

CHEFTRAINER

Wie bringe ich meine Mitarbeiter auf Trab?

SZ-Leser Norbert Z. fragt: In unserem Haus herrscht ein kooperatives Kuschelklima, das nicht mehr zu den steigenden Anforderungen des Marktes nach Schnelligkeit und Effizienz passt. Darum habe ich vor einem Jahr eine externe Teamleiterin eingestellt, die frischen Wind in meine Abteilung bringen sollte. Sie startete mit viel Dynamik, geriet aber zunehmend in Streit mit einer anderen Teamleiterin, die sich zu wenig informiert und einbezogen fühlte. Eine externe Moderation führte dazu, dass beide ihre unterschiedlichen Temperamente und Arbeitsweisen erkannten und eine Weile auch besser miteinander auskamen. Doch dann verhärteten sich die Fronten erneut. Qualitativ arbeiten beide gut. Wie kann ich sie dazu bringen, das Kriegsbeil zu begraben?

Georg Kaiser antwortet: Lieber Herr Z., es reicht nicht aus, eine dynamische Teamleiterin einzustellen, wenn Sie die gewachsenen Strukturen in Ihrer Abteilung verändern wollen. Und die Lösung lässt sich auch nicht allein durch eine externe Konfliktmoderation herbeizaubern. Zur Etablierung neuer Vorgehensweisen ist vor allem Ihr eigenes Engagement gefragt.

Die Vorteile eines kooperativ-harmonischen Betriebsklimas liegen in einer hohen Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit. Die Mitarbeiter fühlen sich einbezogen und können Situationen oft gut einschätzen, weil sie auch die Sicht der anderen Teams und Abteilungen kennen. Der Nachteil: Dieser umfassende Informationsaustausch kann viel Zeit kosten – vielleicht mehr, als die Kenntnis all dieser Informationen an Effektivitätssteigerung bringt.



Georg Kaiser unterstützt Führungskräfte bei Konflikten im Arbeitsalltag und der Entwicklung ihres Personals. Er arbeitet als Wirtschaftsmediator, Managementtrainer, Coach, Supervisor und Gestalttherapeut in Bremen. FOTO: PRIVAT

Weniger langwieriger Informationsaustausch und mehr schnelles, effizientes Arbeiten – wenn Sie die Akzente in diese Richtung verschieben wollen, müssen Sie Ihre Mitarbeiter zunächst von diesem Vorhaben überzeugen. Am besten gehen Sie dabei kooperativ vor: Stellen Sie Ihren Teamleitern die veränderten Anforderungen des Marktes und die Ziele und Ergebnisse dar, die diesbezüglich erreicht werden müssen. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Teamleitern eine Strategie, wie Sie vorgehen wollen, um schneller und effizienter zu werden, ohne dass dafür der kooperative Geist in der Abteilung geopfert werden muss. Der Impuls zu einer solchen Veränderung muss von Ihnen ausgehen.

Der Konflikt zwischen den beiden Teamleiterinnen hat sich zugespitzt auf die Thematik Dynamik/Effizienz versus Kooperation/gutes Betriebsklima. In diesem Streit ist die neue Teamleiterin in die Rolle derjenigen geraten, die das positive Klima zerstört. Bestehen Sie darauf, dass nach einer Lösung gesucht wird, die beide Seiten enthält, also sowohl Effizienz als auch Kooperation. Erarbeiten Sie ausgehend von den angestrebten Zielen zusammen mit Ihren Teamleitern die Leitplanken, zwischen denen sich die Teamleiter und ihre Mitarbeiter bewegen können: Welcher Informationsaustausch ist dringend geboten? Welche Ergebnisse müssen erzielt werden? Welche individuellen Gestaltungsräume werden innerhalb dieser Leitplanken zugestanden?

Sorgen Sie dafür, dass bei der Festlegung der Leitplanken Meinungsunterschiede offensiv ausgetragen werden, bis eine Lösung gefunden ist, die alle mittragen. Dieser Klärungsprozess verlangt Fingerspitzengefühl. Einerseits müssen Sie Orientierung geben und deutlich machen, dass Sie die Dynamik und Effizienz der neuen Teamleiterin gutheißen, falls diese als Störenfried angesehen wird. Andererseits sollten die Teamleiter gemeinsam um die bestmögliche Lösung ringen. Das verlangt von Ihnen Zurückhaltung in der Moderation.

