



ingenieurkarriere.de

# ingenieur karriere

1/2017



14  
Interview:  
Andreas Batz,  
BMW

Foto: BMW

Im Fokus

## Wie man im Job durchstartet



Foto [M]: panthermedia.net/anlin/VDIn

**Bewerbung**

04



Foto: ddp images/M. Mainka/Shotshop

### Was wollen die von mir?

Nicht alles, was in Stellenanzeigen als Qualifikation ausgewiesen ist, muss der Bewerber auch wirklich mitbringen. Es gilt, genau hinzusehen und die Sprache der Personaler zu durchschauen, um Enttäuschungen zu entgehen.

**Businessetikette**

08



### Menschen zum Lachen bringen!

Fachwissen ist wichtig, reicht im Arbeitsalltag aber nicht. Wer Menschen für sich einnehmen möchte, sollte wissen, wie er sich präsentiert. Zehn heiße Benimmtipps aus beruflichem Munde helfen, bei Kollegen und Geschäftspartnern zu punkten.

**Generationen**

12



Foto: panthermedia.net/Sergey Nivens

### Es gibt keinen Königsweg

Wir haben Ingenieure aus unterschiedlichen Altersgruppen an einen Tisch gebracht und sie über Karrierewege diskutieren lassen. Fazit: Einiges kann man selbst bewirken, aber nicht selten werden die Weichen woanders gestellt.

**Brennpunkt**

20



### Gemeinsam sind sie stark

Mit dem technologischen Wandel geht in vielen Unternehmen ein kultureller Neuanfang einher. Die Stadtwerke Heidelberg zeigen exemplarisch, wie so etwas in der veränderungsresistenten Energiebranche funktionieren kann.

## In dieser Ausgabe



## 05 Im Fokus

**Ich mach' mich vom Acker**

Wer kündigt, sollte ein paar Spielregeln einhalten. Protzen vor den Kollegen ist ganz schlechter Stil.

## 09 Ausland

**Was Rückkehrern wichtig ist**

Expats sollten nie länger als drei Jahre im Ausland sein und darauf achten, dass sie engen Kontakt zu ihrer Firma halten.

## 16 Verhandeln

**Politiker zeigen, wie es (nicht) geht**

Leistung allein reicht nicht. Verhandeln ist eine Kunst, die die Karriere beflügelt – und die auch Politiker unterschätzen.

## 18 Arbeitsmarkt

**Jobs für heute und morgen**

Auch für Ingenieure wandeln sich im Zuge der digitalen Transformation Berufsbilder – vor allem gibt es (neue) Jobs mit guten Zukunftsperspektiven. Ein wichtiges Feld ist die Robotik. Aber auch als Entwickler im eSport-Bereich gibt es Chancen.

**21 Stadt, Land, Bund Die kommunale Alternative**

Ein Job im öffentlichen Dienst kann nicht mit den Gehältern in Großunternehmen konkurrieren, er minimiert aber Karriererisiken.

## 23 Fragebogen

Markus Köhler, Personalchef Microsoft Deutschland

**Impressum****Redaktion:**

Ken Fouhy (verantw.), Peter Steinmüller (CvD), Claudia Burger, Wolfgang Schmitz

**Bildbeschaffung/Fotoarchiv:**

Chantal Kimminus, Kerstin Küster

**Layout/Produktion:**

Theo Niehs, Gudrun Schmidt, Kerstin Windhövel

**Anzeigenteil:**

Ulrike Artz, Annette Fischer, Andrea Trumm

**Verlag:** VDI Verlag GmbH, VDI-Platz 1, 40468 Düsseldorf, Postfach 10 10 54, 40001 Düsseldorf

**Druck:** Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH, Frankenallee 71-81, 60327 Frankfurt am Main

## Editorial



# Vom Zauber und den Fallstricken des Anfangs



Foto: Zillmann

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer

„Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.“ Na, wer hat es gesagt? Keine Angst, das wird hier kein Quiz und auch keine Germanistikvorlesung. Das war nur mal so zur Anregung. Lässt sich ja auch ganz schnell googeln. Wer am Beginn seines Berufslebens steht, hat viele Fragen, Träume und Hoffnungen – allerdings lauern auch Hürden. Woher soll man wissen, wie das alles läuft und wo die Fettnäpfchen stehen. In unserem kleinen Schwerpunkt haben wir ein paar Themen aufgegriffen, die sich mit dieser Phase beschäftigen. Und wir fangen wirklich ganz vorne an. Es beginnt schon bei den Stellenanzeigen, egal ob Print oder online, ob auf dem Tisch, auf dem PC oder mobil. Was will die Firma eigent-

lich? Wer aufmerksam liest und ein paar Hinweise beachtet, ist klar im Vorteil und erspart sich eventuelle Enttäuschungen. Und wenn es geklappt hat mit dem Job? Das muss auch nicht immer toll sein. Vielleicht entpuppt sich die neue Stelle ganz schnell gar nicht als Traumjob. Ingenieure haben gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt und es dürfte für sie nicht schwer sein, einen anderen Arbeitgeber zu finden. Doch Vorsicht! Das Hochgefühl, das sich da breitmacht, tut zwar dem Ego gut, sollte aber auf keinen Fall beim alten Arbeitgeber ausgelebt werden. Nur ein cooler, ruhiger Abgang ist ein guter und professioneller Abgang. Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre!

CLAUDIA BURGER

► [ingenieurkarriere.de](http://ingenieurkarriere.de)

## Aufstrebend, aber keine Streber



Top-Manager – aber auch ein gutes Stück Papa. So wünschen es sich junge Führungskräfte.

Foto: panthermedia.net/halpoint

**Die junge Generation der Top-Manager will nicht mehr den Aufstieg um jeden Preis. Gesundheit und Familie sind ihnen wichtiger als permanenter Ellbogeneinsatz.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21.4. 17, ws

Bei der Unternehmensberatung Heidrick & Struggles fragte man sich, wie wohl die U-50-Generation in deutschen Führungsetagen tickt. Also befragte man 131 Vorstände, die jünger als 50 Jahre sind, nach ihren Einstellungen und der Art, wie sie führen und denken.

Erkenntnis 1: Eine breite, generalistische Sicht ist wichtiger als die Spezialisierung auf wenige Aspekte. Unabhängig von der fachlichen Ausrichtung des Vorstandsressorts

sind aus Sicht der jungen Vorstände sehr gute Kenntnisse des Finanzwesens sowie die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Cybersecurity hervorstechende Themen.

Erkenntnis 2: Im Zuge fortschreitender Digitalisierung geht es den Managern nicht nur um die prozessualen Veränderungen, sondern auch darum, wie man die Mitarbeiter des Unternehmens auf diesem Weg mitnimmt. Die Frage, wie Change Management im Unternehmen auf breite Zustimmung stößt, bewegt die junge Generation mehr als die älteren Vorstandskollegen.

Erkenntnis 3: Es besteht bei vielen der mehr oder weniger deutlich formulierte Anspruch, auf Top-Positionen im Unternehmen aufzusteigen. Der kooperative, kollegiale und transparente Umgang mit Mitarbeitern ist den Vorständen wichtig.

**Was haben die 131 jungen Vorstände studiert?**

Grafik: ingenieurkarriere 1/2017, Gudrun Schmidt  
Quelle: Heidrick & Struggles

Über Leichen will dabei niemand gehen. Vor allem nicht über die Eigene. Deshalb prägt eine ausgewogene Lebensweise, ob durch Sport oder mehr Zeit für die Familie, die Einstellung dieser aufstrebenden Managergeneration.

„Auf Führung wird mehr Wert gelegt als früher“, so die Autoren. Team, Transparenz, menschlicher Umgang – diese Themen gehörten zum neuen Selbstverständnis. „Die jungen Vorstände wissen, ihre Ziele mit Hartnäckigkeit und Durchsetzungskraft zu verfolgen. Smart, angenehm und geschmeidig im Ton, bleibt das ‚Ergebnis‘ im Fokus.“

Die hohe Zahl an Ingenieuren in den Vorständen spiegelt ein „typisch deutsches Phänomen“ wider. „Ingenieure werden in Deutschland immer gerne für Vorstandsposten genommen, heute mehr denn je.“

WOLFGANG SCHMITZ



FERCHAU ENGINEERING

IHRE KARRIERE IN TECHNIK ODER VERTRIEB –  
HERZLICH WILLKOMMEN BEI DER NR. 1



# Was wollen die von mir?

**Stellenanzeigen quellen oft vor wohlfeilen Qualifikationen über: Der Bewerber ist irritiert und lässt es im Zweifel lieber sein. Doch damit vergibt er womöglich Chancen. Besser ist, Offerten richtig lesen zu lernen.**



Na, auf der Suche nach neuen Herausforderungen und Chancen? Wer erfolgreich mit der Bewerbung sein will, sollte auf das „Kleingedruckte“ achten.

Foto: ddp images/Markus Mainka/Shotshop

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer  
Sie wollen nur die Besten der Besten, absolute Alleskönner, vielseitig interessiert, engagiert und einsetzbar. Wenn Personaler Stellenanzeigen schreiben, stimmen sie mitunter ein vielstimmiges Wunschkonzert an. Dumm nur: Wen sie wirklich suchen, wird so nicht klar. Eier legende Wollmilchsäue wohl kaum, denn dann blieben die Stellen unbesetzt.

Und doch müssen Jobaspiranten aus dem Allerlei von Gesuchen herausdestillieren, ob das Angebot für sie passt, eine Bewerbung lohnt. Nicht einfach. „Gerade jüngere Ingenieure denken in ihrem Perfektio-

nismus, sie müssten alle Anforderungen erfüllen – ein Fehler“, sagt Autorin und Verhandlungsexpertin Claudia Kimich aus München. Manchmal genüge es, gerade mal die Hälfte der geforderten Qualifikationen mitzubringen. Als Faustregel nennt Kerstin Ercolino, Managing Consultant Operations bei von Rundstedt: „Eine Bewerbung lohnt, wenn der Bewerber 75 % der Anforderungen erfüllt.“ Sie möchte nicht verallgemeinern, sieht bei Ingenieuren jedoch auch einen verhängnisvollen Hang: „Meine Erfahrung ist, dass Ingenieure dazu neigen, Stellenanzeigen bis ins Allerkleinste zu

analysieren. Wenn sie nicht zu 100 % dem geforderten Profil entsprechen, möchten sie sich nicht bewerben.“ Damit vertun sie Chancen. Gleichwohl sollte schon genau hingeschaut werden. „Bei einem international aufgestellten Unternehmen, das interkulturelle Kompetenzen nachfragt, lohnt die Bewerbung nicht, wenn ich bisher nur im nationalen Bereich gearbeitet habe“, bemerkt Ercolino.

Besonders Berufseinsteiger neigen dazu, falsche Vorstellungen von Jobs zu haben, beobachtet Bewerbungshelfer Gerhard Winkler aus Neuenhagen bei Berlin: „Manchem

ist nicht ganz klar, was beispielsweise ein Applikationsingenieur mitbringen muss: Etwa die Bereitschaft viel zu reisen, verhandeln und verkaufen zu können.“

Dennoch hauen nach seiner Erfahrung Ingenieure selten daneben. „Wer vom Fach ist, achtet in Stellenanzeigen auf Schlüsselbegriffe, der lässt sich nicht vom allgemeinen Singsang, der auf Pfarrer und Pförtner passt, blenden, sondern hat die harten Anforderungen im Blick.“ Sollte das Profil unklar formuliert sein, rät Winkler zum persönlichen Gespräch. „In einem Telefonat können nicht nur offene Fragen geklärt, sondern auch für sich selbst geworben werden.“ Am Ende wird jedenfalls eine passgenaue Bewerbung dabei herauspringen.

Vorsicht geboten ist, wenn es nur so vor Standardformulierungen strotzt: „Möglicherweise handelt es sich dabei um eine pro forma Ausschreibung, obwohl tatsächlich aber gar keine Stelle zu vergeben ist“, sagt Kimich. Von daher sollte immer auch auf der Website des Unternehmens nach der Offerte geschaut werden, wobei sich oft auch erschließt, wie lange schon gesucht wird.

Ohnehin rät Kimich, gut zu recherchieren, wie es um die Firma steht und wie sie mit Mitarbeitern umgeht – Blogs können da sehr hilfreich sein. „Wenn eine spezifische Fachkraft gesucht wird, aber kein Ansprechpartner in der Anzeige auftaucht, sollte man dem nachgehen“, rät Winkler, „Kein Ingenieur mit einer 55-Stunden-Woche hat die Zeit, sinnlose Bewerbungen zu schreiben.“

## „Unabdingbare Kompetenzen“ sind auch welche

Daher lohnt die Exegese der Personalerprosa. Wesentliche Interpretationshilfe ist, zwischen Kann- und Mussformulierungen unterscheiden zu können. „Beim Abgleich des Anforderungsprofils mit dem persönli-

chen sollte man genau auf die Formulierung achten: ‚wünschenswerte Kompetenzen‘ oder ‚Fähigkeiten, die von Vorteil‘ wären, sind keineswegs ein Muss und somit auch keine K.-O.-Kriterien für eine Bewerbung“, sagt Ercolino.

Alles andere als ein Bonus sind „unabdingbare Kompetenzen“. Musskriterien erkennt man auch an Formulierungen wie „Sie sollten“ oder „... müssen Sie mitbringen“ oder „Sie zeichnen sich aus durch“ oder „erforderlich sind“. Außerdem sind die ersten Punkte, die das Unternehmen fordert, meist ein Muss“, erklärt Kimich. Prädestiniert hierfür seien die Berufserfahrung, der überdurchschnittlich gute Hochschulabschluss und fachliche Spezialisierungen.

## Hinter Standard-Formulierungen steckt Kalkül

Bei allen anderen nicht näher spezifizierten oder priorisierten Punkten bleibt dem Aspiranten eine Nachfrage kaum erspart. „Werden in der Stellenanzeige pauschal ‚Englischkenntnisse‘ gefordert, ist es sinnvoll nach zuhören, welche Qualitäten diese haben sollten: Reichen ‚gute Kenntnisse‘ aus oder müssen sie ‚verhandlungssicher‘ sein?“, nennt Ercolino ein typisches Beispiel. „Es ist völlig okay, wenn Unternehmen mit Standardformulierungen arbeiten“, sagt sie, „Bewerber sind dann allerdings gut beraten, beim Unternehmen anzurufen und Informationen abzufragen, die für eine Bewerbung wichtig sind.“ Firmen versprechen sich mitunter durch Standardformulierungen viele Bewerbungen. Ein krummes Kalkül: „Allerdings stimmt die Qualität dann nicht. Sie erhalten Masse statt Klasse“, sagt Ercolino und appelliert: „Daher würde ich Unternehmen dazu raten, gute Anzeigen zu schreiben, um auch Bewerbungen von guten Bewerbern zu erhalten.“

CHRIS LÖWER



**DER DIREKTANTRIEB  
FÜR IHREN KARRIERESCHUB  
FERNSTUDIUM TECHNIK.**

**Berufsbegleitend studieren an der HFH:**  
Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere staatlich anerkannten Studiengänge.

| Maschinenbau (M.Eng.)  
In Kooperation mit der  
Hochschule Heilbronn

**HFH**  
HEILBRONNER INSTITUT FÜR LEBENS-LANGES LERNEN  
WISSEN VERBUNDEN MIT FORTSCHRITT

| Wirtschaftsingenieurwesen (B.Eng.)  
| MBA General Management (MBA)

**hfh-fernstudium.de**

✓ 20 Jahre Erfahrung    ✓ Mehr als 12.000 Studierende    ✓ Über 8.500 Absolventen    ✓ 98 % Weiterempfehlungen



# Kündigen, aber richtig!

**Nach der Erstanstellung steht ein Jobwechsel an? Auch die erste Kündigung im Leben will gelernt sein. Wie man es machen sollte – und wie nicht.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer

Es muss ein unbeschreibliches Hochgefühl gewesen sein, das den jungen Ingenieur durchflutete, als er den Abgang bei seiner Firma machte. Freudig postete er an seinem letzten Arbeitstag auf Facebook ein Foto, auf dem er seinen Dienstausschweis mit triumphierendem Lachen in eine Mülltonne wirft – untertitelt mit „Nie wieder ...“.

Ein wenig gelungenes Beispiel für einen Abschied, von dem Claudia Michalski, Geschäftsführende Gesellschafterin der OMC OpenMind Management Consulting GmbH, berichtet. „So verscherzt man sich alle Sympathien, mögliche Referenzen und gegebenenfalls auch noch sein Abschlusszeugnis“, stellt die Beraterin kopfschüttelnd fest. Zu den Kardinalfehlern, die Michalski immer wieder beobachten muss, zählt zudem „überschäumende Freude über ein neues Angebot“. Denn dabei kommt die notwendige Diskretion unter die Räder. „Es werden Einzelheiten ausgeplaudert, die nicht in die Öffentlichkeit gehören“, weiß die Beraterin.

Grundfalsch ist, in der Kantine Kollegen darüber zu informieren, dass man bald den Job wechseln wird. Oder eifrig über Social Media die frohe Botschaft in die Welt zu posaunen, wie es Andrea Schottelius von Personal Management Coaching beobachtet. Zu früh, zu ungeschickt. „Erst wenn der neue Arbeitsvertrag von beiden Seiten unterschrieben ist, kann die alte Firma informiert werden – und zwar nicht per Mail, sondern im persönlichen Gespräch“, sagt Schottelius.

An erster Stelle stehe dabei immer der direkte Vorgesetzte, erklärt Michalski. Dann wird formal die Kündigung unter Beachtung aller Fristen eingereicht, wobei immer auch die Personalabteilung mit ins Boot zu holen ist. „Erst nach diesen Schritten können Kollegen informiert werden, aber auch das nur in Abstimmung mit dem Vorgesetzten“, sagt Michalski. Wichtig sei auch eine wertschätzende Kommunikation – und zwar unabhängig von den realen Kündigungsgründen: „Über den Vorgesetzten oder die Kollegen schlecht zu sprechen, ist stilllos und sollte möglichst vermieden werden.“ Genaue Details der Konditionen gehörten ebenso wenig in die Öffentlichkeit. Michalski: „Die Regel heißt: Diskretion vor Triumph! Das gilt auch, wenn man ein deutlich besseres Angebot bekommen hat.“

Gerade junge Ingenieure mit guten Jobchancen lassen sich häufiger vom Übermut leiten. „Sie laufen Gefahr, mit einer gewissen Arroganz

Abschied zu nehmen, weil sie begehrt sind“, sagt Schottelius. Dieser Verlockung sollte man unbedingt widerstehen. Wie auch der, Kollegen aufzuwiegen. „Selbst, wenn es um das Arbeitsklima und die Führungsfähigkeiten des Vorgesetzten nicht gut bestellt ist“, betont die Trainerin. Hinzu kommt bei übler Nachrede, dass sie meist auf einen selbst zurückfällt: „Gerade Jüngere unterschätzen, wie gut manche Branchen vernetzt sind, sich wenig angemessenes Verhalten herumspricht“, erklärt Schottelius.

Natürlich kann man Gründe für die Kündigung ansprechen, was aber nicht in einer Abrechnung mit dem bisherigen Arbeitgeber ausarten darf. Besser ist, auf die neuen Karrierechancen abzuheben, die sich mit diesem Schritt auftun.



Ähem. Hüstel. Das ist vielleicht gut fürs Ego, aber so ein Abgang kann der Karriere schaden. Man sieht sich immer zweimal im Leben.

Foto: Photonica/Getty Images

Schottelius empfiehlt eine neutrale Formulierung wie: „Ich habe eine Position gefunden, in der ich meine Kompetenzen noch besser einsetzen kann.“

Wenn man direkt aufgefordert wird, Kritik zu üben, sollte man nicht um den heißen Brei herumreden. „Wichtig ist, sachlich zu bleiben, Fakten zu nennen, möglichst anhand konkreter Beispiele, was warum weniger gut lief“, erklärt Schottelius. Selbstverständlich sollte sein, auch nach der Kündigung weiter gute Arbeit zu leisten.

