

BERUF & KARRIERE

Mint-Berufe

Wie Firmen um Fachkräfte mit technisch-naturwissenschaftlicher Ausbildung werben > Seite 67



Ärmel hoch und alles umkrepeln: Das „Neue-Manager-Phänomen“ beschreibt Führungskräfte, die möglichst schnell vom Rest der Organisation als erfolgreiche Macher wahrgenommen werden wollen. FOTO: DPA

Jetzt komme ich!

Wenn neue Chefs ihr Amt antreten, meinen sie oft, erst mal alles verändern zu müssen. Mit vollmundigen Ankündigungen markieren sie ihr Revier und untermauern ihren Machtanspruch. Doch hinter dem sinnlosem Aktionismus steckt manchmal pure Eitelkeit

VON CHRISTINE DEMMER

Der Berliner Zoo feierte im Frühjahr einen Wechsel an der Spitze. Kaum hatte der frischbestellte Direktor einen Fuß ins Gehege des praktisch insolventen Tierparks gesetzt, verkündete er mehr Abwechslung für die Tiere, mehr Attraktionen fürs Publikum und mehr Ertrag für den Eigner. Ebenfalls im Frühjahr bekam das Kaltenberger Ritterturnier einen tatendurstigen neuen Chef. Der Jungintendant will radikal modernisieren – mehr Ritter, mehr Pferde, mehr Emotionen. Und vor ein paar Wochen begrüßte das Deutsche Herzzentrum in der Hauptstadt seinen neuen Chef. Der ließ schon Wochen zuvor keine Zweifel daran, dass er eigene Akzente setzen wolle, bei den Strukturen, bei der Forschung, im OP. „Das ist klar“, fügte er hinzu. Als ob es ein Naturgesetz sei, dass neue Führungskräfte erst einmal alles umkrepeln müssen.

Aber ist dies wirklich ein Naturgesetz? Hinter der Erwartung, dass neue Besen besser kehren, steht pure Hoffnung, eine geradezu religiöse Heilserwartung. Der Münchner Sozialpsychologe Dieter Frey erklärt, warum die meisten Führungswechsel von Aufräumaktionen begleitet werden: „Dem bisherigen Stelleninhaber traute man die Rettung nicht mehr zu. Dem Neuen wird gesagt: Lösen Sie die Probleme besser. Er kommt also mit einem riesigen Erwartungsdruck in das Unternehmen hinein“, sagt Frey. „Natürlich könnte er das Begonnene fortführen. Aber er muss ja denen, die ihn eingestellt haben, zeigen, dass er neue Wege geht. Schließlich wurde ihm ja gesagt, dass die alten Wege nicht mehr funktioniert hätten.“



In jeder Krise gibt es Verlierer und Gewinner. Für uns zählt, dass wir zu den Gewinnern gehören.

Deutsche-Bank-Vorstand Jürgen Fitschen über seine neue Konzernstrategie „2015+“

Bei jedem Großreinemachen gibt es Scherben. Hier geht ein Vertrauensverhältnis zu Bruch, dort platzen Karriereträume. Wenn Strategien gekippt, Strukturen zerschlagen und Teams auseinandergerissen werden, kommen Ängste hoch. Die Belegschaft versteinert oder stürzt sich in chaotische Betriebsamkeit, nicht selten beides gleichzeitig, was ein heilloses Durcheinander anrichtet. Ans Ohr des Neuen dringen vor allem die Stimmen derer, die es schon immer besser wussten. In Erwartung ihrer großen Stunde klemmen sie sich hinter den Chef und bestätigen ihm die Notwendigkeit einer Grundreinigung. Wer leise darauf hinweist, was bisher eigentlich ganz gut funktioniert hat, gilt als nicht einsehbar. Er hat nicht verstanden, worum es geht. Oft muss er dann gehen.

Dieses Ritual ist bei der Personalberatung Mercuri Urval bekannt, man nennt es das Neue-Manager-Phänomen. Der Headhunter Jörg Breiski erklärt: „Für viele Manager scheint es eine hohe Priorität zu haben, möglichst schnell vom Rest der Organisation als erfolgreich, innovativ und pro-



Ich persönlich stehe dafür gerade, dass die nachfolgende Generation ein besseres Unternehmen weiterführen kann.

Siemens-Chef Joe Kaeser kurz vor Amtsantritt über seine „Vision 2020“

gressiv wahrgenommen zu werden und gut in der Öffentlichkeit dazustehen – selbst wenn dies von den Vorgesetzten oder dem Aufsichtsrat gar nicht in diesem Ausmaß und Tempo gefordert ist.“ Man handle in vorausseilenden Gehorsam und in der Hoffnung, Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren.

