

Lohnzettel (4)

Durchschnittseinkommen. 4137 Euro brutto monatlich verdienen die Beschäftigten im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation. Sie sind die Top-Verdiener im Branchenvergleich des Statistischen Bundesamts. Am wenigsten gibt es im Gastgewerbe mit 1882 Euro. Doch Durchschnittseinkommen verbergen große Gehaltsdifferenzen. Nicht nur nach Branche, auch nach Region, Unternehmensgröße, Berufserfahrung und Position schwanken die Verdienste beträchtlich. Das lässt sich dank der detaillierten Gehaltsumfrage des Vereins deutscher Ingenieure beispielhaft zeigen: Als Projektmanager verdient ein Ingenieur zwischen 71 156 Euro in der Chemieindustrie und 49 119 Euro in Planungsbüros. Berücksichtigt man die Berufserfahrung, reicht die Spanne der Durchschnittsgehälter von 39 988 Euro für Einsteiger bis zu 67 000 Euro für Ingenieure, die schon lange im Beruf stehen. *nini*

Terminkalender

Betriebswirtschaft plus Pflege. An der Fachhochschule Koblenz gibt es demnächst ein neues Studienangebot für Manager im Pflegebereich. Der duale Studiengang „Betriebswirtschaft Pflege“ startet im kommenden Wintersemester. Er kombiniert einen BWL-Bachelor mit einer Berufsausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger. Neben praktischem Fachwissen geht es auch um Personalmanagement. Studiert wird auf dem Campus in Remagen, Voraussetzung ist die Fachhochschulreife. Tel. 02642-932309, www.rheinahrampus.de

Prozessaudit plus Praxis. Von der Produktfindung über die Auftragsbearbeitung bis zur Reklamationsabwicklung gibt es oft viel Verbesserungspotential im Unternehmen. Die Fortbildung zum „TQM Auditor Prozessaudit“ soll den Teilnehmern zeigen, wie man Abläufe analysiert, optimiert und so zur Verbesserung der Unternehmenskennzahlen beiträgt. Während einer Praxisphase können sie ein Audit im eigenen Betrieb durchführen. Termine: 16./17. Dezember und 12. Januar 2010 in Ulm. Tel. 0731-9376291, www.tqu-akademie.com/azwv

Biotechnologie plus Englisch. Die Fachhochschule Flensburg hat einen neuen Master für Fachkräfte in der Biotechnologie in ihr Programm aufgenommen. Der englischsprachige Studiengang „Biotechnology and Process Engineering“ beginnt im kommenden Sommersemester und dauert drei Semester. Vorausgesetzt wird ein Bachelor in einem verwandten Fach. Außerdem ist ein Nachweis von Englischkenntnissen nötig. Bewerbungsschluss ist der 15. Januar 2010. Tel. 0461-8031651, www.fh-flensburg.de

Potsdam plus Moskau. Die Universität Potsdam führt einen neuen Bachelor-Studiengang „Interdisziplinäre Russlandstudien“ ein. Die Studenten haben die Möglichkeit, zwei Semester an einer von drei Partnerhochschulen in Moskau zu verbringen. Dort lernen sie nicht nur die russische Sprache, sondern erwerben auch Kenntnisse der russischen Literatur und Kunst und bekommen Einblicke in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Tel. 0331-9771310, www.uni-potsdam.de

Stresstest plus Tipps. Ein neuer Online-Check soll Berufstätigen dabei helfen, besser mit Stress im Job umzugehen. In zehn Minuten können sie prüfen, wie gut ihr Stressmanagement ist. Außerdem finden sie auf dem Portal der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Hamburg Ratschläge zur Stressvermeidung: von Entspannungsübungen bis zu Tipps zu Arbeitsorganisation und Zeitmanagement. http://h4vbg.mit.de/sponline_jup



Wie bei einer Misswahl präsentieren Kandidaten beim Assessment Center ihre Talente einer kritischen Jury. Doch die kennt nicht immer die Spielregeln. Foto: ddp

Schaulaufen für den Chef

Assessment Center galten lange als Allzweckwaffe der Personalauswahl – jetzt hat sich die Euphorie gelegt

