

Treppauf, treppab

Führungsjob oder Fachlaufbahn – was passt besser?

Von Nadja Brize

Wenn Anne Wasem morgens ihr Büro in Remscheid betritt, erwartet sie ein ausgefüllter Tag. Sie berät Menschen bei beruflichen Fragen, konferiert mit Arbeitgebern und telefoniert mit Krankenhäusern. Der Job in der Beratungsstelle für seelisch behinderte Menschen gefällt ihr. „Das ist genau der Job, der zu mir passt“, sagt die 52-Jährige, die seit 2001 in der Beratungsstelle arbeitet.

Das war nicht immer so. Nach ihrem Studium war die Sozialpädagogin zunächst in der Psychiatrie tätig und begann dann, für ein Weiterbildungsinstitut zu arbeiten. Sie baute eine Außenstelle der Einrichtung auf und arbeitete sich zur Führungskraft eines kleinen Teams hoch. Ihr Alltag bestand hauptsächlich aus Verkaufen, Verhandeln und Koordinieren. Der Erfolgsdruck war groß. „Mehr, mehr, mehr“, habe die Devisen lautete, sagt Wasem. „Diesen Druck habe ich tagtäglich gespürt.“

Als das Angebot eines anderen Weiterbildungsinstituts kam, eine noch attraktivere Leitungsstelle zu übernehmen, begann sie, über ihren Job nachzudenken. „Das Angebot war verlockend und auch ein bisschen schmeichelhaft. Aber ich habe gemerkt, dass es nicht passte“, sagt Wasem, „denn ich bin wesentlich besser darin, andere Menschen zu beraten.“

wickeln entspricht bei vielen Menschen mehr ihren Talenten.“ Denn fachliche Ambitionen müsse man auf dem Chefposten oft zurückstellen. Dabei seien Menschen, die eine Fachkarriere einschlugen, nicht weniger leistungsfähig, sondern legten nur einen anderen Akzent auf Leistung. „Ich liebe mein Fach zu sehr, da will ich bleiben, da will ich etwas leisten“ – diese Einstellung sei durchaus vertretbar, sagt Rösner. Erfolg könne man schließlich nicht nur daran festmachen, wie viele Stufen jemand auf der Karriereleiter nach oben kletterte.

„Gute Fachleute verdienen dieselbe Wertschätzung wie Manager – auch finanziell“

Doch genau an diesem Punkt stolpern viele. „Früher war es ganz einfach mein Ziel, die Leitung zu übernehmen“, sagt Anne Wasem. Sie habe ein falsches Bild von sich im Kopf herumgetragen: „Ich auf einer Leitungsstelle, da bin ich wer.“ Stattdessen musste sie sich klarmachen, dass ihr Weg der horizontalen Weiterentwicklung nicht minderwertig ist. „Wo ich bin, bin ich sehr glücklich. Und ich fühle mich fachlich immer kompetenter.“ Zudem sind auch bei einer Fachkarriere soziale Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit enorm wichtig. „Aber eben mehr auf die Arbeitszusammenhänge fokussiert, nicht in Bezug auf die Führung mehrerer Mitarbeiter“, sagt Rösner.

Diese Orientierung an den fachlichen Kompetenzen ist mittlerweile auch für die Industrie zu einem wichtigen Thema geworden. Der Automobilzulieferer Continental AG bietet als Alternative zur Management-Karriere eine Experten-Laufbahn an. „Gute Fachleute verdienen ebenso viel Wertschätzung wie gute Manager, auch bei der Entlohnung“, sagt Erik Baus, Leiter der Personalentwicklung, Continental Division Chassis & Safety. Mit der Experten-Karriere möchte der Konzern „wettbewerbsrelevantes Know-how an Bord halten und gute Fachleute ans Unternehmen binden“.

