

# BERUF & KARRIERE

Vermessen

Frage an den Jobcoach: Meine Firma veranstaltet Tests zur Karriereplanung. Was bringt das? ▶ Seite 62



## Ich zahle, Schatz

Bei einem von zehn Paaren verdient die Frau mehr als der Mann. Das hält nicht jeder aus – das Rollenbild vom Vater als Ernährer ist hartnäckig

Die Weichen werden schon bei der Berufswahl gestellt: Frauen entscheiden sich seltener für technisch-naturwissenschaftliche Ausbildungen und Studiengänge – und wählen damit automatisch die weniger lukrativen Berufe. FOTO: GETTY IMAGES

VON JULIANE VON WEDEMEYER

Miriam Ortman hatte als Kind ein Schlüsselerebnis: Die Eltern stritten um einen Lippenstift, den die Mutter gekauft hatte, obwohl sie nie welchen trug. Verschwendung – fand der Vater. Der Mutter fehlten die Argumente, denn es war das Geld ihres Mannes, und sie bemalte sich ja wirklich nie die Lippen. „Verdiene später bloß dein eigenes Geld“, sagte sie zu ihrer Tochter.

Das hatte Miriam Ortmanns Mutter anfangs auch getan – als Bürokauffrau. Doch dann kamen die Kinder. Also beendete der Elternteil mit dem geringeren Einkommen seine Karriere, und das war nun mal die Mutter. Dass ein Mann zu Hause bleibt, lag ohnehin außerhalb des Vorstellbaren. Die Familie lebte fortan vom Geld des Vaters, eines Ingenieurs. Miriam Ortman, Jahrgang 1969, wuchs mit dem typischen westdeutschen Familienmodell auf.

Und für sie war immer klar: So möchte sie später nicht leben. Die Miete für die Doppelhaushälfte, in der sie gerade am Küchentisch sitzt, zahlt sie, genauso wie das Familienauto. Sie ist Biometrikerin, analysiert Daten für Unternehmen und verdient mehr als ihr Mann, der in der Werbebranche arbeitet. Aus Rücksicht auf ihn soll ihr richtiger Name nicht in der Zeitung stehen, genauso wenig der Ort, in dem sie mit ihren beiden Kindern leben.

„Ein Mann muss stark sein und es aushalten können, wenn seine Frau mehr verdient. Doch ich glaube, schon wegen der traditionellen Rolle als Familienernährer, können das nicht so viele“, sagt sie. Ihr Mann muss beispielsweise aushalten, dass sie über die Ausgaben bestimmt. „Größere Dinge besprechen wir natürlich – wohin es in Urlaub geht oder ein neuer Fernseher.“

Das Einkommen sei für sie kein Kriterium bei der Partnerwahl, sagt Ortman. „Manchmal habe ich mir aber schon gewünscht, mein Mann würde mehr verdienen“, erzählt sie. „Das hätte mich entlastet. Die Familie allein zu ernähren, ist eben eine riesige Verantwortung.“ Das tun zwar immer mehr Frauen – mittlerweile um die sechs Millionen – trotzdem ist Ortman eine Ausnahme. Es ist bekannt: Die Mehrheit der Familien wählt noch immer das Familienmodell, das ihre Eltern lebten.



**Bleibt ein Junge zwölf Stunden im Keller, um mit der Eisenbahn oder dem Computer zu spielen, ist das in Ordnung. Bei einem Mädchen in der Regel nicht.“**

FABIAN OCHSENFELD, SOZIOLOGE

Die Soziologin Daniela Grunow von der Goethe-Universität in Frankfurt am Main hat Paare in acht europäischen Ländern befragt und herausgefunden, dass sie sich sogar für dieses Modell entscheiden, wenn beide gleich viel verdienen. Nach Angaben des Bundesfamilienministeriums ist das bei etwa 20 Prozent aller deutschen Mehrpersonenhaushalte der Fall. „Sobald ein Paar zusätzliche Verpflichtungen eingehen muss, also beispielsweise Kinder betreuen, trifft es geschlechtsspezifische Absprachen“, sagt Grunow. Und die fallen in der Regel traditionell aus. Das heißt, die Frau bleibt daheim oder geht in Teilzeit.

Ein Dilemma für die berufliche Laufbahn der Frau, von den niedrigeren Rentenansprüchen ganz zu schweigen. Bis zum Zeitpunkt des Kinderkriegens sei der Einkommensunterschied zwischen Männer und Frauen gar nicht so groß, sagt Professor Grunow. Aber bei den Öffnungszeiten der deutschen Krippen und Kindergärten ist es trotz Ausbau des Betreuungsangebots so gut wie unmöglich, dass beide Eltern Vollzeit arbeiten. Es sei denn, sie können sich zusätzliche private Kinderbetreuer leisten. Die sozialpolitischen Maßnahmen wie das Ehegattensplitting erleichtern Paaren zudem die Entscheidung, nur noch auf einen Hauptverdiener zu setzen.