Mit dem Festlegen der neuen Strategie ist es aber noch nicht getan. Die Teamleiter stehen vor der Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu überzeugen und mitzunehmen. Und die Etablierung neuer Routinen braucht Zeit und Aufmerksamkeit. Besprechen Sie deshalb regelmäßig in der Teamleiterrunde, wie die Umsetzung der neuen Strategie klappt und welche Nachjustierungen nötig sind. So verhindern Sie, dass neue Lösungswege im Tagesgeschäft versanden und sich die alten Gewohnheiten wieder ausbreiten.

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



Studenten der Hochschule Wedel lernen, wie man am Computer einen Onlineshop entwirft. Eine duale Ausbildung zum Internethaufmann gibt es noch nicht. FOTO: DPA

Shoppern mit System

Schuhe, Bücher oder Lebensmittel – fast jedes Produkt wird inzwischen auch online vertrieben. Firmen suchen Experten für den Internethandel, Absolventen von E-Commerce-Studiengängen sind gefragt wie nie

Janik Lipke bezeichnet sich als „Online-Marketing-Experte“. Der 22-Jährige ist in sozialen Medien aktiv, in der Blog-Szene unterwegs und beobachtet die Entwicklungen im Internet. „Die Suche nach einem Studiengang, der meine Interessen vereint, war schwierig“, sagt er. Lipke wollte nicht nur über technische Aspekte Bescheid wissen, sondern auch wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen. Schließlich entschied er sich für den Studiengang „E-Commerce“ an der Fachhochschule Wedel bei Hamburg. Dort lernt er nun etwa, wie er Shop-Systeme im Internet aufbaut oder Besucherströme auf der Seite analysiert.

Angehende Fachkräfte im E-Commerce wie Lipke sind gefragt. „Der Internethandel boomt“, sagt Stephan Pfisterer, Arbeitsmarktexperte des IT-Branchenverbandes Bitkom. So machte zum Beispiel der Modehandel 2012 von seinem Umsatz 23 Prozent online, wie das Marktforschungsinstitut GfK herausgefunden hat. 2008 waren es erst 13 Prozent. Die Berufsbilder im E-Commerce sind vielfältig: Gesucht werden sowohl Programmierer, die Datenbanken und Shop-Systeme entwickeln, als auch Spezialisten für IT-Sicherheit, Shopmanager und Marketing-Experten. Arbeitgeber sind neben großen Firmen wie Amazon, Zalando oder Otto auch kleinere Start-ups.

Diesen Boom spürt auch Holger Schneider, der Leiter des E-Commerce-Studiengangs an der FH Wedel. „Immer wieder fragen Unternehmen konkret nach, wann die Studenten fertig werden und die Praxis zur Verfügung stehen“, erzählt er. Da zunehmend Betriebe den Onlinemarkt für sich erschließen wollen, steigt der Bedarf an qualifizierten Fachkräften.

Wer als IT-Manager komplexe Systeme plant oder verantwortet, kann 100 000 Euro verdienen

Nicole Heinrich, die beim Onlinehändler Otto das Personalmarketing leitet, berichtet etwa von derzeit mehr als drei Dutzend offenen Stellen im E-Commerce-Bereich. „Wir haben hier permanent Bedarf“, sagt sie. Die Anforderungen an künftige Fachkräfte sind allerdings hoch. „Wer sich für E-Commerce interessiert, muss sich mit Informatik auseinandersetzen“, sagt Bitkom-Experte Pfisterer. Fachkräfte müssen zwar nicht zwingend programmieren können. Ein grundsätzliches Verständnis für Software, Datenbanken und Bezahlsysteme sollte aber vorhanden sein.

Wer im Internethandel Karriere machen will, hat idealerweise studiert. Dazu

können Schulabgänger wie Janik Lipke einen E-Commerce-Studiengang wählen. Ihn gibt es nicht nur an der FH Wedel, sondern auch etwa an der FH in Würzburg-Schweinfurt und an der FH in Jena. Empfehlenswert ist laut Pfisterer auch ein Studium in Wirtschaftsinformatik, das hohe Schnittmengen mit den E-Commerce-Studiengängen hat. Ein Studium der Medieninformatik biete sich ebenfalls an.

