1961 wird Frank Mattern in Krefeld am Niederrhein geboren. 45 Jahre später ist er Deutschland-Chef von McKinsey. Dazwischen liegen die Jahre seines BWL-Studiums in Münster und London und die Zeit an der Wharton School in Pennsylvania, USA – dort erlangte er seinen Master of Business Administration. Bei McKinsey ist er seit 1990, wo er schnell zum Experten der Bankenbranche avancierte: Fünf Jahre später ist er Partner, nach weiteren vier Jahren Director, seit Januar 2007 Deutschland-Chef. Frank Mattern ist begeisterter Golfer und Geschichts-Fan, verheiratet und hat drei Kinder. Ein Weihnachtskind mit einem guten Stern im Leben.**

das Gute in die Welt bringen. 3. Sie danken nicht, zu wenig, zu indirekt. Ein guter Freund hatte eine Mentee, die stets sagte, wie gut ihr die Stunde mit ihm gefallen habe. Als sie gebeten wurde, sich einmal zu bedanken, meinte sie: „Das tue ich doch immer, ich habe immer gesagt, wie gut mir Ihr Rat tut.“ Achtung, Dank ist „Danke“ sagen – nichts anderes. 4. Sie sind zu passiv. Manche Mentees meinen, den Mentor mit bestimmten Themen oder Wünschen nicht belästigen zu dürfen. Mentoren wollen aber gefordert werden. 5. Sie geben sich leicht zufrieden – falsch! Spielen Sie stattdessen Ihre eigene Kompetenz aus! Widersprechen Sie! Seien Sie ein starkes Gegenüber! Schließlich ist es das, was Mentoren reizt. 6. Sie beenden Ihre Mentorenbeziehung nicht rechtzeitig und lassen sie einfach aus Gewohnheit immer weiter laufen. Die Partnerschaft wird dann versanden und keine Höhepunkte mehr bieten. Beenden Sie Ihr Mentoring lieber früher als später – am besten mit einem schönen Dankbarkeitsritual: einem Essen, einem Brief, einer kleinen Rede. Denn Dankbarkeit ist das wirksamste Karriere-Doping überhaupt! ◀

Als viertgrößte Bank Deutschlands mit einer Konzern-Bilanzsumme von rund 439 Mrd. EUR ist die DZ BANK im wahrsten Sinne des Wortes mehr als nur eine Bank: Im genossenschaftlichen FinanzVerbund agieren wir als Zentralbank für mehr als 1.000 Volksbanken Raiffeisenbanken. Darüber hinaus sind wir eine Geschäftsbank mit zunehmend internationaler, insbesondere europäischer Ausrichtung.

## Nach oben?

# TRAINEES m/w

Gefragt: Engagierter Nachwuchs für eine engagierte Bank!

Sie stehen kurz vor Ihrem Studienabschluss oder haben ihn bereits in der Tasche. Sie haben Praktika im Finanzdienstleistungsbereich absolviert und sich durch Ihre bankbezogenen Studienschwerpunkte ein umfassendes Know-how über die Bankenbranche angeeignet. Wir suchen Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeit und ihrer Persönlichkeit den Erfolgskurs der DZ BANK mitbestimmen. Durch Kompetenz, Eigeninitiative und Verantwortungsgefühl. Durch Engagement und den Willen, sich weiterzuentwickeln. Durch Teamarbeit und den Mut zur Veränderung.

In unseren fachspezifischen Traineeprogrammen werden Sie von Beginn an in verantwortungsvolle Aufgaben einbezogen. Sie haben die Möglichkeit, sich im Tagesgeschäft und in bereichsübergreifenden Projekten eigenverantwortlich zu engagieren und Ihre Fähigkeiten gezielt weiterzuentwickeln. Sie sagen uns, was Sie interessiert, und wir sorgen für die richtigen Rahmenbedingungen. Denn unsere Programme sind flexibel und werden individuell gestaltet.

Haken Sie sich jetzt ein! Wir freuen uns schon auf Ihre Bewerbung. Schwerbehinderte und diesen gleichgestellte behinderte Bewerber werden bei gleicher Qualifikation besonders berücksichtigt. Für Rückfragen steht Ihnen Sonja Galison unter 069/7447-3968 oder [trainee.programm@dzbank.de](mailto:trainee.programm@dzbank.de) zur Verfügung.

Nähere Informationen zu den Programmen und Anforderungsprofilen finden Sie unter [www.karriere.dzbank.de](http://www.karriere.dzbank.de).

DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank  
Personal, Platz der Republik, 60265 Frankfurt am Main

DZ BANK – Im FinanzVerbund der Volksbanken Raiffeisenbanken

 **DZ BANK**  
Zusammen geht mehr.

**Orkane, Überschwemmungen, Dürrekatastrophen** – der Klimawandel macht Angst. Regierungen und Industrie sehen sich vor Herausforderungen gestellt, die so noch nie da waren. Während die EU – neuerdings sogar mit Wohlwollen der USA – das Ziel verfolgt, die Temperaturen weltweit weniger als zwei Grad ansteigen zu lassen, stellt sich auch die Wirtschaft zunehmend auf den Klimaschutz ein: Ein Markt entsteht, der Tausende neuer Arbeitsplätze schafft. Wollen auch Sie mithelfen, die Welt für zukünftige Generationen zu erhalten? Wenn nicht jetzt, wann dann: Viele Unternehmen suchen händelringend Fachleute mit Umweltwissen und -bewusstsein. Von Sabine Olschner

# GRAD WANDERUNG

Sabine Olschner

„Die deutsche Wirtschaft muss grün werden“, propagierte die „Welt am Sonntag“ (WamS) vor einiger Zeit. Deutschland befinde sich bislang in einer guten Position, wenn es um die Themen Umwelttechnik, neue Energien und CO<sub>2</sub>-Zertifikate geht, so die WamS weiter, doch drohe ihnen bald von anderen Staaten Konkurrenz, allen voran den USA. Denn hier geht es um mehr als bloßen Umweltschutz: „Wer jetzt die Spitze besetzt, wird Milliarden machen.“

## Umweltschutz als Wirtschaftsfaktor – wer die Chancen erkannt hat, die sich aus der Debatte um den Klimawandel ergeben, liegt weit vorne.

Etliche Unternehmen ziehen nun nach und schließen sich dem (überlebensnotwendigen) Trend an: Die Entwicklung sparsamerer Autos und Häuser, effizienterer Heizungspumpen und Elektromotoren sowie die Produktion von Windrädern oder Brennstoffzellen sind nur einige der Wirtschaftsbereiche, die von der Klimaveränderung profitieren. Eine aktuelle Umfrage des Instituts der Deutschen Wirtschaft belegt, dass Klimaschutz für viele Manager das wichtigste Thema des globalen Wandels überhaupt ist: Sie sind in vielfacher Weise direkt oder indirekt davon betroffen – zum Beispiel, wenn bestimmte Rohstoffpreise steigen, wenn staatliche Regulierungen greifen oder Richtlinien zum CO<sub>2</sub>-Emissionshandel umgesetzt werden. Auch die Deutsche Bank Research hat die Auswirkungen des Klimawandels auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche näher untersucht. Das Ergebnis: In vielen Bereichen sind die Chancen größer als die Risiken (siehe Seite 19).

Wirtschaftsverbände und Unternehmen sehen sich in der Pflicht: Sie treten immer mehr für den Umweltschutz ein. Dafür benötigen sie engagierte und qualifizierte Fachleute, die sie auf diesem Weg begleiten. Doch Spezialisten, die sich besonders mit Umweltfragen auskennen, sind rar. Vor allem Unternehmen aus der Umwelttechnologie klagen über zu wenige qualifizierte Arbeitskräfte. In erster Linie werden Ingenieure und Naturwissenschaftler gesucht – und der Bedarf steigt stetig. Allein im Sektor Erneuerbare Energien, der mittlerweile 214.000 Menschen beschäftigt, entstanden im vergangenen Jahr 24.000 neue Arbeitsplätze. Eine Studie der Unternehmensberatung Roland Berger im Auftrag des Bundesumweltministeriums prognostiziert, dass bis zum Jahr 2020 mehr Menschen in der Umwelttechnologiebranche beschäftigt sein werden als in der Autoindustrie oder im Maschinenbau. Aktuell arbeiten nach Angaben des Ministeriums bereits 1,5 Millionen Beschäftigte im Sektor Umweltschutz.

Will Deutschland seine Spitzenposition im Bereich Umweltschutz behalten, kommen die Unternehmen nicht umhin, weitere Arbeitsplätze zu schaffen. Erneuerbare Energien sind ein Sektor, der boomt. Und auch in anderen Branchen beschäftigen sich immer mehr Menschen mit dem Klima und den damit einhergehenden **Veränderungen**. Von der Versicherung über die Informationstechnologie bis hin zur Nahrungsmittelproduktion – Young Professionals, die den Ehrgeiz haben, sich auf professioneller Ebene für den Umweltschutz einzusetzen, bieten sich in der deutschen Wirtschaft vielfältige Möglichkeiten. BerufSZiel stellt vier der „grünen Jobs“ in der Industrie vor.

18

**COACHING ZONE** ► **VIELE MENSCHEN** haben begriffen, dass sie mehr für die Umwelt tun sollten. Wenn auch Sie etwas bewegen wollen, erfahren Sie hier, wie Sie Ihr Ziel leichter erreichen können als gedacht. Denn: ▲ **Veränderung beginnt im Kopf** – und zwar in Ihrem eigenen! Geben Sie sich einen Ruck und legen Sie los! Gehen Sie mit offenen Augen durch die Welt – die Ideen liegen auf der Straße. Was können Sie tun, um aus einer Idee Realität werden zu lassen? Vielleicht ist diese Idee anfangs noch ein unausgegorenes Hirngespinnst. Doch über die Tage reift der Gedanke, er wird konkreter, realistischer, durchdachter. Das erste Modell „reift“ und nimmt Gestalt an. Irgendwann ist der Punkt gekommen, an dem Sie es wagen können, mit Ihrer Idee nach außen zu gehen. Wenn Sie tatsächlich etwas ändern möchten, müssen Sie den



BMR Management Solutions



**„Stürme, Flut, Hagel oder auch Erdbeben können für einen Rückversicherer eine teure Sache werden.“**

Matthias Klawa, 35 Jahre, Meteorologe bei der Allianz

**Dem Klima in die Karten schauen**

„Seit fünf Jahren arbeite ich bei der Allianz im Naturgefahrensteam der Rückversicherung. Wir versuchen vorherzusehen, welche Naturgefahren auf uns zukommen könnten. Dazu schauen wir uns Wetterdaten aus der Vergangenheit an und werten sie aus. Wie häufig kann man mit einem Sturm wie Kyrill rechnen? Welches Szenario tritt vielleicht nur alle hundert Jahre auf und müssen wir dennoch in unseren Kalkulationen berücksichtigen? Stürme, Flut, Hagel oder auch Erdbeben können für einen Versicherer eine teure Sache werden. Daher müssen wir entscheiden, ob unser Unternehmen in der Lage wäre, die potenziellen Schäden selber zu tragen, oder ob wir Deckungen von anderen Rückversicherern hinzukaufen müssen. Bei diesen Berechnungen stellen wir uns häufig die Frage, ob die höheren Schäden der letzten Jahre wirklich allein durch die Klimaveränderung entstehen oder auch durch soziodemografische Veränderungen: Immobilien, Fahrzeuge und andere Versicherungswerte werden immer wertvoller – und die Schäden im Versicherungsfall entsprechend höher. Auch wenn wir uns meist nur mit den kurzfristigen Entwicklungen beschäftigen – schließlich werden zunächst die Versicherungsprämien für das kommende Jahr berechnet –, müssen wir uns als Versicherer auch langfristig auf den Klimawandel einstellen. Darüber hinaus bin ich Mitglied in der Allianz Climate Core Group, die vor zwei Jahren gegründet wurde. Hier überlegen wir zum Beispiel, ob wir Versicherungsprodukte anbieten können, die ökologisches Handeln der Kunden belohnen, oder wie wir unser eigenes Investment ökologisch sinnvoller gestalten.“

**„Wir erwarten, dass der Bedarf an erneuerbaren Energien in den nächsten Jahren weltweit noch steigen wird.“**

Micaela Delgado Aumala, 31 Jahre, Maschinenbauingenieurin bei Conergy



**Der Sonne entgegen**

„Als Projektmanagerin im Maschinen- und Anlagenbau bin ich derzeit für den Aufbau von Solarparks in Spanien zuständig. Das Solarunternehmen Conergy betreibt zurzeit neun große Baustellen in Spanien, an denen Fotovoltaik-Anlagen errichtet werden. Das Besondere an diesen Anlagen: Die Module sind nicht fest aufgestellt, sondern werden dem Lauf der Sonne nachgeführt – was für spanische Klimaverhältnisse wirtschaftlich optimal ist. Wenn die Anlagen stehen, werden zwölf Megawatt Strom ins Netz eingespeist. Das bedeutet, dass dann 4.000 Haushalte mit dem ins öffentliche Netz eingespeisten, umweltfreundlichen Strom versorgt werden. Gleichzeitig werden fossile Brennstoffe gespart und der Ausstoß von 5.500 Tonnen CO<sub>2</sub> verhindert. Als Ecuadorianerin arbeite ich dank meiner Sprachkenntnisse an der Schnittstelle zwischen den Kollegen von Conergy in Deutschland und den Mitarbeitern, die in Spanien die Anlagen errichten. Wenn Ende des Jahres dieses Projekt beendet ist, werde ich auf einem anderen Projekt eingesetzt, das sich mit erneuerbaren Energien befasst. Die Auswahl ist groß: Conergy ist zurzeit in 26 Ländern aktiv – und wir erwarten, dass der Bedarf an erneuerbaren Energien in den nächsten Jahren weltweit noch steigen wird.“

- ↑ **Energiesektor** (erneuerbare Energien): Windkraftträder, Solaranlagen, Bioenergie etc.
- ↑ Exporteure von modernen **Kraftwerkstechnologien** ↑ **Bewässerungswirtschaft** (Maschinenbau) ↑ **Gen- und Biotechnologie** ↑ **Bauwirtschaft** (Renovierung und Sanierung von Altbauten; Deichbau) ↑ **Gebäudemanagement** für gewerbliche Immobilien (Energieeffizienz) ↑ **Baunebengewerbe**, Hersteller von Dämmstoffen, Heizungs- und Klimaanlage (mit speziellem Fokus auf Energieeffizienz) ↑ **Beratungsfirmen, Architektur- und Ingenieurbüros** (mit speziellem Fokus auf Energieeffizienz) ↑ Produzenten hochwertiger **technischer Textilien** (neuartige Werkstoffe, die Gewicht und damit z. B. im Fahrzeugbau Energiekosten senken; bei Bekleidungstextilien: atmungsaktive Stoffe)
- ↑ **Pharmaindustrie** (wenn Prognosen zutreffen, dass sich in Europa bislang unbekannte Krankheiten oder vermehrt Krankheitserreger wie Malaria oder – durch Zecken – Borreliose ausbreiten) ↑ **Maschinenbau und Elektrotechnik** (technologische Lösungen für mehr Energieeffizienz) ↑ **Wasserwirtschaft** (Wasseraufbereitungsanlagen, Kläranlagen, Meerwasserentsalzungsanlagen, Bewässerungstechnologie, Pumpen, Kompressoren)
- ↑ **Banken** (Anlageprodukte mit Bezug zum Klimawandel) ↑ Anbieter von **Niedrigenergie- oder Passivhäusern**

**VERLIERER**

- ↓ **Energiesektor** (fossile Energieträger wie Kohle- oder Gaskraftwerke; hohe Treibhausgasemissionen) ↓ **Verarbeitendes Gewerbe** (höhere Energiepreise, v. a. energieintensive Branchen wie Metall-, Baustoff-, Papier- oder Chemieindustrie; weniger betroffen: Maschinenbau, Elektrotechnik, Automobilindustrie) ↓ **Textil- und Bekleidungsbranche** (Planungsschwierigkeiten, weil Absatz im Bekleidungseinzelhandel schwankt, wenn angebotene Ware nicht dem aktuellen oder erwarteten Wetter entspricht) ↓ **Papiergewerbe** (höhere Rohstoffpreise, hoher Verbrauch von Wasser) ↓ **Druck- und Verlagsgewerbe** (höhere Papierpreise) ↓ **Mineralölwirtschaft** (höhere Rohstoffpreise)
- ↓ **Baustoffindustrie** (Glas, Keramik, Steine und Erden; zählt zu den energieintensivsten Branchen) ↓ **Gummiindustrie** (hauptsächlich Reifenindustrie; Fahrleistung pro Pkw und Absatz von Winterreifen sinken) ↓ **Versicherungsgewerbe** (große Schäden, Klimarisiken schwer zu kalkulieren) ↓ **Fleischerzeuger** (Preise für Futterpflanzen steigen) ↓ **Ernährungsgewerbe** (höhere Preise für Nahrungsmittelrohstoffe)

**NEGATIV**

**POSITIV**

<b>AUTOMOBILINDUSTRIE/FAHRZEUGBAU</b> (SCHIFF-, SCHIENENFAHRZEUG-, FLUGZEUGBAU)	
Investitionen in Forschung und Entwicklung steigen	Entwicklungen von energieeffizienten Fahrzeugen
<b>CHEMIEINDUSTRIE</b>	
steigende Preise für Einsatzstoffe	Entwicklung neuartiger Werkstoffe, z. B. für den Einsatz in Fotovoltaik, Brennstoffzellen, Leuchtdioden, Oberflächenveredelung
<b>KUNSTSTOFFINDUSTRIE</b>	
höhere Preise für Erdöl	Entwicklungen im Bereich Gewichtsreduzierung und Energieeinsparung
<b>METALLERZEUGUNG UND -VERARBEITUNG</b>	
zählt zu den energieintensivsten Branchen	Bau von Windkraftanlagen und neuen Kraftwerken
<b>LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT</b>	
hohe Treibhausgasemissionen, sinkende Ernteerträge	Pflanzen verringern Kohlendioxidgehalt in der Atmosphäre, Anbau von Energiepflanzen
<b>HOLZ VERARBEITENDE INDUSTRIE/MÖBELINDUSTRIE</b>	
höhere Holzpreise	beim Bau von Passivhäusern ist Holz ein wichtiges Einsatzmaterial

Quelle: Deutsche Bank Research, 2007

Stein ins Rollen bringen. Ihren Gedanken kommunizieren heißt auch, ihn ein Stück mehr Realität werden zu lassen. Veränderung bedeutet immer Querdenken, Hinterfragen, Neues Ausprobieren. Das muss nicht zwingend heißen, dass jeder sofort hinter Ihnen stehen wird. Vielleicht ist Ihr Chef anfangs nicht so sehr von der Marktlücke überzeugt, die Sie entdeckt haben wollen. Doch Sie sind gut vorbereitet: Vor dem Gespräch mit Ihrem Chef haben Sie einen Kollegen ins Vertrauen gezogen, ihm Ihre Idee erzählt und seinen Rat eingeholt. Gemeinsam haben Sie erste Skizzen angefertigt, eine Kalkulation erstellt, Materialkosten, Arbeitsstunden und Rentabilität für den Kunden berechnet. Einige Feinheiten sind noch zu klären, doch im Großen und Ganzen hat sich Ihr „Hirngespinnst“ zu einer Geschäftsidee manifestiert. Nun geht es darum, nicht nur sich selbst, sondern auch alle Beteiligten für Ihre Idee zu begeistern. Glauben Sie an sich! Understatement ist hier an der falschen Adresse. Bedenken Sie, dass jede Veränderung im Kopf beginnt – auch Ihr Kopf hat einige Zeit gebraucht, um die Idee reifen zu lassen. Seien Sie nicht enttäuscht, wenn Sie nicht sofortigen Beifall ernten, sondern geben Sie Ihren Kollegen oder Vorgesetzten



