



Jobguide Professional

# Jobguide

by matchboxmedia<sup>©</sup>

Annette Eicker (Hrsg.)  
Januar 2013  
Nur 5,90 Euro (D)

# Professional



## Jeder kann kreativ sein!


Insead-Professor  
Hal Gregersen über Methoden  
für Innovatoren

## Jahresgespräche

mit Gehaltsforecast  
erfolgreich führen

Im Porträt:  
Firmen, die  
Jobwechsler  
suchen

**My Net Works: wenn aus meiner Idee die Lösung für 36 Millionen wird.**



Verantwortung übernehmen – und mit Deinem Team ganz Deutschland begeistern. Nur ein Vorteil unseres starken Karriere-Netzwerks. [vodafone.de/jobs](http://vodafone.de/jobs)

Willkommen im Netz von morgen. Vodafone.

*power to you*

powered by  **vodafone**





Wer zu uns kommt, schätzt den kleinen Unterschied.

Den zwischen Reden und Machen.



**Ingenieure mit Erfindungsgeist und Gestaltungswillen gesucht.** Wir sind einer der Innovationsführer weltweit im Bereich Antriebstechnologie. Wir sind facettenreich genug, um Ihren Ehrgeiz mit immer wieder spannenden Projekten herauszufordern. Und klein genug, um Ihre Ideen ohne große Umwege in die Tat umsetzen zu können. SEW-EURODRIVE hat für Ingenieure aus den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Engineering, Softwareentwicklung und Service zahlreiche interessante Perspektiven zu bieten. Also: Haben Sie Lust, in einem engagierten Team etwas Gutes noch besser zu machen? Dann herzlich willkommen bei SEW-EURODRIVE!

www.karriere.sew-eurodrive.de



# Sie denken über einen Jobwechsel nach?

**übergangsphasen** > Es gibt Zeiten, da braut sich im Inneren so allmählich die Überzeugung zusammen, dass der aktuelle Arbeitgeber nicht der Platz ist, an dem die eigenen Fähigkeiten noch lange zum Leuchten kommen können. Sei es, dass umstrukturiert wird, die Geschäfte schlecht laufen oder die Entwicklungsperspektiven einfach nicht rosig sind. Oder es geht – wie in der Mehrzahl der Fälle – um zwischenmenschliche Probleme, sprich: Differenzen mit dem Vorgesetzten. Egal, aus welchen Gründen Sie über einen Wechsel und Ihre weitere Karriereentwicklung nachdenken: Für Sie haben wir dieses Magazin gemacht!

Zweimal im Jahr werden wir Sie jetzt auf dem Laufenden halten über Arbeitgeber, die nach Wechslern wie Ihnen aktiv suchen.

Außerdem befassen wir uns intensiv mit neuen Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten, aktuellen Vergütungsstudien, Weiterbildungsmöglichkeiten, Management- und Führungsthemen – also all dem, was Sie unter Beobachtung haben sollten, wenn Sie Ihre Karriere vorantreiben wollen. Regelmäßig werden wir auch den Blick über den deutschen Tellerrand hinaus werfen, uns in aller Welt nach Trends auf den Arbeitsmärkten und in der Management-Szene umsehen. Dazu sprechen wir etwa mit renommierten Professoren an Business Schools und mit richtig guten Trainern über ihre besten Empfehlungen.

**the shift** > So heißt beispielsweise ein ziemlich aufsehenerregendes Buch von Linda Gratton, die Professorin an der London Business School ist und eine international renommierte Expertin für „Management Practice“. Im unserem Interview, das wir in Englisch geführt haben und hier auch in der Originalsprache belassen, erklärt sie uns, wie dramatisch der Wandel ist, der sich bereits heute in unserer Arbeitswelt vollzieht. Wechselprozesse zum Beispiel werden uns in Zukunft ständig beschäftigen. **Seite 6**

**neustart** > Erstaunlich, wie radikal manche Leute sich trauen, mit ihrem bisherigen beruflichen Weg abzubrechen, um dann nochmal einen ganz neuen Weg einzuschlagen. Wir stellen drei Neustarter vor. **Seite 14**

**lebenszeit** > geht uns doppelt verloren, wenn wir ständig durch die Welt hetzen, immer hinter Plan sind, fremdgesteuert – und dann noch nicht einmal mehr genießen können, wofür wir Zeit aufwenden. Wie Sie wieder Herr über Ihre Lebenszeit werden, stellt unsere Korrespondentin Ulrike Heitze vor. **Seite 18**

*Ich wünsche Ihnen einen gedeihlichen Neustart!*  
Annette Eicker



**Annette Eicker**  
Chefredakteurin und  
Herausgeberin  
Jobguide Professional  
redaktion@matchbox-media.de

Treffen Sie uns auf:



ALLES ONLINE - Unsere Services auf [www.jobguide.de](http://www.jobguide.de) und [mba-channel.com](http://mba-channel.com)

## Marktüberblick Business Schools

Wer neben dem Job einen MBA machen will, findet in Europa viele gute Schulen. Marktüberblick jetzt kostenlos als eBook!



## Internationale Karriere!

Infos über internationale Arbeitsmärkte und Business Schools monatlich kostenlos im JobguideXpress International und MBA Channel-Newsletter!





### Career

#### Das Ende des Mittelmanagements

Interview: Lynda Gratton, Professorin an der London Business School über die Zukunft unserer Arbeitswelt

#### Career News

#### Career News International

#### Neustart

Sie haben sich getraut, einen klaren Cut zu machen:

Drei Beispiele für einen kompletten beruflichen Neuanfang

#### Zeitmanagement

Fremdbestimmt, getrieben, hinter Plan:

So gewinnen Sie Ihre Zeitsouveränität zurück

### Company

#### Company News

Porträt: Accenture

Porträt: Ebner Stolz Mönning Bachem

Porträt: GfK

Porträt: Porsche Consulting

#### Branche im Fokus: Maschinenbau

Porträt: Engineering People

Porträt: SEW

Porträt: Robert Bosch

#### Region im Fokus: NRW

Porträt: Baum Reiter & Kollegen

Porträt: RWE

Porträt: Vodafone

Porträt: Eon

### Management

#### Management News

#### Jeder kann kreativ sein

Interview: Wie Hal Gregersen an der Insead Business School

Ideenreichtum lehrt

#### Tandems

Know-how - Transfer durch Doppelpack: Drei Beispiele

### Cash

#### Cash News

#### Jahresgespräche

So bereiten Sie Ihr Gespräch mit dem Boss vor

### Know-how

#### Karriereberater

Wie Profis bei der Positionsbestimmung helfen können

#### Personalberater

#### Berufsbegleitend studieren

Wie Sie den Markt scannen und Job, Familie und Weiterbildung unter einen Hut bringen

#### Business Schools im Porträt

Netzwerke: Kooperationspartner von Jobguide Professional

#### Ausblick\_Impressum

**Dieses PDF hat ein Inhaltsverzeichnis.**  
Um es zu nutzen, klicken Sie bitte ganz links im Adobe Reader auf den Reiter „Lesezeichen“. Von hier aus können Sie dann ganz bequem durch das Dokument navigieren.



## Das Ende des Mittelmanagements

Wir sind schon mittendrin in der Revolution. Unser Arbeitsleben wird sich radikal umwälzen, sagt Lynda Gratton, Professor of Management Practice an der London Business School. Technologie treibt Globalisierung und beides zusammen stellt unser Leben auf den Kopf.



## Maschinenbau

Eine wichtige Lehre aus der Finanzkrise war, dass Länder mit starkem Industrie-Kern harte Zeiten besser durchstehen. So stehen in Amerika wie Europa die Zeichen jetzt auf Re-Industrialisierung. Das wird dem Maschinenbau in den nächsten Jahren Wachstum bringen.

## Tandems

Zwei machen für eine Weile den gleichen Job, damit der Transfer von Know-how klappt: Von Erfahrenem auf Newcomer, von Aufsteiger auf Nachfolger von Jung auf Alt. Die Erfahrungen mit solchen Tandems sind gut, aber erst wenige Arbeitgeber probieren es. Drei Beispiele.



## Meine Sicht der Dinge...

Im Jahresgespräch geht es um Leistung, Ziele, Weiterbildung. Wer dabei um Geld verhandeln will, sollte gut vorbereitet sein.

Fotos: L. Gratton/privat; Tiv Rheinland; iStockfoto; Shutterstock; Photocase

### Karriereberater

Vor dem Wechsel des Arbeitgebers ist eine Positionsbestimmung sinnvoll. Dabei können Karriereberater gute Sparringspartner sein. Sie ordnen das Gemisch aus Bedürfnissen, Qualifikationen und Wünschen und helfen bei der Zieldefinition.

## Erst die Arbeit...

...und wenn dann für andere das Vergnügen anfängt, setzen sich viele Berufstätige zur zweiten Schicht hin und lernen. Wie Sie für sich den richtigen Anbieter finden und alles mit Beruf und Familie auf die Reihe kriegen.





# Das Ende des Mittelmanagements

Unsere Arbeitswelt ändert sich rasant. Einige Berufe werden überflüssig, andere verändern sich mit hohem Tempo. Das alles geht so schnell, dass wir kaum Zeit haben, Luft zu holen. Für ihr neues Buch „The Shift“ hat Lynda Gratton, Professorin für Management Practice an der London Business School die Schlüsseltrends untersucht, die unser zukünftiges Arbeitsleben bestimmen. Im Gespräch mit unserer Korrespondentin Barbara Barkhausen zeichnet Lynda Gratton ein lebendiges Bild von der Business Welt, die auf uns zu kommt. Um der Wissenschaftlerin besser gerecht zu werden, belassen wir ihre Worte in ihrer Originalsprache.

## How will our work environment change in the upcoming years?

The big thing changing work - by the minute really - is technology and that's impacting globalisation. As with technology, the big issue is joining up the world. If you are in the Savannahs of Africa or in the outback of Australia - if you have a mobile phone you will be connected to the world in a few years time. You can access the internet and download everything that is available to the world. It's got a hugely positive potential. Technology therefore is the biggest shift for us. After that follows globalisation. Companies are able to pick up people, ideas and knowledge all over the world. As a consequence the other big shift that is happening at the moment is the rebalancing of the world's economy. India and China are prospering and to a lesser extent the South American states like Brazil are also coming to the fore whereas the West plateaus in terms of its growth.

## How will companies have to prepare themselves for these shifts?

First, they have to understand what the trends are. Companies need to think about what it all means for them specifically. Secondly, they have to start experimenting. They need to experiment with various ways of working, so they can really get better in what I call future-proof practices. For example in our own research we found that the big challenge for leaders is understanding technology and the big challenge around people practices is opening organisations, getting people connected. And those two things are very crucial!

## Will companies become "liquid organisations" - just like IBM is heading towards at the moment with downsizing their number of employees on the pay-roll and striving for consultants and freelancers that work on a project basis?

Absolutely, that's going to be the way forward. We've said it for years, but it's actually happening now. There will be one core group of employees and many freelancers working in little hubs. Times for people working as employees are completely over!

## So the trend towards self-employment and freelancing will be expanding even more in the future?

Yes, I believe that more and more you'll see people clustering around these creative hubs. The truth is when you are working virtually one of the challenges is that you lose connections and all the knowledge that is held in these connections. So I think increasingly people will work from home and be independent but they also will cluster and work in little entrepreneurial groups.

---

» Times for people working as employees are completely over! «

---

## Will this be the biggest challenge for the current employees?

I think the biggest challenge will be the relationship between the individual and the organisation. It's been sort of a child-parent relationship, where the employee was the child and the organisation the parent. Over time and it's partly to do with technology and the fact that we can communicate with each other and not only via the CEO, the relationship has shifted to an adult to adult relationship. This has a positive implication for people and that's how individuals start deciding on their own career and own learning.

## What does it mean for leadership and the single leader? How will we keep up team spirit and corporate culture?

This will be a big challenge for leaders. We've seen companies like KPMG engaging different generations to understand each others' working styles or Thomson Reuters reverse mentoring programmes,



Foto: Lynda Gratton/privat





ÜBER LYNDA GRATTON

Lynda Gratton ist Expertin für das Thema „Menschen in Organisationen“. Sie ist Professor of Management Practice an der London Business School und Begründerin der Hot Spots-Bewegung ([www.hotspotsmovement.com](http://www.hotspotsmovement.com)), die sich darum bemüht, die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen. Lynda hat sieben Bücher geschrieben, von denen das neueste dieses ist:



**The Shift: The Future of Work is Already Here**  
Harper Collins, 2011;  
in Deutsch 2012 erschienen bei  
Hanser unter dem Titel:  
**Job Future - Future Jobs -  
Wie wir von der neuen  
Arbeitswelt profitieren**  
24,90 Euro

where senior people spend time with younger people. All these methods are new and really exciting to see at the moment.

**How will team relationships change?**

Teams are going to be really important in the future. The skill will be working in a virtual team. People will work from different countries and there can't be a physical face-to-face anymore. Skype and teleconferencing will probably rise and if these technologies are less expensive, this will become really important over the next five years.

**So, do we need a new type of manager to lead these virtual teams?**

Yes, we do need a new type of manager. This is definitely the end of the middle management. If the middle manager sees itself as the conduit between the executive team and the employees, this doesn't work anymore. With Twitter, Facebook and blogs leaders are directly communicating with their employees, they don't need the middle managers anymore. Middle managers need to enter as coaches. They need to be highly specialised in the future.

**In your book you say that in future it will become accepted to start a completely new career after 20 or 40 years of work experience.**

**Does this mean that after a career in engineering we might decide to become a medical doctor in the second half of our life?**

Maybe..., if people stay fit up to their 80s and work into their late 60s they will have the chance to do more than one thing in their career. Especially if they stay mentally and physically agile there is no reason why they should not learn something completely new at the age of 40.

**Will these changes bring new chances for certain groups of people?**

Yes, definitely! One of the major advantages of this new form of work is that people who are normally excluded from work life can participate – think of women or elderly people working from home or becoming a member of one of the entrepreneurial groups.

**Do you think that technology will dominate our lives completely or are we able to use technology and still keep up a certain balance between work and life?**

That is up to the individual. I like to compare technology to the parental upbringing of a two year old child. The child wants constant attention. And if you pay attention the child will ask for more and more. The real challenge of the future is how we are going to organize our private and family life. Now that we are „grown up“ we must take decisions. And one of the decisions will be about the question: Do we want to work always and everywhere?

**How do you view the rapid changes yourself?**

I think these changes are exciting, but I do think we need to keep developing, learning and building our strengths. We can't sit around, wait and think that things are going to work out for us. We need to plan our future actively and if you are not proactive, life will become really difficult for you. If you go back to the parent-child relationship – you work for a company and have to go to the office every day – the company controls your career. If you move to an adult to adult relationship, you gain more flexibility – that's the upside – but you also need to take on the responsibility. This might be the downside for many, but you will have to take the upside as well as the downside.

Foto: Lynda Gratton/privat

MEHR ZUM THEMA „ZUKUNFT DER ARBEIT“

**SMARTER WORK**

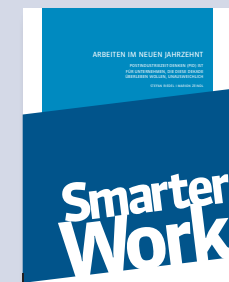
Auch die IBM hat sich intensiv mit der Zukunft der Arbeit befasst und stellt in einer neuen Publikation die fünf wichtigsten Herausforderungen sowie Handlungsoptionen für Führungskräfte und Manager vor. Die Autoren, Stefan Riedel, Geschäftsleiter Versicherungen der IBM und Marion Zeindl, Ex-GfK-Marktforschungsexpertin und erfahrene Strategie- und Transformationsberaterin bei IBM, sind überzeugt: Der Trend geht zur Virtualisierung der Arbeit. Damit wird das Arbeiten in und Führen von virtuellen und zunehmend globaleren Teams zur Normalität. Gerade bei den Wissensarbeitern weicht der physische Arbeitsplatz dem modernen

Thinkplace. Das Motto der Zukunft heisst „Denkräume“ statt Arbeitsplätze. Mehrere Ausbildungen, nicht nur mehrere Positionen und Arbeitgeber, werden alltäglich und Zeiten der Arbeitslosigkeit werden zur Weiterbildung genutzt. Unter dem Motto „Arbeitsplatz to go“ wird es außerdem immer Arbeitnehmer geben, die auch global ihre Arbeitskraft anbieten. Unter „Postindustriezeit-Denken“ (PiD) verstehen die Autoren, dass die Funktionsweise einer voll vernetzten, globalisierten Welt, die längst real ist, nun auch in die Köpfe der Menschen, der Entscheidungsträger Einzug hält. „Nie war die Welt systemischer, nie so interdependent“, sagt die Autorin Marion Zeindl. Die neuen

Technologien böten funktional alle Voraussetzungen, sich als Mensch und Organisation smart und agil einem Dauerwandel anzupassen. Die Einführung von Collaboration-Konzepten und Tools zum Arbeiten in virtuellen Teams seien hierbei unumgänglich. Doch Technologie allein reiche nicht aus, immer gehe es auch um eine „Transformation“, ein Umdenken und Neuverhalten bei den Menschen. „Wenn wir weiterhin Wachstum und Fortschritt sehen wollen, stehen wir vor einer sehr herausfordernden Aufgabe: Wir müssen lernen, als unversöhnlich geltende Ziele und Positionen bewusst miteinander zu versöhnen, unser seit Jahrhunderten gelerntes Polaritätsdenken also ablegen zugunsten von PiD“.



Die Autoren: Stefan Riedel und Marion Zeindl



**Smarter Work - Arbeiten im neuen Jahrzehnt**, 29 Euro. Zu bestellen über [ibm.com/versicherungen/buch-smarter-work.html](http://ibm.com/versicherungen/buch-smarter-work.html)



Helle Köpfe mit Ausstrahlung für die Marktforschung erwünscht. Mit Talent und Energie.

Sie möchten in einem der führenden Marktforschungsunternehmen weltweit vorausdenken? Ihre Kunden mit fundierter Marketingberatung erhellen? Durch Wissen wachsen? Worauf warten Sie dann noch? Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung – und auf Sie! It's your chance to grow.  
GfK SE • Human Resources Management • Nordwestring 101 • 90419 Nürnberg  
Telefon 0911-395 3420 • [www.gfk.com/karriere](http://www.gfk.com/karriere)





## Übergewicht bringt Nachteile

### 2/3 bis 3/4

Übereinstimmung der eigenen Qualifikation mit einem Stellenprofil reichen aus, um sich guten Gewissens auf eine Anzeige zu bewerben, stellen Personaler und Personalberater fest. Denn Unternehmen suchen in ihren Anzeigentexten gerne mal Superman oder Wonderwoman. Im Idealfall sind das die Punkte, die mit „das müssen Sie mitbringen“ und „das sollten Sie vorweisen können“ eingeleitet sind.



Es sind keine schönen Ergebnisse, die Tübinger Wissenschaftler da ermittelt haben: Sie fanden heraus, dass starkes Übergewicht berufliche Nachteile mit sich bringt. Personalentscheider sprechen dicken Menschen Führungsqualitäten ab – und nehmen sie für Beförderungen nicht in die engere Wahl. In der Studie wurden erfahrenen Personalern Bilder von Menschen verschiedenster Statur präsentiert und um eine Berufseinschätzung gebeten. Das Ergebnis: Insbesondere dicken Frauen wurde selten (in nur zwei Prozent aller Urteile) ein Beruf mit hohem Prestige zugetraut. Nur bei sechs Prozent kamen sie in die Auswahl für eine Abteilungsleitung. Für übergewichtige Männer waren die Werte kaum besser. Das Ergebnis ist umso erschreckender, als Personaler in der Beurteilung von Menschen besser geschult sind als die breite Masse und zudem an der Schaltzentrale zur Stellenbesetzung sitzen. Immerhin zeigen Statistiken: Im echten Leben erhalten auch Übergewichtige durchaus lukrative Posten. Trotzdem: Es kostet immer Energie, gegen Vorurteile anzuarbeiten.

### Falsches Fach & Familienglück = Karriereknick

Dass sich Frauen oft so schwer tun, einen Chefsessel zu ergattern, liegt zum großen Teil an Babypausen und Kindererziehungszeiten mit Halbtagsjobs etc. Aber auch die Wahl des Studienfachs trägt viel dazu bei, wie ein Wissenschaftler der Uni Frankfurt herausfand, der über 4.200 Lebensläufe analysierte. Danach studieren Frauen allzuoft das „Falsche“. Während Männer öfter in den fragten Ingenieurwissenschaften vertreten sind, greifen Frauen gerne zu Geistes-, Sozial- oder Erziehungs-

wissenschaften oder studieren auf Lehramt. Für diese Fachrichtungen bestehen aber geringere Aufstiegsmöglichkeiten: Nach zehn Jahren im Job hatten 42 Prozent der Männer, aber nur 23 Prozent der Frauen eine leitende Position inne. Ein Drittel dieses Unterschiedes ließ sich auf die Wahl des Studienfachs zurückführen, zwei Drittel auf die Familiengründung: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau nach zehn Jahren eine Chefstelle bekleidete, halbierte sich, sobald sie Mutter wurde.

### Personalberater nur für Frauen

Ausschließlich an weibliche Führungskräfte mit weiteren Aufstiegsabsichten richtet sich die neue Personalberatung „The Female Factor“. Die neue Tochterfirma von Headhunter Heiner Thorborg hat sich darauf spezialisiert, bereits erfolgreiche Managerinnen in Top-Positionen der deutschen Wirtschaft zu vermitteln. Das Besondere am Angebot: Die Berater vermitteln gezielt Kontakte zu den Unternehmen, die die Kandidatinnen selbst als Lieblings-Arbeitgeber ausgemacht haben. Eigenbewerbungen können über die Webseite [www.the-female-factor.com](http://www.the-female-factor.com) aufgegeben werden.

## Jeder 3. Beschäftigte

kommt nie in den Genuss eines Karriere-Coachings, ein Viertel wird nur einmal pro Jahr beraten, ergab eine Robert-Half-Studie. Viele Chefs sind ziemlich desinteressiert, wenn es um die Karriereförderung ihrer Mitarbeiter geht. Wer in Sachen berufliche Weiterentwicklung also auf seinen Vorgesetzten baut, sollte sich das gut überlegen und vielleicht lieber selbst Hand anlegen.



## Degradierungen unbeschadet überstehen

Wie überlebe ich eine Degradierung? Dieser Frage ging eine Karriereberaterin vor einiger Zeit in der Süddeutschen Zeitung nach. Der Fall: Ein Teilprojektleiter stand kurz vor seiner Ablösung, weil ihn seine Chefin für überfordert und einen Kollegen für besser geeignet hielt. Wegen privater Probleme war dem Mitarbeiter die Ablösung nicht unrecht, er wollte aber trotzdem gesichtswahrend aus der Nummer herauskommen. Der Rat der Expertin: Proaktiv und engagiert den Nachfolger ins Thema einarbeiten und alles ordentlich übergeben. Mit Chefin und Nachfolger das Projekt bis zum aktuellen Stand durchsprechen und kritisch Revue passieren lassen: Wo lief's gut? Wo steckten Fallen? Wer sich solchermaßen kooperativ zeigt und dem Vorgesetzten hilft, das Projekt, an dem auch der Chef gemessen wird, doch noch gut zu Ende zu bringen, wird kaum mit langfristigen Karriereknicken rechnen müssen. In einer ruhigen Minute kann man der Chefin für den Abzug danken und ihr die Situation erklären. Der schlimmste Fehler für die berufliche Zukunft wäre, einen auf beleidigte Leberwurst zu machen, die Übergabe zu sabotieren oder so zu tun, als sei die Ablösung Schikane und die eigene Leistung doch prima gewesen.

### Ab ins Ausland – und gleich für lange

Neue Zeiten für Arbeitnehmer: Die Dauer von Auslandseinsätzen, auf die Unternehmen ihre Mitarbeiter entsenden, nimmt seit einigen Jahren zu. Diesen Trend hat die Personalmanagement- und Vergütungsberatung Mercer in einer Studie ausgemacht, an der knapp 300 multinationale Unternehmen teilnahmen. Ging vor drei Jahren nur jeder fünfte ins Ausland verschickte Mitarbeiter für mehr als fünf Jahre in ein fremdes Land, sind es mittlerweile 40 Prozent. Gleichzeitig ist sowohl der Anteil der Kurztrips zurückgegangen (von 17 auf elf Prozent) wie der Anteil der Einsätze, die zwischen einem und fünf Jahren dauern (von 56 auf 39 Prozent). Als Grund nennt Mercer, dass immer mehr Unternehmen im Ausland tätig sind und für viele Jobs einfach keine passend qualifizierten lokalen Kollegen gefunden werden. Die Beratung sieht einen neuen Mitarbeiter-Typus entstehen: den globalen Nomaden – Fach- und vor allem Führungskräfte, die permanent mobil sind und nicht nach einem einmaligen Auslandseinsatz zwingend in die Heimat zurückkehren (dürfen). Die häufigsten Einsatzorte sind derzeit die USA, China und Singapur. In Zukunft werden es wohl Indien und Brasilien sein.

### Forschung im Kommen

Das Roman-Herzog-Institut hat untersucht, welche Tätigkeiten 2030 weniger oder stärker nachgefragt werden als bislang. So wird die Nachfrage nach einfachen Jobs wie Be- oder Verarbeitung sinken. Ebenso Einkauf, Schreib-, Rechen-, Datenverarbeitungsjobs. Im Kommen: Beratung, Forschung, Gesundheit, Pflege.

### Denken im Dunkeln

Wer kreative Eingebungen braucht, sollte sich ein stockdusteres Fleckchen zum Denken suchen. Denn dabei kommen viel bessere Ergebnisse heraus als beim Tüfteln im Hellen. Das lässt sich aus einer Studie der Uni Dortmund schließen. 74 Probanden mussten in Kleingruppen jeweils acht Aufgaben lösen. Den lichtlosen Teams fielen dabei im Schnitt fast ein Drittel mehr Antworten ein als den sehenden Kollegen. Zudem waren ihre Lösungen auch deutlich vielfältiger. Ungesehen leistet man sich wohl mehr gedankliche Freiheiten.

### Anerkennung im Job bringt langes Leben

Wer im Beruf Anerkennung erfährt, der kann sich auf ein langes Leben freuen. Denn Wertschätzung und Förderung ist gut für die Gesundheit und besonders fürs Herz. Zu dieser Erkenntnis kommen zwei Forscher aus Großbritannien und den USA, nachdem sie 10.000 britischen Angestellten auf den Zahn gefühlt hatten. Wer dagegen bei Beförderungen öfter übergangen wurde, wurde – von Neidgefühl und Selbstzweifeln gebeutelt – eher krank. Am gefährlichsten fürs Leben: ein Jobverlust in der Mitte des Berufslebens.

## Väter bleiben öfter beim Kind

Auch wenn nach wie vor meist noch die Mütter daheim bleiben, wenn der Nachwuchs erkrankt, springen immer öfter auch die Väter ein. Das meldet die Krankenkasse DAK. 2011 haben 16.000 Männer Kinderpflege-Krankengeld beantragt (berufstätige Mütter: 106.000). 2007 waren es dagegen erst 10.000 Anträge.



## Übergewicht bringt Nachteile

### 2/3 bis 3/4

Übereinstimmung der eigenen Qualifikation mit einem Stellenprofil reichen aus, um sich guten Gewissens auf eine Anzeige zu bewerben, stellen Personaler und Personalberater fest. Denn Unternehmen suchen in ihren Anzeigentexten gerne mal Superman oder Wonderwoman. Im Idealfall sind das die Punkte, die mit „das müssen Sie mitbringen“ und „das sollten Sie vorweisen können“ eingeleitet sind.



Es sind keine schönen Ergebnisse, die Tübinger Wissenschaftler da ermittelt haben: Sie fanden heraus, dass starkes Übergewicht berufliche Nachteile mit sich bringt. Personalentscheider sprechen dicken Menschen Führungsqualitäten ab – und nehmen sie für Beförderungen nicht in die engere Wahl. In der Studie wurden erfahrenen Personalern Bilder von Menschen verschiedenster Statur präsentiert und um eine Berufseinschätzung gebeten. Das Ergebnis: Insbesondere dicken Frauen wurde selten (in nur zwei Prozent aller Urteile) ein Beruf mit hohem Prestige zugetraut. Nur bei sechs Prozent kamen sie in die Auswahl für eine Abteilungsleitung. Für übergewichtige Männer waren die Werte kaum besser. Das Ergebnis ist umso erschreckender, als Personaler in der Beurteilung von Menschen besser geschult sind als die breite Masse und zudem an der Schaltzentrale zur Stellenbesetzung sitzen. Immerhin zeigen Statistiken: Im echten Leben erhalten auch Übergewichtige durchaus lukrative Posten. Trotzdem: Es kostet immer Energie, gegen Vorurteile anzuarbeiten.

### Falsches Fach & Familienglück = Karriereknick

Dass sich Frauen oft so schwer tun, einen Chefsessel zu ergattern, liegt zum großen Teil an Babypausen und Kindererziehungszeiten mit Halbtagsjobs etc. Aber auch die Wahl des Studienfachs trägt viel dazu bei, wie ein Wissenschaftler der Uni Frankfurt herausfand, der über 4.200 Lebensläufe analysierte. Danach studieren Frauen allzuoft das „Falsche“. Während Männer öfter in den fragten Ingenieurwissenschaften vertreten sind, greifen Frauen gerne zu Geistes-, Sozial- oder Erziehungs-

wissenschaften oder studieren auf Lehramt. Für diese Fachrichtungen bestehen aber geringere Aufstiegsmöglichkeiten: Nach zehn Jahren im Job hatten 42 Prozent der Männer, aber nur 23 Prozent der Frauen eine leitende Position inne. Ein Drittel dieses Unterschiedes ließ sich auf die Wahl des Studienfachs zurückführen, zwei Drittel auf die Familiengründung: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau nach zehn Jahren eine Chefstelle bekleidete, halbierte sich, sobald sie Mutter wurde.

### Personalberater nur für Frauen

Ausschließlich an weibliche Führungskräfte mit weiteren Aufstiegsabsichten richtet sich die neue Personalberatung „The Female Factor“. Die neue Tochterfirma von Headhunter Heiner Thorborg hat sich darauf spezialisiert, bereits erfolgreiche Managerinnen in Top-Positionen der deutschen Wirtschaft zu vermitteln. Das Besondere am Angebot: Die Berater vermitteln gezielt Kontakte zu den Unternehmen, die die Kandidatinnen selbst als Lieblings-Arbeitgeber ausgemacht haben. Eigenbewerbungen können über die Webseite [www.the-female-factor.com](http://www.the-female-factor.com) aufgegeben werden.

## Jeder 3. Beschäftigte

kommt nie in den Genuss eines Karriere-Coachings, ein Viertel wird nur einmal pro Jahr beraten, ergab eine Robert-Half-Studie. Viele Chefs sind ziemlich desinteressiert, wenn es um die Karriereförderung ihrer Mitarbeiter geht. Wer in Sachen berufliche Weiterentwicklung also auf seinen Vorgesetzten baut, sollte sich das gut überlegen und vielleicht lieber selbst Hand anlegen.



## Degradierungen unbeschadet überstehen

Wie überlebe ich eine Degradierung? Dieser Frage ging eine Karriereberaterin vor einiger Zeit in der Süddeutschen Zeitung nach. Der Fall: Ein Teilprojektleiter stand kurz vor seiner Ablösung, weil ihn seine Chefin für überfordert und einen Kollegen für besser geeignet hielt. Wegen privater Probleme war dem Mitarbeiter die Ablösung nicht unrecht, er wollte aber trotzdem gesichtswahrend aus der Nummer herauskommen. Der Rat der Expertin: Proaktiv und engagiert den Nachfolger ins Thema einarbeiten und alles ordentlich übergeben. Mit Chefin und Nachfolger das Projekt bis zum aktuellen Stand durchsprechen und kritisch Revue passieren lassen: Wo lief's gut? Wo steckten Fallen? Wer sich solchermaßen kooperativ zeigt und dem Vorgesetzten hilft, das Projekt, an dem auch der Chef gemessen wird, doch noch gut zu Ende zu bringen, wird kaum mit langfristigen Karriereknicken rechnen müssen. In einer ruhigen Minute kann man der Chefin für den Abzug danken und ihr die Situation erklären. Der schlimmste Fehler für die berufliche Zukunft wäre, einen auf beleidigte Leberwurst zu machen, die Übergabe zu sabotieren oder so zu tun, als sei die Ablösung Schikane und die eigene Leistung doch prima gewesen.

### Ab ins Ausland – und gleich für lange

Neue Zeiten für Arbeitnehmer: Die Dauer von Auslandseinsätzen, auf die Unternehmen ihre Mitarbeiter entsenden, nimmt seit einigen Jahren zu. Diesen Trend hat die Personalmanagement- und Vergütungsberatung Mercer in einer Studie ausgemacht, an der knapp 300 multinationale Unternehmen teilnahmen. Ging vor drei Jahren nur jeder fünfte ins Ausland verschickte Mitarbeiter für mehr als fünf Jahre in ein fremdes Land, sind es mittlerweile 40 Prozent. Gleichzeitig ist sowohl der Anteil der Kurztrips zurückgegangen (von 17 auf elf Prozent) wie der Anteil der Einsätze, die zwischen einem und fünf Jahren dauern (von 56 auf 39 Prozent). Als Grund nennt Mercer, dass immer mehr Unternehmen im Ausland tätig sind und für viele Jobs einfach keine passend qualifizierten lokalen Kollegen gefunden werden. Die Beratung sieht einen neuen Mitarbeiter-Typus entstehen: den globalen Nomaden – Fach- und vor allem Führungskräfte, die permanent mobil sind und nicht nach einem einmaligen Auslandseinsatz zwingend in die Heimat zurückkehren (dürfen). Die häufigsten Einsatzorte sind derzeit die USA, China und Singapur. In Zukunft werden es wohl Indien und Brasilien sein.

### Forschung im Kommen

Das Roman-Herzog-Institut hat untersucht, welche Tätigkeiten 2030 weniger oder stärker nachgefragt werden als bislang. So wird die Nachfrage nach einfachen Jobs wie Be- oder Verarbeitung sinken. Ebenso Einkauf, Schreib-, Rechen-, Datenverarbeitungsjobs. Im Kommen: Beratung, Forschung, Gesundheit, Pflege.

### Denken im Dunkeln

Wer kreative Eingebungen braucht, sollte sich ein stockdusteres Fleckchen zum Denken suchen. Denn dabei kommen viel bessere Ergebnisse heraus als beim Tüfteln im Hellen. Das lässt sich aus einer Studie der Uni Dortmund schließen. 74 Probanden mussten in Kleingruppen jeweils acht Aufgaben lösen. Den lichtlosen Teams fielen dabei im Schnitt fast ein Drittel mehr Antworten ein als den sehenden Kollegen. Zudem waren ihre Lösungen auch deutlich vielfältiger. Ungesehen leistet man sich wohl mehr gedankliche Freiheiten.

### Anerkennung im Job bringt langes Leben

Wer im Beruf Anerkennung erfährt, der kann sich auf ein langes Leben freuen. Denn Wertschätzung und Förderung ist gut für die Gesundheit und besonders fürs Herz. Zu dieser Erkenntnis kommen zwei Forscher aus Großbritannien und den USA, nachdem sie 10.000 britischen Angestellten auf den Zahn gefühlt hatten. Wer dagegen bei Beförderungen öfter übergangen wurde, wurde – von Neidgefühl und Selbstzweifeln gebeutelt – eher krank. Am gefährlichsten fürs Leben: ein Jobverlust in der Mitte des Berufslebens.

## Väter bleiben öfter beim Kind

Auch wenn nach wie vor meist noch die Mütter daheim bleiben, wenn der Nachwuchs erkrankt, springen immer öfter auch die Väter ein. Das meldet die Krankenkasse DAK. 2011 haben 16.000 Männer Kinderpflege-Krankengeld beantragt (berufstätige Mütter: 106.000). 2007 waren es dagegen erst 10.000 Anträge.



## Where to start a business?

Silicon Valley remains the gold standard in a Fortune magazine's features about the 20 best places on earth to launch a business. The area's support network and funding potential - capital raised there is 32 per cent higher across all stages of a startup's development - make it the ideal location to start a new business. But Tel Aviv in Israel boasts the highest density of tech start-ups in the world. Start-ups in Tel Aviv tend to focus on smaller, tech-driven markets instead of „big market winners.“

The enormous shadow of Hollywood and the entertainment industry has made it challenging for Los Angeles start-ups to gain traction, but that is quickly changing. L.A. ranked third on Start-up Genome's list in terms of entrepreneurial talent, and the city's high visibility on the U.S. West Coast certainly doesn't hurt. A strong tech history and close proximity to Silicon Valley make Seattle a great place to network and establish roots. Seattle and the Valley share quite a bit in common, including people: 41 per cent of Seattle entrepreneurs once worked in Silicon Valley, the most overlap out of any region in Startup Genome's study.

As the top start-up breeding ground on the East Coast, New York has launched a number of impressive and nationally recognized enterprises in recent years. Entrepreneurs interested in tackling the world of e-commerce may find New York more fruitful than Silicon Valley, and many female tech entrepreneurs have also settled in NYC; women account for one-fifth of start-up entrepreneurs in the area. *Source: CNN*



## Wage growth slows globally

New figures from the International Labor Organisation, ILO, show a continuing slowdown in global wages amongst developed countries and some resilience in emerging economies. Global monthly wages grew by 1.2 per cent in 2011, down from 3 per cent in 2007 and 2.1 per cent in 2010, the Global Wage Report 2012/13 says. These numbers are even lower if China is excluded from the calculations. The report points to huge differences between countries and regions, with wages generally growing faster in areas where economic growth is stronger. While wage growth suffered a double-dip in developed economies - where it is forecast at zero per cent in 2012 - it remained positive throughout the crisis in Latin America and the Caribbean, as well as Africa, and even more so in Asia.

The biggest changes were seen in Eastern Europe and Central Asia, which went from double-digit pre-crisis rates to a hard landing in 2009. In the Middle East, wages appear to have dropped since 2008, although the data is still incomplete. Differences between the regions are particularly stark if one looks at wage growth from 2000 to 2011. Globally, wages grew by just under a quarter. In Asia, they almost doubled. In Eastern Europe and Central Asia, they nearly tripled, albeit after significant declines in the 1990s. And in the developed world, they increased by just about 5 per cent.

The report highlights recent findings that show wages have grown at a slower pace than labour productivity - the value of goods and services produced per person employed - over the past decades in the majority of countries for which data is available. This trend has resulted in a change in the distribution of income, meaning that workers are benefitting less from the fruits of their work while the owners of capital are benefitting more.

*Source: ILO*

## Free online education in Hong Kong

Hong Kong University of Science and Technology is offering free online education courses in partnership with some of the world's top universities, such as Stanford and Princeton, from next year. The courses are being offered through Coursera, an educational technology company that first began offering free, online education to a dozen Stanford engineering classes in 2008. HKUST is the first university in Hong Kong to offer Coursera online programmes. Coursera partners with 33 universities from around the world and makes a few of its courses available online free for a large audience. As of last month, around 1.7 million students from 196 countries had enrolled for at least one course. As millions of students around the world flock to participate in MOOCs, universities are being compelled to rethink what it means to teach and to learn in a networked, globally connected world. *Sources: The Standard, Knowledge@Wharton*

## Recruiters on the prowl for MBAs

Despite high levels of unemployment, demand for top MBA students is at a premium and students at leading business schools are being courted by blue-chip companies as never before, reports the Financial Times. Deloitte Consulting for example has hired 450 MBAs worldwide from 40 schools for 2013. BCG flew 30 consultants to a three-hour corporate presentation for several hundred Wharton students. All together consultancies are ramping up their hiring and employ more than a third of MBA graduates at some of the top schools. Companies spend about 10,000 to 20,000 dollars on recruiting per MBA hire, says Jack Gainer CEO of online recruiting platform MBA Focus.

## It's not about what you know, it's about who you know

Now hiring... someone who likes tennis just like me.... New research from Northwestern University shows that personal connections could give candidates an advantage over someone more qualified who doesn't share the same cultural interests or background as their interviewer. Getting into an elite law firm or management consulting firm may seem like a game of meritocracy: the person with the best credentials wins, and those with well-placed connections come in second. But what people play and whether they are fun to play around with after work may count too. According to new research from Northwestern University, excelling in the right sport can advance a candidate to a second interview, and being likable - or a look-alike to the interviewer - may be crucial to landing a position at professional services firms. Employers value feelings of comfort, validation, or excitement when meeting with job candidates over a prospect's superior cognitive or technical skills, according to the research paper published in the American Sociological Review's December issue. Some interviewers even bent the rules to advance a candidate with a similar cultural or socio-economic background as their own. They would consciously lower the technical bar for candidates with whom they had a great spark.

*Source: CNN Money*



## Latin American immigrants leave Spain in droves

No jobs! This year alone 365,000 Latin Americans left Spain due to the lack of career opportunities in Europe. According to the latest numbers from the Spanish bureau of statistics 928,000 people have left the country to go abroad. Only one ninth were Spaniards, the others immigrants on their

way back home. The so called „retorno productivo“ package offers airfares, 50 Euros per family member and a lump sum of 1,400 Euros for a new start to all non-nationals who have paid faithfully into Spanish social security systems and are now willing to leave. *Source: Die Welt*

## Success in family-owned businesses

Family businesses are thriving globally, with 65 per cent having grown sales in the past year, compared to less than half in 2010 when PwC last conducted the survey "Family Firm - a resilient model for the 21st century". Growth has been particularly strong in Eastern Europe, Latin America and the Middle East. Only 19 per cent of the 1952 family businesses surveyed in more than 30 countries worldwide saw a reduction in sales over the last year, compared to 34 per cent two years ago. As for the future, family firms are very ambitious, with 81 per cent anticipating steady or quick and aggressive growth in the next five years. One of the biggest challenges, though, is the recruitment of skilled staff, cited by 43 per cent. Nearly 60 per cent say attracting the right talent will be a key challenge over the next five years, and nearly half say they will struggle to retain key staff. *Source: PWC*



Fotos: Yuri Arcurs, Peshkova, Pressmasters, fotosub/Shutterstock



## London will lose the crown

London can expect to lose its crown as the leading global centre for high finance this year due to job cuts, falling bonuses and competition from rival hubs such as New York, Hong Kong and Singapore. By 2015 the explosion in jobs in Hong Kong will have pushed London's City into third place on a league table of international financial centres, says the Centre for Economics and Business Research (CEBR). The CEBR also had more immediate bad news for London's bankers, suggesting combined City bonus pools are likely to slip to 4.4 billion GBP this year, down from 6.75 billion for 2011 and 11.56 billion in 2008. Such will be the rise in finance job numbers in the Far East that London is expected to only narrowly employ more financial workers than Singapore, the region's number two financial centre, in three years' time, the CEBR predicts. The latest predictions from the CEBR is that City job numbers will fall to 237,036 next year, their lowest level since 1993. The number of people employed in the financial sector in London, excluding most accountants and lawyers, has sunk below 250,000 this year, 11 per cent down from last year. At its peak the City employed more than 350,000 people before the financial crisis struck. *Source: Guardian*

## Regelmäßig internationale Karrierenews lesen?

Jetzt JobguideXpress International kostenlos abonnieren und monatlich per Email bekommen: [www.jobguide.de](http://www.jobguide.de)





# Neustart

Einige Zeit haben sie ihre Karriere, ihren gewählten Berufsweg verfolgt und dann stellt sich bei manchem Berufstätigen das Gefühl ein, in einer Sackgasse zu stecken. Nicht jeder hat dann den Mut, sich das einzugestehen und einfach noch mal ganz von vorn anzufangen. Jobguide Professional stellt drei Neustarter vor, die sich was getraut haben: Mai Dang-Goy nahm über den zweiten Bildungsweg noch mal ein Studium auf, Frank Philipp wechselte die Branche und die Funktion und Ulrich Hemel pendelt schon seit Jahren ständig zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Theologie und Business hin und her.



## Erst Krankenschwester, dann Bauingenieurin

Mit der klassischen Rollenverteilung ist sie groß geworden und in eine typische Mädchenrolle ging Mai Dang-Goy in ihrem ersten Beruf. Doch dann erwachte der Ehrgeiz und sie ging ihrer Begabung für Mathe und Technik nach und sattelte um auf einen klassischen Männerberuf.

Routine kann Mai Dang-Goy absolut nicht ausstehen. Sie war noch keine 20, da graute ihr bereits bei der Vorstellung, noch 30 weitere Jahre beruflich das zu machen, was sie gerade machte. Zwei Jahre war sie damals als Krankenschwester in einer Unfallklinik in Oggersheim beschäftigt und merkte, dass sie eine schnelle Auffassungsgabe hat: „Ich fühlte mich in dem Beruf einfach nicht genug herausgefordert“, erzählt die 38-jährige Tochter laotischer Flüchtlinge.

Die schnelle Auffassungsgabe hat sie wahrscheinlich auch schon zu Schulzeiten gehabt, aber da war sie „schlicht zu faul“, wie sie heute rückblickend bekennt. So kam sie im ersten Anlauf über die Hauptschule nicht hinaus und ging dann gleich in die Krankenschwester-Ausbildung. Dieser Beruf entsprach der Rollenverteilung, die sie in ihrer Familie gelernt hatte: „Wir Mädchen mussten im Haushalt immer alles machen, mein Bruder nichts.“

Doch der Arbeitsalltag hat ihren Ehrgeiz geweckt und so ging die junge Frau den harten zweiten Bildungsweg bis zum Fachabitur, um dann an der FH Kaiserslautern noch Bauingenieurwesen zu studieren. Von der Krankenschwester zur Bauingenieurin – ein ziemlicher Schwenk, warum nicht Ärztin? „Ich wollte finanzielle Unabhängigkeit erreichen durch die akademische Ausbildung und die Arbeitsbedingungen von Ärzten erschienen mir nicht attraktiv“, sagt Dang-Goy.

