

# BERUF & KARRIERE



## Meister der Präzision

Die Nachfrage nach Luxusuhren ist groß, die Arbeitsplätze sind sicher. Trotzdem fehlt dem Uhrmacher-Handwerk der Nachwuchs. Zu Besuch in einer Manufaktur in Glashütte

Genauigkeit, Ausdauer und eine ruhige Hand brauchen Uhrmacher, Feinmechaniker, Finisseure und Graveure, die im Unternehmen Lange & Söhne im sächsischen Städtchen Glashütte arbeiten. FOTO: REUTERS

VON INGRID BRUNNER

Konzentrierte Ruhe erfüllt die Werkstatt. Die Mitarbeiter der Uhrenmanufaktur Lange & Söhne im sächsischen Glashütte sind ganz bei der Sache, wenn sie über die Lupe gebeugt mit bloßen Augen kaum sichtbare Werkstücke bearbeiten, aus denen am Ende eines hochgradig arbeitsteiligen Prozesses eine wertvolle mechanische Uhr wird. Viele tragen Latexfingerlinge für eine bessere Griffbarkeit, aber auch um Verschmutzungen zu vermeiden. In etlichen „Nestern“, so heißen hier die Abteilungen, herrschen Reinraumbedingungen, damit winzige Zahnräder, Platinen und Federn staubfrei bleiben.



Mit Pinzette und Latexfingerlingen arbeiten die Uhrmacher an den hochkomplexen Werkstücken. FOTOS: REUTERS

Jeder, der hier arbeitet, hat eine Ausbildung zum Feinmechaniker oder Uhrmacher absolviert oder wurde im firmeneigenen Ausbildungszentrum geschult. Und wer den nötigen Ehrgeiz hat, kann sich weiterbilden und „Nestvorsteher“ – also Bereichsleiter – werden.

Mit zwei Auszubildenden habe man 1997 begonnen, sagt Katja König, die Fachbereichsleiterin Uhrmacherausbildung. „Seither haben wir circa hundert ausgebildet.“ Man kann auch sagen: Das Unternehmen hat aus der Not eine Tugend gemacht. Denn als Walter Lange, der Urenkel des Firmengründers Ferdinand A. Lange, im Jahr 1990 die Manufaktur wieder gegründet hatte, mussten auch das Uhrmacher-Know-how und die Fertigung neu aufgebaut werden.

Dieses Jahr im August beginnen 20 angehende Uhrmacher und zwei Werkzeugmechaniker ihre Ausbildung, sieben Uhrmacher machen ihren Abschluss im Juli. Mittlere Reife oder Abitur sowie mathematisch-technisches Verständnis seien Voraussetzung, sagt Susan Richter, die sich bei Lange um Personal und Trainings küm-

mert. Daneben sei die Persönlichkeit der Bewerber entscheidend: Man brauche Geduld, Genauigkeit, Ausdauer, Konzentrationsfähigkeit – und eine ruhige Hand.

Die Chancen auf Weiterbeschäftigung sind gut. „Eine Übernahmezusage erhält, wer mit Note Eins oder Zwei abschließt“, sagt Richter. Wer hier einen Arbeitsplatz gefunden hat, bleibt womöglich sein ganzes Berufsleben lang. Denn die Nachfrage nach Luxusuhren ist groß, die Arbeitsplätze sind sicher. „Die Fluktuation ist gering“, sagt die Personalerin. Wohin sollte man auch wechseln in strukturschwachen Erz-

gebirge? So kommt es, dass im Hauptort Glashütte mit 2000 Einwohnern 680 Menschen bei Lange arbeiten.

Paradox: Es ist trotzdem nicht leicht, geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Was nicht allein am Standort Glashütte liegt, sondern am Image des Uhrmacher-Handwerks: Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn hat festgestellt, dass der Uhrmacher-Beruf stetig an Attraktivität verliert. In ganz Deutschland begannen im Jahr 2012 nur 78 Jugendliche eine Uhrmacherlehre. 2011 waren es noch 93. Etwa ein Drittel der Azubis war weiblich. Nach der Ausbildung arbeiten die meisten in der industriellen Serienfertigung – oder sie reparieren und warten in Fachgeschäften Uhren. Ein Cluster wie das in Glashütte, wo sich inzwischen zahlreiche namhafte Uhrenmanufakturen angesiedelt haben, gibt es sonst nirgendwo in Deutschland.

Bei Lange liegt der Frauenanteil im traditionell männlich geprägten Gewerbe aktuell bei 56 Prozent. Und man lernt dort nicht nur, Uhren nach Vorschrift zu reparieren oder am Band zusammenzubauen. Man lernt dort von der Pike auf, wie eine mechanische Uhr funktioniert und wie man sie montiert. Um Azubis wirbt man auf Jobmessen im Umland. Auf solch einer Messe ist auch die Abiturientin Laura Schreiber, mittlerweile Auszubildende im dritten Jahr, auf das Berufsbild des Uhrmachers aufmerksam geworden. „Früher dachte ich, das ist nur etwas für alte Männer“, sagt sie. Doch dann durfte sie sich am Stand des Unternehmens an einem vergrößerten Modell selbst als Uhrmacherin ausprobieren. Das hat ihr Interesse geweckt.