In dieser Situation geben sie eben der Karriere des Mannes Vorrang. Nicht unbedingt, weil sie diese als wichtiger erachten. „Da spielen eher solche traditionellen, sehr stark verankerten Überzeugungen eine Rolle, wie: Das Kind braucht die Mutter doch viel mehr“, sagt Grunow. Das mag für die Stillzeit stimmen. Und danach? „Welches Konzept deutsche Männer von sich als Babyväter haben, spielt dabei auch eine Rolle.“ Bis auf ab und an mal Windeln wechseln und sich das Baby auf den Bauch legen, haben sie meist nämlich keines.

Dass Elterngeld und Elternzeit für Väter das ändern können, zeigt das Beispiel Schweden, wo es beides schon seit den Siebzigerjahren gibt. Dort ist es normal, dass Eltern sich die Kinderbetreuung teilen. So losgelöst von den Traditionen sind nicht einmal die Ortmanns. Auch Miriam arbeitet weniger als ihr Mann, um die Kinder pünktlich um 17 Uhr vom Hort und vom Kindergarten abzuholen. Dass sie trotzdem mehr verdient, liegt an dem Studienfach, das sie einst belegte.

Wer wie sie etwas im mathematischen, technischen oder naturwissenschaftlichen Bereich studiert, hat später auch bes-

sere Chancen, gutes Geld zu verdienen. Bekanntermaßen tun das die wenigsten Frauen. Häufig entscheiden sie sich für kulturwissenschaftliche oder soziale Fächer. Dabei sind ihnen Einkommen und Aufstiegschancen nicht weniger wichtig als den Männern. Davon ist der Soziologe Fabian Ochsenfeld überzeugt. Wie seine Kollegin Daniela Grunow forscht er an der Goethe-Universität zum Thema Berufswahl. Frauen interessierten sich tatsächlich eher für diese Fächer, sagt Ochsenfeld. Er hält das allerdings für anerkennen.

Umfragen zeigten, dass Mädchen in ärmeren Schwellenländern wie beispiels-

weise in Indien schon in der Schule viel technik- und mathematikaffiner seien. Wenn dort in die Ausbildung einer Frau investiert werde, müsse sich das hinterher finanziell lohnen. „Wir in den reichen Industrienationen sind dagegen freier in der Berufswahl, haben weniger materiellen Druck. Darum betrachten wir sie als expressiven Akt“, erklärt Ochsenfeld. Mit dem Beruf zeigt man, wie man tickt, ob man kreativ, sozial engagiert oder eben ein technikbegeisterter Nerd ist.

Letzteres wird in den westlichen Ländern Mädchen eben nicht zugestanden. „Bleibt ein Junge zwölf Stunden im Keller,

um mit der Eisenbahn zu spielen oder mit dem Computer, ist das in Ordnung. Bei einem Mädchen in der Regel nicht“, vermutet Ochsenfeld. Von ihm werde Vielfalt und soziale Kompetenz gefordert. Das verhindere eine Interessenspezialisierung, die aber für techniknahe oder naturwissenschaftliche Fächer nötig sei.

Miriam Ortmanns Mann hat sich mittlerweile selbstständig gemacht und trägt seit Jahren zum ersten Mal fast ebenso viel zum Haushaltseinkommen bei wie seine Frau. Aber für die Gelddinge bleibt vorerst sie verantwortlich: „Ich habe einfach ein Händchen für Zahlen.“

## Beziehungsarbeit

Warum Paare es lieber verschweigen, wenn die Frau die Hauptverdienerin ist

Bei etwa jedem zehnten deutschen Paar verdient inzwischen die Frau das Geld – ganz oder zum großen Teil. Für ihr Buch „Sprengsatz unterm Küchentisch“ (Klett-Cotta Verlag, 2013) hat die Autorin Ingrid Müller-Münch mit Therapeuten und Gender-Forschern gesprochen. Vor allem aber hat sie Paare gefragt, was diese Rollenverteilung für ihre Beziehungen bedeutet.



Ingrid Müller-Münch FOTO: PRIVAT

**SZ: Der Buchtitel „Sprengsatz unterm Küchentisch“ klingt nach Ehekrieg. Wie viele der von Ihnen interviewten Paare sind noch zusammen?**

Ingrid Müller-Münch: Alle. Obwohl sie ihre Situation als extrem belastend empfanden?

Bei einigen hat sich genau dies in der Zwischenzeit geändert: Die Männer haben neue Jobs gefunden.

**Es sollte kein Problem sein, wenn Frauen mehr verdienen als ihre Männer...**

Ist es aber. Ich glaube, die Jüngeren kommen damit besser klar. Die alten Rollenklischees befinden sich im Umbruch. Das müssen sie ja auch. Schließlich haben Frauen heute, statistisch betrachtet, die höheren Bildungsabschlüsse. Die Paare, mit denen ich gesprochen habe, waren allerdings mindestens 30 Jahre alt. Für sie ist das tatsächlich sehr problematisch.