Ihr Faible für Mathe legte dann die Wahl eines sehr handfesten Faches nahe. Erfahrungen in der neuen Disziplin sammelte sie schnell bei Praktika in Architektur- und Ingenieurbüros und einem Auslandsjahr in Turin, wo sie beteiligt war an einem sehr herausfordernden Tunnelbau-Projekt für die Olympiade.

Doch als sich die fertige Bauingenieurin 2003 nach ihrem Abschluss deutschlandweit bewarb, war die Lage aufgrund der Baurezession nicht so ganz entspannt. So nahm sie eine Chance im Facility Management von Siemens in München an. In dem Unternehmen, das wenig später von Hochtief übernommen wurde, trug man ihr nach ersten Projekten schon bald die Aufgabe einer stellvertretenden Objektleiterin an, später dann die Projektleitung in der BMW-Welt und im BMW-Museum in München, was Verantwortung für über 100 Mitarbeiter einschloss.

2009 wechselte Dang-Goy dann ins Facility Management der Dussmann-Gruppe. Das Unternehmen, das 2011 weltweit 1,66 Milliarden Euro Umsatz machte und rund 58.000 Mitarbeiter beschäftigt, ist ein globaler Multi-Dienstleister. Für Unternehmen, Krankenhäuser, Altenheime und Kultureinrichtungen übernimmt die Dussmann Gruppe Aufgaben vom Technischen Management über Catering, Sicherheits- und Empfangsdienste sowie Gebäudereinigung bis zum Kaufmännischen Management und Energiemanagement. In Berlin betreibt das Unternehmen zudem das Kulturkaufhaus.

Deutschlandweit managt und überwacht Mai Dang-Goy bei Dussmann Dienstleistungen, die jeweils in Servicegesellschaften gebündelt sind. Betreut werden zum Beispiel Krankenhäuser und



Mai Dang-Goy, 38, Geschäftsführerin der Dussmann Beteiligungs- und Managementgesellschaft mbH in Berlin

Kultureinrichtungen - darunter auch Schlösser und Gärten rund um Berlin. Operativ werden die Geschäfte von Projektmanagern gesteuert und die Ingenieurin reist mit ihrem „mobilen Büro“ quer durch das Land, um in Geschäftsleitungssitzungen zu überprüfen, ob die Prioritäten jeweils richtig gesetzt werden, keine Risiken entstehen und ob Führung, Wertschöpfung und Produktivität stimmen. In ihrer Rolle als Gesellschafterin nimmt Dang-Goy auch eine Aufsichtsratsfunktion in den Servicegesellschaften wahr und sorgt in Gesellschafterversammlungen dafür, dass in dem Dussmann-Geschäftsbereich, in dem sie seit 2011 Geschäftsführerin ist, Wirtschaftlichkeit und Qualität gewahrt bleiben.

Annette Eicker



## Windkraft statt Wäsche

Statt kurzlebige modische Dessous zu vermarkten, plant Frank Philipp heute nachhaltige Projekte für die Energiewende. Ein ungewöhnlicher Karriereschritt – doch mit der passenden Weiterbildung zum richtigen Zeitpunkt ist ihm der Quereinstieg bestens geglückt.

Frank Philipp weiß, wie man frischen Wind in seine Karriere bringt. Vor drei Jahren hat der studierte Bau-Ingenieur nicht nur den Job und die beruflichen Aufgaben gewechselt, sondern gleich die komplette Branche: Früher hat er Bikinis vermarktet, heute plant er Windparks. Dabei wollte er ursprünglich mal Häuser bauen: „Im Grunde bin ich schon zweimal im Leben als Quereinsteiger in einem völlig neuen Umfeld gestartet“, sagt der 39-Jährige, der nach dem Ingenieurstudium zunächst eher zufällig im Wäsche-Marketing gelandet ist.

Und das kam so: Während der Ausbildung an der TU München jobbte Philipp als Werkstudent im Marketing beim Wäschekonzern Triumph International. Mit einem Umsatz von 1,7 Milliarden Euro und weltweit rund 36.000 Beschäftigten zählt das Unternehmen mit Marken wie Triumph, Sloggi, BeeDees oder Hom zu den größ-



Frank Philipp, 39, gelernter Bauingenieur, verkaufte erst Bikinis, jetzt baut er Windergianlagen

ten Dessous-Herstellern weltweit. Nach seinem Abschluss im Sommer 2001 bot seine Chefin dem bewährten Zahlen-Profi prompt eine Festanstellung im Online-Marketing an. „Ich fand das Thema damals spannend und habe zugesagt“, erzählt Philipp, der auch verschiedene Praktika bei Ingenieurbüros absolviert hatte und von den Gehalts- und Karriereperspektiven in der Baubranche eher ernüchert war.

Als Projektmanager für Neue Medien betreute er bei Triumph die internationalen Internetprojekte des Konzerns, entwarf Web 2.0-Strategien und kümmerte sich um den Online-Auftritt der weltweit erfolgreichen Wäsche-Marken. Ein abwechslungsreicher Job – doch irgendwann meldete sich der Ingenieur in ihm zurück, der im schnelllebigen Modegeschäft die bleibenden Werte vermisste: „Ich wollte meine Energie und mein Wissen gerne für etwas wirklich Nützliches einsetzen“, sagt Philipp. 2008 kündigte er seinen Marketing-Job bei Triumph und heuerte bei einem Münchner Softwarehaus an, wo er als

Leiter der Trainingsabteilung Kunden-Schulungen zu einer E-Commerce-Plattform organisierte. Doch wirklich angekommen fühlte er sich dort noch nicht.

Sein Ziel: Ein Job in der Boom-Branche Erneuerbare Energien. 2009 schrieb die Bundesregierung im Erneuerbare-Energien-Gesetz EEG erstmals einen Öko-Strom-Anteil von 35 Prozent als Zielmarke für das Jahr 2020 fest – und Frank Philipp hatte ein nachhaltiges Wirkungsfeld für sich entdeckt. „Mir war klar, dass dort jede Menge ungelöste Probleme auf Ingenieure warten“, sagt er. Allerdings konnte er weder das erforderliche Fachwissen noch praktische Erfahrung darin vorweisen, wie man Sonne, Wind oder Erdwärme auf wirtschaftliche Weise als Energiequellen anzapft.

Also wagte er den kompletten Bruch mit seinem bisherigen Berufsleben als Marketing-Manager und ging zurück an die Uni. 2009 schrieb er sich für ein zweijähriges Weiterbildungsstudium zum Master of Renewable Energy and Energy Efficiency „Remena“ ein. Das englischsprachige Master-Programm wird an den Universitäten Kassel und Kairo gelehrt und zielt schwerpunktmäßig auf die Energieversorgung aus erneuerbaren Quellen im Mittleren Osten und Nordafrika. Ein Großteil der Studenten stammt aus der Region. Auch Frank Philipp, der zum ersten Jahrgang gehörte, absolvierte ein Semester in Ägypten und reiste für seine Masterarbeit nach Syrien.

Der mutige Schritt und die Lernbereitschaft haben sich für ihn ausgezahlt. Unmittelbar nach dem Studium stellte das Kasseler Ingenieurbüro Cube Engineering den frisch ausgebildeten Profi für Solar- und Windkraft ein. Statt online Bikinis zu vermarkten, plant Frank Philipp heute Windkraftanlagen und führt Windmessungen durch. „Als Ingenieur sehe ich langfristig auf dem Arbeitsmarkt die besseren Perspektiven für mich“, sagt der erfolgreiche Umsteiger.

Mit seiner Einschätzung liegt der Windkraftexperte absolut richtig. Denn mehr als 380.000 Menschen arbeiten heute schon bundesweit in den Erneuerbaren Energien. Allein seit Frank Phillip sein Studium aufgenommen hat, sind rund 50.000 neue Jobs entstanden. Und es sollen noch mehr werden: Mit der politisch jüngst besiegelten Energiewende wird der Bedarf an Fachkräften weiter steigen, Experten gehen von 500.000 Jobs im Jahr 2020 aus. Davon hat auch Frank Philipp schon profitiert: Im August hat er nahtlos den Job gewechselt. Bei Ostwind in Regensburg darf er als Projektentwickler jetzt eigene Windprojekte realisieren und trägt viel Verantwortung. Das Familienunternehmen beschäftigt rund 100 Mitarbeiter in Regensburg, Straßburg und Prag und hat seit seiner Gründung vor 20 Jahren bereits 440 Windanlagen ans Netz gebracht. Der Quereinsteiger fühlt sich angekommen: „Die Stimmung im Unternehmen ist sehr gut, ich finde es super hier“, sagt er.

Kirstin von Elm

## Standbein und Spielbein

Ende April 2012 hat Ulrich Hemel eine heikle Aufgabe übernommen: den Vorsitz der Geschäftsführung beim Seniorenheimbetreiber Casa Reha Holding GmbH in Oberursel.

Die Gesellschaft mit rund 60 Häusern und 5.500 Mitarbeitern im Besitz des Londoner Finanzinvestors HGCcapital braucht dringend ein besseres Image, denn wiederholt wurde in den Medien die Unvereinbarkeit von guter Pflege und unbedingtem Gewinnwillen am Beispiel der Casa Reha diskutiert.

Der 56-jährige Theologe mit wirtschaftlichem Sachverstand und Sanierungserfahrung soll es richten. Damit hat er einmal mehr das „Stand- und Spielbein gewechselt“, den Schwerpunkt seiner Arbeit vom Theoretischen ins Praktische verlegt. „Beides zusammen ist eines“, sagt Geschäftsführer Hemel. „Hier kann ich zeigen, dass managen aus mehr besteht als aus Kennzahlen und wirtschaftlichen Zielen, dass es Gefühle gibt und das Postulat der Menschenwürde.“

Vieles auf einmal zu wollen, das begleitet Ulrich Hemel: Schon als Abiturient im hessischen Bensheim kann er mit einem Notendurchschnitt von 1,0 alles machen. Ein Medizinstudium liegt nahe. „Aber ich wollte möglichst viele meiner Interessen kombinieren“, sagt Hemel in der Rückschau. Was ihm weiterhilft, ist die Erkenntnis, dass es nicht unmöglich ist, gleichzeitig Verschiedenes in mehreren Orten zu studieren: Philosophie, katholische Theologie, Wirtschaftswissenschaften und Sprachen in Mainz, Rom und Regensburg.

Das Pensum schreckt den wissbegierigen wie ehrgeizigen jungen Mann nicht. Es bleibt ihm sogar Energie fürs Private: Mit 23 wird der aufstrebende Jungakademiker Vater. Und als seine Frau ihn verlässt, erzieht der 30-Jährige seine Kinder eben allein. Erst nach siebenjährigem Ringen mit der katholischen Kirche wird seine Ehe annulliert. Die Familie ernährt Hemel in dieser Zeit als Dolmetscher am Amtsgericht Regensburg, von Prozess zu Prozess vereidigt für Englisch, Französisch, Spanisch oder Italienisch.

Parallel krönt der vielseitig Talentierte seine theologische Forschung mit Dissertation und Habilitation. Damals 32 Jahre alt reüssiert er mit einer Schrift über die Ziele der religiösen Erziehung – für ihn bis heute ein Thema, das über die Religion hinaus reicht und die Kompetenz beinhaltet Entscheidungen zu treffen, also urteils- und handlungsfähig zu werden. „Jeder ist Kapitän seines eigenen Lebensschiffs“, sagt Hemel. Seine Erziehungsideale finden sich inzwischen in Religionslehrplänen wieder, seit diesem Jahr auch in Österreich.

Ulrich Hemel, für den das Leben eine Mischung aus Planung und Zufall bleibt, hat sich auch eine Hochschullaufbahn vorstellen können, aber die Zeit wird ihm zu lang, die die Amtskirche braucht, um ihn ehelos und mit den römischen Rechtsvorschriften in Einklang zu bringen. Nachdem er schon den Serviceleister Ecclesia Data gegründet hat, zieht es ihn 1991 zu Boston Consulting, wo er fürs Personalrecruiting zuständig ist, aber auch als Berater raus geht – zu Carl Zeiss etwa, wo damals Arbeitsplatzabbau auf der Tagesordnung steht. Nach fünf Jahren Sanierungsarbeit von außen will es der Stand- und Spielbeinwechsler wissen. Hemel wird Manager: „Ich wollte nicht mehr Beifahrer mit Karte auf dem Schoß sein, sondern selbst Auto fahren.“

Fotos: privat, Casa Reha Holding



Ulrich Hemel, 56, studierter Theologe, wechselte mehrmals zwischen der Rolle des Unternehmensgründers, Unternehmensberaters, Top-Managers.

Er heuert bei der Hartmann AG in Heidenheim an und bringt es bei dem Medizin- und Hygieneprodukterhersteller bis an die Vorstandsspitze. 2003 wählt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater ihn zum Manager des Jahres. Doch die erfolgreiche Globalisierung bringt Unfrieden in die Eigentümerfamilie – und Ulrich Hemel macht sich wieder auf den Weg: Gründung der Unternehmensberatung Strategie und Wert, Leitung des Möbelzulieferers Süddekor – und 2008 die Wahl zum Universitätspräsidenten der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Nachdem der Hochschulrat sich für den wirtschaftsnahen Theologen ausgesprochen hat, kommt es aber zu innerkirchlichen Auseinandersetzungen um den Mann, der sowohl mit religionsliberalem Gedankengut als auch mit einem Rom-unfreundlichen Lebenslauf Furore macht. Hemel ist inzwischen in dritter Ehe verheiratet. Im Mai 2008 wird das Bewerbungsverfahren um den Präsidentenposten erneut eröffnet – und der gläubige Katholik scheitert an der Amtskirche.

Die Wirtschaft hat ihn also wieder – wenn auch mit regelmäßigen Ausflügen ins Forschungsinstitut für Philosophie, ins Hilfswerk „Kinder ohne Grenzen“, ins Institut für Sozialstrategie und ins Schreiben und Lehren: „In meinem Arbeitsvertrag steht immer, dass die wissenschaftliche Arbeit bleibt“. So ist er nicht nur Autor von „Wert und Werte – Ethik für Manager“, sondern Professor Ulrich Hemel spricht auch an der Uni Regensburg im Wintersemester samstags über „Die kirchliche Zivilgesellschaft“ und die aktuelle Kirchenleitungskrise. Damit ist Casa Reha gerade das Stand- und die Lehre das Spielbein.

Ruth Lemmer





# Ich hol mir meine Freiheit zurück

**Kunden, Chefs, Kollegen. Emails, Meetings, Telefon. Alle wollen eine Rückmeldung. Und alle immer gleichzeitig. Da fühlt man sich ständig getrieben, fremdbestimmt, hinter Plan. Das Ziel guten Zeitmanagements ist also, über die eigene Zeit wieder selbst zu bestimmen. Der Weg dahin führt über ein paar einfache Regeln und dann über's Üben, Üben, Üben.**

Ein Kollege will dringend das aktuelle Projekt durchsprechen, der Chef erwartet einen Entwurf für die morgige Präsentation, das Controlling will die letzten Zahlen für den abgewickelten Auftrag und der Termin mit einem potenziellen Kunden will ebenso vorbereitet werden wie die Feedbackrunde mit dem Azubi.

Aufgaben, Termine, Verpflichtungen, Erwartungen – für viele Berufstätige müsste der Tag deutlich mehr als 24 Stunden haben. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten, ergab eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes, fühlt sich deutlich gestresst und gehetzt, leidet unter dem Termin- und Leistungsdruck, unter der Vielzahl der Arbeiten, die gleichzeitig zu betreuen sind, und den ständigen Unterbrechungen. Zwei von drei Beschäftigten arbeiten deshalb länger als

vertraglich vereinbart, jeder fünfte Arbeitnehmer macht sogar mindestens zehn Überstunden pro Woche. Egal, wie viel Zeit man am Tag, am Abend oder am Wochenende in den Job investiert, das Gefühl, nicht genug geschafft zu haben, bleibt. Und der Spaß an der Arbeit schwindet.

„Das Problem ist doch immer das gleiche: Es passen nur eine begrenzte Anzahl von Projekten in einen Tag. – Ganz egal, ob er zehn, zwölf oder 14 Stunden lang ist. Die wichtige Frage dabei ist: Tue ich in dieser Zeit Dinge, die mir weiterhelfen?“ stellt Alexander Pauly, Zeitmanagementtrainer und Buchautor („Crashkurs Zeitmanagement“), fest. Um die Lage an der Hamsterrad-Front zu entspannen, kann deshalb ein besseres Zeitmanagement hilfreich sein.

Fotos: istockphoto/chuwuy(2)





Die Palette von Büchern, Internetseiten und Seminaren für eine effizientere Nutzung des Tages ist reichhaltig. Es ist gut, sich die gängigsten Handlungsempfehlungen mal anzuschauen, finden Fachleute. Gleichzeitig raten sie aber davon ab, sich – wie oft praktiziert – überstürzt an die 1:1-Umsetzung zu machen. Denn: Nicht jeder Rat passt.

So ist etwa der weit verbreitete Rat für mehr Effizienz, man solle einen Vorgang gezielt nur einmal zur Hand nehmen und gleich abschließen, bei vielen Geschäften nur schwer umzusetzen. Schnell wird dann aus der erwarteten Verbesserung Frust pur. „Menschen und Berufe sind unterschiedlich gestrickt, so dass nicht eine Empfehlung allen helfen kann. Wandeln Sie die Standardtipps also so ab, dass sie in Ihr Unternehmen und an Ihren Arbeitsplatz passen – und vor allem so, dass sie sich gut für Sie anfühlen“, rät dazu Burkhard Krupa, Unternehmensberater und Zeitmanagementtrainer in Berlin.

### Dem Tag Struktur geben

Sinnvoll für ein passgenaues Zeitmanagement ist deshalb, zunächst mit einer Bestandsaufnahme des eigenen Berufsalltags zu beginnen. Über mindestens eine Arbeitswoche in 10- bis 15-Minutenschritten Tagebuch führen: Wofür wird die Zeit verwendet? Sind es vorab eingeplante Aufgaben? Oder spontane, selbst beschlossene? Oder solche, die plötzlich von außen herangetragen werden? Die Auflistung ist zweifellos aufwendig, hilft aber, festzustellen, ob und wo überhaupt Bedarf an Veränderung besteht. Zudem lassen sich so Zeitdiebe wie schlecht funktionierende Technik, ausufernde Meetings oder permanente Unterbrechungen ausmachen. Oftmals ist einem ja gar nicht klar, wo eigentlich der ganze Tag so bleibt.

Ebenso wichtig: sich die eigene Arbeitsweise bewusst zu machen. Von Geburt an ist in uns festgelegt, wie wir an Dinge herangehen. Bei den einen ist die linke Gehirnhälfte dominanter, bei den anderen die rechte. Erstere arbeiten linear, können gut mit Zahlen, Fakten und Ordnung. Letztere agieren kreativer, unstrukturierter, sprunghafter und spontaner. „Viele machen den Fehler, ihre Instrumente nicht nach dem eigenen Arbeitsmodus auszuwählen“, stellt Zeitmanagementtrainer Pauly fest. „Strukturiert-analytische Menschen können sich beispielsweise mit Excel-To-do-Listen und Outlook-Kalendern gut organisieren. Intuitive macht so etwas eher unglücklich.“ Während die einen besser arbeiten, wenn sie sich lange auf eine einzelne Aufgabe konzentrieren können, benötigen die anderen mehr Abwechslung und

zeitlichen Spielraum, um produktiv zu sein. Es ist also sinnvoll, diese Besonderheiten beim Aufstellen der eigenen Agenda zu beachten. Um im Tagesgeschäft schließlich auf eine praktikable Agenda zu kommen, empfehlen Zeitmanagement-Trainer folgendes Vorgehen:

**> Definieren Sie Ihre Mission.** „Ein Beschäftigter muss viele Rollen ausfüllen: Er ist Fachmann für ein Thema, Führungskraft, Kollege, Ansprechpartner für Kontakte aller Art nach draußen, Botschafter seiner eigenen Karriere. All diesen Aufgaben gleich gut gerecht zu werden, ist kaum möglich. Deshalb muss man sich fragen, was einem wichtig ist“, fordert Burkhard Krupa: Will ich Kunden glücklich machen? Die zuverlässigsten Produkte der Welt bauen? Meinem Chef gefallen oder der beste Kollege der Welt werden? Den Weg des geringsten Widerstandes gehen oder mich für mir wichtige Themen reinhängen und mir auch mal Ärger einhandeln? Reich und berühmt werden oder eine ruhige Kugel schieben und Zeit für Privates haben? Wo will ich in drei oder fünf Jahren stehen? Womit möchte ich meine Zeit füllen? Klingt banal, aber im Laufe der Jahre hat sich bei vielen Berufstätigen das Aufgabenspektrum gehörig verschoben. Viele tun längst nicht mehr das, was einmal ihre Leidenschaft war und was ihnen wichtig ist.

Aus diesen persönlichen Visionen lassen sich Unterziele für die nähere Zukunft ableiten. Wer dabei etwa feststellt, dass er seine Tage ausschließlich mit Dingen verbringt, die nicht auf seine Vision einzahlen, muss seine Aufgaben neu justieren. Zugegeben, als Arbeitnehmer in einem fest definierten Job sind die Spielräume oft nur begrenzt, aber gleichzeitig gilt auch: Wer nicht weiß, wo er hin will, wird auch nie dort ankommen.

**> Setzen Sie sich Ziele für die Woche.** Im Gegensatz zu den Aufgaben auf der Tagesagenda, die in der Regel dringend sind, sollten die Wochenziele Wichtigkeitsgetriebenen sein, rät Alexander Pauly. „Nehmen Sie sich zwei, drei Dinge vor, die Sie längerfristig weiterbringen. Denn wenn Sie sich immer allein auf Dringendes konzentrieren, haben Sie stets nur die nächste Aufgabe vor Augen und verlieren Ihre Ziele aus dem Blick.“ Wer kennt das nicht: Den ganzen Tag hart gearbeitet, aber im Grunde wenig erreicht.

**> Planen Sie Ihren Tag.** Die Daumenregel für ein sinnvolles Pensum lautet 60:40. Für 60 Prozent des Tages sehen Sie feste Aufgaben

vor, 40 Prozent bleiben frei für Unvorhergesehenes. Diese Gewichtung kann je nach Unternehmen aber auch anders ausfallen. Wer etwa stark vom Kundenverkehr abhängt, auf Zuruf arbeitet oder gerne flexibel arbeitet, wird weniger Zeit fest verplanen. Zeit für Pausen und fürs Privatleben auf der Agenda ebenfalls nicht vergessen.

**> Setzen Sie Prioritäten.** Nicht selten verlieren wir uns in völlig belanglosen Aufgaben, die gerade unseren Weg kreuzen. Das ist wenig effektiv. Lassen Sie sich zudem nicht vom Dringenden tyrannisieren. Erfolg wird bestimmt durch Wichtiges, nicht Dringendes. Das so genannte Eisenhower-Prinzip (siehe Tabelle) bewertet Aufgaben entsprechend und leitet daraus ab, in welcher Reihenfolge die Jobs angegangen werden sollten.

**> Schreiben Sie Aufgaben auf. Eine To-do-Liste,** die man runterarbeitet, gibt dem Tag Struktur und bewahrt einen davor, Aufgaben zu vergessen oder sich mit anderen Dingen zu verzetteln. Wer sich von Listen gegängelt fühlt, probiert es mal mit Haftnotizen.

**> Folgen Sie Ihrem Biorhythmus.** Die meisten Menschen haben ihre produktivsten Phasen am Vormittag und dann noch mal am späten Nachmittag. Sinnvollerweise legt man sich die Aufgaben, die viel Konzentration oder Kreativität benötigen, in diese Zeitfenster und verlegt unwichtiges auf die Mittagszeit. „Und nicht erst jeden Morgen mit Klönen in der Kaffeeküche, E-Mails und Handy aufhalten“, rät Zeitcoach Krupa. „Sonst ist es ruckzuck elf Uhr und Sie haben Ihr Hoch schon wieder verpasst.“

**> Schaffen Sie sich Zeitinseln.** Störungen sind Gift für komplexe oder kreative Projekte. Schon eine kurze Unterbrechung bewirkt, dass wir anschließend mehrere Minuten benötigen, um uns wieder ins alte Thema reinzufuchsen. Darunter leiden Qualität und Effizienz. Deshalb der Rat von Experten: Zeiten definieren, in denen Sie abtauchen und nicht erreichbar sind. Handy aus, E-Mail aus, Tür zu. „Die meisten glauben, sie müssten ständig für alle da sein“, stellt Burkhard Krupa fest. „Aber das müssen sie nicht. Mit einer freundlichen Ansage auf dem Anrufbeantworter ‚Ich bin in der Zeit von neun bis elf in einem Termin, rufe Sie danach aber sofort zurück.‘ lässt sich vieles regeln. Und auch Mitarbeiter lassen sich mit der Zeit auf die neuen Zeitfenster einrichten.“ Für traditionell störungsintensive Phasen sollte man dann einfache Dinge vorsehen. Als effizient hat sich auch erwiesen, Aufgaben zu clustern: Telefonate zum Beispiel nicht über den Tag verteilen, sondern nach Möglichkeit einmal en bloc erledigen.

**> Beziehen Sie andere ein.** Zeitmanagement funktioniert am Besten, indem Sie mit den Leuten aus Ihrem Umfeld darüber sprechen und Absprachen treffen. Wer sich regelmäßig in gewissen Zeitfenstern rausziehen möchte, kann das nur, wenn der Rest mitmacht. Darüber



hinaus lassen sich im Gespräch gemeinsam Zeitkiller aufspüren und abstellen. Vielen fehlt beispielsweise schlicht das Bewusstsein, wie viel Zeit anderer Leute sie verschwenden, indem sie permanent bei Meetings zu spät aufkreuzen oder Gespräche durch eingehende Anrufe unterbrechen.

**> Delegieren Sie.** Insbesondere Führungskräfte sind getrieben von der Idee „Ich muss alles selbst machen und entscheiden“. Mit zunehmendem Kompetenzbereich wird das Auslagern von Aufgaben aber immer nötiger. Jobs, die andere besser, billiger oder schneller erledigen können, sollte man also nach Möglichkeit abgeben. Vorrangig geeignet ist alles, was nicht unmittelbar zu den Zielen und Aufgaben gehört, die man sich für seine Vision und seine Erfüllung im Job gesetzt hat.

**> Pfeifen Sie auf Perfektionismus.** Insbesondere Frauen neigen dazu, jede Aufgabe inklusive Sahnehäubchen zu erledigen. Das ist oft aber gar nicht nötig. Liefern Sie das, was Ihr Kunde, Ihr Chef, Ihr Kollege bestellt hat. Das reicht. Die Zeit, die bislang fürs Sahnehäubchen draufgegangen ist, investieren Sie sinnvoller. Dazu gehört auch, schon

mal „Nein“ zu sagen zu Projekten oder Sonderaufträgen, auch wenn Sie einem schmeicheln. Messen Sie Entscheidungen für oder gegen solche Anfragen an ihrer Nützlichkeit für Ihre Ziele und Visionen für den Job.

**> Seien Sie gnädig mit sich.** „Zeitmanagement steht der menschlichen Psyche eigentlich komplett entgegen. Wenn wir uns konzentrieren, dann zwingen wir das Gehirn, anderes auszublenden. Dafür sind wir eigentlich nicht gemacht. Und deshalb sollten wir auch nicht zu viel Disziplin von uns verlangen“, sagt Zeitcoach Burkhard Krupa. Zeitmanagement ist ein Prozess. Ein Buch oder ein Seminar kann noch so gut sein, die Umsetzung muss einfach geübt werden. „Wer sich am Ende eines Tages sagen kann, ‚Mensch, heute habe ich bewusst entschieden, mich nicht vom Telefonklingeln unterbrechen zu lassen,‘ hat doch schon ein Stück Freiraum gewonnen“, findet Alexander Pauly.

Ulrike Heitze

### App für notorische Abschweifer

Wer sich zur Entspannung hin und wieder mal im Internet verliert und alles dort viel spannender findet als die aktuelle Aufgabe, dem sei eine gelegentliche Auszeit gegönnt. Damit die Pause aber nicht zu lange ausfällt, gibt es mit „Stay Focussed“ und „Leech Block“ zwei Apps, mit denen man seinen Lieblingsseiten ein Zeitlimit verpassen kann. Ist das abgelaufen, wird die Seite geblockt: Das Signal, gedanklich wieder an den Schreibtisch zurückzukehren.

### Aufgaben klassifizieren mit dem Eisenhower\*-Prinzip

Aufgabentyp	ist...	bearbeitet man so...
A	wichtig und dringend	Sofort und selbst erledigen. Zeit dafür nehmen und sorgfältig angehen, weil wichtig.
B	wichtig, aber nicht dringend	Kontrolliert und ernsthaft terminieren und dann mit Sorgfalt erledigen, weil wichtig. B-Aufgaben sind meist strategische, kreative oder konzeptionelle Vorgänge. Manchmal lassen sie sich auch an kompetente Mitarbeiter delegieren.
C	dringend, aber nicht wichtig	Delegieren an Mitarbeiter oder schnell (!, weil nicht wichtig) selbst erledigen. C-Aufgaben dominieren gerne den Tagesablauf und werden meist von außen aufgedrängt. Obwohl unwichtig, investiert man oft mehr Zeit als nötig und sinnvoll.
P	weder wichtig noch dringend	Mutig in die Ablage P, den Papierkorb, werfen.

\* Basiert auf den Lehren von US-Präsident und General Dwight D. Eisenhower. Quelle: eigene Recherche



## Lidl auf dem Weg zum Branchenprimus

Eine Zeitenwende im Einzelhandel kündigte jetzt die Wirtschaftswoche an. Die Schwarz-Gruppe mit ihren Vertriebslinien Lidl und Kaufland könnte sich nach Prognosen des Handelsinformationsdienstes Planet Retail schon bald an die Spitze der Branche setzen. Bereits im nächsten Jahr wäre es möglich, dass die Gruppe den Düsseldorfer Metro-Konzern als größtes deutsches Handelsunternehmen ablöst. Lidl allein dürfte nach den Analysen spätestens 2016 seinen Erzrivalen Aldi als weltweiten Discount-König entthronen. Die Planet-Retail-Experten gehen davon aus, dass die weltweiten Lidl-Umsätze 2016 auf insgesamt 67,9 Milliarden Euro brutto steigen werden. Die von Aldi sollen dann 66,8 Milliarden Euro erreichen.

## Die Top Ten der IT Trends

Das amerikanische Analysehaus Gartner verkündet jedes Jahr die wichtigsten strategischen IT-Trends für Unternehmen. Im Jahr 2012 landeten diese Technologien auf den ersten zehn Plätzen

1. Media Tablets
2. Mobile-zentrierte Anwendungen und Interfaces
3. Kontextuelle und soziale Nutzererfahrungen
4. Internet der Dinge
5. App Stores & Marketplaces
6. Next Generation Analytics
7. Big Data
8. In-Memory Computing
9. Server mit niedrigstem Energieverbrauch
10. Cloud Computing

## Gute Noten für Frauenförderung

Henkel belegt in einem Dax-30-Ranking des Bundesfamilienministeriums zum Thema „Frauen und Karriere“ Platz eins. Aktuell sind 30 Prozent der 9.000 außertariflichen „Henkelaner“ weiblich. Auf den obersten drei Managementebenen arbeiten 18,5 Prozent Frauen.

## Die größten Familienunternehmen in Deutschland

Unter den 100 umsatzstärksten Firmen Deutschlands befinden sich nach Berechnung des Instituts für Familienunternehmen aktuell 51 in der Hand von Unternehmerfamilien. Von den rund 2058 Milliarden Euro Umsatz der Top 100 erwirtschafteten sie 915 Milliarden (44,4 Prozent). Die deutschen Familienunternehmen scheinen also nicht die verkehrteste Adresse für die Karriere zu sein. Die Tabelle zeigt die zehn größten:



Unternehmen	Branche	Umsatz 2011 in €	Beschäftigte 2011
Volkswagen	Automobil	159 Mrd.	502.000
BMW	Automobil	68 Mrd.	100.300
Metro	Handel	66 Mrd.	287.900
Schwarz-Gruppe	Handel	63 Mrd.	315.000
Aldi-Gruppe	Handel	52 Mrd.	250.000
Robert Bosch GmbH	Technologie	51 Mrd.	302.000
Franz Haniel & Cie. GmbH	Mischkonzern	27 Mrd.	57.800
Heraeus Holding GmbH	Technologie	26 Mrd.	13.300
Celesio AG	Pharmahandel	23 Mrd.	47.000
Phoenix Group	Pharmagroßhandel	22 Mrd.	28.100

## Die EU braucht Beamten-Nachwuchs

Der Fachkräftemangel macht auch vor der Europäischen Union (EU) nicht halt: Bis 2020 wird ein Drittel der derzeit 55.000 EU-Mitarbeiter in Rente gehen. Das Europäische Amt für Personalauswahl (Epsa) sucht daher händeringend Talente, die die frei werdenden Posten übernehmen können. Dabei haben die EU-Personaler nicht nur vielversprechende Aspiranten für Ministerrat, Parlament und Kommission im Fokus, sondern auch Nachwuchs für diverse europäische Agenturen – vom Experten für Wettbewerbsrecht über den Übersetzer für slawische Sprachen bis zum Entwicklungshelfer. Es locken internationales Arbeiten, die Vorzüge des Beamtenlebens und attraktive Gehälter. So beginnt das Einstiegs-salär etwa im Bereich Assistenz bei monatlich 2.700 Euro, schreibt das Handelsblatt. Administratoren – Projektmanager, Justiziar, Ökonom – starten bei monatlich 4.300 Euro.



Doch die Hürden sind hoch: Nur einer von hundert Bewerbern übersteht den „Concours“, den als besonders hart geltenden Einstellungstest der EU. Und rund neun Monate vergehen in der Regel von der ersten Ausschreibung einer Stelle bis zum ersten Tag im neuen Job. Der nächste allgemeine Concours beginnt im März 2013. Stellen für Spezialisten werden vorher auf der Webseite des Epsa (europa.eu/epsa/) ausgeschrieben. Dort gibt es auch kostenlose Tests, mit denen sich Bewerber auf die computerbasierte Aufnahmeprüfung vorbereiten können.

Quelle: Handelsblatt

# Banken back to basic

Finanz- und Euro-Krise sorgen derzeit vor allem im Bankensektor für große Veränderungen. So wenden sich die deutschen Institute wieder verstärkt dem „Brot- und Butter-Geschäft“ – Baufinanzierungen, Sparanlagen, Girokonten – oder der reinen Vermögensverwaltung zu. Auch das Thema Nachhaltigkeit erreicht den Bankensektor: Viele Institute schneiden ihre Finanzprodukte immer öfter auf Kunden zu, die nach moralisch vertretbaren Formen der Anlage suchen. Dafür brauchen sie Mitarbeiter, die die Kunden entsprechend beraten und Unternehmen auf ethisch korrektes Handeln überprüfen. Das Investmentbanking dagegen dünnt die internationalen Großbanken mehr und mehr aus. Nach Berechnungen der Unternehmensberatung Roland Berger könnten in diesem Sektor in den kommenden fünf Jahren weltweit 75.000 Stellen wegfallen. Das wären 15 Prozent der heutigen Belegschaft. Erst kürzlich hatte die Deutsche Bank angekündigt, 1.500 Stellen in dieser Sparte abzubauen. Speziell bei den Schweizer Großbanken kommt hinzu, dass ihnen das Geschäft mit Steuerflüchtlern wegbriecht. Sie wollen nun das Asset Management stärken und international ausbauen. Die Konsequenz: Nach Barclays und HSBC will nun offenbar auch die UBS ihre Boni für Führungskräfte begrenzen. Ebenso plant die Deutsche Bank eine Vergütungsreform für ihre Spitzenkräfte. Einen generellen Deckel soll es nicht geben. Die Manager müssen bei Bonuszahlungen in Aktien jedoch künftig fünf Jahr auf die Zuteilung warten. Quellen: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Financial Times Deutschland, Handelsblatt, Spiegel Online

## Wirtschaftskanzleien im Hoch

Der Markt für wirtschaftsberatende Großkanzleien ist auf ein neues Rekordhoch gestiegen. Knapp 3,8 Milliarden Euro erwirtschafteten die 50 umsatzstärksten Kanzleien in Deutschland laut einer Rangliste des Fachverlags Juve. Rasant wuchsen dabei vor allem Gleiss Lutz, Noerr und Allen & Overy. Dennoch blieben Freshfields Bruckhaus Deringer, CMS Hasche Sigle und Hengeler Mueller auf den ersten drei Rängen. Auf den Personalbestand hat diese Entwicklung jedoch weniger Einfluss. Die meisten großen Kanzleien halten ihre Teams stabil, weil der Kern ihrer wirtschaftlichen Strategie auf eine Optimierung und nicht auf eine Verbreiterung des Geschäfts abzielt, schreibt eine Juve-Redaktion im Handelsblatt. Eine Ausnahme ist CMS: Hier legte die Anzahl an Partnern und Associates laut Juve um 6,6 Prozent zu.

## Fraunhofer schafft über 1.000 neue Jobs

Die Fraunhofer-Gesellschaft wird auch 2013 wieder stark wachsen. Über 1.000 zusätzliche Stellen will die Forschungsgesellschaft schaffen. Gebraucht werden vor allem Ingenieure und Naturwissenschaftler, aber auch Verwaltungsangestellte. Der Ausbau erfolgt in erster Linie in den stark nachgefragten Forschungsgebieten: Energiewende, Elektromobilität, Produktionstechnik und digitaler Wandel. Weitere 1.000 Vakanzen werden erwartungsgemäß entstehen, weil Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Quelle: Fraunhofer

## Höchste Priorität für M2M

Das Thema Maschine-zu-Maschine-Kommunikation (M2M) nimmt in der ITK-Branche einen immer höheren Stellenwert ein. Experten glauben, dass die Weichen für eine tiefere Durchdringung der Technik in Anwendungsbereichen wie Medizin, Logistik oder Industrieautomation gestellt sind. Unternehmen wie die Deutsche Telekom räumen M2M inzwischen sogar höchste Priorität ein. Manager werden an dem Thema nicht mehr vorbeikommen – und Spezialisten auf diesem Gebiet sind gefragte Leute. Die Bandbreite an möglichen M2M-Anwendungen reicht von industriellen Automatisierungs-, Mess- und Steuerungssystemen über Logistik- und Flottenmanagement bis hin zu Bezahlterminals und Verkaufsautomaten. Im Vordergrund stehen meist Prozess- und Kostenoptimierungspotenziale. Geräte, Fahrzeuge, Maschinen und ganze Fertigungsanlagen werden mit Mobilfunkmodulen ausgestattet. Hierüber halten sie Kontakt zur Unternehmens-IT – ohne dass ein Mensch die übertragenen Daten jemals anfassen oder in weiterverarbeitende Systeme eingeben müsste. Bereits bis 2020, so Marktbeobachter, werden sich mehr Maschinen über Mobilfunknetze unterhalten als Menschen. M2M verzeichnet Wachstumsraten von 30 bis 40 Prozent pro Jahr. Quelle: VDI-Nachrichten

## Meinung

» Im Wettlauf um die besten Köpfe muss es das Ziel sein, die Kompetenz im Haus zu halten.«

Siemens Personalvorstand Brigitte Ederer zur Einführung einer „Anti-Herd-Prämie“. Mitarbeiter, deren Kinder eine Betreuungseinrichtung besuchen, erhalten bis zur Einschulung der Sprösslinge 100 Euro monatlich und bis zum 14. Lebensmonat sogar 500 Euro, wenn sie frühzeitig wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren.



# Accenture GmbH

Campus Kronberg 1\_61476 Kronberg\_0 61 73-94-99\_www.accenture.de



**Die Gesellschaft.** Der Unternehmensname Accenture ist Programm: Das Kunstwort setzt sich zusammen aus „Accent on the future“. Das Unternehmen wurde 1989 gegründet und 2001 umbenannt in Accenture. Seither ist es börsennotiert an der New York Stock Exchange. Die Accenture GmbH ist zuständig für das Geschäft im deutschsprachigen Europa.

**Dienstleistungen und Marktbedeutung.** Accenture bietet Strategieberatung in Transformationsprozessen inklusive der Umsetzung, Management- und Geschäftsprozessberatung, Systemintegration sowie IT-Implementierungen und IT-Outsourcing. „Business Integration“ nennt das Unternehmen seinen ganzheitlichen Beratungsansatz. Accenture ist international tätig: 94 der weltgrößten Unternehmen, die im „Fortune-Global-100“-Index des US-Magazins gelistet sind sowie drei Viertel der Fortune Global 500 und Regierungsbehörden in aller Welt nehmen nach Angaben des Beratungshauses dessen Dienstleistungen in Anspruch.

Accenture ist in allen großen Branchen tätig und hat seine Beratungsteams auf diese spezialisiert – zum Beispiel auf Financial Services

(Banken und Versicherungen), Communication Media and Technology (Telekommunikationsunternehmen, aber auch Konzerne wie SAP), Ressources, Health & Public Services (Krankenhäuser, Regierungen), Products (Konsumgüter, Automobilindustrie etc.).

Im Fiskaljahr 2011/2012 verbuchte Accenture weltweit einen Nettoumsatz von 27,9 (Vorjahr: 25,5) Milliarden US-Dollar.

**Standorte und Mitarbeiter.** Mehr als 257.000 Mitarbeiter stehen in 54 Ländern der Welt auf der Gehaltsliste des Unternehmens und sind in 120 Ländern für Kunden im Einsatz. Allein im deutschsprachigen Raum sind 5.500 Mitarbeiter tätig, von denen etwa 2.000 ihre „Home-base“ auf dem campusartigen Gelände in Kronberg nahe Frankfurt haben, weitere gehören den Büros in München, Stuttgart, Berlin, Düsseldorf oder den Niederlassungen in Wien und Zürich an. Die Zugehörigkeit zu einem Standort sagt allerdings, wie immer bei Beratungsunternehmen, nicht unbedingt etwas über den eigentlichen Arbeitsort aus, denn der ist bei den meisten Accenture-Mitarbeitern direkt beim Kunden.

**Unternehmensorganisation und Kultur.** Das Geschäft ist strukturiert in die drei Felder Managementberatung, Technologie und Outsourcing. Den größten Anteil daran hat die Beratung, die wiederum unterteilt ist in drei Beratungsfelder: In der Managementberatung geht es um strategische Fragen, daraus resultierende organisatorische Veränderungen und die Transformation von Unternehmen. Die Systemintegrationsberatung hingegen konzentriert sich auf Programme für das Zusammenspiel komplexer IT-Infrastrukturen in zumeist großen, international agierenden Unternehmen und Konzernen. Auch in der Technologieberatung geht es um IT, hier jedoch darum, durch innovativen Technologieeinsatz die strategischen Vorteile für Unternehmen zu erzielen.

Accenture ist überzeugt, dass kulturelle und ethnische Vielfalt Teams kreativer und effizienter arbeiten lassen. Daher investiert das Beratungshaus in eine globale Belegschaft, die Menschen unterschiedlicher Herkunft mit einem breiten Spektrum von Fähigkeiten und Erfahrungen zusammenbringt. Zum Thema „Diversity“ gehört auch, dass Accenture großen Wert auf die Einstellung und Förderung von Frauen legt, rund 70.000 Frauen gehören weltweit zum Unternehmen.

Accenture-Mitarbeiter sind miteinander in internen Communities verbunden. Diese setzen sich in der Regel aus 100 bis 150 Mitarbeitern der verschiedensten Ebenen zusammen und stellen ein Forum dar, in dem durch professionelle und soziale Aktivitäten enge Verbindungen zu den Kollegen geknüpft werden können.

Überdies leisten Accenture-Mitarbeiter im Rahmen der Accenture Development Partnership (ADP), eines globalen Programms zur Förderung von gesellschaftlichem Engagement, gemeinsam ehrenamtliche Arbeit für gemeinnützige Organisationen, im vergangenen Jahr waren es 87.000 Stunden.



Erwartet werden ein überdurchschnittlich abgeschlossenes Hochschulstudium, mindestens dreijährige Erfahrung im jeweiligen Bereich, sehr gute praktische Kenntnisse, Persönlichkeit und Kommunikationsstärke, Teamfähigkeit und Belastbarkeit, Flexibilität und Engagement, eine hohe Kundenorientierung und sehr gute Englisch-Kenntnisse.

**Karriereentwicklung.** Während Berufseinsteiger nach der Hochschule in der Beratung als „Analyst“ beginnen, docken erfahrenere Kandidaten je nach Praxis-Hintergrund auf der Stufe des „Consultants“ an oder als „Manager“ beziehungsweise „Senior Manager“, um dann letztlich Senior Executive zu werden und gegebenenfalls bis in die nationale Partner-Ebene vorzudringen.

In der Managementberatung sind alle Mitarbeiter in der Regel einer Brancheneinheit zugehörig und spezialisieren sich darüber hinaus in den Bereichen Customer Relationship Management, Finance & Performance Management, Process & Innovation Performance, Risk Management, Strategy, Supply Chain Management oder Talent & Organization Management.

Im Geschäftsfeld Technologie bringen Jobwechsler, die als Berater einsteigen, bereits Spezialwissen mit oder bauen dieses in den Bereichen Enterprise Architecture, IT-Sicherheit, Data Center Technology, Workplace Technology & Collaboration oder Netzwerktechnologie auf.

Das Karrieremodell beinhaltet hier zusätzliche Schritte: Je nach Vorerfahrung beginnen Young Professionals hier oberhalb der Einstiegsstufe des „Associate Software Engineer“ entweder als „Software Engineer“, „Senior Software Engineer“, „Systems Analyst“ oder „Senior Systems Analyst“, um sich dann zum Manager, Senior Manager und Senior Executive weiterzuentwickeln – auch hier mit der Option auf den Partner-Status.