An einer Uhr im großen Maßstab lernen auch die Azubis im ersten Lehrjahr den Mechanismus verstehen. Im zweiten Jahr geht es darum, eine Lange-Uhr in Vergrößerung zu montieren. „Im dritten Lehrjahr

arbeiten wir schon an Lange-Uhren, dann ist später der Praxisschock nicht mehr so groß“, sagt Laura Schreiber. Denn neben Sorgfalt und Sauberkeit sei Schnelligkeit eine Herausforderung für Anfänger.

Bei aller Nestwärme: Der Faktor Zeit spielt durchaus eine Rolle. Denn auch ein Luxusprodukt wie eine mechanische Uhr ist in ihrer Fertigung dem Diktat der Wirtschaftlichkeit und Effizienz unterworfen. Solange sie nicht zulasten der Sorgfalt und Genauigkeit gehen. Ungefähr ein Jahr dau-

ert es, die „Grand Complication“, die teuerste und komplizierteste Uhr von Lange, zu fertigen. Aber auch bis die „Lange 1“, die meistverkaufte Uhr des Unternehmens, beim Händler landet, vergehen Monate. Von den 401 Teilen müssen die 365 Teile des Uhrwerks von Feinmechanikern gefertigt, von Finisseuren poliert, von Graveuren verziert werden, bis sie von den Uhrmachern zusammengesetzt werden. Sie wandern dabei von Nest zu Nest – bis die fertige Uhr durch die Endkontrolle geht.

### INHALT

#### Berufsbild

Ein BWL-Studium ist kein Garant mehr für eine tolle Karriere ..... V2/12

#### Arbeitsalltag

Warum Videokonferenzen in der Praxis selten störungsfrei laufen ..... V2/12

#### Bewerbung

Frage an den Coach: Wie bewerbe ich mich ohne Zeugnisse? ..... V2/12

### Kaum jemand lernt noch Schuhmacher

Immer weniger Schulabgänger entscheiden sich für eine Lehre zum Schuhmacher. Nach Zahlen des Bundesinstituts für Berufsbildung gab es 2012 deutschlandweit nur 33 Ausbildungsanfänger, 2011 waren es 45. Die Anzahl der Lehrlinge lag 2012 insgesamt bei 93. Zu Beginn der Aufzeichnung 1995 waren es noch 213. Schuhmacher arbeiten in Werkstätten und Orthopädiefachgeschäften, fertigen Schuhe nach Maß oder reparieren sie – die Palette ihrer Werkstücke reicht vom Orthopädeschuh bis zu Pumps. DPA

### Duales Studium gibt es auch für Bäcker

Die meisten dualen Studiengänge existieren in den technischen Fächern. Doch auch angehende Bäcker können ihre Lehre mit einem Bachelor verknüpfen. Darauf weist Peter Becker hin, der Präsident des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks. Das ist etwa an der Berufsakademie in Hamburg möglich. Wollen Abiturienten Bäcker werden, aber nicht studieren, können sie die Ausbildung außerdem von drei auf zwei Jahre verkürzen, erklärte Becker in der Zeitschrift *Human Resources Manager*. DPA

## „Je kleiner, desto besser“

Vom Uhrmacher zum Produktentwickler: Welche Karrieren in der Branche möglich sind

Die Perfektion der kleinen Dinge hat Anthony de Haas von jeher fasziniert. Der Niederländer hat eine Ausbildung zum Feinmechaniker gemacht. Als er das erste Mal in das Innere einer mechanischen Uhr geschaut hat, war er „infiziert“, wie er sagt, und hängte gleich noch eine Uhrmacherlehre an. Nach Stationen bei Manufakturen in der Schweiz ist er seit 2004 Direktor der Produktentwicklung bei der Firma A. Lange & Söhne in Glashütte.

**Wie lange dauert es, bis der Prototyp einer neuen Uhr serienreif ist?**

Anthony de Haas: Das kommt auf die Komplikationen an. Bei der „Lange 1“ waren es vier, bei der „Grand Complication“ sieben Jahre.

**Was ist daran die Herausforderung?**

Meine Devise lautet: Je kleiner, desto besser. Ich habe in der Vergangenheit an Arm- und Handuhren mit Schlagwerken gearbeitet. Da ist die Herausforderung: Wie bekommt man ein Schlagwerk in ein winziges Uhrengehäuse? Und auch, ein Uhrwerk so zu konstruieren, dass die Funktionen sichtbar sind. Schönes Design allein genügt nicht – eine gute Uhr ist mehr als nur ein Schaustück. Uhrmacherei ist für mich absolute Kunst, man beherrscht sie erst nach etlichen Jahren Berufspraxis.