**„Das Thema Umwelt spielt in alle Unternehmensbereiche hinein.“**

Joachim Löchte, 40 Jahre, Leiter Umweltpolitik/  
Corporate Responsibility bei RWE

**Sensibilisieren und Probleme lösen**

„Als der Klimawandel vor einigen Jahren eine zentrale Herausforderung für RWE wurde, habe ich das Thema in den Konzern transportiert und mit einem kleinen Team den Emissionshandel aufgebaut. Da die Klimapolitik stark in die klassische Umweltpolitik hineinspielt, kannte ich mich bald auf dem Gebiet gut aus. Heute besteht meine Aufgabe im Grunde aus drei Bereichen: Auf dem Gebiet der Umweltpolitik verrete ich die Interessen unseres Unternehmens und der Branche im Vorfeld und bei der Gesetzgebung. Zweitens überwache ich das Umweltmanagement des Konzerns auf der operativen Seite. Ich prüfe, inwieweit unser Unternehmen zum Beispiel Lärmemissionen, Grundwasserverschmutzung oder Feinstaubausstoß verursacht und wie wir diese Probleme lösen können. Hier arbeite ich eng mit Kollegen aus vielen RWE-Gesellschaft-

ten, wie etwa Vertrieb, Handel oder Rohstoffförderung, zusammen. Ich Sorge dafür, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten und möglichst sogar übertroffen werden. Und drittens bin ich verantwortlich für den Bereich Corporate Responsibility bei RWE. Das heißt, ich will Mitarbeiter und Führungskräfte dafür sensibilisieren, bei all ihren Entscheidungen die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft mit zu bedenken. Gemeinsam besprechen wir aktuelle Entwicklungen in allen Bereichen – von der Ausbildung bis hin zur Preisgestaltung. Umwelt und Corporate Responsibility sind überall präsent. Ich baue Richtlinien auf, wie mit dem Thema im Konzern umgegangen werden soll, entscheide, welche Vorgänge erfasst werden oder wie das Notfallmanagement aussieht. Aufgrund der aktuellen Klimadebatte hat sich viel an meinen Aufgaben geändert: Stand früher die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben im Vordergrund, so ist die Umwelt heute mehr und mehr ein strategisches Thema, das in alle Unternehmensbereiche hineinspielt.“



**„Weiter steigende Umweltschutzanforderungen werden mein Aufgabenfeld beeinflussen.“**

Jürgen Kimmel, 39 Jahre, Umweltbeauftragter bei  
Mann+Hummel

**„GRÜNE“ STELLENBÖRSEN:**

- [www.greenjobs.de](http://www.greenjobs.de) Stellenangebote im Umweltbereich
- [www.quality.de/persoeliches.htm](http://www.quality.de/persoeliches.htm) Überblick über Organisationen und Aktivitäten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die sich mit dem Thema Qualität und Umweltmanagement befassen
- [www.oekotest.de](http://www.oekotest.de) Stellenangebote und -gesuche finden sich im Online-Forum
- [www.rejm.de](http://www.rejm.de) Plattform für Stellenanzeigen, Praktikumsplätze und Kooperationsangebote im Bereich Erneuerbare Energien
- [www.wilabonn.de](http://www.wilabonn.de) (unter „Arbeitsmarkt – Umweltschutz und Naturwissenschaften“) – Der Wissenschaftsladen Bonn informiert über aktuelle Stellenangebote – online und als Informationsdienst im Abo
- [www.praktikum-fuer-die-umwelt.de](http://www.praktikum-fuer-die-umwelt.de) eine Initiative von Commerzbank und EUROPARC Deutschland

**Kombination von Ökologie und Ökonomie**

„Als Umweltbeauftragter bei Mann+Hummel bin ich unter anderem für die Bereiche Wasser, Abfall und Emissionen zuständig. Ich arbeite vorwiegend für den Standort Ludwigsburg, bin aber auch in konzernweite Aufgaben involviert. So haben wir zum Beispiel einen Umweltschutzstandard erarbeitet, der weltweit an allen Standorten von Mann+Hummel Anwendung findet. Wir verstehen die sinnvolle Kombination von Ökologie und Ökonomie als Chance für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Umweltschutzarbeit koordinieren wir mit Hilfe eines zertifizierten Umweltmanagementsystems und gehen dabei weit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Auf diesem Weg engagieren wir uns zusätzlich für den Umweltschutz. Einige unserer kontinuierlich verfolgten Ziele: den Energie- und Wasserverbrauch weiter reduzieren, weniger gefährliche Abfälle erzeugen und in unseren Gebäuden Energie einsparen. Darüber hinaus beraten wir unsere Mitarbeiter, zum Beispiel bei der Einführung von neuen Verfahren und Anlagen. Wir überwachen, ob und wie unsere Vorgaben, die sich an gesetzlichen, internen und Kundenforderungen orientieren, umgesetzt werden und überprüfen auch die Qualifikationen externer Dienstleister. Wir informieren alle Kollegen über relevante Änderungen im Bereich Umweltschutz, schlagen Verbesserungen vor und halten uns über Schulungen stets auf dem neuesten Stand. Im Zuge der Klimaschutzdebatte ist eine Verschiebung der Schwerpunkte insbesondere in Richtung CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erwarten. Dies wird den Charakter meiner Aufgaben zwar im Grundsatz nicht ändern, weiter steigende Umweltschutzanforderungen werden allerdings mein Aufgabenfeld auch in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Ich halte es für sehr wichtig, unsere Mitarbeiter für das Thema Umwelt zu sensibilisieren: Wer am Arbeitsplatz verstärkt auf Umweltschutz achtet, nimmt den Gedanken vielleicht auch mit nach Hause. So unterstützen wir den Umweltgedanken auch über unser Unternehmen hinaus.“

**BUCHTIPPS:**

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): **Green Tech Made in Germany. Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland.** Vahlen Verlag 2007. ISBN 978-3800634354. 29,00 Euro
- Herbert Girardet: **Zukunft ist möglich. Wege aus dem Klima-Chaos.** Europäische Verlagsanstalt 2007. ISBN 978-3434506065. 22,00 Euro
- Al Gore: **Eine unbequeme Wahrheit. Klimawandel geht uns alle an.** Cbj 2006. ISBN 978-3570133552. 14,95 Euro
- Jill Jäger: **Was verträgt unsere Erde noch? Wege in die Nachhaltigkeit.** Fischer Verlag 2007. ISBN 978-3596172702. 9,95 Euro
- Stefan Rahmstorf und Hans-Joachim Schellnhuber: **Der Klimawandel.** Beck Verlag 2006. ISBN 978-3406508660. 7,90 Euro
- Friedhelm Schwarz: **Und jetzt ... die Wirtschaftsaussichten. Wie das Wetter die Wirtschaft bewegt.** Murmann Verlag 2005. ISBN 978-3938017210. 19,90 Euro

genügend Zeit, aber auch genug Fakten, um den Gedanken Gestalt werden zu lassen. Gehen Sie ein oder zwei Tage später noch einmal bei Ihrem Chef vorbei, fragen Sie konkret nach, vielleicht konnten Sie bis dahin auch schon einige der noch offenen Fragen klären, ein Modell erarbeiten oder erste Interessenten anfragen. Aber seien Sie sich auf keinen Fall zu schade, hartnäckig zu sein – Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen. Und: Lassen Sie sich niemals entmutigen! Glauben Sie an sich, motivieren Sie sich selbst, suchen Sie sich Verbündete. Das einzig Beständige ist die Veränderung, und da liegt das unbeschreiblich große wirtschaftliche Potenzial begraben. Verhaltensweisen, neue Produkte oder Technologien bis hin zu neuen Berufsfeldern erschließen sich – der Klimawandel stellt uns vor viele neue Herausforderungen. Greifen Sie ein in das Geschehen, drehen Sie am großen Rad der Veränderung mit und tun Sie etwas Sinnvolles. Das schafft wirklich Nachhaltigkeit, Zufriedenheit und Lebensqualität. Und ein Letztes: Feiern Sie Ihren Erfolg, umweltschonend und mit viel Spaß und Freude. ◀

# Kochen Sie gerne Ihr eigenes Süppchen?

*Oder lieber mit Freunden?*

Zu einem sehr guten Essen gehört das Gleiche wie zu einer sehr guten Lösung. Salopp gesagt: Exzellente Zutaten, exzellent zusammengestellt. In unserem Fall also hervorragende Leute in der richtigen Mischung. Genau das ist es, was wir bei Deloitte, einer der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften, so machen. Wir stellen für jeden unserer Kunden Teams auf, oft sogar aus allen Disziplinen, die voneinander profitieren. Es treffen sich also Wirtschaftsprüfer, Steuerexperten, Corporate Finance-Berater und Consultants. So ist ein Rundum-Blick über alle Bereiche garantiert und eine Lösung, die weitergedacht und wirklich auf dem Punkt ist. Für einen langfristigen Mehrwert. Dass das nicht nur unseren Kunden schmeckt, sondern auch den Mitarbeitern, versteht sich von alleine.

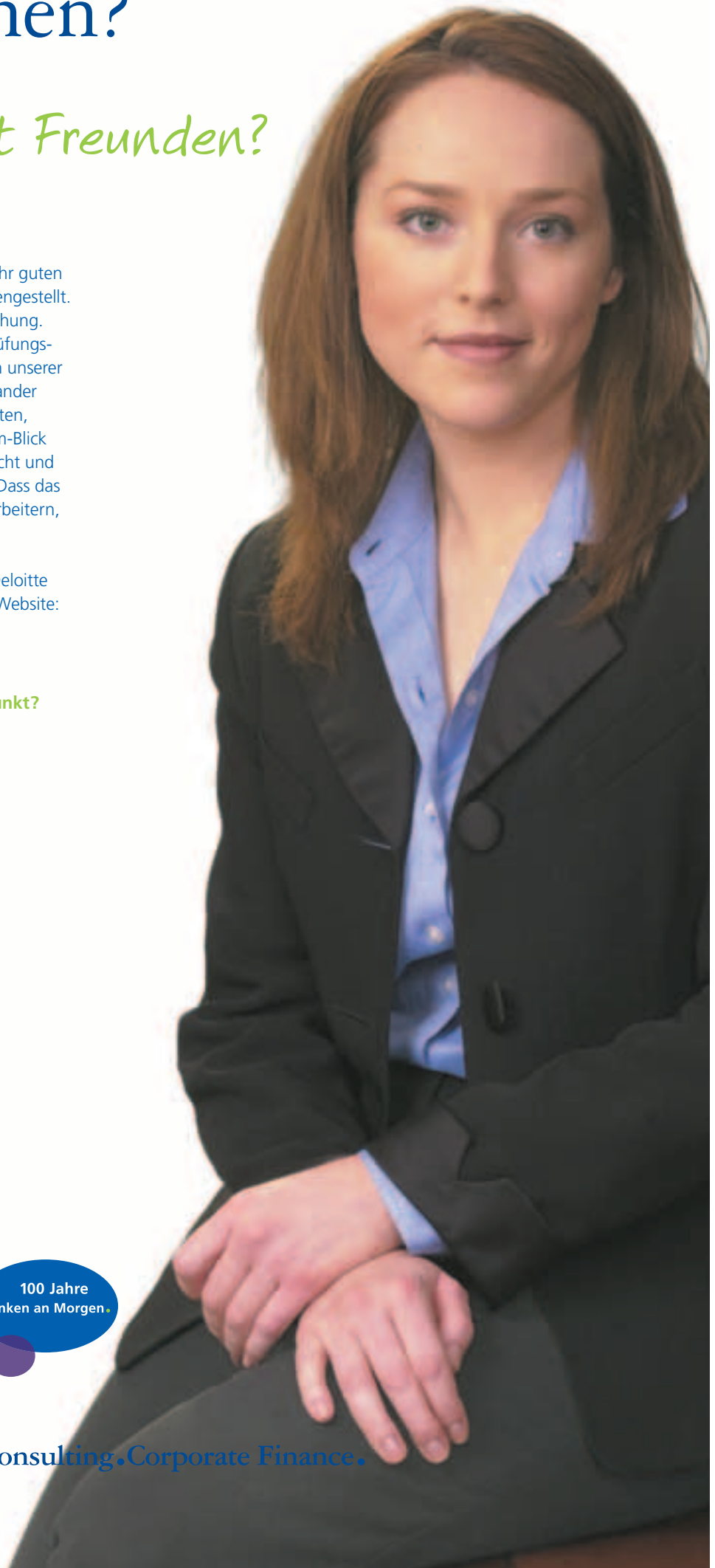
Wenn Sie mehr über uns und Ihre Karrieremöglichkeiten bei Deloitte wissen möchten, finden Sie die wichtigsten Infos auf unserer Website: [www.deloitte.com/careers](http://www.deloitte.com/careers)

**Und wann kommen Sie auf den Punkt?**

**Deloitte.**

100 Jahre  
Denken an Morgen.

Wirtschaftsprüfung • Steuerberatung • Consulting • Corporate Finance.



# GEHTEN

# ODER BLEIBEN?

Notausgang

**Nach den ersten Jahren im neuen Job schieben viele Young Professionals Frust. Doch die Kündigung ist oft nur die zweitbeste Wahl.** Von Christoph Hus und Julia Groth

Photocase/sto.E

22



**COACHING ZONE** ► **ES HÄTTE ALLES** so schön sein können: Der richtige Job, ein ganz passables Gehalt und das auch noch in der Stadt Ihrer Wahl. Vielversprechende Projekte sind bei Ihrem neuen Arbeitgeber zuhauf in der Pipeline – genau das, was Sie sich immer gewünscht haben. Nur leider hat sich eine Veränderung ergeben: Ihr künftiger Chef hat nach Ihrem Vorstellungsgespräch die Firma verlassen. Dem neuen Interimmanager fehlt jegliche Führungserfahrung, er ist mächtig stolz auf seine neue (Macht-)Position und liebt Alleingänge. Von dem erwarteten Teamspirit fehlt jede Spur, als Newcomer dürfen Sie nur Routinejobs abarbeiten – nicht gerade spannend ... Kommt Ihnen diese Situation bekannt vor? Denken auch Sie zurzeit darüber nach, noch während der Probezeit zu kündigen? Oder ob es besser ist, zu bleiben und darauf

**URSULA VRANKEN**, EXPERTIN FÜR INTERNATIONALES PERSONALMANAGEMENT UND INHABERIN DES IPA INSTITUTS FÜR PERSONALENTWICKLUNG UND ARBEITSORGANISATION.

Kreuzner



Lukas Wiedemann hat Glück gehabt. Kurz nach seinem Uni-Abschluss hat der 31-jährige Diplom-Ingenieur bei einem großen deutschen Autohersteller seinen Traumjob gefunden. Er ist von Aachen nach München gezogen und arbeitet nun seit drei Jahren in seinem ersten Job. Wiedemann hat eine kleine Wohnung im Stadtteil Obergiesing und spart auf ein Auto. Seine Arbeit – das Entwickeln neuer Modelle – macht ihm Spaß, vom frühen Aufstehen einmal abgesehen.

Trotzdem ist Wiedemann nicht richtig glücklich: Seit einigen Monaten hat er das Gefühl, auf der Stelle zu treten. Von den Aufstiegschancen, die ihm der Personalchef beim Einstellungsgespräch versprochen hatte, keine Spur. Und auch das Geld ist im teuren München knapp, obwohl er anfangs mit seinem Gehalt ganz zufrieden war. Doch Wiedemann ist unschlüssig, was er gegen sein diffuses Gefühl tun soll. Mit seinem Chef will er nicht sprechen, das käme sicher nicht gut an. Und so blättert er am Wochenende im Stellenmarkt einer großen Tageszeitung.

Lukas Wiedemann gibt es nicht, er ist eine fiktive Person. Aber seine Probleme sind die vieler Young Professionals, sagt Achim Mollbach von der Unternehmensberatung Kienbaum. Der Personalberater kennt etliche Menschen, denen es wie Lukas geht. „Gerade junge Angestellte, die einen engagierten Start hingelegt haben, sind nach einigen Monaten unzufrieden mit ihrer Situation“, sagt er. Die Klassiker: Erstens fühlen sie sich unterbezahlt. Zweitens wollen sie mehr Verantwortung übernehmen, als die Vorgesetzten ihnen zugestehen. Und drittens haben sie häufig den Eindruck, dass ihr Arbeitgeber ihnen nicht die Karrierechancen bietet, die sie sich erträumt haben.

Die Folge ist Frust – und der Wunsch nach einem neuen Job, in dem alles besser wird. So wollen sich 23 Prozent der Jung-Ingenieure **innerhalb eines halben Jahres** einen neuen Job suchen, weitere 16 Prozent innerhalb eines Jahres, belegen Zahlen des Marktforschers Universum. Unter jungen Wirtschaftswissenschaftlern ist die Unzufriedenheit noch größer: Hier wollen 24 Prozent innerhalb von sechs Monaten wechseln, weitere 17 Prozent innerhalb eines Jahres. Doch selbst wer nach vier Jahren Arbeit immer noch am gleichen Schreibtisch sitzt wie im ersten Jahr, sollte nicht überstürzt seinem Arbeitgeber den Rücken kehren, warnt Thorsten Knobbe von Leaderspoint, einer Beratung für karrierebewusste Fach- und Führungskräfte. „Gerade Arbeitnehmer mit noch weni-

gen Praxisjahren im Beruf sollten erst dann kündigen, wenn sie eine neue Stelle gefunden haben.“ Zudem sollten sie genau prüfen, ob der neue Job wirklich eine Verbesserung mit sich bringt. „Der Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber erscheint oft als einfacher Ausweg“, gibt Berater Mollbach zu bedenken. „Dabei wird mit einem neuen Job nicht unbedingt alles besser.“ Er empfiehlt unzufriedenen Young Professionals, zunächst die Möglichkeiten im bisherigen Job auszuloten. Denn oft bieten sich hier Möglichkeiten, die man erst bei genauem Hinsehen erkennt. „Wer an seinen Problemen arbeitet, kann sich die Stellensuche oft sparen“, sagt Mollbach.

### FRUST-THEMA GELD

In den Verhandlungen um ein möglichst gutes Gehalt pokern nur wenige junge Angestellte um den letzten Euro. Viele befürchten, ihre Karrierechancen durch allzu forsche Forderungen zu mindern. Dabei ist die Höhe des Gehalts in manchen Branchen tatsächlich frustrierend, berichtet Vergütungsexperte Martin Hofferberth von der Unternehmensberatung Towers Perrin: „Vor allem beliebte Unternehmen können es sich manchmal leisten, wenig zu zahlen – und finden trotzdem immer neue Leute.“

Wer sich unterbezahlt fühlt, sollte das Thema Gehalt auf keinen Fall als Tabu betrachten, rät der Experte. Besser ist die Flucht nach vorn: Den Chef offen, aber diplomatisch auf eine Gehaltserhöhung ansprechen – und dies mit guten Leistungen und erfolgreich abgeschlossenen Projekten begründen. Einige Details sind dabei allerdings zu berücksichtigen, rät Hofferberth: In großen Unternehmen haben die direkten Vorgesetzten oft einen geringen Entscheidungsspielraum, was das Gehalt ihrer Mitarbeiter angeht. Manchmal können Sonderzahlungen eine Lösung sein oder eine leistungsabhängige Bezahlung. „Die variable Vergütung macht heute schon zwischen sieben und zehn Prozent des Grundgehalts aus“, sagt Hofferberth. Grundsätzlich sollten junge Angestellte realistisch bleiben. So beginnen Wirtschaftswissenschaftler nun einmal mit einem Jahreseinkommen von unter 40.000 Euro – können dafür aber auch auf vergleichsweise schnelle Steigerungen hoffen.

### FRUST-THEMA VERANTWORTUNG

Im ersten Job hoffen viele Young Professionals, schnell viel Verantwortung übernehmen zu können. Die Realität sieht meist anders aus, sagt Personalberater Mollbach. „Viele laufen gegen eine Wand“, sagt er. „Zuerst müssen sie die klassi-

## BIN ICH REIF FÜR DEN WECHSEL?



Finden Sie heraus, wie hoch Ihre Bereitschaft ist, den Arbeitsplatz zu wechseln. Wenn Sie mehr als die Hälfte der Punkte mit „Ja“ beantworten, ist es wahrscheinlich Zeit für eine neue Stelle.