Aber warum? Schließlich ist hinlänglich bekannt, dass Organisationsveränderungen nicht nur Geld und Zeit, sondern auch viel Motivation kosten können. „Es gibt mehrere Ursachen“, sagt Breiski. Manchmal gehe der Führungswechsel überstürzt über die Bühne, manchmal würden Ziele und Erwartungen nicht ausreichend geklärt. „Und in vielen Fällen ist es ein Ego-Thema“, sagt der Wirtschaftspädagoge.

Spielt dabei etwa Eitelkeit eine Rolle? Eher Selbstüberschätzung, meint Winfried Berner, Psychologe aus Mitterfels bei Regensburg und seit mehr als 20 Jahren als Berater bei Veränderungsprojekten tätig. „Neue Topmanager neigen zu dem Glauben, die Weltgeschichte beginne mit ihrem Eintritt in dieselbe. Alles was vorher war, gilt nichts“, sagt Berner. „Es heißt dann: Legt den Schrott auf die Seite, wir machen alles neu.“

Martin Wehrle, Karriereberater in Hamburg, glaubt nicht an messianisches Sendungsbewusstsein, eher an Aufgeblasenheit. „Neue Chefs haben das Bedürfnis, in ihrer Rolle wahrgenommen zu werden“, sagt er. „Deshalb setzen sie das Schwert der hierarchischen Macht ein, zerschlagen alte Knoten und reiten in eine neue Richtung. Jeder soll sehen: Hier weht ein neuer Wind.“ Dahinter stehe ein uraltes Motiv, meint Wehrle: „Reviermarkierung, oft ohne Rücksicht darauf, ob es der Sache wirklich dient.“ Sinnvolle Projekte des Vorgängers werden gnadenlos beerdigt, begonnene Produktentwicklungen abgebrochen. „Das kennen wir aus der Natur: Kater töten gerne die Jungen ihrer Partnerin, die nicht von ihnen selbst gezeugt wurden. Ähnlich verhalten sich neue Chefs.“

Sie träumten davon, als Helden gefeiert zu werden, ergänzt Manuel Tusch, Psychologe und Professor für Beratung, Mediation und Coaching an der Fachhochschule Münster. „Veränderungen beinhalten die Chance auf Verbesserungen. Und wenn die kommen, dann fällt der Erfolg auf die Person zurück, die verändert hat.“ Kommen sie nicht, dann kommt der nächste Hoff-



Die Eckpfeiler für den zukünftigen Erfolg stehen.

Carsten Spohr bei seinem Amtsantritt als Lufthansa-Vorstandsvorsitzender

nungsträger. Manche Fische blasen sich auf, wenn sie angegriffen werden. Gudrun Happich bringt gerne Beispiele aus der Tierwelt, um Führungsverhalten zu erklären. Happich ist Biologin und Executive Coach in Köln und erzählt von einem Konzernmanager, der als Betriebsleiter in ein mittelständisches Unternehmen wechselte und vom ersten Tag an den veränderungswütigen Hardliner gab. „Kein Stein blieb auf dem anderen.“ Happich fragte den Neuling, was er denn eigentlich tun sollte – sanieren, aufbauen oder reorganisieren? Das habe er den Eigner nicht gefragt, gab der Manager zu. „Er glaubte, das müsse er selbst wissen“, sagt Happich, „deswegen traute er sich nicht, zu fragen.“ Das gehe ganz vielen Managern so, meint Happich, Fragen seien für sie ein Zeichen von Schwäche. Um stark zu wirken, wollten sie schnelle Erfolge.



Ich möchte ein neues Kapitel in der Geschichte unseres stolzen Konzerns aufschlagen. Ich will dahin gehen, wo es am meisten wehtut. Ich hasse es zu verlieren.

Tim Höttges bei seiner Antrittsrede als neuer Telekom-Chef

„Die Action hat den Zweck“, sagt Happich, „den Gesellschaftern zu signalisieren: Der Junge bringt was.“ Kaum jemand würde sich klarmachen, was das für das Management und die Mitarbeiter bedeute. Nämlich eine schallende Ohrfeige: Alles, was ihr bisher gemacht hat, war falsch. Die Folgen reichen von passivem Widerstand bis zur offenen Meuterei, wie unlängst beim Hamburger Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* mitzuverfolgen war.

Doch nicht auf jeder schnellen Tat lastet ein Fluch. Soziologen erkennen zuweilen sogar eine gewisse Vernunft hinter den Hausrück-Aktionen neu eingewechselter Machthaber. Anders als durch „Tabubruch“, so notierte einst der Soziologe Niklas Luhmann, kämen Innovationen nämlich nicht zustande. Auch in Organisationen erspähte er gelegentlich „große Persönlichkeiten, die eine neue Ära einleiten, Organisationen sanieren oder die tradierten Gewohnheiten dadurch kenntlich machen, dass sie mit ihnen brechen.“ Der radikale Bruch mit dem Gewohnten erspare den Leitenden die Legitimation, die Vergangenheit werde durch Zukunft ersetzt, und zum Star wird die Führungsfigur, „der man für den Moment zutraut, dass sie es schafft“, schreibt Luhmann in seinem Buch „Organisation und Entscheidung“.