**Was genau ist daran eine Kunst, ist es nicht in erster Linie ein Handwerk?**  
Ein kompliziertes Uhrwerk ist wie ein gro-

ßes Orchester. Man braucht viel Gespür, Geduld und Erfahrung, um alle Teile präzise aufeinander abzustimmen. Wenn ein Rädchen montiert wird, dann werden die Lagersteine um hundertstel Millimeter hoch- und wieder runtergeschoben. Das ist eine gute Mischung, denn Uhrmacher denken anders als Ingenieure. Sie kommen aus der Praxis und bringen die nötige Erfahrung mit, was geht und was nicht machbar ist.

**Aber der Schritt vom Uhrmacher zum Konstrukteur ist doch ungewöhnlich. Automechaniker bauen ja auch nicht irgendwann selbst Autos.**

Ich bin selbst kein Konstrukteur, sondern Produktentwickler, aber der Weg ist in der Branche nicht ungewöhnlich. In unserer Entwicklungsabteilung sind derzeit fünf Uhrmacher und fünf Maschinenbau-Ingenieure mit dem Schwerpunkt Feinwerktechnik beschäftigt. Wir finden, das ist eine gute Mischung, denn Uhrmacher denken anders als Ingenieure. Sie kommen aus der Praxis und bringen die nötige Erfahrung mit, was geht und was nicht machbar ist.



Anthony de Haas ist Direktor Produktentwicklung bei der Uhrenmanufaktur A. Lange & Söhne im sächsischen Glashütte. FOTO: PRIVAT

**Welche Entwicklungsmöglichkeiten bietet der Uhrmacherberuf?**

Bei entsprechender Qualifikation gibt es viele Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln, zum Beispiel in der Montage von Komplikationen, im Atelier für historische Uhren oder in der Technologie. Bei uns können Uhrmacher auch in die Konstruktion wechseln. Ein weiterer macht derzeit eine Fortbildung zum Uhrendesigner. Ein anderer tüftelt in der Entwicklungsabteilung an neuen Schleifmitteln, andere an neuen Werkzeugen.

**Und doch ist es schwierig, Nachwuchskräfte zu finden?**

Stimmt, es ist schwierig, auf dem freien Arbeitsmarkt gute Uhrmacher und Finisseure zu finden. Deshalb müssen wir langfristig denken und unsere Mitarbeiter selbst qualifizieren. Zu diesem Zweck haben wir schon 1997 unsere eigene Uhrmacherschule gegründet. Mittlerweile gibt es mehr als hundert Absolventen, von denen die meisten in unseren Werkstätten arbeiten.

**Von der Schweiz ins Erzgebirge – ist Glashütte wirklich die logische Weiterentwicklung Ihrer Karriere?**

Ja, das ist es. Denn Lange & Söhne ist eine Top-Marke für mich. Und Dresden ist nah und eine tolle Stadt. Wenn ich hier aufhören würde, müsste ich glatt die Branche wechseln.

INTERVIEW: INGRID BRUNNER

made with ♥ in Hamburg

# ECHT JETZT?

... VERGISS JOBMESSEN, WIE DU SIE KENNST!

**TERMINIERTE EINZELGESPRÄCHE**

**CAREER BARCAMPs** NEU

**SPEEDINTERVIEWS** NEU

**+ 50 EURO KANDIDATENSUPPORT FÜR DICH** NEU

**28. JULI** jetzt anmelden - talents.de

**VORLETZTER ANMELDESCHLUSS FÜR VORTERMINIERTE EINZELGESPRÄCHE!**

alle Aussteller der TALENTS (Stand Juli)

**acarda** **ATOSS**

**ALBI** **amazon germany** **Bla Bla Car** **Bundesagentur für Arbeit** **CALEO CONSULTING** **CITRIX** **Deutsche Ärzte Finanz**

**enterprise** **experic** **FOSSIL GROUP** **giz** **ILTA** **INVERTO** **UKS**

**www.talents.de** **Lufthansa Cargo** **NEWYORKER** **MLP** **NTT DATA** **OSCAR** **OTIS** **PLATINIUM**

**P3 group** **PROJECT PARTNERS** **randstad** **Reply** **SENACOR** **SIXT** **SENACOR**

**SWMH** **TEFEN** **talents** **Telefonica** **ventum** **xenium** **ZIELPULS**

**Partner:**

**karriereführer** **Karriere-Guide** **Karriere-Lounge** **JOBARDE** **www-online.de** **JOBS**

**access** **stellenanzeigen.de** **UNIGLOBALE** **audimax MEDIEN** **DURABLE**

**gij** **DER AKADEMIKER** **akademiker-online** **REGIER** **squeaker.net** **BRUNEL**

**STARTUP** **BERUFSZIEL** **ABSOLVENTA** **WIK**

**29. + 30. AUGUST 2014**

**München**, Hultschiner Straße 8

Verlagszentrale der Süddeutschen Zeitung (Hauptmedienpartner)