	Ja	Nein
Ich bin unzufrieden mit meinem Job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, dass ich für meine Arbeit zu wenig Geld bekomme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mit meinem Chef über eine Gehaltserhöhung oder Bonuszahlungen gesprochen – erfolglos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich unterfordert und würde gern mehr Verantwortung tragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mit einem Mentor oder Vorgesetzten darüber gesprochen, dass ich gern mehr Verantwortung hätte, und sie wurde mir ohne einleuchtende Begründung verwehrt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann in meinem Unternehmen nicht so weit kommen, wie ich gern würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Karrierechancen bis zum Äußersten ausgeschöpft, aber das genügt mir nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mir meinen Job ganz anders vorgestellt, als er jetzt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Firma liegt mir nicht besonders am Herzen, ich würde genauso gerne woanders arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine bessere Stelle in Aussicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stefan Schmidt



zu warten, dass sich die Lage ändert? Eine pauschale Antwort darauf gibt es nicht. Beantworten Sie daher folgende Fragen, nehmen Sie sich Zeit, ziehen Sie vielleicht einen guten Freund zu Rate – das wird Sie der Lösung näher bringen: 1. Aufgaben: Was spricht fachlich für den Job? Welche Projekte stehen künftig an? Können Sie sich für eins dieser Projekte bewerben? Welche Argumente und Fähigkeiten können Sie einbringen? 2. Führungskraft: Wird der Interimmanager vielleicht in ein paar Monaten genug von seinen Alleingängen haben? Wird ein Nachfolger gesucht? Wollen Sie warten, bis der neue Chef kommt – auch, wenn es noch dauert? 3. Team: Welche Kompetenzen können Sie in das Team einbringen? Was haben Sie getan, um die neuen Kollegen kennenzulernen? Was wissen Sie über die Stimmungen und Sorgen der Kollegen? Können Sie vom Wissen der „alten Hasen“ lernen? 4. Karriereplanung: Wie wirkt eine so **kurze Verweildauer im Job** in Ihrem Lebenslauf und in künftigen Bewerbungsgesprächen? Wie würde eine Kündigung in der Probezeit zu den Managementtugenden Beharrlichkeit, Kämpfergeist und Zielorientierung passen? 5. Privates: Wären Sie für einen neuen Job bereit, den Wohnort zu wech-

## BERUFSZEIT

schen Anfänger-Aufgaben übernehmen.“ Den Wechsel von der Uni ins Unternehmen zu verdauen, kann schon einige Jahre dauern, sagt Mollbach. Es gibt Intrigen, Interessenkonflikte und Machtspiele. Junge Mitarbeiter können das häufig nicht durchschauen und entsprechend darauf reagieren. „Die Soft Skills sind meist noch nicht parrettreif“, sagt Mollbach. Wer nicht gleich ein eigenes Projekt übertragen bekommt, muss das also nicht als Kritik interpretieren.

## FRUST-THEMA KARRIERE

Viele Young Professionals wünschen sich nicht nur eine große Verantwortung, sondern auch einen schnellen Aufstieg auf der Karriereleiter – inklusive wohlklingender Titel. Doch meist lässt die erste Beförderung nicht nur Monate, sondern Jahre auf sich warten. „Je größer das Unternehmen ist, desto eher kann ich als Young Professional an meiner Karriere feilen“, gibt Karriereberater Knobbe zu bedenken. Wer den Prozess beschleunigen will, muss sich durchkämpfen – zunächst einmal bei seinem ersten Arbeitgeber. Das Instrument: mit guten Leistungen auf sich aufmerksam machen. Viele Unternehmen haben Mentorenprogramme eingerichtet. Mitarbeiter können so regelmäßig mit ihrem Mentor über ihre Karriere-möglichkeiten sprechen, anstatt gleich zu einem offiziellen Gespräch beim Chef zu erscheinen. Karriereberater Knobbe **rät grundsätzlich zu Geduld** ▽. Nach einem Wechsel zu einem anderen Unternehmen müsste sich ein junger Angestellter auch erst einmal mit einfachen Aufgaben beweisen, schließlich hat er noch keine Führungserfahrung.

## GEHÄLTER AUF DEM PRÜFSTAND

Die Gehälter für Young Professionals variieren je nach Branche. Mit zwei bis fünf Jahren Berufserfahrung liegen Mitarbeiter der Halbleiterbranche vorn, für Werber und Touristiker sieht es nicht ganz so gut aus.

Top-5-Branchen	Gehälter im Durchschnitt*
Halbleiter-Hersteller	53.200 €
Banken	53.000 €
Luftfahrt	52.200 €
Autoindustrie	52.000 €
Pharma	51.400 €

Flop-5-Branchen	Gehälter im Durchschnitt*
Touristik und Freizeit	33.900 €
Werbung und PR	34.700 €
Bildungsinstitutionen	35.600 €
Öffentliche Verwaltung, Behörden	37.300 €
Gesundheitswesen	39.000 €

\*für Young Professionals mit zwei bis fünf Jahren Berufserfahrung.  
Quelle: Personalmarkt

Egal ob das Gehalt, die mangelnde Verantwortung oder die schleppende Karriere Ursache für den Job-Frust ist: Mitarbeiter müssen immer auch die Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers berücksichtigen, um ihre eigene Situation richtig einzuschätzen. So sind Vorzeige-Karrieren in manchen Branchen Mangelware. Beispiel PricewaterhouseCoopers (PwC): „Die Karrierechancen in der Beratung sind exzellent“, findet Jörg Dassel vom Personalbereich der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft. Doch auch er sagt: „Wenn man eine Familie gründet, muss man sich natürlich anders organisieren.“ Auch für Singles sind Sechs-Tage-Wochen im Hotel und beim Kunden nervenaufreibend. Und von den dreihundert Neuzugängen im Jahr bringen es nur durchschnittlich zwanzig bis zum Partner, dem höchsten Status, den man bei PwC erreichen kann. Alle anderen verlassen das Unternehmen ohne große Karriere, können dafür aber oft auf lukrative Jobs bei PwC-Kunden hoffen.

Unternehmen anderer Branchen bieten klassische Karrierewege, für die Angestellte aber viel Zeit brauchen. Beispiel Porsche: „Wer nur an einem raschen Aufstieg interessiert ist, dürfte bei Porsche nicht glücklich werden“, sagt Martin Meyer, Leiter des Porsche-Personalmarketings. Die meisten schreckt das nicht, denn Porsche bietet Beständigkeit. „Wir haben sehr viele Mitarbeiter, die schon seit Jahren, teils seit Jahrzehnten hier sind und auf deren Kompetenz wir setzen.“ So rekrutiert Porsche den Nachwuchs zu mehr als achtzig Prozent aus ehemaligen Praktikanten und Doktoranden. Die Karriereleiter geht es dann zwar nur langsam hinauf. Doch wer es bei Porsche einmal in eine gute Position geschafft hat, behält sie. „Wir raten keinem zu wechseln“, sagt Meyer.

Das wird auch der idealtypische Young Professional Lukas Wiedemann nicht mehr, nachdem er sich ein Herz fasste und mit seinem Chef sprach. Er müsse noch einiges lernen, meinte der. Zwar schätze er die Leistungen seines jungen Mitarbeiters sehr, doch habe Wiedemann einfach noch nicht genug Erfahrung, um die Verantwortung für größere Projekte zu übernehmen. Immerhin konnte Wiedemann seinen Chef zu einer kleinen Gehaltserhöhung bewegen. Und in einem halben Jahr wollen sich beide wieder zusammensetzen und beraten, ob der Jung-Ingenieur dann eine eigene Arbeitsgruppe leiten darf. Kein Riesenschritt für Wiedemann, aber einer mit Signalwirkung. Zumindest verschwendet er jetzt keinen Gedanken mehr an die Suche nach einem neuen Job.

## WIE VERHALTEN, WENN DER HEADHUNTER ANRUFT?

In dem Moment, in dem man am wenigsten damit rechnet, kommt er: der Anruf vom Headhunter. Da reicht es nicht, sich geschmeichelt zu fühlen und einige Infos zu geben. Positionieren Sie sich mit Fakten und klaren Aussagen bereits im ersten Gespräch so, dass Sie im Fall des Falles zu denen gehören, die von realen Chancen profitieren.

### 1 „Wie viel verdienen Sie im Moment?“

Ein Headhunter fragt nach dem aktuellen Gehalt, weil er einschätzen will, ob man für die gesuchte Position in Frage kommt. Wer sehr viel weniger verdient als der gesuchte Kandidat, ist möglicherweise noch zu weit von einer leitenden Position entfernt oder hat kein Verhandlungsgeschick. Wer einen Headhunter am Telefon hat, neigt oft dazu, sein aktuelles Gehalt etwas zu hoch anzugeben. Aber Vorsicht: Personalberater kommen falschen Angaben in der Regel auf die Schliche, weil sie die Gehälter der Branche kennen oder überraschend noch einmal nachfragen. Deshalb gilt: Besser bei der Wahrheit bleiben.

### 2 „Was haben Sie denn vor Ihrer jetzigen Tätigkeit gemacht?“

Headhunter wollen meist einen kurzen Lebenslauf hören. Auch hier gilt: Nicht zu weit von der Wahrheit entfernen. Wer angibt und Berufserfahrung hinzuerfindet, bekommt früher oder später Probleme – und von diesem Headhunter garantiert nie wieder einen Anruf.

### 3 „Sie sind uns empfohlen worden.“

Wer wissen will, wieso ausgerechnet er einen Anruf bekommt, wird diesen Satz zu hören bekommen. Der Wahrheit entspricht er aber nur selten: Meist haben sogenannte Researcher des Headhunters mögliche Kandidaten identifiziert – oft per verdeckter Recherche. Für die Angerufenen bedeutet das: Sie erfüllen zwar gewisse Voraussetzungen für den neuen Job, sollten sich aber nicht gleich etwas auf den Anruf einbilden.

### 4 „Können wir nach Feierabend telefonieren oder uns persönlich treffen?“

Was sich konspirativ anhört, ist gängige Praxis bei Headhuntern. Erst bei einem entspannten Telefonat oder einem Treffen in einer Bar werden Details des zu vergebenden Jobs besprochen. Wenn der Headhunter nach einem Treffen oder einem Telefonat fragt, heißt das, dass er mehr als ein anfängliches Interesse an einem Kandidaten hat. Wer seinen Job wechseln will, sollte sich also auf jeden Fall darauf einlassen.

seln? Wer oder was spricht für oder gegen einen Wechsel? Aus allen Ihren Antworten erstellen Sie nun eine Entscheidungsmatrix. Machen Sie sich klar, auf was es Ihnen kurz-, mittel- und langfristig bei Ihrer Karriereplanung ankommt, und vergeben Sie Punkte: einen für sehr wichtige Aspekte, zwei für Aspekte mit mittlerer Bedeutung, drei für Dinge, die Ihnen weniger wichtig erscheinen. Wo haben Sie die besten Werte erzielt? Was spricht sachlich für oder gegen welche Punkte? Zum Schluss erstellen Sie Ihre Gefühlsbilanz: Was sagt Ihnen nach all der Kopfarbeit Ihr Bauchgefühl? Können Sie ohne Bauchschmerzen in den nächsten Tagen und Wochen zur Arbeit gehen? Können Sie die momentan schwierige Situation als Chance sehen, oder dreht sich Ihnen der Magen um, wenn Sie an Ihre Arbeit denken? Haben Sie Ihre Schmerzgrenze wirklich schon erreicht? Können Sie den Feierabend genießen, oder beherrscht der Bürofrust Ihr Privatleben? Jetzt wird es Zeit, sich zu entscheiden. **▲ Überstürzen Sie nichts**, niemand außer Ihnen selbst zwingt Sie, jetzt zu kündigen. Auch nach der Probezeit gibt es dazu Möglichkeiten – wenn es denn tatsächlich sein muss. ◀



# Werden Sie Technikweltmeister.

Ein Sommermärchen gibt es nur einmal.  
Ihre Zukunft bei Siemens jeden Tag.

Bei der Fußballweltmeisterschaft war Siemens einer der führenden Spielmacher. Nicht immer sichtbar, aber in fast jedem Detail. Experten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen haben dafür ihr ganzes technisches Wissen im Team gebündelt. Und mit zukunftsweisenden Lösungen zu Energie, Mobilität und Sicherheit sowie bei der Gebäudetechnologie und Kommunikation in Deutschlands Stadien Treffer gelandet.

Um das größte Projekt, die Zukunft, zu gestalten, werden kluge Köpfe gesucht, die groß und quer denken. Sind Sie einer?

[www.siemens.de/career](http://www.siemens.de/career)

**SIEMENS**

# LOVE BALANCE

# WORK/LOVE

Liebe Verliebte, lesen Sie mehr zu Indikation, Risiken und Nebenwirkungen von Amors Pfeil im Job.

## URSACHEN UND ENTSTEHUNG

Den größten Teil der wachen Zeit verbringen Young Professionals im Büro. Viel häufiger als in der Freizeit treffen hier Individuen aufeinander, die gleiche Interessen, Ambitionen und Wünsche haben. Das kann durchaus zu Verliebtheit führen. Wird aus einem Flirt mehr, können Probleme auftreten.

**Zusammensetzung:** Männer und Frauen

## Wirksame Bestandteile der Liebe am Arbeitsplatz:

Oxytocin ♥ Östrogen ♥ Testosteron ♥ Dopamin ♥ Adrenalin

**Sonstige Bestandteile:** Rosa Brillen

## TYPISCHE SYMPTOME

♥ Herzklopfen, wenn Sie Ihrem Kollegen/Ihrer Kollegin auf dem Flur begegnen ♥ Schmetterlinge im Bauch, wenn Sie Ihrem Chef/Ihrer Chefin gegenüber sitzen ♥ Dauerlächeln und Funkeln in den Augen ♥ Plötzliche Lust auf Überstunden: Sie kommen als Erster und gehen als Letzter

## WIRKUNGSWEISE

Verläuft die Liebe am Arbeitsplatz erfreulich, versetzt sie Sie in einen Glückszustand und steigert Leistungsfähigkeit, Motivation und Verbundenheit zum Betrieb. Ihr Arbeitseinsatz steigt. Vorteil der Büroliebe: Ihr Partner teilt Ihre Begeisterung für den Job und hat Verständnis für die hohe Arbeitsbelastung.

## WELCHE NEBENWIRKUNGEN KÖNNEN AUFTRETEN?

Die Liebe am Arbeitsplatz ist nicht immer ein reines Vergnügen, sondern birgt Konfliktpotenzial ♥ Bei Kollegen kommt Neid auf: Sie oder Ihr Partner werden gemobbt ♥ Ihre Büroliebe wird zum Gesprächsthema der Kollegen ♥ Der Chef hat Sie als Paar auf dem Kieker ♥ Gespräche mit Ihrem Partner kreisen ausschließlich um die Arbeit ♥ Sie sind als Chef/Kollege unzuverlässig, weil Sie bei Ihrem Liebsten Informationen ausplaudern ♥ Es kommt zu Heimlichkeiten, Interessensgleichbehandlungen ♥ Scheitert die Büroliebe, leiden Produktivität und Arbeitsklima

## WELCHE FAKTOREN BEEINFLUSSEN DIE WIRKUNG DER LIEBE AM ARBEITSPLATZ?

♥ Überempfindlichkeit gegen gut aussehende Menschen in der Nähe Ihres Partners ♥ Eine intolerante Unternehmenskultur ♥ Dauerstress und Überbelastung

## BEHANDLUNG, DOSIERUNGSANLEITUNG, ART UND DAUER DER ANWENDUNG

Bitte halten Sie sich an die folgenden Anwendungsvorschriften, da die Liebe am Arbeitsplatz sonst nicht ihre eigentliche Wirkung entfalten kann.

## GEGENANZEIGEN. Wann und wo dürfen Sie Ihre Verliebtheit nicht zeigen?

♥ auf Pressekonferenzen, bei offiziellen Meetings ♥ während des Kontakts mit Kunden ♥ während der Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Projekt ♥ beim Mittagessen mit den Kollegen ♥ in scheinbar unbeobachteten Momenten – am Kopierer, im Lift, in der Kaffeeküche ♥ generell wochentags, zwischen 9 und 18 Uhr

## VORSICHTSMASSNAHMEN FÜR DIE ANWENDUNG, WARNHINWEISE

♥ Seien Sie insbesondere bei verantwortungsvollen Aufgaben achtsam. Einen Fehler können Sie schlecht mit Verliebtheit erklären ♥ Halten Sie gemeinsame Projekte und Termine überschaubar ♥ Seien Sie auf Provokation und spitze Fragen von Kollegen vorbereitet ♥ Versenden Sie eindeutige E-Mails nicht über den Unternehmensserver

## Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, damit keine schwerwiegenden Folgen auftreten?

♥ Achten Sie doppelt auf Professionalität: Arbeiten Sie exakt, engagiert, termingerecht ♥ Machen Sie kein Geheimnis aus der Beziehung, das schützt vor Gerüchten ♥ Behalten Sie Neutralität, Korrektheit und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber bei ♥ Pflegen Sie keine einseitigen Kontakte, z. B. bevorzugt zu der Abteilung des anderen ♥ Beziehen Sie auf keinen Fall Arbeitskollegen bei Konflikten mit ein ♥ Handhaben Sie Liebeskummer, Spannungen oder Trennung diskret

## Hinweise und Angaben zur Haltbarkeit der Liebe am Arbeitsplatz

Wenn die Büroliebe nicht scheitert, kann sie bis zur Rente halten. Lebenslänglich ♥ Die prophylaktische Wirkung von Liebe am Arbeitsplatz ist bisher nicht erforscht (Immunsystem, Anfälligkeit für Erkältungen oder weitere Romanzen)

## Bei Risiken und Nebenwirkungen befragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker!

Haben wir für Sie getan. ♥ In der Rolle des „Arztes“ berät Sie: Reinhart Kohlmorgen, Fachanwalt für Arbeitsrecht ♥ In der Rolle der „Apothekerin“ informiert: Karin Ammann, Arbeitspsychologin

Stand der Information: September 2007

Photocase/Alex Flint



LISA FISCHBACH, DIPLOM-PSYCHOLOGIN, IST COACH UND BERATERIN ZU DEN THEMEN PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG, PARTNERSCHAFT UND KOMMUNIKATION.

**COACHING ZONE** ► **WENN ES IM BÜRO FUNKT** und sich beide Partner professionell zu verhalten wissen, kann das neue Glück für alle Beteiligten ein Gewinn sein. Was aber, wenn die Sache nicht so reibungslos läuft, die Gefühle einseitig sind oder Ihnen unlautere Angebote gemacht werden? Sie haben sich nichts dabei gedacht, als Sie mit Ihrem Kollegen abends etwas trinken gegangen sind. Nun haben Sie einen Verehrer, der Ihnen hartnäckig neue Verabredungen vorschlägt. Sie möchten Ihren Kollegen aus Angst vor Spannungen oder Getuschel nicht vor den Kopf stoßen – doch mit ausweichendem Verhalten schüren Sie nur falsche Hoffnungen. Wenn Sie sicher sind, dass Sie für Ihren Kollegen nichts empfinden, lassen Sie ihn dies auf angemessene, aber unmissverständliche Weise wissen. Ausreden wie „im Moment

Meyer/Sannitt

**Nirgends funkt es so häufig zwischen zwei Menschen wie am Arbeitsplatz. Die Online-Partnervermittlung ElitePartner.de fand im Herbst 2006 in einer Umfrage unter 620 Singles heraus, dass sich fast jeder Zweite der Befragten schon einmal auf eine Beziehung mit einem Arbeitskollegen eingelassen hat. Zwei Drittel waren bereits einmal in einen Kollegen verliebt. 31 Prozent davon nur heimlich. Von Jennifer Wroblewsky**

## 5 FRAGEN AN DEN ARBEITSRECHTLER REINHART KOHLMORGEN:

### 1 Was sagt das Gesetz: Ist eine Beziehung am Arbeitsplatz erlaubt?

Nach dem Grundgesetz hat jeder das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit. Daraus ergibt sich, dass eine Beziehung am Arbeitsplatz erlaubt ist. Der Gesetzgeber kann in diesen verfassungsrechtlichen Schutzbereich des Menschen nicht eingreifen. Der Arbeitgeber kann jedoch gemäß den Gesetzen des Arbeitsrechts abmahnen oder kündigen.