Den Zauber dieses Momentes kann man nutzen. Berater, die sich von Berufs wegen mit dem Management von Veränderungen beschäftigen, belächeln das Ankündigungsgelotterel bisweilen zwar auch als menschliche Schwäche, behaupten aber, es täte der Wirksamkeit der Wende keinen Abbruch. „Der oder die Neue hat die einmalige Chance, unbehelligt von den vorhandenen informellen Strukturen Dinge in Bewegung zu setzen“, erklärt Ursula Bohn, Soziologin und Change-Expertin bei Caggemini Consulting. Und dieser kurze Augenblick sei unbedingt zu nutzen, rät Bohn: „Denn

wenn er die bestehenden Strukturen unangetastet lässt, dann übernimmt er den ganzen Filz mit.“ Und noch etwas spreche für die sofortige Revierreinigung: „Neue Chefs wollen markieren, dass sie die Regeln verändern können. Damit untermauern sie ihren Hierarchieanspruch und signalisieren

ihren Mitarbeitern, was für ein Typ sie sind. Je früher ein Vorgesetzter richtungweisende Entscheidungen trifft, desto schneller wissen seine Leute, wohin er will.“ Und können dazu beitragen, dass er dort ankommt. Oder eben nicht. Ein Risiko ist immer dabei.

Start nach Plan

Worauf Führungskräfte in den ersten 100 Tagen achten müssen

So ist er, der neue Chef: sprühend vor Ideen und Eifer, beschwingt im Auftritt und stolz im Bewusstsein, für die Lösung einer großen Aufgabe auserkoren zu sein. Gedämpft wird seine Begeisterung nur von der Schwierigkeit, diese Lösung in recht kurzer Zeit finden zu müssen. Ursprünglich galten die ersten 100 Tage als Schonfrist nur für neue Amtsinhaber in der Politik. Erst nach dieser Einarbeitungszeit durften sie kritisiert werden. Mittlerweile gestehen Aktionäre, Börsenanalysten und Beschäftigte auch neuen Vorständen und Geschäftsführern nicht viel mehr Zeit zu. Nach 100 Tagen sollte der Neue seinen Verantwortungsbereich, seine engsten Mitarbeiter und die Knackpunkte bei der Lösung seiner Aufgabe kennen. Diese Zeit teilt sich nach Meinung von Wissenschaftlern und Praktikern in vier Phasen, in denen folgende Aufgaben bewältigt werden sollten:

Vorphase (vor Stellenantritt): Die Erwartungen des Einstellenden, also des Vorstands, Aufsichtsrats oder Kapitalgegners müssen geklärt werden. Was genau soll der Neue tun, bis wann soll es getan werden, wie soll es geschehen, was darf auf keinen Fall passieren?

Orientierungsphase (erster Monat): Am Anfang ist es für jeden Neuling am wichtigsten zuzuhören, zu fragen, Fakten zu sammeln, Beziehungen zu knüpfen, Vertrauen aufzubauen – also zu lernen und zu verstehen.

Bewertungsphase (zweiter Monat): Die gewonnenen Informationen werden gesichtet, diskutiert und bewertet. Auch unter Berücksichtigung der Quelle: Wer meint was? Wer will was? Wer fürchtet was? Dem Neuen sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens jetzt grundsätzlich klar, sodass er die wichtigsten Handlungsfelder definieren kann.

Umsetzungsphase (dritter Monat): In der abschließenden Umsetzungsphase werden erste Maßnahmen eingeleitet und die Umsetzung geplant. Erst jetzt ist die Sache spruchreif. CDE

Stellenmarkt

Ihr Karrierebegleiter für den richtigen Job: der Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung.

Fragen Sie die Profis.

Das Karrierecoaching der Süddeutschen Zeitung auf der Career Fair Management & Technology.

Erfahrene Experten aus dem Personalbereich schärfen Ihren Blick für das Wesentliche und machen Sie fit für Ihre berufliche Zukunft.

Lassen Sie Ihre Bewerbungsunterlagen direkt während der Veranstaltung in der Immatrikulationshalle der TU München in der Arcisstraße 21 prüfen und profitieren Sie vom Fachwissen unserer Berater.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Career Fair Management & Technology am 11.11.2014

Claudia Rank
Dr. Rank & Partner GbR

12.00 – 15.00 Uhr

Ivonne Pechmann
Beratungsgruppe Wirth + Partner

15.00 – 18.00 Uhr

Career Fair

Management & Technology

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

BERUFSFINDER

Wie verhindere ich, dass ich endgültig durchs Examen falle?

