DOSSIER KARRIERE

20. OKTOBER 2013
SonntagsZeitung

SEITE 89
BERUF UND FAMILIE – GEHT DAS?

SEITE 92
WIE STEIGT MAN AUF DER LEITER HÖHER?

SEITE 93
WIE BEKOMMT MAN MEHR LOHN?

ANZEIGE

Weil gute Ideen oft nicht reichen.

BWI Management Weiterbildung
ETH Eidgenössische Technische Hochschule Zürich Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Seminare zu Innovation und Kreativität: «Innovatives Business Development und erfolgreiches Produktmanagement» vom 22. – 23. Oktober 2013; «Simplicity – Strategien zur Einfachheit» vom 29. – 30. Oktober 2013; «Kreativitätsmethoden für innovative Ideen» am 31. Oktober 2013. **www.bwi.ch**

DER CHEF IST 53 UND MÄNNLICH

Die Teppichetage in der Schweiz wird internationaler – Frauen trifft man dort aber weiterhin selten an

VON ERIK BRÜHLMANN UND MARIUS LEUTENEGGER

Die Fakten sind eindeutig: Für Frauen wird die Luft zunehmend dünner, je höher die Karriereleiter ist. Während bei den grössten Schweizer Unternehmen immerhin noch 3 Prozent der CEOs weiblich sind, wäre ein Treffen der CEOs aller SMI-Firmen eine reine Männerveranstaltung. Wer also richtig Karriere machen will, der sollte ein Mann sein.

1

WER MACHT KARRIERE?

Und zwar einer wie aus dem Bilderbuch: Unzählige Untersuchungen zeigen, wie stark sich auch in unserer aufgeklärten Zeit klassische männliche Attribute auf die Karriere auswirken können. Für eine repräsentative Studie der Fuqua School of Business an der Duke University in North Carolina wurden Stimmproben von 792 männlichen CEOs auf ihre Höhe untersucht. Resultat: Eine um 22,1 Hertz tiefere Stimme korrelierte mit einem um 187 000 Dollar höheren Jahreseinkommen und einem um 440 Millionen Dollar höheren Unternehmenswert. Eine etwas tiefere Stimme kann man sich übrigens auch aneignen – laut «20 Minuten» verhilft die Zürcher Stimmschule Stimmwerk jährlich über 200 Kunden zu einem karrierefördernden Bass.

Belegt ist auch der Zusammenhang zwischen der Körpergrösse eines Menschen und dessen Laufbahn. 88 Prozent der amerikanischen Präsidenten waren überdurchschnittlich gross, und auch 90 Prozent der CEOs der 500 weltweit grössten Unternehmen überragen das Mittelmass deutlich. Grösse hilft aber nicht nur an der Spitze: In Grossbritannien verdient eine um 20 Zentimeter grössere Person im Durchschnitt etwa 20 Prozent mehr als die kleinere.

MANAGEMENT IN DER SCHWEIZ

	Männlich	Weiblich	Schweizer	Ausländer	Alter (Durchschnitt)
TOPMANAGEMENT DER 120 GRÖSSTEN SCHWEIZER UNTERNEHMEN 2013					
CEOs	97%	3%	58%	42%	53
GL-Mitglieder	94%	6%	55%	45%	51
Verwaltungsräte	88%	12%	64%	36%	59
KARRIERE BEI DEN 20 SMI-UNTERNEHMEN*					
CEOs	100%	0%	25%	75%	53
GL-Mitglieder	92%	8%	32%	68%	52
Verwaltungsräte	86%	14%	40%	60%	60

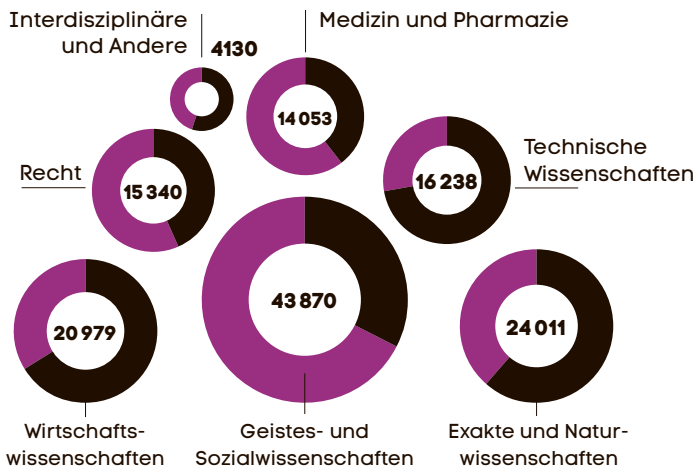
*Der Swiss-Market-Index (SMI) ist der bedeutendste Aktienindex der Schweiz. Er enthält die 20 grössten Titel aus dem Swiss-Performance-Index (SPI). Auf den SMI entfallen rund 85 Prozent der Gesamtkapitalisierung des Schweizer Aktienmarkts.

Quelle: BFS

SCHWEIZER HOCHSCHULEN 2012/13

Frauen Männer

Studierende nach Fachbereichgruppen



Total Studierende:

138 621

Ausländer:

39 472

Studierende an ETH Zürich/Lausanne:

26 704

ZAHLEN UND FAKTEN

GLATZE HILFT

Glaubt man dem amerikanischen Wissenschaftler Albert E. Mannes und seiner Umfrage, bringts die Glatze. Bei Foto-Experimenten mit 59 Probanden fand er heraus, dass Männer mit Kahlkopf als maskuliner, dominanter und mit besserem Führungspotenzial ausgestattet gelten. Allerdings wirken sie auch weniger attraktiv als Männer mit vollem Haar. Den Schwarzen Peter zogen Männer mit schütterem Haarwuchs; sie wurden als am schwächsten und unattraktivsten eingestuft. Wer CEO werden will, braucht also einen Kahlschlag? Mannes rät, es zumindest damit zu versuchen.

ANZUG FÖRDERT

Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 200 HR-Managern in Deutschland zeigt, wie wichtig die Verpackung auf dem Weg nach oben ist. 64 Prozent der Befragten sagten, die Kleidung habe einen grossen Einfluss auf die Karrierechancen. In einer ähnlich gelagerten amerikanischen Umfrage waren gar 80 Prozent der Befragten dieser Meinung. Tabu sind gemäss der Umfrage Sandalen, Flip-Flops, ärmellose T-Shirts, Sneakers und Trainingshosen; bei Männern ausserdem kurze Hosen – wer über 14 Jahren trägt auch so etwas! – und bei Frauen durchsichtige Kleidung sowie abgewetzte Jeans.

HAUSHALT STÖRT

Eine Langzeitstudie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung zeigt einmal mehr: Die Zeiten, in denen sich Mama allein um den Haushalt kümmerte, sind definitiv vorbei. Weniger als 5 Prozent der befragten Frauen sagten, dass ihnen Familie wichtiger sei als die eigene Erwerbstätigkeit. Den Männern kommt dies nicht ungelegen: 76 Prozent von ihnen gaben an, sich eine Partnerin zu wünschen, die sich um den eigenen Unterhalt kümmert. Interessant: 53 Prozent der Frauen glauben, dass Kinder die Karriere behindern. Auf Nachwuchs verzichten wollen 93 Prozent von ihnen dennoch nicht.

FÜLLE STOPPT?

Eine experimentelle Studie der Universität Tübingen mit 127 Personalmanagern zeigte, dass die Probanden übergewichtigen Menschen nur selten einen Beruf mit hohem Prestige zutrauen. Ebenso schätzen sie deren Chancen auf eine Führungsposition als gering ein. Ein weiteres Indiz also, dass Übergewicht ein Karrierekiller ist? Nein, sondern ein Hinweis darauf, dass die Personalmanager offenbar Vorurteile gegenüber übergewichtigen Personen haben. Denn in der Realität haben übergewichtige Männer sechsmal, Frauen sogar achtmal so häufig wie von den Personalexperten geschätzt einen hoch angesehenen Beruf.

LIEBE LESERINNEN UND LESER

So fröhlich hatte ich meinen ehemaligen Chef noch nie gesehen. Locker, mit Sportjacke und Jeans bekleidet, erzählte er mir von seiner neuen Firma, einem Start-up etwas ausserhalb der Stadt. Während er noch vor ein paar Jahren als CEO eines grösseren Schweizer Unternehmens mehreren Tausend Leuten vorstand, entwickelt er heute mit ein paar Freelancern in einem alten Fabrikgebäude eine neue Internetplattform. Ob das Projekt eine Chance habe, wollte ich wissen. «Keine Ahnung», meinte er lachend, «aber es macht Spass!» Und finanziell? Irgendwann werde sich das hoffentlich auszahlen, und sonst schraube er halt die Ansprüche etwas runter.

Was früher unvorstellbar war und als Karriereknick ausgelegt wurde, wird langsam salonfähig. Statt immer höher, immer reicher, immer mächtiger steht die Freude an der Arbeit im Vordergrund. Wie mache ich Karriere? Wie verdiene ich mehr? sind zwar immer noch die grossen Fragen in der Berufswelt. Aber ein neues Bewusstsein macht sich breit. Vielen Arbeitnehmern, auch Top Shots, ist ein freier Tag für Sport, Familie oder Hobbys wertvoller als ein saftiger Bonus. Dazu kommt, dass bestens ausgebildete Spezialisten oft mehr verdienen als ihre Chefs – und glücklicher sind.

Das brasilianische Maschinenbau-Unternehmen Semco geht gar noch einen Schritt weiter. Dort geben die Mitarbeiter einen Teil ihrer Einnahmen ab und «kaufen» sich damit einen Chef, der ihre Arbeiten koordiniert. Führung als Dienstleistung sozusagen. Oder wie es der Arbeitsmediziner Dieter Kissling etwas pragmatischer formuliert: «Suche dir den Arbeitgeber, der dir gut tut.»

Dominic Geisseler
stv. Chefredaktor

IMPRESSUM

DOSSIER KARRIERE
ist eine Beilage der SonntagsZeitung, siehe auch Impressum Seite 81

Chefredaktion Martin Spieler
Leitung Dominic Geisseler
Redaktion und Produktion Marius Leutenegger
Autoren Erik Brühlmann, Markus Ganz, Benjamin Gygax, Marius Leutenegger
Art Direction Tobias Gaberthuel
Layout Dino Caracciolo
Infografik Jürg Candrian, Rich Weber
Fotoredaktion Sonia Favre
Coverillustration Laura Jurt
Verlagsleitung Diego Quintarelli
Leitung Werbemarkt Adriano Valeri, Werdstrasse 21, Postfach, 8021 Zürich, Tel 044 248 40 40, www.sonntagszeitung.ch

VON DER LEITER AUFS KLETTERGERÜST

Karrieren werden vielfältiger, doch die klassischen Karrierevorstellungen sind weiterhin in den Köpfen

VON BENJAMIN GYGAX (TEXT) UND LAURA JURT (ILLUSTRATION)

«Und was machst du so?» Wie Karrieren bewertet werden, lässt sich bei einer Gelegenheit schön beobachten – beim Klassentreffen. Ein Glas Weisswein in der Hand, versucht man die Balance zwischen sympathischem Understatement und selbstbewusster Erfolgsstory zu halten. Man gäbe es nur ungern zu, aber schon nach dem Apéro haben Karrieren die Sitzordnung bestimmt. Und dies, obwohl kaum einer eine druckreife Antwort auf die Frage geben könnte: Was ist eigentlich Karriere?

Der Begriff Karriere leitet sich vom lateinischen Wort «carraria» für Fahrweg ab. Das Bild der zwei eingefahrenen Radspuren in der Landschaft trifft vor allem eine traditionelle Vorstellung von Karriere. Früher bedeutete Karriere zu machen, dass man nach einer Ausbildung in ein Unternehmen eintrat und dort nach seinen Eignungen Sprosse um Sprosse auf einer vorgegebenen Leiter nach oben stieg, bis man nicht mehr weiterkam. Mit jedem Aufstieg änderte sich der Titel. Die Zahl der Untergebenen und der Lohn stiegen an, das Büro, ein Firmenwagen oder die Kleidung zeigten den neuen Status. Die veränderte Arbeitswelt hat auch diese traditionelle Vorstellung relativiert. Unternehmen verändern sich schneller und sind weniger hierarchisch organisiert. Die Mitarbeitenden sind wie die Unternehmen weniger loyal und wechseln die Stelle häufiger. Schnell wechselnde und informelle Zusammenarbeit wird häufiger. Die Bedeutung der Projektarbeit und von Wissen ist gewachsen. Das führt dazu, dass Karrieren weniger linear verlaufen und damit weniger planbar sind. Heute ist die Leiter-Karriere oft eine Portfolio-Karriere – oder, um beim Bild zu bleiben: eine Klettergerüst-Karriere. Man macht mal dies, wechselt, macht fünf Jahre lang etwas anderes, nimmt einen Teil der Erfahrung mit und beginnt wieder etwas Neues.