### 2 Wo muss ein Paar klare Grenzen im privaten Umgang miteinander am Arbeitsplatz ziehen?

Beziehungen am Arbeitsplatz dürfen nicht zu Beeinträchtigungen der betrieblichen Arbeit insbesondere mit anderen Arbeitskollegen führen. Unabhängig von dieser arbeitsrechtlichen Rücksichtnahme gibt es natürlich auch eine „ethisch-sittliche“ Rücksichtnahme: Der Austausch von Intimitäten und Zärtlichkeiten am Arbeitsplatz hat zu unterbleiben.

### 3 Der Vorgesetzte hat bemerkt, dass zwei Kollegen ein Paar sind. Welche Maßnahmen kann er ins Auge fassen?

Wenn die Arbeitsleistung durch die Beziehung leidet, kann der Arbeitgeber diese zwar nicht verbieten, aber die betroffenen Arbeitnehmer abmahnen. Wenn die Arbeitnehmer diese Abmahnung nicht befolgen, kann der Arbeitgeber eine verhaltensbedingte Kündigung aussprechen. Führt bereits eine Versetzung zu dem gewünschten Ergebnis, dass die betriebliche Zusammenarbeit nicht mehr gestört wird, muss der Arbeitgeber den Mitarbeiter versetzen und darf ihm nicht einfach kündigen.

### 4 Welche Konsequenzen kann der Vorgesetzte ziehen, wenn es zu privaten Streitereien am Arbeitsplatz kommt?

Wie in jedem Konfliktfalle ist der Arbeitgeber verpflichtet zu schlichten. Hierzu ist es erforderlich, dass er beide Parteien anhört und dann Argumente für bzw. gegen ein Verhalten findet. Kommt es nicht zur Einigung, empfiehlt die Praxis häufig eine Mediation.

## 5 Gilt die berufliche Schweigepflicht auch innerhalb einer Liebesbeziehung?

Jeder Arbeitnehmer hat betriebliche Angelegenheiten, die der Arbeitgeber als vertraulich kennzeichnet, für sich zu behalten. Hieran ändert auch eine Liebesbeziehung unter Arbeitskollegen nichts: Die Schweigepflicht gilt. Ein Arbeitnehmer, der diese Vertraulichkeit bricht, läuft Gefahr, dass ihm gekündigt wird. Liebe am Arbeitsplatz entbindet nicht von arbeitsvertraglichen Verpflichtungen!

## 5 FRAGEN AN ARBEITSPSYCHOLOGIN UND BUCHAUTORIN KARIN AMMANN:

### 1 Wann sollte man den Chef über die Beziehung in Kenntnis setzen?

Festigt sich die Beziehung, sollte das **Versteckspiel** ein Ende haben. Dabei gilt: Erst die Vorgesetzten einweihen, dann die Mitarbeiter. Der Chef sollte kurz und sachlich darüber informiert werden, seit wann die Büroliebe besteht und ob man zum Beispiel mittlerweile zusammenwohnt.

### 2 Wie reagiert ein Paar am besten auf Tratsch oder gar Unterstellungen von Kollegen?

Wichtig ist, die Kollegen nicht zu vernachlässigen. Sie sind es, die zusehen, dichthalten und einspringen müssen, wenn vor lauter Ablenkung doch mal ein Fehler passiert. Umgekehrt ver helfen sie auch zu Bodenhaftung, denn sie sehen nicht alles durch die rosa Brille, weisen auf eventuelle Komplikationen hin. Taktlose Kollegen, die einen mit neugierigen Fragen überfallen, ent waffnet man am besten mit: „Hast du Zeit, über solche Dinge nachzudenken?“ Oder man nimmt das Ganze mit Humor. Schließlich ist man zu zweit!

### 3 Wie gelingt es Verliebten, bei ihrer Arbeit Haltung zu bewahren?

Um Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten zu vermeiden, steht Professionalität im Vordergrund – also in wichtigen Momenten einen kühlen Kopf bewahren. Das geht auch mit Schmetterlingen im Bauch: Verliebte können den Liebestaumel in Motivation und Leistungsfähigkeit umwandeln und ihn so kreativ auf die Business-Ebene übertragen.

## 4 Wie sollten sich Mitarbeiter und Vorgesetzter in hierarchieübergreifenden Beziehungen verhalten?

Privat sind beide gleichberechtigte Partner, im Job hat einer mehr zu sagen als der andere. Bei übermäßiger Sympathie geht die Objektivität schon mal verloren. Kollegen fragen sich vielleicht, ob sie der betreffenden Person noch trauen können. Daher gilt: Vertrauliches muss weiterhin vertraulich bleiben, jeder muss die Position des anderen respektieren. Außerdem sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass man sich nicht gegenseitig begünstigt, übervorteilt oder auch benachteiligt. Wenn die Beziehung ernst ist, entscheidet das Paar gemeinsam, wie man das Ganze entflechtet oder ob einer von beiden die Abteilung wechseln soll – am besten, bevor es zu Komplikationen kommt.

## 5 Wie bewältigt man eine gescheiterte Beziehung, wenn man weiterhin täglich mit dem Ex-Partner zu tun hat?

Wenn die Büroliebe scheitert, kann der Job zur Hölle werden. Jeder Arbeitstag reißt die Wunden wieder auf, der Job bietet weder Ablenkung noch Distanz. Neben den beruflichen Anforderungen kommt es zu emotionalen Spannungen und damit zu Stress. Der Ausweg: Einer der beiden wechselt die Stelle oder schafft anderweitig eine räumliche Distanz – durch Auslandsaufenthalt, Sabbatical oder internen Wechsel.

SXC



### LITERATURTIPP:

Karin Ammann:

**Gelegenheit macht Liebe – Wenn's im Büro knistert.**

Orell Füssli 2006. ISBN 978-3280051351.

18,00 Euro

keine Zeit“ bieten zu viele Interpretationsspielräume oder entfachen sogar noch intensiveres Werbeverhalten. Besonders heikel wird es, wenn Abhängigkeitsverhältnisse ausgenutzt werden. Was tun, wenn Ihnen der verheiratete Chef oder Ihre Vorgesetzte ein eindeutiges Angebot macht? Ein **geheimes Verhältnis** mit einem hierarchisch höher Gestellten gleicht einem Spiel mit dem Feuer. Die anfänglich leidenschaftliche Affäre oder eine erhoffte Beförderung kann schnell zum Verhängnis werden. Möchten Sie gegen den Willen des Vorgesetzten ein Ende der Beziehung, befinden Sie sich auf dem Schleudersitz: Ihr Arbeitsplatz ist in Gefahr. Gerade bei einseitigen und ungewollten Offer ten ist es wichtig, diese möglichst früh und konsequent abzulehnen, statt aus Angst vor negativen Konsequenzen nett und höflich zu bleiben. Reduzieren Sie den Kontakt aufs Nötigste und führen Sie Gespräche nur noch auf der Sachebene. Ändert sich nichts oder kommt es gar zu Anzänglichkeiten, schalten Sie schweigepflichtige Instanzen wie den Betriebsrat oder einen Personalverantwortlichen ein. Wenn dadurch keine zufriedenstellende Lösung gefunden werden kann, sollten Sie sich als letzten Ausweg nach einem neuen Job umschaun. ◀

Young Professionals haben hart um ihre Jobs gekämpft. Und sind zu vollem Einsatz bereit, um sie auch zu behalten. Denn sie wissen, was passiert, wenn ein Konzern ankündigt, mal eben 9.000 Mitarbeiter zu entlassen: Der Kurs der Unternehmensaktien setzt zu einem Höhenflug an. Und solange ein Unternehmen seinen Wert steigern kann, indem es Mitarbeiter vor die Tür setzt, solange ist kein Job dieser Welt sicher. Die Devise heißt also: Arbeiten Sie an Ihrem persönlichen Profil, zeigen Sie sich und machen Sie sich durch Ihre Stärken unverzichtbar. Von Dorothee Köhler

# SHOW

## STUFE 1 SCHALTEN SIE AUF EMPFANG!

Menschen haben eine Eigenschaft, die ihnen das Leben wunderbar erleichtern kann: Sie hören und sehen oft nur das, was sie sehen und hören wollen. Selektive Wahrnehmung, so lautet die Bezeichnung für dieses subjektiv gesteuerte Ausblenden unerwünschter Aspekte. Steht dann die Krise vor der Tür – deren Vorzeichen sie schon längst hätten erkennen können –, sind sie überrumpelt, überfordert und reagieren panisch. Und können eine Krise nicht mehr als das sehen, was sie eben auch ist: eine Chance. Für Veränderung. Weiterentwicklung. Das gelingt nur, wenn bereits kleinste Anzeichen einer Krise früh genug wahrgenommen werden. Behalten Sie also in Ihrem Job nicht nur den Überblick, sondern auch den Blick für Details, beobachten Sie die internen Abläufe und analysieren Sie die externen Beziehungen des Unternehmens. Bringen Sie sich ein, wenn Sie Krisenpotenzial erkennen: mit Benennung der Problematik und vor allem mit Lösungsvorschlägen.

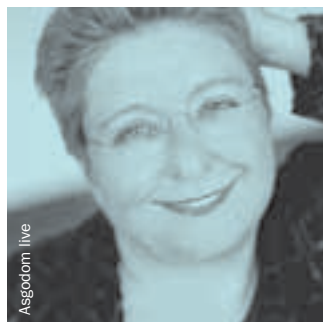
In seinem Buch „Fest im Sattel. Insider-Strategien zur Jobsicherung“ beschreibt Autor Jens-Uwe Meyer die Einrichtung eines persönlichen Krisen-Radars: anhand des „Five-Forces-Modells“ von Michael Porter, Professor der Harvard University in Cambridge. Es wird in Unternehmen eingesetzt, um zu analysieren, wie attraktiv und damit wertvoll eine Unternehmenseinheit oder ein ganzes Unternehmen auf dem Markt ist. Mit den Ergebnissen lassen sich geschäftsstrategische Entscheidungen treffen und untermauern. Dieses Instrument zwingt dazu, den Blick von außen auf das Unternehmen zu richten: Bekommt Ihr Unternehmen Konkurrenz durch neue Mitbewerber? Gibt es Ersatzprodukte und -dienstleistungen? Wie stark ist der Wettbewerb zwischen den Unternehmen in Ihrer Branche? Welche Macht haben die Kunden? Wie mächtig sind die Lieferanten? Diese fünf Indikatoren geben Ihnen ein gutes Bild davon, wie es in Ihrer Branche gerade aussieht. Und **wie hoch Ihr Marktwert für Ihr Unternehmen ist** ▼. Denn Sie gehören auch zu den Five Forces dieses Strategieinstruments: als Lieferant der Dienstleistung Arbeit.



Photocase/Oliver Barmbold

# FACE

28



**COACHING ZONE** ► **EIN SPERRIGES WORT** macht die Runde durch die Unternehmen: „Employability“. Klingt auf Deutsch auch nicht viel besser: Beschäftigungsfähigkeit. Aber was dahintersteckt, hat es in sich: In Zeiten des Wandels kann sich niemand mehr darauf verlassen, seinen Job für immer zu behalten. Die Unternehmenskultur wandelt sich: Neben einer immer kleiner werdenden Kernmannschaft werden mehr Zeitarbeitskräfte und Freelancer eingesetzt. Deshalb kommt es für den einzelnen Mitarbeiter darauf an, **▲ sich marktfähig zu erhalten**. Sprich: sich attraktiv für zukünftige Arbeitgeber zu machen – den jetzigen oder einen anderen. Wie macht man sich marktfähig? Zuallererst durch Reflektion: Was kann ich richtig gut? Warum bin ich als Mitarbeiter wertvoll? Was unterscheidet mich von meinen Mitbewerbern? Worin bin

## STUFE 2 POSITIONIEREN SIE SICH IM UNTERNEHMEN

Wenn Sie herausfinden wollen, was Sie für Ihr Unternehmen wertvoll macht, versetzen Sie sich auf den Standpunkt des Unternehmens. Konkret: auf den Standpunkt Ihres Chefs. Der ist nicht daran interessiert, ob Sie diese oder jene Zusatzqualifikation im Bereich Qualitätssicherung mit der Bestnote abgeschlossen haben. Sondern daran, dass Sie ihm einen wertvollen Nutzen bieten – und beispielsweise die Fehlerquote im Unternehmen senken. Nur dann wird er Sie im Falle eines Falles nicht verlieren wollen.

Buchautor Jens-Uwe Meyer formuliert das so: „Wer seinen Chef analysieren will, muss durch Beobachtung herausfinden, welches Wertesystem er hat. So erfahren Sie, was der Chef gut findet, was er gar nicht toleriert und – vor allem – was er unter einer qualitativ wertvollen Arbeit versteht.“ Auf diese Weise kann ein Mitarbeiter analysieren, mit welchen seiner Stärken er bei seinem Chef punkten und in welchen Situationen er sich gut einbringen kann. Idealerweise stimmen das Wertesystem von Vorgesetztem und Mitarbeiter überein. Ist dies nicht der Fall, steht über kurz oder lang die Überlegung an, ob man im richtigen Umfeld gelandet ist.

Die gleiche Wichtigkeit wie für das Privatleben hat eine gewisse Empathiefähigkeit auch für berufliche Situationen. Wer zum Beispiel persönliche Einstellungen und Meinungen des Vorgesetzten ausblendet, kann schon mal Sympathien verspielen: Stellen Sie sich vor, Sie halten Ihrem Chef als Nachwuchskraft einen Vortrag über die neuen, an der Uni erworbenen Kenntnisse über Führungsstrategie – ohne zu berücksichtigen, dass solche modischen Managementmethoden für ihn das reinste rote Tuch sind. Den meisten Chefs sind mit theoretischem Wissen protzende Youngster nicht nur suspekt, sondern ziemlich unangenehm. Aber es gibt ihn, den Mittelweg: Zeigen Sie Respekt vor den Erfahrungen des Vorgesetzten, bauen Sie durch Ihre Leistungen Vertrauen auf und bringen Sie sich dann an geeigneter Stelle mit durchdachten Vorschlägen ein.

### WAS IST EIN IMAGE?

Das Image ist das Bild, das man sich von einem Menschen (oder auch von einem Objekt, einem Ort, einem Unternehmen etc.) macht. Dieses Bild entsteht aus einer Vielzahl von Faktoren: Wie tritt die Person auf? Wie ist ihr äußeres Erscheinungsbild und ihre Körpersprache? Wie klingt ihre Stimme, welche Worte wählt sie beim Sprechen? Vermittelt sie durch ihr Auftreten fachliche und soziale Kompetenz? Das Gegenüber verknüpft all seine subjektiven Eindrücke zu einem Gesamtbild. Informationen von anderen können dieses Bild verändern. Im Laufe der Zeit stabilisiert und verfestigt sich das Image der Person. Nur ein positives Image kann (beruflich) zum Erfolg führen.

Photocase/lelva

## STUFE 3 KOMMUNIZIEREN SIE IHREN NUTZEN!

Wie kann ein Mitarbeiter den Nutzen, der ihn so **wertvoll für das Unternehmen** macht, nicht nur leben, sondern auch so kommunizieren, dass sein Vorgesetzter ihn wahrnimmt? Simona Schwab, Beraterin bei der Plaut Personalberatung in Frankfurt, rät zur sanften Offensive: „Gute Gelegenheiten dafür sind Feedback- oder Personalgespräche, aber auch ganz normale Meetings. Bringen Sie hier Ihre Erfolge und beispielsweise neue Ideen und Konzepte für Ihren Aufgabenbereich ein.“ „Personenbezogenes Mehrwissen“, darauf kommt es laut Schwab an. „Nur das zählt, wenn Sie sich unverzichtbar machen wollen.“ Wichtig dabei, gerade in Großunternehmen: Bleiben Sie hartnäckig, aber nicht nervend, und kommunizieren Sie öfters schriftlich an Ihren Chef.

Jens-Uwe Meyer empfiehlt außerdem: „Personalgespräche eignen sich hervorragend, nicht nur um die eigenen Erfolge darzustellen, sondern sich beispielsweise auch in einem bestimmten Gebiet zu profilieren.“ Wer seinen Chef durch kluge Fragen zu seiner Führungsstrategie, zur Marktlage allgemein und zur Zukunft des Unternehmens überrasche, bekomme automatisch Kompetenz in diesem Bereich zugesprochen. Und vermittele dadurch seinem Chef: „Hier bin genau ich dein Ansprechpartner, dein Experte. Und sonst niemand.“

Der Buchautor, der als Führungskraft Umstrukturierungsmaßnahmen vornehmen und vielen Mitarbeitern kündigen musste, spricht einen weiteren Aspekt an: „Es gibt Menschen, die gehen so unauffällig ihrer Arbeit nach, dass man sie als vielbeschäftigter und permanent abgelenkter Vorgesetzter mit 30 oder 40 Mitarbeitern einfach nicht registriert. Bitter, aber wahr. Bieten Sie Ihrem Chef ein bis zwei zentrale Dinge an – Eigenschaften, Charakterzüge, Wissensgebiete –, die er über Sie lernt oder kennt. Er wird Ihnen dankbar sein.“

Letztlich geht es darum, sich als Young Professional in einem Unternehmen ein unverwechselbares, einmaliges Image zuzulegen: ein „Markenkennzeichen“, das dann mit Selbstbewusstsein und Stolz kommuniziert wird. Dazu gehören ein geschärftes Profil und ein selbstbewusstes Auftreten. „Und nicht vergessen“, sagt Jens-Uwe Meyer, „wenn der Chef auftaucht, ist Show-Time. Und auf eine gute Show ist man vorbereitet.“

### BUCHTIPPS:

Conrad Seidl, Werner Beutelmeyer:

**Die Marke ICH. So entwickeln Sie Ihre persönliche Erfolgsstrategie.**  
Redline Wirtschaftsverlag 2006. ISBN 978-3636013552. 17,90 Euro

Dieter Herbst:

**Der Mensch als Marke. Konzepte – Beispiele – Experteninterviews.**  
Businessvillage 2003. ISBN 978-3934424050. 39,00 Euro

Jens-Uwe Meyer:

**Fest im Sattel. Insider-Strategien zur Jobsicherung.**

Campus Verlag 2007. ISBN 978-3593382388. 17,90 Euro



WAHGENOMMEN?