Nicht zu vergessen ist Organisatorisches. Beizeiten geklärt werden sollte die Kommunikation nach innen und außen: Wer erklärt wann und wem den Weggang? Je bedeutender die Position im Unternehmen ist, desto wichtiger ist die Abstimmung

in dieser Frage, auch was die offizielle Sprachregelung anbelangt. Ebenso braucht eine saubere Übergabe Vorlauf. Michalski rät dazu, einen schriftlichen Plan zu entwerfen, der genau festhält, wie die Stabübergabe an Kollegen oder Nachfolger erfolgen soll. Gibt es eine Freistellungsphase, dann ist zu klären: Wie lange bleibt man offiziell noch angestellt, muss aber nicht mehr zur Arbeit erscheinen?

Und schließlich: Wie soll der letzte Arbeitstag aussehen? Soll es eine kleine Abschiedsfeier im Unternehmen geben? Wer lädt ein, wer spricht dort? Und natürlich verweist Michalski darauf, dass bis dahin das Arbeitszeugnis geschrieben sein sollte: „Möglichst mit der Option, vorher einen eigenen Textvorschlag zu machen.“

CHRIS LÖWER

**EDAG**

**Automobile Ideen, die Fahrspaß machen – Ihr Arbeitstag vibriert, können Sie es spüren?**

AUTONOMES FAHREN

INFORMATIKER/IN

HMI

FAHRZEUGE DER ZUKUNFT

INFOTAINMENT/  
CONNECTIVITY

FAHRERASSISTENZSYSTEME

EMBEDDED SYSTEMS

ROBOTIK

CAE

SOFTWAREENTWICKLER/IN

SOFTWARE-ARCHITEKT/IN  
AUTOSAR

INGENIEUR/IN

IT

TECHNIKER/IN

FABRIK- UND LOGISTIKPLANUNG

E-MOBILITY

GAMING

LUST AUF MOBILITÄT



**Ihre Ansprechpartnerin:**

EDAG Engineering GmbH

Lena Füser

Reesbergstraße 1 · 36039 Fulda

Tel. +49 661 6000-8969

**FAHRZEUGENTWICKLUNG**

**Ihr Weg zu uns:** [www.edag.de/karriere](http://www.edag.de/karriere)

**Ganz gleich, was Sie bei uns tun: Am Ende bewegt Ihre Arbeit Menschen!**



Ansichten



# Der digitale Durchblick

**Dass sich Geschäftsmodelle ins Netz verlagern, bleibt auch für die Mitarbeiter nicht ohne Auswirkungen. Zusehends fordern Arbeitgeber mehr digitale Kompetenzen ein. Aber mit welchen kann man punkten?**



Ob technische Prozesse oder Bilanzen: Die Digitalisierung verschont kaum einen Mitarbeiter.

Foto: panthermedia.net/dofranz

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws

Seit einigen Monaten hat auch Eon einen Chief Digital Officer sind der neueste Management-Trend, unter ihrer Federführung soll die Digitalisierung im Unternehmen gelingen. Matthew Timms kommt aus London, wo er das digitale Geschäft von SAP leitete. Seinen Lebenslauf schmücken zudem die Namen Santander Bank, Lloyds, Novartis, General Motors und Vauxhall. In Deutschland war er zuvor noch nicht beschäftigt. Jetzt steht Timms der neuen Digital Unit von Eon in Essen vor.

Der Energieriese hat die Einheit vor rund einem Jahr geschaffen, Expert Timms soll digitale Produkte und Big-Data-Lösungen vorantreiben.

ben. Ob man die Stelle – rein theoretisch – auch mit einem Fachmann aus Deutschland hätte besetzen können? Auf Anfrage der VDI nachrichten gibt Eon keine Antwort.

Die Frage ist keineswegs banal: Denn trotz des Boomthemas Digitalisierung haben die Unternehmen hierzulande noch immer große Probleme, geeignetes Personal zu finden. „Es fällt extrem schwer, digitale Nachwuchskräfte zu rekrutieren, vor allem digitale Führungskräfte. Das sehen wir in allen Kundenkreisen“, sagt Daniel Tschentscher, Gründer der Mittelstandsberatung wdp in Köln.

Dabei haben die meisten Unternehmen die Dringlichkeit erkannt. In einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC von Anfang 2017 nannten 90 % der befragten Mittelständler Digitalisierung als „zentrales Thema“. Bei 50 % von ihnen steht auf der Agenda ganz oben, Mitarbeiter entsprechend weiterzubilden. 44 % wollen auch bei Neuzugängen verstärkt auf Digitalkompetenzen achten. Das bedeutet: Gut ausgebildete IT-Experten, Programmierer oder Data Scientists zu finden ist das eine. Den Rest der Belegschaft fit zu machen, das andere. Auch Ingenieure oder Techniker müssen sich demnach strecken. Quer durch alle Branchen drohen Bewerber ohne digitale Expertise ins Hintertreffen zu geraten.

Beispiel Fahrzeugbau: Laut Monitoringreport des Bundeswirtschaftsministeriums von Ende 2016 ist die Branche erst „durchschnittlich digitalisiert“. Sie wird aber zunehmend von Themen wie Smart Services, Big Data, Internet der Dinge, Robotik und Sensorik dominiert. 44 % der Fahrzeugbauer haben nach eigener Einschätzung einen hohen Bedarf an besserer IT-Sicherheit im Unternehmen. 34 % sehen bei ihren Mitarbeitern Defizite im Umgang mit digitalen Endgeräten. 32 % verlangen

mehr Kompetenzen bei der Recherche und Informationsbeschaffung über das Internet. Und 12 % würden sich sogar mehr Expertise im Umgang mit sozialen Medien wünschen. „Es gibt überall Engpässe bei diesen Skills. Der Markt ist ein Anbietermarkt“, sagt Tschentscher.

Oder der Maschinenbau: Ein Fünftel der Unternehmen plant, Mitarbeiter mit speziellen Kenntnissen für die Digitalisierung einzustellen. 48 % von ihnen glauben zudem, dass sich auch die Berufs- und Tätigkeitsprofile im Unternehmen infolge der Digitalisierung verändern werden. „Die Veränderungen im digitalen Kontext nicht nur mitzugehen, sondern sie auch mitgestalten zu können“, verlangt Michael Hyllan, Leiter Personalmarketing des Landmaschinenherstellers Claas in Ostwestfalen.

Diese Fähigkeit – wenngleich von Hyllan nicht klar definiert – werde für Bewerber wichtiger. Den größten Nachholbedarf sieht er bei seinen Bewerbern „im Umgang mit zunehmendem Informations- und Datenvolumen, das Einfluss auf den eigenen Arbeitsbereich haben wird“. Und auch die Fähigkeit, „die eigene Kommunikationsfähigkeit aufrechtzuerhalten“, hält er für fundamental. „Also die Kompetenz des Filterns: Was ist bei der Menge an Informationen tatsächlich wichtig? Und was ist für mich nicht relevant?“

Exemplarisch für die digitale Herausforderung stehen auch die Elektroautos der neuen Generation, die weniger Komponenten haben, und von Ingenieuren völlig anders konzipiert werden (müssen), als Benziner. Noch weiter gedacht: Eine Kfz-Werkstatt benötigt in Zukunft zur Reparatur nicht mehr nur eine Hebebühne, sondern vor allem technische Updates, mit denen sie den Wagen bespielt. Das erfordert ganz neue Lösungsansätze und Kenntnisse – digitale Kenntnisse. „Man benötigt Mit-

## Die Basics für Büroarbeiter

Laut TNS-Infratest-Studie ist die Digitalisierung in den Unternehmen auf allen Qualifikationsebenen angekommen. Wichtig ist nach Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen vor allem der sichere Umgang mit:

- Internet: 91 %,
- Berufsrelevanter Software-Programme: 90 %,
- Sicherheitsrichtlinien für IT: 88 %,
- Kommunikations-Tools: 88 %,
- Tools zur Selbstorganisation: 85 %,
- Tools zur Wissensaneignung: 79 %,
- Cloudbasierte Kollaborations-Tools: 75 %.

SW

Quelle: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt

»Es fällt extrem schwer, digitale Nachwuchskräfte zu rekrutieren, vor allem digitale Führungskräfte. Das sehen wir in allen Kundenkreisen.«

Daniel Tschentscher, Gründer der Mittelstandsberatung wdp.

## Gefragte Kompetenzen

Eine repräsentative Umfrage des Marktforschungsunternehmens TNS Infratest in der gewerblichen Wirtschaft zeigt, dass die IT-Security das dominierende Thema ist. Bedarf in den befragten Unternehmen besteht aber auch an anderen Digitalkompetenzen:

- Datensicherheit: 57 % hoher Bedarf (hB), 25 % geringer Bedarf (gB),
- Umgang digitale Endgeräte: 29 % hB, 47 % gB,
- Recherche: 33 % hB, 41 % gB,
- Übergreifende Kenntnisse: 30 % hB, 42 % gB,
- Spezifische Kenntnisse für Digitalisierung: 29 % hB, 42 % gB,
- Analyse/Interpretation: 32 % hB, 32 % gB,
- Umgang soziale Medien: 15 % hB, 40 % gB,
- Programmierkenntnisse: 26 % hB, 25 % gB.

SW

Quelle: TNS Infratest

arbeiter, die in solchen Architekturen denken wollen und denken können“, sagt Mittelstandsberater Tschentscher. „Und sie brauchen auch im Ingenieurwesen Leute, die sich vorstellen können, ihr eigenes Geschäftsmodell irgendwann zu zerstören.“

Allerdings wissen das viele Absoluten längst. Für die Unternehmen ist es daher nicht immer einfach, die Spreu vom Weizen zu trennen. „Es gibt viele Bewerber, die Digitalkompetenzen auf Buzzword-Ebene beherrschen. Die wissen, dass SEO oder Social Media gerade in sind, und bringen das in ihrer Bewerbung unter“, hat Tschentscher festgestellt. „Nicht immer sind diejenigen, die sich nach außen als Digital Evangelist bewerben die, mit denen man die digitale Transformation bestreiten kann.“

SEBASTIAN WOLKING



# „Die Party läuft nur mit Algorithmen“

**Algorithmen werden bei der Bewerberauswahl im Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Joachim Diercks ist Fachmann für das Thema.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws  
**Ingenieurkarriere: Herr Diercks, übernehmen Algorithmen in Zukunft den Job von Recruitern?**

**Diercks:** In den nächsten zehn bis 20 Jahren wird sich in der Personalauswahl vieles automatisieren, was mit der Negativselektion zu tun hat. Also was die Frage angeht: Welcher Bewerber ist es nicht? Bei der Positivselektion, also wenn es darum geht „Wen stellen wir ein?“, werden zwar auch in zunehmendem Maße Algorithmen hinzugezogen, aber hier bleibt der Mensch noch deutlich länger die entscheidende Instanz. Wenn ich einen Kollegen suche, mit dem ich den ganzen Arbeitstag lang zusammenarbeiten muss, dann ist es sicherlich legitim zu sagen: Den muss ich sympathisch finden, auch wenn ihn jeder Algorithmus als perfekten Kandidaten vorgeschlagen hätte.

**Es heißt, Algorithmen seien unvoreingenommen.**

Ein Algorithmus kann auch hochgradig unfair sein, wenn er schlecht oder bewusst unfair programmiert wurde. Ich könnte einem Algorithmus sagen: Bitte sortiere alle Bewerbungen von Frauen aus. Die Qualität des Algorithmus ist entscheidend. Wenn es ein Guter ist, kann er das ermüdungs- und völlig vorurteilsfrei tun, 24 Stunden am Tag.

**Aber geht nicht andererseits die menschliche Intuition verloren?**

Stimmt, aber wäre der Algorithmus richtig programmiert worden, könnte er feststellen, dass Studienabbrecher in der Datenkonstellation XY besonders erfolgreich sind. Ein großes schwedisches Möbelhaus rekrutiert gerne Studienabbrecher für sein Trainee-Programm, weil diese Leute sehr gute Leistungen abliefern. Was möglicherweise daran liegt, dass sie schon eine Chance versemelt haben, daher bei vielen anderen Unternehmen durchs Raster fallen und jetzt umso motivierter sind, ihre zweite Chance zu nutzen. Big Data kann solche Zusammenhänge herstellen.



Joachim Diercks: „Was technisch geht, wird auch irgendjemand machen.“

Foto: Cyquest

**Dennoch setzen laut einer Studie erst 18 % der Unternehmen in Deutschland Algorithmen im Bewerbungsprozess ein.**

Viele Personaler sind Personaler geworden, weil sie mit Menschen und nicht mit Maschinen arbeiten wollen. Und deshalb brauchen solche Entwicklungen speziell im Personal-

wesen immer ein bisschen länger. Die Ängste, dass die Maschinen die Arbeitsplätze wegnehmen, sind da. Allerdings müssen die Personaler aufpassen, dass die Party nicht ohne sie stattfindet. Was technisch geht, wird auch irgendjemand machen. Auf der anderen Seite brauchen Algorithmen immer auch eine Instanz, die sie inhaltlich beurteilt. Deshalb brauchen wir auch in Zukunft Personaler. Und es ist momentan auch sehr viel Dynamik im Thema. Die Nachfrage nach automatisierten Online-Tests für Bewerber ist gerade enorm. Vor zehn Jahren haben das nur die ganz Großen wie Siemens gemacht, jetzt ist das beim Bäcker an der Ecke angekommen.

**Es ist immer von den Unternehmen die Rede. Können Algorithmen nicht auch die Bewerbung der Job-suchenden maßgeblich verändern?**

Bewerber könnten künftig kleine Helferlein losschicken, die für sie das Internet nach passenden Jobs abgrasen. Wer hat schon Lust, sich eine Stunde vor den Rechner zu setzen? Das kann doch eine Maschine für mich übernehmen und mir alle Treffer am Ende des Tages vorlegen.

Es gibt Seminare, in denen man lernt, wie man am besten eine Bewerbung für den Bewerbungsalgorithmus schreibt. Wenn man das logisch zu Ende denkt, werden irgendwann die Algorithmen von Unternehmen und Bewerbern zueinander finden. Wenn es viele Übereinstimmungen gibt, kooperieren die Bots untereinander. Das wird zwar noch ein bisschen dauern, aber lässt sich theoretisch auch auf die Reise, das Auto und die Partnersuche übertragen.

SEBASTIAN WOLKING

## Joachim Diercks

Der Gründer und Geschäftsführer der Cyquest GmbH in Hamburg widmet sich der Bedeutung von Algorithmen bei der Bewerberauswahl als Buchautor sowie als Gastdozent an der Quadriga Hochschule Berlin und der Fresenius Hochschule Hamburg. Die Cyquest GmbH berät in Fragen von Online-Assessment, Employer Branding, Berufs- und Studienorientierung.

ws

# Studium der Extraklasse am Management Center Innsbruck

**MCI**  
DIE UNTERNEHMERISCHE  
HOCHSCHULE  
Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck, Austria  
Tel: +43 512 2070-0 | www.mci.edu

Mit seinem einzigartigen Konzept der Unternehmerischen Hochschule® nimmt das Management Center Innsbruck einen Spitzenplatz in der internationalen Hochschullandschaft ein.

3.200 Studierende, 1.000 Dozenten/-innen, 250 Partneruniversitäten sowie tausende Absolventen/-innen und Arbeitgeber schätzen das Management Center Innsbruck (MCI). An der Schnittstelle von Business School, Grande École, Hochschule und Universität verbindet das MCI das Beste aus diesen Systemen und steht für wissenschaftlich fundierte Lösungskompetenz, Innovation, Internationalität, Wirtschaftsnähe und Praxisrelevanz. Als eine von nur wenigen Hochschulen im deutschsprachigen Raum besitzt das MCI die Akkreditierung der renommierten AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

## Akademische Weiterbildung

Berufstätigen EntscheidungsträgernInnen aller Managementebenen bietet das MCI flexible Möglichkeiten zur professionellen Karriereentwicklung auf internationalem Niveau. Postgraduale Masterstudiengänge, kompakte Management-Lehrgänge, punktgenaue Seminare und maßgeschneiderte Firmentrainings machen das MCI zu einem hervorragenden Begleiter für motivierte Menschen.

Neu im Fokus steht ein innovativer englischsprachiger Online-MBA, der synchrone und asynchrone E-Learning-Elemente sowie kurze Präsenzphasen auf intelligente Weise miteinander verbindet (Blended Learning) und auf diese Weise maximale räumliche und zeitliche Flexibilität sicherstellt.



Die Unternehmerische Hochschule® als Drehscheibe zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. 24 Bachelor- und Masterstudien in den Bereichen Wirtschaft & Gesellschaft, Technologie & Life Sciences, 5 Executive Master, zahlreiche hochkarätige Lehrgänge.

## Professionelles Career Center

Mit der Auszeichnung für den „Best Career Service“ im internationalen Universum Ranking 2016 lässt das MCI Career Center auch renommierte europäische Universitäten hinter sich. Das dynamische Career Center unterstützt die Studierenden mit Seminaren, Workshops, Jobmessen, einer exklusiven Online-Jobbörse und vielem mehr.

Unternehmen schätzen die Qualität der Ausbildung und die vielfältigen Möglichkeiten, sich auf dem MCI-Campus als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

## Stimmen zum MCI

**Romano Prodi**, Präsident a. D. der Europäischen Kommission, italienischer Ministerpräsident a. D.:

„Das MCI beeindruckt durch seine Internationalität und unternehmerische Dynamik!“

**Hap Klopp**, Founder & longtime CEO of The North Face®, San Francisco: „The Entrepreneurial School® is an exciting brand and a rewarding mission.“

**Ralf Holzwart**, Leiter des Bayerischen Arbeitsmarktservices und Berater der Europäischen Kommission in Arbeitsmarkt- und Sozialfragen, Brüssel: „Das MCI leistet einen wesentlichen Beitrag, die Zukunft zu gestalten und zu gestalten.“

**Catherine Ladousse**, Executive Director Communications EMEA, Lenovo, Paris:

„Congratulations to your focus on diversity, your entrepreneurial spirit und your goal to make MCI the best place to work, to learn and grow in a diverse and open world.“

**Martin Darbo**, Vorstandsvorsitzender A. Darbo AG, Stans/Österreich: „Was mich antreibt, ist Möglichkeiten für unser Unternehmen zu erkennen. Das am MCI erworbene Wissen kann ich täglich produktiv anwenden.“

**Martin Kind**, Präsident von Hannover 96 & CEO der Unternehmensgruppe KIND, Hannover:

„Innsbruck und MCI sind erfolgreiche Marken. Respekt!“

**Stefan Sommer**, Vorstandsvorsitzender, ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen:

„Innovatives Ambiente, motivierte Studierende!“

**Michael Philippi**, Vorstandsvorsitzender, SANA Kliniken AG, Ismaning:

„Mir gefällt die Verbindung von unternehmerischem Spirit und wissenschaftlichen Auftrag am MCI!“

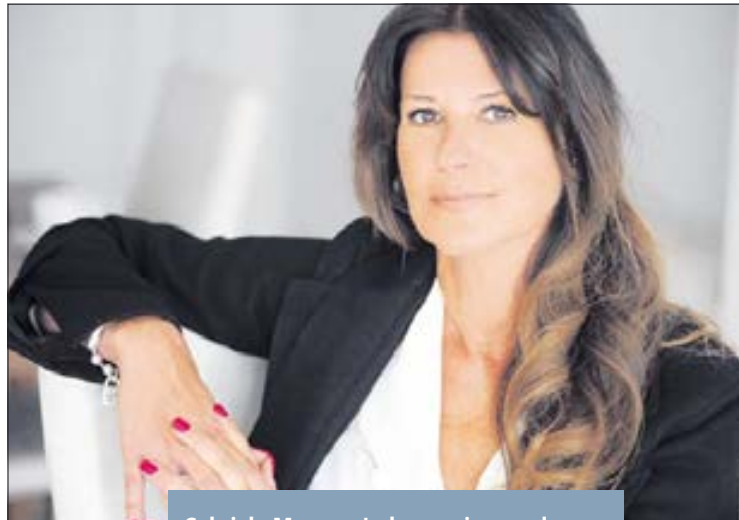
# Der heiße Tipp: Menschen zum Lachen bringen!