SZ-Leser Leopold B. fragt: Ich habe Jura studiert und möchte unbedingt Anwalt werden. Nach einem relativ langen Studium habe ich auch ein passables erstes Staatsexamen geschafft. Das zweite Staatsexamen ging dann erst einmal knapp schief, obwohl ich viel gelernt und mich eigentlich sattelfest gefühlt habe. Bei der Wiederholung der Prüfung bin ich trotz Repetitorium und Paukerei dann noch einmal durchgefallen. Ich war schockiert, weil ich sogar schlechter abgeschnitten habe als beim ersten Versuch. Der nächste Versuch ist definitiv der letzte. Ich habe jetzt natürlich große Angst, wieder durchzufallen. Was kann ich tun?

Madeleine Leitner antwortet:

Lieber Herr B., die eine Hälfte fällt durch, die andere Hälfte fährt Taxi – mit diesem Kommentar begrüßt mancher Professor die Erstsemester in der ersten Vorlesung. Das Fach Jura zeichnet sich in der Tat durch einige Besonderheiten aus. Berühmt ist das über lange Zeit wenig strukturierte Studium. Erst spät werden große Mengen an Lernstoff auf einmal abgerufen, was zu hohen Durchfallquoten führt. Die große Zahl an Absolventen, verbunden mit der Tatsache, dass die späteren beruflichen Optionen sehr stark von den Noten abhängen, hat eine besonders starke Konkurrenz zur Folge. Nur wenigen steht danach das Tor in den öffentlichen Dienst oder eine bekannte Kanzlei offen.



Madeleine Leitner ist Diplom-Psychologin und hat als Therapeutin in Kliniken, als Gerichtsgutachterin und Personalberaterin für große Konzerne gearbeitet. Heute ist sie selbständige Karriereberaterin in München.

FOTO: ORTRUD STEGNER

Auch Prüfungen sind für die wenigsten Menschen ein Kinderspiel. Umso schlimmer, wenn es wirklich um etwas geht, vielleicht sogar ums Ganze. Zwar ist erwiesen, dass leichter Druck und verstärkter Einsatz sich positiv auf das Ergebnis auswirken. Zu viel Druck bewirkt allerdings das Gegenteil. Aufwand und Nutzen stehen ab einem gewissen Punkt in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis. Überbegehrte oder ängstliche Prüflinge bleiben daher oft unter ihren Möglichkeiten. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass man mit mehr Einsatz auch immer mehr erreicht. Vielleicht haben Sie bei der Vorbereitung auf Ihr Examen durch das viele Lernen sogar zu viel des Guten getan. Anstatt nur noch blindwütig bis zum Umfallen zu pauken, ist es oft sinnvoller, zwischendurch einfach einmal auszuspannen.

Um Ihre Prüfung zu bestehen, ist es von entscheidender Bedeutung, den Druck richtig zu dosieren. Jetzt entspannt zu blei-

ben, ist natürlich kein leichtes Unterfangen. Vermeiden Sie es unbedingt, in Aktionismus zu verfallen. Lassen Sie zunächst Ihre positiven und negativen Erfahrungen bei der Vorbereitung auf Ihr Examen noch einmal Revue passieren. Hatten Sie den richtigen Repetitor, der neben der fachlichen Kompetenz auch ein guter Pädagoge ist? Wie sah es mit einer langfristig angelegten sinnvollen Zeitplanung aus, mit der Strukturierung des Lernstoffs, mit Zeit für systematische Wiederholungen, ausreichenden Pausen? Wie erging es Ihnen bei den Probeklausuren? Sorgen Sie für die richtigen Rahmenbedingungen. Eine möglichst gute Vorbereitung gibt Ihnen die notwendige Sicherheit.

Zusätzlicher Druck entsteht vor allem im eigenen Kopf. Daher gilt es, auch diesen bewusst zu durchforsten. Womöglich entdecken Sie dort destruktive Gedanken wie: „Es ist sowieso alles schon zu spät“, „Ich bin ein kompletter Versager“, „Wenn ich jetzt wieder durchfalle, ist mein Leben für immer und ewig gelaufen“. Kein Wunder, wenn solche gedanklichen Horrorszenerien dazu beitragen, den objektiv vorhandenen Druck noch einmal negativ zu beeinflussen. Katastrophen im Kopf tragen im Sinne der bekannten Selbstfüllung Prophecy maßgeblich zum Versagen bei. Hier gilt es, bewusst gegenzusteuern.