Wichtig sind dabei laut Studiengangsleiter Schneider aber nicht nur Fachkenntnisse: „Viele Fachkräfte im E-Commerce sind an Schnittstellen zwischen Entwicklungsabteilung und anderen Fachabteilungen wie dem Marketing eingesetzt.“ Hier brauche es vor allem Kommunikationsstärke, um zwischen den verschiedenen Abteilungen vermitteln zu können. Nicht für alle Tätigkeiten im E-Commerce ist ein Studienabschluss nötig. Noch gibt es keine duale Ausbildung etwa zum Kaufmann für Internethandel. Aber IT-Systemkaufleute, Informatikkaufleute oder Fachinformatiker für Anwendungsentwicklung haben laut Pfisterer gute Chancen, in dem Bereich Fuß zu fassen. Otto-Personalerin Heinrich ergänzt, dass auch kaufmännische Mitarbeiter für den Groß- und Einzelhandel in der Einkaufsabteilung von E-Commerce-Betrieben gebraucht werden.

Je nach Qualifikation und Position variieren die Gehälter in der Branche. „Ein Einstieger im E-Commerce, der sich als Junior Consultant um ein Shoppystem kümmert, ist mit etwa 40 000 Euro im Jahr dabei“, erklärt Pfisterer. Wer dagegen als IT-Manager sehr komplexe Systeme verantwortet oder die strategische Ausrichtung festlegt, könne auch jenseits der 100 000 Euro verdienen.

Die Studenten hören oft: „Werden Sie schnell fertig, der Markt braucht sie!“

Janik Lipke weiß, dass er auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen haben wird. Er erzählt, dass externe Referenten in seinem Studiengang ihm und seinen Kommilitonen erklärt hätten: „Werden Sie schnell fertig, der Markt braucht Sie!“ Trotzdem würde Lipke später lieber sein eigener Chef sein und ein Internet-Start-up gründen. Vorher geht es aber erst einmal zum Masterstudium ins Ausland. „Andere Länder sind bei Innovationen und Trends im E-Commerce schon weiter“, sagt er. „Da möchte ich noch Erfahrungen sammeln und später meine eigenen Ideen umsetzen.“ MARIA FIEDLER/DPA

Die Stimme der Mitarbeiter

Von Anfang März bis Ende Mai sind bundesweit Betriebsratswahlen. Wer darf teilnehmen? Wie wird gewählt?

Die Bundestagswahl ist gerade ein knappes halbes Jahr her, da steht die Europawahl im Mai schon vor der Tür. Dazwischen müssen einige aber noch einmal mitbestimmen – und zwar als Arbeitnehmer. Zwischen dem 1. März und 31. Mai sind die Beschäftigten bundesweit aufgefordert, einen Betriebsrat zu wählen. Hier die wichtigsten Fragen und Antworten zur Wahl.

Was macht der Betriebsrat?

Der Betriebsrat ist die Interessenvertretung der Mitarbeiter und hat nach dem Betriebsverfassungsrecht zahlreiche Kompetenzen, erklärt Nathalie Oberthür, Fachwältin für Arbeitsrecht in Köln. Er hat zum Beispiel ein Wörtchen mitzureden, wenn Beschäftigte neu eingestellt, versetzt oder gekündigt werden. Er überwacht, dass die Arbeitsplätze den Vorschriften gemäß ausgestattet sind und etwa beim Schichtbetrieb das Arbeitszeitgesetz eingehalten wird. Er redet mit, wenn der Arbeitgeber Überwachungskameras installieren will oder eine neue Kantine baut. Kommt es zu betriebsbedingten Entlassungen, muss er die Sozialauswahl überprüfen.

Wo gibt es Betriebsräte?

Derzeit nur in neun Prozent der Firmen, erläutert Peter Ellguth, beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit zuständig für das Thema Mitbestimmung. Die Wahrscheinlichkeit, dass es einen Betriebsrat gibt, wächst mit der Größe der Firma. Derzeit hat nur knapp jeder 17. Kleinbetrieb mit bis zu 50 Beschäftigten einen Betriebsrat. Im Westen arbeiten 43 Prozent und im Osten 36 Prozent der Angestellten in Betrieben mit Arbeitnehmervertretungen. Ob es Betriebsräte gibt, hängt auch stark von der Branche ab: Häufig sind sie im Bereich Energie und Wasserversorgung, Abfallwirtschaft und Bergbau zu finden, selten im Gastgewerbe und in der Bauwirtschaft.