**Fachliche Kompetenz reicht nicht aus, um anzukommen. Sympathie ist der Schlüssel zum Erfolg, meint die Trainee-Gabriela Meyer. Zehn Businessetikette-Tipps für Ingenieure.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws  
Kaum etwas ist in Deutschland so stark ausgeprägt, wie die Ingenieurkultur – selbst bei Nicht-Ingenieuren. Gewissenhaftigkeit, Korrektheit und Verlässlichkeit sind einige der Tugenden, die diese Kultur gut beschreiben. Doch bringen sie uns auch im Zwischenmenschlichen weiter? Gerade Ingenieure wissen, wie groß der Spagat ist, den es täglich zu meistern gilt: Von der Baustelle geht es zur Sitzung, am Abend zum Essen mit der Geschäftsführung und am Wochenende steht eine Tagung mit Abendveranstaltung im Kalender. Wer Menschen für sich einnehmen möchte, sollte wissen, wie er sich präsentiert. Mit diesen zehn Etikettentipps bewegen Sie sich sicher, sympathisch und professionell auf dem sozialen Parkett.

1. Betreten Sie Räume mit einem Gruß. Eine offene, herzliche Begrüßung ist das A und O für einen guten



**Gabriela Meyer: „In kaum einer anderen Branche kleiden sich Männer so stilsicher, wie in der Ingenieurbranche.“**

Foto: Modern Life Seminars

ersten Eindruck. Treten Sie anderen Menschen nie wortlos, gähnend oder als Griesgram gegenüber. Nehmen Sie Blickkontakt zu den Anwesenden auf, grüßen und lächeln Sie. Haben Sie immer ein nettes Wort für andere übrig. Bei der Begrüßung sollte Ihr Händedruck angemessen kräftig sein. Gelingt es Ihnen dann auch noch, ein Dankeswort oder ehrliches Kompliment zu platzieren, etwa, dass Ihnen die Zusammenkunft Freude bereitet, haben Sie die erste Hürde bereits mit Bravour gemeis-

tert. Es ist außerdem höflich, für die Begrüßung aufzustehen. Damit signalisieren Sie Respekt, daran erkennt man gutes Benehmen.

**2. Zeigen Sie Interesse.** Versuchen Sie nicht, sich interessant zu machen, sondern zeigen Sie Interesse an anderen. Deshalb: fragen, aufmerksam zuhören und Neues erfahren, gut informiert sein und lernen.

**3. Bereiten Sie sich auf Termine vor.** Falls Sie planen, eine Veranstaltung

zu besuchen, bereiten Sie sich auf die Gespräche vor, die Ihnen wichtig sind. Ein Vorteil unserer Zeit: Sie können sich im Vorfeld über die Person informieren, mit der Sie es bei Termin, Abendessen oder auf einer Konferenz zu tun haben. Networking-Plattformen wie Xing oder LinkedIn verraten einiges über bestehende und potenzielle Geschäftspartner. Nutzen Sie diese professionellen Informationsquellen und finden Sie gemeinsame Themen.

**4. Stellen Sie beim Small Talk Gemeinsamkeiten her.** Für viele ist Small Talk ein Graus. „Viel zu anstrengend und oberflächlich“, ist es oft zu hören. Dabei lassen sich beim Plaudern neue Kontakte schließen und Hierarchien überbrücken. Während des Gesprächsverlaufes streifen Sie am besten ein breites Themenspektrum – aber bitte nur kurz. Denn es geht darum, Gemeinsamkeiten zu entdecken. Je mehr Gemeinsamkeiten Sie finden, umso leichter unterhält man sich. Seien Sie offen für andere Perspektiven und immer bereit, erstaunt zu sein. Vermeiden Sie beim Small Talk Themen mit Konfliktpotenzial, wie Politik oder Religion. Langweilen Sie andere nicht mit Details oder Wiederholungen. Sollten Sie etwas nicht wissen, dann sagen Sie es ehrlich.

**5. Antworten Sie in ganzen Sätzen.** Diese Empfehlung gilt sowohl für das gesprochene als auch das geschriebene Wort, insbesondere wenn Sie Kontaktanfragen über Onlineportale erhalten. Man kann durch Schreiben Menschen informieren und begeistern. Auf eine Kontaktanfrage mit „sehr gerne“ ohne persönliche Anrede zu antworten, festigt Ihre Beziehung zu einem Geschäftspartner oder Mitarbeiter nicht. Ein einsilbiger Text leistet nichts. Stil zeigen Sie, indem Sie sich die Mühe machen, eine persönliche Anrede zu verwenden und Zeit für einen Gruß aufzuwenden.

**6. Kleiden Sie sich immer einen Tick besser als es Ihre Position verlangt.** Ein gepflegtes Äußeres ist selbstverständlich. Legen Sie Wert darauf. Denn auch mit der Wahl Ihrer Kleidung zeigen Sie Ihre Wertschätzung. Planen Sie Ihren Tag am besten so, dass Sie zwischen Baustellenbesuch und Kundentermin gegebenenfalls genügend Zeit haben, sich umzuziehen. Überdenken Sie, ob der Studententrucksack zum Anzug sein muss oder Ihr Outfit eine elegantere Businessstasche trägt. In kaum einer anderen Branche kleiden sich Männer so stilsicher, wie in der Ingenieurbranche.

**7. Seien Sie lernbereit.** Dozieren Sie nicht. Regeln sind wichtig, keine Frage. Doch sollten Sie andere leiden-

schaftlich gerne schulmeistern, schreiben Sie einen Blog oder satteln Sie um und werden Lehrer. Die Wahrheit ist, Besserwisser gelten als unbeliebt, Besserwissertum ist out. Lernbereitschaft hingegen ist heute sehr gefragt. Sie zeigt Souveränität und Zukunftsinteresse. Jeden, den wir treffen, weiß und kann etwas, was wir nicht wissen oder können.

**8. Gönnen Sie sich den Luxus, Ihre Meinung zu ändern.** Mit antidigitalen Sätzen wie „Mein Telefon nutze ich nur zum Telefonieren“ oder „Social Media interessiert mich nicht“ waren Sie vor einigen Jahren noch ein Held, heute sind Sie es nicht mehr. Sie zeigen damit, dass Sie lieber weiter Kutsche fahren, während andere den Zug nehmen. Nichts gegen Kutsche fahren. Digitale Kontakte sind die neue Währung. Beschäftigen Sie sich intensiv damit und bauen Sie Medienkompetenz auf.

**9. WLAN gehört heute zur Gastfreundschaft.** Wir leben in einer vernetzten Welt, also bieten Sie Ihren Kunden, Gästen und Geschäftspartnern den WLAN-Zugang ebenso selbstverständlich an wie ein Mineralwasser oder eine Tasse Kaffee. Es macht einen guten, professionellen Eindruck, wenn Sie ihre Besucher bei einer Konferenz nicht durch alle Stockwerke laufen lassen auf der Suche nach dem geheimen Passwort für den Internetzugang. Gerade auch bei Veranstaltungen zur Digitalisierung ist das ein No-go.

**10. Seien Sie originell.** Wir glauben oft, uns anpassen zu müssen, dabei kommen wir immer dann am besten an, wenn wir natürlich auftreten. Wer ein authentisches Selbstbewusstsein entwickelt, ist offen für Neues. Warum nicht mal bei Visitenkarten auf spröde Titel verzichten und stattdessen beschreiben, was wir tun? Kreativität wird künftig eine der gefragtesten Eigenschaften auf dem Arbeitsmarkt sein. Trauen Sie sich, ungewöhnlich und kreativ zu sein.

Bevor Sie sich zu viele Gedanken machen, kommt hier der ultimative Tipp: Zeigen Sie, dass Sie zu den Guten gehören, zeigen Sie Humor. Es ist einfach nur schön, Menschen zum Lachen zu bringen.

GABRIELA MEYER

## Gabriela Meyer

Die Business-Etikette-Traineein und Gründerin von Modern Life Seminars hilft Menschen, gute Umgangsformen zu entwickeln, erfolgreich zu kommunizieren und die Chancen von Social Media optimal zu nutzen. **WS**  
► [www.modernlifeseminars.de](http://www.modernlifeseminars.de)

**HECTOR SCHOOL**  
Technology Business School of the KIT



## Karriereantrieb für Ingenieure

... mit der Kombination aus  
Technologie Expertise und  
Management Know-How.

### Berufsbegleitende Master-Programme & Zertifikatskurse

#### Master of Science

- Green Mobility Engineering | Nachhaltige Mobilität
- Production & Operations Management | Produktion & Logistik
- Management of Product Development | Innovative Produktentwicklung
- Energy Engineering & Management | Energiesysteme & -technologien
- Service Management & Engineering | IKT für Dienstleistungsmärkte
- Electronic Systems Engineering & Management | Eingebettete Systeme
- Financial Engineering | Finanzwirtschaft und Unternehmensfinanzierung



#### Zertifikatskurse

- Kompakte Seminare (3-5 Tage)
- Aktuellste Technologie-Themen in 4 Bereichen:
  - Energy (z.B. Renewables Generation & Grid Integration)
  - Mobility (z.B. Technology of Hybrid & Electronic Vehicles)
  - Industry 4.0 (z.B. Systems & Software Engineering)
  - Digitalization (z.B. Modern Network Infrastructures)



Open House  
VDI Recruiting Tage  
Online Info Sessions  
Mehr Infos  
online!

Schlossplatz 19 | 76131 Karlsruhe | Tel: +49 (0)721 608 47880  
E-Mail: [info@hectorschool.com](mailto:info@hectorschool.com)

KIT – The Research University in the Helmholtz Association

[www.hectorschool.com](http://www.hectorschool.com)



# Damit es mit der Rückkehr klappt

**Die Rückkehr von einem Auslandsaufenthalt ist viele Expats ebenso eine Herausforderung wie Jahre zuvor beim Start. Damit die rückkehrenden Mitarbeiter mit dieser Situation besser fertig werden, brauchen sie Unterstützung.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer

Es ist keine zehn Jahre her, da gab es zwar eine Vielzahl von Programmen und Unterstützungen für Expats, um sie auf ihren Aufenthalt im Ausland vorzubereiten. In der Zeit danach, in der die Mitarbeiter wieder zurückkamen und ihren Platz im Unternehmen und ihrem sozialen Umfeld neu finden mussten, wurden sie jedoch meist alleine gelassen.

„Die Eingewöhnung zu Hause war vor allem für die Expats schwierig, die über ihre geschäftlichen Aufgaben hinaus, nur noch selten Kontakt ins Unternehmen hatten und so interne Entwicklungen oft über Jahre nicht mitbekommen hatten“, berichtet Jutta Boenig, Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Karriereberatung, aus Gesprächen mit enttäuschten Rückkehrern.

Nicht selten waren versprochene Positionen durch Umstrukturierungen verschwunden. Die meisten Firmen haben diesen Mitarbeitern dann zwar Sonderaufgaben bei gleichem Gehalt angeboten. „Doch das waren oft nicht die Aufgaben, die sie sich bei ihrem Gang ins Ausland vorgestellt hatten“, so Boenig. Die Folge: In dieser Zeit haben über 35 % der Entsandten ihr Unternehmen im ersten Jahr nach der Rückkehr verlassen. „Inzwischen ist vieles besser geworden“, sagt Julia Funke, die Unternehmen und Expats bei der Entsendung ins Ausland berät. Nicht nur Konzerne, sondern auch kleinere und mittelständische Unternehmen hätten hinzugelernt. „Vor allem Unternehmen, die viele Niederlassungen im Ausland haben, beziehen ihre dortigen Mitarbeiter heute viel besser in ihr Business ein“, sagt Funke. Die Firmen sorgen dafür, dass die Mitarbeiter, die für sie in den anderen Ländern arbeiten, nicht nur fachlich eingebunden sind, sondern über Mentoren in den Personalabteilungen oder in den Teams einen Ansprechpartner haben, der sie über organisatorische oder strukturelle Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden hält.

## Kollegen sind per E-Mail oder Chat erreichbar

Mit Hilfe von Kommunikationstechniken ist es heute viel leichter, die Mitarbeiter im Ausland in das Geschehen im Stammhaus einzubinden: Die Kollegen am anderen Ende der Welt sind innerhalb weniger Mi-

nuten per E-Mail oder Chat erreichbar. Sie können über Telefon- und Videokonferenzen in Besprechungen und Meetings eingebunden werden. Außerdem sind Flüge billiger geworden und viele Unternehmen laden ihre Expats mindestens einmal im Jahr zu Besprechungen an den Stammsitz ein.

Vor allem Automobilzulieferer und Maschinenbauer, die weltweit vertreten sind, haben gelernt, dass sie sich um ihre Mitarbeiter kümmern müssen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, diese an Konkurrenten zu verlieren. „Fachleute sind schon heute knapp. Der Kampf um gute Fachkräfte findet längst nicht mehr nur im eigenen Land statt, sondern auch auf den Auslandsmärkten, auf denen sich auch die Wettbewerber tummeln“, sagt Funke.

Hinzukommt, dass die Bereitschaft der jüngeren Mitarbeiter ins Ausland zu gehen, deutlich geringer geworden ist. „Trotz des Arguments, schneller Karriere machen zu können, überlegen die jungen Leute heute länger und wägen ab, bevor sie sich auf das Abenteuer ‚Auslandsaufenthalt‘ einlassen“, hat Funke beobachtet. Da müssten viele Unternehmen inzwischen deutlich mehr Überzeugungsarbeit leisten.

Das fängt bei der Planung und Vorbereitung des Auslandsaufenthalts an und endet bei der Wiedereingliederung ins Unternehmen. Dabei werden auch die Bedürfnisse der begleitenden Ehefrauen und Kinder einbezogen. Auch das sei heute schwieriger, sagt die Beraterin. Denn die meisten Frauen seien berufstätig, wollten während der Zeit im Ausland weiterarbeiten und wieder einen Job finden, wenn sie zurückkommen.

Großkonzerne haben entweder eine eigene Abteilung, die sich um die Expats kümmert oder überlassen diese Aufgabe Dienstleistern. Diese entwerfen die Entsendungsverträge und begleiten die Expats vor und nach dem Auslandsaufenthalt. Sie

vereinbaren die Rahmenbedingungen für die Zeit im Ausland und die Rückkehr. „Es werden dabei Vergütungen festgelegt und Aufgaben definiert, aber keine festen Jobs vereinbart für die Zeit danach“, sagt die Beraterin. Das sei heute bei dem immer schnelleren Wandel in den Unternehmen nicht mehr möglich.

## Rückkehrer haben andere Vorstellungen

Inzwischen reduzieren viele Unternehmen auch die Aufenthaltsdauer der Mitarbeiter im Ausland. „Immer mehr Firmen haben gelernt, dass mehr als drei Jahre schwierig werden“, sagt Personalexpertin Boenig.

Über einen Zeitraum darüber hinaus werde es immer schwieriger den Kontakt zu halten. „Wobei dies nicht nur eine Aufgabe der Unternehmen ist“, sagt die Beraterin. Auch die Expats seien gefordert, die Kommunikation zu ihren Kollegen und Vorgesetzten aufrecht zu halten.

Einen anderen Aspekt spricht Florian Weber vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) an: enttäuschte Erwartungen oder eine mangelnde emotionale Verbindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. „Während die Abwicklung von Auslandsentsendungen bereits weitgehend gut zu funktionieren scheint, hinkt die Berücksichtigung von Emotionen hinterher“, sagt Weber, der zusammen mit Kollegen am KIT-Institut für Unternehmensführung im vergangenen Jahr Expat-Manager und entsendete Mitarbeiter in den 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen befragt hat. Ziel war es, für den deutschen Markt Erkenntnisse über Auslandsentsendungen zu gewinnen. „Dabei hat sich gezeigt, dass Unternehmen die Schwierigkeiten, mit denen Expats bei der Rückkehr zu kämpfen haben, anders einschätzen, als die Rückkehrer selbst“, sagt Weber.

Die Unternehmen gaben an, dass Entsendete nach der Rückkehr vor allem Probleme damit hätten, dass die von ihnen gewünschte Stelle nicht unmittelbar verfügbar sei und

die Expats oft andere Vorstellungen haben bezüglich der Karriereplanung als die Firmenleitung. Für die Expats waren diese Probleme jedoch nachrangig. Sie gaben an, vor allem von den Herausforderungen bei der privaten Wiedereingliederung im Heimatland überrascht gewesen zu sein. Dies sei nur von einem Bruchteil der Unternehmen wahrgenommen worden.

Weber sieht darin eine verpasste Chance. „Oft fehlt den Expat ein klares Signal, dass das Unternehmen auch nach der Rückkehr auf den Mitarbeiter baut“, so der Wissenschaftler. Er rät den Firmen, daher mehr auf die persönlichen Belange der Mitarbeiter einzugehen. So bräuchten begleitende Familienmitglieder nicht nur am Anfang, sondern auch bei der Rückkehr besonderes Verständnis und Unterstützung in ihrer besonderen Situation. Eine solche Wertschätzung der Familie gegenüber trage sehr zu einer Stärkung des Vertrauensklimas zwischen Expat und Unternehmen bei und damit auch zum Erfolg der Repatriierung. **HANS SCHÜRMANN**



Foto: panthermedia.net/vektit

**Heute hier morgen dort: Achtung, Firmen, die Bereitschaft gerade jüngerer Mitarbeiter ins Ausland zu gehen ist gesunken!**

**SCMT**  
Steinbeis Center of Management  
and Technology  
Research | Education | Consulting

**SMT**  
School of Management  
and Technology  
Business School des SCMT

Finanziert   Berufsintegriert   International   Betreut

Informieren Sie sich an unserem Studien-Infotag am 01. Juli 2017.

**MEHR als ein Studium!**

SCMT GmbH   Gottlieb-Manz-Straße 10   70794 Filderstadt   YOU@scmt.com   +49 711 - 44 08 08 - 29   www.scmt.com



# Wege ins Ausland

Ausland



Es muss ja nicht Lost City sein. Es gibt spannendere Orte auf der Welt, die zudem die Karriere fördern.

Foto: panthermedia.net/

## Arbeitgeber schätzen auslandserfahrene Bewerber. Sie verfügen über einen weltmännischen Anstrich und geben ihrer Karriere einen Schub. Nur: Wie findet man als Einsteiger einen Job im Ausland?

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws

Ohne das sechsmonatige Praktikum beim Energiekonzern Eletrobrás in Rio de Janeiro hätte Max Müller (Name geändert) den Einstiegsjob bei Endesa Energia in Madrid vielleicht bekommen. Vielleicht aber auch nicht. Denn neben spanischen Jungingenieuren hatten sich zwei Dutzend Kandidaten aus anderen Ländern um einen Platz auf dem Sprungbrett im Key-Account-Vertrieb beworben. „Ich war aber der Einzige, der ein Semester in den Staaten studiert und danach ein längeres Praktikum in Brasilien absolviert hat“, sagt Max Müller. Das, so

glaubt der 27-Jährige, habe schließlich den Ausschlag gegeben.