Von Andreas Heimann

Viele Personalchefs vertrauen auf Assessment Center. Und auch Bewerber haben oft ein gutes Gefühl, wenn sie zu einem Auswahlverfahren eingeladen werden, bei dem es nicht nur auf ein halbstündiges Vorstellungsgespräch ankommt. Aber die Methode hat auch ihre Tücken. Und mancher Skeptiker behauptet mittlerweile, seinen guten Ruf habe das Assessment Center gar nicht verdient. Fest steht: Das kurz „AC“ genannte Verfahren hat eine eindrucksvolle Karriere hingelegt. Es ist oft das Nadelöhr, durch das Bewerber vom Azubi bis zum Top-Manager hindurch müssen, wenn sie eine Stelle haben wollen.

„Populär sind Assessment Center in Deutschland seit den achtziger Jahren“, sagt Alexander Böhne von der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin. Dabei werden Bewerber entweder in der Gruppe beobachtet oder einzeln getestet. „Das Gruppen-AC ist immer noch viel häufiger“, sagt Böhne. Schließlich sei die Organisation mit einem Aufwand verbunden. „Ein AC dauert in der Regel einen Tag, manchmal sogar zwei. Für einen Zehn-Mann-Betrieb kommt das eher nicht infrage.“

Längst werden nicht mehr nur Top-Führungskräfte auf diesem Weg ausgewählt. „Das AC ist inzwischen überall anzutreffen. Es gibt sogar Mini-ACs für Azubis, Putzfrauen und Zimmermädchen“, erzählt Jürgen Hesse, Karriereberater in Berlin. „In dem Fall dauert das Ganze dann vielleicht eine halbe Stunde.“ Was ein gutes Assessment Center ausmacht, ist laut Alexander Böhne vor allem, dass die Aufgaben üblicherweise praxisnah sind – beispielsweise muss der Bewerber ein Kunden- oder ein Personalgespräch führen. Das sei aussagekräftiger, als wenn Bewerber nur Testbögen ausfüllen und sich in einem kurzen Bewerbungsgespräch präsentieren.

Häufig beauftragen Firmen eine Personalberatung damit, das AC zu organisieren.

„Zu den Beobachtern, die den Bewerber bewerten, gehört aber in der Regel auch jemand aus der eigenen Personalabteilung“, sagt Böhne. Bei der anschließenden „Beobachterkonferenz“ tauschen sich die Teilnehmer über ihre Eindrücke aus und besprechen ihre Bewertungen. Das hat den Vorteil, dass nicht eine Einzelmehrheit entscheidet – und nicht einfach Sympathie den Ausschlag gibt.

Damit ein AC aussagekräftige Ergebnisse liefert, müssten allerdings verschiedene Datenquellen genutzt und verknüpft werden, betont Professor Heinz Schuler von der Universität Hohenheim. Und das sei oft nicht der Fall, kritisiert der Experte für Personalpsychologie. „Viele Einzelstudien zeigen, dass AC-Prognosen in den vergangenen 20 Jahren schlechter geworden sind.“

Beide Seiten rüsten auf: Die Personaler wissen, dass die Kandidaten sich vorbereiten

Mit der Popularisierung des Verfahrens seien die dafür geltenden Regeln häufig verwässert worden: „Oft gibt es gar keine echten Arbeitsproben mehr, sondern nur noch arbeitsprobenartige Simulationen“, sagt Schuler. Denn ein AC sei eine aufwendige Angelegenheit. Oft sparten die Auftraggeber daran. „Da kann sich dann jeder Praktikant ein Rollenspielspielchen ausdenken.“ Häufig würden belanglose Tests durchgeführt, die mit wissenschaftlichem Anspruch nichts zu tun haben. Und auch als Beobachter würden oft diagnostische Laien eingesetzt. „Ein gutes AC liefert eine gute Entscheidungsgrundlage“, meint Schuler. „Aber gute Bewerberinterviews sind besser als durchschnittliche AC.“

Der Professor hat aber auch prinzipielle Bedenken: Beim Assessment Center werde die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber stark von punktuellen Eindrücken beeinflusst, die Beobachter von

ihm bekommen: „Menschen finden das, was sie selbst gesehen haben, wichtiger als objektive Daten. Einzelne Beobachtungen werden zu wichtig genommen.“ Das könne das Bild verzerren, das sich beim AC ergibt.