Boris Becker



WER WIRD ALS MARKE

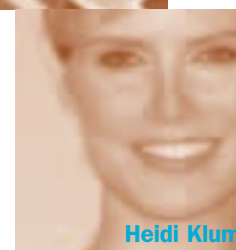
David Beckham



David Bowie



Marlene Dietrich



Heidi Klum



Madonna

Cinetext Bildarchiv/RM/Allstar/Creaps

ich Spezialist? Was waren die größten Erfolge im letzten Jahr? Aber auch: Was sind meine Potenziale, die ich weiter ausbauen kann? Worin sollte ich mich weiterbilden? Ich hatte neulich einen fachlich hervorragenden jungen Mann im Coaching, der sich für eine Führungsaufgabe profilieren wollte. Es stellte sich heraus, dass er auf seinem Gebiet ein echter Star war, aber starke Defizite im Umgang mit Menschen hatte. In Gesprächen redete er andere an die Wand, hörte nicht zu, ging auf die anderen nicht ein, nahm Einwürfe nicht auf. Er kreiste nur um sich selbst. Schwierig, wenn man ein Team mit acht Leuten führen soll. Im Sinne seiner „**Employability**“ entschied er daraufhin, sich mit seinem Menschenbild und seinen kommunikativen Fähigkeiten auseinanderzusetzen und daran zu arbeiten. Selbsterkenntnis und Selbstmanagement sind die Grundlagen für eine gute Selbst-PR. Es geht nicht darum, Arroganz zu entwickeln und sich über andere zu erheben. Sondern selbstkritisch und wertschätzend das eigene Profil zu skizzieren und zu schärfen. Was unterscheidet einen funkelnden Diamanten von einem Rohdiamanten? Seine vielen Ecken und Kanten. Also: Strahlen Sie! ◀



**Der DBA, Doctor of Business Administration, ist für viele ein erstrebenswerter Titel. Wenn auch aus unterschiedlichen Gründen: Den einen gilt der Titel als nützliche Repräsentation ihrer Qualifizierung, die anderen reizt eher der Weg dahin, nämlich unter akademischer Anleitung ein Managementproblem zu lösen. In der Regel wird der Titel im Anschluss an einen MBA erworben. In England hat der DBA bereits seit Jahren ein positives Image, für deutsche Unternehmen ist er noch gewöhnungsbedürftig. Von Jennifer Wroblewsky**

Stefan Schmidt

Marc van Unen hat ein Ziel: In fünf Jahren möchte er Chef einer globalen Marketingabteilung sein. „Der Titel DBA wird mir neue Türen öffnen“, hofft der 40-Jährige, der seit 1993 bei Bayer Schering Pharma arbeitet und ein berufsbegleitendes DBA-Studium an der University of Bradford absolviert. Wer **ganz nach oben** kommen will, hat mit einer Promotion mehr Chancen, davon ist er überzeugt. Nicht viele Marketing-Experten haben einen „Dr.“ auf der Visitenkarte – ein Vorteil, den van Unen für sich nutzen möchte. Warum aber hat er sich nicht für eine deutsche Promotion entschieden? „Ich bin eben ein Praxismann“, so van Unen. „Ich hatte keine Lust, mich theoretisch mit einer Frage zu beschäftigen, sondern wollte ganz konkret an ein Problem aus meinem beruflichen Umfeld wissenschaftlich herangehen.“

Der Doctor of Business Administration, kurz DBA, ist der höchste akademische Grad in der angelsächsischen universitären Managementausbildung.

**„Der DBA ist ein anwendungsorientierter Doktorgrad, während der PhD oder auch der deutsche Dr. meistens theorieorientierte Grade sind,“**

erklärt Dr. Eva Niemann, Direktorin des DBA-Programms der TiasNimbas Business School. DBA-Doktoranden sind im Schnitt 42 Jahre alt. Voraussetzungen für das Studium sind ein akademischer Abschluss, sehr gute Englischkenntnisse, mindestens drei Jahre Berufserfahrung und ein MBA beziehungsweise ein äquivalenter Abschluss wie zum Beispiel der Master of Science & Finances. MBA- und DBA-Programme richten sich an unterschiedliche Zielgruppen: Während das MBA-Studium in Projektarbeiten betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelt, steht für DBA-Doktoranden die Forschung an einer konkreten Managementfrage im Vordergrund. Ein berufsbegleitendes DBA-Studium dauert mindes-

30



Sabine zu Klampen

**COACHING ZONE** ► **SIE WISSEN**, was Sie erreichen wollen. Sie wissen, was Sie dafür brauchen – fachlich und persönlich. Ob Weiterbildung Sie **▲ Ihrem Ziel näher bringt**? Was könnte Ihnen ein schärferes Profil oder noch bessere Durchsetzungskraft verleihen? Gehen Sie bei Ihren Überlegungen von konkreten Situationen aus: Wo und wann fühlten Sie sich unwohl oder unsicher im Job? Handelte es sich einfach nur um eine dumme Situation, oder gab es Misserfolge, die mit Ihrem Verhalten, Ihren Fähigkeiten zu tun haben könnten? Wenn Sie nicht sicher sind, sprechen Sie darüber mit guten Freunden. Oder noch besser, mit Beteiligten. Holen Sie sich Rückmeldungen. So können Sie am besten herausfinden, welche Ihrer Kompetenzen ausbauwürdig sind. Wenn Sie in Ihrer Firma etwas werden wollen, fragen Sie Ihren Chef oder Ihre Chefin,

**MARIE LAMPERT, PSYCHOLOGIN, COACH UND TRAINERIN MIT DEN SCHWERPUNKTEN SELBSTMANAGEMENT UND KOMMUNIKATION. WWW.OHLALA.INFO**



## Mein Hörsaal



Die FernUniversität erhebt bis einschließlich Sommersemester 2009 keine zusätzlichen Studienbeiträge.

### Studieren, wo es am schönsten ist

... unabhängig von Zeit und Ort in Ihrem eigenen Hörsaal.  
Die FernUniversität in Hagen als einzige staatliche deutsche Fernuniversität bietet Studien mit den akademischen Abschlüssen Bachelor und Master, auch berufsbegleitend oder zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Informieren Sie sich im Service-Center 02331 987 – 2444 oder unter [www.fernuni-hagen.de](http://www.fernuni-hagen.de).



Vorlesungen am Abend und samstags für Berufstätige

# Studium neben dem Beruf



7-semestriges Hochschulstudium zum/zur

- **Diplom-Kaufmann/-frau (FH)** oder zum
- **Bachelor of Arts** in den Studiengängen
  - Betriebswirtschaft
  - International Business\*
  - International Management\*
  - Steuerrecht
  - Wirtschaft/Business Administration
  - Wirtschaftswissenschaften
- **Bachelor of Laws** im Studiengang
  - Wirtschaftsrecht
- **Bachelor of Science** in den Studiengängen
  - Web- und Medieninformatik
  - Wirtschaftsinformatik

Zusatzstudium (4 Semester) für (Fach-)Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen

- **Master of Business Administration (MBA)\***

\*) In diesem Studiengang werden Englischkenntnisse vorausgesetzt.

### INFOS | PROGRAMM

fon 0180 18100-48 | fax 0180 18100-49  
(bundesweit zum City-Tarif)

[info@fom.de](mailto:info@fom.de) | [www.fom.de](http://www.fom.de)



Fachhochschule für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

Berlin | Bochum | Bremen |  
Dortmund | Duisburg | Düsseldorf |  
Essen | Frankfurt a. M. | Gütersloh |  
Hamburg | Köln | Marl | München |  
Neuss | Nürnberg | Siegen | Stuttgart

**Swiss Management Center** is a truly global university, providing executive education aimed at the working professional. Supported by our centers in Europe and Latin America, as well as our partner network in the Middle East and Asia, we assist you in creating locally adapted professional solutions.

Many institutions will invite you to study with **tomorrow's** leaders.  
Join **SMC's top-tier student body**  
and meet with **TODAY's** leaders!



#### Online Doctoral Programs

- Doctorate of Business Administration (DBA)
- Doctorate of Finance
- Doctorate of Diplomacy
- Dual DBA

#### Online Graduate Programs

- Master of Business Administration (MBA)
- MSc. in Finance & Controlling
- MSc. in Human Resources Management



Vevey - Switzerland  
[info@swissmc.ch](mailto:info@swissmc.ch)  
[www.swissmc.ch](http://www.swissmc.ch)

zeitgemäß studieren



## Berufsbegleitendes Hochschulstudium

6.300 Studierende –  
Ausdruck des Vertrauens  
in das Studienkonzept der  
staatlich anerkannten

**HFH · Hamburger  
Fern-Hochschule**

Unser bewährtes **Fernstudienkonzept** verbindet individuelles Lernen zu Hause mit dem Angebot regelmäßiger Präsenzphasen in kleinen Studiengruppen an insgesamt **39 Studienzentren** in Deutschland und Österreich.

Wir informieren Sie gerne ausführlich über unsere berufsbegleitenden Diplom- bzw. Bachelor-Studiengänge:

- Betriebswirtschaft
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Wirtschaftsrecht
- Pflegemanagement
- Gesundheits- und Sozialmanagement

sowie über unsere **MBA-Studiengänge**  
General Management und Global Business.

Eine Zulassung zu unseren Diplom- und Bachelor-Studiengängen ist auch für **Berufstätige ohne Abitur** möglich.

Fordern Sie jetzt kostenlos unsere Studienführer an oder besuchen Sie eine unserer Informationsveranstaltungen. Termine finden Sie im Internet.



[www.hamburger-fh.de](http://www.hamburger-fh.de) · [info@hamburger-fh.de](mailto:info@hamburger-fh.de) · Infoline: 0180 5 235210

Mo. – do. 8 – 19, fr. 8 – 18 Uhr (EUR 0,14/Min.)



PhotoCase/kroekenmitte

Ralf Mitteregger, DBA-Doktorand an der University Surrey, finanziert sein DBA-Studium selbst. Eine deutsche Promotion wäre für den Diplom-Ingenieur nicht in Frage gekommen. „Als FH-Absolvent hätte ich mich auf eine technische Promotion festlegen müssen, um einen Doktorvater zu finden“, erklärt Mitteregger. Ein DBA-Studium entspricht seinen Vorstellungen da eher: Durch die wissenschaftliche Bearbeitung konkreter Managementprobleme und Themen aus dem direkten beruflichen Umfeld eignet er sich das notwendige **Handwerkszeug für künftige strategische Aufgaben** an. Sein berufliches Ziel: Chief Information Officer, also Verantwortlicher für das Informations- und Kommunikationsmanagement in einem Unternehmen.

Ralf Mitteregger weiß, worauf er sich eingelassen hat. „Vier Jahre lang werde ich einen Tag pro Woche für das Studium reservieren. Wer Familie oder einen Partner hat, muss sich darauf einstellen, dass er wenig Zeit für sie haben wird“, so Mitteregger. Für Marc van Unen ist das DBA-Studium „eine Reise zu mehr Flexibilität und besseren Verdienstmöglichkeiten“. Er glaubt: „Im Leben muss man sich immer Optionen schaffen, dann gehen wieder neue Türen auf.“

tens vier Jahre und ist modular aufgebaut. Während des ersten Jahres des DBA-Studienprogramms an der TiasNimbas Business School, das mit Unterstützung der University of Bradford durchgeführt wird, absolvieren die Teilnehmer vier zwei- bis viertägige Module, ab dem zweiten Jahr nehmen sie an mindestens zwei Workshops pro Jahr teil. „Im ersten Jahr lernen die Teilnehmer das Handwerkszeug – die research techniques –, um eine Doktorarbeit überhaupt schreiben zu können“, erklärt Niemann. Ab dem zweiten Jahr diskutieren sie in Workshops Fragen und Probleme ihrer Doktorarbeit. Zwei schriftliche Arbeiten, die „Elective Management Reports“, sollen helfen, die Kernfrage der Doktorarbeit zu fokussieren. Am Ende des zweiten Jahres findet ein Examen statt, bei dem die Teilnehmer die Fragestellung, Struktur und Methode ihrer geplanten Doktorarbeit präsentieren. Im dritten Jahr wird geforscht, im vierten die Arbeit geschrieben. Bei der sogenannten „Viva“ muss der Student seine Arbeit begründen und zeigen, dass er wirklich Spezialist in seinem Bereich ist.

Was bringt der DBA, der in Deutschland bisher weitgehend unbekannt ist? „Im gehobenen internationalen Management, besonders in Unternehmensberatungen, im Investmentbanking, bei Finanzdienstleistungsunternehmen und bei multinationalen Firmen und Global Players eröffnet der Titel Karrierechancen“, ist Dr. Matthias Zünkler, Studienleiter der International Business School Lippstadt, überzeugt. Eva Niemann von der TiasNimbas Business School hat zudem den Eindruck, „dass viele Personal-Manager hierzulande noch keine Kenntnis darüber haben, dass der DBA dieselbe Qualität hat wie eine deutsche Promotion“. Positiv für den Studenten: Viele Unternehmen beteiligen sich an den Studiengebühren von insgesamt immerhin circa 40.000 Euro.

**UNIVERSITÄTEN, DIE EIN DBA-STUDIUM ANBIETEN:**

- UNIVERSITY OF SURREY UND INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL (IBS) IN LIPPSTADT**  
[www.surrey.ac.uk](http://www.surrey.ac.uk)  
[www.ama-ibs.de/lippstadt/ibs/weiterbildung/dba.php](http://www.ama-ibs.de/lippstadt/ibs/weiterbildung/dba.php)  
[www.ibs-lippstadt.de](http://www.ibs-lippstadt.de)
- NIMBAS GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT UND UNIVERSITY OF BRADFORD**  
[www.nimbass.com](http://www.nimbass.com)  
[www.brad.ac.uk](http://www.brad.ac.uk)
- HENLEY MANAGEMENT COLLEGE**  
[www.henleymc.ac.uk](http://www.henleymc.ac.uk)
- HERIOT-WATT UNIVERSITY, EDINBURGH BUSINESS SCHOOL**  
[www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net)
- MANCHESTER BUSINESS SCHOOL**  
[www.mbs-worldwide.ac.uk](http://www.mbs-worldwide.ac.uk)
- CRANFIELD UNIVERSITY**  
[www.cranfield.ac.uk](http://www.cranfield.ac.uk)
- ASTON UNIVERSITY**  
[www.aston.ac.uk](http://www.aston.ac.uk)
- COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**  
<http://uk.cbs.dk>
- DURHAM UNIVERSITY**  
[www.dur.ac.uk](http://www.dur.ac.uk)
- SWISS MANAGEMENT CENTER**  
 Distance Learning Doctorate of Business Administration  
[www.swissmc.ch](http://www.swissmc.ch)

wie er oder sie das sieht. Klären Sie, ob Sie mit Unterstützung rechnen können. Sich für ein Führungskräfte-seminar im eigenen Haus anzumelden, ist ein klares Signal. Falls Sie nicht im Unternehmen bleiben wollen, schauen Sie sich um – Weiterbildung bringt immer auch Kontakte und Anregungen. Besonders mehrteilige Veranstaltungen sind höchst netzwerkverdächtig. Recherchieren Sie Anbieter für das, was Sie vorhaben. Orientieren Sie sich im Internet. Universitäten bieten offene Weiterbildungsseminare, es gibt Angebote von Kammern, Gewerkschaften, staatlichen und privaten Instituten. Bei der Sichtung erstellen Sie eine Kriterienliste: ▲ **Inhalte, Lehrmethoden**, Qualifikation der Dozenten, Kosten, Dauer, Teilnehmerzahl, Zertifizierung. Persönliche Empfehlungen sind gute Indikatoren. Machen Sie ein Partythema aus Ihrer Suche nach der richtigen Fortbildung. Erzählen Sie von Ihren Recherchen. Lassen Sie sich von Erfahrungen berichten. Wenn ein Anbieter sehr viel verspricht, seien Sie skeptisch. Ein seriöses, didaktisch gutes Angebot ist die Voraussetzung für den Erfolg Ihrer Weiterbildung. Ob es Sie wirklich weiterbringt, entscheiden Sie. Mit Ihrem Willen, Ihrem Engagement, Ihrem Mut zur Veränderung. ◀

Bloomberg

# MOVE THE MARKETS. Innovate from the front.

Join the company at the forefront of finance and technology.

Bloomberg is unlike any other company. You'll find it when you visit, and see it in who we hire. It's about who you are, not just what's on your CV.

We maintain an environment in which you have unparalleled opportunity to excel. We have opportunities in Financial Sales, Data Analysis, Software Development, News and many more. If you have a genuine entrepreneurial spirit and thrive on innovation, Bloomberg is the ideal place for you to develop your knowledge and enthusiasm for the financial markets.

[careers.bloomberg.com](http://careers.bloomberg.com)

Bloomberg is a proud  
Equal Opportunity Employer.  
© 2007 Bloomberg L.P.  
All rights reserved.  
25114928 0707

GfK

Growth from Knowledge

Wir suchen hellwache Köpfe.  
Bewerben Sie sich jetzt.  
Espresso!

Sie wollen in einem der führenden Marktforschungsunternehmen weltweit denken? Wollen über sich hinaus wachsen? Viel bewegen? Sie wollen es wissen? Dann bewerben Sie sich bitte. Wir freuen uns auf Sie.

GfK AG • Human Resources Management • Nordwestring 101  
90319 Nürnberg • Telefon 0911-3954348 • [www.gfk.com/group/careers](http://www.gfk.com/group/careers)



# Superb Career Opportunities across Europe

Some of the participating companies in previous years or in 2007

Accenture - Arcelor - Aareal Bank AG - Areva - Bloomberg  
BMW Group - Booz Allen Hamilton - Bouygues Construction - BP  
Bridgestone Europe - Brose - Cadbury Schweppes - Cargill  
Celerant Consulting - CGI - Commerzbank - Convergys  
De Lage Landen International BV - Deloitte - Detecon Consulting  
Deutsche Post World Net Business Consulting - DSM - DuPont  
European Patent Office - Gaz de France - Groupe Yves Rocher  
Guardian Europe - ING - Ingersoll Rand - Kimberly-Clark  
Kraft - Lidl Stiftung & Co. KG - L'Oréal - Mars Incorporated  
Microsoft - Nestlé - Pernod Ricard - Philip Morris International  
PricewaterhouseCoopers - Procter & Gamble - PSA Peugeot Citroën  
Reckitt Benckiser - Reuters - Roland Berger Strategy Consultants  
sanofi-aventis - Single Buoy Moorings - Suez - SWIFT - Total  
Tyco - UCB - VINCI

careers  
in europe  
event   
Brussels  
13-14 Dec. 2007

For two days, meet with international  
recruiters for face-to-face interviews  
at this exclusive invitation-only event.

**Brussels 13-14 December 2007**  
**Apply before 31 October 2007**

[www.careersineurope.com](http://www.careersineurope.com)

Sponsors:



Partners:

BERUFSZIEL



karriereführer



In der Phantasy-World Azeroth des Computerspiels World of Warcraft (WoW) werden Heldentaten im Team vollbracht. Wer die höchsten Stufen erreichen will, schließt sich in Gilden zusammen und kämpft gemeinsam. Kommt Ihnen das bekannt vor? Das Büro als Phantasy-Welt? Eins stimmt auf jeden Fall: Von erfolgreichen WoW-Spielern kann man viel über Organisation und Gruppenführung lernen – und seine eigene Teamfähigkeit austesten. **Von Nicola D. Schmidt**

Blizzard Entertainment



Mit WoW landete die Spielefirma Blizzard Entertainment in Europa den großen Coup. Zunächst nur als PC-Version erhältlich, steht es seinen Fans seit 2005 auch online zur Verfügung – und wird rege genutzt: zum Spielen gegen andere, aber vor allem miteinander. Unter der Rubrik „Zusammen spielen“ gibt es ein paar „Tipps für gutes Benehmen“ – und die lesen sich wie ein Büroknigge: Helft den Kollegen, rettet die Bedrängten, verschenkt, was ihr nicht braucht, pflegt einen höflichen Umgangston und bedankt euch, wenn ihr etwas bekommt. Tugenden, die auch im Berufsalltag nützlich sind.

Prof. Jürgen Fritz, Medienpädagoge an der Fachhochschule Köln, ist davon überzeugt, dass in Netzwerk-Spielen wie WoW **soziale Kompetenzen** gefördert werden. „Die Beteiligten üben sich in Verlässlichkeit, Hilfeleistung, Altruismus, Auseinandersetzung mit anderen“, so Fritz. Wenn Spieler miteinander besprechen, welche Taktik sie anwenden wollen, um eine Aufgabe zu lösen, wenn sie sich verabreden und die Situation sogar in mehreren Anläufen proben, dann sei das durchaus mit den sozialen Anforderungen eines Firmenteams vergleichbar. Unter den bunten WoW-Charakteren finden sich ähnliche Strukturen wie in einer Firma: Es gibt einige wenige starke Persönlichkeiten, die Führungsaufgaben übernehmen, es gibt Kritiker, Quertreiber und Mitläufer. Besonders schnell trennt sich die Spreu vom Weizen beim Umgangston. Per Chat oder Headset mit dem Programm „Teamspeak“ können sich die Spieler vor, während und nach dem Kampf austauschen. Wer sich hier zu oft im Ton vergreift, erhält umgehend die Gelbe Karte.