**Süddeutsche Zeitung** **jetzt**

bmv Consulting GmbH | Jarrestraße 20 | 22303 Hamburg | Tel.: 040 / 21 90 83-50 | Fax: 040 / 69 65 81-94



**BEWERBUNGSHELPER**

**Wie bewerbe ich mich ohne Zeugnisse?**

**SZ-Leserin Petra P. fragt:**  
Ich bin 50 Jahre alt und habe 20 Jahre lang einen Handwerksbetrieb mit sieben Arbeitern geführt. Den Betrieb, in dem ich auch meine Ausbildung zur Bürokauffrau gemacht habe, hat mein Vater mir übertragen. Ich habe dort alles gemacht: Buchhaltung, Löhne, Verkauf, Aufmaß, Auftragsbearbeitung, Baustellenüberwachung, Werkstatt, Lagerhaltung, was eben anfiel. Fast alles habe ich mir selbst beigebracht. Nun habe ich die Firma verkauft, weil es mir zu viel wurde und ich keine Lust mehr hatte. Was genau ich machen will, weiß ich noch nicht. Aber selbst wenn ich es wüsste, wie soll ich mich bewerben? Ohne Zeugnisse? Ohne Referenzen? Ohne Weiterbildungen?

**Vincent Zeylmans antwortet:**  
Liebe Frau P., Sie können mit Stolz darauf zurückblicken, dass Sie 20 Jahre lang einen Betrieb erfolgreich geführt haben. Jeder Arbeitgeber weiß, dass dies eine exzellente Leistung ist. Sie haben Aufträge akquiriert, die Abarbeitung sichergestellt, Personal geführt und in allem wirtschaftlich gehandelt. Sie haben Gewinne ausgewiesen und Ihr Unternehmen anschließend verkauft. Ihre Erfolge lassen sich nachweisen. Jahresabschlüsse liegen Ihnen vor, erledigte Kundenaufträge und Referenzprojekte. Sie können Lieferanten nennen und Kalkulationen zeigen. Das ist im Zweifelsfall mehr wert als ein Zeugnis mit Standardfloskeln.

Sie sollten sich klarmachen, dass Arbeitgeber Ihnen nicht misstrauisch gegenüberstehen. Sie haben eine Position zu besetzen und suchen dazu die Person mit den entsprechenden Kompetenzen. Im Gespräch stellt sich rasch heraus, ob Sie sich für die Stelle eignen. Dabei spielt auch Sympathie eine Rolle.



**Vincent Zeylmans** war jahrelang Abteilungsleiter in internationalen Konzernen. Deren Rekrutierungspolitik kennt er daher aus der Praxis. Heute lebt er als Buchautor, Führungskräftecoach und Managementtrainer in Emmerich am Rhein. FOTO: PRIVAT

Im Übrigen: Auch andere Bewerber können kein Zeugnis vorlegen. Zum Beispiel, weil sie sich im ersten Job befinden und kein Zwischenzeugnis beantragen wollen, um keine schlafenden Hunde zu wecken. Ohne hin beständigen Zeugnisse meistens nur den Eindruck, den ein Personalizer sich bereits von den Kandidaten gemacht hat. Nur in Ausnahmefällen sind sie ausschlaggebend für die Einstellung oder Ablehnung.

Wichtiger ist Ihre Überlegung, was Sie beruflich machen wollen. Wer viele Erfahrungen gesammelt hat, muss sich fokussieren. Fragen Sie sich, welche Tätigkeiten Ihnen am besten gefallen haben! Was hat Sie am meisten motiviert? Wo haben Sie Ihre Fähigkeiten optimal unter Beweis gestellt? Sie können sich für ein Aufgabengebiet entscheiden, beispielsweise Akquisition. Vielleicht gefiel Ihnen das Prozessmanagement besser. Bei der Beantwortung dieser Frage kann Ihnen auch ein Jobcoach helfen, der mögliche Suchprofile mit Ihnen definiert.

Wenn Ihnen klar ist, in welcher Funktion Sie wieder einsteigen möchten, können Sie verschiedene Wege gehen. Natürlich sollten Sie den Stellenmarkt beobachten. Aber auch eine proaktive Vorgehensweise ist empfehlenswert. Kontaktieren Sie geeignete Unternehmen mit einer Initiativbewerbung! Mit Ihrem Kompetenzprofil machen Sie bei Business-Netzwerken oder Karriere-Portalen auf sich aufmerksam. Oder setzen Sie sich mit Personalüberlassungsunternehmen in Verbindung. Viele von ihnen beschäftigen mittlerweile Mitarbeiter, die ausschließlich Positionen in einem festen Angestelltenverhältnis besetzen. Die gute Nachricht: Deutschland ist erfolgreich und sucht kompetente Mitarbeiter. Die sind zunehmend Mangelware. Immer weniger Unternehmen leisten es sich, qualifizierte Kandidaten wegen fehlender Zeugnisse oder fortgeschrittenen Alters zu ignorieren.