ERFOLG HAT MINDESTENS DREI GESICHTER

Solche zusammengesetzten Karrieren machen den Begriff nicht klarer. Wie kann man also heute Karriere definieren? «Ich muss Sie enttäuschen, es gibt keine allein gültige Definition», antwortet Matthias Mölleney. Der 53-Jährige hat sein Berufsleben im HR verbracht, war bei Lufthansa, Swissair, Centerpulse und Unaxis, bis er sich als Berater selbstständig machte und die Leitung des Center for Human Resources Management and Leadership an der HWZ übernahm. «Man kann sich der Frage aber von drei Seiten nähern: Einige sagen, ‹wenn ich nicht CEO geworden bin, war es keine Karriere› – sie argumentieren mit dem Prestige. Eine andere Sichtweise fragt danach, ob jemand seine Ziele erreicht hat. Die Ziele können hoch oder niedrig gesetzt sein. Und die dritte Betrachtungsweise ist philosophisch. Hat jemand geschafft, seine Talente zu erkennen und maximal einzusetzen – zu seinem Wohl und jenem seiner Umwelt?» Müsse man eine Schnittmenge dieser drei Betrachtungsweisen finden, so laute sie schlicht: «Stillstand und Karriere vertragen sich schlecht.»

Was zählt diese Sicht in der Arbeitswelt? Noch nicht so viel, muss der HR-Fachmann zugestehen: «In der Praxis verknüpfen viele Karriere immer noch mit Macht über Menschen und Budget.» Diese Einschätzung stützen auch Statistiken. Das Schweizer HR-Barometer 2012 der Universität Zürich und der ETH Zürich zeigt, dass die Karriereorientierung von Arbeitnehmenden ziemlich konservativ ist. Knapp 50 Prozent der Befragten äussern traditionell-aufstiegsorientierte und 14 Prozent traditionell-sicherheitsorientierte Karrierevorstellungen. Mattias Mölleney sieht aber auch immer mehr junge Nachwuchskräfte, die wenig Interesse an solchen Karrieren zeigen: «Sagt man denen, wir wollen dich zu einer Führungskraft aufbauen, deshalb musst du die nächsten Jahre richtig ranklotzen, und über ein Pensum von weniger als 100 Prozent müssen wir gar nicht erst reden, dann antworten viele: Der Preis ist mir zu hoch.» Vielen sei ein freier Tag für Sport, Familie, Hobbys oder eigene Projekte wertvoller. Matthias Mölleney sagt: «Leider wird aber gerade auch in grossen Unternehmen die Übernahme von Führungsaufgaben immer noch als höchste Form der Belohnung für Treue, Verfügbarkeit und gute Leistung gesehen.» Das sei fatal, denn es ist ja noch lange nicht klar, dass eine gut arbeitende Person auch gut führen könne.

SCHWIERIGERE AUFGABEN STATT MEHR MACHT

Einen möglichen Ausweg bieten neue Karriereformen. Hervorragenden Fachleuten, die sich eine Führungsaufgabe nicht zutrauen oder aufbürden wollen, steht heute in immer mehr Unternehmen eine Fachkarriere offen. Sie soll ihnen eine Entwicklung ermöglichen und dem Unternehmen wichtiges Know-how erhalten. Im Lauf einer solcher Karriere wird der Aufgabengrad schwieriger, das Unternehmen erwartet bessere Lösungen für anspruchsvollere Problemstellungen – sonst ändert sich nicht viel. Dieses Karrieremodell kommt aus dem technischen Bereich und ist dort immer häufiger anzutreffen. «Ansatzweise sehen wir es aber zum Beispiel auch in den öffentlichen Verwaltungen, etwa für naturwissenschaftliche Spezialisten», sagt Matthias Mölleney. «Im Dienstleistungsbereich ist es dagegen noch wenig verbreitet.»

2 WAS IST KARRIERE?

Häufig finde man Fachkarrieren auch in Kombination mit Projektkarrieren: «Spezialisten wechseln zwischen Phasen von Wissenserwerb und Projektarbeit – das ist wie ein Ein- und Ausatmen.»

Eine besondere Unternehmenskultur oder -organisation brauche es eigentlich nicht, um Fachkarrieren einzurichten, sagt der HR-Berater: «So simpel es auch klingt – es braucht einfach ein Salärsystem, das diese Karriereform abbildet.» Die Löhne in Fachkarrieren sind aber meist nicht mit jenen in einer Führungskarriere vergleichbar. Der HR-Spezialist findet, das müssten sie auch nicht, doch sie sollten immerhin ähnliche Dimensionen erreichen. Ausnahmen bestätigen allerdings die Regel: «Ich würde behaupten, bei IBM gibt es einige Fachspezialisten, die mehr verdienen als der CEO», sagt Matthias Mölleney. «Einen Nobelpreisträger bekommt man in den seltensten Fällen gratis.» Letztlich steckt hinter dem Modell der Fachkarriere eine andere Bewertung von Leistungen für ein Unternehmen. Der Personalfachmann erklärt: «Ich nenne den Studierenden immer folgendes Beispiel: Stellt euch vor, ihr kauft ein Flugticket. Ein neues Preismodell lasst euch wählen, für welche Teilleistung ihr zu zahlen bereit seid.» Wir alle würden für zwei qualifizierte Piloten gern bezahlen, etwas wert sind uns auch die Leistungen der Flight-Attendants oder jener Leute, die unseren Koffer verstauen und das Flugzeug warten. «So entsteht eine Liste von Funktionen, bei denen ich als Passagier einsehe, dass ich sie bezahlen muss – der CEO und die anderen Vorgesetzten stehen aber nicht darauf.»

FÜHRUNG ALS DIENSTLEISTUNG

Dieses Beispiel führe zu einem neuen Führungsverständnis: Die Mitarbeitenden müssten selber darauf kommen, dass es jemanden brauche, der sie koordiniert. «Führung ist Dienstleistung an den Geführten», sagt Matthias Mölleney. «Diese geben einen Teil der erwirtschafteten Einnahmen ab und ‹kaufen› dafür eine Führungskraft, die ihre Arbeit koordiniert.» Dieses umgedrehte Führungsverständnis bringt auch neue Formen mit sich, wie Karrieren vorangetrieben werden. Das bekannteste Beispiel dafür ist Semco. Das brasilianische Unternehmen ist inzwischen eines der erfolgreichsten und wachstumsstärksten des Landes – und dies mit einem speziellen Karrieremodell: Die Mitarbeitenden wählen ihre Vorgesetzten. «Interessant daran ist, dass entgegen dem Vorurteil nicht einfach die Nettesten, Durchsetzungsschwächsten gewählt und dass Führungskräfte auch nicht schlechter bezahlt werden», sagt Matthias Mölleney. «Die Mitarbeitenden haben ein feines Gespür für Menschen, die klare Vorgaben machen, Mitarbeitende wertschätzen und führen können. Weil man den Arbeitsplatz behalten und einen guten Lohn verdienen will, wählt man die richtigen Vorgesetzten.»

«MAN MUSS GRENZEN ZIEHEN KÖNNEN»

Viele Manager laufen am Limit. Müssen sie das heute tun, um erfolgreich zu sein? Nein, meint **Dieter Kissling.** Der Facharzt für Allgemeinmedizin und Arbeitsmedizin leitet das Institut für Arbeitsmedizin (IFA) in Baden

VON MARIUS LEUTENEGGER (TEXT) UND LEA MEIENBERG (FOTO)

Arbeitsmediziner Dieter Kissling: «Wir haben eindeutig ein Führungsproblem in der Wirtschaft»

In einer Studie der Bertelsmann-Stiftung und des Schweizer Instituts Sciencetransfer geben 70 Prozent der befragten Manager an, unter dauernder psychischer und physischer Erschöpfung zu leiden. Macht die Teppichetage krank?
Grundsätzlich nein – denn grundsätzlich macht Arbeit gesund. Arbeitslose sind fünfmal häufiger krank als Arbeitnehmende, die nicht physisch oder psychosozial belastet sind und die nicht um den Arbeitsplatz bangen müssen. Es gibt jedoch ein Aber: Wegen der Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten 30 Jahren sind neue Belastungsfaktoren hinzugekommen. Viele Leute stehen unter Zeitdruck, andauernd wird Multitasking verlangt, und wir müssen anstrengende Emotionsarbeit leisten.

Emotionsarbeit?
Früher waren die meisten in der Produktion tätig, heute geht es immer mehr darum, beim Gegenüber gute Gefühle zu erzeugen. Chefs, Verkäufer, Ärzte – fast alle müssen ständig geben, geben, geben. Das fordert viel von ihnen ab. Die Verschiebung von der körperlichen zur emotionalen Arbeit hat auch zu einer Entwicklung weg von körperlichen zu psychischen Erkrankungen geführt.

Dass ausgerechnet so viele Manager erschöpft sind, die in der Regel als besonders leistungsfähig gelten, lässt aber schon einen Systemfehler vermuten ...
Diesen gibt es auch. Viele Unternehmen sind vom Gedanken an den Shareholder-Value getrieben. Fällt ein Jahresgewinn gut aus, wird für das nächste Jahr ein noch höherer Gewinn budgetiert. Die Arbeitsmenge und die Anforderungen werden dann so lange gesteigert, bis die Leute überfordert sind.

Aus wirtschaftlicher Sicht verhalten sich die Unternehmen aber rational: Der Markt zwingt sie, Umsatz und Gewinn ständig zu erhöhen.
Nein, das Verhalten ist nicht rational, denn die Unternehmen erreichen ihre Ziele auf diese Weise eben genau nicht. Untersuchungen zeigen, dass die Produktivität zunimmt, wenn man die Arbeitsmenge erhöht – aber nur bis zu einer gewissen Grenze. Steigt die Arbeitsmenge dann weiter, fällt die Produktivität ab. Man kann eine Zitrone eben nicht ewig auspressen; den Mitarbeitenden immer mehr aufzubürden, ist schlicht nicht nachhaltig.

Weniger wäre also mehr?
Das ist oft so. Eine Untersuchung zeigt, welche Gesundheitsfaktoren am meisten Produktivität kosten. Erschöpfung liegt auf Platz eins, gefolgt von Depression. Man kann in vielen Fällen mehr aus den Leuten herausholen, wenn man sie weniger belastet. Mindestens so wichtig scheint mir aber, wie man mit den Mitarbeitenden umgeht. Seit 1979 wird die Transferplus-Studie durchgeführt. Sie erhebt unter anderem die Zahl der sogenannt resignativ zufriedenen Mitarbeitenden. Das sind Leute, die am Arbeitsplatz resigniert haben und einfach ihre Pflicht erfüllen. Deren Anteil lag zwischen 1979 und 1991 bei etwas über 20 Prozent. 1998, in der von Restrukturierungen und Massenentlassungen geprägten Ebner-Ära, stieg der Anteil auf 42 Prozent. Danach ging er etwas zurück, jetzt sind wir bei 40 Prozent. Unter den gegebenen Umständen kann sich also ein enorm hoher Anteil von Leuten nicht ausreichend entfalten. Und das bedeutet, dass die Unternehmen Ressourcen verschleudern.

Warum verhalten sich viele Unternehmen denn falsch?
Wir haben eindeutig ein Führungsproblem in der Wirtschaft. Führungskräfte kümmern sich zu stark ums Tagesgeschäft und vernachlässigen ihre Kernaufgabe: die Führung. Soziologische Modelle zeigen, dass der Lohn gerecht und marktkonform sein muss, darüber hinaus aber die sogenannten Softskills für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ausschlaggebend sind. Dazu zählen Anerkennung, Wertschätzung, die Einbindung ins Team, das Gefühl, unterstützt zu werden. Und genau hier mangelt es, weil sich Führungskräfte keine Zeit mehr nehmen, um zu führen.

Viele Führungskräfte sind am Anschlag – und Sie fordern jetzt, dass sie sich auch noch stärker um die Mitarbeiter kümmern.
Sie müssen nicht mehr, aber andere Aufgaben wahrnehmen. Ihre Aufgabe ist die Führung. Sie brauchen nicht unbedingt Fachkompetenz, sondern müssen gut organisieren, die Leute richtig einsetzen und motivieren können.

Es ist aber fraglos so, dass der Druck auf die Kaderleute stetig steigt. Ist es heute denn überhaupt noch möglich, Karriere zu machen, ohne bis zum Umfallen zu arbeiten?
Die Antwort lautet schlicht ja. Ein Kadermitarbeiter muss auch die Kompetenz haben, Grenzen zu zie-

3 MACHT KARRIERE KRANK?

hen – und diese Kompetenz wird immer wichtiger. Wer 14 Stunden am Tag arbeitet und rund um die Uhr erreichbar ist, mag kurzfristige Erfolge erzielen, kurz aufflammen – aber irgendwann kommt es zur Überlastung. Es zeichnet einen Kadermitarbeiter aus, dass er mit der eigenen Energie haushälterisch umgeht. Und dass er im richtigen Moment Entscheide fällt, die einen langfristigen Erfolg ermöglichen.