Die Experten-Karriere bei Continental ist klar strukturiert. Die einzelnen Stufen sind mit denen des Managements vergleichbar. Systematische Auswahl und gezielte Entwicklung seien die Bausteine, sagt Baus. Bei den Mitarbeitern kommt diese Strategie gut an. Und auch das Unternehmen profitiere. „Wir werden als Arbeitgeber somit auch im Bereich der internen Personalentwicklung attraktiver, denn wir bieten mit dieser



Karrieren müssen nicht immer vertikal verlaufen. Top-Positionen sind nicht unbegrenzt verfügbar, und nicht jeder Mitarbeiter hat das Zeug zur Führungskraft. Die horizontale Laufbahn kann eine gute Alternative zum Chefsessel sein. Vario

Laufbahn Karrieremöglichkeiten, die es so vorher nicht gab.“

Auch die Brenntag GmbH in Mülheim wirbt mit fachorientierten Entwicklungsmöglichkeiten. „Wir schauen genau, ob eine Führungskarriere für einen Mitarbeiter passend ist – oder ob es sinnvoller ist, gewisse fachliche Kompetenzen zu fördern“, sagt Personalreferentin Simone Seifer. Alternativen zur Führungskarriere werden bewusst unterstützt. Das eigens zu diesem Zweck geschaffene „Move-Programm“ soll die Mitarbeiter ganzheitlich sehen und ihre Kompetenzen weiterentwickeln. Im Mittelpunkt stehen Ausbau und Vertiefung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten. Ziel ist auch hier, exzellente Leute zu binden und zu Experten zu machen. „Gute Spezialisten zu finden wird immer schwieriger“, sagt Seifer. „Mit dieser Strategie sorgen wir selbst für welche.“

Führungskarriere oder Fachlaufbahn – woher weiß man, was für einen das Richtige ist? „Zurücklehnen, durchschauen und in Ruhe überlegen, wo die eigenen Ambitionen liegen“, rät Rösner

Berufstätigen am Scheideweg ihrer Karriere. „Chefssein wäre für viele auch eine Belastung.“ Es gilt also gut zu bedenken, ob man unbedingt Leiter der Entwicklungsabteilung werden will. Oder ob es nicht reizvoller sein kann, als ambitionierter Ingenieur seinen Weg zu gehen.

Inhalt

Neue Seiten aufschlagen
Wer Bücher verlegen will, muss auch Bilanzen lesen können Seite V2/12

Warten auf die Zusage
Frage an den Jobcoach: Hätte ich längst nachhaken müssen? Seite V2/12

Spezialisten der Suche
Headhunter steigern ihren Umsatz auf ein neues Allzeithoch Seite V2/12

Viele Deutsche würden lieber daheim arbeiten

Die Mehrheit der Deutschen würde gerne von zu Hause aus arbeiten. Das geht aus einer repräsentativen Forsa-Umfrage im Auftrag des IT-Branchenverbandes Bitkom in Berlin hervor. Demnach wollen 50 Prozent zumindest an einigen Tagen zu Hause ihrem Job nachgehen – und somit alternierende Telearbeit leisten. Grundsätzlich im Home Office arbeiten würden gerne 17 Prozent der Befragten. Allerdings möchten 26 Prozent auf die Heimarbeit ganz verzichten und lieber jeden Tag ins Büro gehen. Sechs Prozent der 1008 Umfrageteilnehmer konnten sich nicht entscheiden. dpa

Arbeitsbereich aufgelöst – Kündigung rechtens

Arbeitgeber dürfen Mitarbeitern betriebsbedingt kündigen, wenn sie Arbeitsbereiche auflösen und diese an selbstständige Unternehmer auslagern wollen. Dann entfällt das Beschäftigungsbedürfnis für Arbeitnehmer und ein betriebsbedingter Kündigungsgrund liegt vor. Das hat das Bundesarbeitsgericht in Erfurt entschieden. Demnach dürfen Arbeitsgerichte die hinter betriebsbedingten Kündigungen stehenden Entscheidungen nur darauf prüfen, ob sie willkürlich oder missbräuchlich sind. Dagegen spielt die organisatorische oder betriebswirtschaftliche Zweckmäßigkeit keine Rolle. dpa

ANZEIGE

3 Jahre Abschlüsse

3. Bachelor in Hotel/Tourism/Event Management
2. Internationaler Touristikassistent
International Event Organizer
Assistent im Hotelmanagement
1. Wirtschaftsassistent

ANGEL Akademie Freiburg
Institution der ANGL-Bildungsbund
www.angell-akademie-freiburg.de

Als sie dann in der Zeitung die Stellenanzeige des Beratungsdienstes sah, bei dem sie heute arbeitet, fühlte sie sich sofort angesprochen. „Ich wollte raus aus der Personalverantwortung“, sagt sie, „und ich wollte mich nicht immer wieder verkaufen müssen.“ Ihren Job im Weiterbildungsinstitut hat sie gekündigt, das Angebot des Wettbewerbers abgelehnt. Und die Stelle beim Integrationsfachdienst bekommen.