Für Programmierer oder Anwendungsentwickler bieten sich in dem Bereich Technology Solutions Einstiegsmöglichkeiten an allen

KARRIERE-FAKTOREN	
Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	+
Kinderbetreuung	-
Betriebssport	+
Betriebliches Gesundheitsmanagement	-
Auslandsentsendung Langzeit	+
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	+
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	+
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	+
Möglichkeit zur Partnerschaft	+
Frauenanteil an Führungspositionen	22 %
Akademikerquote an Belegschaft	85 %

**Einstieg für Professionals.** Möglichkeiten für Quereinsteiger bestehen in allen Unternehmensbereichen. Im deutschsprachigen Raum plant die Beratungsgesellschaft, im Geschäftsjahr 2012/2013 allein 1.000 neue Mitarbeiter einzustellen, davon viele mit mehrjähriger Berufserfahrung. Besonders gesucht sind derzeit Professionals für die Technologiesparte, also Informatiker, Wirtschafts- und Naturwissenschaftler und Ingenieure. Ideal ist, wenn Kandidaten neben fachlicher Kompetenz bereits drei oder mehr Jahre Berufserfahrung mitbringen. Die meisten Accenture-Berater kommen aus der (Wirtschafts-)Informatik, sind Wirtschaftsingenieure oder Ingenieure beziehungsweise Wirtschafts- oder Naturwissenschaftler. Wer SAP-Erfahrung hat oder sich mit Datenbanken auskennt und ein sehr gutes BWL- oder Ingenieur-Profil vorweisen kann, hat besonders gute Chancen.

## MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN

Wirtschaftsinformatiker	++
Informatiker	++
Wirtschaftsingenieure	++
Wirtschaftswissenschaftler	++
Ingenieure	+
Naturwissenschaftler	+



Accenture Standorten. Sie durchlaufen zum Start eine zweimonatige Vertiefung ihrer Kenntnisse der Anwendungsentwicklung (Java, SAP technisch und SAP anwendungsorientiert) und übernehmen die technische Realisierung der von Accenture entwickelten Lösungen.

Aufgebaut wird auch im Geschäftsbereich Outsourcing, in dem Accenture IT-Dienstleistungen für seine Kunden erbringt und ganze Geschäftsprozesse – teilweise auf eigenes Risiko – betreibt. Hier gibt es ein neunstufiges Karrieremodell, bei dem man auf dem Level H beginnt und sich vorarbeitet zum Level A, um dann letztlich Senior Executive zu werden.

Auch in den zentralen Unternehmensfunktionen gibt es Entwicklungsmöglichkeiten, etwa in Marketing, Personal, Recht oder Finanzfunktionen.

Neue Mitarbeiter werden im ersten halben Jahr im Rahmen der „New Joiner Orientation“ von einem Mentor begleitet, danach von einem Counselor, also einem erfahrenen Berater, mit dem die individuellen Entwicklungsmaßnahmen besprochen werden.

Im Anschluss an die Einarbeitung gibt es regelmäßiges Feedback für jeden und Mentoren begleiten die Karriere. Alle Consultants werden zudem bei der Weiterentwicklung unterstützt durch umfangreiche Pflichttrainings und freiwillige Schulungen, in denen ihnen zunächst grundlegende Kenntnisse über die Arbeitsweise von Accenture vermittelt werden. Daran schließen sich dann Fach- und Branchentrainings an, die teils in den Trainings-Centern in den USA, den Niederlan-

den und Frankreich stattfinden. Im Schulungsportal „myLearning“ stehen für die Mitarbeiter 20.000 Online-Kurse, virtuelle Trainings und Qualifikationsmaßnahmen bereit. Wer neu einsteigt, absolviert im Schnitt 300 Stunden Training in den ersten Jahren.

Für Frauen gibt es Mentoring-Programme, bei denen Mentorinnen auf Senior-Executive-Ebene weibliche Führungskräfte unterstützen mit Tipps fürs Netzwerken und Erfahrungsaustausch darüber, wie sie den nächsten Karriereschritt erreichen. Bis heute haben bereits mehr als 550 Frauen aus 23 Ländern an diesen Programmen teilgenommen.

Zusätzlich gibt es das Accenture Women's Network, eine globale interne Website, die Frauen im Unternehmen miteinander verbindet und den Zugang zu internen und externen Ressourcen ermöglicht. Solche Networks gibt es auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Das Leistungspaket für Accenture-Mitarbeiter beinhaltet neben dem Fix-Gehalt eine variable Komponente, die sich nach Zielen und der individuellen Leistung richtet. Zusätzlich gibt es „serienmäßig“ eine betriebliche Altersvorsorge.

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen, bietet Accenture flexible Arbeitszeitregelungen und Teilzeitmodelle, ein Wiedereinstiegsprogramm für Eltern, das durch Beratung und Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Rahmenbedingungen jungen Eltern hilft. Auch wenn sich anderweitig die Lebenssituation oder die Bedürfnisse der Mitarbeiter ändern, bietet das Unternehmen zahlreiche Leistungen wie etwa Seminare zur Finanzplanung.

In den meisten Accenture-Niederlassungen werden vielfältige gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit angeboten, bei denen die Mitarbeiter persönliche Interessen verfolgen, Kollegen treffen, sich zum Betriebsausflug, zum Fußball oder Skifahren verabreden, aber auch Vorträge von Gastrednern zu aktuellen Business Themen.

#### BEWERBEN

Online über das Bewerbermanagementsystem, mit Hinweis auf den Jobguide; Vakanzen auf <http://careers.accenture.com/de-de/jobs/Pages/jobsearch.aspx>



#### ANSPRECHPARTNER

Recruiting-Team Deutschland, Infoline: 08 00-45 04 50 45, [recruiting.germany@accenture.com](mailto:recruiting.germany@accenture.com)

#### AUSWAHLVERFAHREN

Bewerber mit einigen Jahren Berufserfahrung werden in der Regel zu mehreren persönlichen Gesprächen eingeladen.



[facebook.com/accenturekarriere](https://www.facebook.com/accenturekarriere)



[twitter.com/erlebeaccenture](https://twitter.com/erlebeaccenture)



[xing.com/companies/accenture](https://www.xing.com/companies/accenture)



# BE > YOU IMAGINED

Entscheiden Sie sich für Accenture, eines der weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Management Consulting, Technologie und Outsourcing. Und damit für anspruchsvolle Projekte in internationalen Teams, hochkarätige Kunden sowie gezielte Weiterbildung. Kein Tag gleicht dem anderen! Mit individueller Förderung durch erfahrene Kollegen sowie persönlicher und fachlicher Wertschätzung machen Sie in Ihrem Tempo Karriere. Wachsen Sie über sich hinaus: [accenture.de/karriere/jp](http://accenture.de/karriere/jp)

>  
**accenture**  
High performance. Delivered.

**BE GREATER THAN**  
beratung | technologie | outsourcing





# Ebner Stolz Mönning Bachem

Kronenstraße 30\_70174 Stuttgart\_07 11-20 49-0\_www.ebnerstolz.de

**Die Gesellschaft.** Die große mittelständische Beratungsgesellschaft ist 2009 aus der Fusion von Ebner, Stolz & Partner (Stuttgart), Ebner, Stolz Mönning/Mönning & Partner (Hamburg) und BFJM Bachem Fervers Janßen Mehrhoff (Köln) hervorgegangen und zählt heute mit mehr als 100 Partnern zu den Top-Zehn in Deutschland. International ist Ebner Stolz Mönning Bachem bei Nexia International eingebunden, einem weltweiten Netzwerk von Beratungs- und Prüfungsunternehmen. Hier arbeitet Ebner Stolz Mönning Bachem aktiv im internationalen Board mit.

**Dienstleistungen und Marktbedeutung.** Die Kanzlei bietet Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung an und betreut auch Sanierungsfälle. Einige der Partner und ihre Teams haben sich auf spezielle Beratungsfelder kapriziert: Altersvorsorge, Banken und Steuerrecht, Börsennotierte Unternehmen, Corporate Finance, Internationale Rechnungslegung, Internationales Steuerrecht, Interne Revision, IT-Revision, Rechnungs- und Personalwesen, Restrukturierung, Risikomanagement, Unternehmensnachfolge oder Unternehmen und Steuern.



## MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN

Wirtschaftswissenschaftler	+++
Steuerberater	+
Wirtschaftsprüfer	+
Juristen	+

Zu den Klienten zählen überwiegend größere mittelständische Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen aus allen Branchen. Dazu kommen in den vergangenen Jahren zunehmend Aufträge der öffentlichen Hand und von Banken.

Das Unternehmen betont seine lokalen Wurzeln und verspricht seinen Klienten an 15 Standorten direkte persönliche Betreuung und einen festen Ansprechpartner vor Ort. Geht es um komplexe Beratungsfälle, so werden die lokalen Ansprechpartner unterstützt durch ein Team aus internen Spezialisten. Dabei positioniert sich das Unternehmen in Abgrenzung zu reinen Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsrechtskanzleien beziehungsweise zu reinen Beratungsunternehmen als Anbieter, der mit Kollegen aus mehreren Disziplinen die Probleme seiner Kunden ganzheitlich betrachtet.

Bei grenzüberschreitenden Fragestellungen von Mandanten mit Standorten in mehreren Ländern greift die Kanzlei zusätzlich auf die Expertise von Partner-Kanzleien aus dem Nexia-Netzwerk zurück, das mit 520 Büros in 105 Ländern vertreten ist. Dies geschieht zum Beispiel bei der Beratung zur Expansion von Unternehmen ins Ausland, der Gestaltung internationaler Verrechnungspreise oder bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen.

Die Beratung erwirtschaftete 2011 einen Umsatz von 121 (Vorjahr: 100) Millionen Euro, veröffentlicht aber keine Ertragszahlen.

**Unternehmensorganisation und Kultur.** Das Unternehmen ist gegliedert in drei Beratungsfelder: Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung.

Die Hierarchien seien flach und Seniorität habe, anders als in vielen großen Kanzleien, keine große Bedeutung, sagt Beate Schauer aus dem Personalbereich. Es sei keine Frage von Alter, Hierarchie oder Lebenserfahrung, sondern abhängig von Persönlichkeit und innerer Haltung, ob jemand erfolgreich sei. Teamfähigkeit sei mehr als ein Schlagwort, denn im gesamten Unternehmen werde in Teams von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen und Fachbereichen zusammengearbeitet. Wichtig ist dem Unternehmen daher ein offenes und vertrauensvolles Miteinander, Respekt und Kollegialität. Ein Indiz dafür, dass die auch gelebt werde, sei die Fluktuationsrate, die mit weniger als neun Prozent weit unter dem Durchschnitt der Branche liege.

**Standorte und Mitarbeiter.** An den 15 deutschen Kanzleistandorten in Berlin, Bonn, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Kiel, Köln, Leipzig, München, Reutlingen, Siegen, Solingen und Stuttgart sind insgesamt über 1.000 Mitarbeiter beschäftigt, darunter mehr als 350 Berufsträger, also Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte.

**Einstieg als Professional.** Das Unternehmen hat ständig Bedarf an Wirtschaftswissenschaftlern mit den für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung notwendigen Schwerpunkten



sowie an Juristen. Wer als Young Professional etwa drei Jahre nach dem Hochschulabschluss einsteigt, kann recht bald Verantwortung übernehmen als Prüfungsleiter, schon vor dem Steuerberater-Examen. Kandidaten, die ein Berufsexamen als Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater bereits mitbringen, können nach kurzer Einarbeitung umfassende Mandantenverantwortung übernehmen und bekommen in der Regel Prokura. Im Geschäftsbereich Steuern/Wirtschaftsprüfung haben aber auch Wirtschaftsjuristen und Steuerjuristen mit entsprechender Spezialisierung gute Chancen.

Im Geschäftsbereich Unternehmensberatung steigen in der Regel Kandidaten ein, die anderweitig schon Erfahrung gesammelt haben, als Business Analyst oder in ähnlichen Positionen und eine Studienhintergrund in Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik oder als Wirtschaftsingenieur mitbringen. In dieser noch frühen Karrierephase beginnen sie als Projektmanager. Wer schon mehr Praxisjahre mitbringt, steigt auf der Ebene des Senior Managers ein.

Bei Juristen weicht die Tätigkeit bei Ebner Stolz vom Kernbereich der juristischen Ausbildung ab, denn die Rechtsanwälte der Sozietät arbeiten vorwiegend beratend für Unternehmen und deren Gesellschafter. Hierfür benötigen Sie – beziehungsweise erarbeiten sich – profunde Kenntnisse im Gesellschaftsrecht und in Steuerthemen sowie ein Verständnis für betriebliche Zusammenhänge und Bilanzen.

Von allen Bewerbern werden über die fachlichen Qualifikationen hinaus auch fundierte EDV- und Englisch-Kenntnisse erwartet. Für die Arbeit in interdisziplinären Teams sind zudem ausgeprägte Teamfähigkeit und Kommunikationstalent unerlässlich.

**Karriereentwicklung.** Kandidaten, die in Wirtschaftsprüfung oder Steuerberatung bereits Berufserfahrung sammeln konnten – üblicherweise drei bis vier Jahre – tragen als Prüfungsleiter gleich Ver-

antwortung für Projekte und Mandate. Nach weiteren zwei bis drei Jahren kann für sie der Aufstieg zum Prokuristen anstehen, der dann Personalverantwortung für kleine Teams trägt und sich mit um die Gewinnung von Neukunden kümmert.

Nach etwa acht bis zehn Jahren im Beruf können sie dann in die Geschäftsführung aufrücken und haben auch die Möglichkeit, Equity Partner zu werden. Dann tragen sie umfassende Verantwortung für

## KARRIERE-FAKTOREN

Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	-
Kinderbetreuung	+
Betriebssport	-
Betriebliches Gesundheitsmanagement	-
Auslandsentsendung Langzeit	-
Internationale Kurzzeit-Einsätze	-
Mitarbeiterbeteiligung	-
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	-
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	-
Möglichkeit zur Partnerschaft	+
Frauenanteil an Führungspositionen	<10%
Akademikerquote an Belegschaft	>90%



die Geschäftsentwicklung an einem Standort. Neue Kollegen, die ihre Berufsexamina noch nicht abgelegt haben, können dies berufsbegleitend tun. Nach bestandenen Examen erfolgt dann der Sprung in die Position des Prüfungsleiters. In dieser Phase ist der Mitarbeiter im Rahmen eines Teams für die Betreuung eines festen Mandantenstamms steuerlich und prüfend tätig.

Anschließend steht dann die Frage nach der Weiterentwicklung zum Spezialisten für bestimmte Steuerarten oder Themenbereiche und damit die Zugehörigkeit zu einem Center of Competence (CoC) an. In dieser Karrierephase ist der Mitarbeiter bereits akquisitorisch tätig und trägt Führungsverantwortung für einige Mitarbeiter.

Im Bereich Unternehmensberatung fangen Young Professionals mit ein bis zwei Jahren Berufserfahrung als Business-Analyst an. Als solcher erstellen sie im Rahmen von Kundenprojekten, in die sie eingebunden sind, Analysen und Recherchen und bereiten finanzwirtschaftliche Daten und Kennzahlen auf. Dabei werden sie auf eine Aufgabe als Projektleiter vorbereitet.



Wer bereits aus anderen Beratungsunternehmen eine zwei- bis dreijährige Erfahrung mitbringt, kann direkt in eine Projektleiterrolle einsteigen – vorausgesetzt die fachliche Expertise und die persönliche Kompetenz sind vorhanden, Projekte selbstständig zu leiten. Da in dieser Position auch Führungsaufgaben dazu gehören, sind Führungsstärke, Aufgeschlossenheit, Kreativität, Sozialkompetenz, Team- und Kommunikationsfähigkeit Eigenschaften, auf die es ankommt.

Nach weiteren fünf bis sechs Berufsjahren erreicht der Projektleiter in der Regel das Level des Senior Managers. Wer dann für zwei bis drei Jahre die Aufgabe des Senior Managers inne hatte, kann Prokura übertragen bekommen und wird dann in bestimmte Unternehmensentscheidungen eingebunden.

Da Führungspositionen im mittleren und oberen Management des Unternehmens überwiegend im Zuge der Personalentwicklung aus den eigenen Reihen besetzt werden, besteht bei entsprechender fachlicher und persönlicher Eignung die Möglichkeit, zum Partner aufzusteigen. Mit der Partnerschaft ist zum einen die organisatorische und disziplinarische Leitung eines Teams verbunden. Zum anderen ist jeder Partner mit verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens und die Akquisition von neuen Klienten. Grundsätzlich wird auf jeder Karrierestufe eine hohe Bereitschaft zur Weiterbildung erwartet, die das Unternehmen intern wie extern organisiert. Üblich sind beispielsweise Ausbildungen zum CISA (Certified Information Systems Auditor), CFA (Chartered Financial Analyst) oder CPA (Certified Public Accountant).

Das Personalentwicklungsprogramm des Unternehmens besteht aus einer Vielzahl externer und interner Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und ist modular aufgebaut. Ziel ist die berufsbegleitende Förderung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten. Dabei werden die einzelnen Schulungsmaßnahmen auf die Anforderungen in aus den konkreten Aufgabenstellungen abgestimmt. Zur Entwicklung tragen auch kurzzeitige Auslandseinsätze bei, die im Rahmen der Betreuung internationaler Mandate auf Projektbasis vorkommen. Langjährige Entsendungen ins Ausland gibt es jedoch nicht, da die Kanzlei keine eigenen Auslandsstandorte unterhält.

Sowohl im Kreise der Nicht-Berufsträger als auch der Berufsträger gibt es Mitarbeiter, die in Teilzeit arbeiten, wobei jeder den Umfang seiner Arbeitszeit selbst wählen kann. Überdies tragen Kita-Plätze für Mitarbeiter dazu bei, dass Beruf und Familie leichter vereinbar werden.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Die Vergütung ihrer Mitarbeiter regelt die Kanzlei immer individuell. Ab der Ebene des Prokuristen gibt es ein variables Vergütungssystem, das die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt.

#### BEWERBEN

Mit Bezug auf den Jobguide über das Formular auf der deutschen Website

#### ANSPRECHPARTNER

Beate Schauer (07 11-20 49 -12 22),  
beate.schauer@ebnerstolz.de

#### AUSWAHLVERFAHREN

Interviews



## Teamplayer gesucht!

Zur Verstärkung suchen wir qualifizierte Hochschulabsolventen/-innen in den Bereichen

### Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung

Bereits als Berufseinsteiger/in sind Sie eingebunden in ein Team und arbeiten an herausfordernden Projekten. Ob direkt im Mandantenkontakt oder mit internen Fachaufgaben betraut: Der Beitrag jedes Einzelnen zu unserem Erfolg und dem unserer Mandanten ist keine Frage von Alter, Hierarchie oder Berufserfahrung – sondern eine Frage der Persönlichkeit, der eigenen Haltung. Nutzen Sie die Chance, Ihre Fähigkeiten einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

Wir bieten Ihnen sehr gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bei einer leistungsgerechten Vergütung. Ihr berufliches Weiterkommen fördern wir durch unsere breit gefächerten Ausbildungsprogramme sowie eine intensive Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Berufsexamina.

Für Fragen steht Ihnen Frau Bettina Flohr, Tel. 0711/2049-1461, gerne zur Verfügung. Bitte bewerben Sie sich direkt auf unserer Homepage [www.ebnerstolz.de/Stellenangebote](http://www.ebnerstolz.de/Stellenangebote).

Ebner Stolz Mönning Bachem gehört mit mehr als 1000 Mitarbeitern an 15 Standorten zu den führenden Anbietern interdisziplinärer Beratungsleistungen in Deutschland. Die Einbindung in das internationale Netzwerk NEXIA ermöglicht die Realisierung komplexer, internationaler Projekte.

Berlin | Bonn | Bremen | Düsseldorf | Frankfurt | Hamburg | Hannover | Kiel | Köln | Leipzig | München | Reutlingen | Siegen | Solingen | Stuttgart





**Die Gesellschaft.** Mit der Gründung der GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) im Jahre 1934 startete in Deutschland die institutionalisierte Marktforschung: „Die Gewohnheiten und die Haltung der Verbraucher konsumreifer Waren zu untersuchen und die Ergebnisse nach wirtschaftlichen Grundsätzen zum Nutzen der wirtschaftlichen Praxis und Lehre zu verarbeiten“, lautet der Auftrag an die junge Gesellschaft, die schon in den ersten Jahren ihres Bestehens Marktstudien über die unterschiedlichsten Themen liefert – angefangen von Arzneimitteln über Kunstseidenstrümpfe bis hin zu Vitaminzusätzen und Motoröl. In den 60er Jahren startet ein Internationalisierungsprozess, der dem Marktforschungsunternehmen in den Folgejahren ein rasantes Wachstum beschert.

Seit 1999 ist das Unternehmen börsennotiert. Heute gehören 150 Auslandstöchter, Niederlassungen und Beteiligungen zur GfK-Gruppe. 2005 übernahm das Unternehmen mit der NOP World-Gruppe die damalige Nummer neun auf der Weltrangliste der Marktforscher. Die zweitgrößte Akquisition in der Firmengeschichte war 2011 die des US-Online-Forschers Knowledge Networks. Vorstandsvorsitzender (CEO) ist seit Dezember 2011 der 46-jährige Matthias Hartmann, der bereits auf eine internationale Karriere beim Technologiekonzern IBM zurückblickt.

**Dienstleistungen und Marktbedeutung.** Weltweit ist die GfK derzeit das viertgrößte Marktforschungsunternehmen, auf dem deutschen Markt ist sie die Nummer eins. Im Zuge der strategischen Neuausrichtung „Own the future“ sollen künftig insbesondere die digitalen und globalen Dienstleistungen ausgebaut werden. Im Interesse einer stärkeren Vernetzung hat das Unternehmen dazu seine Aktivitäten 2012 in die zwei Sektoren „Consumer Choices“ und „Consumer Experiences“ neu sortiert. Im Sektor „Consumer Choices“ liefert die GfK Daten, die Entscheidungen und Tätigkeiten der Verbraucher widerspiegeln. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den Marktsegmenten Informations- und Unterhaltungstechnologie, Elektrogeräte und Do-It-Yourself. Auch die GfK-Fernsehforschung, die seit über 20 Jahren als „harte Währung“ für Programm- und Mediaplaner gilt, ist hier verortet.

Im Sektor „Consumer Experiences“ werden dagegen Verhalten und Einstellungen der Verbraucher anhand standardisierter oder individuell konzipierter Erhebungen abgefragt. Methodisch unterscheidet man zwischen einmaligen Umfragen (Ad-hoc-Forschung) und

laufend erhobenen Daten (Panel-Forschung). Zu den bekanntesten Panels gehört der GfK-Konsumklima-Index.

Kunden aus Industrie, Handel, Dienstleistungsbranche und Medien nutzen die Forschungsergebnisse der GfK als Grundlage für ihre nationale oder internationale Marketingplanung – angefangen von der Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte und Services, über Preisgestaltung und Modellpflege bis hin zum Marktaustritt. Im Jahr 2011 betrug der Umsatz der GfK 1,37 (Vorjahr 1,29) Milliarden Euro. Davon entfiel über ein Viertel, nämlich 377 Millionen Euro, auf den deutschen Markt. Der Gewinn lag 2011 bei 143,3 (Vorjahr 145,2) Millionen Euro weltweit.

**Standorte und Mitarbeiter.** International beschäftigt die GfK mehr als 12.000 Mitarbeiter, davon etwa 1.800 in Deutschland. Die Zentrale mit rund 1.500 Mitarbeitern befindet sich in Nürnberg, weitere Standorte sind Bruchsal, Frankfurt, Hamburg und Wiesbaden. Darüber hinaus forscht die GfK auf allen Kontinenten. Zu den strategisch wichtigen Wachstumsmärkten zählen insbesondere Asien, Lateinamerika, Zentral- und Osteuropa.

**Einstieg für Professionals.** Bedarf an externen Kandidaten mit Berufserfahrung hat das Unternehmen insbesondere in der Panel- und Ad-hoc-Marktforschung, aber auch in den Bereichen Software, IT-Infrastruktur und Datenbankmanagement sowie in zentralen Bereichen wie Finanz- und Rechnungswesen oder Human Resources. Wer sich für den Einstieg als Berater in der operativen Marktforschung inte-

**KARRIERE-FAKTOREN**

Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	+
Kinderbetreuung	+
Betriebssport	+
Betriebliches Gesundheitsmanagement	+
Auslandsentsendung Langzeit	+
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	+
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	+
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	+
Möglichkeit zur Partnerschaft	-
Frauenanteil an Führungspositionen	< 10%
Akademikerquote an Belegschaft	25%

**MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN**

Wirtschaftswissenschaftler	++
Sozialwissenschaftler	++
(Wirtschafts-)Informatiker	++
Psychologen	++
Mathematiker	+
Kommunikationswissenschaftler	+



ressiert, sollte vorzugsweise einen Abschluss in Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften mitbringen und über mehrere Jahre relevante Berufserfahrung verfügen. Neben vorherigen Tätigkeiten in der quantitativen oder qualitativen Marktforschung sind auch Bewerber mit einem Background aus dem Bereich Marketing oder Vertrieb interessant. Entsprechende Berufserfahrung vorausgesetzt haben aber auch andere Fachrichtungen Chancen, beispielsweise Psychologen oder Medien- und Kommunikationswissenschaftler.

Neben fundiertem Fachwissen legt das Unternehmen Wert auf die Bereitschaft, sich schnell in neue Wissensgebiete und Methoden hineinzufinden sowie auf Teamfähigkeit und sehr gute Englischkenntnisse. Consultants müssen ihre Kunden und Märkte eigenständig beraten und betreuen können. Das erfordert Kommunikationsstärke und Verhandlungstalent, sowie sicheres, natürliches Auftreten auch gegenüber Ansprechpartnern aus dem Top-Management. Wer sich für eine Führungsposition auf Senior-Ebene oder als Manager bewirbt, sollte mindestens acht Jahre im Berufsleben stehen und schon erste Führungserfahrung mitbringen.

Das gilt auch für Positionen in der IT, für die ebenfalls regelmäßig erfahrene (Wirtschafts-)Informatiker, aber auch IT-affine Mathematiker oder Statistiker gesucht werden. IT-Spezialisten benötigt die GfK zum Beispiel für die Entwicklung von eigenen Anwendungen und Systemen zur Unterstützung der Geschäftsprozesse, für die interne Betreuung der komplexen Serversysteme oder auch für die Auswahl und Einführung strategischer IT-Produkte.

**Karriereentwicklung.** Als Wissensdienstleister unterstützt die GfK die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter durch ein breites Bündel an Weiterbildungsmöglichkeiten. Grundlage für die Karriere- und Entwicklungsplanung sind regelmäßige Mitarbeitergespräche und individuelle Zielvereinbarungen. Neben internen Bildungsangeboten, zum Beispiel Sprachkurse, IT-Anwenderschulungen, Trainings zu Kundenorientierung und -beratung, Präsentations- und Kommunikationsfähigkeiten, Selbstmanagement oder Mitarbeiterführung, stehen bei Bedarf auch externe Angebote offen, beispielsweise Weiterbildungs-

studiengänge. Das internationale Programm Excellence wendet sich an Nachwuchsführungskräfte. Und Berater werden fachlich im Programm Fit4FBC (fact based consultancy) geschult.

Das Unternehmen legt Wert auf einen entspannt freundlichen Umgang der Mitarbeiter untereinander und setzt bewusst auf flache Hierarchien. Eigeninitiative und Eigenverantwortung werden gewünscht und gefördert. Einsteiger erhalten einen individuellen Einarbeitungsplan und werden bei Bedarf von einem erfahrenen Paten unterstützt. Das Unternehmen erkennt die Bedeutung von Work-Life-Balance an und bietet je nach Lebenssituation verschiedene Teilzeit- und Telearbeitsmodelle, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

Auslandseinsätze sind in der GfK Gruppe je nach Aufgabengebiet und persönlichen Interessen grundsätzlich realisierbar. Im Rahmen des organisierten Austausch-Programms „InterAct“ sind zudem befristete Einsätze von bis zu sechs Monaten möglich.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Neben dem Grundgehalt bietet die GfK je nach Position variable Gehaltsbestandteile in Form von Prämien, dazu kommen weitere monetäre und nicht-monetäre Zusatzleistungen. Beispielsweise erhalten die Mitarbeiter ein 13. Monatsgehalt, werden am Erfolg des Unternehmens beteiligt und das Unternehmen zahlt Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge. Über die Gruppenunfallversicherung sind alle Mitarbeiter auch privat abgesichert. Mehrarbeitsstunden werden einmal pro Jahr ausbezahlt. Wer für einen Job bei der GfK umzieht, dem zahlt das Unternehmen den Möbeltransport, stellt bei Bedarf in den ersten Wochen ein Appartement oder beteiligt sich an den Kosten der Wohnungssuche.

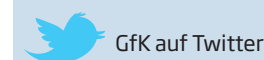
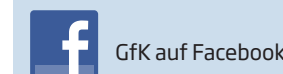
**BEWERBEN**

Mit Bezugnahme auf den Jobguide bevorzugt über [www.gfk.com/karriere](http://www.gfk.com/karriere) Stellenangebote auch per Mobil-App.



**ANSPRECHPARTNER**  
Bewerbungs-Infoline: 09 11-3 95-34 20  
[hr.management@gfk.com](mailto:hr.management@gfk.com)

**AUSWAHLVERFAHREN**  
Interviews, teilweise Probepäsentation oder Probearbeitstag





# Porsche Consulting

Porschestraße 1\_74321 Bietigheim-Bissingen\_07 11-9 11-1 21 23\_www.porscheconsulting.com



**Die Gesellschaft.** „Aus der Not eine Tugend“ könnte die Überschrift lauten über der Entstehungsgeschichte von Porsche Consulting. Als der Sportwagenhersteller Porsche Anfang der 90er Jahre in einer ersten Krise steckte, nahm das Unternehmen eine radikale Reorganisation in Angriff. Produktion und Produktentwicklung wurden verschlankt und auch andere Unternehmensbereiche grundlegend umgebaut. Innerhalb von drei Jahren fand das Unternehmen auf den Erfolgspfad zurück. Durch den Umdenk- und Sanierungsprozess entstand ein Know-how, das in eine hundertprozentige Tochtergesellschaft eingebracht wurde.

Porsche Consulting ist zwar eine Tochter der Porsche AG und gehört damit zum Volkswagen-Konzern, ist aber keine Inhouse-Beratung, sondern macht 70 Prozent ihrer Umsatzerlöse mit externen Klienten. Das Beratungshaus hat seinerseits Tochtergesellschaften in Italien, Brasilien, den USA und China. Den Beratungsteams stehen neun Partner vor und das Unternehmen wird von zwei Geschäftsführern in Deutschland sowie vier weiteren im Ausland gemanagt.

**Dienstleistungen und Marktbedeutung.** Porsche Consulting ist eine Managementberatung, die im Gegensatz zu klassischen Strategieberatern großen Wert legt auf die unmittelbare Umsetzung von Verbesserungen, die rechenbare, kontinuierliche Verbesserung von Unternehmensprozessen (KVP) sowie die dauerhafte Verschlinkung von Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Im Mittelpunkt der Beratungstätigkeit steht die Konzentration auf alles,

## MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN

Ingenieure	++
Wirtschaftsingenieure	++
Wirtschaftswissenschaftler	++
Technische Betriebswirte	++

was Wert schafft, die Vermeidung jeder Art von Verschwendung – etwa Doppelarbeit, überflüssige Lagerhaltung oder unnötige Wartezeiten – und die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Was einst in der Produktion beim Automobilhersteller begann, wurde weiterentwickelt und auf Funktionen wie Einkauf, Entwicklung, Vertrieb und Administration übertragen. Dabei werden die Lösungen stets zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Klienten.

Porsche Consulting betreut heute Kunde aus sehr unterschiedlichen Branchen. Neben der Automobilindustrie mit Porsche, VW, Bentley, ZF, Dunlop und Schaeffler stehen auf der Referenzliste auch Unternehmen aus der Luft- und Raumfahrt mit Kunden wie Lufthansa Technik, Airbus, MTU und Bombardier, aus dem Maschinen- und Anlagenbau – Schuler und Dornier – sowie der Konsumgüterindustrie – Nestlé, Henkel, Ritter Sport und Bahlsen. Neben produzierenden Unternehmen nutzen aber auch Finanzdienstleister und Handelsunternehmen sowie die Gesundheitsbranche, Bauunternehmen und Logistiker das Know-how der Berater.

2002 wurde die Porsche Akademie als Bereich der Porsche Consulting GmbH gegründet. Seitdem nehmen jährlich mehr als 2.000 Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen an Weiterbildungsmaßnahmen teil. In der Porsche Akademie sammeln Klienten erste Erfahrung mit den Methoden eines schlanken Unternehmens. Dafür wird zum Beispiel an simulierten Produktionslinien gearbeitet. Nachahmung ist hier durchaus erwünscht: Zur Ausbildung ihrer Mitarbeiter richten viele Klienten inzwischen eigene Schulungswerkstätten ein.

Das Unternehmen machte im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von 70 Millionen Euro und steigerte sich damit gegenüber dem Vorjahr um 17,3 Prozent. Der Auslandsanteil lag bei 32,1 Prozent und soll in den kommenden Jahren weiter ausgebaut werden, vor allem in Asien wird rasches Wachstum erwartet. Zu den Erträgen veröffentlicht Porsche Consulting keine Zahlen.

**Unternehmensorganisation und Kultur.** Als Kern seiner Kultur hat das Unternehmen Zusammenhalt, gegenseitige Unterstützung und Vertrauen sowie unternehmerisches Denken und Handeln definiert. Als Ausdruck gesellschaftlichen Engagements leistet Porsche Consulting kostenlose, sogenannte Pro-Bono-Beratungsarbeit, unterstützt zum Beispiel Existenzgründer im Rahmen des Deutschen Gründerpreises.

Weil das Gebäude von Porsche Consulting in Bietigheim-Bissingen nur auf 150 Mitarbeiter ausgelegt war, wurde es mit dem Wachstum des Unternehmens irgendwann zu eng. Daher entschlossen sich die Berater, auch ihre Büros zu verschlanken und untersuchten die Abläufe im Büroalltag auf Effizienz. In der Folge optimierten sie die Arbeitsprozesse und die Raumnutzung und es wurde „Verschwendung“ beseitigt. Da der Großteil der Beratungsarbeit außerhalb des Unternehmens stattfindet, verhindert das „Desk-Sharing“ nun, dass Schreibtische lange ungenutzt bleiben, so dass nun über 300 Mitarbeiter Platz finden.

**Standorte und Mitarbeiter.** Das Beratungshaus beschäftigt derzeit weltweit rund 350 Mitarbeiter, die von der Unternehmenszentrale in Bietigheim-Bissingen oder den Tochtergesellschaften in Mailand, São Paulo, Atlanta und Shanghai aus überwiegend bei Kunden vor Ort im Einsatz sind.

**Einstieg für Professionals.** Die Belegschaft der Porsche Consulting Gruppe ist 2012 um 50 Mitarbeiter gewachsen. Eine weitere Aufstockung ist im Rahmen der „Strategie 2018“ geplant. Das Unternehmen sucht vorrangig Kandidaten, die ein technisches und/oder betriebswirtschaftliches Studium mit überdurchschnittlich gutem Erfolg abgeschlossen haben und mindestens zwei Jahre Berufserfahrung aus der Industrie oder einem renommierten Beratungsunternehmen mitbringen. Wirtschaftsingenieure und Ingenieure sollten Know-how mitbringen in den Bereichen Automobil, Maschinenbau oder Luft- und Raumfahrt. Bei Wirtschaftswissenschaftlern sind Kenntnisse in Produktion, Logistik, Beschaffung, Entwicklung oder Vertrieb gewünscht und überdies sind Change-Management-Experten und Führungskräfteentwickler sehr gefragt. Wichtig ist dem Unternehmen,



das Bewerber sich für Lean Management begeistern können und Freude haben an umsetzungsorientierter Projektarbeit.

Alle neuen Mitarbeiter werden vom ersten Tag an durch einen Mentor mit Ratschlägen unterstützt. Sie starten mit einem rund dreiwöchigen „Warm-up“-Programm, bei dem zunächst die Geschäftsführung einen Überblick über das Beratungsportfolio sowie die Unternehmensziele und Werte gibt. In Workshops, Methoden- und Branchentrainings werden dann die Grundlagen für die Arbeit in der Beratung vermittelt. Ergänzend gibt es Vorträge und Werksbesichtigungen bei Porsche in Zuffenhausen und Leipzig, bei dem neue Mitarbeiter erfahren, wie die Beratungsansätze im Mutterkonzern angewendet werden. Ein Highlight für viele ist der „Selbstversuch“ mit Porsche-Sportwagen auf der Onroad- und Offroad-Teststrecke des Porsche-Werks in Leipzig. Schon in den ersten Wochen bauen neue Kollegen so ein unternehmensweites Netzwerk auf.

**Karriereentwicklung.** Porsche Consulting ermöglicht jedem Berater eine stufenweise Ausweitung seines Verantwortungs- und Aufgabenbereichs. Das Karriere-Stufenmodell sieht vor, dass Young Professionals, die nach einem Hochschulstudium erste Berufserfahrung gesammelt und eventuell einen MBA oder ein anderes Weiterbildungsstudium absolviert haben, auf der Karrierestufe des „Beraters“ einsteigen. Erfahrene Berater bearbeiten selbstständig Teilbereiche von Projekten und führen Neueinsteiger in deren Aufgabengebiete ein.

Wer hingegen schon mehrjährige relevante Berufserfahrung hat, steigt auf dem Level des Senior Beraters ein. Dieser führt selbstständig Teams bei Kunden und unterstützt den zuständigen Projektmanager bei der Leitung eines Projektes.

Entsprechend ist der Projektmanager – eine Stufe weiter – zuständig für die Strukturierung und Steuerung von Projekten. Auf dieser Ebene gehören auch Neukundenakquisition sowie die Weiterentwicklung des Beratungsangebotes zur Aufgabe. Dieses gilt umso mehr für den Senior-Projektmanager, wiederum eine Stufe höher.

## KARRIERE-FAKTOREN

Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	+
Kinderbetreuung	+
Betriebssport	+
Betriebliches Gesundheitsmanagement	+
Auslandsentsendung Langzeit	+
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	+
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	+
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	+
Möglichkeit zur Partnerschaft	+
Frauenanteil an Führungspositionen	<10%
Akademikerquote an Belegschaft	>80%



Noch mehr Verantwortung für Umsatz und Akquise trägt der Geschäftsbereichsleiter auf der höchsten Stufe vor dem Partner-Status. Er ist aktiv an der Markterschließung und Bereichsentwicklung beteiligt, ist disziplinarischer Vorgesetzter von Mitarbeitern eines Bereichs und schließt mit ihnen Zielvereinbarungen. Der Geschäftsbereichsleiter führt nationale und internationale Beratungsprojekte, ist Sparringspartner für das Top-Management des Klienten und sowohl Mentor als auch fachlicher Coach für die Beraterteams. Darüber hinaus treibt er die Weiterentwicklung der Beratungsmethoden mit voran.

Für erfahrene Mitarbeiter ist ein Aufstieg in die Partnerebene möglich. Dabei setzt Porsche Consulting für diese Führungsaufgabe auf Kollegen, die schon seit Jahren im Unternehmen tätig sind.

Alternativ zur Führungslaufbahn gibt es auch noch eine Expertenlaufbahn. Diese beginnt zunächst auch mit der Berater-Rolle, zweigt dann aber auf der Ebene des Senior Beraters ab, der sich hier entscheiden kann, sich zum Senior Experten weiterentwickeln. Als solcher ist er Fachexperte in Kundenprojekten und maßgeblich für die Qualitätssicherung verantwortlich. Überdies ist er eingebunden in die Ausbildung von Beratern in der Porsche Akademie.

Zur fachlichen und überfachlichen Qualifizierung gibt es Pflicht- und Wahlschulungen auf allen Karrierestufen. Mindestens zwei Mal im Jahr werden in Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die Leistungen und Ziele abgeglichen und Stärken, Verbesserungspotenziale, Wünsche und Entwicklungsmöglichkeiten erörtert. Darauf aufbauend wird dann eine maßgeschneiderte Förderung vereinbart.

Personalentwicklung sei bei Porsche Consulting kein Konzept „von der Stange“, sagt die Personalabteilung, sondern werde auf den

individuellen Bedarf und die unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Mitarbeiter ausgerichtet. Die Entwicklungsmaßnahmen reichen von internen und externen Schulungen und Einzel-Coachings über Trainingsmaßnahmen on the job – etwa Projekte im Rahmen des Porsche Verbesserungsprozesses, fachliche Sonderaufgaben, die Mitwirkung in Arbeitsgruppen und Teams des Simultaneous Engineering – bis zur Mitarbeit in internationalen Projekten oder den ausländischen Tochtergesellschaften. Etwa ein Viertel der Projekte führt auch die hiesigen Berater ins Ausland, insbesondere nach Nord- und Südamerika, Asien und Europa.

„Globalution“ nennt sich ein modulares, konzernübergreifendes Trainingsprogramm, mit dem auch Porsche Consulting ihren Mitarbeitern Fähigkeiten im internationalen Umfeld vermittelt. Das Training besteht aus einer Fallstudie, einem umfangreichen Workshop und einer Projektarbeit. Um die Integration der Porsche Consulting in die Porsche AG zu unterstützen, wurde überdies das Programm „Porsche Live“ entwickelt. Dabei werden Mitarbeiter aus der Beratung im Rahmen eines vier- bis siebenwöchigen Ausbildungsprogramms in einem definierten Bereich der Porsche AG eingesetzt.

Mitarbeitern, die aus privaten Gründen oder für zusätzliche Weiterbildungen Zeit benötigen, bietet das Unternehmen die Chance zum Sabbatical. Ebenso wird unterstützt, wer einen MBA machen oder berufsbegleitend promovieren möchte.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Es gibt ein Grundgehalt und einen leistungsorientierten variablen Anteil sowie eine betriebliche Altersversorgung. Die Mitarbeiter haben zudem die Option Porsche oder VW-Fahrzeuge zu vergünstigten Konditionen zu leasen.

Für Familien mit Kindern gibt es Unterstützung bei der Kinderbetreuung und zur Verbesserung der Work-Life-Balance werden Präventions-Seminare angeboten. Zudem hat Porsche Consulting am Standort Bietigheim für die Mitarbeiter eine Vereinbarung mit mehreren Fitness-Studios getroffen.

Um den Zusammenhalt des Teams zu stärken, lädt das Unternehmen regelmäßig zu verschiedenen Networking-Events ein und immer wieder kümmern sich Mitarbeiter gemeinsam auch um soziale Projekte.

#### BEWERBEN

Per E-Mail an [bewerbung@porsche-consulting.com](mailto:bewerbung@porsche-consulting.com). Bewerbung bei ausländischen Tochtergesellschaften direkt vor Ort.

#### ANSPRECHPARTNER

Stefan Stock, 07 11-9 11-1 21 23

#### AUSWAHLVERFAHREN

20-minütiges Telefoninterview, dann zweistündiges, persönliches Gespräch mit Fach- und Personalabteilung; eventuell geschäftsbereichsspezifische Fallstudie, in der eine schriftliche Aufgabe gelöst werden muss mit anschließender Präsentation.



Porsche Consulting auf Xing



## Kennen Sie andere Unternehmensberatungen mit so viel Sportsgeist?

### Porsche Consulting.

Porsche Consulting sucht Change Management-, Organisations- und Prozessberater (w/m) für die Branchen Automobil, Transport und Logistik, Maschinenbau, Pharma, Luft- und Raumfahrt, Banken und Versicherungen sowie Konsumgüter.

Mehr erfahren Sie unter [www.porsche-consulting.de/karriere](http://www.porsche-consulting.de/karriere)



PORSCHE



# Gewinner der Re-Industrialisierung

In der Eurokrise hat die Stabilität der deutschen Wirtschaft gezeigt, wie wichtig Industrie für den Wohlstand von Volkswirtschaften ist. Jetzt wollen andere Länder re-industrialisieren – und kaufen deutsche Maschinen. Davon profitiert der deutsche Maschinenbau. Die Branche rechnet 2013 mit zwei Prozent Wachstum.



2012 fuhr der deutsche Maschinenbau einen Rekordumsatz von 209 Milliarden Euro ein und wuchs damit um zwei Prozent. 2013 sollen es wieder zwei Prozent Umsatzplus werden. Dabei setzt die Branche vor allem auf ein weiterhin gut laufendes Exportgeschäft. Dreiviertel der

heimischen Produktion liefern die rund 8.000 überwiegend mittelständischen Maschinen- und Anlagenbauer ins Ausland. Tendenz steigend. Immer spannender dabei wird nur die Frage, wo genau hin.

Hauptabnehmer ist China mit einem Anteil von 11,5 Prozent an den deutschen Maschinenausfuhren, dicht gefolgt von Amerika mit einem Anteil von 9,4 Prozent. 2012 erwies sich China allerdings als Wackelkandidat. Wegen der hohen Inflation stieg die Volksrepublik in den ersten Monaten des Jahres 2012 auf die Bremse und sorgte damit für einen Schock bei den erfolgsverwöhnten deutschen Lieferanten, die jahrelang zweistellige Zuwachsraten realisiert hatten. Auf anderen wichtigen Absatzmärkten hingegen lief es dagegen rund: Ein Handelsplus von fast elf Prozent mit Lateinamerika, ein Plus von 20 Prozent beim Export in die USA, mehr als 20 Prozent Wachstum im Geschäft mit Südostasien. Trotz der generell schwierigen weltwirtschaftlichen Lage schlug sich die deutsche Maschinenindustrie im rauen Umfeld gut. Als die „wohl dickste Überraschung“ – so formulierte es der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) – erwies sich das Wachstumsplus von 7,5 Prozent im Handel mit den EU-Ländern.