Für manche mag es verrückt klingen, andere nicken und sagen „Na klar“: Während noch vor ein paar Jahren das Auslandsstudium oder der Arbeitsaufenthalt nach dem Examen einen Bonus gegenüber den sesshaften Bewerbern einbrachte, zählt es heute als Malus, wenn ein Kandidat nicht für längere Zeit das Land verlassen hat. Selbst von der Konjunktur begünstigte Ingenieure können sich nicht mehr sicher fühlen. Wer dem heimischen Biotop außer zu Urlaubszwecken immer treu geblieben ist, fällt im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt zurück.

Selbst fließende Fremdsprachenkenntnisse machen das Manko nicht wett. Im Vorstellungsgespräch kommt todsicher die Frage auf, warum der perfekt spanisch oder russisch sprechende Ingenieur nicht zumindest kurz in einem Land gearbeitet hat, in dem diese Sprache gesprochen wird. Was sagt man da? Die ehrliche Antwort „Keine Lust“ dürfte das Gespräch bald versiegen lassen. Die Variante: „Habe nichts Passendes gefunden“ ist auch nicht besser. Gerade Recruiter in internationalen Unternehmen erwarten den Schritt über den deutschen Tellerrand, der von Mut und Eigeninitiative zeugt. Aber wie findet man den Job im Ausland, der zum angestrebten beruflichen Profil und zur Persönlichkeit passt?

Spontan kommen jedem die Onlinestellenbörsen in den Sinn. Weil sie fast überall etabliert sind, kann man sie mit Kenntnis der Landessprache und Hilfe von Suchmaschinen rasch finden. Nur was nützt es zu wissen, dass das Unternehmen XY eine Stelle für einen Junior-Ingenieur ausschreibt, wenn man weder

das Land noch die dort im Business herrschenden Usancen kennt? Gut, auch da kommt man mithilfe des Internets ein Stück weiter. Auch ins Personalbüro? „Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Bewerber aus Deutschland zur Vorstellung nach, sagen wir: Shanghai oder Chicago, eingeladen wird, geht gegen Null“, sagt Renate Schuh-Eder. Wegen der hohen Reisekosten brächten auch Blindbewerbungen nichts, fügt die Personalberaterin aus Vaterstetten bei München hinzu.

»Als Absolvent, den es ins Ausland zieht, würde ich mir einen Karriereplan bauen.“

Renate Schuh-Eder, Personalberaterin aus Vaterstetten.

Sie hat sich mit Ihrer Firma auf die Vermittlung von Ingenieuren spezialisiert und zweifelt an der Eintrittswahrscheinlichkeit glücklicher Zufälle. „Als Absolvent, den es ins Ausland zieht, würde ich mir einen Karriereplan bauen“, rät Schuh-Eder. „In welcher Branche will ich arbeiten? Mit welchen Technologien? Bei welchen Unternehmen?“

Anschließend solle man die Homepages und Berichte über die infrage kommenden Firmen studieren, um einen Eindruck davon zu bekommen, ob eine Tätigkeit bei die-

sem Unternehmen gut ist für das berufliche Weiterkommen. „Man darf nicht nur an den ersten beruflichen Schritt denken, sondern muss die folgenden zumindest grob vor Augen haben“, sagt sie. „Damit sich im Lebenslauf der berühmte rote Faden erkennen lässt.“

Wenn die Branche, das Anwendungsgebiet, die Wunschtechnologie und eine Reihe von möglichen Arbeitgebern im Land eingekreist sind, schlägt die Beraterin vor, in den sozialen Medien nach Mitarbeitern zu suchen, die dort etwas zu sagen haben, und diese anzuschreiben. Am besten in der Landessprache, notfalls auf Englisch. „In dieser Mail beschreibt man kurz, was man kann und was man will“, sagt Schuh-Eder. Ganz wichtig sei es, deutlich zu machen, dass es der Lebensraum sei, für diese Firma in diesem Land tätig zu sein. Fast jedem schmeichle es, wenn andere dort arbeiten möchten, wo man selbst schon angekommen ist. Außerdem zeuge das Anschreiben davon, dass man sich Mühe gegeben hat, wichtige Personen in diesem Unternehmen zu finden.

Das wäre ein Weg. Es gibt aber noch einen zweiten, mitunter leichteren. Sehr viele deutsche Unternehmen sind im Ausland über Tochtergesellschaften vertreten. Deren Adressen, oft sogar die Namen der Ansprechpartner in den Fachbereichen oder in der Personalabteilung, stehen im Netz. Mit einem Anruf bei den Recruitern in der deutschen Zentrale lässt sich in Erfahrung bringen, ob Direktbewerbungen ins Ausland sinnvoll und erwünscht sind.

Nicht immer wird es das sein. Insbesondere Konzerne steuern ihre Personalplanung gerne über ein zentrales Recruiting. Das ist dann

die richtige Anlaufstelle für die Bewerbung. Aus dem Anschreiben wird natürlich hervorgehen, dass man gerne in diesem oder in jenem Land arbeiten wolle. Es sollte aber auch die Bereitschaft erkennbar sein, sich in Deutschland einarbeiten zu lassen. Denn in der Regel schicken Arbeitgeber keine neuen und ihnen völlig unbekannten Mitarbeiter zu ihren Auslandsstöckern.

Ausgenommen davon sind allenfalls weibliche Ingenieure oder Angehörige von sonstigen diversitygeschützten Minderheiten. Der Grund: In vielen Ländern haben sich Unternehmen freiwillig oder dem Gesetz folgend Einstellungsquoten für bestimmte Mitarbeitergruppen verordnet. Von denen sind normalerweise zu wenige an Bord. Für begehrte Talente macht man gerne mal eine Ausnahme.

Was man bei allem Fernweh stets im Hinterkopf behalten sollte, hat Tobias Dauth neulich mit einer Studie nachgewiesen. Der Professor für Internationales Management an der HHL Leipzig Graduate School for Management hatte bei auslandserfahrenen Führungskräften gefragt, ob sich für sie der Schritt über die Grenzen gelohnt habe. Herausgekommen ist: Für die Karriere nicht unbedingt. „Arbeitgeber finden es zwar gut, wenn Berufseinsteiger Auslandsmärkte kennengelernt haben“, sagt Dauth. „Ab einem gewissen Punkt jedoch wirkt umfangreiche Tätigkeit im Ausland zurück, weil es im Ausland nur schwer möglich ist, den Kontakt zum beruflichen Netzwerk in der Heimat aufrecht zu halten.“ Natürlich verhagelt interkulturelle Kompetenz nicht die Karriere, versichert der Professor. „Aber allein deshalb wird man nicht schneller befördert.“

CHRISTINE DEMMER

## So bewirbt man sich ins Ausland

Das Europäische Zentrum zur Förderung der Berufsbildung (CEDEFOP) hält das Muster eines Lebenslaufs für Tätigkeiten im Ausland bereit, der Ingenieuren die Bewerbung innerhalb Europas leichter machen soll. In ein vorgefertigtes Formular, das in zahlreichen über die EU hinausgehenden Sprachen aufrufbar ist, tragen Bewerber ihre Daten ein. cd

► <http://europass.cedefop.europa.eu>



# Ingenieure zwischen den Welten

## Am Beispiel Engineering Dobersek zeigt sich die Bedeutung von Sprache und interkultureller Kompetenzen.

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws  
Engineering Dobersek wächst und gedeiht. Die Spezialisten für Anlagen und Anlagenkomponenten in den Bereichen Bergbau und Metallurgie, Umwelttechnik und Sonderanlagenbau aus Mönchengladbach haben sich von einem kleinen Familienbetrieb zu einem großen mittelständischen Anlagenbauer mit internationaler Reichweite gemausert. Das von dem gebürtigen Slowenen Albin Dobersek gegründete und heute noch geleitete Unternehmen hat seine Aktivitätsschwerpunkte in Zentralasien und Südosteuropa.

Ein Erfolgsgeheimnis der Mönchengladbacher, deren Belegschaft von derzeit 230 Mitarbeitern weiterhin stark steigen soll, sind die Nähe zum Kunden und dessen Vertrauen in deutsche Ingenieurkunst. Der andere Trumpf sind interkulturelles Verständnis und sprachliche Kompetenzen. „Wir bringen euch die



Eine Anlage zur Kupferschmelze im Bergbau- und Metallurgiekombinat Almalyk in Usbekistan ist eines der jüngsten Großprojekte von Engineering Dobersek.

Foto: Engineering Dobersek

Technik, heißt unsere Botschaft. Das ist aber längst nicht alles“, sagt Michael Dobersek, Referent der Geschäftsführung. Über allem stünde die Kundenzufriedenheit. Da reiche es häufig nicht, fließend Englisch zu sprechen. Zum einen beherrsche längst nicht jeder Usbeke, Russe oder Serbe die englische Sprache, zum anderen spielten Sympathiewerte im Osten eine entscheidende Rolle. Wer die Landessprache und die Bedeutung der Worte, die zwi-

schen den Zeilen stehen, beherrsche, sei eindeutig im Vorteil, so Michael Dobersek.

Mentalitäten, Eigenheiten und Lebensstandards zu kennen, erleichtert den Aufenthalt vor allem dann, wenn er sich über Wochen oder Monate erstreckt. Denn was im Westen selbstverständlich ist, ist es in den ehemaligen GUS-Staaten oder auf dem Balkan längst nicht. Schon bei der Einreise wird das dicke Fell auf die Probe gestellt. Die Sicherheitsbe-

denken sind etwa in Usbekistan nicht vergleichbar mit den hiesigen. „Bei einer meiner letzten Reisen musste ich siebenmal meinen Ausweis vorzeigen, bevor ich wieder ausreisen durfte“, erzählt Michael Dobersek.

Die Zahl der Reisen nimmt trotz digitaler Kommunikationsmedien nicht ab. Im Gegenteil. „Wir sagen nicht: So, die Anlage haben wir aufgebaut, nach uns die Sintflut. Das können und wollen wir uns bei unserem Anspruch hoher Kundenzufriedenheit nicht leisten. Die Anlage muss dauerhaft funktionieren. Deshalb ist uns die fachliche Betreuung über den Bau hinaus äußerst wichtig.“ Soll heißen: Die Koffer werden nicht mit der Schlüsselübergabe gepackt. Braucht der Kunde Rat, muss jemand vor Ort sein. Allein gelassen wird bei Engineering Dobersek kein Jobeinstieger. Michael Dobersek: „Zum einen reist selten nur ein Mitarbeiter, zum anderen ist immer ein erfahrener Kollege vor Ort, der hilft.“

Die Suche nach Ingenieuren wird zur Herkulesaufgabe. „Da für den Bergbau in Deutschland immer weniger Fachleute ausgebildet werden, hat sich die Konkurrenz auf dem Ar-

beitsmarkt verschärft. Wir müssen sehr aktiv sein.“ Mit den Unis in Aachen und Freiberg steht Engineering Dobersek im engen Kontakt, fähige Köpfe werden zudem in den jeweiligen Ländern angeworben.

Ein wichtiges As im Ärmel der Dobersek ist der Familiencharakter ihres Unternehmens: Wer hier arbeitet, hat kurze Dienstwege, übernimmt schneller als üblicherweise im Konzern Verantwortung – und fühlt sich als wichtigen Baustein einer großen Familie. Und das trotz der 20 Sprachen, die bei Dobersek gesprochen werden.

WOLFGANG SCHMITZ

### Engineering Dobersek

Beim Anlagenbauer Engineering Dobersek in Mönchengladbach sprechen 70 % der 230 Mitarbeiter, darunter rund 100 Ingenieure, mehrere Sprachen, neben Deutsch dominiert Russisch. Firmengründer Albin Dobersek beherrscht Deutsch, Serbisch, Slowenisch und Russisch.

ws

► [www.dobersek.com](http://www.dobersek.com)

IN JEDEM TOFFIFEE  
STECKT EIN GEHEIMNIS:  
**UNSERE GANZE  
INGENIEURSKUNST.**

Jetzt bewerben  
[www.storck.de/karriere](http://www.storck.de/karriere)

**STORCK**

Wir entwickeln Freude

Toffifee  
Werther's  
Original

merci  
RIESEN

nlm  
Dickmann's

Knoppers  
Mamba

Christian S., Ingenieur  
Verfahrenstechnik



# Es gibt keinen Königsweg

**Ingenieure haben immer so viel zu tun. Es ist nicht so einfach, eine Gruppe aus verschiedenen Altersgruppen zu einem Gespräch über ihre Karrierewege zusammenzubekommen. Aber es hat sich gelohnt.**



ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer Thomas Eder vom Fachbereich Mechatronik und Maschinenbau der Hochschule Bochum ließ seine Kontakte spielen. An einem Freitagnachmittag im März trafen sich zehn Ingenieurinnen und Ingenieure im Alter zwischen 21 und 70, um sich über ihre Vorstellungen und Erfahrungen auszutauschen.

Die Runde wurde schnell lebhaft. Es kristallisierte sich heraus, dass nicht das Alter allein, sondern vielmehr Individualität und persönliche Neigungen die Sicht auf den Beruf bestimmen. Ehrgeiz und Zielstrebigkeit seien schon wichtig, aber letztendlich entschieden auch immer wieder Zufälle über die Karrierewege, konstatieren die älteren Ingenieure.

»Es gab Weichenstellungen, die nicht von mir zu beeinflussen waren.«

**Wolfram von der Gathen**, Geschäftsführender Gesellschafter der Colco Prozessberatung in Köln

**Wolfram von der Gathen**, heute Geschäftsführender Gesellschafter der Colco Prozessberatung in Köln, hatte geplant, Ingenieur zu werden, ungeplant verlief jedoch die berufliche Entwicklung. „Es gab Weichenstellungen, die nicht von mir zu beeinflussen waren“, betont der Endvierziger.

Es ging schon damit los, dass das Unternehmen, in dem er seine Diplomarbeit schreiben wollte, es sich plötzlich anders überlegte und ihn nach einem Tag wieder nach Hause schickte. Aus der Ausweichlösung ergaben sich jedoch Kontakte, die

letztendlich in seine heutige Selbstständigkeit führten.

Dem mit 70 Jahren ältesten Gesprächsteilnehmer, **Bernd Neupert**, wurde auch erst zum Ende seines Studiums klar, was er eigentlich konkret als Ingenieur machen wollte. „Und dann bekam ich sogar die Chance, in Aachen zu promovieren, womit ich überhaupt nicht gerechnet hatte.“ Erst im Alter von 58 Jahren übernahm der Spezialist für hydraulische Antriebe und Zahnradgetriebe eine Vertretungsprofessur an der HS Bochum und betreut dort heute noch Studierende. Zuvor arbeitete Bernd Neupert im nahe gelegenen Wetter rund 20 Jahre lang in einem Kranbauunternehmen.

**Christian Rumpf** (47) begann 1991 als gelernter Bergmann sein Maschinenbaustudium mit der Fachrichtung Konstruktion, schloss 1995 ab und wechselte zunächst in den Vertrieb, um so beide Qualifikationen miteinander verbinden zu können. Es folgten acht Jahre in der Kunststoffindustrie mit „klassischer“ Ingenieurarbeit. „Dann bin ich zu einem Bergbauzulieferer, heute Caterpillar, gewechselt und war dort verantwortlich für den Vertrieb aller Untertagebergbauprodukte in Europa, Afrika und im Mittleren Osten“, berichtet Christian Rumpf.

**Annette Dodegge** (56) hatte mit 20 Jahren ihre Lehre als Technische Zeichnerin beendet und dachte nur: Das kann es nicht gewesen sein. Nach dem Maschinenbaustudium an der FH folgten zwei Jahre in der Rüstungsindustrie bei Rheinmetall. Bei einem Bochumer Anlagenbauer verbrachte sie 26 Berufsjahre bis zum Konkurs des Unternehmens vor zwei Jahren. „Seitdem arbeite ich selbstständig, nutze die Kontakte, die sich im alten Job über die Jahre ergeben haben. Ich bin spezialisiert auf Dokumentationen, Risikobewer-



**Bernd Neupert, ältester Teilnehmer der Gesprächsrunde, und Julia Kretschmar, Studentin aus Bochum.**

Foto: Manfred Bergheim



**Annette Dodegge, David Hilpert und Wolfram von Gathen (v.l.) erlebten bei der Karriereplanung manche Überraschungen.**

Foto: Manfred Bergheim

tungen und Maschinenrichtlinien und arbeite hauptsächlich für die Automobilindustrie.“

**Julia Kretschmar** (22), die jüngere von zwei Frauen in der Runde, ist derzeit etwas verärgert und überrascht. „Ich erlebe als Werkstudentin, dass ich als Frau nicht immer ernst genommen werde“, berichtet die Bochumerin. Jetzt zum Ende des Maschinenbaustudiums plant sie eine zusätzliche Ausbildung zur Ingenieurin für Arbeitssicherheit. Das hat auch mit ihrer Sorge zu tun, langfristig ihr zukünftiges Familienleben mit ihrem Lebenspartner auf die Reihe zu bekommen. Auf den üblichen Karriereveranstaltungen hieß es immer, wie wichtig es sei, mehrere Fremdsprachen zu beherrschen, sehr gute Noten zu schreiben, die Regelstudienzeit einzuhalten und schnell Berufserfahrung zu sammeln. „Das nimmt mir unheimlich viel Mut. Zu dieser Elite gehöre ich nicht. Habe ich denn überhaupt eine Chance?“, fragt Julia Kretschmar.

Zwei bis vier Semester über die Regelstudienzeit hinaus zu studieren, sei wirklich nicht entscheidend für die Karriere. „Gesunder Menschenverstand, die Bereitschaft, ständig dazuzulernen und sich zu verbessern: Das ist die Basis – und dann läuft das auch“, beruhigt Wolfram von der Gathen die junge Kollegin.

Nicht ganz so tolle Noten und ein etwas länger dauerndes Studium sind vielleicht bei der Stellensuche nach dem Examen ein gewisser Nachteil, aber wem dennoch der Einstieg gelingt und wer erste erfolgreiche Berufserfahrung aufweist, habe dann wohl kein Handicap mehr, hat auch **David Hippert** (24) beobachtet. Der Bochumer wollte nach dem Bachelor im Maschinenbau an der HS Bochum eigentlich direkt den Master anschließen, doch dann kam vor



Welche Weichen muss ich für die Karriere stellen? Im Gespräch zwischen „alten Hasen“ und junge Ingenieuren gab es Anregungen.

Foto: panthermedia.net/Juergen Wahl

zerns. Es sei ihm klar geworden, dass ohne grundlegende Kommunikationsfähigkeiten, die wohl nicht in Seminaren zu erlernen seien, niemand in der Lage ist, Mitarbeiter zu führen. Die grundlegende Entscheidung für eine reine Fachkarriere oder eher im Management eines Unternehmens sollte laut Grote nicht zuletzt von solchen Persönlichkeitsmerkmalen abhängig gemacht werden.

Eine Konsequenz der Entscheidung für die Fachkarriere sei aber, dass schneller Gehaltsgrenzen erreicht werden, war sich die Runde einig. Überhaupt: das liebe Geld. „Wer einen Job ohne feste Arbeitszeiten annimmt, mit Reisen und vielen Verpflichtungen, wird außertariflich sechstellig verdienen. Aber es fehlt dann die Zeit für die Familie, sie sehen die Kinder nicht aufwachsen“, bemerkt **Igor Idmann**. Die Grundfrage sei doch: Lebe ich, um zu arbeiten, oder arbeite ich, um zu leben.

Idmann hatte an der FS Bochum Mechatronik studiert und arbeitet seitdem in einem schnell wachsenden mittelständischen Unternehmen als Konstrukteur und Projektleiter im Sondermaschinenbau. „Die Position, die ich jetzt habe, hätte ich in einem großen Unternehmen in dieser Zeit niemals erreichen können. Ich habe Kundenkontakt, Projektverantwor-

»Zu dieser Elite gehöre ich nicht. Habe ich denn überhaupt eine Chance?«

Julia Kretschmar, Studentin

tung und Führungsskills benötige ich auch“, berichtet der Dortmunder. Dabei wollte er ursprünglich schon in ein großes Unternehmen, dafür aber nicht umziehen, um die Kinder nicht aus der gewohnten Umgebung zu reißen.