Aber was soll jemand tun, dem ständig mehr aufgebürdet wird? Bleibt dann nur die Kündigung?
Ich bin tatsächlich der Meinung: «Suche dir den Arbeitgeber, der dir guttut.» Es ist besser, einen Job aufzugeben, als krank zu werden. Ich würde aber eher empfehlen, nach oben klar zu signalisieren: Es geht nicht mehr. Vielen fehlt heute der Mut, Grenzen einzugestehen – denn das könnte als Schwäche ausgelegt werden. Offenbar wird immer noch einer eigenartigen Vorstellung von Männlichkeit nachgelebt.

Eben: Man steht zu den Grenzen – und wird dann nie wieder befördert.
Nein, ich erfahre, dass sich in dieser Hinsicht wirklich etwas ändert. Wer heute den Mut hat, zu einer Überforderung zu stehen, wird deswegen nicht bestraft. Man darf nicht vergessen, dass die Schweizer Wirtschaft von KMU dominiert wird. Man spricht zwar immer von den wenigen Grosskonzernen, aber die meisten Menschen arbeiten in kleineren Firmen. Und dort verbreitet sich das Bewusstsein, dass man bezüglich der Mitarbeitenden langfristig denken muss, immer stärker.

Woran machen Sie das fest?
In der Westschweiz beschäftigen wir drei und in der Deutschschweiz neun Arbeitspsychologen, die nichts anderes tun, als Firmen in dieser Hinsicht zu beraten. Sie sind voll ausgelastet.

In einem Merkblatt halten Sie Persönlichkeitsmerkmale des typischen Burn-out-Gefährdeten fest: Neigung zu hoher Leistungsbereitschaft, sehr engagiert, starke Identifikation mit der Arbeit, sehr wettbewerbs- und erfolgsorientiert. Warum soll ein Unternehmen daran interessiert sein, solche Mitarbeitende zu bremsen?
Weil es vom Nachhaltigkeitsgedanken her einfach idiotisch ist, die Leute zu überlasten. Fällt der Mitarbeiter wegen eines Burn-outs aus, geht viel Know-how verloren.

KEIN KINDERSPIEL

Wie lassen sich Kinder und Karriere miteinander vereinbaren? Paare berichten von ihren Erfahrungen

VON BENJAMIN GYGAX (TEXT) UND LEA MEIENBERG (FOTO)

Die Ärzte Gabi Stocker und Ueli Peter konnten beide Karriere machen – trotz Familie. «Man muss einander Dinge ermöglichen und nicht Verhinderer sein», sagen sie

Es gab schon immer Familien, in denen beide Elternteile arbeiten mussten, damit sie finanziell über die Runden kamen – und auch heute gibt es sie. Doch selbst wenn Geld keine Rolle spielt, wollen Frauen wie Männer ihre Berufstätigkeit oft nicht an den Nagel hängen, wenn sie Kinder bekommen. Arbeitgeber und Kinder haben allerdings Ansprüche und sind nicht zu jedem Kompromiss bereit. Sich als Paar mit diesen Ansprüchen zu arrangieren, wird leicht zum konfliktträchtigen Hin und Her, bei dem um Betreuungstage und Stellenprozente gefeilscht wird. Wie schaffen es Paare, Familie und Karriere unter einen Hut zu bringen?

Offen und ausführlich hat Antoinette Hunziker in einem Interview mit der Fachstelle für Gleichstellung von Mann und Frau des Kantons Zürich berichtet. Sie war unter anderem Vorsitzende der Schweizer Börse und CEO einer Börse mit Sitz in London; heute ist sie Geschäftsführerin der Forma Futura Invest AG. Sie erzählt, sie habe nach der Geburt ihres Sohns ihre anspruchsvolle Stelle gekündigt: «Mein Sohn war ein Wunschkind, und ich ging davon aus, dass ich mich die nächsten zehn Jahre aufs Muttersein konzentrieren würde.» Aber sie habe dann schnell gemerkt, dass ihr etwas fehle. «Heute würde ich Müttern empfehlen, weiterzuarbeiten. Die Arbeit ist ein wichtiger Teil meines Lebens. Allerdings war für mich auch immer klar, dass mein Kind erste Priorität hat. Ich habe meinen Sohn praktisch jeden Abend ins Bett gebracht. Es ist wichtig, mit dem Kind auch regelmässig den Alltag zu teilen.» Deshalb arbeitete sie zunächst nur einen Tag in der Woche, dann lange Zeit 50 Prozent – und als CEO der Börse war sie zu 80 Prozent angestellt, während ihr damaliger Mann sein Pensum reduzierte. Doch wie hat sie ihren Arbeitgeber von dieser Lösung überzeugen können? Antoinette Hunziker sagt: «Ich konnte dem Verwaltungsratspräsidenten klarmachen, dass andere Geschäftsführer in diversen Verwaltungsräten sitzen oder im Militär aktiv sind, während ich die Arbeit mit meinem Kind vereinbaren muss. Vieles ist eben eine Frage der Organisation.»

Auch wenn man nicht bis zum CEO aufsteigen will, sind Probleme zu bewältigen. Der Blick in Statistiken zeigt, dass die Hürden weiterhin hoch sind: Teilzeitarbeit ist bei Frauen zwar weit verbreitet, ein partnerschaftliches Familienmodell – also die ungefähr gleiche Verteilung von Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit – ist aber die Ausnahme. Eine Auswertung des Fachstelle für Gleichstellung von Mann und Frau des Kantons Zürich zeigt, dass der Anteil von Frauen, die teilzeitlich erwerbstätig sind, seit 1991 von 49 auf 58 Prozent zunahm, während der Anteil der Vollzeitarbeit sank. Doch bei den Männern liegt der Anteil der Teilzeitarbeit trotz Zunahme weiter bei tiefen 12 Prozent – die meisten von ihnen arbeiten zudem mit einem Pensum zwischen 50 und 90 Prozent. Familie und Karriere parallel zu meistern, scheint also immer noch vor allem eine Aufgabe für Frauen zu sein. Das bestätigt auch ein Blick in die Buchhandlungen: Es ist Mode geworden, dass bekannte und erfolgreiche Frauen – neben beruflicher und familiärer Belastung – einen Ratgeber schreiben: «Lean in», rät Facebook-COO Sheryl Sandberg berufstätigen Müttern. Die Politologin Anne-Marie Slaughter verarbeitete ihre eigenen Erfahrungen in einer Kolumne mit dem Titel «Why Women Still Can't Have It All». Was nun? Der Verdacht liegt nahe, dass solche Bekenntnisliteratur einem nur das eigene Unvermögen unter die Nase reibt oder bestenfalls die gefasste Meinung bestätigt.

4 FAMILIE UND KARRIERE – GEHT DAS?

Betrachtet man die Situation aus einem anderen Winkel, könnte man auch sagen: Es ist heute vor allem für Männer schwierig, Familienengagement und Beruf unter einen Hut zu bringen, denn es wird immer noch wenig akzeptiert, wenn sie zugunsten der Familie Teilzeitarbeit leisten wollen. Kinder und Karriere miteinander vereinbaren konnte Ueli Peter. Der Gastroenterologe arbeitet seit drei Jahren mit einem 80-Prozent-Pensum als Leitender Arzt am Kantonsspital Winterthur und sagt: «Ich habe damals an zwei Spitälern 40 und 60 Prozent gearbeitet. Als ich am einen Ort aufgehört habe, konnte ich am anderen auf 80 Prozent aufstocken. Mein Arbeitgeber hat das sehr begrüsst.» Seine Frau Gabi Stocker ist ebenfalls Ärztin und arbeitet seit rund einem Jahr als stellvertretende Chefärztin in der Frauenklinik Triemlispital, ihr Pensum beträgt 70 Prozent. Ueli Peter war in der Familienplanung eher die treibende Kraft, und er sagt: «Es war eine klare Bedingung von Gabi: Ein drittes Kind gibt es nur, wenn ich auf 80 Prozent reduziere.» Er habe seither mehrere attraktive Angebote für Vollzeitstellen erhalten, die er nicht angenommen habe.

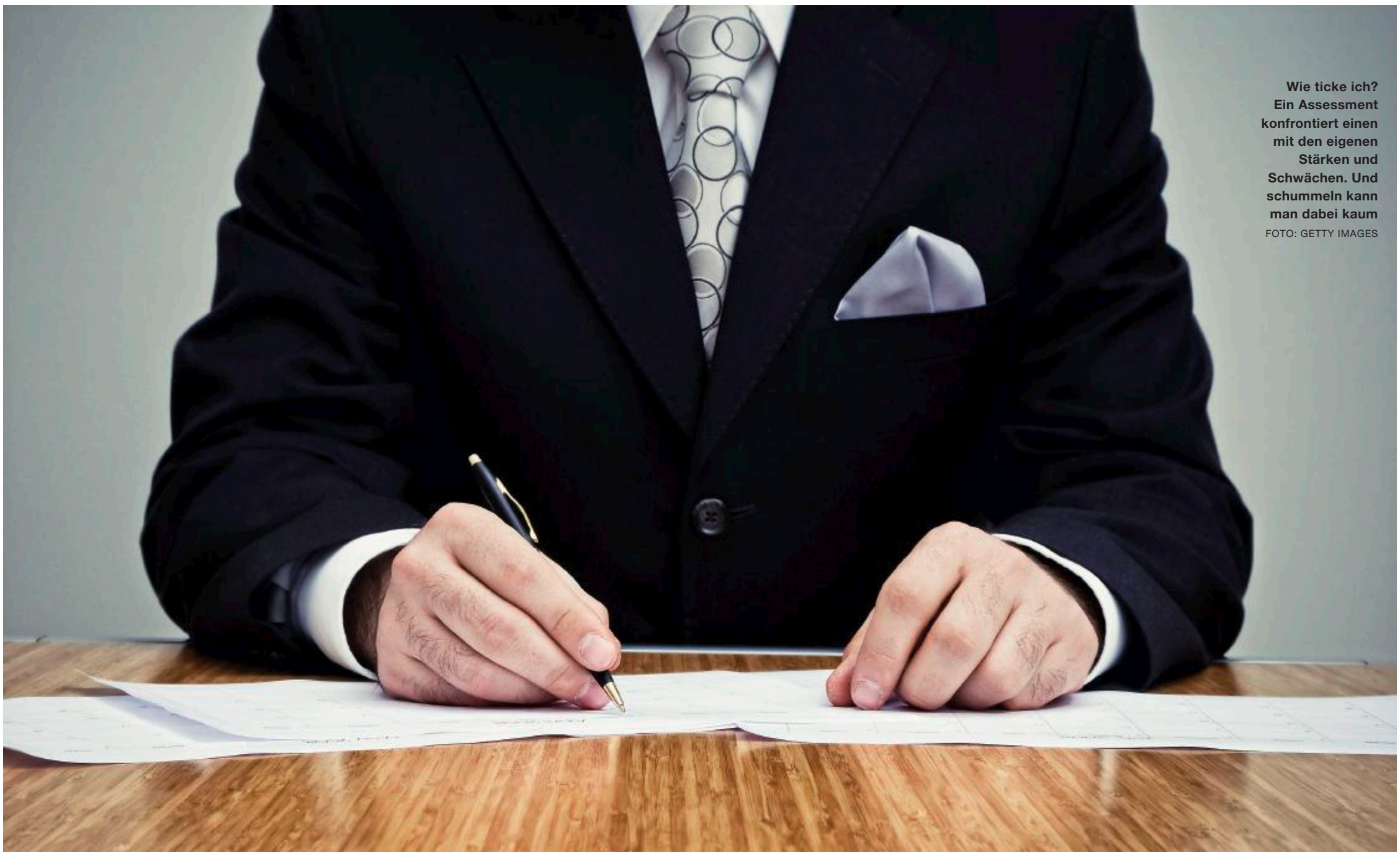
UNREGELMÄSSIGKEIT VERURSACHT STRESS

Je einen Tag sind die beiden Ärzte zu Hause, um auf ihre Kinder aufzupassen. Auch in der Stadt Zürich, wo das Betreuungsangebot besser ausgebaut ist als in vielen Landgemeinden, bleibt die Kinderbetreuung das grösste Problem. Zunächst besuchten zwei der Kinder eine Krippe. «Als ich auch im Triemli arbeitete, ging das gut, weil das Bringen und Holen nicht nur an Gabi hing», sagt der Arzt, und die Ärztin erinnert sich: «Als ich hochschwanger mit zwei Kindern um sieben Uhr morgens aufs Tram hätte gehen sollen, suchten wir eine andere Lösung.» Seit neun Jahren haben die beiden eine Kinderfrau angestellt und sind mit dieser Lösung äusserst zufrieden, auch wenn sie ein gewisses Risiko mit sich bringe: «Ein Problem haben wir, wenn unsere Kinderfrau krank wird – doch das kommt eigentlich nie vor», sagt Ueli Peter. Der grösste Stressfaktor im Alltag von Familie Peter-Stocker ist arbeitsbedingt; es gibt Notfälle, und als Ärztin und Arzt leisten sie häufig Pikettdienst. Gabi Stocker: «Dann musste ich unseren Kindern auch schon sagen, sie müssten tapfer sein und ihre Pizza-Teller zu den Nachbarn hinübertragen, weil ich einen Anruf erhielt und Ueli noch nicht zu Hause war.»