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

**Hilfe bei Studienabbruch**

Soll ich mein Studium abbrechen? Und wenn ja, was kommt dann? Wer sich mit solchen Fragen beschäftigt, sollte einen Blick auf das Internetportal [www.looping-berlin.de](http://www.looping-berlin.de) werfen. Dort gibt es Informationen rund um das Thema Studienabbruch und Quereinstieg. Betrieben wird die Seite von der Zukunft im Zentrum GmbH, gefördert vom Land Berlin. Studenten finden auf der Webseite unter anderem eine Liste mit Initiativen, die sich um Abbrecher kümmern. **SZ**



Betriebswirtschaftslehre ist das beliebteste Fach an deutschen Unis. Wer gute Chancen bei der Jobsuche haben will, muss aus der Masse herausstechen. FOTO: DPA

**Punkten mit Praxis**

Ein BWL-Studium galt lange als sicherer Weg in eine gut dotierte Führungsposition. Doch die Zeiten sind vorbei. Heute müssen Betriebswirte vor allem in großen Firmen oft die Ochsentour durch die Hierarchieebenen machen

Die einen träumen von einem Job mit dickem Gehalt und Dienstwagen. Andere wollen einfach etwas Solides studieren und landen eher zufällig bei Betriebswirtschaftslehre (BWL). Sicher ist nur: Für kein anderes Fach sind an Deutschlands Hochschulen so viele Studierende eingeschrieben. Doch vermutlich werden auch in kaum einem anderen Studiengang so viele Hoffnungen enttäuscht. Der Arbeitsmarkt für BWLer ist längst nicht mehr so rosig, wie er es vor einigen Jahren war. Um Chancen auf einen spannenden und lukrativen Arbeitsplatz zu haben, müssen Absolventen aus der Masse herausstechen. Die Anzahl der Blauäugigen sei in der Betriebswirtschaft nach wie vor relativ hoch, sagt Claudia Frieling, Karrierecoach aus Münster. „Die haben ihr Studium eher nach Schema F durchgezogen, wollen dann ins Marketing, weil sie halt Werbung irgendwie spannend finden – und der Arbeitgeber soll am besten noch ein bekannter Weltkonzern sein“, sagt sie. Doch das gelingt fast nie. Wer sich ein realistisches Bild von seinem Berufsfeld macht, der merkt schnell: Die Masse der Jobs gibt es nicht bei Weltkonzernen mit klingenden Namen, sondern bei völlig unbekanntem Mittelständlern. Und Betriebswirte sind nicht mehr zwangsläufig die Manager in den oberen Etagen. Die meisten unbesetzten Jobs gab es zuletzt im Einzelhandel, sagt Ralf Beckmann, Arbeitsmarktexperte bei der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg. Besonders hoch war die Nachfrage nach Betriebswirten im Verkauf – etwa als Leiter einer Einzelhandelsfiliale. Generell ist Betriebswirtschaft erst einmal nur ein Sammelbegriff für ganz viele verschiedene Tätigkeiten, betont Beckmann. Es gibt Jobs im Vertrieb, in der Logistik, im Finanz- und Rechnungswesen, im Export, im Kundenservice, in der Statistik oder bei der Marktforschung.

Enttäuschung beim Berufsstart: Das durchschnittliche Gehalt liegt bei 40 000 Euro im Jahr

Um in der Vielfalt den richtigen Job zu finden, müssen Studenten wissen, was zu den eigenen Interessen und Stärken passe, erklärt Frieling. Wer kreativ ist, sei vielleicht im Marketing gut aufgehoben; wer keine Angst vor ellenlangen Excel-Tabellen hat, könne ein guter Controller werden; wer gern mit Menschen umgeht, sei häufig in der Personalabteilung richtig. Die Entscheidung für einen dieser Bereiche sollten Studierende nicht zu lange vor sich herschieben. „Wer im Studium keine Schwerpunkte setzt, wird es später schwer haben“, warnt Frieling. Nach dem Studienabschluss dürfen Absolventen nicht zu viel erwarten. Statt mit einem gut dotierten Job und großer Verantwortung beginnt der Arbeitsalltag für die meisten ganz unglamourös. „Man ist am

