

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

„Die Nichtausübung von Macht mißfällt den Leuten. Und wohlgemerkt: nicht den Chefs mißfällt das, sondern den Untergebenen.“

Luclano de Crescenzo (geb. 1928), italienischer Schriftsteller

STUDIE

Studenten erwarten erfolgreichen Start

Die Mehrzahl der Studenten in Deutschland erwartet, gleich nach dem Examen eine Stelle zu finden. Das ist das Ergebnis der repräsentativen Studie „StudentenMatrix 2006“, berichtet Magazin „Unicum“. 53 Prozent der Befragten gehen davon aus, nach Abschluß des Studiums direkt in den Beruf einsteigen zu können. Falls dies nicht gelingen sollte, sind 86 Prozent der Studenten bereit, auch nach Studienabschluß Praktika zu absolvieren. Die Bereitschaft zur Mobilität ist vergleichsweise groß: 82 Prozent der Studierenden würden für ihren ersten Job grundsätzlich umziehen. Bei der Wahl des Arbeitgebers sind der Befragung zufolge nette Kollegen wichtiger als anspruchsvolle Aufgaben und ein sicherer Job. Bei der ersten „StudentenMatrix“ im Jahre 2003 lagen die Prioritäten noch anders: Damals rangierten ein hohes Gehalt und ein Führungsposition klar vor einem angenehmen Betriebsklima. *dpa/gms*

WEITERBILDUNG

Stiftung Warentest prüft Seminare

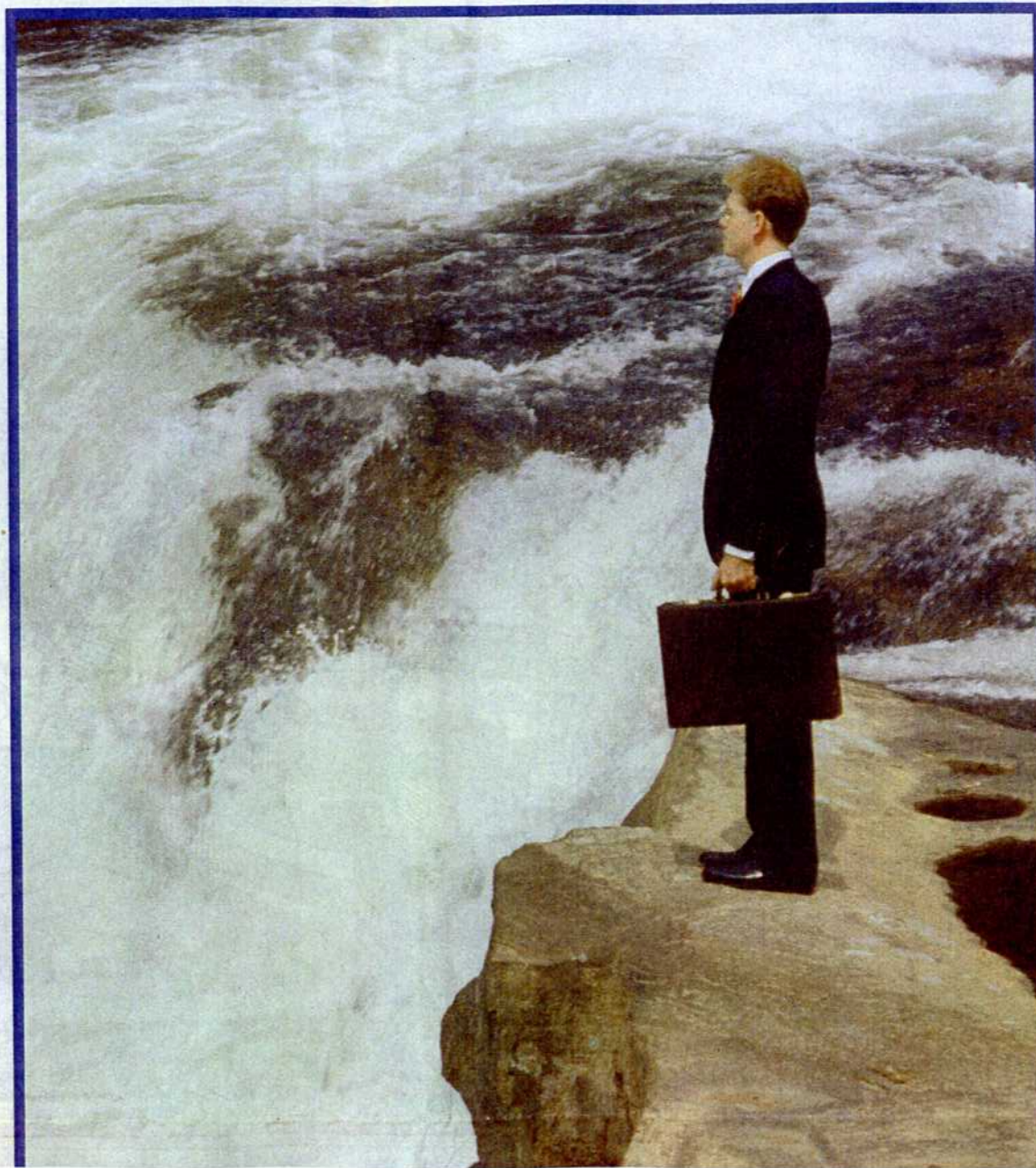
Trainer in der Weiterbildung brauchen eine Palette von Kompetenzen. Fachwissen allein reicht nicht aus. Gefragt ist didaktisches Know-how, also die Fähigkeit, den Seminarteilnehmern auch den trockensten Lehrstoff verständlich und lebendig zu vermitteln. Doch gerade dazu sind viele Lehrkräfte nicht in der Lage. Nachhilfe in Sachen Unterrichtsgestaltung versprechen Train-the-Trainer-Seminare. Die Stiftung Warentest hat 15 Intensivkurse von maximal fünf Tagen Dauer verdeckt getestet. Fazit: „Schwarze Schafe“ gab es nicht, deutliche Unterschiede in der Qualität aber schon. Zwischen 83 und 2490 Euro kosteten die zwei- bis fünfzügigen Seminare, darunter Kurse von Volkshochschulen genauso wie von privaten Bildungsinstituten. Dabei zeigte sich, daß sich Qualität nicht unbedingt im Preis niederschlägt. Die billigsten Kurse im Test boten ein gutes bis mittleres Niveau. *DW*