Machen Sie sich klar, dass die Realität selten so schlimm ist wie die Katastrophen im Kopf. Hier ein paar Gedanken, um die Dinge noch einmal geradzurücken. Erstens: Bei Ihrem Examen gibt es kein Gesetz der Serie. Die Tatsache, dass Sie es bisher nicht bestanden haben, hat für den nächsten Versuch objektiv betrachtet keinerlei Bedeutung. Jede Prüfung ist ein isoliertes Ereignis, bei dem Sie wieder eine Chance haben: neues Spiel, neues Glück.

Zweitens: Vermeiden Sie es, jetzt alles besonders gut machen zu wollen. Setzen Sie sich stattdessen ein realistisches Ziel. Um Anwalt zu werden, genügt es völlig, das Examen lediglich zu bestehen – irgendwie.

Drittens: Fixieren Sie sich nicht zu stark auf den einzigen Beruf des Anwalts, von dem Sie Ihr Wohl und Wehe abhängig machen. Selbst, wenn es auch diesmal nicht klappen sollte: Es gibt immer Alternativen, zumal Sie das Erste Staatsexamen ja haben. Viele Jurastudenten werfen früher oder später aus den unterschiedlichsten Gründen das Handtuch, meistens unfreiwillig, aber auch durchaus freiwillig. Die allermeisten finden den Einstieg ins Berufsleben, viele sogar durchaus erfolgreich. Sie werden zum Beispiel Sachbearbeiter und haben dann immer noch mit juristischen Fragestellungen zu tun. Andere absolvieren eine Weiterbildung oder machen einen Quereinstieg in ganz andere Berufe. Mancher gescheiterte Jurist ist sogar froh, nichts mehr mit dem verhassten Fach Jura zu tun haben, und wechselt ins Marketing oder in den Vertrieb, wird Filmproduzent oder Manager. Unter den Taxifahrern trifft man sie hingegen eher selten.

haben Sie auch eine Frage zu Berufswahl, Bewerbung, Arbeitsrecht, Etikette oder Führungsstil? Schreiben Sie ein paar Zeilen an coaching@sueddeutsche.de. Unsere sechs Experten wählen einzelne Fragen aus und beantworten sie im Wechsel. Ihr Brief wird komplett anonymisiert.



Wenn Studenten des Kommunikationsdesigns das Thema Abfallvermeidung bearbeiten – wie hier in Braunschweig –, entstehen nicht nur Plakate, sondern auch Geschichten in Hefteform, Veranstaltungskonzepte und Kampagnen. FOTO: DPA

Lösungen statt Logos

Viele Grafikdesigner arbeiten als Einzelkämpfer und fristen ein prekäres Dasein. Aber auch die klassischen Agenturen müssen sich neue Aufgaben erschließen

VON NICOLA HOLZAPFEL

Wer ein Beispiel dafür sucht, dass die Welt nicht unbedingt einfacher wird, ist beim Beruf des Grafikdesigners richtig. Manche Grafikdesigner nennen sich Kommunikationsdesigner, andere Medien- oder Webdesigner. Es geht bei den Aufgaben weiter: Grafikdesigner gestalten Kommunikation, das kann eine Werbekampagne, die Konzeption verständlicher Formulare oder die Entwicklung eines Logos sein – aber nicht nur das. Die kreative Leistung eines Grafikdesigners ist mehr als nur Dekoration, sagt Christian Büning vom Berufsverband der Kommunikationsdesigner (BDG). „Es geht um die Idee dahinter.“ Die technische Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte hatte den Designern zunächst neue Jobs verschafft: Sie konnten Aufgaben übernehmen, die zuvor andere Berufe abgedeckt haben, etwa bei der Druckvorbereitung. Inzwischen sind manche Computerprogramme jedoch so leicht verfügbar und anwendbar, dass nicht mehr für alle Aufgaben ein Studium nötig ist. Die akademischen Designer bekommen nun Konkurrenz, etwa von den in einer Lehre ausgebildeten Mediengestaltern. „Der Arbeitsmarkt teilt sich gerade“, sagt Büning. Gemeint ist: Es gibt die Kreativen, die Ideen entwickeln, und diejenigen, die davon visuelle Varianten ausführen.

„Das Erwerbsmodell der kleinen Agenturen mit bis zu 15 Mitarbeitenden ist stark im Umbruch“, sagt Büning. Bislang würden viele kleine Agenturen von den sogenannten Brot- und Butter-Jobs leben, Beipackzettel gestalten oder die Corporate-Design-Entwürfe großer Agenturen umsetzen. „Die heutige Technik ist leichter verfügbar. Viele Unternehmen stellen

einen Mediengestalter ein und machen das nun selbst im Haus.“ Bei Leerlauf lassen sich manche Agenturen zu Dumping-Angeboten hinreißen, um Aufträge an Land zu ziehen. „Sie machen sich gegenseitig den Markt kaputt“, sagt Büning.