Die Zuwachsraten in Europa kamen unerwartet. Eine Ursache hierfür liegt im Erfolgsmodell der deutschen Wirtschaft – der sta-

bilen deutschen Industriebasis. Die ungewöhnlich hohe Stabilität nämlich, die Deutschland in der Eurokrise bislang auszeichnet, hat in den europäischen Nachbarländern das Bewusstsein dafür geschärft, wie wichtig eine funktionierende Industriebasis für den Wohlstand von Volkswirtschaften ist. Bis 2020, dieses Ziel hat die EU-Kommission, soll der Anteil der Industrie an der Wirtschaftsleistung wieder 20 Prozent betragen – das wäre ein Plus von fünf Prozent gegenüber heute. Die Europäer sollen also neue Fabriken bauen. Dafür brauchen sie dann Maschinen – und die werden gerne in Deutschland eingekauft.

Auch in den USA erlebt die Industriepolitik eine Renaissance. Im Bewusstsein, mit der Fertigung auch die Arbeitsplätze ins billigere Ausland verlagert zu haben, schiebt US-Präsident Barack Obama im Zuge einer „intelligenten Industriepolitik“ die Modernisierung der Fabriken voran. Ebenfalls mit deutschen Maschinen, weshalb sich die Branche hierzulande für 2013 weiter steigende Exporte in die USA ausrechnet.

Vom Wachstum der Branche profitiert auch der deutsche Arbeitsmarkt. 2012 sorgte der Maschinenbau in Deutschland für über 30.000 neue Jobs. Mit 978.000 Mitarbeitern lag die Beschäftigtenquote so hoch wie zuletzt vor zwanzig Jahren. Im Winter 2012 waren 14.000 Stellen offen.

Die Erfolgsaussichten sind allerdings nicht in allen der fast 40 Teilbereiche der Branche gleich gut. Zu den Hauptwachstumstreibern wird 2013 wieder der Werkzeugmaschinenbau gehören. Das Zugpferd bei den Aufträgen dieser Teilbranche sind die USA und hier vor allem die Automobil- und Luftfahrtindustrie. Auch in Ost-



europa und hier vor allem in Russland, wo große Infrastrukturprojekte geplant sind, versprechen sich die deutschen Werkzeugmaschinenbauer gutes Geschäft.

Auch die Hersteller von Bekleidungs- und Ledertechnik hoffen 2013 auf ein Umsatzplus von vier Prozent. Der Grund: Der für Bekleidungsherstellung wichtigste Markt China ist im Umbruch und muss damit umgehen, dass die Textilproduktion in noch billigere Länder abwandert und sich maschinell aufrüstet. Weil die Reaktionszeiten auf neue Trends zudem in der Textilwirtschaft immer kürzer werden, werden immer mehr Produktionsstätten in die lokalen Märkte zurückverlagert, die Textilhersteller wollen einfach näher am Kunden sein. Auch in der deutschen Walzwerk- und Hüttentechnik hofft man 2013 auf viele neue Aufträge. In der Aluminiumherstellung rechnen Experten mit großflächigen Marktverschiebungen in Richtung China und Indien sowie in den Nahen Osten. Zudem dürften Qualitäts- und Technologieführer wie die Achenbach Busch-

Fotos: TÜV Rheinland, Stihl

hütten aus Kreuztal von dem Trend zur Umwelt- und Ressourcenschonung profitieren.

Im Druckmaschinenmarkt, der in den vergangenen sieben Jahren auf gut ein Viertel seiner ursprünglichen Größe geschrumpft ist, beginnen die Hersteller nun, ihr Portfolio neu aufzustellen. Sie wollen mehr auf Serviceangebote und ihr Automatisierungs-Know-how setzen sowie mehr modulare Maschinen anbieten. Modulare Systeme bringen Kunden den Vorteil, dass sie von einem Niveau aus starten und sich später entscheiden können, wie sie die Maschinen weiterentwickeln. Und mit eigenem Automatisierungs-Know-how ausgestattet, ließen sich auch Upgrades von Maschinen anderer Hersteller übernehmen, schreiben die VDI Nachrichten.

Größtes Risiko für die deutschen Maschinenbauer ist der globale Turbo-Wettbewerb in nahezu allen Segmenten – insbesondere die neue Vormachtstellung Chinas. Fast ein Drittel der Weltproduktion von Maschinen kommt heute bereits aus der Volksrepublik. Das Land ist damit mit Abstand der größte Maschinenproduzent der Welt und der viertgrößte Maschinenexporteur. In acht von 32 Teilbranchen ist China schon heute die führende Exportnation – etwa in der Lufttechnik, der Klimatechnik, bei Baumaschinen, Kränen, aber auch bei Wälzlagern. Durch den Export ihrer Solarmodule hat das Reich der Mitte die deutschen Solaranbieter an den Abgrund gebracht.

Das US-Beratungshaus Alix Partners sorgte denn auch Ende 2012 in der deutschen Maschinenbau-Community für Furore mit der provokanten These, dass der schleichende Niedergang der deutschen Paradedisziplin bereits eingeläutet sei. Spätestens 2015 werde der Umsatz der chinesischen Maschinenbauer viermal so groß sein wie der der deutschen. „Durch Akquisitionen deutscher und anderer europäischer Wettbewerber bauen die chinesischen Maschinenbauer gezielt ihr technologisches Know-how aus und verschaffen sich Zugang zum europäischen Markt“, warnt Christian Axmann von Alix Partners. „Angesichts seiner Größe und schier unendlichen Mittel ist es nur eine Frage der Zeit, bis China nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ dominieren wird. Demgegenüber unternehmen die deutschen Maschinenbauer zu wenig, um von der massiv gestiegenen chinesischen Binnennachfrage optimal zu profitieren.“

Eine der Kernfragen ist, ob deutsche Maschinenbauer ausreichend auf die „Gut-genug-Strategie“ setzen. Denn China drängt vor allem in den Schwellenländern mit Maschinen auf den Markt, deren Qualität deutlich unter denen deutscher Hersteller liegt, die aber erschwinglich sind. Auch deutsche Hersteller müssen hier den Sprung schaffen, neben Hightech auch einfachere Produkte für lokale Märkte zu entwickeln – vor Ort, inklusive der Forschung und Entwicklung. Das Alix-Fazit: „Um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, müssen die deutschen Hersteller die Nachfrage nach Midtech-Produkten vor Ort erfüllen können. Die Midtech-Kunden von heute sind die Hightech-Kunden von morgen.“

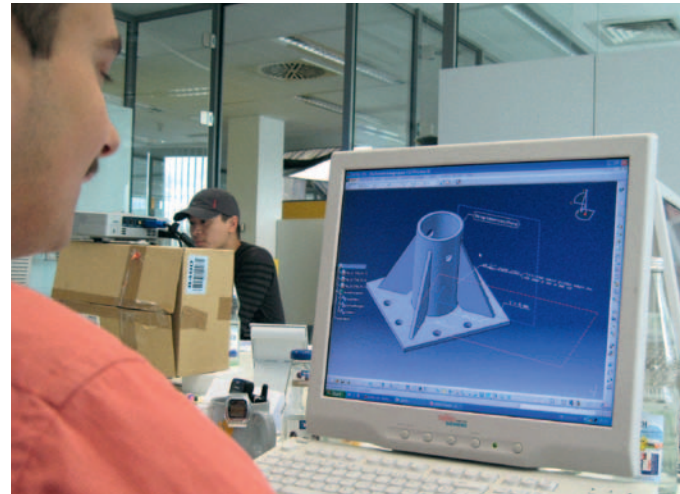
Fest steht: Allein darauf zu setzen, in einer bestimmten Nische der innovativste Hidden Champion der Welt zu sein, wird vermutlich nicht ausreichen. Zwar gibt es im Maschinenbau etliche Nischen und in vielen sind deutsche Familienunternehmen führend. Die Frage ist aber, ob sie am Ende in der richtigen Umsatzliga spielen, um mit den chinesischen Konkurrenten Schritt halten zu können. In den nächsten Jahren werden sich deshalb etliche Familienunternehmen mit dem ungeliebten Thema Fusionen beschäftigen müssen.

Julia Leendertse



# Engineering People GmbH

Söflinger Straße 70\_89077 Ulm\_07 31 20 79 0-0\_www.engineering-people.de



**Die Gesellschaft.** Die Ingenieurgesellschaft wurde im Jahr 2003 von Diplom-Ingenieur Winfried Keppler gegründet, der das Unternehmen bis heute leitet. Zur Firmengruppe zählen neben der Engineering People GmbH auch eine Gesellschaft für Projektmanagement und eine für Technische Dokumentation.

**Dienstleistungen und Marktbedeutung.** Engineering People unterstützt Unternehmen in Fahrzeug- und Maschinenbau, Elektro- und Energietechnik, Medizintechnik, Luft- und Raumfahrt und anderen technischen Branchen. Ihnen stellt das Unternehmen qualifizierte „Engineering People“ zur Verfügung, also Ingenieure, Informatiker und Techniker. Sie werden im Rahmen befristeter Projekte eingesetzt in Forschung und Entwicklung, in Konstruktion und Fertigung oder in Bereichen wie Testing, Qualitätswesen, Dokumentation oder IT. 2011 erzielte die Engineering People Group einen Gesamtumsatz von 18,5 Millionen Euro.

**Standorte und Mitarbeiter.** 2012 beschäftigt das Unternehmen bundesweit über 330 Mitarbeiter, davon rund zwei Drittel Ingenieure. Neben dem Hauptsitz des Unternehmens in Ulm gibt es weitere Standorte in Stuttgart, Karlsruhe, Mannheim, Hamburg, Berlin, Nürnberg, München, Augsburg und Friedrichshafen.

**Einstieg für Professionals.** Das Unternehmen interessiert sich für Ingenieure, Informatiker und Techniker für Positionen in den Bereichen Engineering, Testing, Dokumentation und CE, Projektmanagement und IT. Vielfach sind dies Mitarbeiter mit Berufserfahrung in den Branchen, für die das Unternehmen als Entwicklungsdienstleister tätig ist. Neben den fachlichen Qualifikationen ist dem Unternehmen wichtig, Kandidaten zu finden, die gerne knifflige Aufgaben lösen, Spaß an Kommunikation haben und in führenden oder neuen, aufstrebenden Unternehmen arbeiten möchten.

**Karriereentwicklung.** Engineering People stellt seine Mitarbeiter dauerhaft projektübergreifend ein, trägt also das Beschäftigungsrisiko. Das Unternehmen legt großen Wert auf ein gutes Betriebsklima, auf Integration und Teamgeist. Das hat besondere Bedeutung vor dem Hintergrund, dass die Kollegen meist projektweise vor Ort beim Kunden eingesetzt sind und sich daher oft längere Zeit nicht sehen. Dazu tragen Stammtische und After-Work-Events sowie Sportangebote in den Niederlassungen bei; zweimal im Jahr treffen sich alle Mitarbeiter bei Sommerfest und Weihnachtsfeier. Unter dem Motto „persönlich weiter kommen“ bietet das Unternehmen ein Programm zur zielgerichteten Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter: Je nach ihren persönlichen Vorstellungen entscheiden sie sich für eine Projektablaufbahn, eine Fach- oder eine Führungskarriere.

Für die Projektkarriere eignen sich analytisch veranlagte Menschen mit breitem Wissen und rascher Auffassungsgabe. Die Fachkarriere ist etwas für Spezialisten und Tüftler, die gern tief in ein Thema

KARRIERE-FAKTOREN	
Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	-
Kinderbetreuung	-
Betriebssport	-
Betriebliches Gesundheitsmanagement	+
Auslandsentsendung Langzeit	-
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	-
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	+
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	-
Möglichkeit zur Partnerschaft	+
Frauenanteil an Führungspositionen	> 30%
Akademikerquote an Belegschaft	70%

MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN	
Elektrotechnik-Ingenieure	++
Mechatronik-Ingenieure	++
Maschinenbau-Ingenieure	++
Software-Entwickler	++
Wirtschaftsingenieure	+
Vertriebsingenieure	+

einsteigen und fachliche Verantwortung übernehmen. Wer sich für die Führungskarriere entscheidet, muss neben einem sicheren fachlichen Verständnis Freude an Personalverantwortung mitbringen, rhetorisch begabt sein und repräsentativ auftreten können.

Zusammen mit dem Vorgesetzten legen die Mitarbeiter ein Karriereziel fest und wählen geeignete Weiterbildungsmaßnahmen aus dem hauseigenen Bildungskatalog aus. In diesem gibt es neben fachlichen Inhalten zu Technik-Themen auch Seminare zu Sprachen und Projektmanagement sowie Workshops, in denen methodische, persönliche und soziale Aspekte vermittelt werden. Und wer auf Führungsaufgaben vorbereitet wird, nimmt an Schulungen in BWL, Recht, Management, Kommunikation und Methodik teil. Ergänzt werden diese inhaltlichen Schulungen durch regelmäßige Betreuung am Arbeitsplatz. Jeder Mitarbeiter verfügt über ein Konto mit einem Lernguthaben von mindestens 1.000 Euro pro Jahr. In Einzelfällen sind auch berufsbegleitende Aufbaustudiengänge denkbar: Mitarbeiter, die zum Beispiel berufsbegleitend einen Master machen möchten, erhalten bei entsprechenden Voraussetzungen die Möglichkeit dazu.

Besonders ambitionierte Mitarbeiter können zudem am sogenannten Patenprogramm teilnehmen. Sie erhalten eine spezielle Schulung und stehen dann im Projekteinsatz beim Kunden für neue und junge EP-Kollegen als Mentor zur Verfügung. Anstelle von Programmen zur Frauenförderung werden bei Engineering People Frauen und Männer gleichermaßen gefördert, betont Marketingleiterin Annette Schlenker: „Unser Weiterbildungsprogramm orientiert sich an den vorhandenen und benötigten Qualifikationen, nicht am Geschlecht.“ Um jedoch die Vereinbarkeit von

Familie und Beruf zu erleichtern, gestaltet das Unternehmen für Mitarbeiter verschiedene Teilzeitmodelle.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Ebenso individuell wird die Vergütung vereinbart. Angebote über Vermögenswirksame Leistungen und betriebliche Altersvorsorge (z.B. Direktversicherungen) gibt es für alle Mitarbeiter, variable Vergütungskomponenten vor allem für Kollegen, die im Vertrieb tätig sind. Außerdem bietet das Unternehmen Zuschüsse für Mitgliedschaften im Fitness-Studio und unterstützt Laufgruppen von EPlern, die als Firmen-Team an Marathons teilnehmen.

## BEWERBEN

Mit Bezug auf den Jobguide über die Website



### ANSPRECHPARTNER

Nina Bütterich, 0711-80 60 93-2 23, nina.buetterich@engineering-people.de

### AUSWAHLVERFAHREN

Schwerpunkt ist immer ein Interview



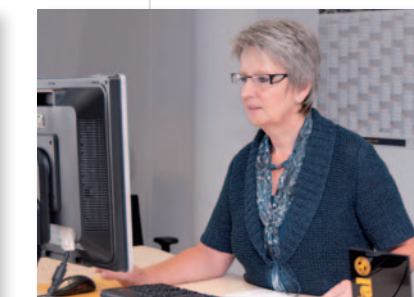
Engineering People auf Facebook



Engineering People auf Twitter



*Persönlich weiter kommen.*



Sie bieten Leistung, Können, Zuverlässigkeit und übernehmen gern Verantwortung? Dann entwickeln Sie Ihre Karriere gezielt weiter - mit anspruchsvollen Aufgaben bei engineering people, Ihrer Ingenieurgesellschaft.  
**engineering people. supporting experts.**

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





# SEW-Eurodrive GmbH & Co. KG

Ernst-Blickle-Straße 42\_76646 Bruchsal\_0 72 51-75-0\_www.karriere.sew-eurodrive.de

**Die Gesellschaft.** Auch wenn der Name des Unternehmens inzwischen ein internationaler ist, stecken doch in den Buchstaben „SEW“ noch immer die „Süddeutschen Elektromotoren-Werke“, deren Gründung inzwischen mehr als 80 Jahre zurückliegt. Mit Ernst Blickle, dem Schwiegersohn des Gründers, der nach dem zweiten Weltkrieg das Ruder übernahm, wurde das Unternehmen groß und trieb seit den 60er Jahren seine Internationalisierung stark voran durch Gründungen und Übernahmen in Europa, Nord- und Südamerika sowie in Asien. 2011 entstand ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem Automobilzulieferer Brose, das sich um die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Antriebs- und Ladesystemen für Elektro- und Hybridfahrzeuge kümmert. SEW-Eurodrive wird heute in dritter Generation geführt von Rainer und Jürgen Blickle, den Enkeln des Gründers, sowie zwei externen Geschäftsführern.

**Produkte und Marktbedeutung.** Bei allem, was SEW-Eurodrive tut, geht es um Bewegung – genauer gesagt: um Antriebsautomatisierung. Das Unternehmen stellt Getriebemotoren und Frequenzumrichter, Servo-Antriebssysteme, dezentrale Antriebssysteme und Industriegetriebe für die verschiedensten Anwendungen her. Mal werden damit Förderbänder und Montagelinien in der Industrie bewegt, mal Abfüllanlagen in der Getränkeindustrie betrieben oder es wird erreicht, dass Dächer von Sportstadien sich öffnen lassen.

In anderen Fällen kann es um die Fördertechnik in Kieswerken gehen, um Prozesse in der chemischen Industrie, um den Transport von Gepäck an Flughäfen oder von Personen auf Rolltreppen. Dabei werden je nach Anforderungen der jeweiligen Kunden Lösungen entwickelt aus einem Baukastensystem von Getriebemotoren, Steuer- und Regelungstechnik, Software, Service und Zubehör.

Die Kunden von SEW-Eurodrive kommen zu einem Großteil aus der Automobil- und deren Zulieferindustrie, aus der Logistik-Branche oder der Intralogistik der Industrie oder sie sind Lebensmittel- und Getränkehersteller.

Mit einem Jahresumsatz von rund 2,4 Milliarden Euro zählt das Unternehmen nach eigenen Angaben zu den weltweiten Marktführern in seiner Branche.

**Standorte und Mitarbeiter.** Weltweit beschäftigt SEW-Eurodrive rund 15.000 Mitarbeiter in 45 Ländern, davon 4.300 in Deutsch-

land. Dabei gibt es eine Arbeitsteilung zwischen den 15 Fertigungswerken in Deutschland, Frankreich, USA, China, Brasilien, Finnland und Weißrussland, in denen sämtliche Komponenten vorproduziert werden, und den 76 global verteilten, sogenannten „Drive Technology Centern“, in denen die Produkte montiert und auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse angepasst werden. Am Hauptsitz des Unternehmens im baden-württembergischen Bruchsal sind auch das internationale Forschungs- und Entwicklungszentrum und der Vertrieb ansässig, eine große Elektronikfertigung und das Großtriebwerk.

In Deutschland ist das Unternehmen darüber hinaus noch mit Fertigungswerken in Graben und Östringen im Landkreis Karlsruhe präsent sowie mit sogenannten Service Competence Centern in Graben und Bruchsal, Garbsen bei Hannover, Meerane bei Zwickau, Kirchheim bei München und Langenfeld bei Düsseldorf. Überdies leisten 28 „Drive Technology Center“ den Service am Kunden direkt vor Ort.

## Die Mehrheit der akademischen Positionen erfordert einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund.

**Einstieg als Professional.** Bei der Neubesetzung von Führungspositionen und der Leitung nationaler und internationaler Projekte setzt das Unternehmen neben „Hausgewächsen“ auch auf Quereinsteiger von außen. Dabei erfordert die Mehrheit der akademischen Führungs- und Fach-Positionen, die SEW-Eurodrive zu besetzen hat, einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund und Know-how, das dazu befähigt, Mechanik, Elektronik und Automatisierung miteinander zu verknüpfen.

Viele Elektrotechniker, Maschinenbauer und Mechatroniker arbeiten in interdisziplinären Projektteams im Ernst-Blickle-Innovation-Center, dem zentralen Forschungs- und Entwicklungszentrum, oder übernehmen Aufgaben im Qualitäts- oder Produktmanagement, in der Fertigung, in Controlling, Vertrieb oder im Kundenservice.

Neben Ingenieuren benötigt das Unternehmen auch in recht hoher Zahl Informatiker, Wirtschaftsinformatiker und Softwareentwickler in allen Geschäftsbereichen. Beispielsweise kümmern sie sich um die Entwicklung und Einführung von SAP-Anwendungen in den internationalen Tochtergesellschaften und der Konzernzentrale. Oder sie begleiten die Änderungen organisatorischer Geschäftspro-

zesse in den Fachbereichen beziehungsweise nehmen Aufgaben im Rechenzentrum und in der System- und Anwendungsbetreuung wahr. Auch in der Produktentwicklung von Komponenten und Systemen der Antriebselektronik sind Informatiker und Softwareentwickler gefragt. Unter Verwendung von C und C++ entwickeln sie Embedded Software für Elektronikbaugruppen, arbeiten mit Microsoft.net-Technologie und webbasierten Anwendungen auf PC-Systemen und sorgen für intuitiv bedienbare Steuerungen. Sie programmieren prozesskonforme sicherheitsgerichtete Software für mehrkanalige Elektroniksysteme oder konzipieren PC- und SPS-basierte Testsysteme.

Neben Ingenieuren und ITlern werden für Aufgaben im Projektmanagement, in den zentralen Verwaltungsfunktionen sowie in Marketing und Kommunikation auch immer wieder Betriebswirte benötigt.

Das Unternehmen möchte eine bestimmte Kultur fördern, indem es Mitarbeiter aussucht, die eine gewisse Macher-Mentalität mitbringen und für ihre eigene Arbeit ebenso Verantwortung übernehmen wie für die ihrer Abteilung und des ganzen Unternehmens. Über die fachliche Kompetenz hinaus wünscht sich das Unternehmen eine Geisteshaltung der Weltoffenheit und Aufgeschlossenheit für Neues sowie Teamorientierung, Zielgerichtetheit und einen hohen Anspruch an die eigene Leistung.

**Karriereentwicklung.** Neben der klassischen Führungslaufbahn bietet SEW-Eurodrive auch eine Expertenlaufbahn mit definierten Karrierestufen an: „Expertise@SEW“. Hier haben ausgewiesene Fachleute die Gelegenheit, ihr Know-how in einem speziellen Aufgabengebiet auszuüben.

SEW-Eurodrive legt Wert auf eine offene Arbeitsatmosphäre mit viel Freiraum und Flexibilität und ist überzeugt, dass diese Unternehmenskultur die Mitarbeiter dabei unterstützt, sich zu entfalten. Zur fachlichen und persönlichen Förderung hat das Unternehmen für verschiedene Mitarbeitergruppen spezielle Entwicklungsprogramme

### KARRIERE-FAKTOREN

Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	+
Kinderbetreuung	-
Betriebssport	+
Betriebliches Gesundheitsmanagement	+
Auslandsentsendung Langzeit	+
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	-
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	+
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	+
Möglichkeit zur Partnerschaft	-
Frauenanteil an Führungspositionen	< 10 %
Akademikerquote an Belegschaft	25 %

### MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN

Elektrotechniker	++
Mechatroniker	++
Maschinenbauer	++
ITler	++
Wirtschaftsingenieure	+
Wirtschaftswissenschaftler	+



aufgesetzt. Mit dem Programm „Leadership and Management Excellence“ beispielweise wird in Trainings und Coachings die berufliche und persönliche Entwicklung der Führungskräfte gefördert. Dies geschieht in einem dreistufigen Konzept mit unterschiedlichen Themen für Gruppenleiter, Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter. „Dieses Programm“, erläutert Bettina Stengl, die zuständig ist für Personalmarketing, „wird international angeboten, so dass Führungskräfte aus aller Welt in interkulturellen Teams zusammenkommen.“

An akademische Nachwuchskräfte hingegen, die mindestens zwei Jahre Berufserfahrung haben und Potenzial erkennen lassen, aber noch keine Entscheidung über ihren weiteren Weg in einer Experten- oder Führungslaufbahn gefällt haben, richtet sich das zweijährige Young Potentials Program. Es umfasst Seminare mit internen und externen Referenten, Veranstaltungen und Coachings und vermittelt strategisches und methodisches Rüstzeug. Wichtig ist dabei neben dem Aufbau von Kompetenz im Projektmanagement auch die Zusammenarbeit im Team mit anderen Nachwuchskräften. „Das Netzwerk, das daraus entsteht“, sagt Stengl, „ist hilfreich bei der weiteren Arbeit und Karriereentwicklung.“

Drittens fördert SEW-Eurodrive nichtakademische Fachkräfte wie Meister, Techniker und Fachwirte, die durch hervorragende Leis-

tungen überzeugen, mit einem zweijährigen „Key Talent Program“. Auch hier werden in Modulen persönliche und soziale Fähigkeiten sowie Managementkompetenzen geschult. Das Unternehmen verfolgt die Philosophie des „international denken, national handeln“. Das wirkt sich auch darin aus, dass Auslandsentsendungen nicht ständig stattfinden. Die Regel ist, dass Positionen im Ausland mit Spezialisten aus dem jeweiligen Land besetzt werden, auch wenn einige Mitarbeiter zum Know-how-Transfer für kürzere Einsätze ins Ausland gehen.

Um die Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter zu fördern, bietet das Unternehmen individuelle, flexible Arbeitszeitmodelle. „Wenn es irgendwie geht, versuchen wir, den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen zu kommen und mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen“, erzählt Bettina Stengl. Um Frauenkarrieren zu unterstützen, setze das Unternehmen nicht auf explizite Förderprogramme, sondern bemühe sich, Chancengleichheit herzustellen, indem Frauen in die bestehenden Förderprogramme aufgenommen würden. Und was die Arbeitszeiten angehe, solle es Frauen wie Männern gleichermaßen ermöglicht werden, Arbeit und Privatleben in guten Einklang zu bringen: „Es sind nicht wenige Männer, die in Elternzeit gehen, teilweise auch mehr als zwei Monate.“

**Vergütung und Sozialleistungen.** Grundsätzlich gilt der Tarifvertrag der Metallindustrie, der neben einem festen Grundgehalt einen variablen Gehaltsanteil vorsieht. Dieser bemisst sich im Tarifbereich nach einem Bewertungsschema, das im Tarifvertrag definiert ist, im außertariflichen Bereich gibt es Zielvereinbarungen, die in Jahresgesprächen besprochen werden. Alle Mitarbeiter kommen überdies in den Genuss einer betrieblichen Altersversorgung.

Um das körperliche Wohlergehen seiner Belegschaft kümmert sich SEW-Eurodrive zum einen mit betrieblichen Gesundheitstagen. Zum anderen gibt es ein umfangreiches Freizeitprogramm, in dem von der Fußball-, Volleyball- und Tischtennis-Mannschaft bis zu Kochkursen und Indoorclimbing ein riesiges Spektrum angeboten wird. „Das veranstalten teilweise unsere Mitarbeiter“, erzählt Bettina Stengl, „und bringen in ihrer Freizeit den Kollegen ihre Hobbys nahe.“

**BEWERBEN**

Mit Bezugnahme auf den Jobguide bevorzugt über [www.karriere.sew-eurodrive.de](http://www.karriere.sew-eurodrive.de). Stellenangebote auch bei [www.jobstairs.de](http://www.jobstairs.de) und per Mobil-App.



**ANSPRECHPARTNER**

- Forschung & Entwicklung:** Sonja Rieger, 0 72 51 75-19 16
- Vertrieb, Marketing, Service:** Torben Becker, 0 72 51 75-19 13
- Finanzen, Einkauf, IT, Personal:** Nadine Stassen, 0 72 51 75-19 06
- Fertigung Elektronik:** Sabine Geisler-Hartlieb, 0 72 51 75-19 14
- Fertigung Mechanik:** Gerd Bochnig, 0 72 51 75-29 04
- Logistik:** Alexander Mödebeck 0 72 51 75-29 02

**AUSWAHLVERFAHREN**

Zwei Interviews



**Robert Bosch GmbH**

Postfach 10 60 50  
70049 Stuttgart  
T: 07 11-8 11-0  
[www.bosch-career.de](http://www.bosch-career.de)

**KARRIERE-FAKTOREN**

- Teilzeitmodelle +
- Frauenförderung +
- Kinderbetreuung +
- Betriebssport +
- Betriebl. Gesundheitsmanagem. +
- Auslandsentsendung Langzeit +
- Internationale Kurzzeit-Einsätze +
- Mitarbeiterbeteiligung -
- Fixe + variable Vergütung +
- Betriebliche Altersversorgung +
- Unterstützg. Dr./MBA/Examina +
- Coaching/Mentoring +
- Firmeneigene Akademie +
- Interdisziplinäre Teams +
- Interkulturelle Teams +
- Möglichkeit zur Partnerschaft -

% Frauen in Führungspos./D 11  
% Akademiker an Belegschaft/D 40

**BEWERBEN.** Über das Online-Bewerbungsformular. Das Personalwesen ist dezentral organisiert: Jeder Standort besetzt seine Stellen eigenverantwortlich. Das Einreichen von Bewerbungen parallel an verschiedenen Standorten ist somit möglich; Stellen auch auf [www.bosch-career.de](http://www.bosch-career.de)  
**ANSPRECHPARTNER.** Stehen bei den Jobangeboten auf der Website.  
**AUSWAHLVERFAHREN.** Interviews, für einzelne Bewerbergruppen auch Tests oder Bewerbungstage.

**Die Gesellschaft.** 1886 als „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ von Robert Bosch gegründet ist Bosch zu einem der größten deutschen Industrieunternehmen geworden: Die Bosch-Gruppe umfasst die

Robert Bosch GmbH und ihre rund 350 Tochter- und Regionalgesellschaften. Die Anteile der Robert Bosch GmbH liegen zu 92 Prozent bei der gemeinnützigen Robert Bosch Stiftung. Die unternehmerische Gesellschaftertfunktion hat die Robert Bosch Industrietreuhand KG.  
**Produkte und Marktbedeutung.** Als Technologie- und Dienstleistungsunternehmen tätig auf den Feldern Kraftfahrzeugtechnik, Automatisierungstechnik, Verpackungstechnik, Elektrowerkzeuge, Thermotechnik, Hausgeräte, Sicherheitssysteme, Solartechnik und Informationstechnik. Erwirtschaftete 2011 einen Umsatz von rund 51,5 Milliarden Euro weltweit – davon 77 Prozent außerhalb Deutschlands.  
**Standorte und Mitarbeiter.** Bosch-Stammsitz ist Stuttgart, daneben in über 70 deutschen

Städten ansässig. Weltweit Standorte in über 60 Ländern. Insgesamt mehr als 302.500 Mitarbeiter, davon rund 119.000 in Deutschland.  
**Einstieg für Professionals.** Einstieg in Fach- oder Führungslaufbahn möglich. Vakanzen auf allen Karrierestufen in Deutschland und weltweit.  
**Karriereentwicklung.** Gezielte Laufbahnplanung und Weiterbildung unterstützen die individuelle Karriere; Querdurchlässigkeit im Unternehmen ist gewährleistet, in andere Funktionsbereiche hineinzuwachsen erwünscht. Über 50 internationale Standorte stehen für temporäre oder permanente Auslandseinsätze offen. Mit flexiblen Arbeitszeiten und Angeboten für Familien soll die Balance zwischen Arbeit und Freizeit ermöglicht werden.

Konzentriert informiert.

Jobguide Xpress

Wirtschafts-  
presse  
kurz und knackig:  
1x im Monat:  
Karriere-News  
kompakt

Die JobguideXpress Newsletter.  
Jetzt kostenlos bestellen: [www.jobguide.de](http://www.jobguide.de)



# Geballte Power



Nordrhein-Westfalen ist die größte Industrieregion Deutschlands: Mehr als jeder fünfte deutsche Euro wird zwischen Rhein und Ruhr erwirtschaftet. Köln, Düsseldorf, Dortmund und Essen sind Sitz weltbekannter Konzerne. Aber auch etwas weiter abseits der dicksten Ballungsräume locken „Hidden Champions“ mit Entwicklungsmöglichkeiten, dazu mit viel Grün und hoher Lebensqualität.



Nordrhein-Westfalen – das klingt für Menschen, die nicht aus der Region kommen, noch immer nach „Kohlenpott“. Und tatsächlich fördert das Land 83 Prozent der Stein- und 55 Prozent der Braunkohle in Deutschland. Doch wirtschaftlich spielt das „Grubengold“ hier schon längst eine völlig untergeordnete Rolle. Von einst 20 Prozent ist der Anteil der im Bergbau Beschäftigten auf heute unter zwei Prozent gesunken. Verbleiben wird der Braunkohleabbau zwischen Köln und Aachen, aber der subventionierte Steinkohlebergbau soll bis 2018 komplett auslaufen. Dann werden wohl endgültig auch die letzten drei Zechen im „Pott“ stillgelegt.

Düsseldorf gilt als der wichtigste deutsche Standort der Informations- und Kommunikationsbranche.

So macht also kaum noch jemand zwischen Rhein und Ruhr seine „Kohle“ mit der Kohle. Dafür liegt inzwischen der Schwerpunkt in der regionalen Industrie auf Metallverarbeitung, Chemie, Maschinenbau und Energie. Mehr als ein Drittel der 100 größten deutschen Unternehmen haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen entlang des Rheins, darunter zum Beispiel die Chemieriesen Bayer (Leverkusen) und Evonik (Essen), der Stahlkonzern ThyssenKrupp (Essen/Duisburg), die Energieversorger Eon (Düsseldorf) und RWE (Essen), der Baukonzern Hochtief (Essen), der Konsumgüterhersteller Henkel (Düsseldorf) und der Maschinenbauer GEA (Bochum). Auch die Automobilindustrie unterhält hier bedeutende Standorte: So ist zum Beispiel der Ford Fiesta ein echter Kölner und wird schon seit 1979 in Köln-Niehl gefertigt. Und in Düsseldorf rollen im größten Transporterwerk von Daimler täglich 600 fabrikneue Sprinter vom Hof.

Kein Wunder, dass bei so viel Industrieprominenz Nordrhein-Westfalen und hier insbesondere die Ballungsgebiete um Köln und Düsseldorf zu den wirtschaftsstärksten Metropolregionen Europas zählen. Mit einem Bruttoinlandsprodukt von rund 543 Milliarden Euro nimmt es in der Rangfolge der deutschen Bundesländer den Spitzenplatz ein – noch deutlich vor Bayern und Baden-Württemberg. Über 20 Prozent des deutschen und sogar mehr als vier Prozent des europäischen Sozialprodukts werden hier erwirtschaftet.

Ein Großteil der Autos und Maschinen, Arzneimittel und Konsumgüter, Stahl- und Chemieerzeugnisse „made in NRW“ geht ins Ausland. Wäre das industriell geprägte Bundesland ein eigenständiger Staat, dann zählte es zu den größten Exportnationen der Welt. 2010 exportierten Nordrhein-Westfalens Unternehmen Waren im Wert von mehr als 176 Milliarden Euro – das entspricht rund 16 Prozent der gesamten deutschen Ausfuhren. Der Löwenanteil geht in eines der 27 EU-Länder, insbesondere in die benachbarte Niederlande. Aber auch China, die USA und Ostasien sind heute wichtige Handelspartner. Umgekehrt wird in NRW auch fleißig im Ausland eingekauft: Mehr als ein Fünftel der deutschen Importe landet in den Industriezentren an Rhein und Ruhr – 2010 war dies ein Einfuhrvolumen von rund 204 Milliarden Euro. Ganz oben auf der Einkaufsliste stehen Rohstoffe wie Metalle und Chemikalien oder Energieträger wie Erdöl, Erdgas und Koks für die heimische Industrie.

Die Voraussetzungen für schwungvollen Handel mit der weiten

Welt sind günstig, denn geografisch liegt Deutschlands bevölkerungsreichstes Bundesland praktisch im Herzen Europas. Knapp 18 Millionen Menschen leben hier, das sind fast so viele wie in Australien und deutlich mehr als in den Niederlanden, Belgien, Österreich oder der Schweiz. Vor allem in den Ballungsgebieten entlang des Rheins verfügt das dicht besiedelte Bundesland mit 2.200 Kilometern Autobahn und 6.600 Kilometern Schiene über eines der dichtesten Verkehrsnetze Europas. 280.000 Reisende und 1.230 Züge passieren täglich den Kölner Hauptbahnhof, der damit zu den meistfrequentierten Knotenpunkten der Bahn in Europa zählt. Internationale Hochgeschwindigkeitsverbindungen sorgen von Köln aus für schnellen Anschluss an europäische Wirtschaftszentren wie London, Paris, Amsterdam und Brüssel.

Mit Düsseldorf und Köln/Bonn verfügt die Region zudem über zwei internationale Großflughäfen, die insgesamt für fast 30.000 Jobs sorgen: Bei den am Flughafen Düsseldorf ansässigen Unternehmen arbeiten 17.500 Menschen, in Köln/Bonn weitere 13.300. Nach Frankfurt und Leipzig liegt Köln/Bonn mit jährlich rund 750.000 Tonnen Luftfracht bundesweit auf dem dritten Rang. Dazu kommen weitere regionale Flughäfen mit europäischer Anbindung in Dortmund, Münster/Osnabrück, Paderborn und Weeze am Niederrhein. Sämtliche europäischen Metropolen und Hauptstädte sind also von einem der sechs Airports in maximal drei Flugstunden zu erreichen.



Sperrige Güter, Tanks oder Container reisen dagegen seltener per Luft, sondern eher auf dem Wasserweg. Obwohl Nordrhein-Westfalen keine Küsten hat, bestehen über den Rhein und verschiedene Kanäle Verbindungen zu wichtigen europäischen Seehäfen. Zusammengefasst werden in den 120 nordrhein-westfälischen Häfen jährlich 125 Millionen Tonnen Güter umgeschlagen und damit mehr als im Überseehafen Hamburg. In Duisburg betreibt die Duisport AG mit 700 Mitarbeitern den größten Binnenhafen der Welt und rund 70 Kilometer rheinaufwärts fertigt die Häfen und Güterverkehr Köln AG mit 630 Mitarbeitern jährlich rund 8.000 Schiffe ab.

Von der guten Vernetzung profitiert die Landeshauptstadt Düsseldorf – mit rund 580.000 Einwohnern im Vergleich zu Metropolen wie Berlin, Hamburg und München eher ein Zwerg. Doch mit der Rhein-Ruhr-Region im Norden und dem Wirtschaftsraum Köln-Bonn-Aachen im Süden sitzt Düsseldorf im Zentrum des größten Ballungsraums von Europa: 11,5 Millionen Menschen leben hier und verdienen in 400.000 Unternehmen ihr Geld. Das macht die Stadt



vergleichbar mit Metropolen wie London oder Paris und lockt ausländische Unternehmen an den Rhein. So ist im Laufe der Jahre in der Landeshauptstadt nach London und Paris die drittgrößte japanische Gemeinde in Europa entstanden. In der Stadtmitte zwischen Berliner Allee, Klosterstraße, Charlottenstraße und Graf-Adolf-Straße finden sich zahlreiche Niederlassungen japanischer Unternehmen.



Auch wenn Düsseldorf Sitz bekannter Industrieunternehmen wie Henkel, Rheinmetall, Eon und SMS Siemag ist, lebt die Stadt heute vor allem von Dienstleistungen. In diesem Sektor finden heute über 80 Prozent der Wertschöpfung statt – deutlich mehr als im Bundesdurchschnitt. Insbesondere die unternehmensnahen Dienstleistungen sorgen für jede Menge gut bezahlte Jobs, zum Beispiel bei Unternehmens- und Steuerberatungen, Banken und Versicherungen, Ingenieurbüros, Anwaltskanzleien und Werbeagenturen. So sind bei der IHK Düsseldorf allein 3.500 Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gemeldet, Branchengrößen wie McKinsey, Booz & Company, A.T. Kearney und Droege haben hier ihren Hauptsitz. Zusammen beschäftigt die Beraterzunft 18.000 Mitarbeiter. Neben den Unternehmensberatungen hat sich Düsseldorf in den vergangenen Jahren auch für große Wirtschaftskanzleien zu einem wichtigen Standort entwickelt. Vertreten ist alles, was Rang und Namen hat: Baker McKenzie, Hogan Lovells, Hengeler Müller, Shearman Sterling, Taylor Wessing und Nörr.

Auch in der Informations- und Kommunikationsbranche (ITK) nimmt Düsseldorf einen Spitzenplatz ein. Rund 2.700 ITK-Firmen sind hier ansässig, darunter Vodafone. Zusammen mit der Medien- und Werbebranche kommt man auf 45.000 Jobs – das heißt: fast jeder zehnte Beschäftigte verdient sein Geld in diesen Bereichen. Viele der Agenturen und Medienunternehmen sowie Radio- und Fernsehsender haben ihre Büros im „Medienhafen“. Das alte Hafengelände, wo es vor zwanzig Jahren nur leere Lagerhäuser und heruntergekommene Fabrikhallen gab, ist heute Szene-Viertel mit schicken Restaurants, Kneipen, Nachtbars, Discos und extravaganter Architektur.

Hier kann man nicht nur schöner arbeiten, sondern auch seine neusten Designer-Teile angemessen und vor fachkundigem Publikum ausführen. Als Landeshauptstadt mit der mondänen Einkaufsstraße „Kö“, ist Düsseldorf nämlich auch ein Zentrum der deutschen Modeindustrie. Im Düsseldorfer Norden residieren Designer mit ihren Show-Rooms und Outlets exklusiver Mode-Marken in Villen und

ehemaligen Industrie-Höfen. Marken wie Christian Dior, L'Oréal und Shiseido koordinieren von Düsseldorf aus ihr Deutschlandgeschäft. Aber auch C&A, Garant Schuh und Peek & Cloppenburg haben ihren Hauptsitz in der Stadt, Esprit ist ein paar Kilometer nach draußen gezogen, in die Nachbarstadt Ratingen.

Auf dem Messegelände nur wenige Minuten vom Flughafen entfernt finden regelmäßig Fashion- und Beauty Messen statt, darunter die größte und umsatzstärkste internationale Modemesse, die CPD, sowie die Leitmesse der Schuhmode GDS. Neben Mode und Schuhen ist es der Düsseldorfer Messgesellschaft gelungen, 40 Messen an die Stadt zu binden, darunter die Druck- und Papiermesse „Drupa“, die Verpackungsmesse „Interpack“ und die populäre Wassersportausstellung „Boot“.

50 Kilometer rheinaufwärts schläft die Konkurrenz nicht: Hier zieht die Kölnmesse, mit 284.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche das fünftgrößte Messegelände des Welt, jährlich rund 44.000 Aussteller und mehr als 2,5 Millionen Besucher aus der ganzen Welt an. Zu den internationalen Publikumsmagneten zählen die Lebensmittelmesse Anuga, die Kunstmesse Art Cologne, die Möbelmesse IMM, die interaktive Spielemesse Gamescom und die Photokina.

Die Rivalität zwischen der schicken Landeshauptstadt Düsseldorf und der fast doppelt so großen Domstadt Köln, deren Ursprünge bis in die Römerzeit zurückreichen, ist sprichwörtlich und erstreckt sich nicht nur auf das Messegeschäft oder die Frage: Kölsch oder Altbier? Mit gut einer Million Einwohnern ist Köln nach Berlin, Hamburg und München die viertgrößte Stadt Deutschlands und nach wie vor eine der bedeutendsten deutschen Industriestädte. Insgesamt entfällt fast jeder fünfte Arbeitsplatz auf eines der rund 350 Industrieunternehmen.

Die höchsten Umsätze werden im Fahrzeugbau, in der Chemieindustrie und im Maschinenbau erwirtschaftet. Größter Arbeitgeber der Stadt ist Ford: Das Fiesta-Werk in Köln-Niehl gilt europaweit als Vorzeigefabrik für effiziente Fertigung. 4.100 der insgesamt 17.300 Kölner Ford-Mitarbeiter sind hier beschäftigt. In Köln-Merkenich betreibt Ford zudem ein 500.000 Quadratmeter großes Entwicklungszentrum mit Design-Center, Teststrecken, Windkanälen, Crash-Labor und einer Vielzahl von Prüfständen. Und in Aachen mit seiner renommierten technischen Universität RWTH Aachen befindet sich das einzige Forschungszentrum des Konzerns außerhalb der USA. 250 Ingenieure tüfteln hier an neuen Technologien. Im Umfeld von Ford haben sich zahlreiche automobiler Zulieferer angesiedelt, darunter Bertrandt, Johnson Controls und Visteon. Und bei der traditionsreichen Deutz AG, der ersten Motorenfabrik der Welt, werden heute unter anderem Motoren für Renault und Volvo entwickelt.

Mit circa 230 Unternehmen und 65.000 Beschäftigten ist allerdings nicht der Fahrzeugbau sondern die Chemie der dominierende Industriezweig in der Kölner Region. Rund 20 Prozent des deutschen Chemieumsatzes werden im Raum Köln erwirtschaftet. Das liegt vor allem an Bayer, aber auch an kleineren, zum Teil hoch spezialisierten Unternehmen. In Leverkusen haben heute die Bayer-Geschäftsbereiche HealthCare (Gesundheit) und MaterialScience (innovative Materialien) ihren Stammsitz. Die Chemiesparte wurde 2005 abgespalten und ist inzwischen börsennotiert als Lanxess AG. Außerdem befinden sich in Leverkusen die weltweite IT-Abteilung des Konzerns und die Servicegesellschaft für Anlagenbau, Bayer Technology Services.

Forschungsintensive Branchen wie Chemie und Fahrzeugbau profitieren von der hohen Dichte an renommierten Hochschulen und

## Mitten im größten Ballungsraum Europas: 11,5 Millionen Menschen leben hier

Forschungseinrichtungen in der Region, darunter die RWTH Aachen, die Universitäten in Bonn, Düsseldorf und Köln, die Fachhochschule Köln, die Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, die Bergische Universität Wuppertal und das Forschungszentrum Jülich, mit 1.300 Wissenschaftlern eine der größten Wissenschaftseinrichtungen in Europa.