Ueli Peter sagt zwar: «Wir haben keine extrem steile Karriere gemacht; wir machen einfach unseren Job als Ärzte.» Das Beispiel des Paars zeigt trotzdem, wie sich ein anspruchsvoller Job mit Führungsaufgaben und Familie vereinbaren lässt. «Wichtig ist einfach, berufliche Gelegenheiten zu packen, die sich bieten», findet der Arzt. Die Karriereschritte müsse jeder selber machen, aber die Familienplanung hätten sie natürlich schon miteinander besprochen. Gabi Stocker ergänzt: «Man muss einander Dinge ermöglichen und nicht Verhinderer sein.» Allerdings hat die gemeinsame Erwerbs- und Familienarbeit ihren Preis: Die beiden finden einhellig, die Zeit als Paar und für sich allein leide. «In der Freizeit unternehmen wir immer etwas mit den Kindern», sagt Ueli Peter, «und es käme uns nicht in den Sinn, Ferien zu machen, in denen man die Kinder abgeben kann.»

SELTENE FAMILIENMODELLE WERDEN HÄUFIGER

Gabi Stocker sagt: «Letztlich haben wir den Eindruck, das Verhältnis zwischen Aufwand und Erreichtem stimmt.» Sie hätten beide eine faszinierende und erfüllende Arbeit und nicht das Gefühl, beruflich oder in der Familie käme etwas unter die Räder, ergänzt Ueli Peter. Dieses Gleichgewicht zu halten, ist aber nicht einfach. Die Sozialwissenschaftlerin Margret Bürgisser hat im Rahmen zweier Nationalfondsprojekte 1994 und 2004 familiäre Rollenteilungen untersucht und dazu Paare befragt. Weil sie glaubt, dass sich in den letzten Jahren einiges verändert habe, will sie die Ergebnisse heute nicht mehr zitieren, und sie plant, die Studie bald zu wiederholen. Eine Beobachtung macht sie aber: «Zwei Gruppen scheinen zu wachsen: jene der Familien in prekären finanziellen Verhältnissen, bei denen beide Elternteile voll arbeiten und sich morgens und abends die Klinke in die Hand geben, um ihre Kinder selber zu betreuen. Und jene der hoch qualifizierten Eltern, die Erziehungs- und Hausarbeit so weit wie möglich übergeben, um ihre Karrieren verfolgen zu können.»



Wie ticke ich? Ein Assessment konfrontiert einen mit den eigenen Stärken und Schwächen. Und schummeln kann man dabei kaum
FOTO: GETTY IMAGES

KEIN HEISSER STUHL

Manche Karriereleiter führt über ein Assessment. Wie kommt ein solches zustande – und wie fühlt es sich an, unter die Lupe genommen zu werden?

VON MARIUS LEUTENEGGER

Der Albtraum hat einen Namen», überschreibt «Spiegel online» einen Beitrag über Assessment Center. Und bildet damit keine Ausnahme: Medienberichte zeigen, dass sich viele nicht gerade darum reissen, ein Assessment zu durchlaufen – also ein Personalauswahlverfahren, bei dem Denkmuster, Verhaltensmerkmale und Kompetenzen eines Bewerbers geprüft werden. Manche halten ein Assessment Center offenbar für eine Art Dunkelkammer von Big Brother: Sie befürchten, dass dort mit geheimen Verfahren auch die hinterste Ecke der Seele ausgeleuchtet wird und dann alle mühsam verborgenen Schwachstellen zum Vorschein kommen. Aber wie ist es wirklich? Wie verläuft ein Assessment – und welche Resultate bringt es hervor?

Das lässt sich am besten im Selbsttest evaluieren. Und dieser erfolgt nicht bei irgendwem, sondern beim Branchenprimus: bei Korn/Ferry. Das amerikanische Unternehmen gehört zu den Top 3 im globalen Executive Search, also bei der Suche von Top-Kaderleuten. Korn/Ferry hat sich auf das oberste Kader spezialisiert. «Unser Honorar für die Personalsuche beginnt bei 90 000 Franken und beläuft sich in der Regel auf ein Drittel des Jahreseinkommens des künftigen Stelleninhabers», sagt Stefan Seger, Schweiz-Chef von Korn/Ferry. Sein Unternehmen sucht also Leute, die fortan mindestens eine Viertelmillion Franken verdienen. Die Frage, die mein Assessment beantworten soll, kann daher nur lauten: Habe ich das Zeug zum CEO?

Die Recherche beginnt mit einem Vorgespräch mit Stefan Steger. Der alerte Salzburger ist Jurist und arbeitete im Industriesektor, ehe er zum Executive Search stiess. Vor drei Jahren wechselte er zu Korn/Ferry in die Schweiz; das Unternehmen unterhält hier zwei Büros, eines in Genf und eines im Prime Tower in Zürich, wo sich auch der Europasitz des Konzerns befindet. Stefan Steger liebt die Aufgabe, die richtigen Leute und die richtigen Stellen zusammenzubringen. «Schön ist, dass man ständig mit spannenden Menschen und ihren Lebensgeschichten konfrontiert wird. Und ich finde meine Tätigkeit sinnvoll.» Denn die Wahl eines CEO habe grosse Auswirkungen auf ein Unternehmen – auf dessen Resultate ebenso wie auf die Mitarbeitenden.

5

HABE ICH DAS ZEUG ZUM CHEF?

DAS UNTERNEHMEN MUSS WISSEN, WEN ES BRAUCHT

Executive Search setze viel Branchenkenntnis voraus, sagt Steger. «Man muss ein Geschäft sehr genau verstehen, um ableiten zu können, welche Eigenschaften die Führung braucht.» Die meisten der 52 in der Schweiz tätigen Mitarbeitenden von Korn/Ferry sind daher spezialisiert. Ein Team kennt sich in der Chemiebranche aus, ein anderes im Finanzmarkt. «Sich auskennen» heisst vor allem auch: die richtigen Leute kennen, wissen, wer wo sitzt – und wer Lust auf Veränderungen hat. «Der Begriff ‹Headhunter› ist irreführend», sagt Stefan Steger. «Natürlich treten wir manchmal direkt an die besten Leute in der Branche heran und laden sie zu einem Gespräch ein – aber viele Top-Leute melden sich selber bei uns. Wir sind eine wichtige Anlaufstelle.»

Erhält Korn/Ferry den Auftrag, Kandidaten für eine Topstelle vorzuschlagen, beginnt die Evaluation nicht sofort. «Wir starten mit der Beratung und der Analyse», so Steger. «Gehen externe CEO-Besetzungen schief, liegt das oft daran, dass die Mitglieder eines Entscheidungsgremiums keine einheitliche Vorstellung vom Profil des künftigen Stelleninhabers hatten.» Zuerst müsse man daher exakt herausschälen, welche Persönlichkeit gesucht werde. Stefan Steger zieht ein Set von 21 Karten mit Eigenschaften hervor, die einen CEO charakterisieren. «Oft bitten wir dann den Verwaltungsrat, die Eigenschaften zu priorisieren: Was erwarten sie vom Kandidaten in erster Linie? Was ist wichtig, aber nicht ausschlaggebend?» Ziel sei, ein glasklares Profil erstellen zu können, anhand dessen sich eine Suchstrategie entwickeln lasse. «Man findet nie jemanden, der zu 100 Prozent zu einer Stelle passt, aber man muss die Prioritäten kennen – dann kann man auch vernünftige Kompromisse schliessen.»

Grundsätzlich findet Stefan Steger, Unternehmen müssten sich immer so organisieren, dass sie selber die meisten Stellen neu besetzen könnten – intern. «Die Wahrscheinlichkeit, dass eine interne CEO-Lösung besser ist als eine externe, ist gross», weiss der Spezialist. «Eigentlich müsste der Verwaltungsrat jederzeit sagen können: Das hier sind die beiden potenziellen Nachfolger – welchen nehmen wir? Hinter den meisten externen CEO-Suchen steht ein Problem, sonst gäbe es die Suche nicht.» Allerdings seien auch Unternehmen, die ihre Hausaufgaben gemacht hätten, auf Executive-Search-Dienstleistungen angewiesen. «Die Aussenperspektive ist unerlässlich. Ohne sie kennt man den Benchmark der Branche zu wenig.» Und schliesslich sei es auch sinnvoll, die internen Bewerber noch einmal einer genauen Prüfung zu unterziehen.

VOR DEM BILDSCHIRM AUF DEM GLATTEIS

Fast jeder Kandidat, der für eine Stelle infrage kommt, füllt zuerst online einige Fragebogen aus. Wobei der Begriff «Fragebogen» bei Korn/Ferry nicht gern gehört wird; hier spricht man von «psychometrischen Assessments». Auch ich erhalte einen entsprechenden Link. In meinem Fall ist die Ausgangslage rein virtuell: Als freischaffender Journalist mit eigenem Textbüro, in dem nur Freunde mitarbeiten, bin ich beruflich so glücklich, wie ich es nur sein kann. Aber es schadet natürlich nicht, zu wissen, ob ich CEO werden könnte, wenn ich das denn dereinst werden müsste. Also los! Zuerst muss ich ein paar simple Fragen über meine Person und Laufbahn beantworten. Dann folgt eine Case Study: Ich werde von der Firma, für die ich arbeite und bei der ich gerade eine riskante Entscheidung gefällt habe, in eine kriselnde Regionalniederlassung versetzt. Im Multiple-Choice-Verfahren muss ich einschätzen, ob es sich dabei um eine Ermutigung oder einen Verweis handelt. Ich klicke und klicke – und werde bald skeptisch: Mir fehlen Informationen, um authentisch antworten zu können, oft hätte ich Nachfragen, die ich aber nicht stellen kann. Wie sollen die Experten von Korn/Ferry da ein adäquates Bild erhalten?

WAS WILL MAN DENN BLOSS VON MIR?

Weiter geht es mit «StyleView II». Zügig gebe ich auf einer Skala an, inwieweit Beschreibungen auf mich zutreffen. «Sie neigen dazu, die Welt als zu einfach zu betrachten»; «Sie bevorzugen Situationen, in denen nur ein einziges Problem vorliegt, für das es mehrere mögliche Lösungen gibt»; «Sie haben es gern, wenn Ihre Arbeit nicht direkt beaufsichtigt wird, Sie Probleme aber mit jemandem besprechen können». Und so weiter, dutzendfach. Oft ähneln sie einander, und ich muss schon sehr genau hinschauen. Will man die Konsistenz meiner Antworten abklopfen? Mir geht es wohl wie allen, die solche Tests ausfüllen: Ich versuche, das System dahinter zu entschlüsseln. Und bei allen Vorsätzen, möglichst ehrlich zu sein, gebe ich natürlich immer wieder eine Antwort, die mich ins beste Licht rücken soll. Nach einer Stunde bin ich mit dem ersten Teil durch.

Tags darauf folgt der zweite: meine Selbsteinschätzung. Rund 140 Fragen sind in vier Abschnitte gegliedert: Verhalten und Persönlichkeit, Aussagepaare, biografische Daten, situatives Urteilsvermögen. «Ich weiss immer, was ich will» – stimme ich dem voll und ganz zu? Kann ich Menschen dazu bringen, offen für Kritik zu sein? Erziele ich in bekannten Situationen bessere Resultate als in neuen?

VERFAHREN VOM PSYCHOLOGEN

Der Hintergrund der Fragen ist mir immer weniger klar, und ich gehe davon aus, dass die Auswertung der Antworten hochkomplex ist. Umso überraschter bin ich, als ich am Schluss ein computergeneriertes «Results Summary» erhalte: Auf fünf Skalen erfahre ich, dass ich gern eine breite Perspektive einnehme und nicht so detailversessen bin, dass ich an einmal gefundenen Methoden festhalte, gern mehrere Projekte parallel verfolge und Rückmeldungen schätze. Ich staune – bei den Fragen ging es eigentlich um ganz andere Dinge. Wie geht so etwas?