**Inwiefern?** Dieses Thema ist auch heute noch schambesetzt. Sobald die Frau Hauptverdienerin ist, tun Paare viel dafür, dass die Umgebung das nicht merkt. Ich habe nur ein Paar gefunden, dessen Namen ich nicht durch ein Pseudonym ersetzen musste. Alle anderen wollten anonym bleiben.

**Einen wirklichen Grund gibt es für diese Scham nicht.**

Höchstens das gewachsene Rollenbild des Mannes als Ernährer. Verliert er diese Position, verliert er auch sein Ansehen. Dabei hat sich so vieles geändert. Vor allem auf dem Arbeitsmarkt, wo Frauen immer stärker vordringen. Sie wollen ja eigentlich unabhängig sein, müssen dies auch angesichts der hohen Scheidungsrate. Trotzdem sieht das gängige Lebensmodell nach wie vor so aus, dass er volle Kanne arbeitet und sie in Teilzeit, um genügend Zeit für Haushalt und Kinder zu haben. Die von mir porträtierten Paare leben dieses Modell umgekehrt, die meisten allerdings unfreiwillig, weil er arbeitslos geworden ist. Da spielt das empfundene Scheitern natürlich auch eine Rolle. Ein Mann fällt in dieser Situation erst einmal ins gesellschaftliche Nichts. Die Rolle als Hausmann ist nicht anerkannt. Männer empfinden es oft als unter ihrer Würde, den Staubsauger in die Hand zu nehmen.

**Weil sie glauben, sie verlören dadurch ihre Männlichkeit?**

Ja, aber meine Interviews haben gezeigt, dass auch die Frauen an den alten Klischees hängen. Der Mann mit dem Staubtuch in der Hand ist für sie eben kein Sexsymbol. Sie haben da eher George Clooney im Kopf, und von dem gibt es keine Fotos, die ihn mit Mopp zeigen. Dieses Traumbild setzt die Männer unter Druck. Manchmal bis zur Impotenz. Es ist ja auch ein Machtthema. Für viele Männer ist es schwierig, wenn die Frau mehr verdient, weil Geld nun mal Macht bedeutet.

**Und wie kann es dann funktionieren?**

Mit Großzügigkeit und Gelassenheit. Als Beispiel: Übernimmt der Mann Aufgaben im Haushalt, muss die Frau eben damit leben, dass er sie auf seine Weise erledigt. **Trotzdem bleibt die Frage nach der eigenen Bedeutsamkeit für die Familie, die Partnerin und für die Gesellschaft.**

Diese muss man aber nicht vom Einkommen oder beruflichen Erfolg abhängig machen. Dazu braucht man allerdings Selbstvertrauen. Man darf sich nicht darum kümmern, was die Umwelt sagt. Bei einem der Paare funktioniert das sehr gut, obwohl auch er unfreiwillig zu Hause bleiben musste. Sie verdient das Geld, und er schmeißt den Haushalt, plant die zahlreichen Reisen bis ins Detail und radelt tagsüber durch die Stadt, um die Lebensmittelläden nach Sonderangeboten zu durchforsten und jeden Abend ein tolles Essen zu kochen. Mittlerweile sind beide sehr glücklich so.

INTERVIEW: JULIANE V. WEDEMEYER



Stellenmarkt

Mit dem SZ-Stellenmarkt finden sich die Besten.

Setzen Sie auf einen Stellenmarkt, der qualifizierte Fach- und Führungskräfte mit erfolgreichen Arbeitgebern effizient zusammen führt.

Erfahren Sie mehr unter [jobs.sz.de](http://jobs.sz.de) oder in der Süddeutschen Zeitung am Wochenende.

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung



## Handwerk plus IT

Elektroniker für Informations- und Systemtechnik können beides

Ob Alarmanlagen, Lichtmaschinen für das Auto oder Messgeräte – viele elektronische Systeme werden immer komplexer. In Wohnhäusern lassen sich Jalousien inzwischen per Smartphone steuern. Um diese elektronischen Systeme zu entwickeln, zu installieren und zu warten, braucht es Fachleute: Sie müssen sich einerseits mit klassischer Elektrotechnik auskennen, gleichzeitig aber auch programmieren können.

Dreieinhalb Jahre dauert die Ausbildung zum Elektroniker für Informations- und Systemtechnik. „Ein unglaublich flexibler Beruf“, findet Samuel Tretter. „Mit dem Beruf bediene ich quasi alles, was sich an der Schnittstelle zwischen der elektronischen Hardware und der Informatik befindet“, sagt der 20-jährige Münchner, der beim Elektronikkonzern Rohde und Schwarz lernt.