Weitere Informationen:
www.weiterbildungstests.de

ARBEIT

Zahl der Minijobber gestiegen

Die Zahl der Minijobber in Deutschland ist wieder gestiegen. Im ersten Quartal 2006 waren 6,5 Millionen Beschäftigte gemeldet. 1,1 Prozent



Berufliche Aufsteiger stehen oft vor ganz unerwarteten Abgründen. Gezielte Beratung kann helfen
FOTO: MAURITIUS

Nichts übers Knie brechen

Rüdiger Schulz, Senior Consultant bei der Fischer Group International GmbH in Hamburg, sprach mit Bärbel Schwertfeger über die Tücken beim Führungswechsel.

DIE WELT: *Wie bereitet man sich am besten auf den ersten Führungsjob vor?*

Rüdiger Schulz: Sie können zwar vor dem Start ein Seminar besuchen oder Bücher lesen, aber so richtig spürbar wird der Unterschied erst, wenn es tatsächlich so weit ist und das Umfeld anders reagiert. Dabei ist es völlig normal, daß Ihre ehemaligen Kollegen nicht mehr so offen sind. Denn die sehen Sie nicht mehr nur als Person, sondern auch in Ihrer neuen Funktion. Aber vielen fällt es schwer, plötzlich Distanz zu ihren ehemaligen Kollegen aufbauen zu müssen.

DIE WELT: *Muß man das denn unbedingt tun?*

Schulz: Als Führungskraft haben Sie eine andere Rolle und sind auch Botschafter des Managements. Damit stehen Sie zwischen den Interessen Ihrer Mitarbeiter und den Anliegen der

Weitere Informationen:
www.weiterbildungstests.de

ARBEIT

Zahl der Minijobber gestiegen

Die Zahl der Minijobber in Deutschland ist wieder gestiegen. Im ersten Quartal 2006 waren 6,5 Millionen geringfügig Beschäftigte gemeldet, 1,1 Prozent mehr als Ende 2005. Nach dem Rückgang in 2005 sei die Beschäftigtenzahl damit erstmals wieder gestiegen, teilte die Minijob-Zentrale der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See mit. Der bisherige Höchststand war im September 2004 mit knapp 6,9 Millionen Minijobbern gemeldet. Deutlich stieg die Zahl der über das „Haushaltsscheckverfahren“ gemeldeten Minijobber in Privathaushalten. Sie hat inzwischen mit 117 000 einen Rekordstand erreicht (plus 8,1 Prozent gegenüber Ende 2005). dpa

INHALT

Zwischen Position und Persönlichkeit

Top-Trainer Stephen R. Covey sieht Führung als Frage der Persönlichkeit

Uni-Check: Volkswirtschaft in Mannheim

Seite 2

Zwischen Labor und Wickeltisch

Stammzellenforscherin Kaomei Guan über die Doppelrolle als Wissenschaftlerin und Mutter