Antwort gibt Alain Bertallo. Der fröhliche und energiegeladene Ethnologe arbeitete unter anderem in der chemischen Industrie. «Meine Passion ist aber, Menschen kennen zu lernen», sagt er – und deshalb ist er auch schon seit sieben Jahren bei Korn/Ferry tätig, wo er den ganzen Tag lang intensiv mit Menschen zu tun hat. «Bei Tests mit psychometrischen Verfahren ist jenen, die Antwort geben, nie ganz klar, was genau hinter der Frage steckt», sagt er. «Bei unserer Fallstudie ist zum Beispiel völlig egal, was Sie entscheiden. Wir möchten aber wissen, wie Sie zu Ihrem Entscheid kommen.» Alle Verfahren werden genau auf das Profil der zu besetzenden Stelle zugeschnitten. Viele Tests sind brandneu, denn Korn/Ferry hat in jüngerer Zeit mehrere Unternehmen übernommen, die auf wissenschaftlicher Basis Werkzeuge für die Beurteilung von Kompetenzen entwickeln. «Die meisten dieser Assessment-Instrumente werden von interdisziplinären Teams aus Psychologen, Statistiker und Linguisten entwickelt», sagt Bertallo. Die Verfahren werden ständig abgeglichen, erweitert, verbessert – und ich muss zugeben, die Resultate sind mehr als erstaunlich. Es könnte einen geradezu einschüchtern, welch exaktes Profil in welch kurzer Zeit entstand. Ich erkenne mich in den Auswertungen fast durchs Band wieder und fühle mich zuweilen auch ertappt. Bertallo: «Sie sind wahrscheinlich ein Mensch, der zuerst als sehr umgänglich eingeschätzt wird – bei dem man aber bald merkt: Oha, der hat schon eine pointierte Meinung und scheut sich nicht, sie zu sagen.» Stimmt.

Doch Alain Bertallo schränkt gleich ein: «Das Online-Assessment zeigt nicht, wer Sie sind, es erstellt keinen Fingerabdruck. Aber es bildet eine Ausgangslage für spannende Fragen. Mit den Tests kommen wir schneller zu den wichtigen Punkten.» Denn nach einem Test wird ein Kandidat oder eine Kandidatin zwei bis drei Stunden lang interviewt, und zwar «verhaltensorientiert». «Ein Mensch verhält sich anders, wenn er sich beobachtet fühlt oder allgemein über sich reden muss, als wenn er tatsächlich etwas tut», klärt Bertallo auf. «Wir fragen daher nicht: ‹Wie würden Sie dieses Problem lösen›, sondern: ‹Erzählen Sie uns vom letzten Konflikt mit einem Mitarbeitenden – und wie Sie ihn lösten.› So erhalten wir ein differenziertes Bild.» Dieses fliesst in einen Bericht ein; die Kunden, für die jemand geprüft wird, erhalten nicht einfach Testresultate, sondern eine ausführlich formulierte Beurteilung. «Nichts geht unkommentiert raus», versichert Bertallo. «Unsere Arbeit ist die Analyse und das Formulieren von Einschätzungen. Die Online-Assessments sind sozusagen die Wissenschaft – was nachher folgt, ist die Kunst.»

SELBSTBEWUSSTE SCHÄTZEN DIE ANALYSE

Das Gespräch, das die Einschätzung ermöglicht, ist locker und angenehm. Obwohl es um Beurteilungen geht, gibt es keine Verurteilungen. Ganz nach dem Grundsatz von Alain Bertallo: «Es gibt kein gutes oder schlechtes Profil, sondern nur eines, das zu einer Stelle passt oder nicht.» Wie reagieren denn die Leute, wenn das Gespräch persönlich wird und sie sich erkannt fühlen müssen? «Das hängt sehr davon ab, wie sie bei der Frage nach der Selbstwahrnehmung abgeschnitten haben. Menschen, die sich über ihre Stärken und Schwächen im Klaren sind, die wissen, wie sie wirken, schätzen es in der Regel sehr, wenn wir über ihre Eigenschaften sprechen. Mit anderen kann das Gespräch auch etwas unerfreulich werden.»

Glücklicherweise gehöre ich den Tests zufolge zur ersten Gruppe, und daher will ich jetzt eine unverblümte Antwort: Habe ich das Zeug zum CEO? Alain Bertallo schmunzelt. Der Abgleich mit dem Benchmark für die Medienbranche zeigt, dass ich nötige Voraussetzungen mitbringe. Mehr noch: «Ihr Profil entspricht in weiten Teilen jenem der erfolgreichsten Manager der Welt», schmeichelt er mir. Es gibt allerdings ein Aber, und das ist gross: Mein Bedürfnis nach Unabhängigkeit schlägt obenaus. «Das geht für einen CEO nicht», meint Bertallo. «Unternehmensführung ist etwas ganz anderes als das, was Sie jetzt gern machen. Eigentlich sind Sie am genau richtigen Ort. Sie haben sich ein Umfeld geschaffen, das zu Ihnen passt.» Dank diesem konnte ich zum Beispiel auch ein Assessment durchlaufen – und das war nun wirklich kein Albtraum.

EXECUTIVE SEARCH UND KORN/FERRY

Die ersten systematischen Assessments – also psychologische Testverfahren, um geeignete Leute für eine Aufgabe auszuwählen – entstanden nach dem Ersten Weltkrieg: Die Universität Berlin entwickelte im Auftrag des Reichswehrministeriums ein «heerespsychologisches Auswahlverfahren», das ab 1927 jeder Aspirant für eine Offizierskarriere durchlaufen musste.
Als erstes Unternehmen, das sich auf Executive Search spezialisierte, gilt die 1926 in New York gegründete Thorndike Deland Associates. Die Branche ist also noch keine 100 Jahre alt und hat ihre Wurzeln in den USA. So richtig los ging es mit dem Executive Search aber erst vor etwa 50 Jahren. Zu dieser Zeit, nämlich 1968, entstand in Los Angeles auch Korn/Ferry. Heute gilt das Unternehmen mit seinen rund 3200 Mitarbeitern als grösste Executive-Search-Firma der Welt.
Mit der Rekrutierung von Top-Kaderleuten erzielt Korn/Ferry einen Umsatz von etwa 600 Millionen Dollar im Jahr. Damit ist eine Decke erreicht, denn der Markt ist für Executive-Search-Firmen limitiert: Es gibt nur eine begrenzte Anzahl von Suchaufträgen pro Jahr, und weil bei Kunden keine Kaderleute abgeworben werden dürfen, lässt sich die Zahl der Kunden pro Branche nicht beliebig ausweiten.
Korn/Ferry hat in den letzten Jahren deshalb sein zweites Standbein ausgebaut: Dienstleistungen, die zur Förderung von Talenten innerhalb eines Unternehmens beitragen. Mittels Assessments werden zum Beispiel die Fähigkeiten von Nachwuchsleuten herausgeschält, damit das Unternehmen sie optimal fördern kann. Dieser Bereich setzt mittlerweile rund 400 Millionen Dollar um.

GEFRAGT, ABER KAUM GELEHRT

Von Kader werden «Soft Skills» verlangt – und tatsächlich sind sie ein wichtiges Erfolgskriterium

Der Vorgesetzte hört einem bei einer Sitzung demonstrativ nicht zu. Die Chefin setzt ein Projektteam offensichtlich falsch zusammen. Der Kollege im Kader behandelt einen Mitarbeitenden so schlecht, dass man ihm dabei fast nicht zuschauen kann. Fast jeder und jede hat wohl schon Erlebnisse mit Führungsleuten gehabt, die einen an deren sozialen Fähigkeiten zweifeln lassen. Dabei ist «Sozialkompetenz» ein Schlagwort, das im Zusammenhang mit Kaderleuten ständig gebraucht wird. Handelt es sich dabei vielleicht nur um eine Art rhetorisches Feigenblatt – oder braucht jemand die damit bezeichneten Eigenschaften tatsächlich, wenn er oder sie Karriere machen will?

Schwierig zu beantworten ist die Frage allein schon deshalb, weil gar nicht klar ist, was der Begriff «Sozialkompetenz» konkret bedeutet – denn er umschreibt eine ganze Reihe von Fertigkeiten und Verhaltensformen, die schwer fass- und messbar sind. Fachleute sprechen deshalb lieber in der Mehrzahl von sozialen Kompetenzen, die sie mit Merkmalen wie Vertrauen, Respekt, Menschenkenntnis, Stressresistenz, Kooperationsbereitschaft, Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie Motivations- und Begeisterungsfähigkeit umschreiben. Prof. Dr. Lukas Scherer, Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen, betont, dass sich soziale Kompetenzen vor allem im Wechselspiel zwischen Menschen, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder unter Projektmitgliedern zeigten. «Es geht nicht nur darum, ob sich eine Person selber einschätzen und selber reflektieren kann. Wichtig ist vor allem, wie sie mit anderen Mitarbeitenden umgeht, wie sie deren Potenzial erkennen und stärken kann.»

6

WIE WICHTIG IST SOZIAL-KOMPETENZ?

Scherer kann belegen, dass die sozialen Kompetenzen tatsächlich vom Arbeitsmarkt gefordert und ein Selektionskriterium bei Stellenbesetzungen sind – bei Führungspositionen werde sogar regelrecht danach geschrien. Aus der von ihm geleiteten «Bimax-Studie 2012» zum Schweizer Bildungsmarkt auf Managementstufe geht hervor, dass 75 Prozent der befragten Unternehmen grossen Wert auf die Schulung sozialer Kompetenzen legen – noch vor jener der fachlichen Kompetenzen mit 70 Prozent. Gemäss Scherer werden soziale Kompetenzen umso stärker gefordert, je höher jemand in der Hierarchie steht oder je mehr Menschen geführt werden sollen. «Für Führungspersönlichkeiten der obersten Unternehmensebene werden sie zum entscheidenden Auswahlkriterium, da Fachkompetenz, Methodenkompetenz und so weiter auf diesen Positionen schlichtweg vorausgesetzt werden.» Und dies ist seiner Meinung nach auch begründet. «Eigentlich geht es ohne Sozialkompetenz gar nicht. Besonders in Machtsituationen und kritischen Situationen sind sie entscheidend. Hier zeigt es sich, ob jemand eine Führungspersönlichkeit oder ein Schönwetterkapitän ist.»

IST SOZIALKOMPETENZ LERNBAR?

Die Meinung ist naheliegend, dass es sich bei den sozialen Kompetenzen eher um charakterliche Eigenschaften und Erfahrungen handelt, die nur schwer erlernbar sind. Tatsächlich ist umstritten, inwieweit für die Erlernbarkeit sozialer Kompetenzen eine gewisse Vorbestimmtheit oder sogar angeborenes Talent nötig sind. Lukas Scherer ist aber überzeugt, dass soziale Kompetenzen «mit Übung, Dialog, Erfahrungsaustausch und Coaching» erlernbar und ausbaubar seien. «Es braucht allerdings Mut und Kraft, an sich selbst zu arbeiten.» Allein im stillen Kämmerlein liessen sich soziale Kompetenzen weder erlernen noch stärken. «Es braucht stets den direkten Dialog, das Spiegeln des eigenen Verhaltens und Handelns, wozu ein persönliches Coaching hilfreich ist», betont der Professor. Er hebt zudem hervor, dass es sich um einen Lernprozess handle, den man beispielsweise über Erfahrungsaustausch und die Bearbeitung von echten Unternehmensbeispielen in begleiteten Projektarbeiten fördern könne.

Schon frühere Bimax-Studien zeigten, dass Schweizer Unternehmen mehr Sozialkompetenz fordern. Es gibt also Nachholbedarf. Das Problem liegt gemäss Lukas Scherer bei der Schulung, da es – anders als etwa bei Marketing oder Rechnungswesen – kein eigentliches Fach Sozialkompetenz gebe. «Soziale Kompetenzen werden, und das ist auch sinnvoll, vor allem in interdisziplinären und interfachlichen Schulungen etwa bezüglich Gesprächsführung, Konfliktmanagement und Work-Life-Balance mittrainiert.» Viele Schulen hätten die Bedeutung sozialer Kompetenzen durchaus erkannt. Dies zeige sich darin, dass die Anzahl der Fächer mit Bezug zu solchen, auch «Soft Skills» genannten Fähigkeiten leicht zunehmend sei. Noch überwiege in den Bildungsprogrammen allerdings die Vermittlung von «Hard Skills», also Fachkompetenz. Das liege auch an den Studierenden selbst. Scherer: «Ich höre oft von Verantwortlichen solcher Schulen, dass die Teilnehmenden nicht nach ‹Soft Skills› verlangten, da sie kein ‹Geschpürsch mi, fühlsch mi› bräuchten.»