Die anfängliche Begeisterung für das Assessment Center als Allzweckwaffe der Personalauswahl gebe es heute deshalb so nicht mehr, bestätigt Alexander Böhne von der BDA. Hinzu kommt nach der Beobachtung von Jürgen Hesse noch etwas anderes: „Viele Bewerber bereiten sich heute auf das Assessment Center vor.“ Das heißt, die Beobachter sehen die Kandidaten gar nicht mehr so, wie sie tatsächlich sind, sondern so, wie sie sich geben, weil ihnen bewusst ist, in einem AC zu sein. Darauf haben die Psychologen wiederum längst reagiert. „Beide Seiten rüsten auf“, sagt Hesse.

„Manche Bewerber tauschen sich sogar vorher über Twitter oder Facebook aus, was sie bei den Unternehmen erwartet“, erzählt Böhne. Eine Vorbereitung auf AC sei generell auch zu empfehlen. In jedem Fall lohne es sich zu fragen, was dabei geplant ist. „Einige Unternehmen

halten sich da bedeckt, andere kommunizieren das ganz offen.“ Trotz allen ausgeklügelten psychologischen Methoden liefert das AC also nicht automatisch hieb- und stichfeste Entscheidungshilfen.

Wer beim AC durchfällt, kann sich trösten: Immerhin ist er weit gekommen

„Manchmal entscheiden sich die Beobachter schlicht für den Falschen“, räumt Hesse ein. Kein Grund also für abgelehnte Bewerber, den Kopf hängen zu lassen: „Es kommt immer wieder vor, dass jemand beim ersten AC durchfällt, beim zweiten schon weit vorne landet und beim nächsten Mal die Stelle kriegt.“ Und auch dass sollten sich diejenigen klarmachen, die den Job nicht bekommen haben: Das Assessment Center ist fast nie die erste Hürde. „Nur der kleinsten Teil der Bewerber kommt so weit“, sagt Alexander Böhne. Wer auf den letzten Metern scheitert, war also vorher schon ziemlich erfolgreich.

Der Ursprung des Assessment Centers

Das Assessment Center kam zuerst in der US-Army zum Einsatz. Weil dort die Personalauswahl verbessert werden sollte, mussten Rekruten ab 1917 an einem Intelligenztest teilnehmen. In Deutschland gab es dagegen bereits eine längere Tradition der Arbeitsprobenagnostik. „Das Assessment Center verknüpft beide Methoden“, sagt Professor Heinz Schuler, Personalpsychologe an der Universität Hohenheim. Die Kombination aus Tests, Arbeitsproben und Auswertung des biographischen Hintergrunds setzten später sowohl die Deutsche Wehrmacht als auch der amerikanische Geheimdienst OSS ein. „Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich das Assessment Center auch in der Wirtschaft durchgesetzt“, erklärt Schuler.

„Eine der ersten großen Firmen, die damit Erfahrungen sammelte, war in den fünfziger Jahren der Telekommunikationskonzern AT&T.“ Damals war die Methode noch umstritten. „AT&T hat die Daten in den Schreibtisch gelegt, nach acht Jahren verglichen, was aus den Bewerbern geworden ist, nach 16 Jahren noch einmal“, erzählt Schuler. Dabei zeigte sich: Karriere hatten vor allem diejenigen gemacht, die beim Assessment Center eine überdurchschnittliche Bewertung bekommen hatten. Als dieser Zusammenhang publik wurde, bekam die Methode einen neuen Schub. Auch andere internationale Konzerne wie IBM führten Assessment Center ein. In Deutschland verbreitet sich die Methode seit den achtziger Jahren. (SZ)

Stiltrainer

Die Hand in der Tasche – lässig oder respektlos?

SZ-Leser Oliver W. schreibt: Ich bin Flugbegleiter und sehe tagtäglich bei der Arbeit Menschen, deren Hände in den Hosentaschen angewachsen zu sein scheinen. Ob beim Einsteigen der Passagiere, im Gespräch unter Kollegen oder beim Outside-Check – unabhängig von der Außentemperatur vergräbt man mindestens eine Hand in der Hosentasche. Ich empfinde diese Angewohnheit als unangemessen und respektlos. Bin ich von gestern?