In der virtuellen Welt von Azeroth kämpfen Zwergenkrieger und Gnom-Magier gegen untote Priester und Orc-Schurken. Einzelkämpfer haben es schwer. Wer große Aufgaben, sogenannte „Quests“, lösen möchte, muss sich mit anderen zusammenschließen, in spontanen Gruppen oder festen Gilden. Bei kluger Zusammensetzung ergänzen sich die Fähigkeiten der Spieler: Der Bergmann versorgt den Schmied mit Erz, während der Heilmeister sich im Verlauf der Kämpfe abseits hält und die Verwundeten mit Heilzaubern wieder fit macht. Es gilt, an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, für das jeder seine besonderen Fähigkeiten einsetzt und im



Privat

**COACHING ZONE** ► **IN VIELEN STELLENANZEIGEN** wird Teamfähigkeit als wichtige Anforderung herausgestellt. Ob Teamfähigkeit tatsächlich für Sie persönlich ein Erfolgsfaktor ist, hängt jedoch von zwei Fragen ab. Erstens: Fördert das Unternehmen, das Teamfähigkeit von seinen Mitarbeitern erwartet, im Alltag Teamorientierung – und wird diese auch belohnt? Und zweitens: Wie passen Ihre **Fähigkeiten und Neigungen**, in einem Team zu arbeiten, mit den Spielregeln zusammen, nach denen das Unternehmen funktioniert? Wenn Sie selbst ein Mensch sind, der Wettbewerb, Auseinandersetzung und Konflikt zu schätzen weiß, werden Sie sich schwer tun in einer Kultur, in der Teamfriede und Konsens ein Muss sind. Umgekehrt gilt: Wenn Sie selbst ein harmonieorientierter Mensch sind, werden Sie sich in einer Umgebung, die auf Konkurrenz

## Fachkräfte für Afrika, Asien und Lateinamerika



Der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) ist einer der führenden europäischen Personal- und Fachdienste. Mittelpunkt unserer Arbeit ist die Entsendung von berufserfahrenen, sozial engagierten Fachkräften auf Zeit in über 45 Länder weltweit, um die Lebensbedingungen von Menschen in Afrika, Asien und Lateinamerika zu verbessern.

Voraussetzung für eine Mitarbeit sind eine passende Berufsausbildung, mehrjährige Berufspraxis und gute Fremdsprachenkenntnisse. Das Engagement ist auf 2 bis 5 Jahre befristet. Auf Ihre Aufgaben werden Sie intensiv vorbereitet. Die Leistungen richten sich nach einem DED-eigenen Vergütungssystem, inklusive Sozialversicherungen.

# ded

Deutscher  
Entwicklungsdienst

Aus folgenden Bereichen suchen wir  
erfahrene Mitarbeiter/-innen:

- Wirtschaft und Verwaltung
- Land- und Forstwirtschaft
- Umweltschutz, erneuerbare Energie, Ressourcenschutz
- Kommunalentwicklung und Dezentralisierung
- Wasserwirtschaft, Trinkwasserversorgung, Abwasserentsorgung
- Gesundheit
- Stadt- und Regionalplanung, Infrastruktur
- Berufliche Bildung
- Friedensentwicklung und Krisenprävention
- Frauenförderung und Genderpolitik
- Organisationsberatung

Interessiert? Weitere Informationen finden Sie unter [www.ded.de/stellenmarkt](http://www.ded.de/stellenmarkt).

Für Berufsanfänger bietet der DED ein 13-monatiges Nachwuchsförderungsprogramm an: [www.ded.de/nfp](http://www.ded.de/nfp).

Wenn Sie in unseren Stellenmarkt eine passende Position gefunden haben, freuen wir uns auf Ihre projektplatzbezogene **Online-Bewerbung**. Bitte geben Sie dabei die **Kzf. 067** an.

Deutscher Entwicklungsdienst gGmbH Bewerberauswahl, Kzf: 067, Tulpenfeld 7, 53113 Bonn

Viele sehen hier keinen Ausweg –  
Sie sehen eine spannende Aufgabe!

[www.sdm.de/it-jobs](http://www.sdm.de/it-jobs)

**sd&m**  
A Company of Capgemini



WORLD OF WARCRAFT

WoW ist ein sogenanntes **Massen-Multi-Player-Online-Rollenspiel** – abgekürzt MMORPG –, entwickelt von der Spielefirma Blizzard Entertainment. Seit Februar 2005 ist es auf dem europäischen Markt. Weltweit haben sich 8,5 Millionen Spieler auf den Servern von Blizzard registriert, in Deutschland geht der Bundesverband Interaktive Unterhaltungssoftware e.V. (BIU) von 700.000 Abonnenten aus. Das Spiel wird mit Tastatur und Maus gespielt, ist in Deutsch verfügbar und ab zwölf Jahren freigegeben.

**Spielprinzip:** In der virtuellen Welt von Azeroth kämpfen zwei Zivilisationen, die Allianz und die Horde, einen nicht enden wollenden Krieg. Die Spieler können zwischen verschiedenen Charaktertypen und acht Klassen wählen. Dazu kommen noch 15 Berufe wie Schmied, Angler, Koch oder Heilmeister. Um in der Warcraft-Welt voranzukommen, sind bestimmte Aufgaben zu lösen, die dem einzelnen Spieler Kraft, Ausrüstung oder virtuelles Geld einbringen. Erfolgreiche Kämpfe gegen Monster bringen Erfahrungspunkte, die ihn auf den nächsthöheren Level heben. Der höchste Level des Grundspiels ist 60, mit der Erweiterung „The Burning Crusade“ steigt das Limit auf Stufe 70. Spieler können Gruppen bilden, um schwierige Aufgaben gemeinsam zu lösen.



Idealfall mit anderen kooperiert. Auch wenn es hier nicht um Quartalsziele geht, sondern um den Kampf gegen Klauenkönig Ikiss – weiter kommt nur, wer sich als teamfähig, kooperativ und geschickt erweist.

**An Führungsaufgaben wachsen**

Jede Gruppe braucht einen Chef, und auch hier zeigen sich die sozialen Kompetenzen der Mitglieder. Oft fallen die Gruppen sehr heterogen aus: Der 50-Jährige spielt neben dem Studenten, Arbeiter treffen auf Akademiker. Vielleicht deswegen, um alle persönlichen Hintergründe einzubinden, wird in vielen Gilden demokratisch entschieden und kooperativ gearbeitet. „Man hat keine faktische Macht über die Leute und muss daher politisch sehr geschickt agieren, sie motivieren, manchmal auch hätscheln“, erzählt Veith Schörghammer, selbstständiger Unternehmer und langjähriger WoW-Spieler. Um große Quests zu bewältigen, müssen unter Umständen 40 Spieler dazu motiviert werden, sich an einem Samstag acht Stunden am Stück vor ihren Computer zu setzen. Genau diese Aufgaben sind es, aus denen Führungspersönlichkeiten erwachsen. Hier zeigen sich Organisationstalente, hier kann man von erfahreneren Spielern lernen, wie ein großes Team für eine Sache begeistert und auf eine vorher besprochene Strategie eingeschworen wird.

Die Hingabe an das gemeinsame Ziel kann so stark sein, dass eine ganze Gilde einen Einzigen zum Sieg führt. Als die WoW-Erweiterung „The Burning Crusade“ auf den Markt kam, hatte schon nach 28 Stunden Gawell, ein Gnom-Magier vom Server Archimonde, den neuen magischen Level 70 erreicht. Bis zu 40 Spieler der französischen Gilde „Millenium“ hatten ihn bei seinem Durchmarsch unterstützt

und ihn mit Heilkräften versorgt, wenn er verwundet wurde. Gawell war es in kürzester Zeit gelungen, **ein starkes Team für sich und sein Ziel zu mobilisieren** – mit guter Eigen-PR. Die gehört in WoW wie in der wirklichen Welt zum „Unternehmenserfolg“: Das Video des Sieges steht vertont und geschnitten auf YouTube zur Verfügung.

Viele der erfolgreichsten Spieler haben es geschafft, eine Gilde von Eingeschworenen hinter sich zu scharen – und sie wissen auch, warum: „Völlig ohne das Zusammenspiel mit anderen ist der magische Level 70 sicherlich auch irgendwann erreichbar, das Spiel macht auf diese Weise jedoch viel weniger Spaß“, erzählt Stephan Pohlkamp, Level-70-Spieler und im wirklichen Leben Pressereferent. Er spielt nach eigenen Angaben nur gelegentlich, hält aber viel von WoW: „In Maßen gespielt, kann es das Sozialverhalten fördern – durch soziale Kontrolle innerhalb einer Gilde, durch Gemeinschaftserlebnisse.“ Zudem werde der Spieler immer wieder gefordert, kreative Lösungen für scheinbar unlösbare Probleme zu finden – und das in Abstimmung mit anderen. Dennoch: Der Trainingseffekt des Spiels sollte nicht überschätzt werden. „Die Interaktionen in einem Computerspiel sind natürlich technisch limitiert“, warnt Branko Woischwill, Dozent im Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader, „und solange man sich mit dem Computer beschäftigt, kann man sich nicht dem realen Leben und dem wirklichen, unersetzlichen Austausch mit realen Menschen widmen.“ Das Bilden von Netzwerken ist in der virtuellen Welt zwar erlernbar, aber der Spieler muss die gewonnenen Erkenntnisse natürlich auch auf seine Situation am Arbeitsplatz übertragen – und dort die Netze knüpfen, die seine reale Karriere weiterbringen.



angelegt ist und in der Durchsetzung wichtiger ist als Kooperation, nicht wohlfühlen. Für Ihre persönliche Karriere und Freude an der Tätigkeit ist es daher wichtig herauszufinden, wo Ihre Talente und Präferenzen wirklich liegen. Es genügt nicht, mit opportunen Antworten im Bewerbungsgespräch zu punkten. Seien Sie lieber aufrichtig und klar in der Erstellung der Bilanz Ihrer eigenen Talente. Dies ist nicht einfach, aber sehr wichtig. Wenn Ihre Talente Sie eher zu Führungsaufgaben befähigen, werden Ihre Fähigkeiten, sich in ein Team einzufügen, vermutlich weniger stark ausgeprägt sein. Eine hohe Durchsetzungsorientierung ist nicht besser oder schlechter als ein gutes Einfühlungsvermögen. Aber es gibt Ihnen definitiv ein anderes Profil. **▲ Ein Team zu führen**, verlangt andere Begabungen, als ein beliebtes und geschätztes Teammitglied zu sein. Und Führungskräfte, die vor allem beliebt sein wollen, sind auf ihrer Stelle ebenso fehlbesetzt wie Teammitglieder, die eigentlich am liebsten und effizientesten alleine arbeiten. Seien Sie also ehrlich zu sich selbst und zu Ihrem (künftigen) Arbeitgeber. Nur dann können Sie auch die Rolle und die Aufgaben übernehmen, die Ihnen wirklich liegen und für die Sie am besten geeignet sind. ◀

J. Ker\$€¥

Johanna Kersey

Sie bringen Unternehmen an die Spitze,  
wenn Sie bei uns unterschreiben.

Willkommen bei PricewaterhouseCoopers, einer der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften mit 8.100 Mitarbeitern deutschlandweit und mit dem größten globalen Netzwerk für die Bereiche **Assurance, Tax, Advisory**. Wir suchen:

## Financial Business Consultant (w/m) für den Bereich Advisory

**Die Aufgaben**, mit denen Sie Unternehmen an die Spitze bringen.

Wählen Sie aus einem unserer Aufgabengebiete der Transaktionsberatung, Geschäftsprozessoptimierung oder des Krisenmanagements.

- Bewerten von Unternehmen, Analysieren von Businessplänen und Unterstützen bei strategischen Neuausrichtungen
- Beraten beim Kauf oder Verkauf von Unternehmen, bei strategischen Allianzen und Joint Ventures
- Optimieren von finanzwirtschaftlichen Prozessen und IT-Strukturen, Konzipieren von Risikomanagementsystemen
- Entwicklung von Restrukturierungs- und Sanierungskonzepten
- Beratung bei der Aufklärung wirtschaftskrimineller Sachverhalte
- Standorte: deutschlandweit

**Das Profil**, das Ihre Karriere beschleunigt.

- Absolventen oder erfahrene Professionals. Erfolgreich abgeschlossenes Studium der Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik, des Wirtschaftsingenieurwesens oder einer vergleichbaren Fachrichtung

- Durch passende Studienschwerpunkte und praktische Erfahrungen belegte Kenntnisse in den Bereichen Finanzierung, Rechnungswesen, Bilanzierung oder Controlling
- Kommunikationsstarke Persönlichkeit mit unternehmerischem Denken, Teamgeist und souveränem Auftreten

**Der Kontakt**, der Sie nach oben bringt.

Birte Thiemann, Tel.: +49 69 9585-2222  
Kennziffer: 12929 unter Angabe der Standortpräferenz

Wir bevorzugen die Bewerbung über unsere Online-Bewerberakte.

PricewaterhouseCoopers, Personalmarketing & Recruiting  
Olof-Palme-Straße 35, 60439 Frankfurt am Main

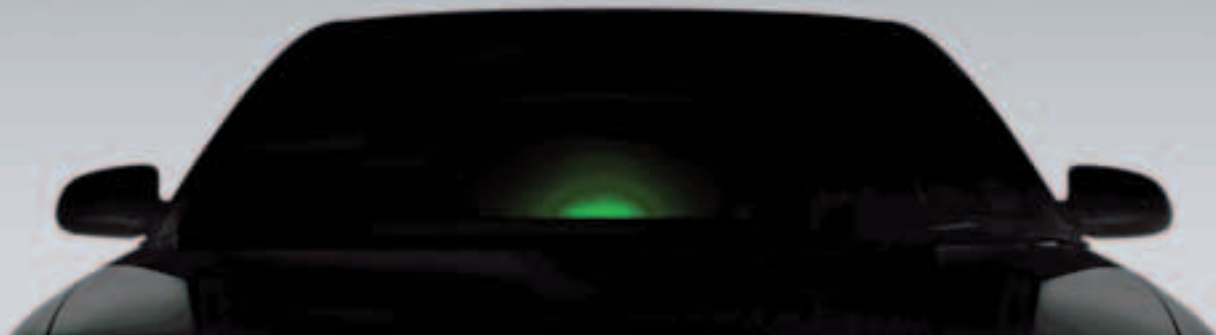
[www.pwc-career.de](http://www.pwc-career.de)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2007. PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.



Das Herz unserer Software schlägt in Ihrem Automobil



Entwickeln Sie mit an zukünftigen Trends der Automotive-Software. Spannende Themen und prickelnde Aufgaben in Navigation, Multimedia, Sprachsteuerung, Steuergeräte-Entwicklung, Bildbearbeitung und Fahrerassistenzsystemen für **Ingenieure, Projektleiter** und **Teammanager** (alle Positionen m/w). Wir bieten Chancen für Absolventen, junge Berufserfahrene und sehr erfahrene Bewerber. Stellen Sie sich der Herausforderung. Wachsen Sie mit unserem Unternehmen.

<http://jobs.automotive.elektrobit.com>

formerly known as **3SOFT**

# OHNE S STRECK C VERLUSTE

Olaf Meyer

**Risiko oder Sicherheit** – was liegt Ihnen mehr? Wer es sich leisten kann, tut gut daran, einen Teil seines Geldes in Aktien zu investieren. Denn langfristig bieten sie trotz höherer Risiken immer noch die besten Renditechancen. Ein 25-Jähriger hat genügend Zeit, auch schlechte Börsenphasen durchzustehen. Geduld ist allerdings beim Handeln mit Aktien das A und O. Wer sein Kapital dann noch sinnvoll verteilt, hat gute Chancen auf einen satten Gewinn. Von Martin Kinkel

Sind Aktien nur etwas für Mutige? „Wer ruhig schlafen will, kauft solide Staatsanleihen. Wer reich werden will, investiert in Aktien“, so lautet eine alte Börsenweisheit. Als Aktionär sind Sie Teilhaber eines Unternehmens, inklusive des unternehmerischen Risikos – bei einer Firmenpleite also bis hin zum möglichen Totalverlust. Allerdings sind es gerade Aktien, die durch Gewinnausschüttungen, die sogenannte Dividende, und mögliche Kurssteigerungen **hervorragende Renditechancen** bieten. Mit langfristig durchschnittlich rund acht Prozent pro Jahr haben sie gegenüber sichereren Geldanlagen wie Staatsanleihen deutlich die Nase vorn.

Aktionär zu werden, ist relativ leicht: Sie eröffnen ein Wertpapierdepot bei einer Bank oder einem Internet-Broker und erteilen einen Kaufauftrag für die Aktie Ihrer Wahl. Neben der gewünschten Anzahl empfiehlt es sich bei selten gehandelten Werten auch einen Höchstpreis – genannt Limit – anzugeben, den Sie bereit sind, pro Aktie zu zahlen. Nach dem Kauf an der Börse werden die Aktien in das Depot eingebucht, und fertig ist der Jung-Aktionär. Klingt einfach und ist einfach – dennoch ist ein solches direktes Aktieninvestment für Young Professionals erst einmal eher ungeeignet: „Mit Aktien von einer oder wenigen Firmen ist keine Risikostreuung möglich – hierfür wären mindestens 15 verschiedene Aktien nötig. Bei 2.000 Euro pro Aktie brauchen Sie



WWF

38



**COACHING ZONE** ► **ALS YOUNG PROFESSIONAL** sind Sie dynamisch, stehen mit beiden Beinen im Leben und wissen, welche Dinge für Sie zählen. Zum Beispiel, dass Sie an einer eigenen Altersvorsorge nicht vorbeikommen – und damit auch nicht an der Aktie. Denn nur wenn Sie an die Aktie glauben, glauben Sie auch an **Wirtschaftswachstum, Aufschwung** und letztlich an persönlichen Wohlstand. Wie bauen Sie sich mit Aktien sinnvoll ein Vermögen auf? 1. Treffen Sie Ihre Anlageentscheidung eher allein, oder lassen Sie sich durch einen Berater helfen? Wählen Sie einen Berater, sollte dieser unabhängig und völlig neutral sein. Das heißt, er sollte Sie ohne Produktverkauf beraten und Sie ganzheitlich als Mensch sehen, unter Berücksichtigung all Ihrer Wünsche, Ziele und bisherigen Geldanlagen.



schon mindestens 30.000 Euro für eine sinnvolle Direktanlage in Aktien“, erklärt Diethelm Petermann, Finanzberater aus Bayreuth. „Und für eine erfolgreiche Aktienausswahl braucht ein Anleger jede Menge Informationen und damit auch viel Zeit.“ Das geht einfacher: Für den Münchner Vermögensberater Wolfgang Knauer sind Aktienfonds das Mittel der Wahl für jüngere Arbeitnehmer. Fonds sammeln das Geld vieler Anleger und legen es dann am Kapitalmarkt an. Die Fondsmanager kümmern sich um die Geldanlage und **streuen die Risiken** ▾. Beide Experten betonen, dass der Blick hierbei über den deutschen Tellerrand hinausgehen sollte: „Der deutsche Aktienindex DAX hat zwischen 2000 und 2003 fast 75 Prozent verloren, mehr als fast alle anderen internationalen Börsen“, weist Knauer auf Zahlen hin, die nach dem Kursaufschwung der letzten Jahre schon fast wieder in Vergessenheit geraten sind.