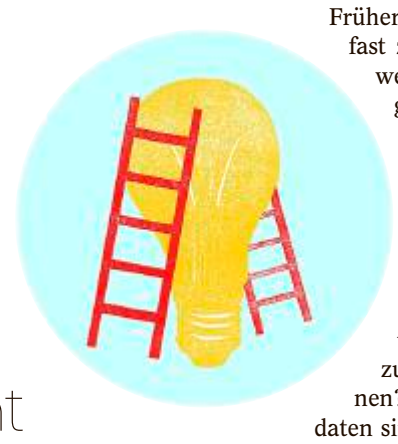
MARKUS GANZ

Lukas Scherer: «Allein im stillen Kämmerlein lassen sich soziale Kompetenzen weder erlernen noch stärken» FOTO: LEA MEIENBERG

EINE MISCHUNG AUS ZUFALL UND PLANUNG

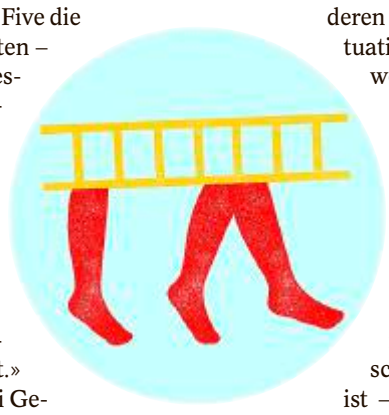
Der berufliche Aufstieg lässt sich zwar nicht planen – vom Glück allein hängt er aber auch nicht ab

VON ERIK BRÜHLMANN (TEXT) UND LAURA JURT (ILLUSTRATIONEN)

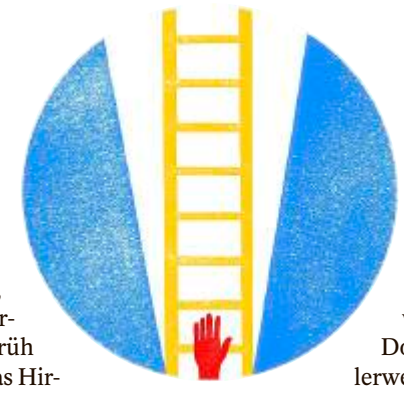


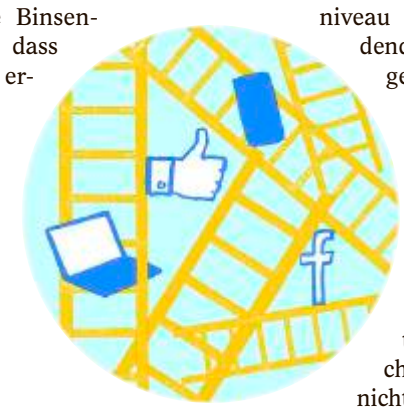
Will man die Karriereleiter erklimmen, reicht es nicht, gut in seinem Fach zu sein. Profundes und möglichst breit gefächertes Wissen ist zwar eine wichtige Voraussetzung, aber noch lange keine Garantie dafür, irgendwann auf dem Chefsessel zu sitzen. Was braucht es denn sonst noch, um nach oben zu kommen? Die Persönlichkeitspsychologie spricht bei den Voraussetzungen für die Karriere von den «Big Five»: Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Offenheit, Neurotizismus – der Hang zu Angst und Unsicherheit – sowie soziale Verträglichkeit. Diese fünf Persönlichkeitsmerkmale sind gemäss einer gängigen Theorie für den beruflichen Aufstieg fast ebenso bedeutsam wie die Intelligenz. Man geht davon aus, dass sie schon früh in jedem Menschen angelegt sind und im Lauf des Lebens weitgehend stabil bleiben.

Marc Schreiber leitet das Zentrum Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er bestätigt, dass die Big Five die Aufstiegschancen beeinflussten – sie allein könnten aber keinesfalls als zuverlässige Karriere-Kristallkugel dienen. «Nehmen wir zum Beispiel die Gewissenhaftigkeit: Sie ist bis zu einem gewissen Punkt in der Karriere absolut unabdingbar. Erledigt man seinen Job stets gewissenhaft, sind die Aufstiegschancen nicht schlecht.» Ab einem gewissen Punkt sei Gewissenhaftigkeit aber hinderlich: «Spätestens im Top-Management ist es nicht mehr möglich, alle Aufgaben selbst und sehr gewissenhaft zu erledigen. Da schafft Gewissenhaftigkeit plötzlich ein Spannungsfeld.» Und wie man sich in diesem verhalte, sei für die weitere Karriere entscheidend. Ähnlich verhalte es sich bei anderen Merkmalen, die sich je nach Situation und Karrierestufe als entweder hilfreich oder hinderlich erweisen könnten. «Die Quintessenz ist letztlich, dass es keine für den Aufstieg besonders prädestinierte Persönlichkeitsstruktur gibt», bilanziert Schreiber. «Deswegen besagen aktuelle Laufbahntheorien auch, dass beruflicher Aufstieg eine Mischung aus Zufall und Planung ist – man muss wissen, was man will, aber auch das Glück haben, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.»



Eine bekannte Binsenwahrheit besagt, dass man das Glück erzwingen kann. Gilt das auch für die Karriere? «Sicherlich, das beginnt schon damit, dass man seine Karriere möglichst früh plant», sagt Andreas Hirschi, Professor für Berufs- und Laufbahnberatung an der Universität Lausanne. «Natürlich muss man nicht gleich die nächsten 40 Jahre verplanen, und man sollte seine Pläne nie als in Stein gemeisselt betrachten – aber es ist wichtig, Ziele zu setzen und darauf hinzuarbeiten.» Wer sich dereinst auf der Teppichetage eines Unternehmens bewegen wolle, komme um ein Studium fast nicht mehr herum «Das Bildungsniveau ist ganz entscheidend, und Studien zeigen, dass Besserverdienende in der Regel auch ein höheres Bildungsniveau haben.» Darum sei es auch empfehlenswert, im Verlauf der Karriere Weiterbildungen zu machen. «Es geht hierbei nicht einmal so sehr um die Diplome selbst», sagt Hirschi, «sondern vielmehr darum, stets auf der Höhe des Geschehens zu sein und dies seinen Vorgesetzten auch zu zeigen.» Zum Beispiel dadurch, dass man ein Projekt übernehme, in andere Abteilungen hineinschnuppere oder sich auf andere Arten aktiv im Unternehmen zeige.



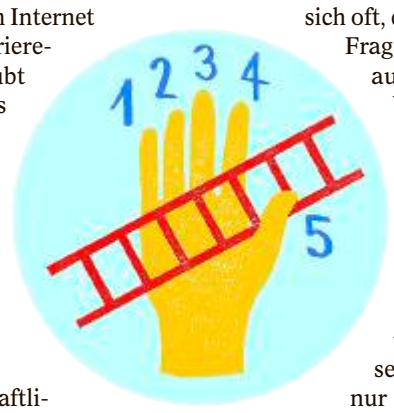


DIE ALTEN NETZWERKE SIND ÜBERHOLT

Es ist noch gar nicht so lang her, da konnte man der Karriere einen zusätzlichen Schub verpassen, indem man sich neben dem Beruf in Studentenverbindungen oder Service-Clubs engagierte oder sich im Militär hochdiente. Die traditionellen Netzwerke verlieren laut Andreas Hirsche jedoch zunehmend an Bedeutung; das Militär wird mittlerweile von vielen Arbeitgebern sogar als Ärgernis angesehen, weil die Dienstzeit auf Kosten der Arbeitszeit geht. «Die alten Netzwerke haben zwar immer noch eine gewisse Bedeutung. Doch man weiss mittlerweile, dass Netze effektiver sind, wenn man sie möglichst breit aufspannt – wenn man sich also in möglichst vielen unterschiedlichen Bekanntenkreisen bewegt.» Facebook, Xing, Linkedin

WIE STEIGT MAN HÖHER?

und so weiter seien in dieser Hinsicht ideal, auch weil diese oberflächlichen Netzwerke mit recht wenig Aufwand gepflegt werden könnten. Dass die Social Networks im Internet einen riesigen Karriere-Effekt haben, glaubt Hirschi allerdings nicht. «Als Visitenkarte oder Aushängeschild haben sie aber schon einen gewissen Nutzen.»



AB INS AUSLAND!

In Zeiten wirtschaftlicher Globalisierung sei Auslanderfahrung ebenfalls fast schon ein Muss. «Aber man muss auch dort ein berufliches Ziel vor Augen haben. Einfach nur ein halbes Jahr in die USA fahren und dort Party machen, nützt nichts», sagt der Karriereforscher. Ein Auslandaufenthalt bringe nicht nur neue kulturelle, sondern auch arbeitskulturelle Erfahrungen. Grössere Unternehmen böten spezielle Auslandprogramme bei ausländischen Niederlassungen an. Aber auch ein selbst organisierter Aufenthalt lohne sich als karrierefördernde Massnahme allemal.

Früher machte man schon fast zwingend Karriere, wenn man lange im gleichen Unternehmen arbeitete. Ist es heute angesichts der Bedeutung von Flexibilität sinnvoller, den Arbeitgeber oft zu wechseln und sich von Stelle zu Stelle hochzudienen? «Die Forschungsdaten sind da etwas widersprüchlich», sagt Hirschi. «Einerseits erhöht sich bei einem Firmenwechsel in der Regel der Lohn tatsächlich. Das muss aber nicht zwangläufig mit einem Aufstieg auf der Karriereleiter verbunden sein.» Eine Untersuchung habe zudem gezeigt, dass die meisten CEOs der «Fortune 500»-Unternehmen einen Grossteil ihrer Karriere im selben Unternehmen bestritten hätten. Deshalb sagt der Experte: «Geht es im Unternehmen nicht mehr oder nur schleppend voran mit der Karriere, kann ein Wechsel den Aufstieg beschleunigen.» Allerdings sollte man nicht den Eindruck erwecken, ein Wechsler zu sein, auf den ein Unternehmen nicht bauen kann. «Man spricht häufig von fünf bis sieben Jahren, die man es in einem Unternehmen aushalten sollte, um keinen schlechten Ruf zu bekommen. Je jünger man ist, desto kürzer dürfen diese Zyklen sein.»

MAN MUSS AUTHENTISCH BLEIBEN

Es ist offensichtlich: Eine Karriere fällt einem nicht in den Schoss. «Wer aufsteigen will, muss aktiv sein», bringt es Andreas Hirschi auf den Punkt. «Deswegen spricht man heute auch von Karrieregestaltung. Schliesslich gibt es unzählige Wege zum Ziel – und unzählige Ziele, die man in Angriff nehmen kann.» Wichtig ist für Marc Schreiber vom IAP, dass man auf diesen Wegen immer ehrlich gegenüber sich selbst bleibt. Er bezeichnet das als «authentisch sein». In Beratungssitzungen zeige sich oft, dass genau in dieser Frage die grösste Herausforderung liege: Wie weit passe ich mich der Unternehmenskultur an, ohne aufzuhören, mich selbst zu sein? Natürlich müsse man bereit sein, sich da und dort anzupassen. «Aber wenn man nur noch ein Fähnchen im Wind ist und in strategischen und unternehmenspolitischen Dimensionen denkt, ist irgendwann der Punkt erreicht, an dem alles zu viel Energie kostet.» Die Frage, die man sich stets stellen müsse, laute: Welchen Preis will ich für den beruflichen Aufstieg zahlen? Ist er zu hoch, ist es an der Zeit, entweder das Unternehmen zu verlassen – oder seine Karrierevorstellungen zu überdenken.

SKRUPELLOSIGKEIT BRINGT ES NICHT

In unzähligen Hollywoodfilmen wird der Eindruck erweckt, man komme nur mit einem gewissen Mass an Skrupellosigkeit bis ganz nach oben. Für den Aufstieg über die sprichwörtlichen Leichen zu gehen, hält der Zürcher Psychologe Marc Schreiber jedoch für eine schlechte Idee: «Das ist weder konstruktiv noch produktiv.» Wer sich zu viele Feinde schaffe, könne kein tragfähiges Netzwerk mehr unterhalten. «In schnelllebigen Branchen gibt es gar das Sprichwort: ‹Sei freundlich zu jedem, denn er könnte schon morgen dein Chef sein.›» Allerdings bedeute dies nicht, man dürfe keine Härte zeigen. «Im Gegenteil, es ist wichtig, zu seiner Position zu stehen und sie durchzusetzen sowie ab einer gewissen Stufe unangenehme Entscheidungen zu fällen und sie zu begründen.»

KARRIERERATGEBER? JA, ABER …

Karriereratgeber – ob als Buch oder im Internet – gibt es wie den sprichwörtlichen Sand am Meer. Aber nützen sie auch etwas? «Ratgeber, die einem versprechen, in einfachen Schritten in die Chefetage zu kommen, bringen gar nichts», sagt Andreas Hirschi, Professor für Berufs- und Laufbahnberatung an der Universität Lausanne. «Eine Patentlösung für die Karriere gibt es nämlich nicht. Ratgeber, die einen dazu bringen, eine Standortbestimmung durchzuführen und über seine Karriereziele nachzudenken, sind schon eher sinnvoll.» Allerdings zeigten Untersuchungen, dass Laufbahnberatungen, die sich ausschliesslich auf ein Buch oder eine Website abstützen, kaum effizient sind. «Besser ist es in jedem Fall, einen Laufbahnberater aufzusuchen, statt das Bücherregal mit Ratgebern zu füllen.»