Aber auch, wer sich weniger für Technik und Wissenschaft, sondern mehr für Kultur und Medien begeistert, trifft in der Domstadt auf viele spannende Arbeitgeber. Köln gilt als bedeutendster Fernsehstandort in Deutschland, in den hiesigen Studios wird rund ein Drittel des deutschen TV-Programms produziert. So ist der WDR der größte Rundfunksender Kontinentaleuropas und im Fernsehen unter anderem verantwortlich für die Sportschau und die regionalen Tatort-Folgen aus Köln und Münster. Und RTL, der Marktführer unter Deutschlands privaten Fernsehsendern, bezog 2010 sein nagelneues Firmengebäude in Köln-Deutz. Im Umfeld der Sender haben sich zahlreiche Produktionsgesellschaften angesiedelt, darunter zum Beispiel Brainpool (Stromberg, TV total), Action Concept (Alarm für Cobra 11) und Günther Jauchs I & U TV.

Zudem ist die Domstadt Sitz bedeutender Verlage wie M. DuMont Schauberg. Im diesem drittgrößten deutschen Zeitungsverlag erscheinen der Kölner Stadtanzeiger, die Kölnische Rundschau sowie die Boulevardzeitungen Express, Hamburger Morgenpost und Berliner Kurier. Auch bei den neuen Medien spielt Köln eine wichtige Rolle. Die Deutschlandzentrale von Electronic Arts (EA) etwa, einem der weltweit größten Entwickler von Computer- und Videospiele, hat ihren Sitz im Rheinauhafen. Insgesamt ist jeder zehnte Arbeitsplatz in Köln im weiteren Sinne von der Medienwirtschaft bestimmt.

Während Düsseldorf als Hochburg der Berater gilt, bildet Köln ein Zentrum der deutschen Versicherungsbranche. Rund jeder achte Mitarbeiter des deutschen Versicherungsgewerbes arbeitet in Köln. Mit 26.900 Beschäftigten liegt die Domstadt damit nach München auf Platz zwei. Über 50 Gesellschaften haben hier ihren Stammsitz,

darunter Branchengrößen wie Axa, der private Krankenversicherer DKV, Teil der Düsseldorfer Ergo-Gruppe, und HDI-Gerling, seit 2005 ein Unternehmen der Talanx-Gruppe. Zusammen stellen die Versicherer sechs Prozent aller Arbeitsplätze in Köln – mehr als die ebenfalls stark vertretene IT- und Telekommunikationsbranche.

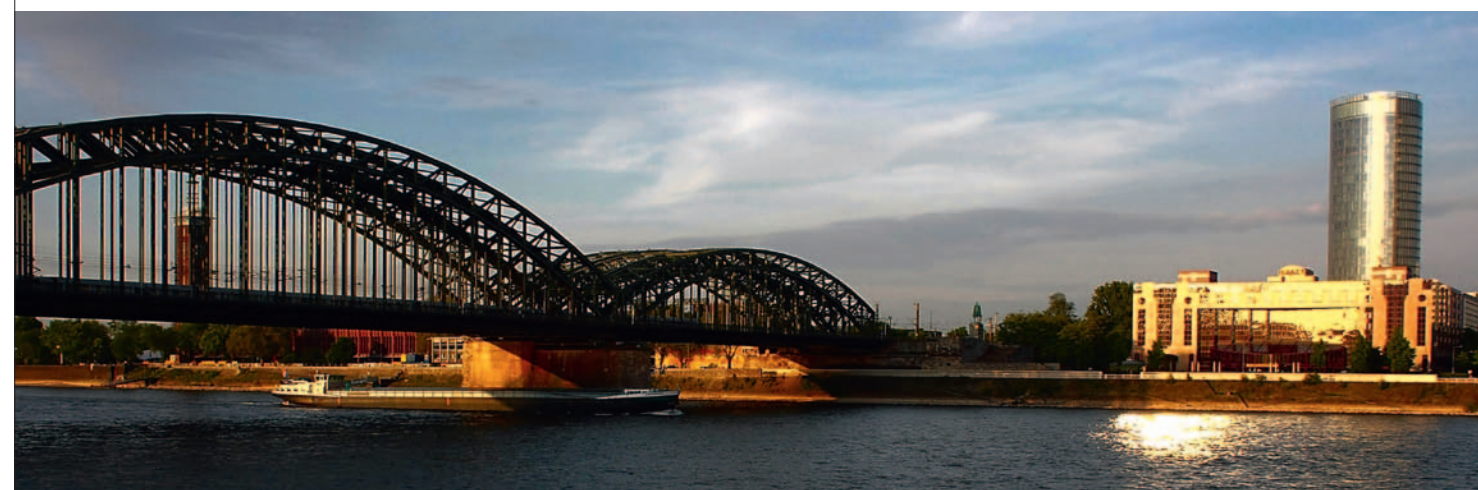
Deren Aushängeschild sitzt etwas weiter den Rhein hinauf in Bonn. Die ehemalige Bundeshauptstadt und heutige „Bundesstadt“ wird dominiert von der Deutschen Telekom und ihrer Tochtergesellschaft T-Mobile. Allein die Telekom beschäftigt 13.700 Mitarbeiter. Auch als Logistikstandort spielt Bonn eine wichtige Rolle: Mit rund 10.000 Mitarbeitern gehört die Deutsche Post World Net, der Dachkonzern von DHL und Deutsche Post, zu den größten Arbeitgebern.

Von Köln zur Arbeit nach Bonn zu fahren oder andersherum ist übrigens nichts Ungewöhnliches. Von Konkurrenz wie bei Düsseldorf ist gegenüber Bonn nichts zu spüren – ganz im Gegenteil: Für die meisten Einwohner ist klar, dass Köln und Bonn sich nicht nur den Flughafen teilen, sondern auch wirtschaftlich zusammengehören. Kein Kölner, der in Bonn arbeitet oder umgekehrt, würde sich als Pendler sehen. Eher als einer, der mal eben nach nebenan fährt. Bezogen auf das Einzugsgebiet der IHK Köln halten sich Ein- und Auspendler denn auch nahezu die Waage.

Wer lieber im Grünen lebt als in der Großstadt, und sich dort über günstige Mieten und Grundstückspreise zu freuen, der findet gar nicht weit der großen Städte attraktive Jobs bei Mittelständlern und großen Familienunternehmen wie Miele oder Dr. Oetker in Bielefeld. Oder in Harsewinkel – einer ostwestfälischen Kleinstadt in der Nähe von Münster, wo der Landmaschinenhersteller Claas mit rund 3.000 Mitarbeitern die markanten saattrünen Mähdrescher und Erntemaschinen produziert. Hier am nördlichen Rand von NRW sitzen viele namhafte Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, darunter der Medienriese Bertelsmann in Gütersloh, der Automobilzulieferer Benteler, aber auch die drei großen Klemmenhersteller Wago Kontakttechnik, Phoenix Contact und Weidmüller Interface.

Auch am östlichen Rand des Bundeslandes, im Sauerland, lässt sich der Charme des ländlichen Lebens mit einer Tätigkeit bei einem der vielen dort ansässigen mittelständischen Familienunternehmen kombinieren. Wer es hier zu sittlich findet, ist schnell mit dem Auto im „Herzen Europas“.

Kirstin von Elm



Fotos: Dieter Kaiser, Jürgen Nießen/Beide Pixelo



# Baum, Reiter & Collegen Rechtsanwaltskanzlei

Benrather Schlossallee 101\_40597 Düsseldorf\_02 11-83 68 05-70\_www.baum-reiter.de

**Die Gesellschaft.** 2001 gründeten die Rechtsanwälte Julius Reiter und Olaf Methner ihre Rechtsanwaltskanzlei, in die 2006 der ehemalige Bundesinnenminister Gerhart Baum als Seniorpartner eintrat. Bereits zuvor bestand eine enge Kooperation mit Baum. Seit 2002 ist auch Heiko Müller gleichberechtigter Partner in der Kanzlei.

**Dienstleistungen und Marktbedeutung.** Baum, Reiter & Collegen ist eine Kanzlei, die sich einen Namen gemacht hat durch ihre Spezialisierung auf Bank- und Kapitalmarktrecht. Die Anwälte vertreten in erster Linie Anleger und Bankkunden in Auseinandersetzungen mit Kreditinstituten, Versicherungen und Fondsgesellschaften bei fehlgeschlagenen Bank- und Kapitalmarktanlagen. So hatte die Kanzlei etwa hunderte Mandate im so genannten Badenia-Fall und verklagte die Bausparkasse erfolgreich auf Schadenersatz wegen der Vermittlung von „Schrottimmobilien“. Aktuell vertritt sie zahlreiche geschädigte Käufer von Lehman-Zertifikaten. Zu den Mandanten gehören aber auch Kommunen und Unternehmen, die im Zuge ihres Zinsmanagements durch falsche Beratung von Banken Verluste erlitten haben. Auch auf politischer Ebene engagiert sich die Kanzlei seit Jahren für eine Verbesserung des Anlegerschutzes. Die Rechtsanwälte Reiter und

Methner werden zudem regelmäßig als Sachverständige im Bank- und Kapitalmarktrecht in Gesetzgebungsverfahren konsultiert. Daneben berät die Sozietät ihre Klienten bei arbeitsrechtlichen Problemen. Dazu gehören auch Mandate der Aufsichts- und Betriebsräte im Rahmen der Bespitzelungsaffären bei der Deutschen Telekom und der Deutschen Bahn sowie Mandate im Bereich der betrieblichen Altersversorgung. Ein dritter Schwerpunkt ist der Datenschutz und das IT-Recht. Die Kanzlei war unter anderem an den erfolgreichen Verfassungsbeschwerden gegen die Online-Durchsuchung und gegen die Vorratsdatenspeicherung beteiligt.

**Standorte und Mitarbeiter.** Neben den Sozisten sind insgesamt 25 Mitarbeiter für die Kanzlei tätig, darunter acht angestellte Rechtsanwälte.

**Einstieg für Professionals.** Baum, Reiter & Collegen sucht generell nach erfahrenen Juristen. Eine langjährige Tätigkeit mit wirtschaftsrechtlichem Schwerpunkt – vor allem eine Spezialisierung im Bank- und Kapitalmarktrecht oder IT-Recht – ist von Vorteil. Assessoren steigen nach ihrem zweiten Staatsexamen als Associate ein. Pro Jahr bildet die Kanzlei überdies mindestens zwei Referendare aus, die überdurchschnittliche Examina und sehr gute Kenntnisse in mindestens einer Fremdsprache mitbringen. Eine abgeschlossene Ausbildung zum Bankkaufmann oder eine durch praktische Tätigkeit nachgewiesene Affinität zum Wirtschaftsrecht sind vorteilhaft, jedoch keine ausschließende Bedingung: Auch Bewerber mit geringen wirtschaftsrechtlichen Vorkenntnissen haben gute Chancen, wenn sie sich engagiert in für sie neue Rechtsgebiete einarbeiten wollen und können. Eine Vergütung während der Wahl-Stage ist verhandelbar.

**Karriereentwicklung.** Jedem angestellten Anwalt steht die Chance offen, gleichberechtigter Partner zu werden, wenn er im Laufe seiner Tätigkeit zeigt, dass er unternehmerisch denkt und die Kanzlei gewinnbringend vorantreiben kann. Die Kanzlei unterstützt individuelle Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere werden Fachanwaltslehrgänge finanziert. Wer sich als Referendar in der Wahl-Stage bewährt, hat gute Chancen, nach dem zweiten Examen übernommen zu werden.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Die Höhe des Gehalts hängt von Berufserfahrung, Qualifikation, Doktor- oder LL.M.-Titel ab.

## MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN

Bank- und Kapitalmarktrechtler	++
IT-Rechtler	++
Wirtschaftsjuristen	+
Arbeitsrechtler	+

## KARRIERE-FAKTOREN

Teilzeitmodelle	-
Frauenförderung	-
Kinderbetreuung	-
Betriebssport	+
Betriebliches Gesundheitsmanagement	-
Auslandsentsendung Langzeit	-
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	-
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	-
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	-
Firmeneigene Akademie	-
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	-
Möglichkeit zur Partnerschaft	+
Frauenanteil an Führungspositionen	10%
Akademikerquote an Belegschaft	50%

## BEWERBEN

Vorzugsweise per E-Mail: [kanzlei@baum-reiter.de](mailto:kanzlei@baum-reiter.de)

### ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Julius Reiter, Olaf Methner

### AUSWAHLVERFAHREN

Interviews



Wir suchen Professionals,  
die zu uns passen: Mit Kompetenz  
in unseren Rechtsgebieten und  
Charakterstärke.



Julius Reiter vor einem Bild von Gerhard Baum zu dessen Zeiten als Bundesinnenminister

**baum · reiter & collegen**

Rechtsanwälte

### Als Spezialisten für

**Bank- und Kapitalmarktrecht** vertreten wir die Interessen von Mandanten, die von der Finanzwirtschaft, vor allem den Großbanken, geschädigt wurden.

**Gesellschafts- und Arbeitsrecht** lösen wir Probleme, die besondere Expertise benötigen.

**Datenschutzrecht** leisten wir Aufklärungsarbeit in Bespitzelungs- und Datenaffären und kämpfen gegen die Online-Durchsuchung.

[www.baum-reiter.de](http://www.baum-reiter.de)



**Die Gesellschaft.** Die RWE AG gehört zu den führenden Strom- und Gasunternehmen in Europa. Als Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk AG wurde sie bereits 1898 gegründet und ist damit eins der ältesten Industrieunternehmen Deutschlands. Das Unternehmen ist börsennotiert und Mitglied im Dax.

Im Konzern sind verschiedene Führungsgesellschaften für das Geschäft verantwortlich: RWE Power (Stromerzeugung), RWE Deutschland (Vertrieb von Strom und Gas), RWE Innogy (Erneuerbare Energien), RWE Dea (Upstream Gas und Öl), RWE Supply & Trading (Energiehandel), Essent (Geschäft in den Niederlanden und Belgien), RWE npower (Geschäft in Großbritannien) und RWE East (Geschäft in Osteuropa).

**Produkte und Marktbedeutung.** Das Unternehmen ist auf allen Wertschöpfungsstufen der Energieversorgung tätig: Es fördert Öl und Gas, baut Braunkohle ab, errichtet und betreibt Kraftwerke für konventionelle und Erneuerbare Energie, handelt mit Energie, transportiert und vermarktet sie.

In Deutschland ist RWE größter unter den vier großen Stromerzeugern und im Gasgeschäft die Nummer drei. Wichtige Märkte sind darüber hinaus Großbritannien, die Niederlande und Zentral- osteuropa sowie Südosteuropa. In Europa liegt das Unternehmen im Stromgeschäft an dritter Stelle und im Gasmarkt auf Platz sechs der Versorger. Für die kommenden Jahre hat der Konzern sich vorgenommen, nachhaltiger, internationaler und robuster zu werden. Mit „nachhaltiger“ ist gemeint, dass der Anteil der Erneuerbaren Energien am Portfolio bis 2020 auf 20 Prozent steigen soll. Außerdem sollen die spezifischen CO2-Emissionen – bezogen auf 2005 – bis 2020 um mehr als 20 Prozent sinken und die Effizienz der Kraftwerke steigen.

International will sich das Unternehmen breiter aufstellen und neben Europa, das weiter der Kernmarkt bleibt, vorrangig in Zentralost- und Südosteuropa organisch wachsen. Unter „robust“ versteht RWE, weiter auf allen Wertschöpfungsstufen im Energiegeschäft präsent zu sein, weil dies Basis für stabile Erträge ist. Außerdem wird ein guter Mix aus regulierten Aktivitäten (z.B. Netzgeschäft) und nicht regulierten Aktivitäten (z.B. Erzeugung von frei vermarktetem Strom) angestrebt.

Im Geschäftsjahr 2011 erzielte der RWE Konzern bei einem Umsatz von 51,6 (Vorjahr 53,3) Milliarden Euro ein Betriebsergebnis von 5,8 (7,7) Milliarden Euro.

### MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN

(Wirtschafts-)Ingenieure	++
Wirtschaftswissenschaftler	++
(Wirtschafts-)Informatiker	++
Juristen	+
(Wirtschafts-)Mathematiker	+

**Standorte und Mitarbeiter.** Der RWE Konzern beschäftigt über 70.000 Menschen, mehr als die Hälfte davon in Deutschland. Die Mitarbeiter der RWE AG in Essen konzentrieren sich auf konzernsteuernde Aufgaben wie Unternehmensstrategie, Finanzen, Kommunikation sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung. Weitere Standorte in Deutschland sind unter anderem Dortmund und Köln. Darüber hinaus ist das Unternehmen in West-, Zentral- und Osteuropa sowie in Nordafrika präsent.

**Einstieg für Professionals.** Im gesamten RWE-Konzern wird kontinuierlich bedarfsorientiert eingestellt. Besonders interessiert ist der Energiekonzern an (Wirtschafts-)Ingenieuren, Wirtschaftswissenschaftlern, (Wirtschafts-) Informatikern, Juristen und (Wirtschafts-)Mathematikern. Bedarf besteht in allen Unternehmensbereichen an berufserfahrenen Kandidaten mit ingenieurwissenschaftlichem Hintergrund, vor allem für den Ausbau der Erneuerbaren Energien. Weiterhin gesucht sind Kandidaten mit finanzwirtschaftlichem Hintergrund sowie Physiker und Mathematiker in den Bereichen Risk Management, Kraftwerkstechnik, Unternehmensentwicklung und Controlling.

Darüber hinaus sucht das Inhouse-Consulting Kandidaten mit mehrjähriger Erfahrung in der Beratungsbranche oder fachbezogener Erfahrung in der Energiewirtschaft, die Verantwortung übernehmen in internationalen Strategieprojekten. Wichtig sind hierfür herausragende analytische und konzeptionelle Kompetenzen sowie die Fähigkeit, Projekte zu steuern und Menschen zu überzeugen. Wer sich hier bewirbt, sollte schon Erfahrung haben mit der Arbeit in interkulturellen Teams und erste Erfahrung in der Teamführung. Auch auf ausgeprägte Team- und Kommunikationsfähigkeiten legt RWE Consulting Wert.

Grundsätzlich zählen in allen Unternehmensbereichen neben Fachkenntnissen die praktische Berufserfahrung sowie unternehmerische Kompetenz, soziale und Führungskompetenz und interkulturelle Sensitivität sowie Markt- und Kundenorientierung. Generell wünscht sich RWE Mitarbeiter, die bodenständig und begeisterungsfähig sind, zupacken können und offen sind für Veränderungen.

**Karriereentwicklung.** Konzernweit gelten einheitliche Anforderungen an alle Mitarbeiter, die im sogenannten „Model of Competence“ (MoC) beschrieben werden – das Modell soll einer objektiven Einschätzung von Anforderungs- und persönlichen Profilen dienen. Im jährlichen Führungsdialo g zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem werden Ziele gesetzt und jene Kompetenzen definiert, die im Rahmen des konzernweiten Talent-Managements ausgebaut werden sollen. Dies geschieht durch herausfordernde Projekte, Job-Rotation, die Hospitation in einem anderen Fachbereich oder mehrwöchige Einsätze in einer Auslandsgesellschaft. Zudem können Coaching oder Mentoring sowie individuelle Förderung in Anspruch genommen werden. Für diese Förderung bietet das RWE Development Center ein großes Spektrum an internen Seminaren an. Dazu gehören interkulturelle



## VORWEG-GEHER-GESUCHT.DE

Wir glauben, dass auch ein Energieversorger erneuerbar sein sollte. Deshalb suchen wir neugierige und ideenreiche Kolleginnen und Kollegen, die mit uns die Welt bewegen wollen. Welche Chancen wir Ihnen bieten und wie wir gemeinsam die Energie von morgen sichern, erfahren Sie am schnellsten online.

**VORWEG GEHEN**





Trainings, Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung aber auch Fachveranstaltungen zu neueren Entwicklungen in der Branche.

Bei der Entwicklung von Führungskräften geht es vor allem um die Themen Management und Leadership. Hier werden Verfahren eingesetzt wie das 360-Grad-Feedback, mit dem das Selbstbild und das Fremdbild abgeglichen und Lernfelder identifiziert werden. Besonders für Führungskräfte ist konzernweites Networking wichtig. Dafür gibt es Veranstaltungen, die den Dialog zwischen den Gesellschaften und Funktionen fördern sollen.

Große Bedeutung misst das Unternehmen dem Thema Diversity bei, also der Förderung von Vielfalt in der Belegschaft, und es gehört zu dem Unterzeichnern der „Charta der Vielfalt“, die von einer Reihe

großer deutscher Unternehmen im Dezember 2006 ins Leben gerufen wurde. Mit der Unterzeichnung hat sich RWE zu dem Ziel bekannt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und bei dem alle Mitarbeiter Wertschätzung erfahren sollen – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Dabei kommt den Führungskräften naturgemäß eine besondere Verpflichtung zu.

Um etwa Frauen zu fördern, hat der Konzern eine Vielzahl von Instrumenten geschaffen, zum Beispiel Netzwerke, Mentoringprogramme und spezielle Entwicklungsmaßnahmen für Frauen. Derzeit liegt die Frauenquote konzernweit bei 26 Prozent, unter den Führungskräften sind zehn Prozent weiblich.

Neben der Frauenförderung gibt es eine ganze Reihe von Angeboten, die für alle Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Dazu zählen Teilzeit-Angebote, Home-Office-Vereinbarungen und Job Sharing im AT- und Tarif-Bereich, aber auch für die Leitenden Mitarbeiter. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen und Kindern an sowie ein Ferienbetreuungsprogramm für Schulkinder.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Die Entgeltsysteme basieren auf Zielvereinbarungen, die so ausgestaltet seien, sagt das Unternehmen, dass das Prinzip der Delegation von Verantwortung gestärkt werde und Anreize gesetzt seien, persönliche Verantwortung zu übernehmen. Im Führungsdiallog vereinbaren Vorgesetzte und Mitarbeiter Leistungs- und Verhaltensziele, die an den Zielen des Gesamtunternehmens ausgerichtet sind. So wird – je nach Erreichung dieser Ziele – das Grundgehalt noch durch variable Vergütungsanteile aufgebessert.

Zum Gesundheitsmanagement gehören im ersten Schritt Arbeitsschutzmaßnahmen. Zudem gibt es eine ganze Reihe von präventiven Programmen, mit denen arbeitsbedingten Erkrankungen und Stress vorgebeugt werden soll. Unterstützt werden diese Bemühungen von den Sportgruppen, die es an vielen Standorten gibt und wo von Fußball über Badminton bis zu Yoga viel für die Fitness veranstaltet wird.

Um Mitarbeiter, die private, wirtschaftliche oder familiäre Probleme haben, kümmert sich die Betriebliche Sozialberatung, die mit haupt- und nebenberuflichen Mitarbeitern an den Konzernstandorten für Unterstützung sorgen.

#### KARRIERE-FAKTOREN

Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	+
Kinderbetreuung	+
Betriebssport	+
Betriebliches Gesundheitsmanagement	+
Auslandsentsendung Langzeit	+
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	-
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	+
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	+
Möglichkeit zur Partnerschaft	-
Frauenanteil an Führungspositionen	10%
Akademikerquote an Belegschaft	k.A.

#### BEWERBEN

Mit Bezug auf den Jobguide über [www.vorweg-geher-gesucht.de](http://www.vorweg-geher-gesucht.de)

#### ANSPRECHPARTNER

Je nach Gesellschaft, siehe Website

#### AUSWAHLVERFAHREN

Interviews für alle Kandidaten



RWE Consulting auf Facebook



RWE auf XING



# Vodafone D2 GmbH

Am Seestern 1\_40547 Düsseldorf\_02 11-5 33-0\_www.vodafone.de



Ende 2010 konnte Vodafone an seinem größten Konkurrenten T-Mobile vorbeiziehen und ist nun bewertet nach Umsatz und Kunden Marktführer im deutschen Mobilfunkmarkt.

**Standorte und Mitarbeiter.** Neben dem Hauptsitz von Vodafone D2 in Düsseldorf gibt es Niederlassungen in Berlin, Dresden, Hannover, Hamburg, Dortmund, Ratingen, Eschborn, Stuttgart und München. Insgesamt sind in Deutschland derzeit 12.000 Mitarbeiter für Vodafone tätig. International arbeiten für die ganze Vodafone Group, deren Headquarter im britischen Newbury ist, rund 84.000 Angestellte.

Ende 2012 ziehen auf dem neuen Vodafone-Campus im Düsseldorfer Stadtteil Heerdt die ersten Mitarbeiter ein, die bislang noch über sieben Standorte in Düsseldorf verteilt sind. Die neue Deutschland

**Die Gesellschaft.** Vodafone Deutschland ist Ländergesellschaft der britischen Vodafone Group Plc., die 1984 als Tochterunternehmen von Racal Electronics Plc. entstand und seit 1991 unabhängig ist. Das Unternehmen ist börsennotiert, seine Aktien befinden sich in Streubesitz.

Vodafone Deutschland zählt mit rund 36 Millionen Kunden zu den wichtigsten Landesgesellschaften der Gruppe. Das Unternehmen wurde 1992 als Mannesmann Mobilfunk GmbH gegründet. Acht Jahre später erwarb die britische Vodafone Group das Unternehmen Mannesmann und damit nicht nur dessen Mobilfunk-Aktivitäten, sondern auch die Festnetz-Sparte Arcor.

Die neue Mutter firmierte das Mobilfunkgeschäft um in Vodafone D2 GmbH und integrierte in diese Gesellschaft im Frühjahr 2008 die Tochtergesellschaft Arcor AG & Co. KG. Im Dezember 2009 ist Arcor mit Vodafone verschmolzen.

**Dienstleistungen und Marktbedeutung.** Vodafone bezeichnet sich als „integrierter Kommunikationsanbieter“, denn das Unternehmen bietet aus einer Hand Mobilfunk, Festnetz, Datendienste und Breitband-Internet für Geschäfts- und Privatkunden.

Seit 1993 schreibt Vodafone ununterbrochen schwarze Zahlen. Der Jahresumsatz lag im Geschäftsjahr 2010/2011 bei 9,54 Milliarden Euro (Vorjahr: 9,29). Das Ebitda (konsolidiert Mobilfunk und Festnetz) lag bei 3,43 Milliarden Euro (Vorjahr 3,47). International konnte die Vodafone Gruppe im Geschäftsjahr 2011/2012 ihren Umsatz um 8,4 Prozent auf 46,4 Milliarden britische Pfund (Vorjahr: 45,9) steigern, der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda) lag bei 14,5 Milliarden britischen Pfund.

land Zentrale wird perspektivisch 5.000 Mitarbeiter beheimaten. Hier haben die Architekten ein offenes Arbeitsumfeld geschaffen, das die Kommunikation untereinander und das flexible Arbeiten in Teams und Projektgruppen mit funktionalen Elementen wie „Think Tanks“, Lounges und Besprechungsräumen mit modernster IT erleichtern und Freiraum für Kreativität schaffen soll.

**Einstieg als Professional.** In allen Geschäftsbereichen gibt es Positionen für Kandidaten mit erster und fortgeschrittener Berufserfahrung, also in Administration/Support, Corporate Affairs/PR, Customer Relationship Management, Einkauf/Supply Chain, Finanzen, Human Resources, IT/Technik, Marketing/Kommunikation, Recht/Regulierung, Strategie sowie in den Bereichen Vertrieb Filiale und Vertrieb Geschäftskunden. Das Unternehmen hat sich vorgenommen, freie Stellen nach Möglichkeit paritätisch mit weiblichen und männlichen Kandidaten zu besetzen.

Wer bei Vodafone anfängt, steigt – je nach Eignung und Vorerfahrung – entweder in eine Fachlaufbahn ein, bei der es die Entwicklungsstufen Spezialist, Fachreferent, Referent und Senior-Referent gibt, oder in eine klassische Führungslaufbahn mit den Stationen Teamleiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter.

#### MEISTGESUCHTE QUALIFIKATIONEN

Wirtschaftswissenschaftler	++
Ingenieure	+
Informatiker	+



# Interne Wechsel sind auch crossfunktional und über die Grenzen von Geschäftsbereichen hinweg erwünscht.

**Karriereentwicklung.** Neben der Entwicklung innerhalb einer Funktion oder innerhalb eines Geschäftsbereichs sind auch crossfunktionale Wechsel erwünscht sowie Wechsel über die Grenzen von Geschäftsbereichen hinweg. Als wichtigste Landesgesellschaft im Konzern bietet Vodafone Deutschland viele internationale Schnittstellen mit Kollegen im Ausland sowie ein Sprungbrett für eine internationale Karriere. Ein Auslandseinsatz ist in jedem Fall Bedingung für einen Aufstieg in die obersten Managementebenen des Unternehmens.

Vodafone wünscht sich, mindestens 78 Prozent seiner Führungspositionen aus den eigenen Reihen zu besetzen. Um das erreichen zu können, gibt es sowohl eine systematische Nachfolgeplanung als auch einen beschriebenen Talentmanagement-Prozess. Wer vorausgewählt ist, Führungsverantwortung zu übernehmen, durchläuft diesen Prozess, in dem mit jedem Kandidaten ein individueller, bedarfsorientierter Entwicklungsplan erarbeitet wird.

Aber auch bei allen anderen Mitarbeitern werden in Feedbackgesprächen, die das ganze Jahr über geführt werden, fachliche und persönliche Entwicklungsziele vereinbart. Daraus werden dann konkrete Maßnahmen abgeleitet: fachliche Schulungen und Methoden-Seminare, etwa zum Projektmanagement, aber auch Coachings und Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung. Insbesondere für den Ver-

trieb gebe es ein riesiges Ausbildungsnetz interner und externer Trainer, die deutschlandweit ausbilden, erzählt Employer Branding Managerin Sandra Capel. Insgesamt werden allein in Deutschland pro Jahr rund 35.000 Trainingstage angeboten. Allerdings verfolgt das Unternehmen die Philosophie, dass jeder für seine Weiterentwicklung mitverantwortlich ist und initiativ werden muss.

Vodafone hat sich auch das Ziel gesetzt, „den Blick grundsätzlich mehr auf Diversity zu lenken“, wie Sandra Capel sagt, Führungskräfte würden im Sinne einer inklusiven Unternehmenskultur in speziellen Workshops für das Thema sensibilisiert.

Dazu gehöre auch, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, jedoch würden Frauen nicht als Gruppe isoliert betrachtet. Eine Betriebsvereinbarung schütze vor Diskriminierung und bei der Bemessung der Vergütung werde grundsätzlich nicht zwischen Männern und Frauen unterschieden, ausschlaggebend seien lediglich Funktion und Leistung. Vodafone-Mitarbeiterinnen haben aber ein Netzwerk gegründet, um sich über Hierarchieebenen hinweg auszutauschen und Mentorinnen für weibliche Nachwuchskräfte zu gewinnen. Überdies unterstützt Vodafone zusammen mit anderen Unternehmen das Projekt „Generation CEO“, in dem Managerinnen mit einzigartigen Coaching- und Networking-Angeboten der Weg in die Top-ETage geebnet werden soll.

Um eine optimale Vereinbarkeit von Job und Privatleben zu ermöglichen, gilt neben Gleitzeitregelungen für alle Mitarbeiter das flexible Officekonzept: jeder kann sich, entsprechend seiner Tätigkeit, den Arbeitsplatz und die Arbeitszeit suchen, die seiner eigenen Planung und Arbeitsweise am besten entspricht. Dazu gehört unter anderem die Möglichkeit, 20 Prozent seiner wöchentlichen Arbeitszeit im Homeoffice zu arbeiten.

**Vergütung und Sozialleistungen.** Die Vergütung bei Vodafone orientiert sich an den Gehältern der High Tech- und Telekommunikationsbranche. Zusätzlich zum aufgabenorientierten Fixgehalt gibt es



für außertarifliche Mitarbeiter leistungsabhängige Boni und für Vertriebsmitarbeiter Provisionen. Auch Mitarbeiteraktien werden zu bestimmten Anlässen ausgeschüttet.

Zur Altersvorsorge können die Mitarbeiter unter verschiedenen Modellen wählen. Neben gesetzlich geförderter Pensionskasse, Direktversicherung und Riester-Rente leisten Mitarbeiter und Unternehmen gemeinsam Beiträge in Wertpapierfonds, die bei Rentenbeginn ausgezahlt werden.

Außerdem gibt es für jeden Mitarbeiter eine Unfallversicherung, die auch im privaten Bereich gültig ist, Vermögenswirksame Leistungen, Rabatte auf Telekommunikationsleistungen und Hardware, ein Firmenticket sowie kostenlose Parkplätze und Zuschüsse zur Verpflegung in der Kantine.

Um Mitarbeitern mit Kindern zu helfen und den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern, hat das Unternehmen an acht Standorten in Deutschland eigene Kinderkrippen errichtet oder arbeitet mit bestehenden Einrichtungen zusammen und unterhält eine Kooperation mit dem AWO Familienservice. Dieser bietet in Düsseldorf und an fünf weiteren Standorten ein Ferienprogramm für Kinder, vermittelt Tagesmütter, Au-Pairs, Babysitter und Hort-Plätze.

Für den Fall, dass Familienangehörige pflegebedürftig werden, gibt es zwei Pflegebüros, die Beratung und Unterstützung bei der Organisation anbieten. Neben Freistellungen nach dem Pflegezeit- und dem Familienpflegezeitgesetz gibt es zusätzlich die Option, sich für drei oder sechs Monate mit reduziertem Gehalt freistellen zu lassen und die Zeit vor- oder nachzuarbeiten.

In Düsseldorf gibt es ein Betriebsarztzentrum und in den Niederlassungen Kooperationen mit Betriebsarztzentren. Hier werden

Maßnahmen zur Arbeitssicherheit, Gesundheitsvorsorge und medizinischen Grundversorgung ebenso angeboten wie kostenlose Sehtests, Schutzimpfungen und Screenings.

Für Fitness und Gesundheitsvorsorge gibt es in Düsseldorf ein betriebseigenes Fitness-Studio und an den übrigen Standorten Kooperationen mit Sportzentren. Darüber hinaus haben sich zahlreiche Mitarbeiter-Sportgruppen zum gemeinsamen Mountainbiken, Golfen, Klettern oder Inlineskaten gebildet.

## KARRIERE-FAKTOREN

Teilzeitmodelle	+
Frauenförderung	+
Kinderbetreuung	+
Betriebssport	+
Betriebliches Gesundheitsmanagement	+
Auslandsentsendung Langzeit	+
Internationale Kurzzeit-Einsätze	+
Mitarbeiterbeteiligung	+
Fixe + variable Vergütung	+
Betriebliche Altersversorgung	+
Unterstützung von Dr./MBA/Berufsexamina	+
Coaching/Mentoring	+
Firmeneigene Akademie	+
Interdisziplinäre Teams	+
Interkulturelle Teams	-
Möglichkeit zur Partnerschaft	-
Frauenanteil an Führungspositionen	17,5%
Akademikerquote an Belegschaft	k. A.

## BEWERBEN

Mit Bezug auf den Jobguide über die Website

### ANSPRECHPARTNER

Vodafone Recruiting Team,  
kostenlose Hotline: 08 00-1 72 22 73 37  
oder [career.de@vodafone.com](mailto:career.de@vodafone.com)



### AUSWAHLVERFAHREN

4- bis 6-wöchiger Prozess: Terminiertes Telefoninterview;  
Interview mit dem Fachbereich; zusätzliche Tests sind möglich;  
zweites Interview in Fachabteilung, eventuell mit dem  
Hauptabteilungsleiter [blog.vodafone.de](http://blog.vodafone.de)



Vodafone auf Facebook



Vodafone auf Twitter



## Eon AG

Eon-Platz 1  
40479 Düsseldorf  
T: 02 11-45 79-0  
www.eon-karriere.de

### KARRIERE-FAKTOREN

- Teilzeitmodelle +
- Frauenförderung +
- Kinderbetreuung +
- Betriebssport +
- Betriebl. Gesundheitsmanagem. +
- Auslandsentsendung Langzeit +
- Internationale Kurzzeit-Einsätze +
- Mitarbeiterbeteiligung +
- Fixe + variable Vergütung +
- Betriebliche Altersversorgung +
- Unterstützg. Dr./MBA/Examina +
- Coaching/Mentoring +
- Firmeneigene Akademie +
- Interdisziplinäre Teams +
- Interkulturelle Teams +
- Möglichkeit zur Partnerschaft -
- % Frauen in Führungspos. <12
- % Akademiker an Belegschaft k. A.

**BEWERBEN.** Mit Bezug auf den Jobguide über das Bewerbungsformular auf der Website  
**ANSPRECHPARTNER.** Aktuelle Ansprechpartner stehen im Karriere-Bereich der Website

### AUSWAHLVERFAHREN. Telefon-Interview, Vorstellungsgespräch

**Die Gesellschaft.** Entstand im Jahr 2000 durch Fusion von Veba und Viag, ist börsennotiert im Dax sowie EuroStoxx 50. Fünf globale Einheiten sind für Energieerzeugung (Management der Erzeugungsflotte), Erneuerbare Energien, Energiehandel, Neubau und Technologie sowie das globale Gasgeschäft verantwortlich. Zudem sind zwölf regionale Einheiten zuständig für den Vertrieb, die regionale Infrastruktur sowie die dezentrale Erzeugung. Außerdem Schwerpunktregion Russland mit Stromproduktion und -großhandel. Neue Einheit Eon International Energy treibt Wachstum außerhalb Europas voran.  
**Produkte und Marktbedeutung.** Einer der weltweit größten Strom- und Gasversorger für Privat-, Geschäfts- und Industriekunden sowie Lieferant für regionale Energieversorger und Stadtwerke. Ausbau des Geschäfts mit Erneuerbaren Energien, Energiehandel, internationales Gasgeschäft

sowie Vertrieb von innovativen Energielösungen. 2010 Umsatz von rund 93 Milliarden Euro (Vorjahr: 81,8) und bereinigter Überschuss von 4,9 Milliarden Euro.  
**Standorte und Mitarbeiter.** Insgesamt 85.000 Mitarbeiter in 30 Ländern. 15 Standorte in Deutschland mit Konzernzentrale in Düsseldorf.  
**Einstieg für Professionals.** Gesucht werden Ingenieure der Fachrichtungen Bau, Maschinenbau, Anlagentechnik, Elektrotechnik, Verfahrenstechnik, Exploration & Produktion; zudem Wirtschaftswissenschaftler für Marketing/Kommunikation, Finanzen/Beschaffung, Personal und Strategie; ferner IT-Experten als IT-Consultants, IT-Architekten und IT-Projektmanager; überdies Juristen und – für das Inhouse Consulting – Berater. Eingestellt werden auch Geologen und Geowissenschaftler sowie Handelsexperten.  
**Karriereentwicklung.** Das „Eon Kompetenzmodell“ definiert grundlegende Kompetenzen für Mitarbeiter und Führungskräfte: Neben Fachwis-

sen sind dies strategisches Management, soziale Kompetenz und persönliche Wirkung. Entwicklungspotenzial wird in Assessment-Centern ermittelt; die Besten daraus kommen in den konzernweiten Pool angehender Führungskräfte. Ein jährliches Mitarbeitergespräch mit der Führungskraft legt den Entwicklungsbedarf fest. Vergütung besteht aus fixem und nach individueller Leistung definiertem variablen Bestandteil. Frauen in technischen und Ingenieurberufen werden über das unternehmensinterne Netzwerk IngE gefördert. Zudem gibt es eine Kooperation mit Femtec, dem Berliner Karrierezentrum für Frauen in Natur- und Ingenieurwissenschaften.

## 81 Prozent der Frauen

im mittleren Management kämen flexiblere Arbeitszeiten am meisten entgegen, so eine Studie der Unternehmensberatung Rochus Mummert. Jeweils 55 Prozent wünschen sich mehr Chef-Jobs in Teilzeit und bessere Betreuungsangebote für Kinder.

### Manager ticken anders

Wenn es ums Entscheiden geht, denken Führungskräfte anders als Menschen ohne Personalverantwortung. Das haben Wissenschaftler vom Forschungszentrum Jülich ausgetestet. So gehen Menschen meist mehrstufig an Entscheidungen heran: erst Sinneseindrücke aufnehmen, mit Erlebtem und Erfahrungen abgleichen, checken, wie es um die Motivation steht und dann entscheiden, ob und wie das Problem angegangen wird. Manager dagegen bemühen eine andere Hirnregion, den „Schweifkern“. Der ist zuständig für zweck- und zeitoptimierte Lösungen und ruft kategorisiertes Wissen ab. Motto: Hat damals auch schon funktioniert. So können mehr Entscheidungen schneller getroffen werden. Die sind nicht besser, kommen nur anders zustande.

### Keep it simple

Fachjargon und Anglizismen sollte man in Gesprächen oder E-Mails nur gut dosiert und vor allem der Zielgruppe angemessen verwenden, rät ein Benimmtrainer in einem Beitrag bei Haufe. Zu viel davon vor Leuten, die nicht so tief im Thema stecken, macht das Gesagte nicht nur unverständlich. Es wirkt auch schnell lächerlich – und ist vor allem grob unhöflich.



## Selbstzweifel klein kriegen

„Das kannst du nicht!“ „Das schaffst du nicht!“ „Ich hab's doch gleich gewusst, dass das nicht geht!“ Den ewigen Nörgler und Zweifler in uns kennt wohl jeder. Süddeutsche Online gibt Tipps, wie man die innere Stimme in Schach hält, wenn sie einen mal wieder zu stark entmutigt. Die gute Nachricht vorab: Man muss nicht alles daransetzen, den Nörgler ein für allemal loszuwerden. Der innere Bedenkenträger gehört zu uns – und darf bleiben, solange er nicht Überhand gewinnt. Wer richtig mit ihm umgeht, kann sogar Nutzen daraus ziehen. Denn die innere Stimme reflektiert nur unsere Selbstzweifel, unsere Bedenken, die Angst vor Risiken. Wenn man diese kritisch hinterfragt – was ist tatsächlich dran und was innere Panikmache – kann die Stimme sogar helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Drängt sich der ewige Nörgler aber zu sehr in den Vordergrund und lähmt einen, helfen ein paar Tricks, wie Psychologen verraten:

- » Geben Sie dem Kind einen Namen: Wer seinem Selbstzweifel einen Namen gibt – Hermann, Else oder Onkel Heinz – erhält einen Sparringspartner, mit dem er Probleme ernsthaft ausdiskutieren kann. Zunächst zählt man dann via innerem Monolog seine eigenen Pro-Argumente auf, dann darf Erna, Egon oder Kurt zu Wort kommen.
- » Wer schreibt, der bleibt: Wer sich regelmäßig selbst runtermacht und in Ängsten versinkt, sollte seine eigenen Stärken einfach mal zu Papier bringen. Die Liste, die meist viel länger ausfällt als man vermutet, zeigt einem, dass man nicht der totale Looser ist und auch mal ein Risiko verkraften kann. Weiterer Tipp: immer mal – quasi als Tagebuch – aufschreiben, was Hermann eigentlich so zu kritisieren hat. Das öffnet einem die Augen, was man wirklich von sich selbst denkt – auch wenn das nicht immer schön ist.
- » Zu Selbstzweifeln stehen: Dass man in Bewerbungsgesprächen oder bei Vorträgen aufgeregt und unsicher ist, darf man im Termin auch ruhig benennen, vielleicht sogar ein bisschen damit kokettieren. Das macht es einfacher, mit der Nervosität umzugehen. Auch Führungskräfte können dazu stehen, sollten den Grad ihrer Offenheit aber der Zuhörerschaft anpassen. Auf Bilanzpressekonferenzen ist doch eher ein Poker-Face angebracht.

## JobguideXpress Consulting\_Wirtschaftsprüfung

1x im Monat kompakt: Das Neueste aus der Consultingbranche

Newsletter kostenlos bestellen auf: [www.jobguide.de](http://www.jobguide.de)



Foto: iStockPhoto/petekarnci





## Wie man führt, wenn man es hasst zu führen

An Anfang ihrer Karriere wollen viele eine Führungsposition erreichen. Ist das erstmal geschafft, entpuppt sich so mancher Posten als eine Nummer zu groß oder fürchterlich anstrengend: Man kann seine Mitarbeiter nicht direkt kontrollieren, trägt aber plötzlich die volle Verantwortung für ihre Leistung. Das US-Magazin Fast Company gibt launige - und brauchbare - Tipps, wie man führt, wenn man es hasst, zu führen.

**Tipp 1: Reg dich ab, du bist nicht allein!** Auch wenn kaum ein Chef darüber redet, aber die Mehrheit hat Probleme, andere zu führen. Zwei von dreien geben zu, dass sie nicht gerne Chef sind. Neun von zehn glauben, dass ihnen die nötigen Fähigkeiten dazu fehlen.

**Tipp 2: Kämpf nicht gegen deine Natur an!** Nutze deine Stärken und versuch nicht vorrangig, deine Schwächen auszubügeln.

**Tipp 3: Sei du selbst!** Dazu muss man sich zuallererst selbst kennenlernen. Wie viel Bauch-Typ und wie viel Kopf-Typ steckt in dir?

**Tipp 4: Hol deine Mitarbeiter da ab, wo sie stehen** - und erwarte nicht, dass sie zu deiner Position finden.

**Tipp 5: Akzeptiere, dass sich deine Mitarbeiter nicht grundlegend ändern.** Unter deiner Führung können sie Neues lernen, sich begeistern etc. - aber sie lassen sich nicht mehr komplett umkrempeln.

**Tipp 6: Stell die Antennen auf, wenn deine Mitarbeiter signalisieren, wie sie ticken,** wie sie behandelt werden wollen, was sie motiviert und was sie abtört. Jeder einzeln.

**Tipp 7: Alle über einen Kamm war gestern!** Motiviere und kommuniziere mit jedem im Team in der Form und Intensität, die ihm entspricht und die bei ihm am besten zieht.

**Tipp 8: Gleiche Tipp 3 und 7 miteinander ab,** bis ein Führungsstil entsteht, mit dem du dich wohl fühlst und der auch die Eigenarten deiner Leute berücksichtigt.

