

KOLUMNE KARRIERETIPPS

Ohne Wurzeln keine Zukunft



Als Musterbrecher fördern Stefan Kaduk und Dirk Osmetz (re.) neues Denken.

Nach fast jedem Bundesliga-Spieltag fällt in einem mehr oder weniger intelligenten Spieler-Interview sinngemäß folgender Satz: „Die heutige Niederlage müssen wir abhaken. Wir schauen nur nach vorne.“ Und auch in Unternehmen, so scheint es, gibt es nur eine Blickrichtung: in die Zukunft. Vor allem dann, wenn es um Strategie geht. Wer sich umdreht und sich für die Vergangenheit interessiert, gilt häufig als Bremser, Ewiggestriger, Bedenkenträger.

Irgendwann muss man neu anfangen

Eines ist vollkommen klar: Man kann nicht ständig auf den eigenen Nabel schauen und Geschichtsschreibung in eigener Sache betreiben. Und es ist ohne Zweifel ein Zeichen von Starrheit und Veränderungsresistenz, wenn in Organisationen Killer-Sätze fallen wie „Das war schon immer so“ oder „Das haben wir noch nie so gemacht!“ Irgendwann muss man nämlich tatsächlich neu anfangen und sich von gewohnten Routinen trennen.

Aber es ist äußerst naiv, Veränderung ohne die Rückschau in die Vergangenheit anzugehen. Wir erleben immer wieder Unternehmen, die den „Schalter umlegen“ wollen und verkünden: „Ab morgen sind wir kommunikativer!“ Wahlweise auch: transparenter, innovativer oder was auch immer. All diese Vorhaben lassen sich jedoch nicht auf Knopfdruck in die Tat umsetzen. Denn wenn es so einfach wäre, müsste man es ja irgendwann geschafft haben und nicht immer wieder aufs Neue dieselben Themen ankündigen.

Nichts passiert zufällig

Ein Beispiel: Jeder hat schon Erfahrungen mit der öffentlichen Verwaltung gesammelt. Und häufig beklagt man sich über die fehlende Kunden- oder Bürgerorientierung oder die angebliche Verkrustung der Strukturen. Das mag alles der Wahrheit entsprechen – oder auch nicht. Auf jeden Fall wird sich eine öffentliche Verwaltung nicht dadurch verändern, dass man plötzlich nur „nach vorne“ schaut und flockig formulierte Leitbilder einführt, die den Kunden im Mittelpunkt sehen. Wichtig ist es zu erkennen, dass alles seine Logik hat und nichts zufällig passiert. Und deshalb kann Veränderung nicht stattfinden, wenn man sich mit dieser Logik nicht beschäftigt. In Verwaltungen ging es traditionell um Sicherheit, Präzision und Fehlerfreiheit. Das sind die ursprünglichen Wurzeln, die zum Teil noch ihren Sinn haben, aber vermutlich in wesentlich geringerem Maße als früher.

Zeit für die „Wurzellarbeit“ nehmen

Für alle Arten von Veränderungen in allen Bereichen der privaten und öffentlichen Wirtschaft gilt eine wichtige Erkenntnis: Wenn die Vergangenheit von Menschen und deren Lebensleistung nicht berücksichtigt wird, ändert sich überhaupt nichts. Denn wer ernsthaft darüber nachdenkt, warum dieses schon immer so war und jenes noch nie anders gemacht wurde, arbeitet allein dadurch bereits an seiner Zukunft. Ohne Interesse und angemessene Wertschätzung für das Gestern wird das Morgen nicht anders werden. Denn die Menschen werden dann beweisen, dass Veränderungen nichts bringen. Wir müssen uns also alle die Zeit für etwas nehmen, was wir „Wurzellarbeit“ nennen: Warum erleben wir die Dinge heute so, wie wir sie erleben? Das gilt für unseren eigenen Lebenslauf, für private Beziehungen und geschäftliche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, für die Arbeit und Veränderungen in Teams, Abteilungen und ganzen Unternehmen.

Über die Autoren: **Dr. Stefan Kaduk** und **Dr. Dirk Osmetz** sind Autoren des Management-Bestsellers „Musterbrecher – Führung neu leben“ und Gründer der Musterbrecher® Managementberater. Sie befassen sich mit Fragen der Unternehmens- und Führungskultur – als Moderatoren, Redner, Berater und forschend an der Uni der Bundeswehr München. Ihr nächstes Buch wird im Herbst 2013 erscheinen. Fragen zum Musterbrecher-Thema per Mail an karriere@abendzeitung.de.