Wolfram von der Gathen ist in seinem ganzen Leben noch nie umgezogen und stets im sehr ländlichen Byfang im Essener Südosten wohnen geblieben. „Trotzdem arbeite ich in ganz Europa bei unseren Kunden in St. Petersburg, in Porto oder in der tiefsten schwäbischen Provinz. Deshalb war ich eine lange Zeit von montags bis donnerstags nicht zu Hause. Aber so schützt man die Familie“, erläutert von der Gathen. Andere Kollegen wären in dieser Zeit siebenmal umgezogen und die Familien hätten nie richtig Wurzeln schlagen können.

**Peter Teubler** (27) hatte 2014 sein duales Studium abgeschlossen und arbeitet in seinem Ausbildungsbetrieb als Projektleiter im Bereich Optimierung. „Ich rechne nicht damit, dass die staatliche Rente später ausreicht, und lege Wert darauf, dass Unternehmen Angebote

zur Alterssicherung machen“, betont der Düsseldorfer. Frische ergänzt, dass es klassische Betriebsrenten für seine Generation gar nicht mehr gebe. Auch die vermeintliche Sicherheit eines Großunternehmens wurde kontrovers diskutiert. „Jetzt, nach vier Jahren, besucht mich hin und wieder der Gedanke an die Selbstständigkeit, aber der Spieß in mir ist noch stärker“, meint dazu Idmann. „Mit dem entsprechenden Know-how und den entsprechenden Kontakten kann man im Home Office für das notwendige Einkommen und die Altersabsicherung sorgen. Aber die 26 Jahre als fest angestellte Ingenieurin gaben mir schon eine großartige Sicherheit“, bilanziert Annette Dodegge. **M. BERGHEIM**

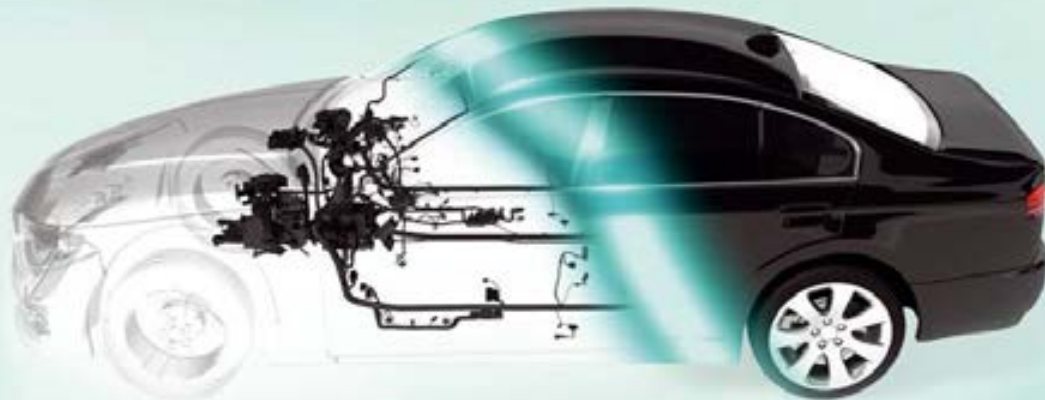
zwei Jahren das Jobangebot. „Ich bin in unserem Unternehmen für die Optimierung bzw. die Lean-Methoden in der Produktion verantwortlich. Ich wurde da so reingeworfen. Es hieß: Leite mal das Projekt“, berichtet David Hippert. Ins kalte Wasser müsse man auch springen, wenn es gilt, Sprachen zu lernen, erst im Studienjahr in den USA habe er wirklich Englisch gelernt.

„Junge Ingenieure wollen natürlich viele Faktoren in Einklang bringen. Sie wollen einen Job, der ihnen Spaß macht, und sie wollen gut verdienen und ausreichend Freizeit haben“, konstatiert **Jens Frische**. Der 21-Jährige absolviert ein duales Studium an der HS Bochum, in das eine Berufsausbildung bei der Kiekert AG, einem Spezialisten für automobiler Schließsysteme, integriert ist. Bereits im nächsten Jahr will Jens Frische das Studium abschließen. Einen regelrechten Karriereplan, den man Stück für Stück abarbeitet, hält er für unnötig. „Das führt doch nur zu einem Tunnelblick, so dass Chancen, die sich auftun, gar nicht mehr wahrgenommen werden.“

Die Karriere in einem Unternehmen wie Caterpillar verläuft laut Christian Rumpf selten geradlinig. Vorteile hätten Kandidaten, die Stationen in verschiedenen Bereichen durchlaufen haben. „Daher wird bei uns Wert auf einen Karriereplan gelegt, der diese Stationen vorzeichnet. Das bedeutet aber auch, dass die Vorgesetzten entsprechende Mitarbeiter mit Potenzial erkennen und fördern müssen“, betont Rumpf.

„Ziele kann man ja auch definieren, ohne einen bestimmten Weg festzulegen“, ergänzt **Patrick Grote**. Im Maschinenbaustudium möchte der 22-Jährige gleich zum Masterabschluss durchstarten. Erste Praxiserfahrung sammelt er gerade als Werkstudent in einer kleineren Unternehmenseinheit eines Großkon-

**DRÄXLMAIER**



## Wir geben Premium-Fahrzeugen individuellen Charakter.



### Premium

Weltweit anerkannter  
Top 100 Automotive Supplier



### Familie

Exzellentes Arbeitsklima in einem  
familiengeführten Unternehmen  
mit über 55.000 Auto-Begeisterten



### Internationalität

Mehr als 60 Standorte  
in über 20 Ländern

## Automotive-Visionäre (m/w) gesucht

DRÄXLMAIER bietet Ihnen vielfältige Karriereperspektiven – als Berufseinsteiger und mit Berufserfahrung.

Neugierig? [www.draexlmaier.jobs](http://www.draexlmaier.jobs)

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!



WE CREATE CHARACTER



# Die Qual der Einstiegswahl

## VDI auf der Hannover Messe

### Menschen und Maschinen werden ein Team

Schon heute arbeiten mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten in Deutschland regelmäßig mit einem Computer. Für sie sind digitale Anwendungen längst ein Teil des Arbeitsalltags geworden. Die Anforderungen werden mit zunehmender Vernetzung der Dinge immer komplexer und verändern sich fortlaufend. Unter dem Motto „Arbeit in der Digitalen Transformation“, zeigen die VDI Technologiezentrum GmbH, die VDI Zentrum Ressourceneffizienz GmbH und der Bereich Technik und Wissenschaft des VDI e. V. auf der diesjährigen Hannover Messe, wie die zunehmende Digitalisierung den Menschen in der Arbeitswelt unterstützen kann.

In einer intelligenten, vernetzten Fabrik kann ein Produktionsprozess vom Auftrag über Montage und Individualisierung bis zum fertigen Endprodukt interaktiv gesteuert und verfolgt werden. Datenbrillen helfen durch visuelle Einblendungen, Teile ohne eine haptische Anleitung zu montieren und Informationen ohne Zugang zu einem Computer abzurufen.

Hinzu kommen autonome Roboter, mit denen Menschen direkt interagieren und die ihnen die Arbeit erleichtern können. Integrierte Softwarelösungen zeigen den Unternehmen, wie sie in ihren Prozessketten die Ressourceneffizienz steigern können. Ressourcenchecks helfen Unternehmen, Einsparpotenziale in ihren Branchen zu finden.

Anhand interaktiver Exponate aus Industrie, Fertigung und Ressourceneffizienz können Messebesucher die Produktion von morgen erleben und ausprobieren, und zwar am gemeinsamen Stand auf der **Hannover Messe 2017 Halle 2, Stand C40 vom 24. bis 28. April 2017**. Zu sehen ist beispielsweise ein kundenindividuelles Produktionssystem der Smart-FactoryOWL, in Kooperation mit Fraunhofer IOSB-INA und dem Institut für industrielle Informationstechnik (inIT) der Hochschule OWL. Außerdem Datenbrillen für die Fertigung der Firma UbiMAX. Eine Touch-Konsole des VDI ZRE, die zeigt, wie ein Unternehmen noch ressourceneffizienter wird.

VDI/cer

**Was spricht für den Berufseinstieg beim Hersteller? Und was für den Start beim Dienstleister? Verbaut man sich durch das Einschlagen des einen Weges den späteren Wechsel in den anderen? Wir fragten beim Hersteller BMW und beim Ingenieurdienstleister Excellence nach.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws

**Der Dienstleister: Vera Calasan, CEO der Excellence AG in Düsseldorf**

**Ingenieurkarriere: Was sind die Vorteile und was die Nachteile des Berufseinstiegs beim Ingenieurdienstleister?**

**Calasan:** Die spannenden Projekte sind von Vorteil. Das Internet of Things beschäftigt die Unternehmen branchenübergreifend. Software-Engineering und Robotik, die relevanten Schnittstellen zwischen Mechanik, Elektrotechnik und IT, all das kann man aktiv mitgestalten. Unsere Ingenieure sorgen dafür, dass die selbstfahrenden Fahrzeuge entscheiden, wann und wofür sie bremsen. Sie wirken indirekt an der Energiewende mit, indem sie die Software programmieren, die unsere Windräder steuern.

**Es gibt keinen Nachteil? Das glaube ich nicht.**

Wenn Sie so wollen, ist die Reisetätigkeit ein Nachteil. Aber nicht für Projekt Ingenieure, deren Arbeitgeber über zahlreiche Standorte in Deutschland und anderen Ländern verfügt. Diese Projekt Ingenieure fahren jeden Tag zur gleichen Arbeitsstelle wie jeder andere auch, nur mit stetig wechselnden Aufgabenstellungen.

**Wie lange sind Berufseinsteiger bei Ihnen tätig, bevor sie in die Industrie wechseln?**

Im Durchschnitt drei Jahre. Das ist vergleichbar mit kaufmännischen Berufen in der Beratungsbranche oder bei den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Die Absolventen suchen den Berufseinstieg gerne dort, wo sie breites Fachwissen erlangen, um dann mit einem Markennamen und Berufserfahrung im Rücken in die Industrie zu gehen.

**Wo liegen die Einstiegsgehälter?**

Sie sind absolut vergleichbar mit denen in der Industrie. Den großen Unterschied machen Sonderzahlungen für Mehrarbeit und Mobilität aus. Darüber hinaus verdienen Absolventen unseres Hauses nach etwa drei Jahren regelmäßig mehr als ihre Kommilitonen, die in der Industrie gestartet sind. Sie haben in dieser Zeit dank vielseitiger Projekte ihr Wissensspektrum enorm verbreitert. Sie schätzen zudem das selbstbestimmte Arbeiten und den Zeitausgleich.



Foto: panthermedia/

**Welche Akzeptanz haben Berufseinsteiger bei Ihren Kunden? Jubeln die über Köpfe voller neuem Wissen oder bevorzugen sie berufserfahrene Ingenieure?**

Unsere Kunden schätzen vor allem die Erfahrung und Expertise unserer Ingenieure. Im Engineering ist es wie in allen Projektgeschäften. Der Mix macht es. Das bedeutet, dass wir als Dienstleister die geeignete Mischung aus branchenübergreifendem Know-how, Praxiserfahrung und aktuellem Fachwissen aus der Wissenschaft anbieten. Dadurch entstehen die besten Produkte und Dienstleistungen. So ist Apple erfolgreich geworden.

**Verbauen sich junge Ingenieure, die ihr Berufsleben mit wechselnden Einsätzen bei den Kunden von Ingenieurdienstleistern beginnen, die Chancen auf eine Tätigkeit an ein und demselben Arbeitsplatz? Einmal Projekt Ingenieur, immer Projekt Ingenieur?**

Das sehe weder ich so noch die Industrie – schon gar nicht angesichts der vielen Ingenieure, die im Projektgeschäft gestartet und später bei Herstellern gelandet sind. Ingenieure, die sich in Projekten bewiesen haben, haben technisch viel gelernt. Vor allem aber bringen sie bestimmte persönliche Fähigkeiten mit, die alle Unternehmen sehr schätzen. Es gibt Dinge, die man nur in Projekten lernt.

**Welche zum Beispiel?**

Projekt Ingenieure sind in der Lage, komplexe Themen sehr schnell zu erfassen. Sie finden kreative Lösungsansätze, die zielsicher zu den bestmöglichen Ergebnissen führen. Sie lernen strukturiert und effizient zu arbeiten, weil sie am Ergebnis gemessen werden. Das haben sie im Projektgeschäft unter Beweis gestellt.

**Der Hersteller: Andreas Batz, Leiter Personalmanagement der BMW Group in München**

**Ingenieurkarriere: Was ist Ihr Hauptargument, mit dem Sie um Ingenieure und Informatiker werben, die soeben die Hochschule verlassen haben?**

**Batz:** Wir stehen im Moment vor den wahrscheinlich spannendsten Herausforderungen in der Geschichte der Mobilität – ohne den Urvätern des Motorwagens die Größe ihrer Aufgaben absprechen zu wollen. Aber ganz ehrlich: Autonomes fahren, elektrisch, vernetzt und am Ende mit ganz neuen Mobilitätsmöglichkeiten für die Menschen, das ist schon ein historischer Umbruch, den es in diesem Ausmaß noch nie gegeben hat. Unser Anspruch ist es, diesen Wandel federführend mitzugestalten. Für junge Ingenieure und Informatiker ist das die Chance, in den Entwicklungsteams der BMW Group etwas zu schaffen, das wirklich die Zukunft prägen wird.

**Wie mobil müssen junge Ingenieure bei Ihnen sein?**

Unser Geschäft ist Mobilität. Die Herausforderungen dabei sind weltumspannend. Unsere Ingenieure sind deshalb nicht nur auf Fahrzeugerprobung am Polarkreis und im Death Valley unterwegs, sondern forschen auch in Megacities wie Shanghai und Los Angeles. Bei uns kann man sehr viel erleben in der Welt. Aber niemand muss sich Sor-



Vera Calasan: „Unsere Kunden schätzen vor allem die Erfahrung und Expertise unserer Ingenieure.“

Foto: Excellence





gen machen. Unsere Homebase ist München. Da wird das große Rad gedreht.

**Gibt es neben dem Gehalt Sonderzahlungen, etwa für Mehrarbeit und Mobilität?**

Wir bezahlen gut, und obendrein gibt es – wenn das Unternehmen erfolgreich ist – eine stattliche Erfolgsbeteiligung. Wir legen aber auch viel Wert auf Work-Life-Balance unserer Mitarbeiter. Deshalb bekommen sie für Mehrarbeit als Ausgleich Freizeit. Und allen, deren Job es erlaubt, bietet sich die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Mit flexiblen Arbeitszeiten und flexiblem Arbeitsort.

**Wie werten Sie es, wenn Hochschulabsolventen nach dem Studium eine Zeit lang beim Ingenieurdienstleister gearbeitet haben?**

Bewerber, die Branchenerfahrung in der Automobilindustrie gesammelt haben, haben in der Regel einen großen Vorteil – ganz egal, wo sie diese Erfahrung sammelten. Und Ingenieurdienstleister sind ein natürlicher Bestandteil der Fahrzeugentwicklung, genau wie Zulieferer. Deshalb ist auch dieser Weg in unsere Branche ein guter Weg.

**Welche Akzeptanz haben Berufseinsteiger in Ihren Fachabteilungen? Jubeln sie über Köpfe voller neuem Wissen oder bevorzugen sie berufserfahrene Ingenieure?**



Andreas Batz: „Wir denken in vielen Bereichen neu und wollen dafür neue Ideen ins Unternehmen holen.“

Foto: BMW

Ganz klar beides: Wir denken in vielen Bereichen neu und wollen dafür natürlich auch neue Ideen ins Unternehmen holen. Gleichzeitig sind wir aber in vielen Themen und Technologien sehr weit fortgeschritten und suchen deshalb erfahrene Ingenieure und IT-Spezialisten.

**Wie lange sind Berufseinsteiger im Durchschnitt bei Ihnen tätig, bevor sie wechseln?**

Bezogen nur auf Berufseinsteiger können wir das zwar nicht sagen, doch im gesamten Durchschnitt sind unsere Mitarbeiter mehr als 17 Jahre im Unternehmen. Das ist ziemlich lang, und das ist auch gut so. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, sich im Unternehmen zu verändern, sich weiter zu entwickeln und neue Herausforderungen anzunehmen. Da braucht man nicht zu wechseln. Wir arbeiten an sehr komplexen Produkten. Deshalb ist es für das Unternehmen und für die Mitarbeiter ein großer Vorteil, diese komplexen Produkte aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven zu kennen.

CHRISTINE DEMMER

Biofasertechnik (M.Eng.)  
Elektrotechnik (M.Eng.)  
Informatik (M.Sc.)  
Integrated Engineering (M.Eng.)  
Maschinenbau (M.Eng.)  
Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.)

**DHBW CAS**  
Duale Hochschule  
Baden-Württemberg  
Center for Advanced Studies

## Der Duale Master

ERFOLG STUDIEREN. BERUF INTEGRIEREN.



[www.cas.dhbw.de](http://www.cas.dhbw.de)

Bewerben Sie sich  
jetzt für einen  
Studienstart im  
Oktober 2017!

MASTER-STUDIENGÄNGE IN WIRTSCHAFT, TECHNIK UND SOZIALWESSEN





# Verhandeln: Politiker zeigen, wie es (nicht) geht

## Mitarbeiterbindung Viele Kollegen haben innerlich gekündigt

Der Anteil der Arbeitnehmer in Deutschland, die eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen, stagniert bei 15 %. Ebenso viele Arbeitnehmer haben innerlich bereits gekündigt. 70 % der Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Das sind die zentralen Ergebnisse einer aktuellen Studie des Beratungsunternehmens Gallup für das Jahr 2016. Wie lange Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie produktiv sie in dieser Zeit sind, hängt in erster Linie vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten ab. Doch in puncto Führungsqualität klaffen die Wünsche der Mitarbeiter und die Wirklichkeit in den Unternehmen weit auseinander. Nach Gallup-Berechnungen kostet die innere Kündigung aufgrund schlechter Führung die deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Mrd. € jährlich. ws

## Mitarbeiterbindung Vernetzte Kollegen fühlen sich flexibler

Wer bei der Arbeit oft mobile Endgeräte nutzt, empfindet größere Flexibilität als die Kollegen. Auf diese Beschäftigungsart fühlen sich Mitarbeiter stärker an den Arbeitgeber gebunden, sind zufriedener als weniger vernetzte Mitarbeiter und glauben, Privates und Arbeit besser vereinbaren zu können. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage der FOM Hochschule unter 540 angehende Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensbereichen. Die Befragten, die mobile Endgeräte sehr intensiv nutzen, berichten aber auch von technologiegetriebenem Arbeitsdruck. ws

## Digitalisierung Schlecht vorbereitet

81 % der deutschen Manager glauben, dass sie nur bedingt auf die Digitalisierung vorbereitet sind. Lediglich 16 % sind der Meinung, dass sie gut bis sehr gut präpariert sind. Das zeigt eine Studie der Personalberatung Boyden. Nur jeder zweite Topmanager räumt eine bedingte Nutzung ein. 17 % sind der Ansicht, dass die Möglichkeiten nur unzureichend genutzt werden. ws

## Auch wenn Sie fachlich noch so fähig sind, können Fehler im Verhandlungsgespräch der Karriere ein Bein stellen. Politiker zeigen, wie Fettnäpfchen aussehen könnten.