Seite 4

Zwischen Reederei und Passagier

Hostessen sorgen für besonderen Service auf Kreuzfahrtschiffen

Mit Erasmus-Stipendium nach Lissabon

Seite 7

Zwischen Kultur und Kommerz

Vielfältige Perspektiven für Kulturwissenschaftler

Seite 8

Zwischen Hörer und Lehrbuch

Sprachen und Management per Telefon lernen

Seite 9

Zwischen Einsatz und Training

Die Auswahlkriterien und das Training für Polizei-Sondereinsatzkommandos sind hart

Seite 10

KARRIEREWELT

Eine Veröffentlichung der
Redaktion Sonderthemen für die WELT

Redaktionsleitung: Astrid Gmeinski-Walter
Stellvertreter: Klaus Ries

Redaktion: Dr. Anke-Sophie Meyer (verantwortlich)

Marie-Thérèse Mercossan, Christina Petrick-Lohr

Layout: Katja Wischniowski, Elke Kaufmann

Anzeigen: Michael Wittke

Lore Kalamala (Aus- und Weiterbildung),

Imail Kara (Stellenanzeigen)

www.welt.de/karrierewelt



Vorsicht Stolpersteine!

Wer eine neue Führungsaufgabe übernimmt, sollte sich gut vorbereiten

VON BARBEL SCHWERTFEGER

Auf einmal ist alles anders. Sobald Hermann M. die Kaffeeküche oder den Aufzug betritt, verstummen die Gespräche. Dabei war das Verhältnis zu seinen Kollegen früher so vertraut.

„Wir haben über alles geredet und wenn es mal Probleme gab, haben wir das untereinander gelöst“, erinnert sich der 30-jährige Ingenieur. „Plötzlich bin ich fast schon ein Außenseiter.“ Seitdem Hermann M. befördert und damit Chef seiner ehemaligen Kollegen wurde, ist er immer wieder mit ungewohnten Situationen konfrontiert. Wie soll er seinen ehemaligen Kollegen Entscheidungen der Unternehmensführung beibringen, die nicht in deren Interesse liegen? Wie soll er die ihm vorgegebenen Ziele möglichst schnell umsetzen? Und wem kann er eigentlich überhaupt noch vertrauen?

Ob es um den Aufstieg aus den eigenen Reihen oder die Übernahme eines neuen Führungsjobs in einem anderen Unternehmen geht, die Wechselsituation hat stets ihre Tücken. Wie verhängnisvoll sich Fehler dabei auswirken können, haben die beiden amerikanischen Berater Thomas J. Neff und James M. Citrin, in ihrem Buch „You are in charge now what?“ beschrieben und seitdem das Buch im vergangenen Jahr in den USA in den Bestsellerlisten gelandet ist, hat das Thema „Onboarding“ auch in Deutschland wieder neuen Aufschwung gewonnen.

„Der größte Stolperstein sind unrealistische Erwartungen“, sagt Sabine Dembkowski. Weil sie sich selbst

beweisen wollen, stellten viele Führungskräfte zu hohe Erwartungen an sich selbst und ihre Mitarbeiter. „Wer dann scheitert, verliert seine Glaubwürdigkeit“, warnt die Geschäftsführerin vom Coaching Centre in Köln & London, die anhand von Forschungsergebnissen die typischen Fallen beim Führungswechsel herausgearbeitet und ein entsprechendes Beratungskonzept entwickelt hat.

Ein häufiger Fehler sei es auch, sich nicht von seinem alten Job zu lösen. „Viele nehmen ihre alte Identität mit und verweisen ständig auf ihre Erfolge im letzten Job“, weiß Dembkowski.

Oftmals wird das – meist unbewußt – auch noch symbolisch unterstützt. Da werden dann Auszeichnungen und Fotos vom letzten Arbeitsplatz im neuen Büro aufgehängt. Doch gerade symbolische Signale haben eine enorme Wirkung. „Man sollte sich

vorher überlegen, wie man sich positioniert“, erklärt die Beraterin. Ein „harter Sanierer“ müsse anders auftreten als ein Vorgesetzter, der ein erfolgreiches Team übernimmt.

Wilder Aktionismus schadet dabei fast immer, auch wenn der Druck von oben groß ist. Statt sich sofort in die Arbeit zu stürzen, gilt es zunächst die Rahmenbedingungen und die aktuelle Situation des Unternehmens zu verstehen. „Viele haben kein klares Bild, wo sie da hineinspringen“, sagt Achim Mollbach, Bereichsleiter Human Resource Management bei der Kienbaum Management Consultants GmbH in Düsseldorf. Vor allem die informellen und mikropolitischen Strukturen und die Erwartungen der verschiedenen Seiten würden oft sträflich vernachlässigt. Bei Kienbaum verzeichnet man seit etwa zwei Jahren eine steigende Beratungsnachfrage bei Jobwechslern. „Manager müssen sich heute schneller positionieren und schneller Entscheidungen treffen“, beobachtet Mollbach. Vor allem jüngere Führungskräfte suchten sich daher einen Sparringpartner, um schnell und stabil erfolgreich zu sein.