Jan Schaumann, Stilberater aus Berlin Foto: privat

Jan Schaumann antwortet: Sehr geehrter Herr W., beim Begrüßen von Menschen – und sei es nur im Vorbeigehen – gehört die Hand nicht in die Hosentasche. War es früher ein sichtbares Zeichen, keine Waffe zu verstecken, hat die Hand auch im 21. Jahrhundert ihre friedliche Symbolik nicht verloren. Es gibt zwar für alles Vorbilder, auch für unangemessenes Benehmen. Sogar in der großen Politik treffen wir auf Beispiele, wie man es nicht machen sollte. Gerhard Schröder versteckte eine Hand in der maßgefertigten Hosentasche, während die andere die Cohiba hielt. Silvio Berlusconi trägt die Hand in der Tasche, während er das Mobiltelefon ans Ohr hält, und auch Barack Obama läuft gerne mal mit beidhändig versenkten Händen herum. Doch was signalisiert man damit? Ist es tatsächliche Entspannung, Lässigkeit? Eine Demonstration von Volksnähe? Oder ist es doch eher ein Zeichen der Missachtung, nach dem Motto: Du bist es mir nicht wert, das ich meine Hand aus der Tasche nehme?

In Situationen, in denen man kein direktes Gegenüber hat, fällt die Hand in der Hosentasche weniger auf, etwa beim Gang durch den Flughafen (den Trolley ziehend), die Treppe herauf oder herunter oder beim Outside-Check am Fluggerät. Doch ansonsten sind die Hände außerordentlich wichtige Bestandteile unserer Kommunikation. Stellen Sie sich einen Redner vor, der vollkommen regungslos und ohne jede Körpersprache eine Ansprache hält. Wie lange kann er Sie fesseln? Wer neben einer pointierten und bildhaften Sprache auch Gesten nutzt, um Dinge zu unterstreichen, emporzuhoben oder zusammenzufassen, reduziert das Risiko, dass Sie einschlämfern, erhebelich. Sie sind keineswegs von gestern, wenn Ihnen sichtbare Hände am Herzen liegen. Dienstleister zeigen ein Minimum an Respekt und Wertschätzung beim Begrüßen ihrer Kunden, wenn sie den Kaugummi aus dem Mund nehmen, den Augenkontakt suchen, ein Lächeln zeigen und beide Hände außerhalb der Hosentaschen haben. Und mit dem Begriff Dienstleister meine ich hier nicht nur Flugbegleiter und Regierungschefs.

Haben Sie auch eine Frage zu Bewerbung, Berufswahl, Etikette, Arbeitsrecht, Führungsstil oder Karriereplanung? Schreiben Sie ein paar Zeilen an coaching@sueddeutsche.de. Unsere sechs Experten antworten im Wechsel, Ihr Brief wird selbstverständlich anonymisiert.

Licht, Luft und Sonne

Fensterlose Großraumbüros sind passé, Tageslicht am Arbeitsplatz fördert die Leistungsfähigkeit

Viele Berufstätige verbringen einen Großteil des Tages in Gebäuden mit künstlichem Licht. Das führt im Herbst und Winter – wenn nur wenig Tageslicht getankt werden kann – oft zu Müdigkeit und Konzentrationsmangel. Nachdem Architekten lange Zeit Büroräume sogar ohne Fenster bauten, gelten lichtdurchflutete Arbeitsplätze jetzt nicht mehr als purer Luxus. Denn das optimale Ausnutzen des Tageslichts spart Strom und erhöht die Leistungsfähigkeit.

„Den Einfluss von Tageslicht auf die Gesundheit haben Architekten bei Büro- und Gewerbebauten ab den fünfziger Jahren außer Acht gelassen“, sagt Gisela Çakir vom Berliner Institut für Arbeits- und Sozialforschung. Um die Konzentration beim Arbeiten nicht zu stören, seien deshalb viele Großraumbüros fensterlos geplant worden. Außerdem wurde die künstliche Beleuchtung vorgezogen, weil damit Maschinen in der Fabrik rund um die Uhr besetzt werden konnten.