ANZEIGE

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Das aktuelle Kursangebot
Weiterbildung für Fach- und Führungspersonen

Leadership, Coaching & Change Management

- MAS/DAS/CAS Leadership & Management → bis 4 Semester
- MAS Coaching & Organisationsberatung → ca. 8 Semester
- MAS Supervision & Coaching in Organisationen → 5 Semester
- CAS Change Management, Organisationsberatung & -entwicklung → 17 Tage
- CAS Beratung in der Praxis (Grund- und Aufbaumodul) → 8 – 9 Tage
- CAS Coaching Advanced → 18 Tage
- **NEU:** CAS Leadership Excellence → 17 Tage

Human Resources, Development & Sportpsychologie

- MAS Ausbildungsmanagement (neu auch modular) → 5 Semester
- MAS Human Resources Management → 4 Semester
- **NEU:** DAS Ausbilder/in in Organisationen IAP → 2 Semester
- **NEU:** DAS Sport- & teampsychologische Methoden IAP → 38 Tage
- CAS Beratung in der Praxis (Aufbaumodul), Vertiefung HR → 9 Tage
- CAS Didaktik-Methodik → 14 Tage
- CAS Personalentwicklung & -diagnostik → 18 Tage
- CAS Teams erfolgreich steuern & begleiten → 14 Tage

Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung

- MAS Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung → 4 Semester

Information und Anmeldung

IAP Institut für Angewandte Psychologie
Merkurstrasse 43, 8032 Zürich
Telefon +41 58 934 83 33, info.iap@zhaw.ch
www.iap.zhaw.ch/weiterbildung

EIN POKERFACE HILFT NICHT

Wer sich richtig vorbereitet, kann aus dem Lohngespräch viel herausholen

VON ERIK BRÜHLMANN (TEXT) UND LAURA JURT (ILLUSTRATION)

Jedes Bewerbungsgespräch führt irgendwann zur Frage, die wohl viele Arbeitnehmende fürchten: «Was haben Sie sich denn für einen Lohn vorgestellt?» «Hat man sich auf diese Frage vorbereitet, besteht kein Grund zur Panik», sagt die Laufbahnberaterin Regula Hunziker, die mit ihrer Firma Perspectiv GmbH in Uster Menschen in Fragen rund um Beruf und Karriere berät. Vorbereitung bedeutet, dass man zuerst die

8

WIE BEKOMMT MAN MEHR LOHN?

branchenüblichen Löhne recherchiert. «Lohnrechner im Internet stecken einen Rahmen ab, allerdings liefern sie meist einen zu grossen Spielraum», so Hunziker. Um diesen Spielraum zu begrenzen, sei es hilfreich, bei Kollegen, Bekannten und Verwandten in ähnlichen Positionen und Berufen nachzufragen – auch wenn der Lohn, anders als etwa in den USA, bei uns bis immer noch eher ein Tabuthema ist. «Man darf auch nicht vergessen, dass der Arbeitsmarkt aus gutem Grund so heisst», ergänzt die Laufbahnberaterin. «Er funktioniert nach den Gesetzen von Angebot und Nachfrage.» Soll heissen: Je gefragter jemand ist, desto besser sind die Chancen auf einen Lohn am oberen Ende der Skala.

Wer gut informiert ist, kann die Lohnfrage eigentlich spielend beantworten. Doch man möchte ja nach Möglichkeit nicht nur einen Durchschnittslohn, sondern das Optimum für sich herausholen. Also Pokerface aufsetzen und aufs Ganze gehen? Regula Hunziker verneint. «Die Firmen kennen die branchenüblichen Tarife und die interne Lohnstruktur genau.» Fantasiepreise aufzurufen, gilt als kontraproduktiv, denn trotz aller Marktgesetze befindet man sich nicht auf einem Basar, auf dem hemmungslos gehandelt werden kann. Ebenso falsch sei es aber, sich unter Wert zu verkaufen – aus Hemmungen oder weil man einen möglichst pflegeleichten Eindruck hinterlassen will. «Steigt man mit einem unterdurchschnittlichen Lohn ein, lässt sich das im Lauf des Arbeitsverhältnisses kaum mehr aufholen», weiss die Fachfrau. Wie so oft verspricht der goldene Mittelweg daher am ehesten Erfolg: «Am besten steigt man mit einem realistischen Angebot ein, das ein wenig über dem Durchschnitt liegt. Damit zeigt man Selbstbewusstsein und ein gutes Einschätzungsvermögen, andererseits entsteht so eine gute Verhandlungsbasis.»

Laufbahnberaterin Regula Hunziker: «Am besten etwas über dem Durchschnitt einsteigen»

DIE KOLLEGEN AUS DEM SPIEL LASSEN

Hat man den ersten finanziellen Drahtseilakt mit Vorwissen und Fingerspitzengefühl gemeistert, stellt sich nach einiger Zeit im Beruf vielleicht das Gefühl ein, man habe ein Anrecht auf eine Lohnerhöhung. «Der ideale Zeitpunkt für ein solches Lohngespräch ist natürlich das jährliche Mitarbeitergespräch», sagt die Laufbahnberaterin. «Schliesslich geht es da ja um die Leistung des Mitarbeitenden, und wenn diese als überdurchschnittlich beurteilt wird, hat man einen guten Ansatzpunkt.» Wichtig sei auch hier die Vorbereitung, indem man Argumente für eine Lohnerhöhung zusammentrage. «Diese Argumente müssen jedoch ausschliesslich auf die eigene Leistung bezogen bleiben», rät Regula Hunziker. Tabu ist, die vermeintlichen Gehälter und Leistungen der Kollegen ins Spiel zu bringen, «denn dadurch stützt man sich auf subjektive Eindrücke und Hörensagen ab». Ebenso verbiete sich die Argumentation mit der Brechstange: «Versucht man, den Vorgesetzten mit ‹sonst muss ich halt eine neue Stelle suchen› zu erpressen, schadet man sich vor allem langfristig. Denn so untergräbt man die Beziehung, die sich zum Vorgesetzten entwickelt hat.»

GEHEN ODER AN SICH ARBEITEN?

Natürlich gibt es selbst mit den besten Argumenten im Köcher keine Garantie, dass die Lohnerhöhung gewährt wird. Zeigt eine allfällige Ablehnung, dass es Zeit ist, den Markt zu sondieren? Regula Hunziker: «Nicht unbedingt. Zuerst sollte man die Gründe für die Ablehnung erfragen. Schliesslich ist es möglich, dass man seine Leistung weit besser einschätzt, als dies der Vorgesetzte tut.» So ergebe sich vielleicht die Möglichkeit, sich aufgrund der Kritik persönlich zu entwickeln. Kann man die Gegenargumente jedoch nicht akzeptieren und spielt der Lohn für einen eine zentrale Rolle, drängt sich vielleicht tatsächlich ein Stellenwechsel auf. Und der korrespondiert ja oft mit einer Lohnerhöhung.

FÜHREN MIT QUALITÄTSSIEGEL?

Wie aufwendig ist es, einen MBA zu machen – und lohnt sich das überhaupt?

Als sich die Wirtschaft globalisierte, wirkte sich das nicht nur auf Produktion und Handel aus, sondern auch auf jene, welche die Wirtschaft lenken. Um im weltumspannenden Rennen bestehen zu können, begannen sie sich auch jenseits der Schweizer Grenzen nach Qualifikationen umzusehen. So wurde der Master of Business Administration (MBA) zum Statussymbol. Doch wie jedes «Luxusgut» droht der MBA zunehmend zum «Massengut» zu werden und an Bedeutung zu verlieren. Was bringt er heute noch?

BEZIEHUNGEN UND INTERNATIONALITÄT

Eine neutrale Auskunft kann Jürg Enderli geben, der als Bereichsleiter für die Laufbahnberatung im Laufbahnzentrum der Stadt Zürich zuständig ist. «Ein MBA bringt dann etwas, wenn wirklich die Aussicht besteht, dass man das Gelernte in einer Stelle umsetzen kann», sagt er. «Dann ebnet der MBA den Weg in eine Führungskarriere und öffnet den Arbeitsmarkt.» Weitere Vorteile seien das Netzwerk, das man mit einer Alumni-Organisation zur Verfügung habe, sowie die Internationalität: «Ein Ortswechsel ist nicht in jedem Betrieb zu haben. Da verschafft ein MBA im Ausland oder eine Studienreise auf einen anderen Kontinent gute Einblicke, wie die interkulturelle Zusammenarbeit in einem internationalen Unternehmen funktioniert.» Ein weiterer Aspekt, den Weiterbildungsinstitutionen gern ins Feld führen, ist der Praxisbezug – zu Recht, wie Jürg Enderli findet: «Die Angebote müssen praxisrelevant sein, denn sonst würde man im knallharten Markt der MBA nicht überleben.» Um diesen Anspruch zu erfüllen, würden Anbieter erfahrene Referenten verpflichten und oft mit Unternehmen zusammenarbeiten.

Da ein MBA keine staatlich anerkannte Weiterbildung ist, hängt der Wert der Ausbildung stark vom Ruf der Anbieter ab. Deshalb sollte man sich frühzeitig gut informieren und alle Angebote sorgfältig vergleichen. Enderli warnt: «Im Schatten der Grossen wuchern immer auch Gewächse, bei denen man nicht genau weiss, was sie bieten.» Deshalb lohnt es sich auch, den aktuellen oder anvisierten Arbeitgeber zu fragen. Der hat oft bereits Erfahrungen mit MBA gemacht und eine klare Vorstellung davon, welcher der richtige ist. Und er kann sagen, ob er ein Voll- oder ein Teilzeitstudium vorzieht. «Viele Arbeitgeber legen Wert darauf, dass der MBA berufsbegleitend gemacht wird, damit die Kenntnisse gleich eingesetzt werden», sagt der Berater. «Gut ist auch, mit Absolventen zu reden; meistens besitzen diese ein sogenanntes Diploma-Supplement, das die Studienleistungen detailliert auflistet.»

9

WAS BRINGT EIN MBA?

DIE KOSTEN SIND HOCH

Der Laufbahnberater würde nicht über den Nutzen eines MBA sprechen, ohne auch eindringlich auf die Kosten hinzuweisen: Zum einen ist da die finanzielle Belastung. Ein MBA verlangt eine Investition von 30 000 bis 120 000 Franken. Manchmal übernimmt der Arbeitgeber einen Anteil, manchmal beteiligt er sich nicht, stellt dafür aber eine Position in Aussicht. Doch gerade so wichtig wie der finanzielle ist der zeitliche Aufwand. «Oft wird unterschätzt: Ein MBA bindet viel Energie, man ist geistig oft bei der Ausbildung, muss viel lesen, lernen und Arbeiten schreiben», sagt Jürg Enderli. Das könne eine Familie belasten, und zwei Jahre Ausbildung seien, wenn man zum Beispiel kleine Kinder habe, eine lange Zeit. Entscheide man sich dennoch für die Weiterbildung, solle man sie so früh als möglich absolvieren; dann habe man vielleicht noch keine Familie, und es gebe eher Möglichkeiten für eine finanzielle Unterstützung. «Allerdings ist es beim MBA etwas speziell, weil er häufig auf Vorerfahrungen und berufliche Vorleistungen aufbaut», sagt Jürg Enderli, «und weil die Position häufig ein Selektionskriterium für die Zulassung ist.»

BENJAMIN GYGAX

MBA: VERBREITUNG, ANGEBOTE UND RANKING

► Eine Übersicht über die MBA-Angebote in der Schweiz findet man unter www.ausbildung-weiterbildung.ch/mba-info.

► Die «Financial Times» publiziert jährlich ein internationales Ranking der MBA. Es gibt auch an, welchen prozentualen Lohnanstieg man dank einem bestimmten MBA erwarten darf. Harvard führt das Rating an, die Schweiz ist mit dem IMD Lausanne auf Platz 19 vertreten.

► Wer den Abschluss eines Top-MBA geschafft hat, kann sich der Swiss Association of MBAs anschliessen, um unter seinesgleichen zu verkehren.

► Welche Abschlüsse können die CEOs der 100 grössten Unternehmen vorweisen? Eine Umfrage von 2012 zeigt: 95 haben einen Hochschulabschluss, 16 einen MBA.