Anfang nicht gleich eine Führungskraft, sondern eher ein besserer Verwaltungsangestellter“, sagt Joachim Sauer, Präsident des Bundesverbands der Personalmanager in Berlin. Das durchschnittliche Gehalt liege bei ungefähr 40 000 Euro im Jahr. „Das ist oft nicht das, was sich Berufseinsteiger erhoffen.“ Gerade in großen Unternehmen müssten sich junge Betriebswirte erst mal weit unten in der Hierarchie einordnen. „Die inhaltlichen Anforderungen sind gerade in großen Konzernen am Anfang viel geringer als das Niveau, das Studenten von der Uni gewohnt sind“, sagt Sauer. „Da kann ich vielleicht vor meinen Freunden prahlen, wenn ich den Namen meines Arbeitgebers nenne – aber in Wirklichkeit sitze ich nur als Lehrling im Backoffice und weiß, dass ich unterfordert bin.“ Die wirklich spannenden und lehrreichen Jobs für Neulinge schlummern deshalb oft im Verborgenen: Bei mittelgroßen, eher unbekannteren Firmen. „In mittelständischen Betrieben wird man von Anfang an mit größeren Herausforderungen konfrontiert, hat kürzere Entscheidungswege und kann selbst Verantwortung übernehmen“, sagt Sauer. Dabei lernten Berufseinsteiger automatisch mehr. Und noch eine Entwicklung sehen Experten. Während früher schnurgerade Biografien mit hohen Uni-Anschlüssen gefragt waren, schauen die Personalentscheider heute eher auf Lebenserfahrung, ergänzt Sauer. „Wir brauchen Leute, die

nicht nur die nackten Zahlen sehen. Wer über Entlassungen nachdenkt, muss auch die Wirkung dieser Entscheidung in den Medien und die Konflikte mit der Belegschaft mitbedenken können.“ Gerade in Zeiten der immer stärker verschulerten Studiengänge werde Praxiserfahrung zu einem unschätzbaren Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt. Immer mehr Firmen setzten deshalb gar nicht auf die theoretisch sehr gut ausgebildeten Master-Absolventen. Ein Bachelor-Absolvent, der noch ein Trainee-Programm im Unternehmen durchlaufe, sei den Personalentscheidern oft lieber, sagt Personalmanager Sauer. **MARC HERWIG/DPA**

**Eine Berufsausbildung vor dem Studium ist bei der Jobsuche ein Pluspunkt**

Das beobachtet auch Arbeitsmarktexperte Beckmann. Absolventen von Fachhochschulen seien ebenfalls sehr gerne gesehen. Auch eine Berufsausbildung vor dem Studium – etwa bei einer Bank oder einem Steuerberater – sei bei der Jobsuche ein Pluspunkt. Letztlich sei Durchhaltevermögen gefragt, erklärt Sauer. „Wir haben wirklich keinen Mangel an Betriebswirten“, sagt er. Entscheidend sei deshalb, ein eigenes Profil zu entwickeln und keine Scheu davor zu haben, sich allmählich von unten nach oben hochzuarbeiten.

**Hören Sie mich?**

Telefon- und Videokonferenzen sparen im Idealfall Zeit und Geld – in der Praxis laufen sie selten störungsfrei

Es raschelt, es rauscht und pfeift durch den ganzen Raum: Telefon- und Videokonferenzen gehen manchmal ziemlich schief. Dabei sind sie eigentlich eine gute Sache. Firmen können Reisekosten sparen, und Mitarbeiter verlieren keine Zeit mit langen Anfahrtswegen. „Nach unserer Beobachtung nutzt gerade der Mittelstand immer stärker die Möglichkeiten von Videokonferenzen“, sagt Markus Altvater vom Branchenverband Bitkom. Damit sie reibungslos funktionieren, gilt es ein paar Fallstricke zu vermeiden. „Bei Telefon- und Videokonferenzen kommen Gestik und Mimik nicht so herüber, wie in einer herkömmlichen Konferenz“, sagt Professor Michael Kastner vom Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin in Herdecke. Nonverbale Kommunikation gibt es bei Videokonferenzen kaum und bei Telefonkonferenzen gar nicht. Das erschwert den Austausch – gerade, wenn Mitarbeiter einander nie begegnet sind. Virtuelle Meetings können eine persönliche Begegnung deshalb nicht ersetzen. Professor Kastner rät deshalb zu einer Mischung aus virtuellen und persönlichen Treffen, um gute Arbeitsergebnisse zu erzielen. Damit eine Telefon- oder Videokonferenz produktiv abläuft, ist es essenziell, dass alle Teilnehmer sich vorab mit der Technik vertraut machen. Ein paar Minuten vor Beginn kontrolliert am besten jeder, ob die Einwahl klappt. Sind die anderen auch schon in der Leitung, lässt sich bereits klären, ob alle gut zu sehen und zu hören sind. Dann sollte sich jeder kurz vorstellen. Es sei sehr irritierend, einen Sprecher zu hören, der das nicht gemacht hat, sagt Susanne Helbach-Grosser von Etikette Trainer International (ETI). Schnell besteht sonst bei Telefonkonferenzen die Gefahr, dass ein Teilnehmer verschiedene Sprecher mit ähnlicher Stimme für ein und denselben hält.