## In jedem 7. Unternehmen

pfeifen Manager auf die Rente und sind auch noch jenseits von 65 Jahren in Führungspositionen unterwegs, wie die Wirtschaftsankunftei Bürgel erhoben hat. Besonders hoch ist der Anteil der Senioren im Chefsessel in Hessen (18 Prozent), Hamburg (17,5) und Rheinland-Pfalz (15,6).

## Um Bodenhaftung muss man kämpfen

Wie kann es passieren, dass immer wieder Politiker und Manager den Blick für die Realität verlieren und durch - bestenfalls - unglückliche Aktionen unangenehm auffallen? Eine Analyse der Wirtschaftswoche konstatiert: Ab einer gewissen Ebene sind die führenden Köpfe mehrheitlich von Ja-Sagern und Günstlingen umgeben. Kritisches Feedback gibt's kaum noch, stattdessen viel und stetigen Zuspruch. Zudem müssen Führungskräfte zunehmend „normale“ Aufgaben, die eine gewisse Bodenhaftung versprechen, delegieren, weil ihnen schlicht die Zeit fehlt. Chauffeure, Leibwächter, Privatflieger schirmen zusätzlich ab. Dadurch geht das Gefühl für die Welt „da draußen“ flöten. Sie sind umgeben von ihresgleichen und von Untergebenen. Schnell werden Konferenzen zu Audienzen, Mitarbeiter werden abgehängt, die eigene Meinung über die aller anderen gestellt. Tipps, um sich gegen so etwas zu schützen: Regelmäßig den Kontakt zur Basis suchen, Feedback - vor allem von Personen jenseits des eigenen Dunstkreises - einfordern und ertragen lernen, sich als Teil und nicht als Spitze eines Unternehmens begreifen.



## Junge Generation fordert Manager ganz ordentlich

Die so genannten Digital Natives, die mit dem Internet aufgewachsen sind, und ihre erlernte Mitmachkultur bringen die Unternehmen und ihre Führungskräfte zurzeit noch oft ins Schlingern. So sind es die Firmen überhaupt noch nicht gewohnt, dass die Belegschaft die neuen Feedbackfunktionen auf internen Websites ohne Hemmungen für offene Kritik nutzt, oder dass sich Kollegen in Foren treffen, um Tacheles über das Unternehmen zu reden. Auf soviel Offenheit und Demokratie sind viele Firmen noch nicht eingestellt und müssen erst noch lernen, damit umzugehen. Andererseits muss aber auch der Nachwuchs noch lernen, dass flapsiger Facebook-Stil in Firmen-Intranets unangebracht ist und dass manches Feedback besser ein bisschen verpackt wird, bevor man es firmenweit postet.



„Ohne Menschen gäbe es keine Wirtschaft. Also ist die Wirtschaft das Mittel und der Mensch der Zweck.“

„Ein Unternehmer oder Manager sollte sich heutzutage stets fragen: Warum und wozu machen wir das? Macht das Unternehmen für Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten Sinn?“

*Götz Werner, Gründer der Drogeriemarktkette DM, in einem Interview mit der Zeit.*



# Jeder kann kreativ sein!



Sechs Jahre lang haben Hal Gregersen und sein Team für eine Studie Tausende erfolgreicher Führungskräfte weltweit befragt - eine Mega-Studie für den Professor of

Leadership an der Insead Business School. Aber es war auch ein Projekt, an dessen Ende die Definition dessen zu Tage trat, was einen wahren Innovator ausmacht: Nicht einen durchschnittlichen Unternehmer, der vielleicht Franchisenehmer von McDonald's sein könnte, sondern eines Menschen, der neue Ideen kreiert, neue Geschäfte, Produkte und Dienstleistungen erfindet. Barbara Barkhausen sprach mit Hal Gregersen über die Geheimnisse wahrer Innovation und die Frage, ob eine Business School diese vermitteln kann. Ein Protokoll im englischen Originalton.

**You researched six years for your new book "The Innovator's DNA", but you've been engaged in leadership topics much longer. Did the findings confirm your knowledge or was there a real surprise at the end?**

Yes, the biggest surprise for me was when we discovered that innovation is a skill that everyone can learn and cultivate. It's not only in your DNA. When we interviewed these 100 people and surveyed 6,000 more, we found that they do have similar skills. So we asked the question: Can we as adults learn these skills? And the answer is absolutely yes. So the basic conclusion is: if people decide they want to be innovative and make this part of their world, they can become great.

**When you interviewed all these leaders and innovators - who stood out for you and why?**

A man in South Africa named Gavin Symanowitz. Ten years ago he did not even perceive himself as an innovator. He worked a normal job and no one asked him for his ideas until we came along and began asking him questions. Over time, Gavin became confident in his

Fotos: yuryimaging/Fotolia; Hal Gregersen/privat





ideas and started his own internet business. The idea was: Most people quit their job because of bad bosses, so if you try to find a new job, you might be leaving a bad boss for another bad boss. So Gavin had this surprising idea to offer a 360-leadership feedback and assessment online. Leaders can fill out the assessment on his website and if it comes back positive, they can flip the switch and publish it. It's called GetaGreatBoss.com. This is a case of someone whose been given an opportunity, someone who hasn't seen himself as innovative and who has made a great business out of it.

**Sounds intriguing, but what makes an outstanding innovator and entrepreneur in your opinion? You mentioned that you can filter out some common skills and features...**

There were some skills that were common ones and some unique ones. We found: every innovator starts with a question. They ask provocative questions, rock the boat and ask how they can change the situation and the status quo. They try to figure out what's going on and what might be going on. They start with a question and then observe, experiment and network. Some watch more – they observe, some do more – they experiment and some talk more – they network.

Scott Cook, for example, the founder of Intuit in North America – he's an observer. He made the observation how his wife was doing their books and he created this phenomenal business around a home finance software. Virgin's Richard Branson is a networker. He's constantly talking to people who are different from him and can give him ideas. And Jeff Bezos from Amazon – he's the experimenter, he takes things apart, puts them together, figures out prototypes, tries to reduce costs, etc. So everybody has different skills, but they all give it a go.

**Do you really think you can teach these skills that lead to innovation?**

Yes, you can teach them. I teach a "Learning to Lead Programme" at Insead for first time managers focused on how to develop great ideas and how to create a space that gets other people around you to build great ideas. We do this through a process we call question-storming-changing individual's questions to get to a solution. So essentially, what we do is teach these skills, give the students assessments to learn what their strengths are in innovation and explain how they can get better. We want them to progress their career by engaging these skills in their work.

**Have you got an example where a company was started after asking the right question?**

There's a company called Evernote, it's a website where you can upload voice data, emails, websites, notes and other data. It enables people to remember things that they wouldn't otherwise. The business idea came about by the founder asking this simple question: How do we remember things? Evernote is the simplistic solution, but it literally changed peoples' lives. Wherever I am in the world and I ask people about it, 30 percent say that their life has changed due to Evernote. That's pretty incredible, isn't it?

**So, what are the most important questions for leaders to ask then? Is there a handbook of questions?**

There are different angles to that. First, quantity matters in terms of questions. Richard Branson, for example, has thousands of questions in his journals and notebooks about businesses he's trying to pursue. How-



**ÜBER HAL GREGERSEN**

Dr. Hal Gregersen ist Senior Affiliate Professor of Leadership an der Insead Business School, die je einen Campus in Fontainebleau bei Paris, in Singapur und in Abu Dhabi hat. Sein Unterricht befasst sich damit, wie Führungskräfte in Unternehmen, Regierungen und Gesellschaft neue Ideen entwickeln und diese erfolgreich umsetzen können. Hal lebt in Paris und Abu Dhabi. Er liebt die Kunst und ist ein versierter Fotograf.



**The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**  
 Innovators von Hal Gregersen, Jeff Dyer, Clayton M. Christensen, Harvard Business Review Press, 2011

Fotos: Hal Gregersen/privat; Andre/Fotolia

ever we also created a methodology about how to figure out a solution if you have a problem – question-storming. Take four minutes a day and write down questions about problems. Do it today, tomorrow, in a week and in two weeks time and I'd be surprised if you can't find a better question or open a better door. So ask lots of questions, do it systematically, find a pattern and there'll open up a window for new ideas.

**I gather from this that managers will have to be really innovative to succeed in the future. Is this the next generation of leaders? And what will happen to the traditional communicator that we often find amongst managers?**

Today the big difference is that we have internet and access to information all the time, so the middle management is becoming more and more obsolete and irrelevant and this is not new. The middle manager actually should have gone 30 years ago but we still have them. Managers today need to be innovative otherwise, they'll become redundant. So if I'm a middle manager and I want a future, I need to work on my creativity, make better observations, care about things and create value. That's the managers who have a future.

**How can I get creative if I am clearly not – only by asking lots of questions? You and your family are very engaged in arts. Can the arts help transform and influence today's business leaders and make them more creative?**

Artists have a certain viewpoint of the world. They sometimes remind me of a court jester. These were around to provoke and artists are still great in this. I think that we need to establish a dialogue between government, companies and artists to create new ideas. Art can cross over with business. One of my new projects – the 4/24 project – is to get a coalition of artists, social entrepreneurs and other creative thinkers together and ask lots of questions. Four minutes a day, for example, about the topic of clean, pure water.

**You spend half of your life in traditional, established France and half in the emerging metropolis Abu Dhabi. How does this "switching" worlds influence your very own creativity?**

We live in the south of Paris where everything is green and in Abu Dhabi where everything is brown or sand-coloured, even the houses and cars are often brown. This is a great contrast – it really is from one extreme to the other. But living in two parts of the world gives us insight. It means beauty and a gift of new ideas and creative approaches. For us it's personal interaction with so many people that have different views and ideas and that truly enriches us.

**Not everyone might be able to live in two places. Have you got any other recommendations how we can reinvent ourselves, have ideas, be creative and also keep up with the fast and demanding pace of our modern society?**

For me, wherever I go, I watch children. Wherever you are in the world every four-year-old acts the same. They ask thousands of questions, why, why, why. They are great observers and experimenters. They talk to anybody and think creatively, but when you ask an adult: Weren't we all four-year-olds at some stage? I get this nervous laugh. We need a reinvention, a restoration of the past. Over time in school and at work our creative muscles have become weak, but we can choose to get these muscles back and get creative again. I am bold and believe that we could solve many problems in our lives, in our families, even amongst different countries around the world if we begin to think creatively. Everybody can be creative again and be an innovator if they want to. People can make that choice, they can really do it!

**ÜBER DIE INSEAD BUSINESS SCHOOL**

**Studenten:** 33% weibliche, 67% männliche Studenten; 900-1.000 MBA-Studenten, 9.000+ Executives und über 60 PhD-Studenten  
**Internationale Studenten:** 92 Prozent  
**Dauer des MBA-Programms:** 10 Monate  
**Kosten des MBA-Programms:** 58.000 Euro  
**Akkreditierung des MBA-Programms:** AACSB und Equis  
**Web:** www.insead.edu





# Gemeinsam strampeln

**Jung mit alt, energiegeladen mit konzernerprobt, universitätsgebildet mit praxiserfahren - so werden Tandems zusammengespannt. Sie sollen den Transfer von Know-how vom Vorgänger zum Nachfolger, von Kollege zu Kollege oder einer Generation zur anderen sicherstellen. Die Erfahrungen sind gut, aber die Experimentierfreude der Unternehmen ist noch entwicklungsbedürftig.**

Nikolaus Perlepas wollte Tandem fahren: „Das war ausschlaggebend bei meiner Entscheidung, gerade diese Stelle anzunehmen.“ Der 47-jährige Wirtschaftsingenieur startete im Februar 2012 als Leiter Arbeit bei den Gelsenkirchener Werkstätten, einer gemeinnützigen Einrichtung zur Betreuung, Förderung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Hier ist Perlepas direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt. In der freien Wirtschaft wäre seine Stelle der eines Technischen Leiters oder Werkstattleiters vergleichbar.

Perlepas' Partner am Lenker ist Klaus-Hermann Külpmann, 62 Jahre, gelernter Schlosser und Maschinenbauer und ein Vollblutpraktiker. Seit 1984 arbeitet Külpmann bereits in Werkstätten für behinderte Menschen und seit 1995 ist er bei den Gelsenkirchenern – die letzten Jahre als Leiter Arbeit. „Wir haben uns beim Bewerbungsgespräch kennengelernt,“ erinnert er sich. „Da wir beide aus der Praxis kommen, verstehen wir uns und können manche Aufgaben schnell bei einer Tasse Kaffee verteilen.“

In drei Jahren will Külpmann weg sein, in Rente – und gleichzeitig wird die Arbeit mehr. Denn die Gelsenkirchener Werkstätten sind als Unternehmen mit eigenen Produkten auf dem Markt unterwegs: Sie produzieren und vertreiben Rettungs- und Evakuierungstücher, mit denen hilflose Menschen im Notfall auch von einem einzigen Helfer weggetragen oder weggezogen werden können.

Külpmann und Perlepas organisieren die Produktion, akquirieren Aufträge, kontrollieren die Auftragsabwicklung und verantworten Investitionen in Maschinen. Sie müssen aber auch dafür sorgen, dass genügend materielle und personelle Ressourcen an Bord sind für die Rettungstücher-Produktion und für Dienstleistungen wie das Konfektionieren, Veredeln und Abarbeiten von Retouren.

„Wir arbeiten als gleichrangige Partner mit den gleichen Rechten und Pflichten“, erklärt Külpmann. Messen, Fahrten zu Auftraggebern und Abnehmern der diversen Tuchmodelle, Fachkongresse planen die Tandem-Chefs gemeinsam, um sich dann abwechselnd auf den Weg





zu machen. Der Jüngere hat zwar mehr Vertriebserfahrung, aber der Ältere hat die gewachsenen Kontakte. Und die sollen in den Werkstätten bleiben, wenn Külpmann absehbar in Rente geht. Dieser gleitende Übergang sei auch sinnvoll für die Führung des Teams, ergänzt Perlepas: „Ein plötzlicher Wechsel wäre für die Mitarbeiter zu hart, weil die besonders sensibel auf Veränderungen reagieren.“

Eine Übergangszeit von rund drei Jahren soll gewährleisten, dass beim Generationswechsel in den Gelsenkirchener Werkstätten keine Turbulenzen entstehen. Daher hat sich die Geschäftsführung für ein Tandem entschieden: Ein Zweierteam, das Hand in Hand – oder Fuss in Fuss – den Laden führt und so die Kontinuität sicherstellt. Dabei ist die gegenseitige Abhängigkeit der beiden auf dem Blechesel total. Wenn der eine nicht trampelt, bricht dem anderen der Schweiß aus. Und nur wenn sie gleichmäßig in die Pedale treten, ist das Doppelrad wirklich verkehrstüchtig.

Im Arbeitsleben setzt das Modell des Tandems eine große Offenheit der beiden Partner voraus. Das war auch den beiden Frauen schnell klar, die im Frühsommer 2012 bei dem Steckverbindungs-spezialisten Phoenix Contact in Blomberg aufeinander trafen: Die eine kam, die andere sollte bald aufsteigen. Und damit der Laden unbeschwert weiterläuft, übergibt Katja Goldberg-Keeb seither peu à peu ihre Arbeit an Ines Herden. Sechs Monate strampeln die beiden Frauen gemeinsam durch die Abteilung Führungs- und Organisationsentwicklung.

Eingearbeitet wird Herden in die Seminarverwaltung. Die 35-jährige ist eine klassische Quereinsteigerin: Sie kommt aus dem Hotelfach, wurde in Hannover Abteilungsleiterin und pendelte fünf Jahre lang täglich aus dem lippischen Lügde in die niedersächsische Landeshauptstadt – 78 Kilometer für eine Strecke, das war irgendwann zuviel. Eine Freundin brachte Herden auf Phoenix Contact. Zwischen Online-Bewerbung und Vertragsunterzeichnung lagen kaum vier Wochen.

### Chemie zwischen Partnern muss stimmen

Die Einarbeitung on-the-job, die Ines Herden durch ihre Tandem-Partnerin bekommt, liegt ihr: „Ich verinnerliche Sachen besser, wenn ich sie tue.“ Mit Katja Goldberg-Keeb sitzt sie in einem Raum und kommt so viel schneller ins Thema. Schon jetzt verantwortet sie das Mentoringprogramm für angehende weibliche Führungskräfte und steigt allmählich auch in die Seminarinhalte ein. Weitere Elemente der Personalentwicklung wird sie dann nach und nach übernehmen.

Die 29-jährige Katja Goldberg-Keeb hat Ines elf Jahre Phoenix Contact voraus. Als Industriekauffrau ist sie gestartet und hat die Weiterbildung bei dem Elektrotechnik-Unternehmen nicht nur organisiert, sondern sich auch parallel selbst qualifiziert: Abendschule, Ausbilderschein und BWL-Studium brachten sie voran. Im Großraumbüro werden beide Frauen auch nach Abschluss der Tandem-Zeit gemeinsam sitzen, dann aber unterschiedliche Aufgaben haben.

Tandems in Unternehmen sind kein Massenphänomen. Zu aufwendig erscheint vielen Managern die Doppelbesetzung, zu wage der Nutzen. Und das, obwohl der Wissensverlust, den Fluktuation, Generationswechsel und Beförderungen verursachen, als Problem erkannt ist. Um mittelständischen Unternehmen praxisnahe Handlungsan-



**Katja Goldberg-Keeb und Ines Herden** bestreiten sechs Monate Einarbeitungsphase im Tandem.



**Max Peters und Kirsten Faust** treiben die „Heute-für-morgen“-Initiative der Generali Deutschland voran.



**Nikolaus Perlepas und Klaus-Hermann Külpmann** organisieren einen geschmeidigen Generationswechsel.

leitungen zu geben, hat das Institut der deutschen Wirtschaft im „Personalkompass für den Mittelstand“ Themenfelder und konkrete Instrumente rund um Demografiemanagement und Lebenszyklusorientierung zusammengefasst.

Wissensmanagement ist dabei ein Schwerpunkt. Wie man informelles Wissen – zum Beispiel des Meisters, der am Klang der Maschine hört, wo der Fehler liegt – und dokumentiertes Wissen etwa im Qualitätsmanagementhandbuch geschickt weitergibt, dazu wird ein ganzer Instrumentenreigen aufgeblättert. Dazu gehören Tandems, denn sie sind ein Instrument, das sich für die Organisation der Nachfolgeplanung eignet. Aber auch das dauerhafte Zusammenspannen von Jung und Alt in Teams verhindert, dass Wissen verloren geht.

Wer vorne sitzt beim Strampeln, das ist meist der Erfahrene, der am Lenker die Richtung vorgibt – es kann aber auch der vom Alter her Jüngere im Gespann sein, wie bei Seminarorganisatorin Goldberg-Keeb und Quereinsteigerin Herden. Entscheidend ist: „Die Chemie zwischen den beiden Tandemfahrern muss stimmen. Aber auch die Arbeitsorganisation muss auf das ungleiche Doppel eingestellt sein“, sagt Christiane Flüter-Hoffmann vom Institut der deutschen Wirt-

Fotos: Privat/Generali

schaft in Köln (IW). Am Besten klappt es, wenn die Tandemfahrer auf Zuruf arbeiten. Schließlich ist die Doppelpedale kein Selbstzweck, sondern soll Brüche in den Arbeitsabläufen verhindern.

Tandems kommen zum Einsatz zur Einarbeitung von Alt durch Jung, von Jung durch Alt und zum funktionsübergreifenden Wissenstransfer, wenn Mitarbeiter ganz neue Aufgaben übernehmen. Ein wesentlicher Aspekt bei generationsübergreifenden Paarungen ist, durch die unterschiedlichen Stärken der Generationen Wissen zu bewahren und praxisnahes Lernen zu ermöglichen. 2011 hat das IW dazu eine Weiterbildungserhebung bei Unternehmen gestartet: Wie sie das Arbeiten in altersgemischten Teams bewerten, wollten die Forscher wissen. Die Antwort war mehrheitlich positiv. Zusätzlich machten 52,3 Prozent der befragten Unternehmen die Beobachtung, dass gerade für Ältere in einer solchen Konstellation das Lernen effektiver war als bei klassischen Weiterbildungsmaßnahmen.

Bei der Generali Deutschland Holding AG in Köln geht es nicht um Ruhestandsplanung, sondern explizit darum, in altersgemischten Teams bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen. „Es liegen bewusst ein oder zwei Generationen zwischen den Kollegen, die ein Projekt gemeinsam bearbeiten“, erklärt Kirsten Faust, die sich in der Personalabteilung als Projektleiterin im Demografiemanagement mit dem Personalinstrument der Tandems nicht nur theoretisch auseinandergesetzt hat, sondern es mit ihrem Tandem-Partner Max Peters auch praktisch umsetzt.

### Uni-Wissen mit Erfahrung kombiniert

Die 45-jährige Soziologin, die vor ihrem Start bei Generali 2008 in der Personalberatung und in der Erwachsenenbildung tätig war, und der 26-jährige Berufseinsteiger, der seine Masterarbeit an der Universität Maastricht über „Employability“ schrieb, treiben gemeinsam die „Heute für morgen“-Initiative der Generali Deutschland voran, mit der das Unternehmen die Job-Fitness der Mitarbeiter fördern möchte. „Durch unsere Zusammenarbeit können wir frisches Wissen und Denken aus der Uni kombinieren mit der Erfahrung im Personal-sektor, in der Generali-Kultur und im Versicherungswesen“, erläutert Faust. Tatsächlich hat Max Peters, der noch mit einem Bein in der Uni steht und gerade im ersten Angestelltenjob gestartet ist, beim Brainstorming nicht schon im Hinterkopf, ob die Verwirklichung einer Idee im Konzern möglich ist. Und als Ältere kann Kirsten Faust, weil sie die Strukturen im Unternehmen kennt, auf die Bremse treten, wenn Peters' Ideen allzu wild werden. Das funktioniert, vorausgesetzt, die gegenseitige Akzeptanz ist da.

Die stellte sich im Tandem Faust-Peters schnell ein. Die Schreibtische der Beiden stehen im gleichen Büro und sie beginnen den Tag gerne gleich: mit einer Tasse Kaffee. Danach arbeitet jeder für sich an seinen Aufgaben, die sie sich selbst gestellt haben – Bausteine der Initiative, die sie erdacht haben und dann nach einigen Abstimmungsschleifen im Konzern implementieren. Dazu gehörte ein Generationentag, den der Konzern als Aushängeschild seiner Initiative betrachtet, aber auch kleinere Mitarbeiteraktionen wie ein „Employability“-Rätsel zur Weihnachtszeit. Eine Idee, an der weitergedreht wird, sind eintägige Hospi-

tationen in Konzernteilen, die dem eigenen Arbeitsplatz fern liegen. Dazu können Mitarbeiter drei Wunschorte in eine Liste im Intranet eintragen. 100 Plätze werden verlost – darunter auch einige bei Christoph Schmallenbach, dem Personalvorstand der Generali Deutschland Holding. 2011 warfen 500 Beschäftigte ihre Wünsche in die Lostrommel. Max Peters organisierte die Verlosung – und arbeitet jetzt intensiv an der nächsten Runde. „Vor Weihnachten war die Trommel offen“, sagt er. „Jetzt im Januar stehen die Gewinner fest.“ Die müssen dann nur noch einen Termin mit ihrem Chef abstimmen und können ihre Neugier auf den Konzern stillen. Weitere Angebote an die Mitarbeiter, etwa Besuche von versicherungsfremden Industrieunternehmen, sind in Planung – diese werden in die Randzeiten zwischen Arbeit und Privatleben gelegt.

Damit das Tandem mit der „Zwei-Generationen-Brille“ immer frische Ideen bis zur Umsetzungsreife entwickeln kann, blocken sich Faust und Peters bei Bedarf halbe Tage. „Dann schließen wir uns mit einer Kanne Kaffee in einen Raum ein und hirnieren“, sagt Peters. Und Kirsten Faust ergänzt: „Nach unseren Zweierworkshops haben wir wieder jeder unsere To-Do's und können uns in Ruhe arbeiten lassen – oder uns auch über den Tisch hinweg etwas zurufen. Das funktioniert nicht statisch.“

Gleichermaßen gespannt ist das gemischte Doppel, ob und wie seine Anregungen in der Praxis funktionieren. Das werden sie allerdings bald von anderen Posten aus beobachten: Kirsten Faust übernimmt die Teamleitung „Konzernprojekte“ und Max Peters geht ins internationale Traineeprogramm – zuerst nach München, dann nach Triest und schließlich nach Saarbrücken. Die gemeinsame Erkenntnis: „Tandems sind keine Selbstläufer.“ Aber wenn es inhaltlich und menschlich passt, können Mitarbeiter aus zwei Generationen erfolgreich in ihrer Karriere vorankommen und gleichzeitig das Unternehmen voranbringen.

Ruth Lemmer

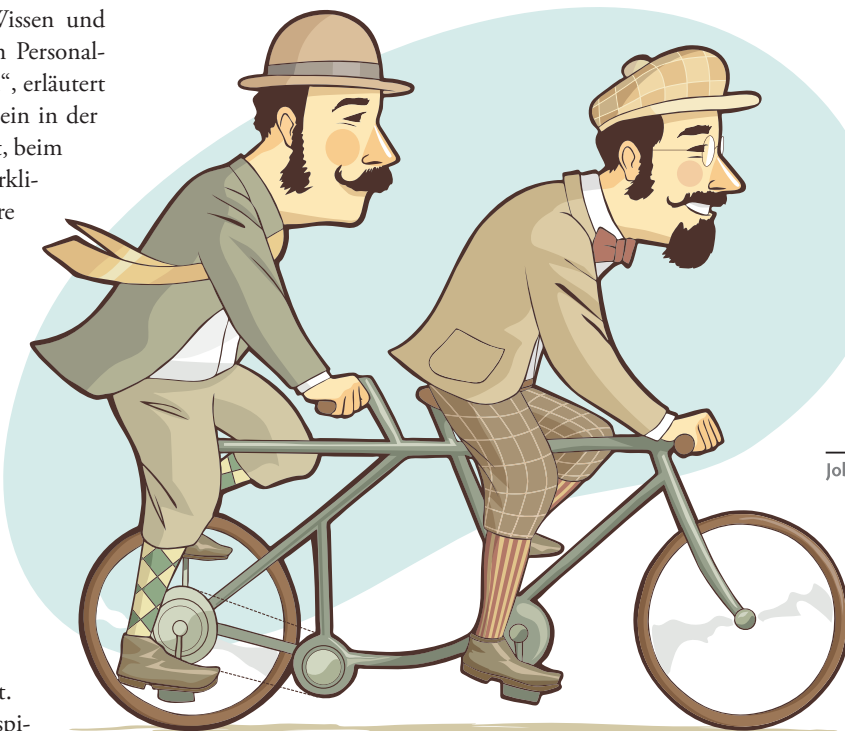


Illustration: dresreatus/istockfoto





## Money, Money...

Hier ein Update, was sich derzeit in Sachen Gehältern so tut:

- \* Jobwechsel lohnen sich finanziell, stellt das Zeitarbeitsunternehmen Experis fest: 56 Prozent der Deutschen verdienen in einer neuen Stelle mehr als zuvor. Männer profitieren dabei häufiger als Frauen (61 contra 50 Prozent).
- \* Frauen in Führungsjobs werden nach wie vor deutlich schlechter bezahlt als Männer. Nach Erhebung des Statistischen Bundesamts erhalten Cheffinnen 30 Prozent weniger als die Kollegen. Nicht ganz so derbe Unterschiede ermittelte die Managementberatung Kienbaum anhand ihrer Vergütungsdatenbank: Danach verdienen Managerinnen momentan fünf Prozent weniger. Mit positiver Tendenz: 2005 lag der Unterschied noch bei 15 Prozent.
- \* Die VDI Nachrichten stellen in ihrer Gehaltsdatenbank fest: Wer als Ingenieur mindestens zwei Jahre Berufserfahrung mitbrachte, konnte sich 2012 dank üppiger Boni über ein Plus von fast acht Prozent freuen.
- \* Gab es bislang den Dienstwagen als Bestandteil des Vergütungspakets erst für höheren Etagen, bieten immer mehr Unternehmen auch schon „kleineren“ Angestellten einen Firmenwagen, um sie zu binden.

Quellen: Kienbaum, VDI Nachrichten, Tagesschau, Handelsblatt

## Öffentliches Lästern verkneifen

Dass man sich auf Facebook & Co. in Sachen Job besser bedeckt hält, zeigt wieder ein Fall, der beim Arbeitsgericht Herford landete (1 Ca 501/12). Ein Arbeitnehmer hatte auf Facebook das firmenkritische Deichkind-Lied „Bück dich hoch“ mit einer sarkastischen Bemerkung gepostet. Weil er beleidigt war und auch Zulieferer die Lästerei lesen konnten, kündigte der Chef. Vor Gericht schlossen sie einen Vergleich, so dass die Richter nicht entscheiden mussten, ob das erlaubte Kritik oder schon Beleidigung war. Das Arbeitsgericht Dessau hatte mal ein „Gefällt mir“ als Beleidigung gewertet.

## Sprachen absetzen

Berufstätige, die ihre Sprachkurse von der Steuer absetzen wollen, sollten schlüssig belegen können, dass die Sprache für den Job nötig ist. Hilfreich kann eine Bescheinigung des Arbeitgebers sein. Knifflig wird's, wenn in den Stunden nur allgemeine Themen gelehrt wurden. Besser: Job-spezifische Inhalte. Beteiligt sich die Firma an den Kosten, ist der berufliche Zweck nachgewiesen. Quelle: Haufe Steuern

**3,5 Prozent** mehr Gehalt bekommen Manager im kaufmännischen Bereich in diesem Jahr, sagt die Vergütungsberatung Kienbaum. Für Fachkräfte gibt's 3,8 Prozent mehr, für Sachbearbeiter 2,3 Prozent.

## Das verdient man in IT-Jobs

Das Vergütungsportal Gehalt.de ermittelte, dass ein Mitarbeiter im Anwender-Support im Schnitt auf 36.000 Euro pro Jahr kommt, ein System-Administrator auf rund 38.500 und ein Java-Entwickler durchschnittlich mit 47.500 Euro nach Hause geht. Deutlich höhere Gehälter sind drin, wenn man in den Bereichen IT-Sicherheit und IT-Beratung/Konzeption arbeitet: Dort werden einem erfahrenen Mitarbeiter im Mittel 59.000 Euro geboten. Gleichzeitig stellt Gehalt.de aber auch fest, dass die tatsächlichen Werte je nach Unternehmensgröße, Branche und Region sehr von diesen Durchschnittswerten abweichen. Dabei gilt: Je größer der Laden, desto höher die Gehälter. Und in München und Frankfurt/Main beziehungsweise 14,5 und 15,9 Prozent am höchsten über dem Schnitt.



Wer einen Arbeitsvertrag unterschreibt, obwohl er insgeheim schon weiß, dass er den Job so nicht ausführen können, muss damit rechnen, dass der Arbeitgeber den Vertrag wegen arglistiger Täuschung erfolgreich anfecht, stellen die Arbeitsrechtler von Osborne Clark fest. Dann ist Essig mit der neuen Stelle. Die entsprechende Entscheidung des Hessischen Landesarbeitsgerichts (Az. 8 Sa 109/11) überrascht nun nicht wirklich, aber offensichtlich versuchen es manche Zeitgenossen immer mal wieder. In dem verhandelten Fall hatte ein Unternehmen ausdrücklich Mitarbeiter für Nacht- und Wechselschichten gesucht. Der neue Kollege schwieg aber bis zum Jobantritt, dass er wegen seiner Gesundheit gar nicht nachts arbeiten durfte.

Fotos: kallejpp, sör, alex, g-mikee, spacejunkie/Photocase, Drom/Fotolia, Edler von Rabenstein/Shutterstock

## Wenn's im Dienst knallt



Wenn ein Arbeitnehmer mit dem eigenen Auto einen Unfall baut, während er dienstlich unterwegs ist, haftet grundsätzlich der Arbeitgeber - und zwar im gleichen Umfang, als hätte er den Unfall selbst verursacht. Ein Freibrief ist das allerdings nicht: So ist der Mitarbeiter teilweise mit dran, wenn er „mittelschwer“ fahrlässig gehandelt hat. War er grob fahrlässig oder sogar mit Vorsatz zugegangen, muss er komplett selbst einspringen.

## Wer nimmt, muss auch geben

Akzeptiert ein Vorgesetzter ständig stillschweigend, dass seine Mitarbeiter Überstunden schieben, können diese sich auch berechnete Hoffnungen machen, dass diese bezahlt werden. Das stellte das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg (6 Sa 1941/11) fest. Einzig schwierig bleibt, dem Arbeitgeber nachzuweisen, dass er die Mehrzeit bereitwillig angenommen hat. In dem verhandelten Fall gelang dies, weil die Arbeitnehmerin für ihren Fachvorgesetzten eine Anwesenheitsliste führen musste.

## Betriebsrente erst ab 67

Wer mit einem stufenweisen Rückzug aus dem Arbeitsleben kalkuliert, aufgepasst! Laut dem Rechtsportal Haufe müssen sich Arbeitnehmer wohl darauf einstellen, dass auch ihre Betriebsrenten erst mit dem gesetzlichen Rentenalter von 67 Jahren ausgezahlt werden - egal, ob ihre Ursprungsvereinbarung ein Alter von 65 Jahren vorsieht oder nicht. Das geht, so Haufe, aus einem Urteil der Bundesarbeitsgerichte hervor (3 AZR 11/10). Die Bundesrichter gehen davon aus, dass sich die Vorsorgevereinbarungen auf die Regelaltersgrenze beziehen. Und wenn die für alle jenseits von 1963 Geborenen nun bei 67 liegt, halten die Richter das auch für den richtigen Zeitpunkt für die Betriebsrente.



## Konterfei nur mit Okay ins Netz

Dass sich Unternehmen mit Bildern ihrer Belegschaft im Internet als freundlicher Arbeitgeber positionieren, ist zurzeit sehr populär. Das Arbeitsgericht Frankfurt/Main hat dazu allerdings jüngst festgestellt (Az. 7 Ca 1649/12): Solche Fotos dürfen nur gepostet werden, wenn der jeweilige Mitarbeiter seine Zustimmung gegeben hat. Sein Recht am eigenen Bild erlaubt ihm auch, das Okay jederzeit wieder zurückzuziehen, etwa, wenn er den Arbeitgeber wechselt.







# Meine Sicht der Dinge . . .

Das Gros der Arbeitnehmer muss mindestens einmal im Jahr im Mitarbeitergespräch Rede und Antwort zu seinen Leistungen stehen. Dann werden Ziele gesteckt, Boni vereinbart, Prämien gewährt und Karrieren geplant. Jobguide Professional erklärt, wie man das Vier-Augen-Gespräch mit dem Chef erfolgreich führt.



Die meisten sehen es als Zeitverschwendung. Für viele ist es ein Horrortermin – und nur für eher wenige das jährliche Schlüsselereignis für die Karriere. Obwohl Jahresgespräche in der Beliebtheitsliste von Mitarbeitern – und Vorgesetzten – nur knapp vor Zahnarztbesuch und Reifenwechseln rangieren dürften, muss mittlerweile das Gros der deutschen Belegschaften institutionalisiert zum vertraulichen Gespräch mit dem Chef anrücken. Unter vier Augen soll man dann gemeinsam Bilanz über die Ergebnisse und Leistungen der zurückliegenden Monate ziehen und neue Ziele für die Zukunft vereinbaren. Je nach Unternehmen werden Mitarbeitergespräche einmal im Jahr, aber auch halb- oder vierteljährlich anberaunt, besonders gern in den ersten Monaten des noch frischen Jahres. Die Termine firmieren dabei mal blumig unter „Performance Review“ oder „Development Planning“, mal eher schmucklos unter Jahres-, Feedback-, Zielvereinbarungs- oder Mitarbeitergespräch.

Dabei können die thematischen Schwerpunkte durchaus unterschiedlich ausfallen. Manche Firmen sprechen nur über zurückliegende und künftige Zielvereinbarungen, andere rühren im gleichen Termin Gehalts- und Karriereaspekte unter. Allen Gesprächen ist aber gemein: Mitarbeiter haben Bammel davor. Kein Wunder, wer sieht seine Arbeit schon gerne auf dem Prüfstand.

„Auch wenn man in den Firmen mittlerweile mit den Jahresgesprächen zu leben gelernt hat, bleibt bei vielen Beteiligten ein ungemütliches Kribbeln“, stellt Ulrich Jordan, Inhaber der Jordan Consulting Gruppe und ehemaliger Personalvorstand der Targobank, fest. „Insbesondere dann, wenn die Führungskraft es versäumt hat, während des Jahres offen und direkt Rückmeldung zu geben.“ Es gebe Studien, so der Buchautor („Das erfolgreiche Einstellungs-Interview“, Gabler Verlag), nach denen Mitarbeiter weniger als zehn Minuten pro Jahr Feedback auf ihre Arbeit bekämen. „Das ist eine niederschmetternde Zahl. Wenn sie tatsächlich stimmt, dann tappen viele Mitarbeiter tatsächlich im Dunkeln, was im Jahresgespräch auf sie zukommt.“

So versprechen sich denn auch viele Arbeitnehmer gar nicht groß etwas vom Gedankenaustausch nach Fahrplan und agieren eher nach dem Motto „Augen zu und durch“, weil die Personalabteilung das eben so will. „Solche Gespräche sind immer auch der Gipfelpunkt und Spiegel der Mitarbeiter-Chef-Beziehung“, erklärt Berater Jordan. „Funktioniert die Beziehung, wird das ein recht ereignisloses Gespräch. Steckt da aber der Wurm drin, sind Jahresgespräche die klassischen Termine, an denen es knallt.“ Wenn es ganz mies läuft, dann eskaliert hier, was im restlichen Jahr ungut vor sich hingebrodel hat, und mutiert zur Generalabrechnung auf beiden Seiten.

## Lieber aktiv als passiv

Trotzdem wäre es kurzfristig, diesen Termin einfach so vorbeirauschen zu lassen – egal wie planlos, uninspiriert, demotivierend oder kompliziert der Vorgesetzte ist. Denn schließlich geht es für einen Mitarbeiter um Fundamentales: Darum, ob er die Prämie, für die er sich so lange krumm gelegt hat, auch wirklich bekommt, ob er das kommende Jahr mit für ihn akzeptablen Aufgaben und Zielvorgaben verbringen wird, wie seine berufliche Zukunft aussehen kann und wie sich seine eigenen Karrierepläne – auch die längerfristigen – in die Vorstellungen des Chefs einfügen lassen. „Wenn ein Mitarbeiter also schlau ist, dann nimmt er aktiv Einfluss auf das gemeinsame Gespräch und formuliert seine Sicht der Dinge, etwa auf seine Leistung und auf

das, was von ihm erwartet wird“, empfiehlt Personalberater Jordan.

Gute Gespräche fallen indes nicht vom Himmel. Sie benötigen eine ordentliche Vorbereitung – besonders dann, wenn der Vorgesetzte keine einfache Type ist – und eine gute Gesprächsstrategie, damit man sich im Termin selbst nicht willenlos durch die Programmpunkte manövrieren lassen muss.

## So wird es ein gutes Gespräch:

### Im Vorfeld kritisch Bilanz ziehen.

Wie ist das Jahr für mich gelaufen? Welche Ziele habe ich in welchem Umfang erfüllt? Wo hat es gehakt? Wo habe ich geschludert? Wo war ich toll? An welchen Punkten habe ich mit Kritik zu rechnen? Vergleichen Sie den Status Quo mit Ihren Vereinbarungen aus dem Vorjahr.

Für den vollen Überblick empfiehlt sich, eine Liste mit allen abgearbeiteten Projekten, Verantwortlichkeiten, Leistungen und Fortbildungen anzulegen, sonst wird im Eifer des Gefechtes schnell mal Wichtiges vergessen.

### Abgucken sinnvoll.

Im Idealfall hangeln Sie sich an den Jahresgespräch-Unterlagen der Personalabteilung entlang. Ihr Chef wird sie auch als Leitfaden für den Termin benutzen und die Personaler sind ohnehin darauf geeicht. Notieren Sie aber auch Aspekte, die Ihnen jenseits des Fragenkatalogs wichtig sind.

### Maue Ergebnisse besonders vorknöpfen.

Wer dem Chef schlechte Leistungen beichten muss, sollte zunächst Ursachenforschung betreiben. Was ist schief gelaufen? Woran hat es gelegen? Wie lässt sich die Situation verbessern? Im Idealfall hat der Mitarbeiter schon seine Lehren daraus gezogen und kann erste Erfolge beim Gegensteuern vermelden. So wird gleich wieder eine positive Nachricht daraus.

### Die eigenen Wunschziele abstecken.

Mit der gleichen Akribie sollten auch die Wunschziele für das kommende Jahr vorbereitet und besprochen werden, empfiehlt Haikka Proske, Kommunikationstrainerin und Buchautorin („Zielvereinbarungen und Jahresgespräche“, Haufe Verlag). Welche Aufgaben möchten Sie übernehmen? Welche Leistungen sind realistisch? Und wohin möchten Sie sich langfristig entwickeln? Um zu passablen Zielen für beide Seiten zu kommen, erfragen Sie schon vor dem Gespräch, wie die Ziele des Unternehmens, die des Chefs und der Abteilung für den entsprechenden Zeitraum aussehen. Welche Wachstums- oder Sparziele sind angepeilt, welche Marschrichtung ausgegeben? Wie passen Unternehmens- und Ihre eigenen Ziele zusammen? Was können Sie Ihrem Chef anbieten, mit dem Sie beide gut fahren? Von einer Win-win-Lösung hätten alle etwas. Zielvereinbarungen fallen traditionell immer ein bisschen ambitioniert aus. Trotzdem sollte man sie aus eigener Kraft erreichen können und nicht auf Wunder angewiesen sein.

### Üben Sie das Gespräch.

Ähnlich wie ein Gehalts- oder Bewerbungsgespräch probt man sinnvollerweise mal zu Hause mit Freunden oder dem Partner. Spielen Sie Ihre Argumentationen durch. Dann finden Sie im Termin schneller die richtigen Worte und treten souveräner auf.



## Das bringt die Gehaltsrunde 2013

Auch wenn nur ein Bruchteil der Jahresgespräche unmittelbar auch das Thema Gehalt beackern – in den meisten geht es erstmal nur um Ziele und Leistung, erst später ums liebe Geld –, ist es ganz sinnvoll zu wissen, was die Gehaltsrunde 2013 bereit hält: Nach der aktuellen Gehaltsentwicklungsprognose der Managementberatung Kienbaum planen Personalabteilungen in Deutschland mit einem durchschnittlichen Plus von drei Prozent für Fach- und Führungskräfte. Im mittleren Management gibt's mit 3,2 Prozent eine kleine Schippe mehr. Für die Verhandlungen mit dem Top-Management sind im Schnitt 3,6 Prozent veranschlagt.

Allerdings gibt es diese Aufschläge längst nicht für alle. Wer das ganze Jahr nur Durchschnittliches geleistet hat, sollte bei seinen Gesprächen mit dem Chef den Ball flach halten und eher über einen Inflationsausgleich verhandeln. Höhere Zuschläge – dann bei entsprechender Performance auch jenseits von drei Prozent – sind den Leistungsträgern einer Abteilung vorbehalten, den Köpfen, die man unbedingt im Unternehmen halten will.

### Denken Sie wie Ihr Gesprächspartner.

Liebt Ihr Chef Zahlen oder Kurven, bereiten Sie Ihre Leistungen in entsprechender Form vor. Analog verfahren Sie mit Chefs, die es lyrisch, kurz und knackig oder visionär mögen. Und: Wer sich im Vorfeld gedanklich auf den Worst Case vorbereitet, hat zwar vielleicht ein paar schlaflose Nächte mehr, ist im Termin aber mit guten Argumenten gewappnet – und nicht mehr so recht zu schocken.

### Bleiben Sie selbstkritisch und realistisch.

Eine offensichtlich schlechte Performance partout schön zu reden ist genauso unsouverän wie nach Ausreden und Ausflüchten zu suchen. Chefs sind in der Regel auch nicht ganz blöd. Räumen Sie Fehler ruhig ein – sofern Sie nicht in einem Unternehmen arbeiten, in dem ein Schuldeingeständnis einem Karriere-Kamikaze gleichkommt –, bieten Sie dem Chef aber auch Lösungen an. Wo Selbsterkenntnis schlecht ankommt, sollte man Schuldeingeständnisse vorsichtig dosieren.

### Erbitten Sie Zeit.

Blocken Sie fürs Gespräch nach Möglichkeit mindestens ein bis zwei Stunden im Terminkalender. Am Besten in ruhigen Zeiten ohne Messtress, Quartalsabschluss und andere Störungen.

### Dirigieren Sie.

Nimmt der Chef die Gesprächsführung nicht in die Hand – was eigentlich seine Aufgabe wäre – sondern mäandert unstrukturiert durch die Themen, übernehmen Sie sanft (!) die Zügel und lotsen ihn zu den Themen, die Ihnen wichtig sind.

### Haken Sie nach, bis alles klar ist.

Ist Ihnen im Gespräch selbst noch etwas schleierhaft, sind Sie mit einer Regelung nicht einverstanden oder fühlen sich überfahren, boh-

ren Sie unbedingt nach: Mir ist das Ziel noch nicht klar, können wir da noch mal ran? Oder: Um dieses Ziel zu erreichen, würde ich xy benötigen. Kann ich da mit Ihrer Unterstützung rechnen?

### Haben Sie Geduld.

Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn der nächste Termin noch nicht so reibungslos verläuft wie erhofft. Auch Jahresgespräche sind Übungssache – und Ihr Chef ist Ihnen einige Trainingsrunden voraus.