Im ersten Lehrjahr stehen die Grundkenntnisse der Elektronik im Vordergrund. In der Lehrwerkstatt lernte Tretter zum Beispiel zu löten. Das ist unter anderem gefragt, wenn Bauteile auf einer Platine, also einer Leiterplatte für elektronische Bauteile, angebracht werden müssen. Dazu kam Theorieunterricht, um zu verstehen, wie die in der Praxis angebrachten Bauteile im Zusammenspiel funktionieren. „Ab dem zweiten Lehrjahr arbeitet man zum einen in den Fachabteilungen an Hightech-Geräten und zum anderen ist man in der Programmierung von Software tätig“, sagt Tretter.

Durch die verschiedenen Komponenten in der Ausbildung sei der Beruf für die Zukunft gut aufgestellt, sagt Rainer Hohenstatt, Ausbildungsleiter bei der Firma Bosch. Systeme würden zunehmend mit dem Internet vernetzt. „Der Elektroniker für Informations- und Systemtechnik kann sowohl etwas installieren als auch programmieren.“ Damit habe dieser Beruf „tolle Chancen, sich zu entwickeln“.



Samuel Tretter absolviert seine Ausbildung zum Elektroniker für Informations- und Systemtechnik beim Elektronikkonzern Rohde und Schwarz. FOTO: DPA

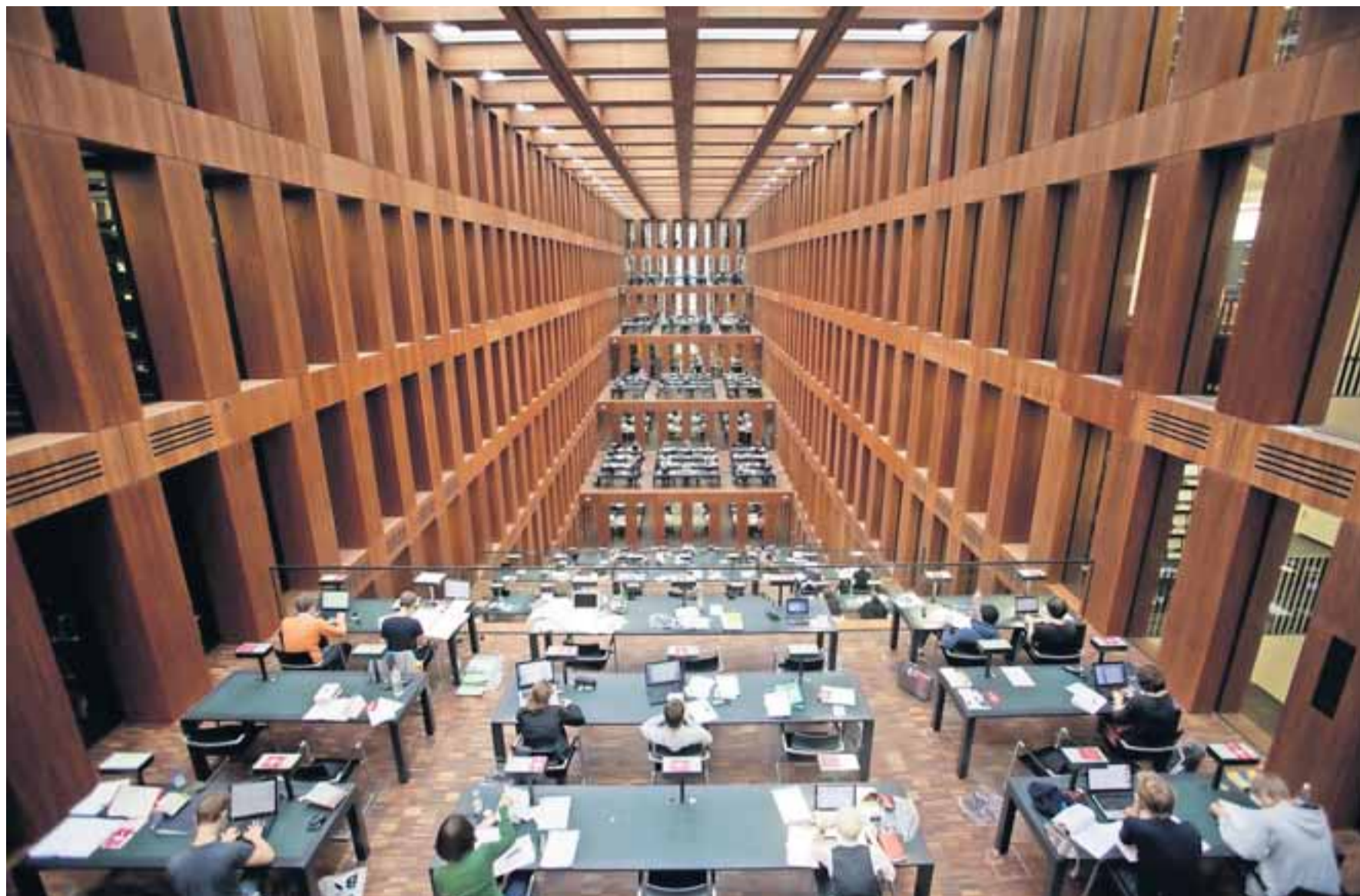
Besonders viele Jugendliche werden jedoch bislang nicht ausgebildet: Nach den jüngsten Zahlen von 2014 haben zuletzt 120 Jugendliche den Ausbildungsvertrag zum Elektroniker für Informations- und Systemtechnik neu abgeschlossen. Das geht aus Zahlen des Bundesinstituts für Berufsbildung (Bibb) hervor. Angehende Azubis sollten gute Noten in den Naturwissenschaften und in Mathe mitbringen, sagt Gert Zinke vom Bibb. Zwar ist ein bestimmter Schulabschluss nicht vorgeschrieben, doch viele Betriebe erwarten zumindest einen Realschulabschluss. Und man sollte viel Neugier mitbringen, erzählt Tretter. Es brauche ein Interesse daran, wie ein Gerät funktioniert und wie die einzelnen Bauteile zusammenarbeiten. Laut Hohenstatt ist für den Beruf aber auch wichtig, gut kommunizieren zu können. Denn auf Kundenbesuchen müssen die Experten erklären können, wie eine Anlage funktioniert.