Heute setzen Bauherren wieder mehr auf natürliches Licht. Allerdings gebe es kaum Vorschriften, wie ein Raum mit Tageslicht versorgt werden muss, sagt Frank Koos vom Verband der Fenster- und Fassadenhersteller in Frankfurt am Main. Lediglich die Musterbauordnung enthalte eine Bestimmung, nach der „Aufenthaltsräume ausreichend belüftet und mit Tageslicht versorgt werden müssen“. Sie schreibt eine Fenstergröße von mindestens einem Achtel der Raumfläche vor. Diese Vorschrift entspricht allerdings nicht mehr heutigen Standards. „Neubauten sollten deutlich größere Fenster haben, als die Musterbauord-



Luft schnappen, Licht tanken: Fenster stören die Konzentration beim Arbeiten, dachte man früher. Heute weiß man: Das Gegenteil ist der Fall. dpa

nung es vorschreibt“, empfiehlt Koos. Bei der Fensterplanung sollte auch die Himmelsrichtung beachtet werden. Denn jede Richtung habe energetische

Vor- und Nachteile, die sich mit verschiedenen Arten von Isolierverglasungen ausgleichen lassen. Durch Südfenster zum Beispiel gewinnt ein Raum zusätzlich Sonnenwärme. Vor dem Überhitzen des Raumes hilft ein Sonnenschutz.

Natürliches Licht fördert die Leistungsfähigkeit und hilft Unfälle am Arbeitsplatz zu vermeiden, heißt es beim Fachverband Tageslicht und Rauchschutz (FVLR) in Detmold. „Tageslicht unterscheidet sich in vielen Eigenschaften von künstlichem Licht“, sagt FVLR-Sprecher Thomas Hegger. Die Sonne erzeuge Außenbeleuchtungsstärken zwischen 5000 Lux an trüben Wintertagen und 100 000 Lux an sonnigen Sommertagen. Künstliche Lichtquellen schaffen dagegen nur eine Beleuchtungsstärke zwischen 100 und 1000 Lux. Kunstlicht sei außerdem immer gleichmäßig. „Tageslicht dagegen wirkt durch die verschiedenen Helligkeitsstufen unterschiedlich stimulierend“, sagt Hegger.

Für die optimale Ausnutzung des Tageslichts sei deshalb farbnutrales Glas für Dächer und Fenster zu empfehlen. „Beschichtetes Fensterglas ist ungeeignet, weil es Teile der UV-Strahlung und des Lichts im blauen Bereich herausfiltert“, sagt Hegger. Darüber hinaus sollten Glasflächen regelmäßig gereinigt und schwere lichtschluckende Gardinen durch lichtdurchlässige Vorhänge mit integriertem Sonnenschutz ersetzt werden. Bei Neu- und Umbauten empfiehlt es sich, Glas und lichtdurchlässige Baustoffe zu verwenden. Auch für Büros gebe es Beleuchtungssysteme mit Tageslicht. *Stephanie Hoenig/dpa*

Einseitig überladen

Nicht nur Visitenkarte und Adressbuch: Viele Funktionen von Business-Netzwerken sind unbekannt

Jeder kennt jeden über sieben Ecken. „Small-World-Phänomen“ nennt man das, Online-Netzwerke liefern dafür den Beweis. Auch im Beruf lässt sich von Kontakten profitieren, die man etwa über Xing oder LinkedIn knüpft. Vorausgesetzt, man nutzt die Netzwerke richtig.

1 Funktionen kennen. „Xing ist wie ein Schweizer Offiziersmesser“, sagt Joachim Rumohr, Autor und Xing-Trainer aus Hamburg. „Viele haben es, nutzen es aber nur als Brieföffner und Korkenzieher. Manche lassen es die meiste Zeit in der Schublade liegen und kennen seine Funktionen gar nicht.“ Genau wie bei den Netzwerken: Für viele seien sie nur Adressdatenbanken und dienen zur Pflege alter Kontakte.