Pünktlichkeit sei ein Muss, sagt Helbach-Grosser. Das ist bei virtuellen Meetings noch wichtiger als bei anderen Treffen. Die Mikrofone übertragen jedes Geräusch: Kommt jemand zu spät, gerät das ganze Team in Unruhe. Auch Tassen und Gläser sollten Beschäftigte aus diesem Grund nicht zu nah am Mikrofon platzieren. Möglicherweise ist es sogar besser, sie erst gar nicht an den Arbeitsplatz mitzunehmen. Helbach-Grosser rät, potenzielle Störquellen wie Rückkopplungen an der Konferenzanlage ausfindig zu machen und sie zu eliminieren. Wichtig sei auch, vorab die Anklappfunktion am Telefon aus-

zuschalten. Fenster und Türen sollten geschlossen bleiben, Mobiltelefone nicht vibrieren oder Faxgeräte mittendrin anfangen zu piepen.

**Wer Besprechungen aufzeichnet, muss vorher jeden Teilnehmer um seine Einwilligung bitten**

Wie für jedes Arbeitstreffen erhalten die Teilnehmer vorab vom Organisator des Meetings eine Agenda. Neben Thema, Termin, Ablauf und den benötigten Unterlagen sollte sie auch Einwahlnummer und

PIN enthalten, rät Helbach-Grosser. Um Verzögerungen zu vermeiden, werden Telefonkonferenzen am besten über das Festnetz geführt. Das sei stabiler als das Internet, empfiehlt Helbach-Grosser. Bei Konferenzen über Ländergrenzen hinweg, könne es im Mobilfunknetz zu Übertragungsproblemen kommen. Vorsichtig sollten Mitarbeiter sein, wenn sie anderen ins Wort fallen oder witzig gemeinte Kommentare abgeben. Gibt es dann in der Leitung Zeitverzögerungen, kommt es schnell zu Irritationen, so die Etikette-Trainerin. Schneiden sich die Konferenzteilnehmer gegenseitig das Wort ab oder reden durcheinander, muss der Moderator einschreiten. Er ist bei der Telefon- und Videokonferenz unverzichtbar. „Meist ist das der Vorgesetzte oder Projektleiter“, erklärt Helbach-Grosser. Er nennt die einzelnen Punkte der Agenda, erläutert den Ablauf und stellt die Teilnehmer vor. Ideal ist, wenn Meetings per Mitschnitt protokolliert werden. So sind auch diejenigen über die Ergebnisse der Konferenz informiert, die daran nicht teilnehmen konnten. Davon muss jedoch die Zustimmung aller Teilnehmer eingeholt werden, sonst kann es rechtliche Probleme geben.

Um virtuelle Meetings durchzuführen, gibt es viele Möglichkeiten. Sie reichen von kostenloser Software wie Google Hangouts oder Skype von Microsoft über kostenpflichtige Lösungen wie Citrix GoTo-Meeting, Cisco Telepresence oder Adobe Connect. Bei der Wahl des Anbieters kommt es auch auf den Inhalt der Konferenzen und die Teilnehmer an. „Kostenlose Anbieter, auch für Privatanutzer, sind schnell verfügbar, auf diesem Weg sollte man aber besser keine Geschäftsgeheimnisse besprechen“, rät Bitkom-Experte Altvater. Wer sensible Daten schützen will, sollte jene Firmen wählen, die Verschlüsselung und strengen Datenschutz versprechen. **CETIN DEMIRCI/DPA**



Ein Moderator ist bei Videokonferenzen unerlässlich. Er erläutert den Ablauf, stellt die Teilnehmer vor und schreitet ein, wenn sie sich ins Wort fallen. FOTO: CATERINA HESS

**TERMINKALENDER**

**Zukunftstrends.** Was sind die technologischen Trends der Zukunft? Wie leben und arbeiten wir morgen? Und warum ist der Konsument heute ein Prosument? „Things to watch – Zukunftstrends der digitalen Welt“ lautet der Titel eines Vortrags im Verlagsgebäude der Süddeutschen Zeitung am 22. Juli. Die Social-Media-Expertin und IT-Strategin Anja Bonelli leitet aus unterschiedlichen Trendszenarien, aufgezeigt anhand multimedialer Beispiele, Strategieempfehlungen für Unternehmen verschiedener Branchen ab. Tel. 089-21 83 73 03, [www.sz-wissensforum.de](http://www.sz-wissensforum.de)

**Führungswissen.** In einem „Intensivworkshop Führung für Nachwuchs-Führungskräfte“ sollen angehende Vorgesetzte erfahren, wie sie den Rollenwandel vom Mitarbeiter zum Chef glaubwürdig vollziehen können, welche Stärken und Potenziale sie ausbauen und welche Anfängerfehler sie vermeiden sollten. Das Seminar der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft findet vom 26. bis 29. August in Bad Brückenau bei Fulda statt und kostet 1950 Euro. Tel. 07551-936 80, [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