Sorgen um einen Arbeitsplatz müssen sich fertig ausgebildete Elektroniker für Informations- und Systemtechnik in der Regel nicht machen, sagt Paul Ebsen von der Bundesagentur für Arbeit: „In der gesamten Branche werden Fachkräfte gesucht.“ Es gebe seit etlichen Jahren wesentlich mehr Stellen als Bewerber.

Wer die Ausbildung zum Elektroniker für Informations- und Systemtechnik abgeschlossen hat, könne in verschiedenen Bereichen arbeiten, sagt Ebsen. Da die Ausbildung sehr breit ist, könne neben Elektronikkonzernen auch die Automobilindustrie ein Arbeitgeber sein. Es gibt verschiedene Aufstiegsmöglichkeiten: „Viele Absolventen studieren im Anschluss an die Ausbildung“, sagt Ebsen. Genau so könne man aber auch der Ausbildung auch den Industriemeister oder den Techniker machen.

Was bei der Arbeit mit Elektronik gefragt ist: ganz viel Durchhaltevermögen. Die Experten sind zum Teil auch beim Bau von Prototypen im Einsatz. „Es kann vor allem zu Beginn vorkommen, dass man kleine Fehler in eine Baureihe einbaut. Wenn das Gerät dann schon zehn Mal produziert ist, muss der Fehler auch zehn Mal repariert werden“, sagt Samuel Tretter. Laut Paul Ebsen von der Arbeitsagentur müssen Azubis auch mit Bereitschaftsdiensten rechnen – schließlich kann es immer vorkommen, dass Geräte kaputtgehen und zügig beim Kunden repariert werden müssen.

NIKOLAS GÖLSCH/DPA



Noch mal zwei oder vier Semester in der Bibliothek verbringen? 75 Prozent der Bachelorabsolventen entscheiden sich für ein weiterführendes Studium. FOTO: IMAGO

# Der Master ist kein Muss

Direkt ins Berufsleben einsteigen oder besser doch noch weiterstudieren? Ob man den zweiten Abschluss braucht, hängt auch davon ab, was man beruflich erreichen möchte

Die Bachelorarbeit ist noch nicht abgegeben, da steht schon die nächste weitreichende Entscheidung an: Ins Berufsleben starten oder weiterstudieren? Als Europas Bildungsminister 1999 die Bologna-Erklärung unterzeichneten, lautete das politische Ziel: Drei Jahre Bachelorstudium sind die Regel, nur ein Drittel der Absolventen soll den Master machen. Die Realität sieht jedoch anders aus: „75 Prozent der Bachelorabsolventen studieren weiter“, sagt Kolja Briedis vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Qualifiziert der Bachelor also für das Berufsleben? Oder ist der Master ein Muss?

### Wo reicht der Bachelor?

Die Antwort auf diese Frage hängt davon ab, welche beruflichen Ziele man verfolgt und in welcher Branche man arbeiten möchte. Informatiker finden auch ohne Master problemlos eine Stelle, da es nicht genügend Fachkräfte gibt, sagt Briedis. Wer mit einem Bachelorabschluss in Betriebswirtschaftslehre oder Wirtschaftswissenschaften im Vertrieb oder in der Buchhaltung arbeiten möchte, habe ebenfalls gute Chancen. Auch im Sozialwesen komme man mit dem Bachelor weiter, sagt Briedis – zum Beispiel in der Kinder- und Jugendarbeit oder in der Flüchtlingshilfe. Wichtig ist es, dass Studenten sich vorher genau über die Voraussetzungen in ihrem angestrebten Beruf informieren. Dazu können sie entsprechende Stellenanzeigen lesen und mit Personen sprechen, die bereits in dem Beruf arbeiten.