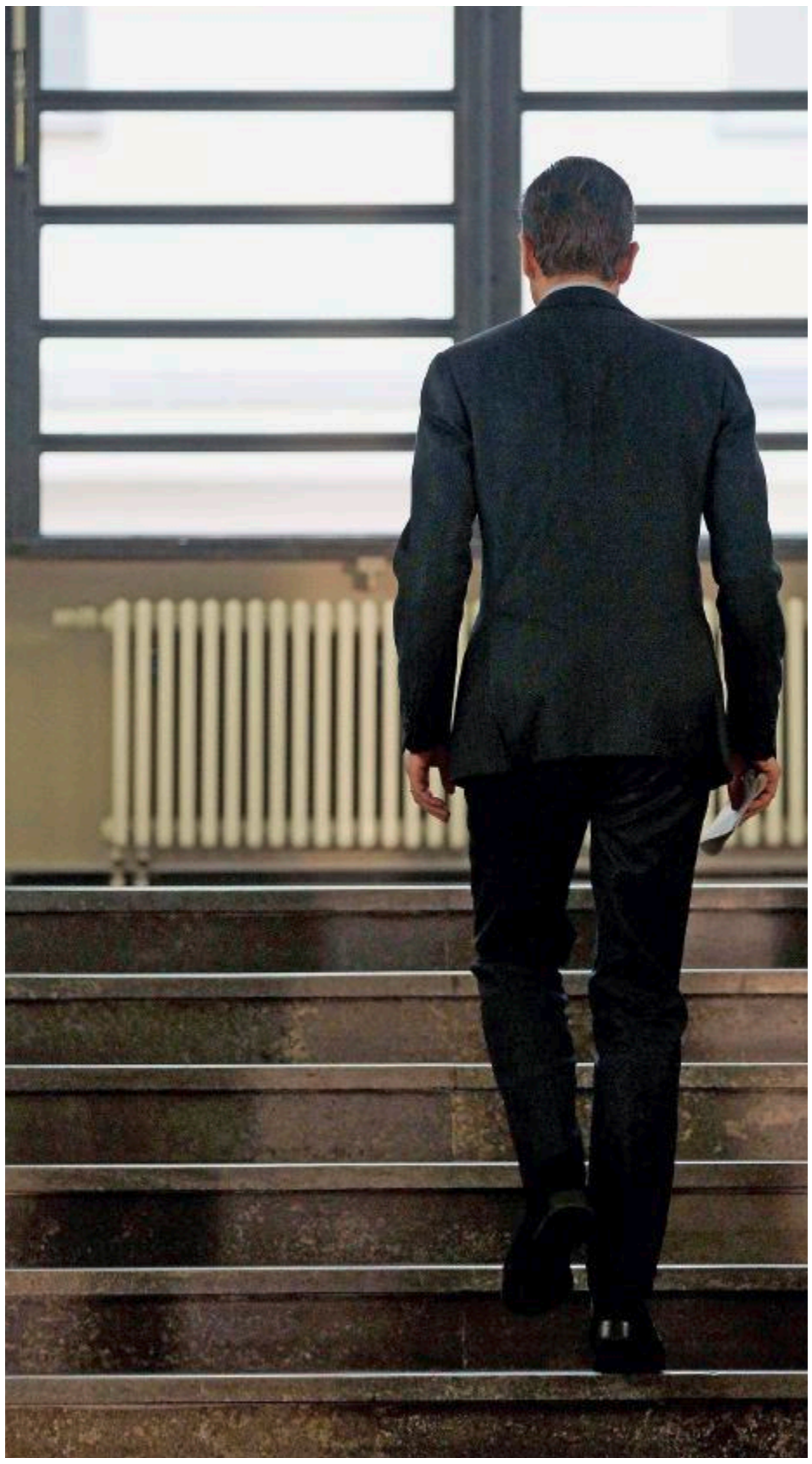
10 WIE RUINIERT MAN SEINE KARRIERE?

JAGEN SIE FREMDEN RÖCKEN HINTERHER

Sexskandale sind vermutlich so alt wie die Menschheit – und ein sicherer Karrierekiller. Politiker, die ja immer irgendwie das Gute und Reine repräsentieren müssen, sind diesbezüglich besonders gefährdet. Aktuelle Beispiele für mächtige Herren, die wegen Sexgeschichten zurücktreten mussten, sind der Bürgermeister von San Diego, der New Yorker Gouverneur Eliot Spitzer und der unvergleichliche Dominique Strauss-Kahn. Doch wer erinnert sich noch daran, dass auch Bundesrat Kaspar Villiger, den man sich nun wirklich nicht als schlimmen Finger vorstellen kann, einst in den Ruch eines Sexskandals geriet? Die Berner Prostituierte Rita Dolder veröffentlichte 1999 das Buch «Verkaufte Illusionen», in dem sie über ihre zahlreichen Kunden aus dem Bundeshaus plauderte; darunter ein Bundesrat, dem sie den hübschen Decknamen «German» gab und den sie im Latexkostüm mit der Peitsche splitternackt durch den Wald getrieben haben wollte. Die Medien begannen, über die wahre Identität von «German» zu spekulieren – und der Verdacht fiel auf Villiger. Der sah sich schliesslich genötigt, eine öffentliche Erklärung abzugeben und Rita Dolder mit rechtlichen Schritten zu drohen. Die Prostituierte dementierte darauf, dass es sich bei «German» um Villiger handle. Immerhin gab aber FDP-Ständerat Rolf Büttiker zu, gelegentlich für Sex zu bezahlen. Sein

Nicht verurteilt, aber höchst verdächtig: Dominique Strauss-Kahn

unverblümtes Eingeständnis brachte ihm viele Sympathien ein. Auf solche darf allerdings nicht hoffen, wer am Arbeitsplatz Kolleginnen sexuell belästigt. Das Bundesgericht hat schon mehrere fristlose Kündigungen aufgrund sexueller Belästigung gestützt. Sexuelle Belästigung kann auch für den Arbeitgeber teuer werden, denn dieser ist gesetzlich verpflichtet, Arbeitnehmende vor Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu schützen. Laut Seco schliesst der Begriff «Arbeitsplatz» übrigens auch Betriebsanlässe ein. Wer sich an der Weihnachtsfeier nicht im Griff hat, darf also nicht glauben, die Karriere mit dem Argument retten zu können, der Alkoholpegel sei halt etwas hoch gewesen.



Verschleierungstaktiken bis zum Abgang: Karl-Theodor zu Guttenberg

SCHMÜCKEN SIE SICH MIT FREMDEN FEDERN!

Vielleicht haben Sie auch schon erlebt, dass ein «Kollege» an einer Sitzung Ihre Idee als seine verkauft. Es ist erstaunlich, welche fiesen Mobbing-Methoden einem in solchen Situationen einfallen. Sicher ist, dass Sie den Ideendieb wohl niemals befördern würden, wenn Sie dazu Gelegenheit bekämen. Sich mit fremden Federn zu schmücken, kann ein sehr wirksamer Karrierekiller sein. Das mussten in jüngerer Zeit gleich mehrere prominente Politiker erfahren, von denen bekannt wurde, dass sie bei ihrer Master- oder Doktorarbeit fremde Erkenntnisse als eigene ausgaben. Der Prominenteste unter den Abschreibern ist der Deutsche Karl-Theodor zu Guttenberg, von 2009 bis 2011 Minister in der Regierung von Angela Merkel. Die adlige Abstammung ging in diesem Fall nicht mit edlem Verhalten einher: Der Freiherr und Jurist hatte bei seiner Dissertation zum Thema Verfassung und Verfassungsvertrag schnöde abgekupfert. Auf 95 Prozent aller Seiten des Haupttextes wurden Plagiate gefunden. Die Öffentlichkeit nahm die Vorwürfe gierig auf, denn bis anhin präsentierte sich Guttenberg als glatter Strahlemann – und solchen Leuten schaut man beim Absturz besonders gern zu. Wie so oft folgte auf die erste Aufregung dann auch gleich ein Kommunikations-Super-GAU. Guttenberg bezeichnete alle Vorwürfe als «abstrus», drohte mit Klagen wegen übler Nachrede und wurde erst noch superspitzfindig: Bei Abgabe seiner Doktorarbeit habe er lediglich eine «ehrenwörtliche Erklärung» bezüglich seiner Lauterkeit abgegeben, aber kein «Ehrenwort». Man muss schon ein wenig am Urteilsvermögen eines Menschen zweifeln, wenn er sich heutzutage in einer solchen Situation derart verhält. Konrad Adenauer konnte sich noch über sein Geschwätz von gestern mokieren, da ja ohnehin kaum jemand wusste, worum es dabei inhaltlich gegangen war – heute, wo jedes Wort für alle Zeiten im Internet gespeichert wird, ist es nicht mehr sehr weise, nachprüfbare Tatsachen so vehement abzustreiten. Hätte Guttenberg doch einfach alles zugegeben – er wäre seinen Doktortitel vermutlich auch dann losgeworden, niemand hätte ihm aber mangelndes Rückgrat vorwerfen können. Weit klüger als der CSU-Mann verhielt sich die Zürcher FDP-Nationalrätin Doris Fiala, als bei ihrer Abschlussarbeit des Lehrgangs am Center for Security Studies (MAS ETH SPCM) ebenfalls Zitate ohne Quellenangabe entdeckt wurden. Fiala gab sofort zu, sie sei «offenbar mit gewissen Quellenangaben schludrig umgegangen», bedauerte alles und ärgerte sich masslos und vor allem öffentlich über ihre Nachlässigkeit: «Ich könnte mir die Haare ausreissen.» Da prallten alle Vorwürfe ab. Zwar verzichtete Doris Fiala kurze Zeit später darauf, für den Zürcher Stadtrat zu kandidieren, gross beschädigt ging sie aus ihrer Plagiatsaffäre aber nicht hervor. Dass sie gut kommuniziert hat, ist kein Zufall – sie führt schliesslich eine Agentur für Öffentlichkeitsarbeit und bezeichnet Krisenmanagement als eines ihrer Spezialgebiete.

HEBEN SIE AB!

Bescheidenheit ist eine Zier – doch weiter kommt man ohne ihr? Natürlich gilt das nicht immer. Ohne Ehrgeiz kommt man zwar nirgendwo auf einen grünen Zweig, aber wenn man nicht weiss, wo die Fahnenstange zu Ende ist, bleibt der Absturz unvermeidlich. Einer, der sich etwas zu stur an die Devise «The sky is the limit» hielt, ist Philippe Bruggisser, von 1997 bis 2001 Präsident der SAirGroup-Konzernleitung. «Experten» von McKinsey rieten dem Manager zur sogenannten Hunter-Strategie: dem grosszügigen Zukauf von Beteiligungen und Fluggesellschaften. Die Swissair galt als fliegende Bank, und als solche sollte sie jetzt auch kräftig investieren. Sabena, Volare, Air Littoral, LTU, South African Airways, LOT, Air Europa, TAP oder Portugalia galten allerdings fast alle als marode, als sie zu Bruggissers immer wackligerem Imperium stiessen. Ganz zu Beginn schien die Hunter-Strategie aufzugehen, doch die Verluste, welche die vermeintlichen Schnäppchen einfuhren, liessen am Ende das Kartenhaus einstürzen. Als Bruggisser im Januar 2001 fristlos entlassen wurde, war der Mist bereits geführt. Natürlich war Bruggisser nicht allein verantwortlich für die Strategie. Die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich klagte gegen ihn und 18 weitere am Debakel Beteiligte, doch der Ex-Präsident wurde freigesprochen – die Wahl einer falschen Strategie ist zwar ein Karrierekiller, aber kein Rechtsvergehen.

Unbeirrbar ins Verderben: Philippe Bruggisser.

SCHNELL SCHLUSS

Sie haben Karriere gemacht – und wollen die jetzt unbedingt wieder loswerden? Dann folgen Sie doch einfach einem prominenten Beispiel

VON MARIUS LEUTENEGGER

ZEIGEN SIE SICH UNBELEHRBAR!

Manchmal kann man nur darüber staunen, wie effizient jemand seine Karriere in den Sand setzt – und es beschleicht einen der Verdacht, der Betreffende habe gar nicht so viel Wert auf ebendiese gelegt. Dass der demokratische Abgeordnete des US-Repräsentantenhauses Anthony Weiner weibliche Internetbekanntschaften mit Bildern seines kleinen Anthonys beglückte, mag man degoutant finden; das Sexleben mündiger Erwachsener geht aber niemanden etwas an. Von grösserer Bedeutung war da schon, dass der Politiker durch eine Fehlmanipulation seinen 56 000 Twitter-Followers einen Link zu einem Nacktbild sandte und dann eine Peinlichkeit an die andere reihte: Weiner leugnete, Weiner gestand zerknirscht, Weiner weinte. Alles stets an der Seite seiner stoischen Gattin Huba Abedin, einer engen Vertrauten der damaligen US-Aussenministerin Hillary Clinton. Von dieser hat Huba Abedin wohl auch gelernt, einen Sexskandal des Ehemanns durchzustehen. Präsident Obama empfahl Weiner den Rücktritt, und dieser legte tatsächlich alle Ämter nieder – nicht ohne das obligate Versprechen, seine «Sucht» zu kurieren. Nach der üblichen zweijährigen Anstandspause – sie entspricht der Sperre bei einem erstmaligen Dopingvergehen – kehrte er im Mai dieses Jahrs in die Politik zurück; Weiner zeigte Interesse am Posten des Bürgermeisters von New York. Dummerweise wurde schnell bekannt, dass er auch nach seinem ersten Sündenfall nie aufgehört hatte, unzweideutige Fotos zu verschicken – neuerdings unter dem originellen Namen «Carlos Danger». Erneut kam es zu Entschuldigungen und öffentlichem Händchenhalten mit der Gattin, doch selbst die leicht entflammbare amerikanische Öffentlichkeit reagierte darauf eher etwas reserviert: Weiner ist einfach ein hoffnungsloser Fall.

Zeigt seine Bilder gern auch zweimal: Anthony Weiner

FOTOS: KEYSTONE (3), EX-PRESS