So einig beide Experten zur Risikostreuung sind, so verschieden ist ihre konkrete Umsetzung für einen Sparplan mit beispielsweise 200 Euro monatlich – ein realistischer Einstiegsbetrag für Young Professionals. Für Diethelm Petermann gehören mindestens 80 Prozent dieses Geldes in einen weltweit anlegenden Standardaktienfonds. „Den Rest kann man in Länderfonds oder interessante Branchen wie Rohstoffe oder Umwelttechnologie anlegen. Diese Beimischungen wirken für die Rendite wie Zusatztriebwerke, die allerdings viel Zeit und starke Nerven erfordern, weil hier die Kurse auch einmal stärker einbrechen können“, so Petermann. Einsteigern empfiehlt er, auch staatliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen, am besten mit einer Ruster-Rente auf Basis eines Aktienfonds: Die Zulagen vom Fiskus vergrößern die Renditechancen und federn die Risiken ab. Wolfgang Knauer favorisiert ein anderes Modell. Er würde vier Fonds mit je 50 Euro monatlich besparen: deutsche Standardaktien, europäische Standardaktien, kleine und mittlere europäische Unternehmen und als Viertes einen Fonds für aufstrebende Länder, sogenannte Emerging Markets. „Steht später mehr Geld zur Verfügung, nehmen Sie neue Bereiche wie Japan oder andere asiatische Länder hinzu. Das verringert auch das zuvor gewollte hohe Gewicht des Euro als Anlagewährung“, erläutert Knauer, der auch auf eine Risikoverteilung über verschiedene Währungen achtet.

Bei der Fondsauswahl sind neben der Wertentwicklung über 5, 10 oder gar 20 Jahre die Schwankungsbreite – genannt Volatilität – der Kurse und die Kosten des Fonds, also der Ausgabeaufschlag beim Kauf und laufende Verwaltungsgebühr, wichtige Kriterien. Die Wertentwicklung der Fonds wird nicht nur absolut, sondern auch in Bezug auf einen passenden Vergleichsmaßstab, die Benchmark, gemessen, für in Deutschland anlegende Aktienfonds zum Beispiel der DAX, der MDAX oder der TecDAX. Seit einigen Jahren wird in der Fachwelt die Frage diskutiert, ob es möglich ist, durch gezielte Investitionen (aktives Fondsmanagement) dauerhaft besser abzuschneiden als die Benchmark. Oder ob es nicht

besser ist, einen Fonds genau wie den maßgeblichen Aktienindex zu strukturieren, dessen Wert sich dann genau mit dem Index verändert (passives Fondsmanagement, Indexfonds). Die Nachteile im Falle der gezielten Investitionen: Aktivfonds sind deutlich teurer, da Beobachtung und Auswahl der Aktien und das häufigere Kaufen und Verkaufen höhere Kosten verursachen. Die Hoffnung auf eine höhere Rendite wird jedoch vielfach enttäuscht – langfristig schneiden nur weniger als ein Fünftel dieser Fonds besser ab als die Benchmark. „Für bequeme und kostenbewusste Anleger, die mit geringem Aufwand die Chancen des Aktienmarktes nutzen wollen, sind Indexfonds die bessere Wahl“, erläutert Diethelm Petermann. „Anleger sollten darauf achten, dass Indexfonds einen sogenannten Performance Index abbilden, also einen Index mit Dividenden. Das allein macht zum Beispiel beim DAX derzeit 2,8 Prozent Ertrag pro Jahr aus. Bei einem reinen Kursindex kassiert diese die Bank und nicht der Anleger“, ergänzt Wolfgang Knauer. Von Indexzertifikaten als Alternative zu Indexfonds raten beide ab. Denn Zertifikate sind rechtlich Schuldverschreibungen, hinter denen bisweilen Bank-Tochtergesellschaften mit gerade mal 50.000 Euro haftendem Kapital stehen. Bei einer Insolvenz sind die Zertifikate wertlos. Ein Fonds hingegen stellt ein getrennt verwaltetes Sondervermögen dar, das grundsätzlich den Anlegern zusteht.

Wer Zeit für Information und Beratung aufwenden kann, sollte aktiv gemanagte Fonds ins Auge fassen. Einige dieser Produkte liefern seit über 50 Jahren überdurchschnittliche Renditen. Für die Auswahl der Fonds sind die „Sterne“ oder „Buchstaben“, mit denen sie häufig bewertet werden, jedoch nur eingeschränkt geeignet: „Wenn zum Beispiel unter ‚Fonds Asien‘ auch reine Korea-Länderfonds bewertet werden, haben diese eine bessere Chance auf überdurchschnittliche Bewertungen, wenn die Börse in Korea besser gelaufen ist als in den anderen Ländern. Mit der Qualität des Fonds muss das gar nichts zu tun haben“, weist Wolfgang Knauer auf die Tücken dieser Bewertungen hin, die oft nur Spezialisten bekannt sind. Für Märkte wie Deutschland, Europa oder die USA sind diese „Ratings“ jedoch ein erster Anhaltspunkt für die Qualität eines Fonds. Neben guten Fonds ist vor allem Geduld gefragt, so Diethelm Petermann: „Erfolgreiche Aktieninvestments benötigen mindestens fünf, besser zehn Jahre und mehr. Nur dann lassen sich die großen Chancen dieser Wertpapiere nutzen.“

#### LINKTIPPS: AKTIEN- UND INVESTMENTFONDS

[www.aktiencheck.de](http://www.aktiencheck.de)  
[www.brokertest.de](http://www.brokertest.de)  
[www.finanztreff.de](http://www.finanztreff.de)  
[www.fondsweb.de](http://www.fondsweb.de)  
[www.onvista.de](http://www.onvista.de)

#### TIPPS FÜR ERFOLGREICHE AKTIENINVESTMENTS

**Für den Einstieg** Investmentfonds wählen. Sparpläne sind zum Teil schon ab 25 Euro monatlich möglich. Ab 50.000 Euro Vermögen können sukzessive Positionen in Einzelaktien aufgebaut werden.

**Breite Risikostreuung** entweder durch weltweit anlegende Fonds oder eine Verteilung des Geldes nach Ländern, Branchen und Währungen. Dabei auch sich abzeichnende Zukunftstrends (Klimaschutz, Nanotechnologie, Rohstoffe) ins Auge fassen.

**Als Aktienanteil** am Gesamtvermögen werden ungefähr 100 minus Lebensalter empfohlen, also 75 Prozent bei einem 25-Jährigen und 60 Prozent bei einem 40-Jährigen. Je nach Lebens- und Einkommenssituation sind auch höhere Anteile sinnvoll.

**Nicht auf den** vermeintlich passenden Einstiegszeitpunkt warten. Wesentlich wichtiger für den Anlageerfolg sind Ausdauer und die Auswahl guter Fonds.

**Vorsicht bei Bankberatern:** Oft werden nur Fonds der hauseigenen Investmentgesellschaft angeboten – auch wenn es bessere Produkte anderer Gesellschaften gibt. Auf jeden Fall auch seriöse unabhängige Berater aufsuchen.

**Achtung, Etikettenschwindel:** Manche Fonds kassieren Ausgabeaufschlag und Verwaltungsgebühr wie Aktivfonds und legen dann so stark indexorientiert an, dass der Anleger mit den wesentlich billigeren Indexfonds viel besser abschneiden würde.

**Internetplattformen** bieten oft 50 Prozent Rabatt auf den Ausgabeaufschlag, manchmal bis zu 100 Prozent. Der Ausgabeaufschlag lässt sich auch bei persönlicher Beratung oft verhandeln.

**Manche Fonds** werden laufend wie Aktien an der Börse gehandelt (Exchange Traded Funds, ETF). Die dann fälligen An- und Verkaufsgebühren sind je nach Anlagebetrag deutlich günstiger als der Ausgabeaufschlag beim klassischen Fondskauf bei der Bank oder Investmentgesellschaft.

2. Stellen Sie fest, welcher Anlegertyp Sie sind: eher sicherheitsorientiert oder eher risikoorientiert? Das hängt von Ihrer Persönlichkeit und Ihren Erfahrungen ab. Beraten Sie sich mit Eltern und Freunden, aber bilden Sie sich dann Ihre eigene Meinung. Meiden Sie die vermeintlich guten Ratschläge und finden Sie selbst, was zu Ihnen passt. 3. Legen Sie Ihren persönlichen Anlagebetrag fest, den Sie entweder als Einmalbetrag sparen oder regelmäßig in Aktienprodukte investieren möchten. 4. Streuen Sie die Beträge, legen Sie sich keinesfalls auf nur eine Aktie oder ein Aktienprodukt fest. Bedenken Sie, dass der Aktienmarkt keine Einbahnstraße ist, und kalkulieren Sie auch **▲ Verluste oder längere Seitwärtsbewegungen** ein. 5. Treffen Sie Ihre Anlageentscheidung niemals nur unter rein steuerlichen Aspekten und lassen Sie die Finger vom Aktienkauf auf Kredit. Für welches Produkt Sie sich entscheiden – ob Investmentfonds oder Indexfonds, aktives oder passives Fondsmanagement –, liegt einzig an Ihrer Persönlichkeit und an Ihrem Zeitmanagement. Denn eines ist klar: Sie sollten regelmäßig einen Blick auf Ihr Portfolio werfen und ab und zu auch Gewinne mitnehmen. ◀

# STÄRKEN

**GERADE** IN DEN ERSTEN JAHREN GEBEN JUNGE BERUFSTÄTIGE GAS. DIES BEDEUTET NICHT IMMER BEWEGUNG. IM GEGENTEIL. WER IM JOB AUF DER ÜBERHOLSPUR IST, DER SITZT: VOR DEM PC, IN MEETINGS, IM AUTO, ABENDS AUF DER COUCH. KEIN WUNDER, DASS KOPFARBEITER IRGENDWANN RÜCKENSCHMERZEN BEKOMMEN. DAS BEDEUTET WIEDER STRESS. DAGEGEN HILFT NUR KÖRPERARBEIT – UND DIE FÄHIGKEIT, SICH SELBST ETWAS GUTES ZU GÖNNEN.

VON PREM LATA GUPTA

Photocase/Glotznich

**Schmerzen in Nacken, Rücken und Schultern, allgemeine Erschöpfungszustände – jeder zehnte Beschäftigte in Deutschland klagt über Beschwerden und beurteilt seinen Gesundheitszustand als weniger gut oder schlecht.** Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung unter 20.000 Beschäftigten, durchgeführt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund. Zu den Geplagten gehört auch Marketing-Expertin Sandhya Wilde: Trotz heftiger Schmerzen in Rücken und Schultern arbeitete sie immer weiter, wochenlang, bis zu zwölf Stunden täglich. Sich krankschreiben zu lassen, kam für sie nicht in Frage. „Für jedes Projekt gibt es Deadlines. Und dafür bin ich verantwortlich.“ Zuletzt kam eine Sehnenscheidenentzündung im Unterarm dazu, erzählt die zierliche junge Frau. Aber: Augen zu und durch.

Junge Kopfarbeiter von heute sind ehrgeizig und leistungsorientiert. Stress, auch Überstunden nehmen sie klaglos in Kauf. Mehr noch: Viele nehmen die Belastung gar als Auszeichnung wahr. „Da ist viel Euphorie im Spiel“, erklärt Persönlichkeitscoach Gitte Härter aus München. Ganz klar, wer würde sich nicht freuen über den neuen Job, den Karriereschub, den Erfolg mit seinem Team. Die Trainerin warnt aber auch vor Fallen: „Die Betroffenen gewöhnen sich schrittweise an das höhere Level – vielen fällt gar nicht auf, dass sie ständig ein Stück mehr leisten als früher.“ Auffällig sei, dass in der knappen Freizeit auch immer noch Action stattfinden müsse. Härter: „Das ständig übertourige Dasein, die scheinbare Belastbarkeit des jungen Körpers täuschen über die ersten Warnsignale hinweg.“ Irgendwann komme der Organismus kaum noch zur Ruhe. Die Folge: Schlafstörungen und Verspannungen.

Die dauernde Leistungsbereitschaft hat spürbare Auswirkungen: Zwei- bis dreimal pro Monat oder gar ein- bis zweimal pro Woche leiden Schreibtischtäter durchschnittlich unter Rückenschmerzen, so eine BKK-Untersuchung aus 2006. Und eine Forsa-Studie im Auftrag der DAK ergab im selben Jahr, dass im Alter zwischen 14 und 29 Jahren jeder siebte Befragte fast ständig Rückenschmerzen hat, in der Gruppe zwischen 30 bis 44 Jahren jeder sechste. „Die Patienten werden immer jünger“, bestätigt Gerd Müller, Orthopäde vom Rücken-Zentrum am Michel in Hamburg. Müller weiß, wovon er spricht: Der stellvertretende Vorsitzende der EU-Leitlinienkommission zur Rückenschmerzprävention bezeichnet die geplagten Young Professionals als „**Durchhalter-Typen**“, die körperliche Probleme lange Zeit ignorieren.



**COACHING ZONE** ► **VIELE MENSCHEN** treiben Sport – und haben doch nicht richtig Spaß daran. Gehen auch Sie nur zum Joggen, weil es alle tun? In Wahrheit quälen Sie sich jeden Tag wieder aufs Neue in die Laufschuhe? Vielleicht ist Joggen also gar nicht die richtige Sportart für Sie! Finden Sie heraus, welcher Sporttyp Sie sind, dann werden Ihnen die regelmäßigen Fitness-Einheiten auch Spaß machen. Unser Bewegungs- und auch Essverhalten basiert nämlich auf einem **individuellen Life-Code**, der in der Gefühlszentrale unseres Gehirns entsteht, im sogenannten limbischen System. Und für jeden Life-Code gibt es den passenden Sport. Zu welchem der drei Life-Code-Typen gehören Sie? Legen Sie im Leben großen Wert auf Ausgleich und Sicherheit? Dann sind Sie der Balance-Typ, für den am besten Ausdauerdisziplinen und Koordi-

# STÄRKEN

**GERADE** IN DEN ERSTEN JAHREN GEBEN JUNGE BERUFS-TÄTIGE GAS. DIES BEDEUTET NICHT IMMER BEWEGUNG. IM GEGENTEIL. WER IM JOB AUF DER ÜBERHOLSPUR IST, DER SITZT: VOR DEM PC, IN MEETINGS, IM AUTO, ABENDS AUF DER COUCH. KEIN WUNDER, DASS KOPF-ARBEITER IRGENDWANN RÜCKENSCHMERZEN BEKOMMEN. DAS BEDEUTET WIEDER STRESS. DAGEGEN HILFT NUR KÖRPERARBEIT – UND DIE FÄHIGKEIT, SICH SELBST ETWAS GUTES ZU GÖNNEN.  
VON PREM LATA GUPTA

Photocase/Gloznich

**Schmerzen in Nacken, Rücken und Schultern, allgemeine Erschöpfungszustände – jeder zehnte Beschäftigte in Deutschland klagt über Beschwerden und beurteilt seinen Gesundheitszustand als weniger gut oder schlecht.** Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung unter 20.000 Beschäftigten, durchgeführt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund. Zu den Geplagten gehört auch Marketing-Expertin Sandhya Wilde: Trotz heftiger Schmerzen in Rücken und Schultern arbeitete sie immer weiter, wochenlang, bis zu zwölf Stunden täglich. Sich krankschreiben zu lassen, kam für sie nicht in Frage. „Für jedes Projekt gibt es Deadlines. Und dafür bin ich verantwortlich.“ Zuletzt kam eine Sehnensehnenentzündung im Unterarm dazu, erzählt sie eine junge Frau. Aber: Augen zu und durch.

Junge Kopfarbeiter von heute sind ehrgeizig und leistungsorientiert. Stress, auch Überstunden nehmen sie klaglos in Kauf. Mehr noch: Viele nehmen die Belastung gar als Auszeichnung wahr. „Da ist viel Euphorie im Spiel“, erklärt Persönlichkeitscoach Gitte Härter aus München. Ganz klar, wer würde sich nicht freuen über den neuen Job, den Karriereschub, den Erfolg mit seinem Team. Die Trainerin warnt aber auch vor Fallen: „Die Betroffenen gewöhnen sich schrittweise an das höhere Level – vielen fällt gar nicht auf, dass sie ständig ein Stück mehr leisten als früher.“ Achtung sei, dass in der knappen Freizeit auch immer noch Action stattfinden müsse. Härter: „Das ständig übertourige Dasein, die scheinbare Belastbarkeit des jungen Körpers täuschen über die ersten Warnsignale hinweg.“ Irgendwann komme der Organismus kaum noch zur Ruhe. Die Folge: Schlafstörungen und Verspannung.

Die dauernde Leistungsbereitschaft hat spürbare Auswirkungen: Zwei- bis dreimal pro Monat oder gar ein- bis zweimal pro Woche leiden Schreibtischtäter durchschnittlich unter Rückenschmerzen, so eine BKK-Untersuchung aus 2006. Und eine Forsa-Studie im Auftrag der DAK ergab im selben Jahr, dass im Alter zwischen 14 und 29 Jahren jeder siebte Befragte fast ständig Rückenschmerzen hat, in der Gruppe zwischen 30 bis 44 Jahren jeder sechste. „Die Patienten werden immer jünger“, bestätigt Gerd Müller, Orthopäde vom Rücken-Zentrum am Michel in Hamburg. Müller weiß, wovon er spricht: Der stellvertretende Vorsitzende der EU-Leitlinienkommission zur Rückenschmerzprävention bezeichnet die geplagten Young Professionals als „Durchhalter-Typen“.

Mehr als eine Unternehmensberatung. Mit wegweisenden Projekten bei namhaften Kunden, abwechslungsreichen Aufgaben und vielfältigen Einsatzfeldern für Absolventen der unterschied-

**COACHING ZONE** Sie sind in Ihrem Fach ein unschlagbares Team und haben nicht nur Spaß daran, sondern auch Sie nur zum Joggen, weil es alle tun? In Wahrheit quälen Sie sich jeden Tag mit dem Gedanken, Sie passen zu uns? Dann arbeiten Sie mit unseren Kunden zu High Performern heraus, welcher Sporttyp Sie sind, dann werden Ihnen die regelmäßigen Fitness-Einheiten auch Spaß machen. Der Weg zu uns beginnt hier: [www.ckc-acculture.com](http://www.ckc-acculture.com)  
Gefühlszentrale unseres Gehirns entsteht, im sogenannten limbischen System. Und für jeden Life Code gibt es den passenden Sport. Zu welchem der drei Life-Code-Typen gehören Sie? Legen Sie im Leben großen Wert auf Ausgeglichenheit und Sicherheit? Dann sind Sie der Balance-Typ, für den am besten Ausdauerdisziplinen und Koordi-

**VIELE MENSCHEN** treiben Sport – und haben doch nicht...  
**acculture**  
High performance. Delivered.



die körperliche Probleme lange Zeit ignorieren.

Die Beschwerden dieser Klientel sitzen meist in der Nacken- und Lendenwirbelsäule. „Oft stellen wir muskuläre Dysbalancen fest, bestimmte Muskelgruppen sind fest und verspannt, andere dagegen abgeschwächt.“ Nach einigen physiotherapeutischen Maßnahmen zur schnellen Linderung machen Müller und sein Team einen Rücken-Check. Anschließend stellen sie ein individuelles Programm zusammen, um die vernachlässigten oder malträtierten Muskeln in Form zu bringen. Müller weiß, dass für diese Patienten ihr Beruf erste Priorität hat. „Darum versuchen wir, bei der Trainingsplanung das knappe Zeitbudget zu berücksichtigen.“ Trotzdem: Zwei- bis dreimal pro Woche je 30 Minuten sollten es mindestens sein. Denn es dauert mehrere Wochen, bis die Nerven gelernt haben, die bestehenden Muskeln richtig einzusetzen, und insgesamt bis zu drei Monaten, bis ein echter Muskelaufbau passiert.