## Gradmesser für die Karriere

Natürlich sind nicht alle Vorgesetzten leicht zu nehmen. Termine mit Cholerikern, Kommunikationschaoten oder Wendehälsen werden auch mit einer guten Vorbereitung im Rücken nicht zum lustvollen Spaziergang. Wer sich aber gut vorbereite, sich so gut es geht auf die Eigenarten der Führungskraft einstelle und in einer positiven Grundhaltung dort einlaufe, dürfe, sagt Ulrich Jordan, erwarten, dass ihm sein Gegenüber zuhört und ein gewisses Verständnis aufbringt. „Ein gutes Gespräch bedeutet dann zwar immer noch nicht, dass Ihre Vorschläge auch 1:1 umgesetzt werden, aber zumindest sind Sie gehört worden und haben alles getan, was in Ihrer Macht steht.“

Selbst wer aus einem solchen Termin unverrichteter Dinge und frustriert heraus kommt, hat wenig verloren, denn ein ausgesessenes 08/15-Gespräch hätte ja den gleichen Effekt gehabt. „Und wenn Sie mehrmals hintereinander die Botschaft erhalten, dass für Ihre Wünsche kein Platz ist, dann ist das auch eine Erkenntnis“ betont Karrieretrainerin Haikka Proske. „Über kurz oder lang müssen Sie sich dann fragen, ob das noch die richtige Abteilung oder Firma für Sie ist.“ Deshalb sind Jahresgespräche mit dem Chef auch ernstzunehmende Gradmesser für die langfristige Karriereentwicklung.

Ulrike Heitze



# Coaching zur Positionsbestimmung

**Wer sich länger nicht mehr beworben hat, ist in der Regel nicht so ganz im Bilde, wie der Arbeitsmarkt aktuell so tickt: Welche Chancen hat man mit den eigenen Qualifikationen? Wie sieht eine gute Bewerbung aus? Worauf achten Personaler? Wie gelingt ein reibungsloser Jobwechsel? – Zum Glück gibt's Leute, die sich mit sowas auskennen: Karriereberater.**

Professionelle Unterstützung wird heute in vielen Bereichen ganz selbstverständlich in Anspruch genommen: Magenschmerzen behandelt der Arzt, den defekten PC repariert ein Techniker und bei Streit mit dem Vermieter hilft der Rechtsanwalt. Bei weit reichenden beruflichen Entscheidungen – wie einem geplanten Stellenwechsel – kann professionelle Beratung genauso angebracht sein wie bei medizinischen, technischen oder juristischen Fragen.

Der moderne Arbeitsmarkt ist schnelllebig und komplex, mit zunehmender Technisierung und Internationalisierung entstehen immer neue, oft hoch spezialisierte Job-Profile. Wer kann schon mit Sicherheit sagen, was sich hinter Positionen wie Compliance-Officer\*, Innovation Manager\* oder Regulatory Affairs-Spezialist\* (Übersetzung siehe unten) verbirgt und welche Qualifikationen man dafür mitbringen muss?

Berufseinsteiger wie Jobwechsler wissen oft zu wenig über die Erwartungen und Auswahlmethoden der Personalentscheider und kassieren so vermeidbare Absagen. Berufstätigen fehlt im stressigen Arbeitsalltag oft die Zeit und der Blick von außen, um neue Job-Chancen auszuloten und sinnvolle Karriereschritte strategisch zu planen.

In den USA gilt die professionelle Karriereberatung längst als alltägliche Dienstleistung. In Deutschland ist sie noch nicht ganz so selbstverständlich, Karriereberater verzeichnen aber auch hierzulande immer stärkeren Zulauf. Die Job-Lotsen unterstützen Absolventen beim Einstieg ins Berufsleben und beraten Berufstätige bei Aufstieg

und Wechsel. Gerade in persönlich schwierigen Zeiten kann die professionelle Hilfe nützlich sein, um sich nach einer Kündigung besser auf dem Bewerbermarkt zurechtzufinden und die eigenen Möglichkeiten abzuklopfen.

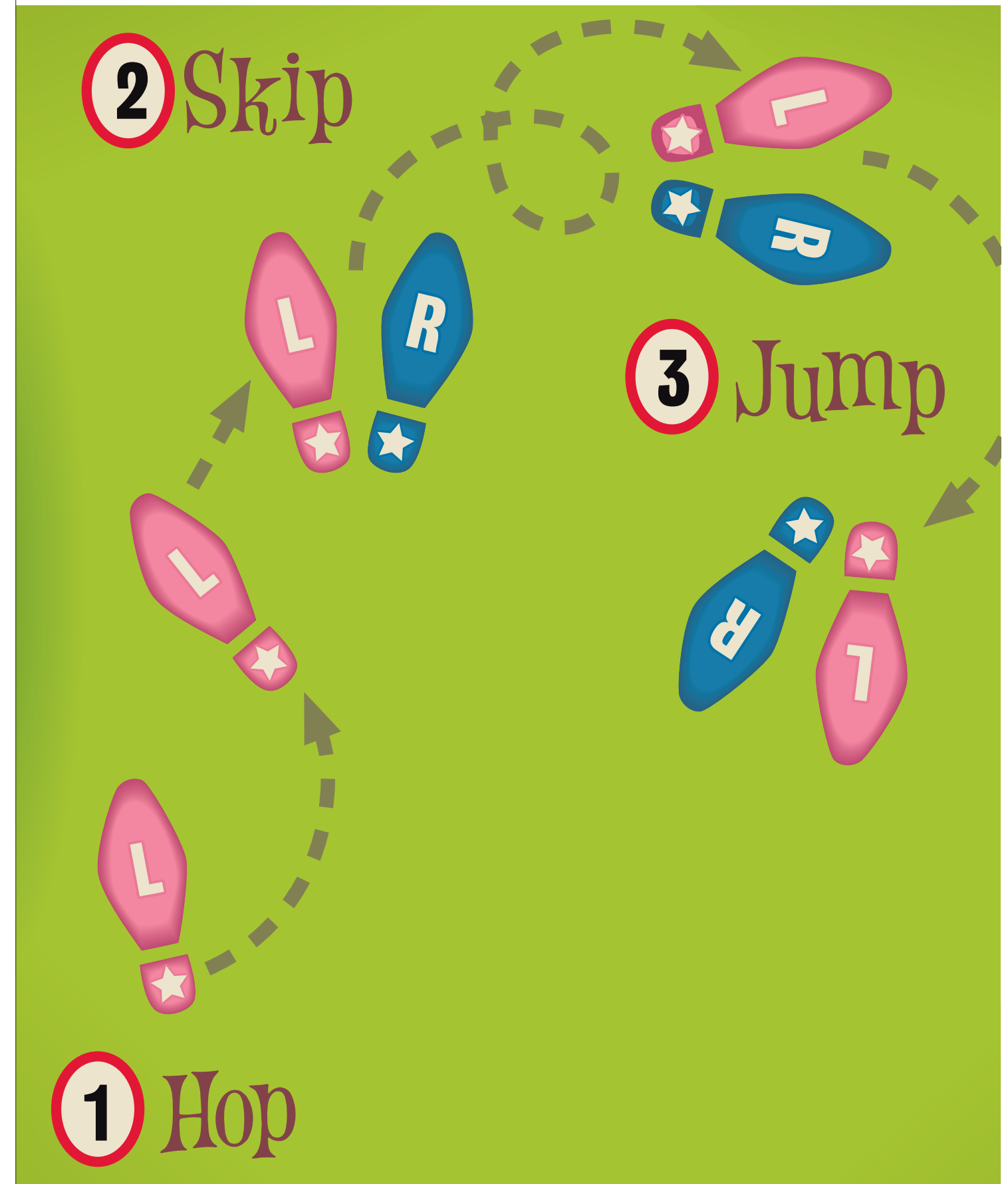
Zu den am häufigsten nachgefragten Angeboten für Berufseinsteiger zählt das Optimieren der schriftlichen Bewerbungsmappe. Im Einzelgespräch oder in Seminaren beantworten die Personal-Profis die entscheidenden Fragen der Bewerber: Wie formuliere ich ein überzeugendes Anschreiben und belege glaubwürdig meine Motivation? Welche Stationen erwähne ich ausführlich im Lebenslauf? Wie gehe ich mit Lücken oder Misserfolgen um? Wer bereits eine konkrete Stellenausschreibung im Visier hat, kann bei vielen Beratern seine selbst erstellten Bewerbungsunterlagen per Post oder E-Mail einreichen und vom Profi überarbeiten lassen (Preis: 50 bis 100 Euro).

Als Einstieg in eine weiterführende Beratung bieten einige Anbieter, etwa die Karriereberaterinnen Svenja Hofert ([www.svenja-hofert.de](http://www.svenja-hofert.de)) und Angela Resch ([www.jobguide.de](http://www.jobguide.de)), eine kurze Schwachstellen-

**\* Und das steckt dahinter...**

Ein Compliance-Officer überwacht die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen und internen Vorschriften, um beispielsweise Haftungs- und Betrugsrisiken zu begrenzen. Ein Innovation Manager bewertet Trends und technische Innovationen auf ihre betriebliche Relevanz und stößt aussichtsreiche Forschungs- und Entwicklungsprojekte an. Ein Regulatory Affairs Spezialist kümmert sich um die Zulassung von Arzneimitteln.

Foto: RUSSELLTATE dot COM / Stockphoto, RichVintage / Stockphoto





Analyse sogar gratis an. In der Regel erhält der Kunde eine Rückmeldung nach wenigen Tagen. Für besonders Eilige bieten im Berliner Büro für Berufsstrategie ([www.berufsstrategie.de](http://www.berufsstrategie.de)) die Karriereberater Jürgen Hesse und Christian Schrader den Renovierungsservice sogar binnen 24 Stunden – allerdings gegen Zuschlag. Für das Erstellen einer kompletten Bewerbungsmappe unter professioneller Anleitung sollten Job-Suchende allerdings etwas mehr Zeit einplanen.

Kostengünstiger als das individuelle Einzel-Coaching ist dabei die Teilnahme an einem der zahlreichen, bundesweit angebotenen Bewerberseminare – gewissermaßen Karriereberatung light. Am Ende des Tages gehen die Teilnehmer in der Regel mit einer versandfertigen Mappe nach Hause (Kostenpunkt zirka 200 bis 250 Euro).

Folgt auf die schriftliche Bewerbung eine persönliche Einladung, ist die erste Hürde bereits genommen. Bis zur Vertragsunterschrift kann allerdings noch eine Menge schief gehen. Karriereberater trainieren deshalb mit Bewerbern auch Erfolgsstrategien für Assessment-Center und Vorstellungsgespräche.

Preiswerter als Einzeltrainings (Stundensatz 100 bis 150 Euro) sind in der Regel Gruppenangebote, die zu ähnlichen Pauschalen wie die Bewerbungsmappen-Seminare abgerechnet werden. Allein oder in der Kleingruppe spielt der Trainer mit seinen Schützlingen typische Vorstellungssituationen durch: Mit welchen Fragen muss ich rechnen? Wie verkaufe ich mich am überzeugendsten? Wie reagiere ich, wenn der Personaler heikle Punkte anschneidet? Was bezweckt er wirklich mit scheinbar harmlosem Smalltalk?

### Standortbestimmung für Berufserfahrene

Besonders empfehlenswert sind Seminare, bei denen das Gespräch per Video aufgezeichnet und ausgewertet wird, denn nervöse Gesten, ein gelangweilter Gesichtsausdruck oder eine aggressive Körperhaltung werden hier erst so richtig sichtbar und Fortschritte überprüfbar.

Berufserfahrene nehmen einen Karriere-Coach meist eher zur beruflichen Standortbestimmung und weiteren Karriereplanung in Anspruch. Das Ziel: Neue Perspektiven entwickeln oder sich mit professioneller Hilfe aus einer beruflichen Sackgasse befreien. Aber auch erfolgreiche, im Job fest etablierte Fach- und Führungskräfte, denen lediglich die Zeit, der Überblick oder die Erfahrung fehlt, ihre Karriere im Alleingang weiter voranzutreiben, sind Kandidaten für ein Coaching.

Im Einzelgespräch analysiert der Karriereberater hier zunächst persönliche Stärken und Schwächen und zeigt Entwicklungspotenzial auf. Die meisten Berater ziehen dazu wissenschaftlich abgesicherte Testverfahren heran, beispielsweise Bochumer Inventar (BIP), Reiss Profile, Myers-Briggs-Typindikator MBTI oder DISG-Modell. Gemeinsam mit dem Kunden werden anschließend persönliche Karriereziele bestimmt und die nächsten Schritte festgelegt. Das kann

zum Beispiel auch eine fachliche oder persönliche Weiterbildung oder die Teilnahme an einem internen Assessment sein. Steht ein Jobwechsel an, überprüft der Karriereberater bei Bedarf auch das Arbeitszeugnis oder formuliert sogar einen aussagekräftigen Entwurf vor.

Auf Wunsch schalten sich die Berater ab einem gewissen Karrierelevel auch aktiv in die Jobsuche ein. Im Gegensatz zu Personalberatern, die im Arbeitgeberauftrag nach Kandidaten fahnden, werden Karriereberater vom Bewerber verpflichtet und bezahlt. Das Honorar für eine professionelle Jobsuche ist Verhandlungssache, üblich ist die erfolgsabhängige Vergütung (x Prozent vom neuen Gehalt) oder eine Pauschale für einen bestimmten Zeitraum (Suchauftrag für y Wochen).

Für Berufserfahrene kann solch ein professioneller Suchauftrag durchaus sinnvoll sein, für Hochschulabsolventen ist er aber meist überflüssig, denn die Mehrzahl der für sie in Frage kommenden Positionen wird veröffentlicht.

Eine für Jobeinsteiger sehr viel nützlichere Investition ist dagegen eine umfassende berufliche Orientierungsberatung – vor allem für Kandidaten, die bislang wenig Praxisluft geschnuppert haben. Im Rahmen einer guten Einstiegsberatung (250 bis 600 Euro) erfahren Bewerber, in welchen Branchen und Positionen sie mit ihrem Profil die besten Karriereperspektiven haben, wie ein typischer Karriereweg verlaufen könnte oder welche Weiterbildung später vielleicht sinnvoll sind.

Außerdem lernen sie Stellenanzeigen richtig zu interpretieren: Welche Qualifikationen unbedingt verlangt sind und welche eher als nette Zugabe gelten, ist für ungeübte Bewerber nicht immer auf Anhieb ersichtlich. Doch nur wer genau weiß, was gefragt ist, kann sich auch zielsicher auf die richtigen Stellen bewerben und das Anschreiben passgenau formulieren. Für die Auswahl des passenden Beraters ist ein bisschen Recherche nötig. Ziel der Suche sollte ein erfahrener Coach mit guten, beruflichen Kontakten sein – im Idealfall ein ehemaliger Personalentscheider, der sein Wissen jetzt der Bewerberseite verkauft. Ein Preisvergleich ist sinnvoll, sollte allerdings nicht das einzige Auswahlkriterium bleiben (siehe Checkliste). Auch Verhandeln lohnt: Studenten oder Mitglieder bestimmter Verbände erhalten mitunter einen Preisnachlass. Der Jobtitel „Karriereberater“ ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Jeder kann sich so nennen. Deshalb tummeln sich unter den schätzungsweise rund 5.000 Anbietern in Deutschland auch ziemliche Nieten.

Auf der Suche nach der richtigen Adresse hilft ein Blick ins Internet deshalb oft weiter als der in die „Gelben Seiten“. Berufsverbände wie die Deutsche Gesellschaft für Karriereberater, DGfK ([www.dgfk.org](http://www.dgfk.org)), oder der Deutsche Bundesverband Coaching, DBVC ([www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)), ermöglichen online die gezielte Suche in ihren Mitglieder-Datenbanken. Die gelisteten Berater verpflichten sich, festgelegte Qualitätsstandards einzuhalten.

Kirstin von Elm

### So finden Sie den richtigen Karriereberater

- » Der Berater hat eine akademische Ausbildung, zum Beispiel in Psychologie oder BWL.
- » Er verfügt über eigene Berufserfahrung in Fach- und Führungspositionen.
- » Der Berater ist am Markt etabliert – zum Beispiel als Fachautor oder Referent – und kann Referenzen benennen.
- » Er ist Mitglied eines einschlägigen Branchenverbandes, dessen Qualitätsstandards – zum Beispiel regelmäßige Weiterbildung und Zertifizierung – er einhält.
- » Der Berater kann auf gute berufliche Kontakte, zum Beispiel zu großen Arbeitgebern und Branchenexperten, zurückgreifen.
- » Das Leistungsangebot ist modular aufgebaut, die anfallenden Kosten sind transparent und kalkulierbar.
- » Der Berater macht einen sympathischen, vertrauenswürdigen Eindruck und kann gut zuhören.
- » Die Chemie zwischen Ihnen beiden stimmt. Sie können sich vorstellen, mit ihm möglicherweise auch über unangenehme, persönliche Dinge zu sprechen und Ratschläge zuzulassen.



### Kooperationspartner des Jobguide Professional

#### Ute Bölke

Rheingaustraße 105 D, 65203 Wiesbaden  
T: 06 11-2 38 55 56, [www.boelkeonline.de](http://www.boelkeonline.de)  
Seit 2000 selbstständig als Coach, Berater, Projektmanager und Trainer, nationaler Fokus, Mitglied der Dt. Gesellschaft für Karriereberatung

**Arbeitsfelder:** Out- und Newplacement bundesweit, einzeln und in Gruppen, Karriere- und Bewerbungsberatung, Coaching, Workshops

**Zielgruppen:** Privatpersonen, besonders Fach- und Führungskräfte, akademische Nachwuchskräfte und Personalentscheider (Outplacement und Coaching)

#### Doris Brenner

Falkenstraße 11, 63322 Rödermark  
T: 0 60 74-86 24 44, [www.karriereabc.de](http://www.karriereabc.de)  
Selbstständige Beraterin; Gründungsvorstand der Dt. Gesellschaft für Karriereberatung e.V.

**Arbeitsfelder:** Karriereberatung, Coaching, Outplacement, Personalentwicklung, Training

**Zielgruppen:** Fach- und Führungskräfte, Nachwuchskräfte

#### Coachhouse Gudrun Kaltwasser

Thomasiusstraße 12, 10557 Berlin  
T: 0 30-36 40 90 12, [www.coachhouse.de](http://www.coachhouse.de)  
vier freie Berater, gegründet 2002; Mitglied des Fortbildungsforums „Coach der Arbeitswelt CAW“

**Arbeitsfelder:** Einzel- und Teamcoaching, berufliche Veränderung, Krisen und Konflikte, Führung und Teamentwicklung, Persönliche Bildung

**Zielgruppen:** Führungskräfte und die sog. Young Professionals

#### Frisch durchdacht - Martina Frisch

Goebenstraße 11, 20253 Hamburg  
T: 0 40-27 80 86 18, [www.frisch-durchdacht.de](http://www.frisch-durchdacht.de), Selbstständige Beraterin

**Arbeitsfelder:** Karriereberatung, Bewerbungsberatung, Work-Life-Coaching, Unternehmer-Coaching, Stressbewältigungscoaching, Burn-Out-Prävention, Führungskräftecoaching

**Zielgruppen:** alle Hierarchieebenen

#### Heiko Mell & Co.GmbH

Birkenweg 33, 51503 Rösrath  
T: 0 22 05-90 09 70, [www.heiko-mell.de](http://www.heiko-mell.de)

**Arbeitsfelder:** Personalberatung, Outplacement, für Privatpersonen auch Karriereberatung, Zeugnisanalyse, Hilfe bei Bewerbungen

**Zielgruppen:** Führungskräfte aus der Industrie

#### Petra Perlenfein

Heidehofstraße 21, 70184 Stuttgart  
T: 07 11-48 90 85 22  
[info@perlflein-karriereakademie.de](mailto:info@perlflein-karriereakademie.de), [www.perlflein-karriereakademie.de](http://www.perlflein-karriereakademie.de)  
Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Karriereberatung

**Arbeitsfelder:** Outplacement, Karriereberatung, Organisationsentwicklung, Change Management, Work Life Balance, Führungskräftecoaching, Konfliktmanagement, Frauenförderung

**Zielgruppen:** alle Hierarchieebenen

#### Dr. Hermann Refisch

Karl-Kautsky-Weg 8 a, 60439 Frankfurt a. M.  
T: 0 69-39 04 34 33, [www.refisch.de](http://www.refisch.de), [www.mehr-mut.de](http://www.mehr-mut.de)

Diplompsychologe, nationaler Fokus; freier Berater seit 1998

**Arbeitsfelder:** Management- und Karriereberatung, Beratung/Workshops zu Perspektiven im Beruf, Rhetorik, Konfliktlösungen, Selbstsicherheit und Souveränität

**Zielgruppen:** Fach- und Führungskräfte

#### Angela Resch

Dieckhaus 5, 49406 Drentwede  
[angela.resch@career-vision.eu](mailto:angela.resch@career-vision.eu)  
[www.career-vision.eu](http://www.career-vision.eu)

Diplomingenieurin mit nationalem und internationalem Fokus

**Arbeitsfelder:** Karriereberatung, Personalentwicklung, Seminare, besondere Expertise in Beratung bei internationalen Bewerbungen. Bietet auf [www.jobguide.de](http://www.jobguide.de) kostenlosen Lebenslaufcheck an.

**Zielgruppen:** Fach- und Führungskräfte, akademische Nachwuchskräfte





## Kooperationspartner von Jobguide Professional

### Gemini Executive Search

Büros in Bad Homburg (0 61 72-9 80-0), Hamburg (0 40-30 70 69-0), Köln (0 221-80 10 86-0), München (0 89-5 51 96-8 00), Stuttgart (07 11-62 00 84 00); [www.gemini-exs.com](http://www.gemini-exs.com)  
Gehörte bis Dezember 2000 zu Capgemini Ernst & Young; europaweite Ausrichtung mit Büros in Prag und Zürich und Teil einer strategischen Partnerschaft mit Nosal Partners in Amerika und Strategic Executive Search in Asien-Pazifik  
**Arbeitsfelder:** Personalberatung  
**Branchen:** alle  
**Zielgruppen:** Spitzen- und Führungskräfte

### Korn/Ferry International

Büro in Frankfurt am Main (069-7 16 70-0); [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)  
rund 90 Büros in 40 Ländern in Europa, Nordamerika, Lateinamerika, Asien/ Pazifik;  
1969 gegründet von Lester Korn und Richard Ferry  
**Arbeitsfelder:** Personalberatung  
**Branchen:** alle  
**Zielgruppe:** Top-Führungskräfte

### Signium International

Büros in München (0 89-9 27 96-1 80), Düsseldorf (02 11-86 40 80 und 02 11-9 33 79 10), Köln (02 21-78 95 33-30) [www.signium.de](http://www.signium.de);  
1951 gegründet; 45 Beschäftigte, 40 Büros in 26 Ländern  
**Arbeitsfelder:** Personalberatung  
**Branchen:** alle  
**Zielgruppen:** 1. und 2. Führungsebene sowie Spezialistenfunktionen

### C.PMKG - Company for Business Development & HR Management

Büros in Berlin (0 30-3 08 31 48-0), München (0 81 22-9 43 33-5), Rhein-Main, Barcelona, Prag und Posen; [www.c-pmkg.de](http://www.c-pmkg.de)  
**Arbeitsfelder:** Personal-/Unternehmensberatg.  
**Zielgruppen:** Fach- und Führungskräfte; High Potentials

### Kienbaum Executive Consultants

Büros in Dresden (03 51-86 68 10), Berlin (0 30-88 01 99-0), Düsseldorf (02 11-96 59-0), Frankfurt am Main (0 69-96 36 44-0), Freiburg (07 61-45 98 88-0), Gummersbach (0 22 61-7 03-0), Hamburg (0 40-32 57 79-0), Hannover (05 11-30 26 90), Karlsruhe (07 21-92 05 90), Köln (02 21-80 14 01-0), München (0 89-4 58 77 80), Rostock (03 81-49 73 93-0), Stuttgart (07 11-72 72 17-0) [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)  
13 nationale Standorte; deutschlandweit 70 Berater; int. Ausrichtung; BDU-Mitglied  
**Arbeitsfelder:** Personal- und Managementberatung  
**Branchen:** Automobil, Chemie und Pharma, Energy und Utilities, Konsumgüter, Handel, Banken u. Versicherungen, Gesundheitswesen  
**Zielgruppen:** Hochschulabsolventen, Fach- und Führungskräfte

### Bergner Personalberatung

Büro in Hannover (05 11 – 843 63 91) [www.bergner-personalberatung.de](http://www.bergner-personalberatung.de)  
2002 gegründet von Cornelia Bergner  
**Arbeitsfelder:** Personalberatung, Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, Outplacementberatung, Karriereberatung  
**Branchen:** Automobilzulieferindustrie, Maschinenbau, Elektronik, Telekommunikation, Touristik, Immobilien, Bau, Verlage, Gesundheitswesen, Handel, Dienstleistungsunternehmen, Unternehmens- und Wirtschaftsberatung  
**Zielgruppen:** qualifizierte kaufmännische und technische Fach-/Führungskräfte

#### LINKS

- > Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)
- > European Confederation of Search and Selection Associations: [www.ecssa.org](http://www.ecssa.org)
- > Association of Executive Search Consultants (AESC): [www.aesc.org](http://www.aesc.org)

## Weitere Personalberater

**Berg Executive**  
[www.berg-executive.de](http://www.berg-executive.de)

**Big Fish**  
[www.e-bigfish.de](http://www.e-bigfish.de)

**B&E Personalberatung**  
[www.kingkong.de](http://www.kingkong.de)

**Dr. Berndt & Partner**  
[www.drberndt.de](http://www.drberndt.de)

**Dr. Mittermeier, Blaesey & Cie.**  
[www.drmbp.de](http://www.drmbp.de)

**Board Consultants International**  
[www.board-consultants.com](http://www.board-consultants.com)

**Boyden International**  
[www.boyden.de](http://www.boyden.de)

**Carrisma**  
[www.carrisma.de](http://www.carrisma.de)

**Civitas International**  
[www.civitas.com](http://www.civitas.com)

**Chilcott**  
[www.personalberatung.chilcott.de](http://www.personalberatung.chilcott.de)

**CM Consult**  
[www.cmconsult-bremen.de](http://www.cmconsult-bremen.de)

**Conas Management**  
[www.conasmanagement.de](http://www.conasmanagement.de)

**Deiningering Consulting**  
[www.deiningering.de](http://www.deiningering.de)

**Delta Management Consultants/ Amrop Delta**  
[www.amrop.de](http://www.amrop.de)

**Eggers & Partner**  
[www.eggers-partner.de](http://www.eggers-partner.de)

**Egon Zehnder International**  
[www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)

**Eisermann Executive Search**  
[www.eisermann-exs.de](http://www.eisermann-exs.de)

**Elmar Hertzog & Partner**  
[www.hertzog.de](http://www.hertzog.de)

**El-Net Consulting**  
[www.el-netconsulting.de](http://www.el-netconsulting.de)

**Erber-Ludwig & Partner**  
[www.erber-ludwig.com](http://www.erber-ludwig.com)

**Glasford International**  
[www.bds-personalkonzept.com](http://www.bds-personalkonzept.com)

**Thomas Graumann**  
[www.thomas-graumann.de](http://www.thomas-graumann.de)

**Heads**  
[www.heads.eu](http://www.heads.eu)

**Dr. Heimeier & Partner**  
[www.heimeier.de/de](http://www.heimeier.de/de)

**Heidrick & Struggles**  
[www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)

**Herbold Fischer**  
[www.herboldfischer.com](http://www.herboldfischer.com)

**Hertzog & Partner**  
[www.hertzog.de](http://www.hertzog.de)

**Hoechsmann & Company**  
[www.hoechsmann.de](http://www.hoechsmann.de)

**InterSearch**  
[www.intersearch.de](http://www.intersearch.de)

**LAB Lachner Aden Beyer & Company**  
[www.labcompany.net](http://www.labcompany.net)

**Liebich & Partner**  
[www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)

**IFP**  
[www.ifp-online.de](http://www.ifp-online.de)

**Indigo Headhunters**  
[www.indigo-headhunters.com](http://www.indigo-headhunters.com)

**Inner Circle Consultants**  
[www.innercircleconsultants.com](http://www.innercircleconsultants.com)

**Nedelcu & Company**  
[www.nedelcu.com](http://www.nedelcu.com)

**Omega Consulting GmbH**  
[www.omegaconsulting.de](http://www.omegaconsulting.de)

**Pape Consulting Group**  
[www.pape.de](http://www.pape.de)

**Parodi Associates**  
[www.parodi-duesseldorf.de](http://www.parodi-duesseldorf.de)

**PMC International**  
[www.pmci.de](http://www.pmci.de)

**Odgers Berndtson**  
[www.odgersberndtson.de](http://www.odgersberndtson.de)

**Pentagon**  
[pentagon-ag.com](http://pentagon-ag.com)

**People+Brand Agency**  
[www.peoplebrand.de](http://www.peoplebrand.de)

**Personal Total**  
[www.personal-total.de](http://www.personal-total.de)

**PMCI International**  
[www.pmci.de](http://www.pmci.de)

**Pro Search**  
[www.prosearch.de](http://www.prosearch.de)

**Rat.Haus Personalberatung**  
[www.rathaus-personalberatung.de](http://www.rathaus-personalberatung.de)

**Reinecke & Associates**  
[www.reinecke.com](http://www.reinecke.com)

**Richard Schulte Consult**  
[www.schulteconsult.de](http://www.schulteconsult.de)

**Rochus Mummert**  
[www.rochusmummert.com](http://www.rochusmummert.com)

**Russell Reynolds**  
[www.russelreynolds.com](http://www.russelreynolds.com)

**Eric Salmon & Partners**  
[www.ericssalmon.com](http://www.ericssalmon.com)

**Schillinger**  
[www.schillinger.de](http://www.schillinger.de)

**Schlagheck Radtke Oldiges**  
[www.sro-consultants.de](http://www.sro-consultants.de)

**Siebenlist, Grey & Partner**  
[www.siebenlist.de](http://www.siebenlist.de)

**Stanton Chase International**  
[www.stantonchase.com](http://www.stantonchase.com)

**Steinbach**  
[www.steinbach-partner.de](http://www.steinbach-partner.de)

**Spencer Stuart**  
[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)

**Transearch**  
[www.transearch.de](http://www.transearch.de)

**Dr. Weber & Partner**  
[www.dr-weber-partner.de](http://www.dr-weber-partner.de)





# Erst die Arbeit...

**... und dann noch für die Uni pauken? Das ist anstrengend, aber machbar. Immer mehr Berufstätige entscheiden sich für ein berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium. Das Angebot wächst und auch Chefs wissen den Lerneifer ihrer Mitarbeiter zu schätzen.**

Den Rasen mähen, den Wocheneinkauf erledigen, die Wäsche bügeln – all das hat Daniela Backhaus in den letzten drei Jahren weitestgehend ihrem Mann überlassen: „Meinen Haushalt hatte ich bis vor wenigen Monaten auf ein Minimum zurückgeschraubt“, sagt sie. Ihr fehlte dafür schlichtweg die Zeit, denn an der privaten Wilhelm-Büchner-Hochschule in Darmstadt hat die 36-jährige ein berufsbegleitendes Maschinenbau-Studium absolviert und daher nur wenig Zeit für Privates gehabt.

Der Lohn der Mühe: Seit Mai 2012 hat sie ihren Bachelor-Abschluss als Maschinenbau-Ingenieurin in der Tasche und tritt in ihrer Firma mit neuem Selbstvertrauen auf. Als Technikerin für Schiffsbetriebssysteme bei der Lürssen Werft in Bremen ist Daniela Backhaus unter anderem zuständig für Feuerlöschkonzepte an Bord von Megayachten, die sich die Superreichen aus aller Welt bauen lassen. Den anspruchsvollen Job verdankt die gelernte Technische Zeichnerin, die ursprünglich mit der Mittleren Reife ins Berufsleben gestartet ist, nicht zuletzt ihrem konsequenten Weiterbildungswillen: „Ich bin jemand, der gerne dazulernt und sich neue Herausforderungen sucht“, sagt Backhaus. Heute verhandelt sie nicht nur mit Kaufleuten und Ingenieuren sicher über Budgets und technische Details. Sie ist inzwischen auch ein echter Fernlern-Profi. Auf die Distanz hat sie vor dem Maschinenbaustudium schon Abschlüsse als staatlich geprüfte Maschinenbau-Technikerin und als technische Betriebswirtin (IHK) erarbeitet.

Bevor sie sich in Darmstadt für Maschinenbau einschrieb, hatte sie also schon eine Vorstellung davon, was das Pauken parallel zum Job bedeutet. Eine der wichtigsten Lektionen, die sie im Laufe ihrer erfolgreichen Weiterbildungskarriere gelernt hat: Viel freie Zeit bleibt nicht. Bei Hobbys, sozialen Kontakten und auch im Haushalt muss man vorübergehend zu Abstrichen bereit sein – oder sich Rückhalt beim Partner sichern: „Ich arbeite lange und muss abends und am Wochenende lernen. Mein Mann hat mir zum Glück während des Studiums bereitwillig zuhause den Rücken freigehalten“, sagt Backhaus. Allerdings bietet ein Fernstudium parallel zum Job aber auch maßgebliche Vorteile: das Gehalt läuft weiter und der Job muss nicht aufgegeben werden.

Viele Weiterbildungsstudiengänge zeichnen sich durch einen hohen Praxisbezug aus, da die Mehrzahl der Studierenden bereits über längere Berufserfahrung verfügt. Der Lernstoff wird deshalb möglichst anhand konkreter Problemstellungen aus dem persönlichen Arbeitsumfeld vertieft, ihr frisch erworbenes Wissen können die Kursteilnehmer sofort beruflich anwenden. In ihrer Abschlussarbeit hat sich Daniela Backhaus zum Beispiel mit der maschinenbaulichen

Umsetzung von Sicherheitsvorschriften an Bord von Megayachten befasst – ein Thema, das ihr täglich auch im Job begegnet. Solche unmittelbaren Erfolgserlebnisse empfinden fast alle Weiterbildungsstudenten als sehr motivierend: Im Schnitt schließen die berufserfahrenen Studenten ihr Studium früher und erfolgreicher ab als ihre Kommilitonen, die noch keinen Einblick ins Berufsleben hatten. Das belegen die Ergebnisse einer aktuellen Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Kein Wunder also, dass die Zahl der berufstätigen Studenten seit Jahren zunimmt. 2012 waren in Deutschland 133.000 Weiterbildungswillige in einem Fernstudiengang eingeschrieben – ein neuer Rekord. Insgesamt ist die Zahl der Fernstudenten gegenüber 2007 um mehr als 75 Prozent hochgeschwollen, vor fünf Jahren studierten erst knapp 75.000 Personen parallel zum Job. Das zeigt die Fernunterrichtsstatistik vom Fachverband Forum DistanzE-Learning.

Nicht zuletzt der Fachkräftemangel begünstigt diesen Trend. Immer mehr Arbeitgeber sind inzwischen bereit, das passende Weiterbildungsstudium zeitlich und finanziell zu unterstützen. So sparen sich Arbeitgeber die oft aufwendige Suche nach externen Experten und zugleich können sie guten Leuten zusätzliche Aufstiegs- und Karriereperspektiven bieten. Durch die Umstellung auf das zweistufige Bachelor-Master-System wird es für Berufseinsteiger zudem künftig zunehmend normal, nach dem ersten Abschluss zunächst ins Berufsleben einzusteigen und praktische Erfahrung zu sammeln, um sich später passgenau weiterzubilden – hoffen zumindest Personalprofis wie Thomas Sattelberger: „Die bisherige Zweiteilung des Lebens in eine Bildungsphase und das anschließende Arbeitsleben ist so nicht mehr tauglich“, mahnt der frühere Telekom-Personalvorstand

## Das Angebot an Fernstudien wächst

Die Personalvorstände von mehr als 60 führenden deutschen Unternehmen, darunter auch die Telekom, fordern deshalb in dem aktuellen Positionspapier „Bologna@Germany 2012“ den Ausbau flexibler, weiterbildender Studienangebote für Berufstätige an deutschen Hochschulen. Hier sehen die Personalmanager noch Nachholbedarf, denn bisher seien nur fünf Prozent aller Bachelor- und 17 Prozent aller Master-Studiengänge an deutschen Hochschulen berufsbegleitend studierbar.

Doch immerhin kommt Bewegung in den Markt – angetrieben vor allem durch private Anbieter, die sich auf die steigende Zahl berufstätiger Studenten spezialisiert haben, beispielsweise die Privathochschule Akad, die FOM Hochschule für Ökonomie, die Hamburger Euro-FH oder die Deutsche Universität für Weiterbildung DUW



in Berlin. Auch die Wilhelm-Büchner-Hochschule, an der Daniela Backhaus studiert hat, gehört dazu. Insgesamt bieten die 16 staatlich anerkannte Fernhochschulen und 80 Präsenzhochschulen inzwischen rund 450 staatlich zugelassene Fernstudiengänge an. „Die Fernhochschulen entwickeln kontinuierlich neue spezialisierte Studiengänge, die eng mit der Berufspraxis verzahnt sind“, erklärt Mirco Fretter, Präsident des Forums DistanzE-Learning. Das mache das Fernstudium attraktiv für Arbeitnehmer, die durch die berufsbegleitende Weiterqualifizierung ihren Wert im Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt steigern möchten.

Um aus dem bunt gefächerten Angebot das richtige Programm zu wählen, müssen Berufstätige sich zunächst über ihre Ziele klar werden: Was wollen Sie beruflich erreichen, was müssen Sie dazu lernen und welches Studium bringt Sie Ihrem Ziel näher? Ein oft geäußertes Motiv von Fernstudierenden ohne ersten Studienabschluss lautet, das über die Jahre im Job erworbene praktische Wissen durch das Studium auf eine fundierte wissenschaftliche Basis zu stellen und zu vertiefen. Insbesondere, wer den Job oder das Unternehmen wechseln möchte, profitiert zudem von einem offiziellen Titel, der den eigenen Wissensstand dokumentiert und für Personalentscheider vergleichbar macht.

Wer dagegen bereits einen ersten Abschluss (z.B. Bachelor oder Diplom) vorweisen kann, will durch ein passendes Studium in der Regel sein Profil schärfen und die eigene Karriere gezielt in eine bestimmte Richtung vorantreiben. Insbesondere in technischen Berufen muss das Fachwissen heute regelmäßig aufgefrischt werden. Neue interessante Berufsbilder – und die passenden Studienangebote – entstehen oft erst Jahre nach dem Berufseinstieg, beispielsweise im Bereich erneuerbare Energien, Offshore-Technologie, Leichtbau, soziale Medien, Umwelt- oder Gesundheitsmanagement, Sicherheit und Compliance oder moderne Produktionsverfahren. Wer sich also beruflich in eine neue, zukunftsweisende Richtung weiter entwickeln möchte, profitiert von der passenden akademischen Spezialisierung via Fernstudium.

Das gab auch für Alexander Busch den Ausschlag, sich nach mehreren Jahren im Job erneut an der Uni einzuschreiben. Der 30-jährige Maschinenbau-Ingenieur arbeitete zunächst beim Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen. 2007 wechselte er vom Bodensee als Entwicklungsingenieur zur Dräger AG nach Lübeck - für den leidenschaftlichen Hobbytaucher eine Traumstelle: Als Hersteller von Sicherheits- und Medizintechnik zählt Dräger weltweit zu den wenigen Entwicklern professioneller Tauchsysteme, die beispielsweise bei Polizei, Marine, Rettungsorganisationen oder gewerblichen Spezialtauchern zum Einsatz kommen. Die darf Alexander Busch nun mit entwickeln. Schnell stellte er nach dem Jobwechsel fest, dass in der neuen Position solides Wissen im Bereich moderner Simulationstechniken von Nutzen ist – mehr, als ihm im Rahmen seines dualen Studiums vermittelt wurde: „Dass es in sechs Semestern fachlich nicht so weit in die Tiefe geht wie in zehn, ist klar“, sagt Busch.

An der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW in Berlin hat er sich deshalb 2010 für den berufsbegleitenden Master-Studiengang „Entwicklungs- und Simulationsmethoden im Maschinenbau“ eingeschrieben und vor kurzem seinen Abschluss gemacht: „Für moderne Entwicklungsprozesse im 21sten Jahrhundert fühle ich mich fachlich jetzt bestens aufgestellt“, sagt er. Auch in der Firma wird seine frisch erworbene Expertise anerkannt, schon während des Studiums hat Busch mehr Verantwortung als Systemingenieur für Kreislauf-tauchergeräte übernommen.

## Den Markt scannen

### Erst informieren, dann immatrikulieren

Wer sich für ein Fernstudium interessiert, sollte sich vorab möglichst genau über den jeweiligen Studiengang an der anvisierten Hochschule informieren:

- » Wie werden die Studenten ausgewählt und welche Anforderungen sind zu erfüllen?
- » Woher stammen die Dozenten? Welche Ausbildung haben sie, können sie relevante Berufspraxis vorweisen?
- » Bestehen Kooperationen mit namhaften Unternehmen? Werden beispielsweise Praktika, Exkursionen oder Fallstudien angeboten?
- » Wie ist das Curriculum aufgebaut und welche Inhalte werden vermittelt?
- » Ist der Abschluss offiziell anerkannt und berechtigt beispielsweise auch zum weiterführenden Studium oder zur Promotion? Welche Unterrichtssprachen werden angeboten?
- » Wo und wie oft finden Präsenzveranstaltungen statt? Welche Möglichkeiten bestehen, sich persönlich mit Dozenten und Kommilitonen auszutauschen?
- » Welche Unterrichtsmaterialien werden gestellt? Gibt es auch E-Learning-Angebote?

### Tipp:

Entsprechende Informationen finden sich zum einen auf den Websites der Hochschulen. Viele Anbieter präsentieren sich aber auch auf Job- oder Branchenmessen oder laden zum Tag der offenen Tür ein. Private Hochschulen bieten zudem oft die Möglichkeit, das Studium kostenlos und unverbindlich für ein paar Wochen zu testen.

### Nützliche Adressen

- » Einen guten Überblick über berufsbegleitende Studiengänge, sowie authentische Bewertungen und Erfahrungen Studierender bietet das unabhängige Portal [www.fernstudium-infos.de](http://www.fernstudium-infos.de)
- » Nützliche Informationen rund um das General Management-Studium MBA und eine Datenbank mit internationalen Top-Business-Schools liefert: [www.mba-channel.com](http://www.mba-channel.com)
- » Eine Online-Datenbank mit Studien- und Weiterbildungsangeboten in Deutschland betreibt die Zentralstelle für Fernunterricht, [www.zfu.de](http://www.zfu.de)
- » Fernstudienangebote von deutschen 18 Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz, Saarland und Hessen hat deren Zentralstelle zusammengefasst, [www.zfh.de](http://www.zfh.de)



Daniela Backhaus, 36, schaffte neben ihrem Job als Technikerin für Schiffsbetriebstechnik noch den Bachelor als Maschinenbauerin.

## Die Familie muss mitspielen

Summa summarum zahlt sich ein Fernstudium oft aus. Erfolgreiche Absolventen wie Daniela Backhaus oder Alexander Busch warnen allerdings davor, die Doppelbelastung und zu unterschätzen. „Ganz ohne Leidensgenossen und unmittelbares Feedback zu studieren ist nicht einfach“, sagt Backhaus. „Man muss lernen, sich realistisch einzuschätzen, damit es bei den Prüfungen kein böses Erwachen gibt.“

Wer einen festen Partner oder Familie hat, sollte seine Liebsten in die Entscheidung einbeziehen: Kommen alle damit klar, wenn einer in der Familie abends oder an den Wochenenden lernen muss? Sind der Partner und die Kinder bereit, zusätzliche Aufgaben im Haushalt zu übernehmen, um für Entlastung zu sorgen? Gibt es zuhause die nötige Ruhe und einen motivierenden Platz zum Lernen?

Auch den Chef und die Kollegen einzuweihen, ist oft vorteilhaft. Viele Arbeitgeber unterstützen die Studienpläne ihrer Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeitmodelle oder übernehmen sogar einen Teil der Studiengebühren. Der Nachteil: Wer sich das Studium von der Firma sponsern lässt, muss sich in der Regel verpflichten, seinem Arbeitgeber anschließend für eine bestimmte Anzahl an Jahren treu zu bleiben.

Alternativ können Studieninteressenten aber auch andere Finanzierungsquellen prüfen, beispielsweise einen Studienkredit oder ein Stipendium. Achtung: Berufsbegleitende Studiengänge sind oft als Teilzeitangebote konzipiert. Die zeitliche Flexibilität erspart Studie-

renden zwar Stress. Wer sich in einen Teilzeit-Studiengang einschreibt, hat jedoch leider keinen Anspruch auf Bafög.

Vor der Immatrikulation empfiehlt sich ein sorgfältiger Preisvergleich. Gerade die privaten Hochschulen verlangen für ihre Angebote meist einen fünfstelligen Betrag. In ihren Bachelor-Abschluss in Maschinenbau hat Daniela Backhaus zum Beispiel insgesamt knapp 13.500 Euro an Studien- und Prüfungsgebühren investiert. Auch der Master von Alexander Busch hat rund 14.000 Euro gekostet. Wer allerdings so wie Daniela Backhaus im Schnitt eine 45-Stunden-Woche stemmen muss, für den zählen neben dem Preis auch Flexibilität und Serviceorientierung. Und hier haben die teuren privaten Anbieter meist die Nase vorn.

Zu den wichtigen Punkten, die Studieninteressenten vorab klären sollten, zählen beispielsweise: Sind Verwaltung und Dozenten gut zu erreichen? Werden Anfragen schnell und kompetent beantwortet? Gibt es Online-Vorlesungen oder Live-Chats? Wie flexibel ist das Studium aufgebaut? Werden möglichst viele Prüfungstermine und -orte angeboten? Können Studienmodule in beliebiger Reihenfolge belegt werden? Ist der Studienbeginn jederzeit oder nur einmal jährlich möglich? Schließlich möchten die meisten Fernstudierenden die Doppelbelastung aus Lernen und Arbeiten möglichst zügig hinter sich bringen und nicht unnötige Zusatzsemester dranhängen. Irgendwann mal wieder selbst einzukaufen oder zu kochen ist schließlich auch ganz schön!