Denselben Fehler machen kleine Büros. Jeder zweite Grafikdesigner arbeitet selbstständig, der Großteil als Einzelkämpfer ohne Mitarbeiter. Von ihnen verdient ein Drittel zwischen 10 000 und 30 000 Euro im Jahr, 14 Prozent kommen sogar auf weniger als 10 000 Euro. Viele dieser Designer arbeiten unter prekären Verhältnissen und unterbieten sich gegenseitig, anstellung angeboten, aber sie lehnte dankend ab. „Als Freie verdiene ich im Moment nicht weniger im Jahr als die Angestellten.“ Laut der BDG-Umfrage bekommen drei Viertel der festangestellten Grafikdesigner maximal 3000 Euro brutto im Monat, 20 Prozent zwischen 3000 und 4500 Euro. „Die Gehälter sind nicht hoch. Aber gute Leute können schnell viel Geld verdienen“, sagt Büning.

Eigentlich müsste es genug potenzielle Bewerber geben: Die Absolventenzahlen steigen. Laut Statischem Bundesamt verließen im Jahr 2005 knapp 2000 Absolventen der Studiengänge Grafikdesign und Kommunikationsgestaltung die Hochschulen, 2012 waren es schon 3363. „Trotzdem haben die großen Agenturen Nachwuchsprobleme“, sagt Büning. „Junge Designer wollen sich den Stress von 70-Stunden-Wochen nicht mehr antun.“

Silke Florstedt arbeitet seit 20 Jahren freiberuflich in München. Sie beobachtet, dass die Honorarverhandlungen härter geworden und bei festen Jobs die Anforderungen gestiegen sind. „Ein Grafiker soll mehrere Berufe auf einmal abdecken, sowohl print- als auch online-erfahren und außerdem möglichst jung sein“, sagt sie. „Vor allem kleine Agenturen suchen die eierlegende Wollmilchsau“, bestätigt Büning. Große Agenturen können dagegen spezialisierte Abteilungen aufbauen.

Das ist nötig, da die Aufgaben vielfältiger und die Anforderungen steigen, „weil Kommunikation komplexer wird“, meint Büning. Barrierefreie Angebote zu entwickeln, gehöre heute etwa dazu. Und durch das Internet spielen Raum und Zeit keine Rolle mehr. „Designer müssen sich stärker darauf konzentrieren, Lösungen zu entwerfen“, sagt Büning. „Es geht nicht nur darum, ein Logo zu gestalten. Es geht um das Denken vorher.“



Ungefähr jeder Zweite kann beim Geschenkekauf Weihnachtsgeld einplanen. FOTO: DPA

Halbe Bescherung

Die Chancen auf Weihnachtsgeld sind ungleich verteilt

Die Chancen, Weihnachtsgeld zu erhalten, sind bei den Beschäftigten in Deutschland ungleich verteilt. Während im Westen 57 Prozent der Arbeitnehmer diese Jahressonderzahlung bekommen, sind es im Osten nur 40 Prozent, wie die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung am Montag in Düsseldorf mitteilte. Sie hat etwa 10 000 Beschäftigte online befragt. Entscheidend für den Erhalt sei vor allem die Tarifbindung, erklärte die Hans-Böckler-Stiftung weiter. Beschäftigte mit Tarifvertrag erhielten zu 71 Prozent ein Weihnachtsgeld, Beschäftigte ohne Tarifbindung dagegen nur zu 42 Prozent. Die geltenden Tarifverträge sehen in den meisten Branchen ein Weihnachtsgeld vor, das überwiegend als fester Prozentsatz vom Monatseinkommen berechnet wird. Je nach Art des Arbeitsvertrages und Geschlechts gibt es große Unterschiede.

Laut Umfrage erhalten Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag zu 56 Prozent die Zahlung, befristet Beschäftigte nur zu 42 Prozent. Vollzeitbeschäftigte erhalten mit 55 Prozent öfter Weihnachtsgeld als Teilzeitbeschäftigte (42 Prozent). Unter den männlichen Mitarbeitern können sich 56 Prozent über die Zahlung freuen, unter den Frauen nur 51 Prozent. Ein relativ hohes Weihnachtsgeld erhalten die Beschäftigten im Bankgewerbe, in der Süßwarenindustrie, in der westdeutschen Chemieindustrie und in der Druckindustrie (95 bis 100 Prozent eines Monats-einkommens). Darunter liegen die Bereiche Versicherungen (80 Prozent), Einzelhandel (West, 62,5 Prozent) sowie Metallindustrie (West und Sachsen, 55 Prozent). Kein Weihnachtsgeld bekommen etwa die Beschäftigten im Bauhauptgewerbe Ost und im Gebäudereinigerhandwerk. EPD

Ein genialer Moment

Warum sich Designer nicht nur für das hübsche Äußere zuständig fühlen sollten

Grafik- und Kommunikationsdesigner müssen sich neue Aufgaben suchen, meint der Gestalter Florian Pfeffer. Sein Buch „To Do – Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt“ ist 2014 im Verlag Hermann Schmidt erschienen.