Die Anzahl der Betriebsräte sinkt und ist auf dem niedrigsten Stand seit 1993. FOTO: DPA

Wieso gibt es heute so wenige Betriebsräte wie seit Langem nicht mehr?

Die Zahl ist auf dem niedrigsten Stand seit Beginn der Datenerhebung des IAB im Jahr 1993. Das liegt weniger daran, dass die Beschäftigten keine Betriebsräte mehr wollen, sagt Ellguth. Vor allem sei es darauf zurückzuführen, dass neu gegründete Firmen häufig keinen Betriebsrat mehr haben, weil heute andere Themen im Vordergrund stehen. Gleichzeitig verschwinden alte Firmen mit Arbeitnehmervertretung vom Markt. Außerdem gebe es Neugründungen eher in den Branchen, die traditionell keine Betriebsräte haben.

Wer darf den Betriebsrat wählen und wer darf kandidieren?

Den Betriebsrat wählen darf jeder Arbeitnehmer, der mindestens 18 Jahre alt ist. Auch volljährige Auszubildende, Leiharbeiter, befristete oder Teilzeitbeschäftigte sind wahlberechtigt. Bei Leiharbeitern ist allerdings eine Mindestvoraussetzung, dass sie der Firma für mindestens drei Monate überlassen werden. Gewählt werden kann jeder, der wahlberechtigt ist und seit mindestens sechs Monaten im Betrieb arbeitet. Von der Wahl ausgeschlossen sind leitende Angestellte, weil diese zur Leitung des Unternehmens gerechnet werden.

Wie groß ist der Betriebsrat?

Das hängt von der Beschäftigtenzahl ab. Um einen Betriebsrat zu gründen, muss es mindestens fünf wahlberechtigte Mitarbeiter geben, von denen drei als Kandidaten infrage kommen. In Firmen mit bis zu 20 Beschäftigten gibt es nur ein Betriebsratsmitglied, bei bis zu 100 Beschäftigten sind es fünf, bei bis zu 200 Beschäftigten sieben und so weiter. Gesetzlich vorgeschrieben ist die Gründung eines Betriebsrats nicht.

Wie wird gewählt?

Es gibt zwei Wahlverfahren: das normale und das vereinfachte. Beim normalen Verfahren bestimmt in der Regel der alte Betriebsrat einen Wahlvorstand. Dieser veröffentlicht mindestens sechs Wochen vor der Wahl eine Wählerliste. Die Liste mit den zur Wahl stehenden Kandidaten wird spätestens eine Woche vor dem Termin der Betriebsratswahlen bekanntgemacht. Nach der Wahl hängt er die gewählten Kandidaten für mindestens zwei Wochen aus. Das vereinfachte Verfahren kann nur angewendet werden, wenn ein Betrieb weniger als 50 Beschäftigte hat. Freiwillig können sich Arbeitgeber und Wahlvorstand aber auch in Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten darauf verständigen. Das vereinfachte Verfahren unterscheidet sich im Wesentlichen dadurch, dass die Fristen kürzer sind.

Schadet eine Kandidatur der Karriere?

Laut Paragraph 78 des Betriebsverfassungsgesetzes dürfen Mitarbeitervertreter wegen ihrer Tätigkeit nicht in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt werden. In der Praxis hänge das jedoch stark von der Unternehmenskultur ab, hat Oberthür beobachtet. In den meisten Firmen seien Betriebsratsmitglieder vom Arbeitgeber respektiert. Bei der Gründung von Betriebsräten würden Beschäftigte, die sich dafür stark machen, jedoch in Einzelfällen unter Druck gesetzt. KRISTIN KRUTHAUP/DPA

TERMINKALENDER

Reden vor Publikum. Als „das härteste und teuerste Rhetorikseminar Europas“ bezeichnet Trainer Matthias Pöhm eine Veranstaltung am 4. und 5. April in München. Eine kleine Zahl von Premium-Teilnehmern zahlt 5900 Euro, um in zwei Tagen insgesamt 17 Reden zu halten, teilweise vor mehr als 100 bestellten Zuschauern und im Scheinwerfergegendlicht. Das Publikum darf nicht selber üben, sondern nur den Vorträgen lauschen und die Entwicklung der Redner verfolgen. Das kostet 290 Euro. Tel. 0041-44-777 98 41, www.poehm.com