Erfahrungen wie diese machen viele Menschen. Oft führen sie zu echten Identitätskrisen. Ulrike Rösner vom Hattinger Büro für Arbeits- und Organisationsentwicklung kennt diese Probleme: „Chef werden ist nicht die einzige Option im Leben. Sich fachlich weiterzuent-

Erfolgreich in Fernost

Worauf Unternehmen achten müssen, wenn sie einen Mitarbeiter nach Asien entsenden

Asien boomt. Das nutzen nicht nur große Konzerne. Auch der deutsche Mittelstand investiert kräftig in Fernost und entsendet Mitarbeiter nach China, Japan, Taiwan, Korea, Indien und Singapur. Doch um im fremden Kulturkreis erfolgreich zu arbeiten, ist mehr nötig als Ehrgeiz und Liebe zu rohem Fisch. Kuang-Hua Lin, Geschäftsführer der APMC GmbH und Präsident der Fachgruppe Asien im Bundesverband mittelständische Wirtschaft, nennt die wichtigsten Voraussetzungen – und Hindernisse.



Kuang-Hua Lin: „Die meisten Deutschen verstehen unter Kommunikationsfähigkeit ja, dass sie selber reden. Wer aber nicht zuhören kann, der hat in Asien keine Chance.“
Foto: privat

SZ: Welche Branchen entsenden Mitarbeiter nach Asien – und für welche Positionen?

Lin: An erster Stelle steht die Automobilzulieferindustrie, dann die Elektronik und der Maschinenbau, im Prinzip also die klassische deutsche Industrie. Große Konzerne setzen Expatriates in Asien vor allem in der Geschäftsführung, im Finanzcontrolling und als Produktionsmanager ein. Mittelständler beschränken sich aus Kostengründen meistens auf den Bereich Geschäftsführung. Doch die Produktion müssen sie ebenfalls mit deutschen Arbeitskräften besetzen. Denn in den deutschen Produkten liegt ja ihr Wettbewerbsvorteil. Da können sie keine Kompromisse machen.

SZ: Ist es für deutsche Firmen schwierig, Mitarbeiter für Fernost zu finden?

Lin: Ja, zumindest im eigenen Unternehmen. Die meisten erfahrenen Mitarbeiter haben Familie und sind nicht unbedingt scharf auf solch ein Abenteuer. Und der Mittelstand hat eine dünne Personaldecke. Wenn es überhaupt freiwilige, geeignete Kandidaten gibt, fehlen die am Stammsitz.

SZ: Was bedeutet „geeignet“?

Lin: Unbedingt mehr als nur die fachliche Qualifikation. Deutsche Firmen tendieren dazu, nur darauf zu schauen. Persönliche Fähigkeiten wie Mitarbeiterführung, Einfühlungsvermögen oder Geduld werden häufig außer acht gelassen.

SZ: Aber gilt nicht für jeden guten Manager, dass er kein Fachidiot sein darf?

Lin: Sicher. Aber gerade die Asiaten haben ein ganz anderes Verhältnis zu Hierarchie. Sie tun sich schwer, mit einem Vorgesetzten zu sprechen und würden niemals direkt Wünsche äußern, Vorschläge machen oder gar Kritik üben. Ein Beispiel: Wenn ein deutscher Ange-

stellter mehr Geld haben will, geht er zu seinem Chef, verweist auf seine gute Leistung und nennt seine Gehaltswünsche. Das würde ein Asiate nie tun. Er würde in einem Gespräch vielleicht über seine Familie plaudern, auf seine Kinder hinweisen, erwähnen, dass der Sohn demnächst zur Universität geht. Daraus muss der Chef dann schließen, dass dies mehr Geld kostet, sein Mitarbeiter also um eine Gehaltserhöhung bittet. Wer ein solches Gespräch nur als nette Plauderei abtut, der wird seinen Mitarbeiter ungewollt frustrieren und demotivieren.

SZ: Welche weiteren Eigenschaften sind wichtig, welche absolut störend?