80 Prozent der Deutschen leiden irgendwann an akuten Rückenschmerzen. Die gute Botschaft: In vielen Fällen verschwinden die Beschwerden von allein wieder. Vier von fünf sehen selbstkritisch

den persönlichen Bewegungsmangel. Aber auch wer aktiv trainiert, tut seinem Rücken nicht unbedingt einen Gefallen. Dies trifft vor allem auf jüngere Männer zu, die im Fitness-Studio hart an der Optik arbeiten und sich Oberarm-Muskeln oder den heiß begehrten Waschbrett-Bauch antrainieren. „Viele Geräteübungen bauen äußerlich Masse auf. Das macht sich gut in der Badehose, aber der Rücken wird dadurch nicht gestärkt“, erklärt Professor Ingo Froböse von der Kölner Sporthochschule. Wichtiger sei es, die tief innen liegenden, viel kleineren Muskeln einzubeziehen, die parallel oder diagonal zum Wirbelkörper verlaufen. „Um diese Muskeln zu trainieren, gilt es ganz spezielle Übungen zu machen. Gute Trainer wissen, wie es geht.“

Der Mensch leidet am vielen Sitzen. In fast der Hälfte aller deutschen Firmen mit Bildschirmarbeitsplätzen arbeiten die Beschäftigten 30 Stunden und mehr wöchentlich am PC. Die Folge: 44 Prozent klagen über Augen- und Rückenbeschwerden, Haltungsschäden und Kopfschmerzen. Die Verspanntheit vieler Young Professionals verbindet Bewegungsscoach Iris Haarland mit dem ständigen Bemühen um aufrechte Haltung. Wer engagiert arbeite, wolle natürlich auch souverän wirken in seiner Körpersprache. Im Umkehrschluss heißt dies: „Wer rumlummelt, befürchtet, faul zu wirken.“ Sie verweist auf eine Studie, wonach **zwanghaft aufrechtes Sitzen** sogar schädlich ist für Bandscheiben und Wirbelsäule. Kanadische Wissenschaftler an der Universitätsklinik von Alberta haben herausgefunden, dass es wesentlich gesünder und bequemer ist, sich deutlich zurückzulehnen. Die Bewegungstherapeutin rät zu einem Gelkissen auf dem Bürostuhl, so lässt sich das Körpergewicht mühelos verlagern. Zwischendurch im Stehen telefonieren oder im Büro auf und ab gehen, all dies seien kleine, aber wichtige Bewegungseinheiten. Bei der Auswahl der Sportart, so meint die Therapeutin, „würde manchem Jungmanager statt Eisen zu stemmen vielleicht Tai-Chi oder regelmäßige Aqua-Aerobic besser tun“. Samba-Tanzen mache nicht nur Spaß, sondern man habe gleich noch den Partner dabei. Walken, Schwimmen, Rad fahren, dies alles lässt sich ohne großen Anlauf oder langfristige Verträge problemlos vor der Arbeit oder nach Feierabend betreiben. Wer Dynamik und Kraft beim Sport schätze, solle ruhig rumprobieren: Badminton-Spieler etwa hätten eine ganz ausgezeichnete Rückenmuskulatur. Iris Haarland: „Wichtig ist, Bewegung nicht als Pflicht zu verstehen, sondern als etwas, das Spaß macht. Wer sich diese Wohlfühl-Einheiten gönnt, der bleibt leistungsfähig.“

Einen aktiven Umgang mit Rückenschmerzen befürwortet auch Professor Monika Hasenbring von der Ruhr-Universität Bochum. Sie rät allen Patienten, sich ihrem Problem frühzeitig zu stellen

## LOCKER DURCH DEN TAG

**Schenken Sie Ihrem Körper den ganzen Tag lang immer mal wieder ein paar Minuten Aufmerksamkeit. So wirken Sie Verspannungen entgegen und bleiben fit, im Joballtag und in der Freizeit ...**

**VOR DEM AUFSTEHEN:** Sanfte Fitnessübungen nach dem Wachwerden erleichtern das Aufstehen: Im Liegen sich räkeln und strecken tut gut. Sanfte kreisende Bewegungen von Händen und Füßen kurbeln die Durchblutung an. Die Knie anziehen, das Gesäß anspannen, sich zu einem Igel krümmen – das alles strengt nicht an und macht doch den vom Schlaf „verknautschten“ Körper biegsam.

**MORGENS IM BAD:** Wer verspannt ist, darf auch mal Warmduscher sein: Dadurch werden die Muskeln besser durchblutet – und das bedeutet einen angenehmen Start in den Tag. Anschließend vor dem Spiegel mehrmals den Kopf nach links und rechts neigen, auch mit den Schultern kreisen. Beim Zähneputzen leicht auf den Zehenspitzen wippen.

**IM JOB:** Bildschirmarbeit ist anstrengend: Darum immer wieder mal den Blick wandern lassen, blinzeln, gähnen. Das alles entspannt Augen- und Gesichtsmuskulatur, außerdem wird das Hirn mit frischem Sauerstoff versorgt. **Zwischendurch** ab und zu den Kopf nach vorne sinken lassen und „in den Rücken atmen“, das dehnt die Muskulatur des hinteren Brustkorbs. **Lümmeln, die Sitzposition verändern**, aufstehen und sich strecken – damit befreit man sich aus der vornüber gebeugten Situation, bei der der Brustkorb zusammengedrückt und die Atmung behindert wird. **Für Mutige:** Ein „M“ brummen, dabei die Hand auf die Brust legen und den Ton möglichst lange halten, davon profitieren Rumpf- und Rückenmuskeln. Auch das Zwerchfell entspannt sich dabei.

**AFTER WORK:** Einige Minuten den Tag Revue passieren lassen: über positive Erlebnisse, nicht nur über Ärgernisse nachdenken. So lässt sich das Thema Job besser abschließen. **Jeder Arbeitstag** birgt ein persönliches Erfolgserlebnis – und sei es noch so klein. Wer sich dies noch einmal in Erinnerung ruft und sich selbst ausgiebig lobt dafür, der coacht sich selbst. **Jede Art von Bewegung** ist besser als keine Bewegung. Wer keinen Sport treibt und dennoch runterkommen will mit seinem Adrenalinpiegel, sollte sich zehn Minuten flach auf den Boden und die Arme entspannt Richtung Kopf legen. Das erdet auf wohltuende Weise.

**ENTSPANNT EINSCHLAFEN:** Kleine Übung, große Wirkung: Auf dem Rücken liegend den Arm 15 bis 20 Zentimeter langsam anheben und ausatmen, langsam absenken und einatmen. Oder umgekehrt. Auf jeder Seite dreimal. Der Effekt ist, dass man ruhiger wird. Schultergürtel und Bauchmuskeln entspannen, die beste Voraussetzung, um unverkrampft einzuschlafen.

nationsübungen geeignet sind: Golf, Nordic Walking, Yoga und Radfahren sind einige Beispiele. Oder streben Sie eher nach Macht und Unabhängigkeit und lieben Sie es, Ihre Konkurrenten zu verdrängen? Dann gehören Sie zur Gruppe der Dominanz-Typen. Kraftsport dürfte Ihnen also am besten gefallen. Auch American Football, Karate, Radsport oder Triathlon passen zu Ihnen. Probieren Sie hingegen lieber Neues aus und können sich schnell an fremde Situationen anpassen, so sind Sie der Stimulanz-Typ. Sie tendieren eher zu ausgefallenen oder gar extremen Sportarten: Snowboarden, Bowling, Eislaufen, aber auch Yoga, Tai Chi oder Feldenkrais sind Ihr Ding. Durch einen einfachen Test können Sie herausfinden, zu welcher Life-Code-Gruppe Sie gehören: Unter [www.despeghel-partner.de](http://www.despeghel-partner.de) (Aktuelles, dann auf Coachingzone) gibt es eine Frageliste, die Ihnen zeigt, welche Sportart am besten für Sie geeignet ist. Es lohnt sich, auf die Suche nach seinem Life-Code zu gehen: Nur wer die Sportart verfolgt, die ihm wirklich Spaß macht, wird den **▲ Bewegungsmangel am Schreibtisch** dauerhaft ausgleichen können. ◀

recht

mittelstand **neu**

vertrieb

hochschulen

ingenieure

consulting

finanzdienstleistungen

europa **neu**

asien **neu**

naturwissenschaften

handel

bauingenieure

informationstechnologie

[www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)



# Zielsicher zum Erfolg

**karrierefuehrer**

Magazine für Studenten und Absolventen



## Das perfekte Umfeld für Ihre Stellensuche.

Der Markt der Macher, der Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung, ist die ideale Plattform, wenn Sie eine neue anspruchsvolle Herausforderung suchen. Hier finden Sie jeden Samstag und täglich online eine Vielzahl an hochklassigen Stellenangeboten.

Auch wenn Sie die besten Fach- und Führungskräfte suchen, ist der Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung das perfekte Umfeld. Zu Anzeigenschaltungen beraten wir Sie gerne: 089/21 83-97 34 oder -82 72, [stellen-anzeigen@sueddeutsche.de](mailto:stellen-anzeigen@sueddeutsche.de).

**Süddeutsche Zeitung**  
Wer sie liest, sieht mehr.

[www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)

# „DER SCHÖNSTE JOB

# DER WELT“



Heute um 12 Uhr mittags ist Anstich. Dann beginnt zum 174. Mal das größte Volksfest der Welt: **DAS MÜNCHNER OKTOBERFEST**. Damit alles wie am Schnürchen läuft, hat Betriebswirt **ANDRE LISTING, 33**, in den vergangenen Monaten Höchstleistungen erbracht: Der stellvertretende **Abteilungsleiter aus dem Tourismusamt München organisiert seit drei Jahren zusammen mit seinem sechsköpfigen Team das Wiesn-Fest. Bei ihm laufen alle Fäden zusammen.**

SABINE OLSCHNER UNTERHIELT SICH MIT DEM ORGANISATIONSTALENT.

## Was ist die größte Herausforderung bei der Organisation einer Großveranstaltung wie dem Oktoberfest?

Es gibt eigentlich zwei große Herausforderungen: Zum einen besteht unser Anspruch, in jedem Jahr für jeden Beteiligten einen möglichst guten Rahmen beziehungsweise Standort für seinen Schau-stellerbetrieb, Marktstand oder sein Festzelt zu bieten – was bei über 620 Betrieben mit ihren unterschiedlichsten Vorstellungen nicht gerade einfach ist. Zum anderen wollen wir dem Besucher ein attraktives Volksfest bieten und dabei immer wieder den Spagat zwischen Tradition und Moderne schaffen. Die Organisation einer solchen Großveranstaltung macht zwar sehr viel Arbeit, aber noch viel mehr Spaß und ist mit keiner anderen Veranstaltung auf der Welt zu vergleichen.

## Wie behält man bei so vielen Beteiligten den Überblick?

Gott sei Dank muss ich den Überblick nicht ganz allein behalten. Wir, das heißt die Abteilung Veranstaltungen im Tourismusamt, sind ein eingespieltes Team von sechs Leuten. Die Aufgaben sind klar verteilt – und wir organisieren das Oktoberfest ja auch nicht zum ersten Mal. (lacht) Es ist zwar das Fest der Landeshauptstadt München, aber alle Beteiligten, wie die Sicherheitsbehörde, die Polizei, das Rote Kreuz, der TÜV oder die Stadtwerke, müssen sehr eng zusammenarbeiten und an einem Strang ziehen, damit jedes Oktoberfest gelingt.

## Was ist es für ein Gefühl, wenn nach langen Monaten Vorbereitung alles klappt?

Erst wenn die letzten Teile der Festzelte von der Theresienwiese abtransportiert sind, macht sich eine gewisse Erleichterung breit, aber auch Zufriedenheit und ein wenig innerer Stolz.

## Ist Ihnen schon einmal ein gravierender Fehler unterlaufen?

Wer arbeitet, macht Fehler, aber mit Organisations- und Improvisationstalent ließen sich bisher alle Fehler schnell korrigieren. Das Oktoberfest findet zwar jedes Jahr statt und einige Besucher meinen, es ist jedes Jahr das gleiche. Aber die Platzierung der einzelnen Schau-stellerbetriebe ändert sich jährlich, und das Auswahlverfahren mit anschließender Planung, wo wer platziert wird, beginnt jedes Jahr von Neuem.

Ein großer Fehler, der passieren kann, wäre, dass wir vergessen, etwas in den Plan einzutragen oder etwas doppelt vergeben: einen Platz für einen Schau-steller, eine Toilettenanlage oder Ähnliches. Dies vermeidet man am besten, wenn man kon-

zentriert arbeitet, sich einen **Ablaufplan für alle wichtigen Punkte** zurechtlegt und den einen oder anderen Kontroll- beziehungsweise Plausibilitätspunkt einbaut.

## Sie arbeiten eher im Hintergrund. Fehlt Ihnen nicht manchmal die Anerkennung für Ihre Leistung?

Nein, ich muss nicht im Blitzlicht der Öffentlichkeit stehen. Für mich ist die positive Zusammenarbeit im Kollegenkreis wichtiger. Dies ist für mich der schönste Job der Welt, und die größte Anerkennung ist, wenn alle Beteiligten, das heißt Schau-steller, Marktkaufleute, Wiesnwirte, Personal, Stadtrat, Verwaltung und Besucher, zufrieden sind. Ich freue mich, wenn sie den Festplatz mit einem guten Gefühl verlassen, im nächsten Jahr wiederkommen und sich schon im Frühjahr auf die fünfte Münchner Jahreszeit, „Die Wiesn“, freuen.

**LINKTIPP:** [www.oktoberfest.de](http://www.oktoberfest.de)  
Wiesn-Termin: 22.09.-07.10.2007



**COACHING ZONE** ► **SIND SIE EIN FREUND** der chaotischen Organisation oder ein Anhänger des organisierten Chaos? In beiden Fällen darf ich Ihnen gratulieren: Sie sind Ihren Mitmenschen um einiges voraus. Denn viele nehmen sich überhaupt keine Zeit für irgendeine Organisation und arbeiten im wilden Durcheinander. Ein Fehler. Wer seinen **Arbeitsablauf organisiert**, arbeitet doppelt so effektiv. Nehmen Sie sich daher wöchentlich eine Stunde Zeit für die Organisation Ihrer Umgebung: Ordnen Sie Ihre Ablage, reglementieren Sie Ihre E-Mail-Postfächer, legen Sie To-do-Listen an. Je besser Sie sich organisieren, umso mehr Zeit bleibt für die interessanten Projekte. Dabei kommt es nicht darauf an, ein geborenes Organisations-talent zu sein: Allein das Tun ist entscheidend. ◀



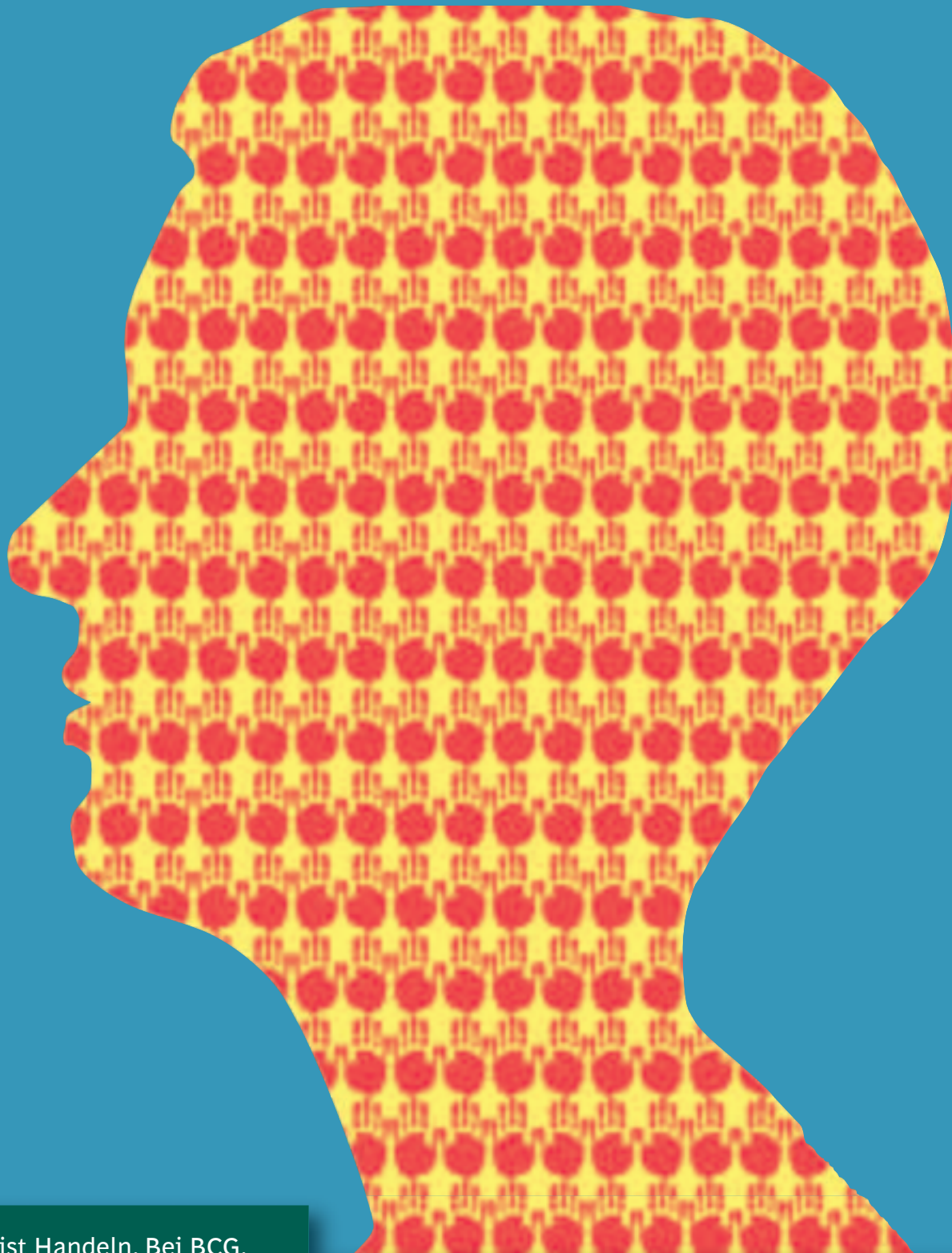
# Space for more than your career.

New! DaimlerChrysler CAReer – The Talent Program

Vom Kleinstwagen bis zum Mega-Truck – DaimlerChrysler bietet eine in der automobilen Welt einmalige Vielfalt an innovativen Produkten und Dienstleistungen. DaimlerChrysler CAReer, unser globales Einstiegsprogramm für Hochschulabsolventen und Early Professionals, nutzt diese einzigartige Vielfalt. CAReer schafft mit den Möglichkeiten unserer Geschäftsfelder Mercedes Car Group, Chrysler Group, Truck Group und Financial Services den notwendigen Raum, um Ihre Fähigkeiten optimal zu entwickeln. Freuen Sie sich auf die Zukunft – wir freuen uns auf Sie.

Pioneers welcome: <http://CAReer.daimlerchrysler.de>

DAIMLERCHRYSLER



Denken ist Handeln. Bei BCG.

## Die spannendste Prüfung nach einem Bachelor? Wir. Das BCG Junior Associate Programm für herausragende Bachelors.

Theoretisch sind Sie sehr gut. Praktisch können Sie es jetzt beweisen. Als festes Teammitglied arbeiten Sie in Kundenprojekten der weltweit führenden Strategieberatung. Verhelfen Sie dabei nicht nur Ihren Kunden zu mehr Wachstum, sondern auch sich selbst: Erfolgreichen Teilnehmern bieten wir eine MBA-Förderung an. Wenn Sie Ihr Bachelor-Studium mit herausragenden Leistungen an einer Universität absolviert haben und Auslands- sowie Praktikaerfahrungen mitbringen, bewerben Sie sich bei: **Ortrud Wiegleb (089) 23 17-43 61, [www.bcg.de/bachelor](http://www.bcg.de/bachelor)**

THE BOSTON CONSULTING GROUP