KARRIERE kompakt

Organisationstalent Alleinerziehende

BERLIN Gut organisiert und belastbar – diese Eigenschaften bescheinigen viele Personaler alleinerziehenden Beschäftigten. Das zeigt eine Umfrage des Bundesverbands der Personalmanager, wie die Zeitschrift „Human Resources Manager“ berichtet. So sind 84 Prozent der Meinung, dass Alleinerziehende im Vergleich zu anderen Beschäftigten über größeres Organisationstalent verfügen. Rund jeder Zweite hält sie für besonders belastbar. Personaler stehen Alleinerziehenden aber auch kritisch gegenüber. Die Mehrheit (85 Prozent) ist der Ansicht, sie seien im Vergleich zu anderen Beschäftigten weniger flexibel. Für die Studie wurden 1392 Personaler befragt.

Früher Ruhestand

DÜSSELDORF Die Rente mit 67 ist einer neuen Studie zufolge nicht nur für Arbeitnehmer mit körperlich anstrengenden Berufen ein Problem. Auch höher qualifizierte Angestellte könnten sich angesichts hoher Leistungsanforderungen nicht vorstellen, den Job solange durchzuhalten, erklärte die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung. Laut einer Pilotstudie planen fast 60 Prozent der gut ausgebildeten Angestellten, vor dem gesetzlichen Rentenalter in Ruhestand zu gehen.

Eine schwere Geburt



Arbeitnehmerinnen sollten nicht zu lange damit warten, den Chef einzuweihen. Fotos: dpa, Fotolia

Schwanger – eigentlich die normalste Sache der Welt. Dennoch braucht eine Frau in dieser Situation viel Fingerspitzengefühl: Wann und vor allem wie sagt sie es ihrem Chef?

MÜNCHEN/HAMBURG Als sie schwanger wurde, arbeitete Kerstin B. in einem großen deutschen Unternehmen. Sie vertraute auf das gute Verhältnis zu ihrem Chef und unterrichtete ihn früh über das bevorstehende Ereignis. Der freute sich zwar für sie. Gleichzeitig schloss er eine Rückkehr in seine Abteilung nach dem gewünschten Jahr Elternzeit von vorneherein aus. Die Ansage des Chefs sprach sich unter den Kollegen schnell herum. In wichtige Prozesse banden einige Kollegen Kerstin B. nun nicht mehr ein. „Man musste sich mit mir nicht mehr arrangieren“, erinnert sie sich.

Damit ist Kerstin B. kein Einzelfall. Eine Schwangerschaft wirkt sich für Frauen im Job oft negativ aus. Das zeigt eine Umfrage der Fachhochschule Frankfurt am Main unter rund 1800 berufstätigen Müttern. Danach sagten fast drei von vier

Frauen, dass

anstehende Karriereschritte während der Schwangerschaft auf Eis gelegt oder sogar gestrichen wurden. Bei einem Teil standen während der Schwangerschaft Gehaltserhöhungen an. Von ihnen sagte jede Zweite, dass die Gehaltserhöhung vermindert oder sogar gestrichen wurde.

Wann also dem Chef über die Schwangerschaft Bescheid sagen? Und wie? Laut Mutterschutzgesetz ist die Sache eindeutig: Frauen sollen den Arbeitgeber über ihre Schwangerschaft unterrichten, sobald sie davon wissen. Sie müssen ihn aber nicht informieren. Grundsätzlich können Frauen den Zeitpunkt frei wählen, erklärt Nathalie Oberthür, Fachanwältin für Arbeitsrecht.

Den Chef nicht zwischen Tür und Angel informieren

In der Praxis sagen die meisten vor dem dritten Monat nichts, da es bis dahin ein erhöhtes Risiko gibt, das Kind zu verlieren. Danach sollten Arbeitnehmerinnen aber nicht zu lange warten. „Wer ohne Not die Mitteilung hinauszögert, schadet sich und dem Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber“, warnt Christian Vetter vom Bundesverband der Personalmanager.

Letztendlich muss aber jede Schwangere selbst entscheiden, wann der ideale Zeitpunkt ist. Wichtig ist, dem Chef von dem Ereignis nicht zwischen Tür und Angel zu erzählen, sondern sich einen Termin geben zu lassen. Der Vorgesetzte darf die Information nicht weitergeben, wenn die Frau das nicht will. Auch die Einbindung des Betriebsrats ist nach Ansicht des Arbeitsgerichts

Berlin gegen den Willen der Schwangeren unzulässig.

Während der Schwangerschaft haben Frauen besondere Rechte, erläutert Christa Holste vom Familienbüro Lübnburg. Vom Beginn der Schwangerschaft bis vier Monate nach der Entbindung genießen Frauen Kündigungsschutz. Das Mutterschutzgesetz sieht gesetzliche Beschäftigungsverbote vor: So dürfen Schwangere keine Akkord-, Fließband-, Sonntags- oder Nachtarbeit machen. Überstunden sind auch tabu. Mehr als 8,5 Stunden pro Tag sowie 90 Stunden innerhalb von zwei Wochen sind ebenfalls vom Gesetz verboten.