### Wo braucht man einen Master?

„Wenn man eine Führungsposition anstrebt oder in den höheren Dienst möchte, reicht der Bachelor nicht aus“, sagt die Laufbahnberaterin Julia Funke aus Frankfurt am Main. Auch in den Naturwissenschaften sei der Master Standard, ergänzt Briedis. Vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung habe man ohne ihn keine Chance. Auch in den Geisteswissenschaften wird der Einstieg in das Berufsleben mit dem Bachelorabschluss oft zum Problem. „Ein Viertel der Bachelorabsolventen in den Geisteswissenschaften ist nach einem Bachelorabschluss inadäquat beschäftigt“, erklärt Briedis. Damit sind Jobs gemeint, die wenig oder gar nichts mit dem Inhalt des Studiums zu tun haben. Bewerber, die nur einen Hochschulabschluss, aber keine praktischen Erfahrungen vorweisen können, haben es in den Geistes- und Sozialwissenschaften jedoch generell schwer, eine Beschäftigung zu finden.

### Zahlt sich der Master aus?

„Im Durchschnitt verdienen Bachelorabsolventen 45 875 Euro brutto jährlich in den ersten drei Jahren nach dem Abschluss, Masterabsolventen 54 137 Euro“, sagt Artur Jagiello, Sprecher der Vergütungsberatung Compensation Partner. Bei der Berechnung dieser Durchschnittswerte werden die Gehälter aller Fächer zusammengenommen. In einzelnen Fächern kann es daher starke Abweichungen geben. So verdienen Bachelorabsolventen zum Beispiel in der Tourismusbranche nach Angaben von Compen-

sation Partner in den ersten drei Berufsjahren im Schnitt 31 292 Euro brutto im Jahr. In der Autoindustrie sind es dagegen 51 965 Euro. Ein Master kann das Gehalt in den ersten Berufsjahren um 2500 (Werbung/Public Relations) bis zu circa 8000 Euro (Gesundheitswesen) brutto pro Jahr erhöhen. Starke Abweichungen sind auch hier möglich. Doch der Kontostand sollte nicht das einzige Entscheidungskriterium für einen Master sein.



**Wenn Studenten bereits Praxiskontakt hatten, können sie viel besser entscheiden, welchen Master sie machen wollen.“**

### Worauf soll man beim Master achten?

Das weiterführende Masterstudium vertieft Fachkenntnisse in einem bestimmten Bereich. Es legt den Absolventen daher in gewisser Weise auf ein Thema fest. Die Entscheidung für einen bestimmten Master sollte daher sehr gut überlegt sein. Wer noch nicht genau weiß, was er machen möchte, sammelt am besten erst einmal Berufserfahrung. „Wenn man schon Praxiskontakt hatte, kann man viel besser entscheiden, welchen Master man machen

will“, sagt Laufbahnberaterin Funke. Ist die Entscheidung für den Master gefallen, ist es wichtig, sich über die Studiengänge an verschiedenen Hochschulen zu informieren, um einen möglichst breiten Einblick zu haben. Einen ersten Überblick kann der Studienführer der Bundesagentur für Arbeit geben (www.studienwahl.de). Im nächsten Schritt sollte man die Website des Fachbereichs der Hochschule genau lesen und sich bei der Fachstudienberatung informieren. Für die meisten Studiengänge gibt es feste Bewerbungsfristen und Zugangsvoraussetzungen. Wichtig ist, sich rechtzeitig zu kümmern. In der Regel bedeutet das, sich mindestens ein Jahr im Voraus über Studienmöglichkeiten zu informieren.

### Was ist anders beim MBA?

Wer nach einigen Jahren Berufserfahrung höhere Ziele anstrebt, hat die Möglichkeit, einen Master of Business Administration (MBA) zu machen. Dieser vermittelt praxisnahe Inhalte, wie man ein Unternehmen führt. Die Zugangsvoraussetzungen und Inhalte sind je nach Hochschule unterschiedlich. Meist werden formal nur ein Hochschulabschluss und einige Jahre Berufserfahrung vorausgesetzt. Einige Studiengänge bieten Spezialisierungen an – etwa im Change Management oder in der Medizin. Ein MBA ist meist auf die Dauer von vier Semestern angelegt und kostet in Deutschland häufig zwischen 2000 und 60 000 Euro. MBA-Absolventen sind vor allem in der Finanzwirtschaft, Unternehmensberatungen und Banken gefragt.

CHRISTINA BICKING/DPA

## Vermessene Mitarbeiter

Frage an den Jobcoach: Meine Firma veranstaltet Tests zur Karriereplanung. Was bringt das?

### SZ-Leserin Sabine Z. fragt:

In meiner Firma soll über berufliche Entwicklungsmaßnahmen entschieden werden. Bevor ich zu einem Assessment-Center eingeladen werde, musste ich einen Persönlichkeitsfragebogen OPQ und einen Verity Test ausfüllen. Nun bin ich skeptisch: Die Testaufgaben finde ich nicht unbedingt vergleichbar mit den Abläufen in meinem Berufsalltag. Das Ergebnis erscheint mir zwar aus psychologischer Sicht verwendbar, aber aus praktischer Sicht eher problematisch. Meine Frage: Wie ist das Ergebnis solcher Tests zu bewerten? Inwieweit bildet es einen realen Spiegel der Testperson? Wie gehen Unternehmen nach Ihrer Kenntnis mit solchen Ergebnissen um?