2 Gruppen nutzen. Unterschätzt würden zum Beispiel die zahlreichen Gruppen, in denen Mitglieder sich austauschen können. „Auch wer zu speziellen Themen eine Frage stellt, bekommt dort oft in wenigen Minuten eine Antwort“, sagt Rumohr. Es sei problemlos möglich, nur eine Zeitlang Mitglied einer Gruppe zu sein.

3 Profil aufräumen. „Das eigene Profil ist wie ein Schaufenster“, sagt Trainer Joachim Rumohr, damit locke man Interessenten an. „Aber die Schaufenstergestaltung ist oft schlecht. Entweder ist zu wenig zu sehen, oder alles ist durcheinander.“ Ganz falsch sei, das Schaufenster „von unten bis oben vollzuknallen“. Details gehörten besser auf die „Über-mich-Seite“.

4 Bild optimieren. Entscheidend ist das richtige Bild. „Ein Bild kommuniziert mit dem Betrachter“, sagt Rumohr. „Ich kann damit viel mitteilen über mich.“ Grundsätzlich sei ein Porträt am besten. Sich neben dem Eiffelturm ablichten zu lassen, bringe nichts: „Auf solchen Fotos bin ich dann überhaupt nicht mehr zu erkennen.“

5 Angaben präzisieren. Ebenfalls wichtig ist eine exakte Selbstbeschreibung. Wenig empfehlenswert sei es, unter „Ich suche“ und „Ich biete“ das Gleiche zu schreiben. Pauschale Angaben wie „Ich suche Auftragnehmer“ seien ebenfalls wenig hilfreich. Am besten überlege man, welche Angaben über Suchmaschinen gefunden werden können, sagt Caroline Krüll, Kommunikationstrainerin aus Berlin. „Und man sollte hin und wieder überprüfen, ob die Angaben noch aktuell sind.“ Eine gute Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu wecken, sei das Feld „Interessen.“ Viele seien bei Angaben über sich selbst zu vage. Statt „Tanzen“ sei „Tanzen, Tango und Flamenco“ aussagekräftiger.

6 Alte Freunde suchen. Ein Business-Netzwerk lässt sich am besten mit Leuten aufbauen, die man schon kennt. „Ehemalige Kollegen, Schulfreunde“, empfiehlt Rumohr. „Ich kann auch mein Email-Verzeichnis abgleichen.“ Etwas Zeit in die Suche sollte schon investiert werden. Das Ziel ist allerdings nicht, so viele Kontakte wie möglich zu sammeln. „Zu viele können die Netzwerkkidney verwässern“, warnt er.

7 Aktivität dosieren. Überaktivität sei ein typischer Fehler, warnt Caroline Krüll: Beispielsweise sollten Kontakte nicht zu häufig angeschrieben werden. Auch Kontaktaufnahmen mit Sprüchen wie „Let's netz“ seien unpassend. Andererseits sei es nicht gut, auf Mitteilungen gar nicht zu antworten. Wer weiß, dass er unterwegs ist und das Netzwerk für eine längere Zeit nicht nutzen kann, sollte das gegenüber seinen Kontakten angeben.

8 Netzwerk verlassen. Kontakte, die sich auf das Internet beschränken, sind aus Sicht von Rumohr nicht das Ideale: „Wenn Sie jemanden nur virtuell kennenlernen, entsteht kein Vertrauen“, sagt der Xing-Trainer. „Das Denken der Menschen ist noch nicht digitalisiert“, ergänzt Wolfgang Hünnekens, Dozent an der Universität St. Gallen und Gründer des Institutes of Electronic Business in Berlin. „Man braucht noch das persönliche Gespräch oder wenigstens den Kontakt am Telefon.“ Reale Treffen mit Kontaktpartnern aus Online-Netzwerken seien der richtige Weg. Genau das organisiert Rumohr bereits seit fünf Jahren. Das Interesse daran, das „virtuelle Netzwerk“ zu einem realen zu machen, scheint groß zu sein: „Zu den Events kommen zwischen 150 und 900 Leute.“ *dpa*

Literatur: Christian Schmidt-Egger/Caroline Krüll: Networking mit Xing, Facebook & Co., Beck-Verlag, 6,80 Euro
Andreas Lutz/Joachim Rumohr: Xing optimal nutzen, Linde-Verlag, 15,90 Euro