Haben Arbeitnehmerinnen einen unbefristeten Vertrag, sind aber noch in der Probezeit, endet diese mit der Schwangerschaft. Das gilt allerdings nicht, wenn der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer vereinbart hat, nach Ablauf der Probezeit einen neuen Vertrag zu schließen.

Vor dem Gespräch mit dem Vorgesetzten sollten werdende Mütter sich Gedanken machen, wie sie auf Fragen zur Elternzeit reagieren wollen. Viele Chefs wollen wissen, was die Mütter planen. Ein schriftlicher Antrag und eine verbindliche Festlegung muss erst sieben Wochen vor Beginn der Elternzeit beim Arbeitgeber vorliegen. Da Müt-

Viele Chefs wollen wissen, was die Mütter planen

ter sechs Wochen vor und acht Wochen nach der Entbindung nicht beschäftigt werden dürfen, beginnt ihre Elternzeit in der neunten Woche nach Geburt ihres Kindes. Ein Antrag in der ersten Woche nach der Entbindung ist daher fristgerecht.

„Wenn ich in einem kleinen Team arbeite, in dem mein Mutterschutz Auswirkungen auf die Kollegen hat, ist es nur fair, mit den Kollegen direkt zu besprechen“, so Christa Holste. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. „In seinem Arbeitsumfeld sollte man alle zum gleichen Zeitpunkt informieren“, rät Christian Vetter. Werden einzelne Kollegen früher eingeweiht, gibt es vielleicht Gerede. **Katja Fels**

Promotion: Karriere mit Gehalts-Turbo

Viele Akademiker gehen in die Wirtschaft. Beim Gehalt zahlt sich der Doktorhut dort aus

MÜNCHEN/BERLIN Unter Personalberatern ist es ein offenes Geheimnis: Führungskräfte mit einem Doktor-Titel verdienen in der Regel mehr als Kollegen ohne Promotion. Doch der Titel verlangt jahrelange harte Arbeit.

Wer einen Dokortitel hat, kann dann aber in der Wirtschaft mit einem höheren Gehalt rechnen als Akademiker ohne Promotion. Fünf Jahre nach dem Universitätsabschluss liegen die durchschnittlichen Einkommen von Beschäftigten mit Doktorhut um bis zu einem Drittel über dem von Hochschulabsolventen, die nur ein Diplom oder einen Mastertitel haben. Das zeigt eine Studie des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung.

Pro Jahr werden an den deutschen Universitäten mehr als 25 000 neue Dokortitel vergeben. Größte finanzielle Nutznießer des begehrten Ti-

tels sind laut der Studie Ingenieure: Promovierte verdienen in diesem Berufsbereich mit 5509 Euro brutto monatlich im Schnitt knapp 34 Prozent mehr als ihre nicht-promovierten Kollegen, deren Gehaltszettel durchschnittlich 4117 Euro ausweist.

Auch für Wirtschafts- sowie Sprach- und Kulturwissenschaftler lohnt sich der Aufwand einer Dissertation. Sie verdienen der Studie zufolge im Schnitt 10 Prozent mehr als Hochschulabsolventen ohne Promotion. Wirtschaftswissenschaftler mit Doktorhut beziehen im Schnitt ein Bruttoeinkommen von 4744 Euro, Nicht-Promovierte bekommen 4310 Euro.

Auch wenn sich der Dokortitel beim Gehalt auszahlt, eine Garantie für eine schnelle Berufskarriere in der Wirtschaft sei er nicht, schreiben die Autoren Susanne Falk und Hans-Ulrich Küpper.

Fünf bis sechs Jahre nach dem Uni-Abschluss seien für den weiteren beruflichen Aufstieg vor allem die Berufserfahrung, Anforderungen



Der Dokortitel zahlt sich beim Gehalt aus.

des Arbeitsplatzes und insbesondere die soziale Herkunft der Hochschulabsolventen entscheidend.

So haben laut Untersuchung in der Privatwirtschaft von den Wirtschaftswissenschaftlern ohne Promotion knapp 44 Prozent eine Führungsposition inne, bei den Kollegen mit Titel sind es hingegen nur knapp 26 Prozent. Hier dürfte die längere Berufserfahrung den Ausschlag gegeben haben, folgern die Autoren. Allerdings spielen die Ingenieure auch hier eine Sonderrolle. Von den Promovierten nehmen 33 Prozent eine Führungsposition ein, von den übrigen sind es 28 Prozent.

Auch sind Promovierte – mit Ausnahme der Wirtschaftswissenschaftler – zufriedener mit ihrem Beruf als Nicht-Promovierte. „Dies dürfte auch die Folge einer größeren Autonomie am Arbeitsplatz sein“, heißt es zur Begründung.

Generell gilt laut Studie: Ist der Vater Akademiker, kann ein Universitätsabsolvent mit höherer Wahrscheinlichkeit selbst in eine Führungsposition gelangen.