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws  
Eine Beförderung oder ein guter Deal hängen nicht nur von der erbrachten Leistung am Arbeitsplatz ab. Oft muss man einfach nur zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein – und geschickt verhandeln. Vor allem die Weltpolitik bietet momentan viel Anschauungsmaterial zum großen Thema Verhandlungsführung. Von Staatschefs wie Donald Trump oder Recep Erdogan kann man dabei eine ganze Menge lernen – im Guten weniger als im Schlechten.

Die Trump-Taktik könnte man grob so zusammenfassen: Gehe stets mit Maximalforderungen in eine Verhandlung und schüchtere deine Verhandlungspartner durch brachiale Rhetorik ein. „Trump ist Geschäftsmann, und im Geschäftsleben geht es nur um Gewinnen oder Verlieren. Und Trump will gewinnen“, sagte Verhandlungsexperte Matthias Schraner vor einigen Wochen der Schweizer Tageszeitung „Blick“ über den US-Präsidenten.

Zwar hat Trump schon krachende Niederlagen erlitten, wie mit der Gesundheitsreform, aber durchaus auch Verhandlungserfolge vorzuweisen. Beispiel Arbeitsplätze: Auf seine Ankündigung, kompromisslos Strafzölle auf Importe zu erheben, reagierten Unternehmen wie Ford, General Motors, Intel oder Walmart umgehend mit dem Versprechen, Fabriken in den USA bauen und Jobs schaffen zu wollen. Ist die Trump-Taktik also womöglich ein Erfolgsre-

zept, das sich zur Nachahmung anbietet?

Nein, sagt Adrian Brandis. Der 45-Jährige ist Verhandlungsexperte und führt eine Agentur für Verhandlungstrainings in Hamburg. „Sehr hohe Maximalforderungen sollten Sie nur dann in geschäftlichen Verhandlungen ansetzen, wenn Sie wenig Wert auf ein langfristiges, kooperatives, partnerschaftliches Verhältnis legen“, so Brandis. „Eine gute partnerschaftliche Verhandlung ist immer ein Geben und Neben. Fordern Sie nur etwas vom Gegenüber ein, ohne zu geben, erzeugt das beim Gegenüber großes Misstrauen. Die Verhandlung wird somit meist weitaus schwieriger.“

## Die Wortwahl hat großen Effekt

Außerdem sollte man – und da ist wiederum der türkische Staatspräsident Recep Tayyip Erdogan ein abschreckendes Beispiel – Drohungen unter allen Umständen vermeiden. Nach dem Motto: Wenn ich keine Gehaltserhöhung bekomme, dann kündige ich. Hier gibt es noch eine weitere politische Parallele: den Konflikt zwischen Horst Seehofer und Angela Merkel um die Flüchtlingsobergrenze. Seehofer hatte der Kanzlerin die Pistole auf die Brust gesetzt, bis heute ohne Erfolg. Niemals drohen, höchstens warnen, empfiehlt Brandis. Das sei ein Unterschied. „Lassen Sie beim Gegenüber das Kopfkarsussell kreisen, was doch alles Schlimme passieren könnte, wenn es keine vernünftige Einigung gibt. Dieses Vorgehen verfehlt die Wirkung fast nie.“

Brandis hat nach eigener Aussage 17 Jahre Branchenerfahrung auf dem Buckel, davon elf als Verhandlungstrainer bei einem großen Tex-



Feingefühl ist nicht die Stärke von Donald Trump. Ob der US-Präsident mit seiner Einschüchterungstaktik dauerhaft Erfolg hat, ist stark zu bezweifeln.

Foto: dpa Picture-Alliance/Shawn Theew



Foto: privat

## Drei Tipps vom Verhandlungsscoach

Worauf sollte man in einer Verhandlung achten? Experte Adrian Brandis gibt folgende Tipps:

1. Bleiben Sie immer und zu jeder Zeit respektvoll.
2. Suchen Sie in jeder Verhandlung die Gemeinsamkeiten und betonen Sie diese immer wieder im Laufe der Verhandlung.
3. Bereiten Sie sich immer gut auf die Verhandlung und den Gegenüber vor, denn hier werden sehr viele Fehler gemacht, die kaum wieder in Ordnung gebracht werden können. Beschaffen Sie sich Informationen. sw

Adrian Brandis: „Ohne Respekt vor dem Gesprächspartner läuft gar nichts.“

tilunternehmen. „Ich notiere mir immer, wie mein Gegenüber reagiert. Wenn Sie das ein paar Jahre machen, können Sie abschätzen, wie jemand in welcher Situation reagiert.“

Einen großen psychologischen Effekt hat auch die Wortwahl. Sie kann nach einer aktuellen Studie der Leuphana Universität Lüneburg bares Geld wert sein, vor allem in Verkaufsgesprächen. Praxisbeispiel Gebrauchtwagenkauf: Hier macht es offenbar einen gewaltigen Unterschied, ob man mit dem Satz „Ich gebe Ihnen den Wagen für 9000 €“ in die Verhandlung einsteigt. Oder ob man sagt: „Ich möchte für den Wagen 9000 €.“

„Wenn Sie sagen: ‚Ich gebe Ihnen meinen Wagen für 9000 €‘, lenken Sie den Blick Ihres Gegenübers auf Ihr Auto – also die Ressource, die er gewinnen kann“, erklärt Psychologie-Professor Roman Trötschel von der Universität Lüneburg. „Im anderen Fall betonen Sie dagegen die Ressource, die er im Falle einer Einigung verliert: nämlich das Geld, das er für den Wagen hinblättern muss. Wir konnten zeigen, dass die Partei, deren Verlust in der Verhandlung betont wird, zu weniger Zugeständnissen bereit ist.“

Eine clevere Taktik sei es grundsätzlich, die Verhandlungsmasse zu erhöhen. „Bringen Sie unbedingt mehrere Punkte in die Verhandlung ein, das verschafft in der Verhandlung mehr Flexibilität“, sagt Brandis. Das könnte konkret so aussehen, dass der Arbeitnehmer in einer Gehaltsverhandlung auf mehr Gehalt verzichtet – im Gegenzug aber

Dienstwagen, zusätzliche Urlaubstage und einen Englischkurs bekommt.

## Eine Nettigkeit bewirkt Wunder

Und auch lernen kann man von Politikern wie Trump, Erdogan oder Putin – ob man sie verehrt oder verabscheut – etwas ganz Essenzielles. Denn Harmoniebedürfnis zeichnet diese drei Herrschaften ganz sicher nicht aus. Und genau das ist eine Eigenschaft, die in Verhandlungen massiv schadet. „Viele Menschen scheuen harte Verhandlungen, da sie vom Grundsatz her harmoniebedürftig sind“, weiß Adrian Brandis. „Eine Verhandlung ist immer ein klarer Konflikt. Diesen gilt es zu lösen, um die eigentlichen Interessen und Forderungen erfüllt zu bekommen bzw. durchzusetzen.“ Daher sein Rat: „Auch wenn Sie ein scheinbar gutes Angebot vom Gegenüber bekommen, nehmen Sie dieses nicht gleich an.“ Die Praxis zeige, dass das erste Angebot fast immer nicht das beste ist.

Zum Schluss hat Brandis noch einen Geheimtipp auf Lager: „Ich habe schon mehrfach erlebt, dass festgefahrene Verhandlungen durch einen informellen Austausch über soziale Medien wieder in Gang kamen.“ Eine nette Nachricht über Xing oder Facebook kann wie ein Eisbrecher wirken. Auch twittern könnte man ja mal. Das scheint ja schließlich auch zur Trump-Taktik zu gehören.

SEBASTIAN WOLKING



Einblicke



# Mal ehrlich, Herr Professor...

**Helden der Wissenschaft haben vor allem eines im Kopf: Lehre und Forschung. Da drängen sich Fragen auf – etwa diese. Wolfgang A. Hermann hat sie für uns beantwortet.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws

**Nennen Sie ein Klischee über Ihre Fachdisziplin, das stimmt, und eins, das vollkommen falsch ist.**

Chemiker sind Zünder und manchmal pyroman veranlagt. Es stimmt nicht, dass Chemiker keine Schöngeister sind. Beides gute Voraussetzungen für ausdauernde Hochschulpräsidenten (> 20 Jahre).



Wolfgang A. Hermann ist Chemiker und Präsident der TU München.

Foto: Astrid Eckert/Andreas Heddergott/TU München

**Ein Gegenstand in Ihrem Zuhause, der sofort auf Ihren Beruf schließen lässt?**

Ein Kupferstichporträt von Antoine Lavoisier, der in den Wirren der Französischen Revolution auf der Guillotine endete (1794) – aber nicht weil er Chemiker war, sondern Generalsteuereintreiber. Daneben ein Porträt von Justus von Liebig, München natürlich!

**Drei schlimme Fachwörter aus Ihrer Disziplin:**

Pentamethylcyclopentadienyl, Congergan, Chromschwefelsäure.

**Ein Thema, das Sie im Studium nicht verstanden haben:**

Lignin und vergleichbare Naturstoffe

von unübersichtlicher Struktur. Kam in der Diplomprüfung glücklicherweise nicht vor, sonst hätte ich damals schon alt ausgesehen.

**Was macht einen guten Lehrer aus?** Zuneigung zur Jugend und Geduld mit ihr.

**Und was einen guten Studenten?**

Dass er selbst denken lernen möchte, um später nicht denken zu lassen müssen. Und dass er sich nicht auf sein Genie verlässt, sondern hart und beständig arbeitet, möglichst auch Klavier spielt.

**Wenn Sie sich einen fachfremden Doktoranden suchen müssten, aus welcher Disziplin käme sie oder er?**

Als Chemiker würde ich mir den Verfahreningenieur aussuchen. Der setzt in der Fabrik um, was wir Molekülklempler im Labor erfinden.

**Welchen Beruf würden Sie ergreifen, wenn Sie noch einmal die Wahl hätten?**

Chemiker, was sonst?

**Sie dürfen wöchentlich nur noch 20 Stunden arbeiten. Was fangen Sie mit der restlichen Zeit an?**

Die Mendelssohnschen Orgelsonaten üben, soweit ich sie noch nicht beherrsche. Und das Mozartsche Es-Dur-Konzert für zwei Klaviere (von denen ich freilich nur eines spiele, um Missverständnisse zu vermeiden ...).

ws

## Studie: Weiterbildung leidet in Deutschland unter geringer Verzahnung

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws

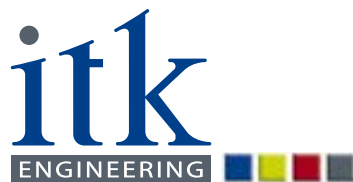
Weiterbildung ist in der digitalen Arbeitswelt so wichtig wie nie. Doch die Qualifikationslandschaft ist zersplittert. Es ist Zeit für einen Neustart, der eine solidere Finanzierung, einheitliche Qualitätsstandards und neutrale Beratungsangebote für alle Weiterbildungswilligen umfassen sollte, fordern die Autoren einer von der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung geförderten Expertise.

Zentrale Schwäche des deutschen Systems der Weiterbildung sei die geringe Verzahnung, anders als etwa in den Niederlanden oder Dänemark. Weiterbildung sei unübersichtlich, die Angebote seien nicht aufeinander abgestimmt und vor allem: Von Weiterbildung profitierten in erster Linie diejenigen, die bereits mit beiden Beinen in der Arbeitswelt stehen, während gering qualifizierte und Arbeitslose häufig leer ausgingen.

Bei betrieblicher Weiterbildung, die 70 % aller Schulungsaktivitäten ausmache, handele es sich meist um Veranstaltungen mit relativ kurzer Dauer. Individuelle Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit habe häufig einen größeren zeitlichen Umfang.

Die meisten Angebote gibt es laut Studie in Großbetrieben und für hoch qualifizierte. „Ein Fünftel der Stunden kommt allerdings schon durch oft gesetzlich vorgeschriebene Kurse zu Arbeits- und Gesundheitsschutz zusammen“, schreiben die Autoren.

ws



*www.partner-schafft-perspektiven.de*

## ABSICHERN WIE IM REALEN FAHRZEUG.

**TOP NATIONALER ARBEITGEBER 2017**

**FOCUS**

DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER IM VERGLEICH

IN KOOPERATION MIT humu / statista



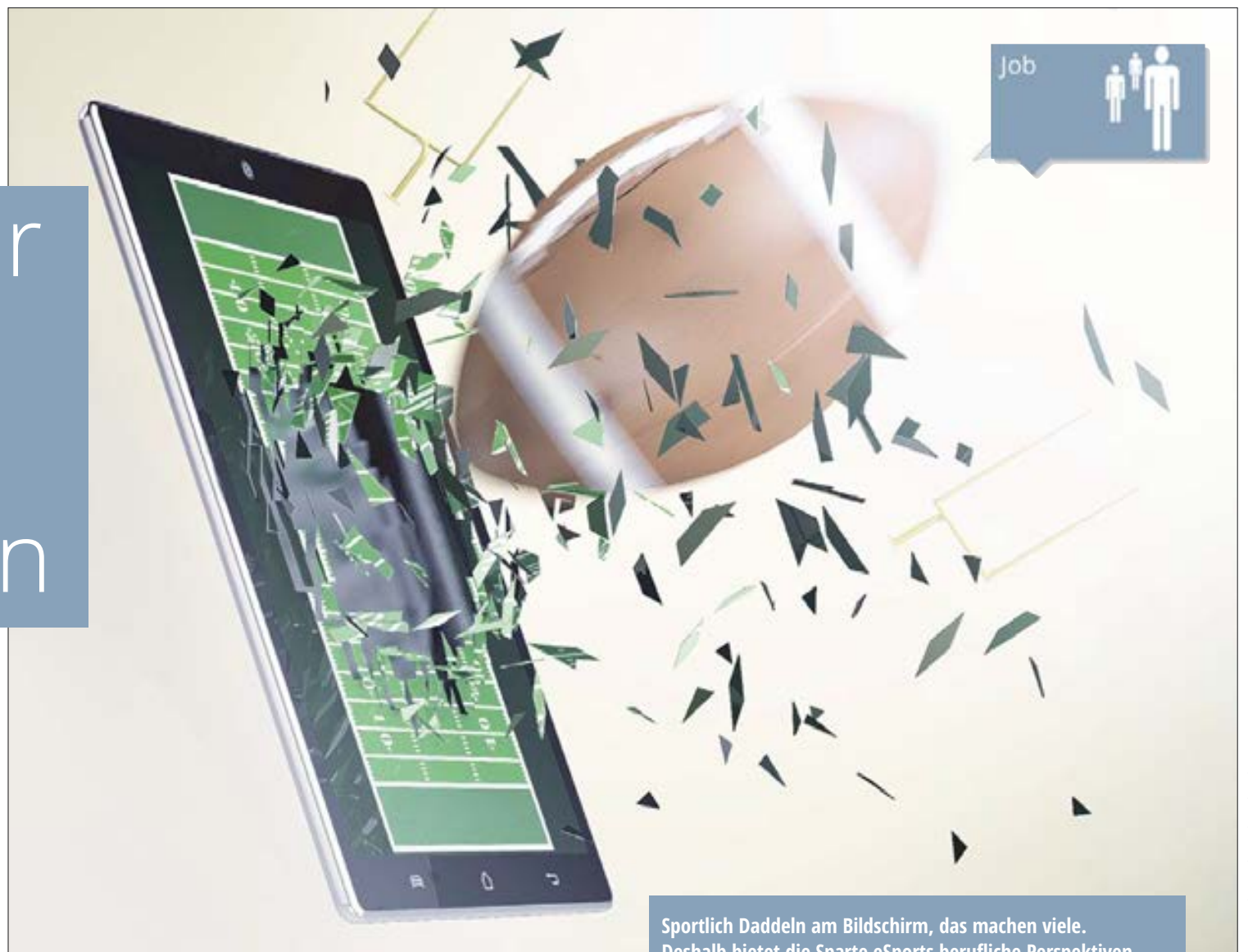
Sie haben tiefgreifendes Systemverständnis, Know-how in Modellierung, Tests, virtueller Inbetriebnahme und arbeiten gerne schnittstellenübergreifend? Dann werden Sie Teil unseres Teams und entwickeln mithilfe modernster Prüfstandstechnologie die Fahrerassistenzsysteme von morgen mit!

Besuchen Sie uns auf [www.partner-schafft-perspektiven.de](http://www.partner-schafft-perspektiven.de) und erfahren Sie gleich mehr über die Arbeit und das Miteinander bei der ITK Engineering GmbH.



# Jobs für heute und morgen

**Auch für Ingenieure wandeln sich im Zuge der digitalen Transformation Berufsbilder – vor allem gibt es (neue) Jobs mit guten Zukunftsperspektiven. Ein wichtiges Feld ist die Robotik.**



**Sportlich Daddeln am Bildschirm, das machen viele. Deshalb bietet die Sparte eSports berufliche Perspektiven.**

Foto: panthermedia.net/luco de polo

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer  
„Die Digitalisierung führt zu einem historischen Wandel in der Arbeitswelt“, sagt Bitkom-Präsident Thorsten Dirks, „Das heißt auch: Ohne Digitalkompetenz kommt man im Berufsleben künftig nicht mehr aus. Wer gut qualifiziert ist, dem eröffnen sich zugleich immer mehr und bessere Chancen auf Berufe, die spannend, fordernd und erfüllend sind.“

Ungeachtet des Umbruchs in der Arbeitswelt haben Ingenieure, die jetzt in den Beruf einsteigen oder noch frisch im Job sind, beste Aussichten auf eine recht krisensichere Karriere, wenn sie auf das richtige Pferd setzen. Laut einer Studie des Branchenverbands Bitkom schafft die Digitalisierung vor allem neue und attraktive Jobs für Fachkräfte: Demnach rechnet jedes zweite Unternehmen damit, dass es in den kommenden zehn Jahren zusätzliche Stellen für gut ausgebildete Arbeitnehmer geben wird. Doch welche? Welche Qualifikationen in welchen Branchen werden gefragt sein?

Diesen Fragen gingen Marktbeobachter von Gehalt.de nach und nennen „Trendberufe mit den besten Zukunftsaussichten“ samt derzeit üblicher Jahresgehälter, wofür 2447 Vergütungsangaben untersucht wurden. Dabei tun sich für Ingenieure gleich mehrere interessante Optionen auf.

Im Zuge der umfassenden Automatisierung, der Entwicklung zur selbst steuernden Industrie 4.0 werden auf lange Sicht Robotik-Ingenieure äußerst gefragt sein. Insgesamt wird die digitale Transformation Experten brauchen, die in vielen gesellschaftlichen Bereichen Prozesse planen, steuern und kontrol-

lieren. „Automatisierungsingenieure im Bereich Robotik werden zukunftsichere Jobs haben“, sagt Artur Jagiello, Sprecher der COP CompensationPartner GmbH, die Gehalt.de betreibt. „Wer seine Kenntnisse in die Entwicklung von intelligenten Maschinen einbringt, liegt hinsichtlich dem Trend rund um Industrie 4.0 nicht falsch.“

Dem aktuellen Mangel an solchen Fachkräften begegnen Hochschulen allmählich mit neuen Angeboten: „Es werden sich vermehrt Studiengänge wie Ingenieurinformatik entwickeln und etablieren, damit die Korrelation zwischen Ingenieurwissenschaften und Informatik stärker forciert wird“, ist sich Jagiello sicher. Mit Umwelt- und Energietechnik haben Hochschulen bereits schon vor längerer Zeit auf einen Bedarf reagiert, der noch lange tragen wird:

## »Virtual Reality ist keine Modeerscheinung.«

Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand bei der Beratungsgesellschaft KPMG

„Spezialisierungen wie auf regenerative Energietechnik sind zukunfts-fähig, denn sie tragen einen wesentlichen Teil zur Energiewende bei“, erklärt Jagiello. „Insgesamt haben aber Ingenieure vieler Fachbereiche derzeit besonders gute Chancen auf einen gelungenen Berufseinstieg mit hohen Gehältern – neben Robotik

gehören hierzu die Bereiche Verfahrenstechnik sowie Luft- und Raumfahrttechnik“, berichtet Jagiello. Physiker, Mathematiker, Astronomen sowie Ingenieure werden jetzt und künftig in Unternehmen der Luft- und Raumfahrt gesucht. Eine Branche, die nicht zuletzt aufgrund der hohen Nachfrage nach Telekommunikationssatelliten und dem stetig wachsenden weltweiten Luftverkehr expandiert.