### Vincent Zeylmans antwortet:

Liebe Frau Z., gerade große Unternehmen machen gerne Gebrauch von strukturierten Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei werden im Rahmen des Talentmanagements ausgewählte Fach- und Führungskräfte zum Assessment-Center eingeladen. Ab einer gewissen Hierarchieebene spricht man auch von Management Audits oder Appraisals.

Alle diese Maßnahmen ähneln sich: Es werden Präsentationen gehalten, Rollenspiele absolviert, fiktive Situationen gelöst und Testbögen ausgefüllt. Die Verfahren sollen Aufschluss geben über die Führungsfähigkeit, das Sozialverhalten, über methodische oder strategische Kompeten-

zen. Zuweilen werden auch Intelligenzquotienten ermittelt, Denkartent abgefragt oder die Deckungsgleichheit der Werte eines Mitarbeiters mit der Unternehmenskultur geprüft.

Die Ergebnisse sind durchaus aufschlussreich. Die Kernfrage bleibt aber ihre Aussagekraft für den beruflichen All-



**Haben Sie auch eine Frage zu Berufswahl, Bewerbung, Etikette, oder Arbeitsrecht? Dann schreiben Sie ein paar Zeilen an coaching@sueddeutsche.de. Unsere Experten beantworten ausgewählte Fragen. Ihr Brief wird anonymisiert.**

Bei der Personalentwicklung spielt häufig der Wunsch nach einer größeren Objektivierbarkeit eine Rolle. Der Sympathiefaktor soll in den Hintergrund treten, die Qualifikation des Mitarbeiters in den Vordergrund. Soweit die Theorie.

In der Praxis entscheiden häufig ganz andere Faktoren über den beruflichen Aufstieg. Das kann das Vorhandensein eines internen strategischen Beziehungsnetzwerks sein oder die bewiesene Fähigkeit zur Akquise. Oft wird derjenige befördert, der die besten wirtschaftlichen Ergebnisse bringt – ganz unabhängig von der Frage, wie diese Ergebnisse zustande kamen. In Sonntagsreden wird beispielsweise gerne der Wert guter Führung betont. In der Realität werden Entscheidungen dagegen viel stärker unter monetären Gesichtspunkten gefällt. Anspruch und Wirklichkeit können also weit auseinanderklaffen.

Je nach Interpretation kann das eine gute oder schlechte Nachricht sein. In der Praxis überwiegen bewiesene Leistungen und Ergebnisse. Und es zeigt sich, dass vor allem Mitarbeiter beruflich aufsteigen, die einen Förderer haben. Wenn sich der Chef für einen stark macht, wird intern kaum widersprochen. Die Führungskraft muss ihren Bereich verantworten und hat dabei Handlungsspielräume.

Die andere Seite der Medaille ist, dass Qualifikation und Kompetenz nur eine nachgeordnete Bedeutung haben. Spielen diese Faktoren beim Einstieg in ein Unternehmen – neben dem Sympathiefaktor –

noch eine große Rolle, nimmt ihre Bedeutung im weiteren Verlauf der Karriere ab. Das kann man als ungerecht empfinden.

Arbeitgeber beschreiten in der Regel lieber den sicheren Weg. Hat ein Mitarbeiter in der Vergangenheit bereits Erfolge gezeigt, reduziert dies das Risiko unangenehmer Überraschungen. Wer bisher positiv aufgefallen ist, wird auch weiterhin gute Entwicklungsmöglichkeiten in Unternehmen haben, unabhängig von irgendwelchen Testergebnissen. Ist der Ruf jedoch schon angeschlagen, werden die Resultate aus Testverfahren gern hergenommen, um damit gegen weitere Entwicklungsmöglichkeiten zu argumentieren.

Das bedeutet: Die Ergebnisse von Testverfahren sind vergleichbar mit Zeugnissen bei der Bewerbung. Wenn sie eine vorhandene Wahrnehmung bestätigen, verstärken sie die Entscheidung. Um geplante Unternehmensvorhaben infrage zu stellen, müssten sie aber schon ziemlich krass ausfallen.