SZ: Warum sollen sich Designer verändern?

Florian Pfeffer: Durch die Digitalisierung und die neuen elektronischen Medien gab es für Grafikdesigner in den vergangenen 30 Jahren viel zu tun. Das ist heute völlig anders, weil es nun um die Verknüpfung von Inhalten und Produkten geht. Ein Facebook-Stream ist grafisch eine Katastrophe, aber das spielt für den Erfolg des Netzwerks keine Rolle. Oder denken Sie beim Produktdesign an das automatisierte Thermostat von Nest, das Nutzerdaten speichert, damit es sich selbst regulieren kann. Heute bestimmt zunehmend die Software den Charakter von Produkten, nicht mehr allein das Material. Designer müssen aufpassen – sonst sind sie bald nur noch dafür zuständig, dass etwa ein Thermostat von außen hübsch aussieht.

Wofür sollten sie denn zuständig sein? Designer sind dazu prädestiniert, Bedürfnisse zu erkennen und Lösungen dafür zu entwickeln. Es gibt viel für sie zu tun, etwa bei der Frage, wie Verbraucher sich gegen die Datenflut schützen können, oder

bei der Aufgabe, Menschen weltweit Zugang zu Wissen zu ermöglichen. Gesellschaftliche und technische Entwicklungen sind so dynamisch, dass die Relevanz traditioneller Gestaltung abnimmt. Das hat Folgen für die Geschäftsmodelle.

Was heißt das für Designbüros?

Das klassische Bild von einem Büro ist: Da sind ein Rechner und ein Tisch, und wenn es läuft, stellt man Leute ein und hat mehr Rechner und mehr Tische. Diese Form der Organisation ist zu stark für den aktuellen Wandel. Heute muss man entweder eine große Agentur mit 50 und mehr Mitarbeitern und spezialisierten Abteilungen aufbauen. Oder man arbeitet zu dritt oder fünft in einem Büro und sucht von Fall zu Fall Kollaborateure auf Augenhöhe. Solche Strukturen sind flexibel und dennoch schlagkräftig genug, um komplexe Aufträge akquirieren zu können.



Florian Pfeffer ist Grafikdesigner und Partner der Agentur One/One in Amsterdam. Bis 2012 hat er an der Hochschule für Gestaltung Karlsruhe gelehrt. FOTO: PRIVAT

Werden die Studenten auf diese Veränderungen vorbereitet?

Durch die Bologna-Reform müssen Studiengänge bis ins letzte Modul beschrieben werden. Dabei ist es heute nicht möglich, genau zu wissen, welche Fertigkeiten in ein paar Jahren gebraucht werden. Die Aufgaben wandeln sich ständig. Wie lange gibt es schon Social Media? Noch nicht sehr lange – aber heute wird man als Designer laufend damit konfrontiert. Es gibt nicht die eine Praxis der Gestaltung, die man vermitteln könnte. Angehende Designer müssen lernen, sich ständig auf Neues einzustellen. Dann sind sie gut gerüstet für alles, was kommen mag.

Sind erfahrene Designer flexibel genug?

Der Beruf verlangt eine ständige Weiterbildung. Die Hochschulen müssten den Wandel viel stärker begleiten. Wer keine Lust hat, sich alle drei Jahre neu zu erfinden, verabschiedet sich aus dem Markt. Die Branche befindet sich gerade an einem Wendepunkt. Das ist ein genialer Moment, der viele Chancen eröffnet. Gesellschaftliche Herausforderungen wie nachhaltiges Wirtschaften und soziale Ungleichheit werden bleiben. Aber die Frage ist: Gehören Designer zu denen, die Antworten mitformulieren?

INTERVIEW: NICOLA HOLZAPFEL

TERMINKALENDER

Impulse für Entscheider. „Vielfalt als Chance: Diversity als Erfolgsfaktor innovativer Organisationen“ ist das Thema eines Kongresses am 20. November an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Der Kongress „Leadership Meets University“ bietet Führungskräften und Entscheidern aus Unternehmen die Möglichkeit, sich mit dem aktuellen Stand der Forschung im Bereich Innovation, Recht, Management, Personal- und Organisationsentwicklung auseinanderzusetzen und Kontakte zu Wissenschaftlern der Universität zu knüpfen. Tel. 089-218 07 22 44, www.lmu.de/wb