**Integrationsfirmen.** Nach der Schule haben Menschen mit Handicap oft kaum Chancen, einen Job auf dem regulären Arbeitsmarkt zu finden. Eine Alternative sind Werkstätten oder Integrationsfirmen. Letztere haben es sich zur Aufgabe gemacht, Schwerbehinderte zu fördern. Nun wurden zwei Verzeichnisse aktualisiert, die alle Angebote bundesweit aufzählen. Die Liste der Integrationsfirmen gibt das Institut der deutschen Wirtschaft Köln heraus, sie ist zu finden unter <http://dpaq.de/AnfgA>. Die Liste der Behindertenwerkstätte erstellt die Bundesagentur für Arbeit. Sie ist unter <http://dpaq.de/SJBS5> abrufbar.

**Milchtechnologie.** Die Hochschule Neubrandenburg startet zum kommenden Wintersemester ein duales Bachelor-Studium für Milchtechnologien. In vier-einhalb Jahren absolvieren die Studenten parallel zu ihrer Ausbildung zum Milchtechnologien ein Studium der Lebensmitteltechnologie. Absolventen sollen in der Lebensmittelwirtschaft arbeiten können. Bewerber müssen einen Ausbildungsvertrag haben. Bewerbungsschluss ist der 15. September. Tel. 0395-56 93 27 03 [www.hs-nb.de](http://www.hs-nb.de) **SZ**

**ARBEITSRECHT**

**Krank nach Kritik.** Täuschen Mitarbeiter eine Krankheit vor und bleiben der Arbeit fern, droht ihnen die fristlose Kündigung. Haben sie ein Attest, muss der Arbeitgeber allerdings beweisen, dass es falsch ist. In dem verhandelten Fall klagte eine Versicherungskauffrau. Ihr Chef hatte ihr fristlos gekündigt, nachdem sie sich im Anschluss an ein Gespräch, in dem es um ihre Leistungen ging, krankgemeldet hatte. Der Chef war der Ansicht, sie sei gar nicht wirklich krank. Das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz hielt die außerordentliche Kündigung für ungerechtfertigt. Zwar dürften Arbeitgeber grundsätzlich fristlos kündigen, wenn Mitarbeiter blaumachen. Weisen sie ein ärztliches Attest vor, muss der Arbeitgeber jedoch Gründe vorweisen, die es erschüttern. (Az.: 6 Sa 188/13)

**Pause gegen Geld.** Wer längere Auszeiten als gesetzlich vorgesehen machen muss, hat für diese Zeit Anspruch auf Bezahlung. Unter Umständen muss er allerdings hinnehmen, wenn er die Länge der Pause erst mit deren Beginn erfährt. In dem verhandelten Fall hatte ein Flughafenmitarbeiter geklagt. Sein Arbeitgeber legte Pausen immer kurzfristig fest, um flexibel auf das Passagieraufkommen reagieren zu können. Manchmal dauerten die Auszeiten länger als gesetzlich vorgeschrieben. So sieht das Arbeitszeitgesetz bei einer Schicht von sechs bis neun Stunden eine Pausendauer von 30 Minuten vor. Der Mitarbeiter war der Auffassung, bei den Auszeiten handle es sich grundsätzlich nicht um Ruhezeiten und verlangte dafür Bezahlung. Vor Gericht hatte er nur teilweise Erfolg. Pausen müssten nicht zu Beginn des Arbeitstags festgelegt werden, entschied das Landesarbeitsgericht Köln. Allerdings müsste die Zeit, die über die gesetzlich vorgeschriebene Länge hinausgehe, entlohnt werden. (Az.: 7 Sa 261/12)

**Versetzung statt Kündigung.** Bevor ein Arbeitgeber einen Mitarbeiter betriebsbedingt kündigen kann, muss er prüfen, ob er ihn auf einem anderen freien Arbeitsplatz weiterbeschäftigen kann. Als freie Jobs gelten dabei auch jene, die mit Leiharbeitnehmern besetzt sind. Der Fall: Ein EDV-Systembetreuer in einem Krankenhaus hatte die Kündigung erhalten, weil das Computersystem hausübergreifend zusammengelegt werden sollte. In diesem Zuge sollte seine Stelle eingespart werden. Der Mann klagte dagegen. Mit Erfolg. Die Kündigung sei unverhältnismäßig, urteilte das Hessische Landesarbeitsgericht. Dem Arbeitgeber sei es möglich gewesen, den Mitarbeiter anderweitig zu beschäftigen. So gebe es eine Teilzeitstelle im Bereich der Systemadministration, die mit einem Leiharbeitnehmer besetzt sei. Sie sei als frei zu betrachten. (Az.: 19 Sa 1342/11) **DPA**

**Beilagenredaktion**  
Telefon 089/21 83-305, Fax -77 76  
[sz-beilagen@sueddeutsche.de](mailto:sz-beilagen@sueddeutsche.de)