Vincent Zeylmans war lange Abteilungsleiter in internationalen Konzernen und kennt deren Rekrutierungspolitik aus der Praxis. Heute lebt er als Buchautor, Karriere-Coach und Outplacement-Berater in Emmerich am Rhein. FOTO: PRIVAT

## TERMINKALENDER

**Preis für Doktorarbeiten.** Wer im Jahr 2016 mit einem exzellenten Ergebnis promoviert hat, kann sich bis zum 1. März 2017 um den Deutschen Studienpreis bewerben. Für Forschungsbeiträge von herausragender gesellschaftlicher Bedeutung vergibt die Körber-Stiftung jedes Jahr Gesamtpreise im Wert von mehr als 100 000 Euro, darunter drei Spitzenpreise à 25 000 Euro. Die Ausschreibung richtet sich an junge Forscher aller wissenschaftlichen Disziplinen, die mit *magna cum laude* oder *summa cum laude* promoviert haben. Es gibt keine Altersbeschränkung. Einzuzureichen ist ein verständlicher Text von bis zu 40 000 Zeichen. Tel. 040-808 19 21 43, www.koerber-stiftung.de

**Master zu Arbeitsgesundheit.** Die Hochschule für Gesundheit in Bochum startet zum nächsten Wintersemester den Masterstudiengang „Gesundheit und Diversity in der Arbeit“. Er wird zunächst als Teilzeitangebot aufgelegt und dauert sechs Semester. Ein Jahr später folgt die Vollzeit-Variante. Die Studenten sollen sich damit auseinandersetzen, wie die Interessen von Mitarbeitern verschiedenen Alters und mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in Einklang gebracht werden können. Die Absolventen sollen in Betrieben und öffentlichen Institutionen als Berater arbeiten können. Tel. 0234-77 723 79, www.hs-gesundheit.de

## 16

### Fehltage

pro Jahr fallen im Durchschnitt bei Arbeitnehmern in Deutschland an. Mit 23 krankheitsbedingten Fehltagen stehen Beschäftigte in der Gebäudereinigung an der Spitze. Es folgen Angestellte in den Verkehrs- und Logistikberufen mit 22 Tagen sowie in den Sicherheitsberufen mit 20,5 Tagen. Das geht aus dem BKK Gesundheitsreport 2016 hervor, der als repräsentativ gilt. Am unteren Ende der Fehlzeitenkala finden sich Dienstleistungsberufe in den Bereichen Recht und Verwaltung sowie Medienberufe mit jeweils etwa 13 Fehltagen. Beschäftigte im IT-Bereich waren im Durchschnitt nur zwölf Tage krankgemeldet.

**Seminar zu Zeitmanagement.** Auf dem Schreibtisch und in der Mailbox häufen sich die unerledigten Aufgaben, der Berg an Arbeit scheint ins Unermessliche zu wachsen. Jeder Berufstätige lernt im Laufe seines Berufslebens mehr oder weniger gut in der vorgesehenen Zeit die anfallenden Arbeiten zu erledigen. Welche Methoden dabei helfen, Termine einzuhalten, ist Thema des Seminars „Zeitmanagement – Kurzlehrgang für den schnellen Erfolg“, das die Ebam-Akademie am 13. Januar 2017 in München anbietet. Tel. 089-54 88 47 91, www.ebam.de SZ

## RECHT SO

**Begrenzte Befristung.** Tarifverträge dürfen wiederholte Befristungen von Arbeitsverträgen ohne konkreten Grund bis zu einer Gesamtdauer von sechs Jahren vorsehen. Entsprechende Kettenbefristungen sind danach bis zu neunmal möglich, urteilte das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt. Über diese Höchstzahl und der Anzahl der Vertragsverlängerungen hinaus dürfen die Tarifvertragsparteien jedoch aus Verfassungs- und EU-Rechtsgründen keine weiteren Befristungen vereinbaren. Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz ist die Befristung ohne sachlichen Grund eigentlich nur für maximal zwei Jahre möglich. Der Arbeitgeber darf in dieser Zeit den Vertrag höchstens dreimal ohne konkreten Grund verlängern. Allerdings legt das Gesetz auch fest, dass Tarifparteien davon abweichend eigene Regelungen treffen können.

Im konkreten Fall hatte sich die Arbeitgebervereinigung Energiewirtschaftlicher Unternehmen mit der Industrieergewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie tarifvertraglich darauf geeinigt, dass Arbeitsverträge bis zu einer Gesamtdauer von höchstens fünf Jahren und höchstens fünfmal hintereinander verlängert werden können. Der Kläger, ein kaufmännischer Mitarbeiter eines Unternehmens der Energiewirtschaft hielt die Regelungen und damit auch die Befristung seines Vertrags für unwirksam.

Doch vor dem BAG hatte er keinen Erfolg. Das Gesetz sehe vor, dass Tarifvertragsparteien eigene Regelungen ohne sachlichen Grund treffen könnten. Eine Höchstzahl werde nicht genannt. Dennoch seien den Kettenbefristungen damit nicht schrankenlos Tür und Tor geöffnet, so das BAG mit Verweis auf Grundgesetz und EU-Recht. Die Richter begrenzen letztlich selbst die Grenze für in Tarifverträgen vereinbarte Befristungen ohne sachlichen Grund. Danach dürfen die Parteien in Tarifverträgen die gesetzlichen Grenzen für Befristungen um nicht mehr als das Dreifache überschreiten. (Az.: 7 AZR 140/15) DPA