Auch immer mehr Unternehmen erkennen, wie wichtig es ist, die Weichen gleich zu Beginn richtig zu stellen und unterstützen ihre Mitarbeiter dabei durch Coaching oder spezielle Seminare. „Die Nachfrage ist groß“, sagt Rüdiger Schulz, Senior Consultant bei der Fischer Group International GmbH in Hamburg. Dort hat man sich schon seit langem auf das Thema Führungswechsel spezialisiert und bietet neben Einzelcoaching auch das Internet-Programm Leadership Transition Online an. Das An-

gebot soll Führungskräften helfen, das neue Terrain zu sondieren und ihre neue Rolle klar und aktiv anzugehen.

Dabei wird zunächst die individuelle Situation abgefragt. Ist man ein Aufsteiger aus den eigenen Reihen oder kommt man sogar aus einem anderen Kulturkreis? Wann hat man die neue Position übernommen? Danach bekommt der Teilnehmer jede Woche entsprechende Aufgaben zugeordnet. Zudem gibt es Informationen zu den verschiedenen Phasen des Wechsels, typischen Themen, Empfehlungen, Tips und Leitfäden. „Das Programm hilft einem, seine neue Umgebung zu strukturieren und gezielter zu agieren“, erläutert Beate Ehle, Leiterin einer Geschäftseinheit im Unternehmensbereich Performance Chemicals bei BASF in Ludwigshafen. Schließlich sei man bei einem Wechsel plötzlich mit so vielen Dingen konfrontiert, daß es manchmal schwer sei, das Gesamtbild nicht aus dem Auge zu verlieren.

So manche Frage hat die Managerin, die innerhalb des Konzerns in einen anderen Unternehmensbereich und eine andere Geschäftseinheit wechselte, auch überrascht. So sollte sie zum Beispiel überlegen, ob es jemanden gibt, der sich durch den Wechsel übergangen fühlen könnte. Ehle: „Da werden Themen angesprochen, an die man vorher nicht unbedingt gedacht hat.“

maligen Kollegen aufbauen zu müssen.

DIE WELT: Muß man das denn unbedingt tun?

Schulz: Als Führungskraft haben Sie eine andere Rolle und sind auch Botschafter des Managements. Damit stehen Sie zwischen den Interessen Ihrer Mitarbeiter und den Anliegen der Geschäftsführung. Sie müssen sich daher auch mit deren Erwartungen auseinandersetzen und deren Entscheidungen umsetzen. Das erfordert aber auch, daß Sie Ihre bisherigen Annahmen, die sie als Mitarbeiter hatten, überprüfen und gegebenenfalls revidieren. Aber das ist nicht so einfach.

DIE WELT: Hat es ein Seiteneinsteiger aus einem anderen Unternehmen da einfacher?

Schulz: Der hat ein noch größeres Risiko, weil er kein Netzwerk im Unternehmen hat und dessen Kultur und ungeschriebene Regeln nicht kennt. Er sollte sich daher erst einmal sorgfältig orientieren und den persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden suchen. Wichtig ist, daß er als Person bei den Mitarbeitern ankommt. Die wollen wissen, wer das ist und welche Vorstellungen und Erwartungen er hat. Viele machen den Fehler, daß sie dem Druck nach Veränderungen zu schnell nachgeben und sich zu sehr auf sachliche Dinge fokussieren.

DIE WELT: Aber meist wird erwartet, daß man schnell etwas verändert?

Schulz: Das ist richtig. Eine Führungskraft muß heute schnell Erfolge zeigen und dabei oft Bestehendes in Frage stellen. Aber sie muß sich auch im Klaren sein, daß sie den Karren nicht allein ziehen kann. Die Mitarbeiter achten sehr genau darauf, ob der neue Chef ihnen auch genug Wertschätzung entgegen bringt.

Wer alles gleich radikal verändern will, der wertet damit automatisch alles Bisherige ab. Wichtige Veränderungen sollte man daher nicht übers Knie brechen. Die Kunst besteht darin, das kreative Potential der Mitarbeiter anzusprechen. Entscheidend ist es, erst einmal die Schlüsselpersonen zu identifizieren und zu begeistern. Sonst macht man sich nur selbst das Leben schwer.



Senior Consultant
Rüdiger Schulz