Kirstin von Elm



ADVERTORIAL

# Copenhagen Business School

**CBS MBA Full Time Programme.** Copenhagen Business School is ranked among the top business schools in Europe and offers a twelve month Full Time MBA programme comprising 13 core courses, 6 elective courses, the Leadership Discovery Process, Entrepreneurial Mindset and Integrated Strategy Project. It boasts the best faculty in Scandinavia with leading professors from Denmark and abroad. Situated in one of the world's most competitive economies, CBS has access to some of the world's most innovative companies that are happy to get involved with the school and its activities. This allows CBS to offer its students return on their investment through a collaborative action-learning experience, where putting theory into practice is the primary focus.

**Scandinavian Leadership & Entrepreneurship.** The focus on Leadership Discovery Process and

Entrepreneurship allows students to discover and hone their leadership skills under the mentorship of seasoned industry executives and interaction with real entrepreneurs, respectively. A Scandinavian approach to teaching emphasizes social responsibility through the entire curriculum and is based on values of trust, team work and respect.

**Diversity.** There are 50 CBS FT MBA students from 24 countries in the class of 2011-12. More than 80 per cent of the students are from outside Denmark, with about 50 per cent of the class from countries outside Europe, therefore making this a diverse international programme that allows students to build a formidable international network. Moreover it is one of the most experienced classes in the world with a huge diversity of educational and working backgrounds.

**More details on [www.mba-channel.com](http://www.mba-channel.com)**



**Råvarebygningen  
Porcelænshaven 22  
Frederiksberg 2000**

**Contact:**

Admissions Manager  
info.mba@cbs.dk  
+45 3815 6000

**Accreditation:**

AACSB, EQUIS, AMBA

**Admission Requirements:**

- Bachelor Degree (minimum - with strong academic record)
- At least 3 years of professional experience post bachelor degree
- GMAT or CBS Test
- 2 Letters of Recommendation
- Strong English proficiency

ADVERTORIAL

# Danube Business School

**Danube Business School belongs to the Department of Management and Economics at Danube University Krems.** The school strongly believes in life long learning that prepares and enables to become a responsible business leader in a fast changing world. It places strong emphasis on a learning-by-doing approach, and strives for creating an innovative environment that enables the students to have a high caliber education and training. As Danube Business School is well located in Central Europe, it offers a multicultural and international faculty and student body. Danube Business School provides an environment where East meets West with strong links to the business community and relationships with partners from both Eastern and Western European countries.

**The postgraduate Danube MBA programmes** offer innovative, customized education for ex-

perienced executives and managers in all career positions as well as for young graduates.

**Generally students can choose** if they would like to complete their MBA programme full-time (in one year) or part-time (in two years). Additionally the customized version of the Danube Professional MBA offers a flexible time management and rolling admission. The Danube MBA programmes consist of 10-11 modules with 6-7 days each.

**Living expenses** for full-time students who decide to move to Krems during their duration of study are approximately between € 600,- and € 700,- per month. The prices for single and double rooms are between € 225,- and € 325,- per month.

**The Danube MBA programmes** consist of 10-11 modules which require attendance as well as distance learning parts.



**Donau-Universität Krems  
Danube Business School  
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30  
A-3500 Krems**

**Head of Department:**  
Mag. Dr. Walter Seböck, MSc, MBA

**Contact:**

Bianca Höbarth  
bianca.hoebarth@donau-uni.ac.at  
+43-(0)2 73 28 93-21 33  
[www.donau-uni.ac.at/mba](http://www.donau-uni.ac.at/mba)

**Accreditation:**  
FIBAA

## THE COPENHAGEN MBA A LIFE-CHANGING YEAR

Discover new opportunities and enhance your career with our triple-accredited, internationally recognised MBA.

**EXPERIENCE SCANDINAVIAN EXCELLENCE IN:  
LEADERSHIP / ENTREPRENEURSHIP / SUSTAINABILITY**

**Next class start:** September 2013  
To find out more, visit [www.cbs.dk/mba](http://www.cbs.dk/mba), email [info.mba@cbs.dk](mailto:info.mba@cbs.dk) or call +45 3815 6022



## Top MBA Programs since 1991

**Danube Executive MBA**  
for executives and experienced managers



**Danube Professional MBA**  
for managers already in or considering leading positions

**Danube MBA**  
general management education for entry-level managers

**Danube University Krems**  
Danube Business School  
[bianca.hoebarth@donau-uni.ac.at](mailto:bianca.hoebarth@donau-uni.ac.at)  
+43 (0)2732 893-2133  
[www.donau-uni.ac.at/mba](http://www.donau-uni.ac.at/mba)





ADVERTORIAL

# University of Rochester Universität Bern

**U.S. MBA degree in Switzerland since 1994.** The Simon School of the University of Rochester (NY, USA) was the first U.S. business school offering their MBA degree in Switzerland. In January 2012, the 18th class started the Rochester-Bern Executive MBA Programme.

**Dual degree without career interruption.** The programme takes 18 months and starts every year in January. Courses are held bi-weekly on Friday and Saturday in Switzerland (Thun). This schedule is enriched with an intense six-week study stay at the Simon School in Rochester and a one-week seminar in Shanghai. The format is designed for executives who need a schedule compatible with their business responsibilities. Participants earn both an MBA of the University of Rochester and an EMBA of the Universität Bern.

**General Management content with a focus on**

**applicability.** The Rochester-Bern Executive MBA offers an integrated approach to thinking about management problems and a thorough understanding of the cross-functional nature of business decisions. Courses follow a logical sequence proceeding from fundamental tools to strategy considerations. The format and structure supports the immediate application in the workplace.

**Demanding, rewarding, and caring.** 18 years after its foundation, the Rochester-Bern Executive MBA programme is still the first choice of leaders looking for an applied general management education of highest quality. An international focus, outstanding customer care, and valuable networking opportunities within and beyond Switzerland make it a unique educational experience.

**More details on [www.mba-channel.com](http://www.mba-channel.com)**

**Rochester-Bern Executive Programmes  
Engehaldenstrasse 4  
CH-3012 Bern**

**Contact:**

info@executive-mba.ch  
+41 (0)31 631 34 77  
www.executive-mba.ch

**Accreditations:**

AACSB (University of Rochester, since 1966)

**Admission Requirements:**

- Academic or equivalent background
- Several years of manag. experience
- Fluency in English
- Potential for advancement or higher responsibilities



ADVERTORIAL

# University of St. Gallen

**The St. Gallen MBA** is one of Europe's top ranked MBAs at the leading Business School in German-speaking Europe. This unique 12-month programme is based one hour from Zurich.

**The Swiss Connection.** The MBA in St.Gallen prides itself in providing a blend of theoretical and practical study by combining some of Europe's leading academics with input from corporations from a broad range of industries. St.Gallen's long-standing reputation and prime location near Zurich are key drivers both in the diversity of the many companies involved with the MBA and in the international background of the MBA participants. The latest innovation in the St.Gallen MBA builds on the school's strengths in the Swiss market and on the desire of many of its MBAs to work in Switzerland by integrating a series of specialised Swiss industry

modules into the curriculum. Each module is supported by a leading Swiss-based company.

**A Personal Approach.** The St. Gallen MBA maintains a small, highly-selective class of participants and invests significant resources in providing individual industry coaching, career planning and mentoring services. Each MBA participant has a personal Coaching Programme which will help to identify their personal strengths and weaknesses and initiate a targeted reflection process with the aim to develop responsible leaders. In addition, each MBA participant will be brought together with a mentor in a relevant role or industry. This enables MBAs to grow their industry or role specific knowledge and enhance their professional network facilitating a successful entry in the post-graduate labour market.

**More details on [www.mba-channel.com](http://www.mba-channel.com)**

**Blumenbergplatz 9  
CH-9000 St.Gallen  
Switzerland**

**Contact:**

MBA Admissions Office  
mba@unisg.ch  
+41 71 224 2478

**Accreditations:**

EQUIS, AACSB

**Admission Requirements:**

- Bachelor degree in any discipline
- Fluency in English
- GMAT or GRE score; min. two years work experience
- Completed online application
- Individual interview and case study submission



We'll change the way you think. [www.executive-mba.ch](http://www.executive-mba.ch)



## From Switzerland to Hong Kong:

«The Rochester-Bern Executive MBA provided me with additional tools and skills to further progress in my career.»

Sadi Brügger  
Communication Director Asia Pacific  
JT International  
Alumnus of Class 16 (2010/11)

Rochester-Bern

Executive Programs

University of Rochester

Universität Bern



University of St.Gallen

## The St.Gallen MBA

DEVELOPING RESPONSIBLE LEADERS

- 12 months full-time, 24 months part-time
- Fully integrated MBA soft-skills curriculum
- Includes 12 week company based project
- Join Switzerland's strongest business network



"Thanks to the HSG alumni network, large in Switzerland but also extended across Europe, USA and Asia, MBA students have the possibility of interacting with alumni in more senior positions who can guide, challenge and support them in their next career step: a clear USP of the St.Gallen MBA."

**Filippo Mulinacci**, Italy (2011)  
Business Development Associate, Roche

+41 (0)71 224 24 78 | mba@unisg.ch | www.mba.unisg.ch







ADVERTORIAL

## WHU – Otto Beisheim School of Management

**WHU – Otto Beisheim School of Management** offers a 15-month Full-time MBA Programme. Through its good reputation for high quality education the programme is well-known and students from all over the world join the WHU family. All lectures are entirely taught in English. The programme starts at the beginning of April. It aims at qualifying participants for the strategic leadership of companies. The curriculum emphasizes management concepts which foster strategic vision, entrepreneurial spirit, operational excellence and awareness of cultural differences. Participants learn to identify complex interdependencies and to leverage the knowledge of functional specialist colleagues for the advantage of the company. Due to the global perspective, a sense for an understanding of cultural differences and how this matters for individual and corporate success is developed.

Teamwork is an essential element of the teaching approach. The programme is taught by senior members of the WHU faculty and guest lecturers from partner-universities worldwide. Within the General Management MBA Programme, students may deepen their knowledge in Marketing and Sales, Advanced Finance and Accounting, Operations, Innovation and Entrepreneurship, Strategy and Organization and Personal Leadership. **During the international modules** the participants learn about business opportunities and management challenges taught by the faculty of partner universities – WHU cooperates with Kellogg/USA, CEIBS/China and IIMB/India. For career planning WHU offers personal career counseling, on-campus company presentations, career events, application and presentation skills training. [More on www.mba-channel.com](http://www.mba-channel.com)

**MBA-Office, Burgplatz 2  
56179 Vallendar, Germany**

**Contact:**  
+49-2 61-65 09-140  
mba@whu.edu  
www.whu.edu/mba

**Accreditations:**  
EQUIS, AACSB, FIBAA-Premium  
**Admission Requirements:**

- A first degree (bachelor or equiv.)
- Two years post-graduate work exp.
- Official transcripts and degree certificates of all colleges/universities
- Letter of recommendation from professors or supervisors
- TOEFL (min. 100); GMAT (min. 600)
- Online application, CV, two interviews

## Access KellyOCG GmbH

www.access.de

**Positionierung/Aufgabe.** Access bringt Arbeitgeber mit den passenden Kandidaten zusammen und konzentriert sich dabei auf überdurchschnittlich qualifizierte Akademiker mit wirtschaftsrelevanten Studienfächern: Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure, Informatiker und Juristen. Die Hauptgeschäftsfelder des Personaldienstleisters sind: Career Events, Personalberatung, Talent Marketing, E-Recruiting, Recruitment Process Outsourcing (RPO), Contingent Workforce Outsourcing (CWO).

**Organisation.** Die drei verschiedenen Typen von Access-Karriere-Events sind nach Zielgruppen geordnet: „Access-first“-Events sind auf Branchen oder Funktionen ausgerichtet und wenden sich an Studenten und Absolventen. „Access-next“-Events hingegen sind konzipiert für Professionals, die in eine bestimmte Funktion oder Branche wollen. Und „Access-special“-Events ist die Bezeichnung für firmenspezifische Veranstaltungen für einen einzelnen Arbeitgeber. Hierbei kann es sich um verschiedenste Formen von Events handeln – vom Auswahltag bis zum großen Image-Event.

**Mehrwert für Kandidaten.** Access Career Events sind keine Massenveranstaltungen, sondern hier sind wenige, ausgewählte Kandidaten eingeladen, die Unternehmen und Fachvertreter von verschiedenen Seiten persönlich kennen. Durch Access haben Bewerber Zugang zu einem Netzwerk, das sie dauerhaft für Ihre Karriere nutzen können. Auf der Access-Website finden Bewerber aktuelle Stellenangebote.

**Beitrag.** Registrierung und Profileintrag auf www.access.de sind kostenfrei, ebenso die Teilnahme an den Career Events.

**Große  
Karrieren  
sind kein  
Wunder**



**Nehmen Sie Ihre Karriere in die Hand**

access ist Deutschlands großer Karriere-Spezialist für Studierende und Professionals. Mit einer **kostenlosen** Anmeldung haben Sie direkten Zugang zu:

- Career Events mit Top-Unternehmen, konkreten Einstiegspositionen und Praktika
- einem großen Karriere-Netzwerk
- exklusiven Stellenangeboten

**Jetzt Karriere starten:**  
www.access.de

**access**  
we care for careers

**WHU**  
Otto Beisheim School of Management

Study in Germany.  
Experience the world.

**Full-time MBA at WHU Campus Düsseldorf**

**General Management Program (12 months plus 3 months Master Thesis)**

- Start Date: April
- Teaching language is English
- Concentrations in: Advanced Finance & Accounting, Marketing & Sales, Personal Leadership, Operations, Innovation & Entrepreneurship, Strategy & Organization
- International modules in the US, India & China included
- Familiar atmosphere, small class size

Apply now! Intake April 2013

Excellence in  
Management  
Education

WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar  
MBA Office: Tel. +49 261 6509-140, mba@whu.edu, [www.whu.edu/mba](http://www.whu.edu/mba)  
Campus Düsseldorf, Erkrather Straße 224a, 40233 Düsseldorf



alumni-clubs  
.net

Verband der Alumni-Organisationen  
im deutschsprachigen Raum e.V.

alumni-clubs.net

**Über alumni-clubs.net:**

Die Bindung der Alumni an ihre Institution ist ein wichtiges und unverzichtbares Element im Selbstverständnis einer Hochschule, außeruniversitären Forschungseinrichtung oder hochschulnahen Institution. Um langfristig und nachhaltig Forschung und Lehre auf höchstem Niveau zu gewährleisten, müssen die Institutionen die Beziehung zu ihren Alumni pflegen.

Aktuell sind über 250 Hochschulen aus DACH unsere Mitglieder. Diese repräsentieren über 1,6 Millionen Alumni.

**Das Verzeichnis:**  
Über 450 Alumni-Organisationen finden sie auf unserer Homepage unter [www.alumni-clubs.net](http://www.alumni-clubs.net)

**Was wir tun:**

Insbesondere fördert der Verband den Alumni-Gedanken im Wissenschaftsbetrieb, in der Hochschulöffentlichkeit und in der Gesellschaft. Dies geschieht durch den Austausch von Informationen und Konzepten, gezielte Weiterbildung, Entwicklung von Standards sowie die Schaffung öffentlicher Aufmerksamkeit.

**Was uns ausmacht:**

Merkmale des Verbands sind Unabhängigkeit, Professionalität, Fachkompetenz, Partizipation und Transparenz, bestimmt durch den offenen Austausch von Wissen und Erfahrung der Mitglieder untereinander.

alumni-clubs.net e.V. Verband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum Postfach 12 01 10 68052 Mannheim  
Telefon: +49 6205 2873-89 Telefax: +49 6205 2873-90 E-Mail: [verband@alumni-clubs.net](mailto:verband@alumni-clubs.net)

**Alumni-Clubs.net e.V.**  
Verband der Alumni-Organisationen  
im deutschsprachigen Raum

www.alumni-clubs.net

**Positionierung/Aufgabe.** Alumni-clubs.net ist der Dachverband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum und repräsentiert Hochschulen, Alumni-Vereine, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, universitäre Fördergesellschaften oder hochschulnahe Institutionen.

**Mitglieder.** Aktuell sind über 250 Hochschulen aus der D-A-CH-Region Mitglied. Diese repräsentieren über 1,6 Millionen Alumni.

**Organisation.** Der Vorstand von Alumni-clubs.net arbeitet ehrenamtlich. Der Verband wird von einer Geschäftsstelle unterstützt.

**Mehrwert für Mitglieder.** Alumni-clubs.net lebt vom Engagement seiner Mitglieder. Der Verband sammelt, evaluiert, verbreitet und entwickelt Konzepte und Praxiswissen vor allem zum Alumni-Management, aber auch zu den im Kontext stehenden Feldern wie Career Service, Fundraising, Marketing und Kommunikation. Wichtiges öffentlichkeitswirksames Ereignis ist die jährlich an unterschiedlichen Hochschulen stattfindende Konferenz mit Workshops zu allen wichtigen Feldern der Beziehungspflege zu Alumni. Darüber hinaus umfasst das Serviceangebot des Verbandes Fort- und Weiterbildung sowie die Bereitstellung von eigenen Verlagspublikationen und Informationsmaterialien.



## Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.

www.bdvv.de

**Positionierung/Aufgabe.** Als unabhängiger, anerkannter und größter Verband der Wirtschaftsakademiker nimmt der BDVB über die verschiedenen Teildisziplinen hinweg vielfältige Aufgaben wahr. Er hat sich zur Aufgabe gemacht, angehenden und ausgebildeten Ökonomen eine exklusive Plattform zur gegenseitigen Unterstützung, Zusammenarbeit und Pflege freundschaftlicher Kontakte zu bieten.

**Mitglieder.** 11.000

**Organisation.** Das Netzwerk für Ökonomen ist regional organisiert in Bezirks-, Hochschul- und Fachgruppen.

**Mehrwert für Mitglieder.** Rund 300 Veranstaltungen jährlich – vom Stammtisch über Weiterbildungsseminare, Unternehmensbesichtigungen und Fachvorträge. Der BDVB bietet Hilfe in Studium, Beruf, Weiterbildung und bei der Karriere. Mitglieder-Magazin „bdvb-aktuell“, Veranstaltungs- und Wirtschaftskarriere-Newsletter, Wirtschaftswoche und Euro sorgen dafür, dass alle Mitglieder up to date sind. Über das „Mitgliedschaft mit Mehrwert“-Programm profitieren BDVBler von den Rahmenvereinbarungen mit Unternehmenspartnern.

**Beitrag.** 48/90 Euro für Studierende/mit regelmäßigem Einkommen, 136 Euro für Inhaber eines Hochschulabschlusses und fördernde Mitglieder sowie 400 Euro für Unternehmen pro Jahr.

**Sonstiges.** Der Verband existiert seit 112 Jahren.

Ich bin Mitglied. Und Sie?

Prof. Dr. Malcolm Schauf, Managementtrainer und Serial Entrepreneur, Professor für Allgemeine BWL an der FOM, Direktor des RIFAM Rhein-Ruhr-Institutes für angewandte Mittelstandsforschung und Vorsitzender der bdvb-Fachgruppe Mittelstand. [www.bdvv.de](http://www.bdvv.de)

bdvb Das Netzwerk für Ökonomen

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. Florastraße 29 • 40217 Düsseldorf • Tel. 0211 - 37 10 22

## Enactus

www.enactus.de/

**Positionierung/Aufgabe.** Weltweites Netzwerk von Studierenden aller Fächer, die sich an ihren Hochschulen zu Teams zusammenschließen und gemeinsam soziale, ökologische und kulturelle Projekte vorantreiben. In den Projekten verbinden die Teams gemeinnützige Ziele mit unternehmerischem Geist und betriebswirtschaftlichen Methoden. Sie identifizieren Herausforderungen, analysieren Rahmenbedingungen, entwickeln Konzepte für den Wissenstransfer und schaffen so langfristig Unabhängigkeit für Menschen, die von den Projekten profitieren. Die Studierenden erwerben dabei Fähigkeiten und Perspektiven für unternehmerisches Handeln.

**Mitglieder.** In 39 Ländern engagieren sich mehr als 62.000 Studierende an 1.600 Hochschulen, 440 Unternehmen unterstützen die Organisation.

**Organisation.** Der Hauptsitz von Enactus liegt in Springfield im US-Bundesstaat Missouri. 39 verschiedene Landesgesellschaften haben sich bis heute gegründet. Sie alle arbeiten als selbstständige Organisationen, sind aber Teile des internationalen Enactus Netzwerks.

**Mehrwert für Mitglieder.** Die 43 studentischen Enactus-Teams in Deutschland verhelfen mit ihren Projekten Menschen zu mehr wirtschaftlicher Selbstständigkeit. Enactus betreibt in Deutschland rund 200 ökologisch, sozial oder kulturell ausgerichtete Projekte.

**Beitrag.** Die Mitgliedschaft für Studierende ist kostenlos.

**Sonstiges.** Enactus ist unter dem Namen „Sife“ gegründet und im Jahr 2012 umbenannt worden.

enactus

Das englische Verb „to enact“ hat eine starke Bedeutung: „in Kraft setzen, beschließen, erlassen“. Ein Begriff, der die Mission und die Zwecke der Non-Profit Organisation Enactus treffend bezeichnet. In 39 Ländern engagieren sich mehr als 62.000 Studierende an 1.600 Hochschulen bei Enactus, 440 Unternehmen unterstützen die Organisation. Damit ist Enactus das weltweit größte Netzwerk seiner Art.

**Entrepreneurial Action**

Unternehmerischer Geist leitet das Handeln und Helfen der teilnehmenden Studierenden

Die Organisation zielt auf den Gestaltungswillen Dinge positiv zu beeinflussen

us

Eine weltweit handelnde Organisation mit gemeinsamen Werten

enactus Alumni

**Der Alumni Verein - Mehrwert für Mitglieder**

Die Enactus Alumni verstehen sich als Multiplikatoren des Enactus-Gedankens in unternehmerischen Zusammenhängen (PROMOTE), als Unterstützung der aktiven Teams sowie der Organisation Enactus (SUPPORT) und als professionelles Netzwerk, in dem Mehrwert für alle geschaffen wird (CONNECT). Die Enactus Alumni widmen sich dabei einer Vielzahl von Aufgaben für die Enactus Teams: Neben Coaching, Workshops und Mentoring haben die Enactus-Studierenden die Chance Projekt-Stipendien zu erhalten.

[www.enactus.de](http://www.enactus.de) <http://www.facebook.com/enactus.alumni>

CAREER Venture

mehr Informationen und Bewerbung unter: [www.career-venture.de](http://www.career-venture.de)

Top-Kandidaten treffen Top-Unternehmen  
Exklusive Recruiting-Veranstaltungen mit Einzelinterviews

business & consulting  
25. Februar 2013 und 23. September 2013 in Frankfurt/Main  
Bewerbungsschluss: 27. Januar 2013 und 25. August 2013

information technology  
25. März 2013 in München und 21. Oktober 2013 in Berlin  
Bewerbungsschluss: 25. Februar 2013 und 23. September 2013

controlling & finance  
27. Mai 2013 in Düsseldorf  
Bewerbungsschluss: 24. April 2013

engineering & it  
24. Juni 2013 in Stuttgart  
Bewerbungsschluss: 21. Mai 2013

women  
02./03. Dezember 2013 in Frankfurt/Main  
Bewerbungsschluss: 03. November 2013

facebook.com/CareerVenture  
twitter.com/CareerVenture

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

## CareerVenture - Exklusive Recruitingveranstaltungen

www.career-venture.de

**Positionierung/Aufgabe.** Die CareerVenture Recruiting-Veranstaltungen grenzen sich durch ihre Effektivität, den umfassenden Service und den exklusiven Rahmen deutlich von den üblichen Karrieremesen ab.

**Zielgruppe.** Bewerben können sich Studierende, Absolventen, Referendare und Doktoranden, die sich für einen Berufseinstieg interessieren, sowie Young Professionals, die einen Firmenwechsel beabsichtigen.

**Mehrwert für die Kandidaten.** Die Bewerber führen persönliche, 45-minütige Einzelgespräche mit den Unternehmensvertretern; sie haben jeweils mehrere Einzelinterviews an einem Tag; sie nehmen teil an Unternehmenspräsentationen; sie bekommen Informationen zum Berufseinstieg bei ihrem Wunscharbeitgeber; sie bekommen die Chance auf einen Direkteinstieg, eine Trainee Stelle oder einen Praktikumsplatz. Darüber hinaus ist die Veranstaltung eine Plattform für Networking. Vor Ort gibt es kostenlose Verpflegung in Form von Getränken, Lunchbuffet und Kaffee- und Kuchenpause am Veranstaltungstag. Im Rahmen des Sponsoring-Programms übernehmen Arbeitgeber Anfahrts- und Übernachtungskosten.

**Beitrag.** Die Teilnahme ist für eingeladene Kandidaten kostenlos.

**Sonstiges.** Mehr Informationen und Bewerbung unter [www.career-venture.de](http://www.career-venture.de)

YOUNG LEADERS  
KICKSTART FÜR DIE KARRIERE

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE  
MIT SICHERHEIT KARRIERE.

FÜR MITGLIEDER INKLUSIVE

- Check Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse
- Prüfung Arbeitsvertrag
- Vergütungsberatung
- Mentoring-Programm
- Karrierenetzwerk
- Juristischer Service

[www.dfk-young-leaders.de](http://www.dfk-young-leaders.de)

## Die Führungskräfte - DFK e.V.

www.die-fuehrungskraefte.de

**Positionierung/Aufgabe.** „Die Führungskräfte – DFK“ bieten Forum, Beratung, und Interessenvertretung für die deutschen Fach- und Führungskräfte und sind Plattform für Nachwuchsführungskräfte und Young Leaders.

**Mitglieder.** 25.000

**Organisation.** Der DFK fungiert als Netzwerk mit regelmäßigen Mitgliedertreffen in 22 Regionalgruppen und unterhält Geschäftsstellen in ganz Deutschland.

**Mehrwert für Mitglieder.** „Die Führungskräfte“ informieren, beraten und vertreten ihre Mitglieder in allen beruflichen Belangen und unterstützen sie in allen Karrierefragen. Dies reicht von der Vertragsberatung und Rechtsauskunft über die Vertretung gegenüber dem Arbeitgeber und vor Gericht bis zum Anwaltsbeistand bei Zeugenvernehmung. Der DFK bietet Kontakte und Informationen sowie ein Mentoring-Programm. Das Seminar- und Veranstaltungsangebot reicht von Vorträgen zu Karriere- oder rechtlichen Themen bis hin zu Netzwerkveranstaltungen. Mitglieder erhalten die Fachzeitschrift „Perspektiven“. Neben regelmäßigen Gehaltsstudien bietet der Verband eine individuelle Vergütungsberatung sowie Sonderkonditionen bei Anbietern von Karriereberatung.

**Beitrag.** Studenten zahlen 10 Euro im Jahr, Führungsnachwuchskräfte 90 Euro, Vollmitglieder 195 Euro jährlich. In den Beiträgen ist jeweils der juristische Service enthalten.

**Sonstiges.** Der DFK ist europaweit vernetzt.



## Forum Fach- und Führungskräfte e.V. (Forum F3)

[www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de)

**Positionierung/Aufgabe.** Forum F3 ist ein branchenübergreifender Verband für Fach- und Führungskräfte und Teil einer Gemeinschaft von Berufsverbänden, die sich im Deutschen Führungskräfteverband ULA zusammengeschlossen haben.

**Mitglieder.** 1.000

**Organisation.** Der Verband besteht aus Vorstand, Geschäftsführung und Mitgliedergruppen. In regelmäßigen Abständen finden Vorstandssitzungen und regionale Mitgliedertreffen statt.

**Mehrwert für Mitglieder.** Forum F3 bietet seinen Mitgliedern juristische Beratung in allen Fragen des Anstellungsverhältnisses, ein Fortbildungsangebot, finanzielle Vorteile bei Versicherungen und eine breite Palette weiterer Angebote wie regelmäßige Veranstaltungen, den Zugang zu einem branchenübergreifenden, nationalen und internationalen Managernetzwerk sowie Unterstützung bei der Durchsetzung ihrer Interessen in Unternehmen.

**Beitrag.** 16 Euro im Monat inklusive sämtlicher Verbandsleistungen (acht Euro im Monat ohne juristische Beratung). Studenten zahlen keinen Beitrag. Da Forum F3 ein Berufsverband ist, sind Mitgliedsbeiträge steuerlich als Werbungskosten absetzbar.



**MIT SICHERHEIT  
KARRIERE MACHEN!**

Forum  
Fach- und  
Führungskräfte  
[www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de)

**Kontakte · Exklusive Leistungen · Wirksame Interessenvertretung**

Forum F3 ist DAS Netzwerk für Fach- und Führungskräfte und bietet Unterstützung in allen Karrierefragen, von exklusiven Informationen aus Wirtschaft und Politik über einen qualifizierten juristischen Service und exzellenten Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen.

- **Umfassender juristischer Service:** Arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch unsere erfahrenen Juristen – auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
- **Erfahrungs- und Informationsaustausch** in unserem interaktiven Netzwerk mit über 50.000 Mitgliedern: Überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen sowie Seminare
- **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland:** Wirksame Interessenvertretung in Berlin und Brüssel

In Kooperation mit:

Deutscher Führungskräfteverband ULA Führungskräfteinstitut FKI  
Führungskräfte Chemie

## MINT Zukunft schaffen

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

**Positionierung/Aufgabe.** „MINT Zukunft schaffen“ will bis 2015 den seit vielen Jahren erfolgreich vorhandenen MINT-Einzelinitiativen der Verbände und Unternehmen eine gemeinsame Plattform bieten. Bildungsinstitutionen, Politik und Wirtschaft sollen gleichermaßen eingebunden werden. Ziel ist es, Unterricht und Lehre in den MINT-Fächern an Schule und Hochschule quantitativ und qualitativ zu verbessern. Die Zahl qualifizierter Bewerber für MINT-Ausbildungs- und Studienberufe soll signifikant gesteigert werden. Langfristig soll so die Zukunftsfähigkeit Deutschlands gesichert werden.

**Mitglieder.** Die Gesichter der Initiative sind über 7.000 MINT-Botschafter, einschließlich der angeschlossenen MINT-Netzwerke, wie zum Beispiel VDE und Bitkom. Seit 2008 haben sich 1.000 MINT-Einzelinitiativen über das MINT-Portal zusammengeschlossen, um jungen Menschen eine Orientierung bei der Berufs- und Studienwahl zu ermöglichen und sie für mathematisch-naturwissenschaftliche Disziplinen zu begeistern.

**Organisation.** Der Vorsitzende der Initiative ist der ehemalige Personalvorstand der Deutsche Telekom AG, Thomas Sattelberger, Schirmherrin ist Bundeskanzlerin Angela Merkel.

**Mehrwert für Mitglieder.** Partner, Premium-Partner und strategische Partner unterstützen die Initiative personell und/oder finanziell in unterschiedlichem Umfang. Sie setzen sich an Schulen, Hochschulen, in Unternehmen und Verbänden für die MINT-Sache ein.

**Beitrag.** Variiert je nach Art der Partnerschaft.



Mathematik  
Informatik  
Naturwissenschaften  
Technik

**mint**  
ZUKUNFT SCHAFFEN

**ZUKUNFT BRAUCHT IHRE VIELFALT**

»MINT Zukunft schaffen« als gemeinnützige Bildungsinitiative der deutschen Wirtschaft hat das Ziel, die Bildung in den MINT-Feldern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) zu stärken. Mit über 8.888 aktiven MINT-BotschafterInnen als menschliches Gesicht der Initiative und einem Netzwerk aus 450.000 Personen informieren wir junge Menschen über Chancen und Wege in eine spannende, anspruchsvolle und karrierefördernde Zukunft mit »MINT«.

**Bitte schließen Sie sich uns als MINT-BotschafterIn an!**

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



## job40plus

Die Jobmesse für erfahrene Fach- und Führungskräfte

**Veranstaltungstermine 2013:**

- 21. 03. 2013 München**  
Automobil & Luftfahrt | IT & IT-Consulting
- 06. 05. 2013 Stuttgart**  
Maschinenbau | IT & IT-Consulting
- 27. 06. 2013 Köln**  
IT & IT-Consulting | Finance | Consulting
- 19. 09. 2013 München**  
IT & IT-Consulting | Telekommunikation
- 12. 12. 2013 Stuttgart**  
Automobil & Luftfahrt | IT & IT-Consulting

**Infos unter** Tel.: 089/41 61 07 78-0  
[www.job40plus.de](http://www.job40plus.de)

## Job40plus

[www.job40plus.de](http://www.job40plus.de)

**Positionierung/Aufgabe.** Job40plus ist die erste Jobmesse, die sich gezielt an erfahrene, also ältere Fach- und Führungskräfte richtet.

**Zielgruppe.** Erfahrene Bewerber – meist zwischen 35 und 55 – die sich sonst auf Jobmessen eher als Randgruppe fühlen, haben hier ein eigenes Forum. Sie treffen auf Unternehmen, die gezielt langjährige Qualifikation suchen, und haben die Chance, im Gespräch mit ihrer gesamten Lebens- und Berufserfahrung zu überzeugen.

**Organisation.** Die Veranstaltungen finden in verschiedenen deutschen Städten statt und sind überregional ausgerichtet. Um zu gewährleisten, dass Firmen und Bewerber einander wirklich kennenlernen und nicht nur Visitenkarten ausgetauscht werden, ist die Teilnehmerzahl für Firmen auf 20 pro Event begrenzt. Sie treffen auf mehrere hundert Bewerber. Neben dem offenen Messeteil gibt es ruhige Rückzugsmöglichkeiten. Außerdem läuft zeitgleich ein Vortrags- und Beratungsprogramm. Die Bewerberansprache erfolgt unter anderem über eine eigene Datenbank.

**Beitrag.** Finanziert wird die Veranstaltung über die Standgebühren der Unternehmen (keine Vermittlungsprovision). Für Besucher sind die Events inklusive aller Zusatzleistungen kostenlos.



**Spitzenfrauen**

Wege ganz nach oben

**Besuchen Sie  
das Karriereportal für Frauen  
in Baden-Württemberg.**

[www.spitzenfrauen-bw.de](http://www.spitzenfrauen-bw.de)

Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

EUROPÄISCHE UNION

ESF  
Chancen fördern  
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS  
IN BADEN-WÜRTTEMBERG

## Steinbeis-

Innovationszentrum für Unternehmensentwicklung  
an der Hochschule Pforzheim GmbH

[www.spitzenfrauen-bw.de](http://www.spitzenfrauen-bw.de)

**Positionierung/Aufgabe.** Karriereportal und Forum für Frauen in Baden-Württemberg, die ihre Karriere voranbringen möchten.

**Mitglieder.** Über 92 Karrierefrauen sowie 467 angemeldete Community-Mitglieder

**Organisation.** Das Karriereforum wird vom Steinbeis-Innovationszentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim auf Initiative des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft betrieben und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und Landesmitteln gefördert.

**Mehrwert für Mitglieder.** Auf dem Webportal werden Karrierefrauen als Vorbilder portraitiert und Netzwerke, Berufsverbände, Expertinnen, Literatur-Tipps, Wiki-Artikel, Veranstaltungen und News präsentiert. Unternehmen stellen ihre Karriereförder-Initiativen vor. Ein Blog lädt zur Diskussion ein. Hochkarätige Expertinnen und Experten schreiben im Spitzenfrauen-Blog Beiträge zu Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Für die Community werden Networking-Treffen mit Vorträgen und Betriebsbesichtigungen organisiert. Diese Netzwerktreffen, die „Spitzenfrauen-Akademie“ bietet außerdem E-Learning-Module zu Themen wie Gehaltverhandlung, Innovationsmanagement, Selbstmarketing und den Umgang mit Macht.

**Beitrag.** Kein Beitrag



## VAA - Führungskräfte Chemie

Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V.

www.vaa.de

**Positionierung/Aufgabe.** Als Berufsverband und anerkannte, tariffähige Berufsgewerkschaft vertritt der VAA die Interessen der außertariflichen und leitenden Angestellten.

**Mitglieder.** 30.000

**Struktur.** Gegliedert in über 160 Werksgruppen, die direkt in Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie und angrenzenden Branchen aktiv sind. Werksgruppen und Einzelmitglieder sind in acht Landesgruppen auf dem gesamten Bundesgebiet zusammengeschlossen. Oberstes Verbandsorgan ist die jährliche Delegiertentagung.

**Organisation.** Die Geschäfte werden vom siebenköpfigen geschäftsführenden Vorstand und der Geschäftsführung wahrgenommen.

**Mehrwert für Mitglieder.** Er gewährt seinen Mitgliedern Rechtsschutz in allen Fragen des Arbeits-, Erfinderschutz- und Sozialrechts. Der Juristische Service berät die Mitglieder individuell und vertraulich. Im VAA profitieren Akademiker, Führungskräfte und junge Professionals von Verbandstarifverträgen mit überdurchschnittlichen Einstiegsgehältern und Vertragsbedingungen. Der Verband bietet zudem Hilfen für Karriereplanung und Berufsstart in der Chemie.

**Beitrag.** 192 Euro pro Jahr (bzw. 144 Euro in den neuen Ländern), für Studenten kostenlos. Möglichkeit der studentischen Doppelmitgliedschaft in VAA und Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh).

**Sonstiges.** Der VAA ist Mitglied im Führungskräfteverband ULA.

## Studenten im VAA



### Netzwerk knüpfen, Vorteile sichern!

- **Kostenfreie Doppelmitgliedschaft in GDCh und VAA**
- **Praxisnahe Tipps und Informationen zum Einstiegsgehalt**
- **Orientierung bei der Jobsuche**
- **Kostenfreie rechtliche Beratung und Unterstützung**
- **Aktives Netzwerk von Führungskräften im Rahmen des VAA-Patenschaftsprogramms**
- **Tariflicher Schutz zu guten Konditionen**

Infos im Netz: [www.vaa.de](http://www.vaa.de)  
[www.facebook.com/VAACampus](https://www.facebook.com/VAACampus)  
[www.twitter.com/VAA\\_de](https://www.twitter.com/VAA_de)

Anna Falk, Studentin:

„Als Studentin im VAA bin ich schon während des Studiums Teil eines aktiven Netzwerks. So kann ich von Beginn an Kontakte in die Unternehmen knüpfen. Durch den Austausch mit den VAA-Mitgliedern und die berufsbezogenen Informationen erhalte ich praxisnahe Tipps aus erster Hand, die mir einen guten Überblick verschaffen und die Orientierung bei der Berufswahl erleichtern.“



## Verband Biologie, Biowissenschaften & Biomedizin in Deutschland e.V.

www.vbio.de

**Positionierung/Aufgabe.** Der VBIO ist das Dach für alle, die im Bereich Biologie, Biowissenschaften und Biomedizin studieren oder tätig sind. Der Verband vertritt die Interessen der Biowissenschaften in der Politik, fördert den Dialog zwischen Öffentlichkeit und Wissenschaft, setzt sich für Fort- und Weiterbildung und die Verbesserung der Forschungsbedingungen ein. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Berufs- und Karriereberatung sowie die Berufsfelderschließung.

**Mitglieder.** Der Verband Biologie, Biowissenschaften und Biomedizin in Deutschland (VBIO) besteht aus über 5.000 individuellen Mitgliedern und 30.000 Mitgliedern in den angeschlossenen Fachgesellschaften.

**Struktur.** Die Mitglieder sind u. a. als Lehrer, Professoren, Studenten, Selbständige, Verwaltungskräfte in den Biowissenschaften tätig. Firmen und Institutionen sind kooperierende Mitglieder.

**Organisation.** Individuelle Mitglieder sind in Landesverbänden organisiert, die Mehrzahl der Mitglieder in Fachgesellschaften.

**Mehrwert für Mitglieder.** Der VBIO liefert seinen Mitgliedern umfassende, aktuelle Informationen zu Ausbildung, Karriere, Wissenschaft und Gesellschaft. VBIO-Mitglieder profitieren von einem großen Netzwerk und erhalten außerdem Sonderpreise bei Veranstaltungen und Publikationen.

**Beitrag.** Vollmitgliedschaft 70 Euro, reduzierte Mitgliedsbeiträge zum Beispiel für Studenten.

## Women&Work - Deutschlands größter Messe-Kongress für Frauen

www.womenandwork.de

**Positionierung/Aufgabe.** Jährliche Messe-Kongress-Veranstaltung für Frauen, die einen Job oder Orientierung in Karrierefragen suchen. Findet 2013 am 8. Juni von 10:00 bis 17:30 Uhr in Bonn im alten Plenarsaal statt.

**Organisation.** Findet 2013 am 8. Juni von 10:00 bis 17:30 Uhr in Bonn im alten Plenarsaal statt.

**Mehrwert für Besucherinnen.** Aussteller sind knapp 100 Arbeitgeber, die besonders interessiert sind an Bewerberinnen. Eine Anmeldung für vorterminierte Vier-Augen-Gespräche ist bis zum 19. Mai möglich. Zusätzlich bietet der Kongress mit über 40 Vorträgen und Workshops Impulse, Anregungen und eine Plattform, um mit Experten zu netzwerken. Ein Highlight soll der „Company-Slam“ werden: Ab 10 Uhr werden Firmenvertreter „slammen“ und in maximal 60 Sekunden die Vorteile ihres Unternehmens aufzeigen. Geslammt wird aber auch beim „Women-MINT-Slam“: Vier Frauen präsentieren informativ und unterhaltsam in zehn Minuten ihre MINT-Karrierewege und geben Einblick in ihre Führungsstrategien und Erfolgsfaktoren. In der Karriere- und Leadership-Lounge stehen zudem Expertinnen und Experten zur Verfügung – egal ob es um den optimalen Auftritt, Gehaltsverhandlung, optische Kompetenz, die Kunst der persönlichen Positionierung, Networking, Mentoring, Wege in den Aufsichtsrat oder die Beseitigung von Karrierehürden geht.

**Beitrag.** Der Besuch des Messe-Kongresses ist kostenfrei.



# Nächste Ausgabe: 07-13



## Region im Fokus Bayern

München zieht. Unternehmen siedeln sich hier gerne an. Und Jobsuchende finden jede Menge Möglichkeiten in der Stadt, die außer Arbeit noch soviel Genüßliches zu bieten hat. Doch Bayern ist viel mehr als München – und bietet auch „außerhalb“ viele attraktive Unternehmen.



## Branche im Fokus Unternehmensberatung

Berater gehören zu den aktivsten Rekrutierern. Nachdem sie traditionell vor allem Hochschulabsolventen im Visier hatten, ist neuerdings auch Branchen-Know how und Erfahrung gefragt.

## Interview Shake your Life

Buchautor und Trainer Ralph Goldschmidt über Lebenszeit, Arbeitszeit und Freizeit – und was wir damit anstellen.

## Know-how MBA in Deutschland

Deutschland ist in Sachen MBA ein ziemlicher Spätzügler. Hierzulande können Arbeitgeber mit dem Abschluss immer noch nicht viel anfangen und das Angebot an wirklich internationalen MBA-Programmen ist noch klein. Doch einige Anbieter können auf globalem Niveau mitspielen.

## Career Führung und Sucht

Führungskräften kommt in der Suchtprävention eine Schlüsselrolle zu. Zum einen wird ihr Führungs- und Vorbildverhalten gefordert und bei Problemen mit suchtkranken Mitarbeitern müssen sie Lösungen suchen. Zum anderen sind sie selbst hochgradig gefährdet.

**Jobguide  
Professional  
erscheint 2x  
im Jahr**

## IMRESSUM

2. Auflage 2013

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

© 2013 matchboxmedia, Düsseldorf

**Redaktion:** Annette Eicker (Chr), Kirstin von Elm, Ulrike Heitze, Julia Leendertse, Ruth Lemmer, Gudrun Mikus, Dirk Neubauer,

Melanie Rübartsch, [redaktion@matchbox-media.de](mailto:redaktion@matchbox-media.de)  
**Grafik:** Sandra Bräutigam, Kristina Dittert, Sonnia Menke  
**Anzeigen:** Alexandra Buchholz, Nadine Warnsing, Anika Zitzelsberger  
[anzeigen@matchbox-media.de](mailto:anzeigen@matchbox-media.de)  
**Kooperationen:** Anja Cakmak, Stephanie Müller-Sowade

**ISBN: 978-3-938569-42-9**

Der Inhalt dieses Druckwerkes wurde mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und ausgearbeitet. Sollten Sie dennoch Korrekturen haben, so wen-

den Sie sich bitte an: [matchboxmedia](mailto:matchboxmedia@matchbox-media.de), Hauptstraße 21, 40597 Düsseldorf.

Eine Haftung des Verlages, insbesondere wegen fehlerhafter Angaben zu Unternehmen, ist ausgeschlossen. Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare

Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Magazin berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

**Gedruckt auf säurefreiem Papier bei:** Druckerei Griebisch & Rochol Druck GmbH & Co. KG, Hamm

Foto: Wolfgang Sussis/Pixelio, Baum, Reiter & Collegen

# Feedback ist Frühstück für Champions!

Wir sind nicht so vermessen, uns für Champions zu halten, aber wir arbeiten daran. Mit Ihrer Unterstützung möchten wir dieses Magazin mit jeder Ausgabe besser machen. Deshalb haben wir ein paar Fragen, die Sie uns hier in wenigen Sekunden beantworten können:



[www.jobguide.de/  
Leserbefragung](http://www.jobguide.de/Leserbefragung)

Als Dankeschön verlosen wir unter allen, die uns helfen, Champions zu werden, 20 Flaschen Cuvée VAUX, klassische Flaschengärung, aus der Sektmanufaktur Schloss Vaux im Rheingau!

Nehmen Sie schnell teil und gewinnen Sie das i-Tüpfelchen auf Ihrem nächsten Sekt-Frühstück!

**Wir bedanken uns sehr!**

**Annette Eicker**  
Chefredakteurin