Weiterbildung für Imame. Eine neue bundesweite Weiterbildung für Imame und muslimische Seelsorger startet im Januar an der Universität Osnabrück. Die einjährige Fortbildung vermittelt Informationen über Geschichte, Politik, Recht und Gesellschaft der Bundesrepublik. Daneben sollen pädagogische Kenntnisse für die Jugend- und Gemeindearbeit und den interreligiösen Dialog vermittelt werden. Ein Schwerpunkt sei die Prävention von religiösem Extremismus in der Jugendarbeit. Das Programm trägt den Titel „Jugendarbeit in den Moscheegemeinden und Extremismusprävention“. Tel. 0541-969 60 32, www.iit.uos.de

Master für Popmusiker. Musiktalente können jetzt auch in Bochum Popmusik studieren. Am neuen Institut für Populäre Musik der Folkwang-Universität hat ein interdisziplinärer Masterstudiengang für Popmusik begonnen. Künstlerischer Leiter des neuen Instituts ist der DJ und Musikproduzent Hans Nieswandt. Zum Beirat zählen die Musikerin und Moderatorin Anne Engelke sowie der Manager der Düsseldorf-Band Die Toten Hosen, Jochen Hülder. Einer von elf Lehrenden ist der Musikpädagog und frühere Geschäftsführer des Musik-TV-Senders Viva, Dieter Gorny. Tel. 0201-490 33 83, www.folkwang-uni.de

Jobs für Animatere. Das Touristikunternehmen Robinson Club sucht Mitarbeiter für die nächste Saison. Gefragt sind außergewöhnliche und aufgeschlossene Persönlichkeiten mit Teamgeist, die über eine abgeschlossene Ausbildung oder Berufserfahrung unter anderem in folgenden Bereichen verfügen: Wellness und Fitness, Sport, Kinder- und Jugendbetreuung sowie Entertainment. Bei Jobcastings können Bewerber ihr Können präsentieren und sich über 60 verschiedene Berufe informieren. Die nächsten Termine: 22. November in München und 24. Januar in Stuttgart. Tel. 0511-955 58 09, www.facebook.com/robinsonjobs

Prävention von Mobbing. „Mobbing erkennen und gezielt stoppen“ ist der Titel eines Seminars der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, das vom 2. bis 4. Dezember in München stattfindet. Dabei geht es um die Fragen: Was genau ist Mobbing, und woran erkennt man es? Wie entsteht und entwickelt es sich? Und wie lässt es sich verhindern? Die Teilnehmer lernen an Beispielen aus der Praxis lösungsorientierte Interventionsmöglichkeiten kennen. Darüber hinaus reflektieren sie ihre Grundhaltung und Kommunikation, um Mobbing am Arbeitsplatz präventiv entgegenzuwirken. Tel. 07551-936 80, www.die-akademie.de JUP

ARBEITSRECHT

Zu viel Gehalt. Wer durch einen Computerfehler irrtümlich zu viel Gehalt bekommt, muss das zu viel gezahlte Geld zurückgeben. Voraussetzung ist, dass Arbeitnehmer anhand ihrer Unterlagen erkennen können, dass es sich um einen Fehler handelt. Das teilt die Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht des Deutschen Anwaltvereins mit. Sie bezieht sich dabei auf ein Urteil des Verwaltungsgerichts Koblenz. In dem Fall hatte ein Lehrer aufgrund eines Computereingabefehlers 16 Monate lang einen Besoldungszuschlag erhalten, der ihm nicht zustand. Das Land verlangte das Geld zurück, nachdem der Fehler aufgefallen war. Dagegen klagte der Lehrer. Er argumentierte, darauf vertraut zu haben, dass ihm der Zuschlag zusteht. Die Klage blieb ohne Erfolg. Die Richter erklärten: Der Lehrer hätte aufgrund eines Informationsschreibens, das er erhalten hatte, erkennen müssen, dass sich seine Bezüge mit der Altersteilzeit ändern. (Az.: 5 K 416/14-KO)

Zu wenig Distanz. Mitarbeiter sollten es sich zweimal überlegen, bevor sie ihrem Chef eine E-Mail mit anzüglichen Inhalt schicken. Denn dies kann eine fristlose Kündigung rechtfertigen. Das hat das Arbeitsgericht Regensburg entschieden. In dem verhandelten Fall hatte ein Mitarbeiter an seine Vorgesetzte eine E-Mail geschickt. Er nahm dabei Bezug auf ein Straßenschild „Am Fötchen“ und schrieb: „Stell dir vor, du müsstest bei der Feuerwehr anrufen und die fragen dich: Wo brennt es?“ Die Frau fühlte sich sexuell belästigt. Dem Mitarbeiter wurde fristlos gekündigt. Zu Recht, entschied das Gericht. Die Bemerkung sei eine sexuelle Belästigung. Es spiele keine Rolle, ob die Anzüglichkeit beabsichtigt gewesen ist. Es sei klar, dass eine Frau eine solche E-Mail als unerwünschte Belästigung empfinde. Daher sei eine fristlose Kündigung gerechtfertigt. (Az.: 7 Ca 3201/12) DPA

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