Für Ingenieure interessant sind auch Jobs in einem speziellen Bereich der Softwareentwicklung: Nicht nur die Spielebranche, sondern verstärkt die Industrie – und hier die Konstruktion – setzt auf Augmented und Virtual Reality. „Diese Technologien haben in den letzten Jahren deutlich Fahrt aufgenommen. Damit werden in diesem Bereich immer mehr Softwareentwickler gesucht“, sagt Jagiello. Wer hier die speziellen Skills als Programmierer mitbringt, ist eine gesuchte Kraft.

Vor allem in der Autoindustrie und im Maschinenbau nehmen VR-/AR-Anwendungen gerade richtig Fahrt auf. Sei es in der Forschung und Entwicklung, in der Fabrik- und Prozessplanung, der Qualitätssicherung oder im Mitarbeitertraining. Der Trend erscheint fast zwingend, nachdem nicht nur Autos und Maschinen immer komplexer werden und herkömmliche Anleitungen und Beschreibungen auf Papier langsam an ihre Grenzen stoßen.

Ganz zu schweigen von der Mitarbeiterschulung: Monteure und Reparateure können sich schwerlich anhand von Zeichnungen und Diagrammen einen praxisnahen Überblick verschaffen – und wer kann es sich schon leisten, am lebenden Ob-

jekt etliche Reparaturschritte durchzuexerzieren? „Virtual/Augmented Reality ist keine kurzfristige Modeerscheinung“, so Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand bei der Beratungsgesellschaft KPMG. „Vielmehr sehen wir großes Potenzial für die gesamte Wirtschaft, da Prozesse entlang der Wertschöpfungskette im Detail simuliert werden können.“ Ingenieure, die solche Lösungen aufsetzen können, haben laut Branchenbeobachtern auf lange Sicht gute Arbeitsmarktchancen.

Einen sehr guten Start können Ingenieure auch als Data Scientists machen, ein Feld, das hierzulande noch recht unbeackert ist, auf dem aber hohe Nachfrage herrscht. Speicherhersteller und Cloud-Anbieter wie Dell EMC suchen händierend nach Experten, die aus unstrukturierten Daten wertvolle Informationen gewinnen; nach Mitarbeitern, die in der Lage sind, aus Bergen von Bits und Bytes Erkenntnisse über potenzielle Kunden, neue Geschäftsmodelle und innovative Produkte zu gewinnen.

Die Technik dafür gibt es zwar, aber an kreativen und technisch denkenden „Bedienern“ mangelt es. „Data Scientists sind auf dem Arbeitsmarkt äußerst begehrt“, heißt es an der Hochschule Darmstadt, wo ein entsprechender Masterstudiengang angeboten wird. Absolventen trafen branchenübergreifend auf ein hervorragendes Stellenangebot, unter anderem als Analysten, Consultants, Systemarchitekten, im Management und in der Wissenschaft.

Aus der Abteilung „das Hobby zum Beruf machen“ stammt der Job des eSports-Managers. Wer gerne daddelt, IT-affin, kreativ und ein Organi-

sationstalent ist, der könnte hier einen guten Start machen. Denn der Computerspielmärkte im Bereich „Electronic Sports“ (eSports) boomt. Bei den am heimischen Bildschirm ausgetragenen Gaming-Turnieren, die sich mitunter zu massentauglichen Live-Events auswachsen, sind Fachleute gefragt, die als Community- oder Projektmanager die Spielergemeinde bei Laune halten – und

## »Maschinenbauer bleiben gefragt.«

Artur Jagiello, Sprecher der COP CompensationPartner GmbH

den Gaming-Anbietern reiche Umsätze bescheren, zumal bei Übertragungen von E-Sports-Großevents kräftig geworben wird. Noch ist die Zahl der auf diesem Feld Beschäftigten überschaubar, da der Job relativ neu ist, doch die Experten von Gehalt.de sprechen von einem Durchschnittssalär in Höhe von 43 041 €, was in etwa dem eines Online Marketing Managers entspricht.

Aber auch andere Qualifikationen haben Zukunft: „Maschinenbauer bleiben weiterhin sehr gefragt und haben hervorragende Chancen auf dem Arbeitsmarkt“, betont Jagiello. Er sagt aber auch: „Insbesondere Fachkräfte, die sich bereits während ihres Studiums mit Programmiersprachen beschäftigen, werden auf dem Arbeitsmarkt händierend gesucht.“

CHRIS LÖWER



# Solides Basiswissen aneignen

## Mit dem Einzug neuer Technologien in die Wirtschaft und Produktionsprozesse verändern sich die Berufsbilder – und die Herausforderungen an die Bewerber.

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer  
Viele Schulabgänger denken bei der Wahl von Ingenieurstudiengängen wie Maschinenbau und Elektrotechnik vor allem an Jobs in der Autoindustrie. „Oft landen die Absolventen dann aber nach dem Bachelorabschluss über eine Spezialisierung ganz woanders“, sagt Studien- und Berufsberaterin Karin Wilcke aus Düsseldorf.

Dieter Westerkamp, Bereichsleiter Technik und Wissenschaft beim Verein Deutscher Ingenieure e.V. (VDI), erklärt, es sei für heutige Studierende mehr denn je entscheidend, sich ein solides Basiswissen anzueignen, mit dem sie sich später im Beruf spezialisieren können. „Je mehr man dabei an IT-Wissen mitbringt, desto besser“, so der VDI-Experte. Die Themen Energiewende, Mobilität, Stadtentwicklung oder Industrie 4.0 würden auf Basis von IT und Vernetzung vorangetrieben. „Da kommt es darauf an, dass Entwickler und Serviceleute wissen, wie die Dinge und Systeme insgesamt funktionieren“, erläutert Westerkamp.

Es sei nicht mehr das Einzelthema, das zähle. „Die technischen Systeme werden immer komplexer. Der Ingenieur der Zukunft wird in Zusammenhängen denken – und sich auch überlegen müssen, wie man mit einer Entwicklung, einem Produkt oder einem Service sowie mit den Möglichkeiten von IT, Daten und Vernetzung Mehrwerte generieren kann, um damit auch Geld zu verdienen“, sagt der VDI-Experte.

Die jüngste Umfrage des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) unter seinen Mitgliedsfirmen zur Situation der Ingenieure im Verband bestätigt diese Einschätzung: Kein Thema bewege den Maschinenbau zurzeit mehr als Industrie 4.0, sagte VDMA-Präsident Carl Martin Welcker bei der Präsentation der Umfrageergebnisse. „Viele Unternehmen arbeiten fieberhaft an digital vernetzten Prozessen, Produkten und Services“, so der Verbandschef. Industrie 4.0 verschiebe nicht nur den Schwerpunkt der Innovationen, sondern auch die fachliche Zusammensetzung der Ingenieure in den Unternehmen. Vor allem die Anzahl der Informatiker und Informatikingenieure als auch die der Elektroingenieure hätte im Vergleich zu früher deutlich zugenommen.

So vielfältig wie die Anwendungsgebiete der elektrischen Energie sind, ist auch das Studienangebot für Elektroingenieure. An fast 150 Instituten kann man deutschlandweit Elektrotechnik studieren. Universi-



IT-Kenntnisse sind für Ingenieure in allen Berufszweigen von Vorteil, denn Vernetzung ist ein großes Thema in jeder Branche.

Foto: panthermedia.net/bruesw

täten, Technische Unis und Fachhochschulen haben den Studiengang mit Abschluss als Bachelor oder Master of Science im Programm. Auch private Hochschulen bieten den Studiengang Elektrotechnik im Fernstudium und berufsbegeleitend an. Die Zulassungsmodalitäten für Elektrotechnik sind sehr bewerberfreundlich. Nur wenige Hochschulen, wie die RWTH Aachen oder die Fachhochschule Kiel, haben einen NC.

Auch für Schulabgänger, die Informatiker oder Informatikingenieur studieren möchten, ist das Studienangebot in Deutschland reichhaltig. Die Studiengänge der Ingenieurinformatik und Technischen Informatik ähneln sich und vermischen sich oft. Die Studieninhalte und Schwer-

punkte variieren je nach Hochschule und Studiengang. Der größte Unterschied zwischen den jeweiligen Angeboten liegt in den Vertiefungsmöglichkeiten: Während sich das Studium der Technischen Informatik vielfach auf die Elektrotechnik konzentriert, lassen manche Studiengänge der Ingenieurinformatik auch Spezialisierungen zu, wie im Maschinenbau oder der Verfahrenstechnik. Je nach Institution unterscheiden sich sogar die Abschlüsse. Während an manchen Universitäten das Studium der Technischen Informatik oder der Ingenieurinformatik mit einem Bachelor of Science abschließt, tragen Absolventen anderer Hochschulen nach einem erfolgreichen Studium den Titel „Bachelor of Engineering“. **HANS SCHÜRMANN**

## Wenn Du schon immer eine/r von uns warst

Eine/r von uns – das heißt: inneren Prinzipien folgen und Entscheidungen mit Tragweite treffen. Mit Genauigkeit, Weitblick und Objektivität mehr Sicherheit und mehr Wert schaffen. Wie Philipp (11), der schon immer genauer hingeschaut hat und erst zufrieden war, wenn alles einwandfrei lief. Überzeugt und begeistert für eine höhere Sache – wie weltweit 24.000 kluge Köpfe bei TÜV SÜD. Wenn Sie diese Haltung mit uns teilen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

[www.tuev-sued.de/ingenieure-gesucht](http://www.tuev-sued.de/ingenieure-gesucht)



**Mehr Sicherheit.  
Mehr Wert.**



◉ weitblickend

◉ objektiv

◉ genau



TÜV SÜD AG  
Tel. 089 5791-2619 [www.tuev-sued.de/karriere](http://www.tuev-sued.de/karriere)

TÜV®



# Gemeinsam sind sie stark

**Die Stadtwerke Heidelberg vollziehen mit dem technologischen Wandel auch eine kulturelle Wende. Und das überaus erfolgreich.**

Brennpunkt



Die Sonne scheint über Heidelberg und Umgebung, wie hier im Solarpark Feilheck. Noch in diesem Jahr wollen die Stadtwerke Heidelberg ohne Kernkraft auskommen.

Foto: Stadtwerke Heidelberg

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws  
Energiewende und Digitalisierung setzten den Energieunternehmen in den vergangenen Jahren zu. Galten die Stadtwerke seit jeher als altbacken und veränderungsresistent, tun sich einige von ihnen nun als Motor der digitalisierten Energiewende hervor. Vielleicht ist es gerade der Ruf des Muffigen, der sie für den Wandel prädestiniert und zum radikalen Neuanfang zwingt.

Krischan Osterath vom Wissenschaftsladen Bonn (Wila), der zwischen Bürgern, Wissenschaft und Wirtschaft vermittelt, hat sich einige deutsche Stadtwerke genauer angeschaut. Sein Fazit: Die politischen Rahmenbedingungen spielen ihnen bei der Neustrukturierung in die Karten, viele städtische Unternehmen nutzen die Chance. Unter den Progressiven rangierten die Stadtwerke Heidelberg, die Ende dieses Jahres komplett frei von Atomkraft sein wollen, weit vorne.

## Ältere trugen den Wandel nicht mit

Wenn Rudolf Irmscher heute von einer „schwierigen Situation“ spricht, in der sich die Stadtwerke Heidelberg vor rund acht Jahren befanden, gibt das nur unzureichend die prekäre Lage wieder, in der sich die Kurpfälzer beim Amtsantritt des Geschäftsführers befanden. Ziel war es damals, von einem mäßigen zu einem der besten Energieanbieter der Republik zu werden. Um die Stadtwerke auf den neusten Stand zu bringen, mussten sich Irmscher und seine Mannschaft kräftig strecken, schließlich gab es in der Branche keine Vorbilder, die zeigten, wie man die neuen Herausforderungen wie Digitalisierung und zeitgemäßes Marketing in den Griff bekommt.

Hoher wirtschaftlicher Ineffizienz begegnete der neue Chef mit teils unpopulären Maßnahmen. Einige Aufgabenbereiche wurden an externe Unternehmen vergeben, rund ein Drittel der Belegschaft, 300 Mitarbeiter, musste gehen. Irmscher: „Der Prozess war für alle eine große He-

rausforderung, aber wir haben das zum Wohle aller und mit großem sozialen Frieden geschafft.“

Es gab ältere Kollegen, die den Schwenk nicht mittragen wollten. Man einigte sich auf Vorruhestandsregelungen. Die Unsicherheit in der Belegschaft wuchs, Panik aber blieb aus. „Wichtig ist uns, dass kein Mitarbeiter gegen seinen Willen das Unternehmen verlassen muss“, betont der 57-jährige Physiker. Das gelte jedoch nur für Mitarbeiter, die bereit zum beruflichen Wandel seien. So mussten Lkw-Fahrer ihr Führerhaus gegen einen Platz im Call-Center tauschen oder als Bademeister in der Schwimmhalle ihren Dienst tun.

Die Digitalisierung sorgt für eine Trendwende. Die Arbeit gehe immer mehr von der Hand in den Kopf über, betont Irmscher. Die Stadtwerke, hundertprozentige Tochter der Stadt Heidelberg, übernehmen Regie, Koordination und Qualitätssicherung von Prozessen und Projekten, externe Spezialisten führten aus.

Neue Strukturen und neue Technologien hinterlassen Spuren, sie sorgen bei Irmscher aber nicht für schlaflose Nächte. Schließlich sei der Prozess nicht so radikal wie in der Automobilbranche. „Die Digitalisierung wird unser Geschäft effizienter und intelligenter machen, aber es wird die Wasser- und Stromversorgung nicht ersetzen. 1 m<sup>3</sup> heißes Wasser kann als Fernwärme nicht digital transportiert werden, und 1 kWh Strom wird in zehn Jahren so aussehen wie vor 30 Jahren. Sie wird aber intelligenter verteilt.“

Die Branche kann bei der Suche nach Ingenieuren mit BMW, Audi und Daimler nicht konkurrieren. Da wird die Talentsuche zum existenziellen Problem. „Bei der Bewerbersuche versuchen wir mit den Vorzügen von Stadtwerken, wie Regionalität und familiärer Atmosphäre zu punkten.“ Die Stadtwerke Heidelberg schrieben 2016 in einem Programm für angehende Fach- und Führungskräfte fünf Stellen aus. Das Echo sorgte für große Augen unter den Heidelbergern: 300 Bewerbungen war mehr als man zu hoffen wagte. Es kamen Anfragen aus allen Ecken

## Die Stadtwerke Heidelberg

Die hundertprozentige Tochter der Stadt Heidelberg hatte 2012 noch 1117 Mitarbeiter, 2015 waren es nur noch 1052. Der Frauenanteil lag in diesem Jahr bei 22,4 %. Der Umsatz betrug rund 250 Mio. €. Das Konzernergebnis verbesserte sich von 2014 auf 2015 von einem Minus von 30,9 Mio. € auf 19,2 €. **WS**



**Rudolf Irmscher: „Wichtig ist uns, dass kein Mitarbeiter gegen seinen Willen das Unternehmen verlassen muss.“**

Foto: Stadtwerke Heidelberg

Deutschlands, auch von Elite-Unis. Von Nachwuchsproblemen kann in Heidelberg nicht die Rede sein. Zumindest bei den Ingenieuren. IT-Fachleute werden noch gesucht. „Alle fünf Teilnehmer des Qualifizierungsprogramms, Ingenieure aus Maschinenbau, Elektrotechnik und Verfahrenstechnik, haben inzwischen feste Anstellungen“, sagt Personalleiter Matthias Straub.

Der kulturelle Wandel im Unternehmen, der von technischen und politischen Veränderungen getrieben wurde, habe sich ausgezahlt und offensichtlich im ganzen Land herumgesprochen. Straub: „Wir haben damals aus der Not eine Tugend gemacht.“ Seit 2011 gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche, die „rumkelig“ angelaufen seien, bis sie zum festen Bestandteil der neuen Kommunikationskultur wurden. Sinn der Sache: Die Mitarbeiter sollten aktiv mitgestalten, nicht ruhig gehalten werden. Irmscher tauscht sich regelmäßig mit 15 Kollegen aus allen Hierarchieebenen aus. Zentrale Fragen lauten: Was bewegt euch? Was können wir anders machen? Eine Tagesordnung gibt es nicht, die Themen sind offen. „Plötzlich zu merken, dass der Chef einem zuhört und das letztlich auch etwas bewegt wird, war für die meisten eine völlig neue Erfahrung. Das ist auch für mich wichtig, schließlich bekomme ich Informationen direkt von der Basis“, meint Irmscher.

## Impulsgeber beleben die Diskussionen

An den sogenannten „Zukunftstagen“ geht es im Dialog mit den Angestellten um existenzielle Fragen: Wie sieht es mit unserer Zukunft aus? Gibt es uns in fünf oder zehn Jahren noch? Werden wir verkauft? Irmscher: „Da legen wir Strategien offen – und scheuen nicht davor zurück, Unsicherheiten einzugestehen.“

Um nicht im eigenen Saft zu schmoren, holen sich die Heidelberger „Impulsgeber“ wie den Hirnfor-

scher Gerald Hütter, die Psychodramatherapeutin Maja Storch, den Kommunikationstrainer René Borbonus oder Ex-Schiedsrichter Markus Merk ins Haus.

Medizinische Vorsorge, Homeoffice, Trainings zu wertschätzender Kommunikation sowie Afterwork-Partys sind Bausteine, die das Betriebsklima auf angenehme Temperaturen treiben. Da haben auch die Arbeitnehmervertreter wenig zu meckern. Der Weg zur Wende war aber steinig, wie sich Betriebsratsvorsitzender Michael Mergenthaler erinnert. Er ließ sich nur gemeinsam gehen. „Wir hatten bis 2009 die Welle der sich ankündigenden Energiewende verschlafen. Jeder hat eingesehen, dass sich etwas verändern muss.“

Der Kulturwandel, die Mitarbeiter kontinuierlich über den aktuellen Stand zu informieren, habe vieles erleichtert. „Da sich Geschäftsführung und Betriebsrat immer an die Vereinbarungen hielten, war das gegenseitige Vertrauen groß. Was nicht heißen soll, dass unsere Diskussionen nie kontrovers gewesen wären“, erläutert Mergenthaler. „Die wirtschaftliche Situation bei den Stadtwerken ist inzwischen gut – auch dank der Restrukturierung.“

Im Traumschloss befinden sich die Mitarbeiter der Stadtwerke aber nicht. Wenn junge Kollegen auf dem harten Boden der Unternehmensrealität aufprallen, ist auch Geschäftsführer Irmscher als Mentor gefragt. Etwa, als eine junge Ingenieurin ihm ihr Leid klagte: „Ich bin seit zwei Monaten hier und nichts, was ich auf der Hochschule gelernt habe, kann ich einsetzen.“ Irmscher antwortete anders, als die junge Frau gedacht haben mag: „So wird es auch bleiben.“ Hochschulen widmen sich zu wenig dem betrieblichen Alltag, findet Irmscher. Um Studierenden frühzeitig praktische Einblicke zu geben, kooperieren die Stadtwerke Heidelberg seit Jahren u. a. mit der SRH Fachhochschule Heidelberg. „Hier halte ich auch eine Vorlesung mit dem Titel ‚Unternehmensführung oder was Sie draußen erwartet‘.“

**WOLFGANG SCHMITZ**



# Die kommunale Alternative

**Auch in den Kommunen nimmt die Digitalisierung Fahrt auf. Arbeiten im öffentlichen Dienst verspricht viel Freiheit und Selbstbestimmung – aber auch weniger Gehalt.**

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, ws  
Herbert Mösch ist Ingenieur beim Landratsamt in Bayreuth. Auf seine letzte Beförderung musste er 15 Jahre warten. Florian Brand aus Miesbach ist ebenfalls technischer Beamter. Seit 2013 hat er die Mindestwartezeit für den Aufstieg, immerhin volle neun Jahre, erfüllt. Doch vor seiner Höherstufung ist noch ein Dutzend anderer Kollegen an der Reihe. „Das bedeutet eine zusätzliche Wartezeit von drei Jahren“, klagt der Beamte. Was darauf hindeutet: Allein mit Leistung wird aus einem Staatsdiener noch lange kein Oberstaatsdiener – selbst wenn er zu einer der gesuchtesten Berufsgruppen in Deutschland gehört.