Ingenieurwesen für Berufstätige. Die Hochschule Osnabrück startet zum Sommersemester einen neuen Bachelor-Ingenieurwesen. Er dauert neun Semester und richtet sich speziell an Berufstätige mit Familienpflichten. Auf dem Stundenplan stehen zunächst ingenieurwissenschaftliche Grundlagen wie Fertigungstechnik oder Werkstoffkunde, anschließend eine Vertiefung in Maschinenbau oder Fahrzeugtechnik. Absolventen sollen etwa bei Automobilherstellern arbeiten. Das Studium ist vom Sommer 2015 an kostenpflichtig, dann werden 2000 Euro pro Semester fällig. Tel. 0541-969 71 47, www.ecs.hs-osnabrueck.de

Titel für Juristen. Beim „LL.M.-Day“ des Karrierenetzwerks E-Fellows am 15. März in München dreht sich alles um den „Legum Magister“, den angelsächsischen Postgraduierten-Abschluss für Juristen. Etwa 80 ausgewählte Nachwuchsjuristen treffen dabei auf zwölf renommierte Law Schools aus Europa, Australien und den USA. Alumni, Hochschul- und Kanzleivertreter antworten auf Fragen rund um Planung, Ablauf und Finanzierung eines LL.M.-Studiums. Bewerben können sich leistungsstarke Juristen kurz vor oder mit dem Ersten Staatsexamen und Volljuristen. Tel. 089-23 23 23 41, www.e-fellows.net/lmday

Bachelor für Hebammen. Fast überall in Europa findet die Hebammenausbildung auf akademischem Niveau statt. In Norddeutschland bietet eine neue Kooperation zwischen dem Bildungszentrum für Gesundheitsberufe (BZG) der Asklepios Kliniken und der privaten Hochschule 21 in Buxtehude jetzt erstmals eine vergleichbare Möglichkeit. Vom kommenden September an können Teilnehmer des Studiengangs „Hebammen dual“ innerhalb von vier Jahren die staatliche Prüfung zur Hebamme ablegen und gleichzeitig den Bachelor of Science erwerben. Tel. 040-181882 66 36, www.asklepios.com sz

FUNDBÜRO

Was bleibt übrig? Was wird von meinem Bruttohonorar abgezogen? Wie verändert sich der Verdienst, wenn ich die Steuerklasse wechsle? Und was bedeutet eigentlich dieser „AG-Zuschuss PV“ auf meinem Lohnzettel? Mit der App „WISO Gehalt 2014“ kann man seine Gehaltsabrechnung kontrollieren und genau nachvollziehen, welche Abgaben anfallen. Eine Spielerei ist der „Nettoshafer“, der die Angaben beim Schütteln von brutto in netto umwandelt – und umgekehrt.



„WISO Gehalt“, eine kostenlose App des Wirtschafts-magazins WISO, wird jährlich aktualisiert. Nur für iPhone.

Wie verändert sich das Gehalt? Auch der Gehaltsrechner von „Nettolohn.de“ listet fein säuberlich alle Abgaben auf: Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag, Kirchensteuer, Versicherungen. Er berücksichtigt betriebliche Altersvorsorge, Kinder- und Steuerfreibeträge und die aktuelle Gesetzeslage. Er basiert auf der neuesten Lohnsteuertabelle, man kann jedoch auch die beiden vergangenen Jahre abrufen und durchspielen. Ein Glossar erklärt die wichtigsten Begriffe.



„Nettolohn.de“, die App des gleichnamigen Internet-portals, ist gratis. Auch für Android und Blackberry erhältlich.

Was verdienen andere? Der „Experteer Gehaltsrechner“ vergleicht den eigenen Verdienst mit dem anderer Arbeitnehmer in ähnlicher Position. Nach der Eingabe von Gehalt, Karrierestufe, Funktionsbereich, Branche und Ort erstellt eine Grafik mit dem Marktwert der jeweiligen Position. Dieser Benchmark basiert angeblich auf Analysen von Marktdaten. Nachteil: Die App ist nur für Führungskräfte mit einem Gehalt von mindestens 60 000 Euro konzipiert. JUP



„Experteer“, eine App des gleichnamigen Karrierenetzwerks, vergleicht Gehälter. Erfordert iOS 5.0 oder höher. FOTOS: OH

Beilagenredaktion
Telefon 089/21 83-305, Fax -77 76
sz-beilagen@sueddeutsche.de