Lin: Am schlimmsten sind die Choliker und die Tyrannen. Und dann die Besserwisser, die glauben, nur sie wissen, wie es geht. Bei solchen Kandidaten sagen wir gleich: Tut uns leid, aber da sehen wir gar keine Möglichkeit, die auf einen Einsatz in Asien vorzubereiten. Wichtig ist die innere Einstellung, dass andere Wege auch erfolgreich sein können. Ebenfalls wichtig: Kommunikationsfähigkeit. Die meisten Deutschen verstehen darunter ja, dass sie selber reden. Wer aber nicht zuhören kann, der hat in Asien keine Chance.

SZ: Diese weichen Qualifikationsmerkmale müssten eigentlich Frauen prädestinieren, in Asien zu arbeiten.

Lin: Naja, häufig kann man ja beobachten, dass sich karrierebewusste Frauen noch männlicher verhalten als ihre Kollegen. Das passt dann natürlich nicht. Aber generell haben Sie recht. Allerdings haben Frauen andere Handicaps, zumindest in Japan und Korea. Dort sind Frauen in Führungspositionen unüblich und werden nur schwer akzeptiert. Ganz anders als in China, Hongkong, Singapur, wo das seit Jahrzehnten üblich ist.

SZ: Macht es für einen deutschen Expatriate einen Unterschied, ob er von einem Großkonzern oder von einem Mittelständler nach Asien entsandt wird?

Lin: Ja. Großkonzerne entsenden seit vielen Jahren Mitarbeiter nach Fernost und verfügen über eine ganz andere Routine, was die vertragliche Abwicklung, die Vorbereitung und die Betreuung vor Ort angeht. Für viele Mittelständler ist das Neuland. Hinzu kommt, dass sie weniger bekannt sind, es also schwer haben, überhaupt qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Deshalb beauftragen sie uns damit. Wir stehen sozusagen dafür ein, dass das Unternehmen solide ist. Und wir sorgen dafür, dass der Arbeitsvertrag fair und auch juristisch in Ordnung ist.

SZ: Auch das sollte eigentlich für alle Unternehmen selbstverständlich sein.

Lin: Sicherlich, aber für Expatriates muss sehr viel mehr geregelt werden als für Mitarbeiter im eigenen Land. Das geht los bei der Frage, ob der Mitarbeiter einen oder zwei Heimflüge pro Jahr erhält, wie hoch der Wohnungszuschuss ist, wie der Anteil des Bonus am festen Gehalt ist, wer vor Ort die Steuern zahlt, ob der Vertrag deutschem und auch asiatischem Recht entspricht, welche Mitarbeiterbindungsprogramme es gibt, ob Schulgeld für eine internationale oder deutsche Schule bezahlt wird und ob der Mitarbeiter einen Dienstwagen bekommt und wenn ja, welchen. Wir haben schon Verträge gesehen, die waren nicht nur unfair zu Lasten des Mitarbeiters, sondern auch rechtlich nicht in Ordnung. Nicht unbedingt aus Kalkül, sondern aus Unwissenheit.

SZ: Dem Angebot, für drei, vier Jahre nach Asien zu gehen, kann man sich in bestimmten Positionen kaum entziehen, wenn man Karriere machen will. Was raten Sie in dieser Situation?

Lin: Die Bereitschaft, ein paar Jahre in Fernost zu arbeiten, ist sehr, sehr groß – vorausgesetzt, der Einsatzort ist bekannt. Nach Schanghai, wo mehr als 20 000 Deutsche leben, möchten viele. Neulich hatten wir auf eine Stellenausschreibung mehr als 400 qualifizierte Bewerbungen. Für Guangzhou, was auch kein schlechter, aber ein weniger bekannter Standort ist, haben wir hingegen kaum Bewerbungen bekommen.

Interview: Barbara Sommerhoff

Süddeutsche Zeitung
Wer sie liest, sieht mehr.



Der mediale Mentor für Young Professionals

Eine Verlagsbeilage der Süddeutschen Zeitung

Erscheinungstermin: Samstag, 20.09.2008

Anzeigenschluss: Freitag, 18.07.2008

Druckunterlagenchluss: Freitag, 25.07.2008

Kontakt: Transmedia Verlag GmbH & Co. KG
Fon: 0221/47 22-300 | Fax: 0221/47 22-370
www.berufsziel.de | info@berufsziel.de