Clemens Schwab sammelt Stimmen wie die von Mösch und Brand, um auf den seit Jahren andauernden Beförderungsstau beim technischen Personal in Landrats-, Bau- und Naturschutzämtern in Bayern aufmerksam zu machen. Der Vermessungsingenieur und Leiter des Bauwesens am Amt für ländliche Entwicklung in Würzburg steht ehrenamtlich dem Zentralverband der Ingenieure im Öffentlichen Dienst in Bayern e.V. (ZVI) vor. Im vergangenen Jahr hat Schwab vom bayerischen Landtag 400 zusätzliche Ingenieurstellen gefordert. Der Landtag lehnte ab: Die Kosten stünden der Haushaltskonsolidierung entgegen. „Das war mir klar“, sagt der Ingenieur trocken. „Die größten Beamtengruppen sind Lehrer und Polizisten. Bei beiden will man aus politischen Gründen nicht sparen. Da bleiben die Ingenieure halt auf der Strecke.“

Tatsächlich brauchen Bau-, Umwelt- und Naturschutzingenieure einen langen Atem, um trotz aller Zulagen von der Eingangsbesoldung aus auf ein familienfreundliches Gehalt zu kommen. Das betrifft längst nicht nur die etwa 5000 verbeamteten Ingenieure im Freistaat Bayern, sondern deutschlandweit rund 38 000 Berufskollegen aus allen Ingenieursparten.

## Ein sicheres Leben im Namen des Staates

Die Zahl 38 000 stammt aus dem Jahr 2011, inzwischen dürften viele von ihnen in Pension gegangen und nicht ersetzt worden sein. Denn landauf, landab arbeitet die Politik an der Verkleinerung des Beamtenapparats. Aber wenn Ersatz für aus-



Brennpunkt

Die Stadt der Zukunft vermessen: Im öffentlichen Dienst ist das eine spannende Perspektive. Die Zahl der dortigen Ingenieurstellen allerdings sinkt.

Foto: panthermedia.net/thampapon

scheidende Ingenieure fehlt und zusätzliche Stellen nur tröpfelnd bewilligt werden, verteilt sich die Arbeit zwangsläufig auf weniger Köpfe. Damit Planfeststellungsverfahren abgeschlossen, technisches Gerät in Betrieb gehalten und wichtige Infrastrukturaufgaben auf den Weg und zu Ende gebracht werden, holen sich die Verantwortlichen von Bund, Ländern und Kommunen Ingenieurwissen von außen in die Rathäuser. „Das entlastet bis zu einem gewissen Umfang“, sagt Clemens Schwab, „aber die externen Dienstleister brauchen Ansprechpartner auf Augenhöhe.“ Ingenieur im öffentlichen Dienst zu sein, bedeutet mehr denn je, Fremdaufträge zu vergeben und deren Erledigung zu kontrollieren.

Für gestresste und auf wechselnde Ziele hinarbeitende Ingenieure mag das geradezu paradiesisch klingen. Zumal der Job beim Staat ein großes Lebensrisiko ausschließt: Egal, was man tut oder nicht tut, als Beamter kann man nicht gefeuert werden. Allenfalls droht die Versetzung in den einstweiligen Ruhestand, und von den Ruhestandsbezügen aus den öffentlichen Händen lebt es sich deutlich besser als von der Rente.

Die steuerfreien Pensionen und die Arbeitsplatzsicherheit sind denn auch die stärksten – böse Zungen sagen: die einzigen – Argumente für den öffentlichen Dienst. Allein bei den jungen Ingenieuren ziehen sie nicht mehr. Nach außen hin leiser als die Privatwirtschaft, doch intern

## Was Ingenieure im öffentlichen Dienst verdienen

Das Laufbahnsystem im öffentlichen Dienst unterscheidet zwischen Bachelor- und Masterabschlüssen. Als Bachelorabsolvent oder Diplom-Ingenieur (FH) wird man der dritten Qualifizierungsebene („gehobener Dienst“), als Master oder Universitätsabsolvent der vierten Qualifizierungsebene („höherer Dienst“) zugeordnet.

Bei der Eingangsbesoldung kann das einen Unterschied von mehr als 1000 € im Monat ausmachen. Die Jahresgehälter liegen für Berufseinsteiger je nach Studienabschluss, Berufserfahrung und Länderregelungen zwischen 32 000 € und 40 000 €. Zum Vergleich: Die Wirtschaft bietet Hochschulabsolventen der Ingenieurwissenschaften zwischen 36 000 € und 45 000 € im Jahr. Als Projekt-Ingenieur im öffentlichen Dienst kommt man auf ein Jahresgehalt von 40 000 € bis 53 000 €, als Projektmanager auf 48 000 € bis 70 000 €. Verbeamtete Ingenieure verdienen mehr als Ingenieure, die als Angestellte im öffentlichen Dienst tätig sind.

cd

in höchsten Tönen klagen vor allem die Länder und die Kommunen über den Nachwuchsmangel im technischen Bereich. „Die Jüngeren wollen Geld verdienen und gehen deshalb lieber in die Privatwirtschaft“, weiß Vermessungsingenieur Schwab. „Teilweise können wir unsere Stellen nicht besetzen.“

Hat er nicht eben gesagt, es gebe kaum freie Stellen? „Das genau ist ja das Problem“, klärt der ZVI-Vorsitzende auf. „Im öffentlichen Dienst in Bayern müssen wir bis 2019 rund 40 % Personalabbau erreichen. Ingenieurstellen werden also gestrichen, obwohl wir dringend Ingenieure brauchen. Und selbst wenn wir freie Stellen haben, fehlen uns die Bewerber.“

## Viel Raum für forschende Ingenieure


Umfragen zufolge geben Hochschulabsolventen zwar der Industrie und den Dienstleistungsunternehmen den Vorzug. Nach ein paar Berufsjahren und erfolgreicher Familiengründung jedoch liebäugeln viele mit dem öffentlichen Dienst. „Mit Anfang, Mitte 30 versuchen sie, bei uns Fuß zu fassen“, sagt Schwab. „Aber da gibt es dann wieder andere Hürden.“

Wobei die so anders gar nicht sind: Wieder dreht es sich ums Geld. Der öffentliche Dienst schreibt eine

einjährige Anwärterzeit mit reduzierten Bezügen und abschließender Prüfung vor. „Als Alleinverdiener kann man davon keine Familie ernähren“, sagt Schwab. Hingegen sei die Beamtenprüfung kein Kunststück. Und wenn man nach einigen Jahren die ersten Besoldungsstufen genommen hat, haben Ingenieure im Dienst der Allgemeinheit enorme Vorteile gegenüber ihren Kollegen in der Privatwirtschaft: Sie können ihren Arbeitsbereich selbstständig gestalten, haben geregelte Arbeitszeiten und überschaubare Reisetätigkeiten.

Wem die Work-Life-Balance wichtiger ist als ein hohes Einkommen, der ist bei einer Bau-, Landrats-, Denkmalschutz- oder Naturschutzbehörde sicher aufgehoben. Wer Mannschaftsgeist sucht und Mitarbeiter führen möchte, sollte an die Bundeswehr denken. Wissenschaftlich Interessierten stehen bundeseigene Forschungseinrichtungen wie die Fraunhofer- oder die Max-Planck-Gesellschaft offen. Hier kann freilich längst nicht jeder auf die Verbeamtung hoffen. In der Regel bleibt es bei einer Anstellung im öffentlichen Dienst. Da paart sich zwar der Nachteil des im Vergleich zur Industrie geringeren Einkommens mit der im Vergleich zu Beamten geringeren Pension, dafür sind die Möglichkeiten, am Arbeitsplatz den eigenen Forschungsinteressen nachzugehen, umso größer. Dabei fällt das Warten auf die Beförderung vermutlich leichter. **CHRISTINE DEMMER**





# Wir machen Ingenieurkarrieren. Auch online.

**RECRUITING TAG ONLINE – DIE KARRIEREMESSE FÜR JUNGE INGENIEURE**  
**04. MAI 2017 | 10:00 – 18:00 UHR**

So einfach können Sie Karriere machen – auf dem Recruiting Tag online für junge Ingenieure, dem digitalen Pendant zum realen Recruiting der VDI nachrichten. Besuchen Sie am 04. Mai 2017 die 3D-animierten Messestände der vielen hochkarätigen Unternehmen, stellen Sie Personalentscheidern per Live-Chat gezielt Fragen und bewerben Sie sich auf die spannendsten Stellen: [www.ingenieurkarriere.de/online](http://www.ingenieurkarriere.de/online)

- Viele Job-Perspektiven von attraktiven Arbeitgebern
- Keine Anfahrtswege, Warteschlangen oder überfüllte Hallen, mit Internet-Anbindung von überall möglich
- Profildaten freigeben und direkt von den ausstellenden Unternehmen gefunden werden
- Große Firmenmesse mit interessantem Vortragsforum und Karriereberatung

**AUTOVISION**  
Der Personaldienstleister

**MURR**  
ELEKTRONIK  
stay connected

**GM.SH**  
Gebäudemanagement  
Schleswig-Holstein ADR

**euro**  
engineering

**ingenics**

**EXCELLENCE.**  
German Engineering

**RECARO**

**SILENT**  
DIG

**HAYS** Recruiting experts  
in Engineering

**th**  
Technische Hochschule  
Ingolstadt  
Institut für  
Akademische Weiterbildung

**Telemotive AG**  
a company of Magna

 **ingenieur**  
karriere.de

**PERSONAL**  
REZEPTE  
MARTIN PEUSSER

**BOSCH**  
Technik fürs Leben

**IFAKT**

**VGF**



Jetzt kostenfrei registrieren auf:  
[WWW.INGENIEURKARRIERE.DE/ONLINE](http://WWW.INGENIEURKARRIERE.DE/ONLINE)

**VDI nachrichten**  
recruiting tag



## Rückspiegel

50 Jahre  
TaschenrechnerWer ist dafür  
verantwortlich?

Der Mann heißt Jack Kilby. Er erfand erst den Mikrochip, und dann den Taschenrechner. Und es ging ihm wie vielen: Sein Genie wurde von seinen Chefs, in diesem Fall bei Texas Instruments, nicht anerkannt. Sie unterschätzten Kilbys Erfindungen. Tja, und der hat im Gegensatz zu seinen Chefs 2000 den Physik-Nobelpreis bekommen. Bereits 1982 wurde er in die Ruhmeshalle der amerikanischen Erfinder aufgenommen. 2005 starb Kilby im Alter von 81 Jahren.

Warum ist das  
eigentlich passiert?

Hat auch was mit seinen Chefs zu tun: Im Sommer 1958 durften alle Kollegen in den Urlaub, nur der Neue, Jack Kilby, musste im Labor bleiben. Er tüftelte ein bisschen herum und



Foto: Jan Braun/NIF

entwickelte mal eben mit improvisierter Ausrüstung den ersten integrierten Schaltkreis (IC). Der erste Mikrochip war geboren. Fast ein Jahrzehnt später präsentierte Kilby dem Direktor von Texas Instruments auch eine massentaugliche Anwendung: Den ersten Taschenrechner „Cal Tech“ mit Batteriebetrieb. Das Ding war noch recht groß und wog zweieinhalb Pfund. Das Pionierprodukt hatte auch noch keinen Minibildschirm. Die Chefs wurde nicht selbst tätig, aber erlaubten dem japanischen Konzern Canon, den „Cal Tech“ in Serie zu bauen. „Pocketronic“ kam auf den Markt. Andere Firmen zogen schnell nach. Die Taschenrechner wurden zum Massenprodukt und Renner.

Wo soll das alles  
hinführen?

Handy-Hipster fragen: „Taschenrechner, hä?“ Wer einen sehen will: 700 Exemplare warten im Heinz Nixdorf MuseumsForum in Paderborn.

cer

## Personalfragebogen

## Markus Köhler, Microsoft

ingenieurkarriere, Düsseldorf, 21. 4. 17, cer

**Viele Firmen lassen Bewerber Fragebögen ausfüllen, um Kenntnisse mit Qualifikationen abzugleichen. Die ingenieurkarriere dreht den Spieß um: Wir bitten Unternehmer und Personalchefs um Selbstauskunft – und schrecken dabei nicht vor gänzlich unerlaubten Fragen zurück. Diesmal spielt Markus Köhler mit, Personalchef und Mitglied der Geschäftsführung bei Microsoft Deutschland.**

## Personalfragebogen

Name, Vorname: Köhler, Markus

Geburtsdatum: 05.04.1969

Name/Sitz des Unternehmens: Microsoft Deutschland, München

Derzeitige Tätigkeit:  
Senior Director Human Resources und Mitglied der Geschäftsführung

Es gibt so viele spannende Berufe: Astronaut, Restaurantkritiker, Profifußballer – warum sind Sie ausgerechnet Personalchef geworden?  
Mich begeistert die Arbeit nah am Menschen – nah an ihren vielfältigen Talenten und unterschiedlichen Perspektiven. Menschen sind und bleiben die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Gerade die Digitalisierung führt aus meiner Sicht zu einem Bedeutungszuwachs für HR. Personal haben aber nicht nur die Verantwortung, die richtigen Talente zu gewinnen, sondern auch die Chance, einen weitreichenden Führungs- und Kulturwandel innerhalb der Unternehmen entscheidend mitzugestalten. HR ist gefordert, die Kultur und Technologie in der „Neuen Arbeitswelt“ zusammenzubringen. Das macht – gerade in einem dynamischen IT-Unternehmen wie Microsoft – unheimlich viel Spaß und bringt täglich neue Herausforderungen mit sich, die ich nicht missen möchte. Auch wenn Restaurantkritiker zugegebenermaßen nach einer reizvollen Zweitkarriere klingt :-)

Eher Frank Plasberg oder Jan Böhmernann? Beschreiben Sie Ihre Gesprächsführung.  
Da kommt es natürlich ganz auf die Gesprächssituation an. Unabhängig von der Situation finde ich, gibt es aber ein essenzielles Element der Gesprächsführung: Die Fähigkeit, zuhören zu können. Unsere Welt wird immer komplexer und niemand kann allein alles erfassen. Teams gewinnen dadurch noch mehr an Relevanz. Unabhängig von der Hierarchiestufe müssen Führungskräfte mehr Verantwortung in die Teams abgeben und Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen überlassen – kurz: Mehr coachen und weniger kontrollieren. Und dafür ist Zuhören eine wichtige Grundlage. Diese Fähigkeit würde ich übrigens sowohl Herrn Plasberg als auch Herrn Böhmernann unterstellen.

Sie haben Ihr Personalbudget überzogen, zehn Mitarbeiter kündigen während der Probezeit:  
Wie motivieren Sie sich selbst?  
Sich selbst motivieren geht für mich auch immer mit einer kritischen Selbstreflexion einher. Gründe und Ursachen hinterfragen, genau hinschauen, auch bei sich selbst. Ganz zentral in meinem Arbeitsalltag ist ein intensiver, transparenter und kontinuierlicher Austausch mit meinen Mitarbeitern, sodass solche Situationen gar nicht erst entstehen. Dieser Dialog ist dann wiederum gleichzeitig Basis meiner Motivation.

Ihre Pläne für den Urlaub: Lieber mit Cocktail am Strand oder mit Machete im Dschungel?  
Hauptsache meine Familie ist dabei. Das bietet mit zwei kleinen Jungs auch ohne Dschungel immer Abenteuer genug ;-)

Bunte, Personalmagazin oder Spiegel: Wählen Sie Ihre Lieblingslektüre.  
Um mich zu aktuellen Nachrichten zu informieren, gerne Spiegel online. Das Personalmagazin gehört auch zu meiner Standardlektüre – es ist immer spannend zu wissen, was die Branche und Kollegen anderer Unternehmen beschäftigt. Mit Klatsch und Tratsch kann ich hingegen eher weniger anfangen.

Freizeit wird maßlos überbewertet, weil ...  
Gegenthese: Sie wird maßlos unterbewertet. In (zu) vielen Unternehmen herrscht noch ein striktes 9-to-5-Denken vor, das eine starre Verteilung, ja gar einen Gegensatz, zwischen Arbeit und Freizeit impliziert. Dabei wird diese Trennung den Gegebenheiten einer neuen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Und zwar deshalb, weil kreative Wissensarbeiter selbst nicht mehr zwischen Arbeit und Privatleben unterscheiden, sondern ihr Leben ganzheitlich, individuell und flexibel gestalten wollen. Es geht darum, fließende Übergänge zwischen Arbeit und Privatem bzw. Freizeit zu ermöglichen. Das kann die private Nachricht betreffen, die ich beantworte, während ich morgens am Schreibtisch im Büro sitze, weil sie dann nicht minder wichtig oder „überbewertet“ ist; oder die Tatsache, dass ich als Vater nachmittags meine Kinder aus der Kita abhole, weil auch das zu meinem Leben gehört. Eben eine individuelle und selbstbestimmte Gestaltung des Alltags, bei der jeder für sich Arbeit und Freizeit so bewerten kann, wie es gerade passt.

Mich stört an Ingenieuren ...  
dass unter ihnen der Frauenanteil so gering ist! Dabei kann unsere Gesellschaft es sich nicht leisten, auf das Potenzial weiblicher Talente zu verzichten. Wir müssen schon in der Schule Mädchen zielgerichtet fördern und für MINT-Themen begeistern.

Mich begeistert an Ingenieuren ...  
dass sie in so vielen Branchen und Bereichen die digitale Zukunft mitgestalten.  
Gekündigt wird dem, der ...  
Zielgerichtetes Recruiting verhindert unliebsame Kündigungen.



Foto: Alex Schiebert

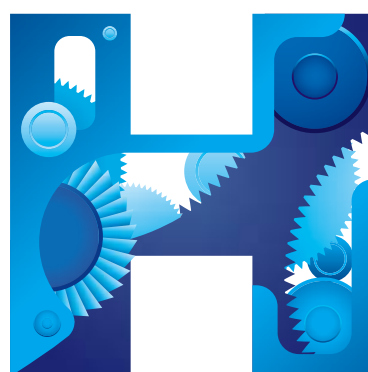


**HAYS** Recruiting experts  
in Engineering

# EXPERTEN FÜR GEMEINSAMEN ERFOLG

Erfolg ist nichts, was man in Auftrag gibt. Erfolg ist etwas, was wir gemeinsam erreichen. Wie beispielsweise unsere Kunden – gemeinsam mit den passenden Experten von uns.

[hays.de/engineering](http://hays.de/engineering)



Besuchen  
Sie uns auf der  
**job and career  
at HANNOVER  
MESSE**  
24. - 28.04.2017  
Halle 16, Stand E46

