

Coaching Ein Ratgeber an der Seite: Wie hilft ein Trainer Berufstätigen, Karriere zu machen? Seite 58

Online Mit diesen Tipps finden auch kleine Firmen ohne große Personalabteilung den passenden Mitarbeiter Abendblatt.de/karriere-mitarbeitersuche

Bonbons für die Mitarbeiter

Personalmarketing: Je mehr Fachkräfte fehlen, desto rühriger werden Arbeitgeber. Sie werben für sich mit Altersvorsorge, Massagen, geschenkter Zeit

ANDREAS MATZ

•• An den Bewerberzahlen gemessen, gehört Google zu den attraktivsten Arbeitgebern weltweit: 3000 Bewerbungen gehen im Schnitt pro Tag bei dem amerikanischen Suchmaschinenriesen ein. Nach der Ankündigung der jüngsten Wachstumsoffensive waren es 75 000 in einer Woche. „Unsere Unternehmenspolitik ist darauf ausgerichtet, den besten Talenten ein optimales Umfeld zu bieten. Zu uns kommen Leute, die, auch wenn es ein wenig pathetisch klingt, die Welt verändern wollen“, sagt Kay Oberbeck, der Sprecher von Google Deutschland.

Die Arbeits- und Lebensbedingungen gelten nicht nur am Stammsitz des Unternehmens in Kalifornien als exzellent. Alle Mitarbeiter erhalten Aktienoptionen und erwerben vom ersten Tag an einen Anspruch auf eine Betriebsrente. Kostenloses Essen gibt es weltweit. Man sagt, ein „Noogler“ – ein Neueinsteiger im Unternehmenslang – erwirbt im ersten Jahr die sogenannten Google Seven: Das heißt, er legt sieben Kilo Gewicht zu. Natürlich bietet das Unternehmen auch Fitness-Studio und Massagen an.

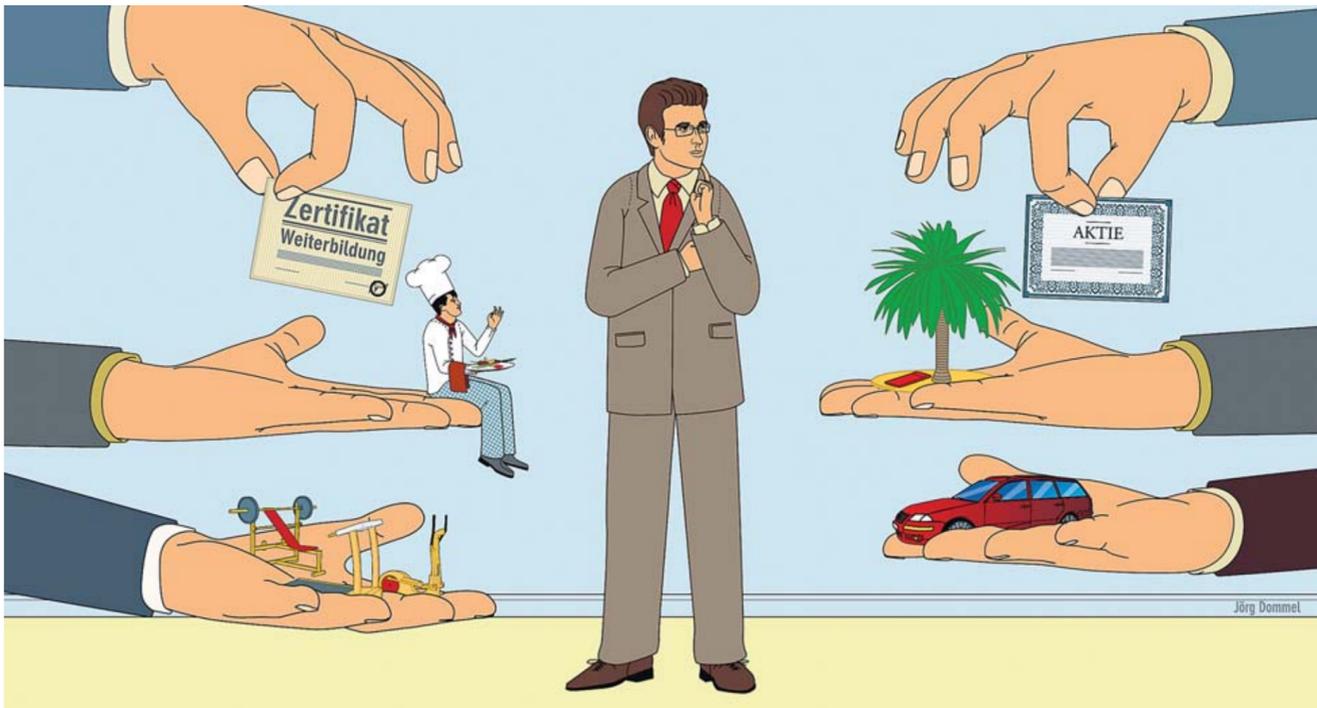
Die Leistungen haben einen materiellen Wert – werden aber nicht ausbezahlt

Fringe (engl. für „Rand“) Benefits heißen in der Fachsprache der Personalisten solche freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers. Es sind Leistungen, die einen materiellen Wert haben, aber nicht in Form von Geld ausbezahlt werden. Sie sind unabhängig vom Firmen-erfolg und werden anders als Prämien unabhängig von der individuellen Leistung gewährt.

Für Führungskräfte sind Dienstwagen, Handy, großzügige Reiseeregulungen, Zeitschriftenabos oder spezielle Fortbildungen schon lange selbstverständlich. Doch der zunehmende Fachkräftemangel, dramatischer auch als „War for talents“ bezeichnet, spornet die Kreativität der Personalabteilungen an.

„Das Thema wird in einem Arbeitsmarkt, den pro Jahr 150 000 Beschäftigte mehr verlassen als hinzukommen, an Bedeutung gewinnen“, ist sich Florian Koenen, Geschäftsführer der Topos Personalberatung sicher. „Beim Recruiting ist es so, dass Kandidaten heute häufig schon mehr als ein Angebot vorliegen haben. Da entscheidet dann oft der Bauch.“ Der Austausch über soziale und Netzwerke und die zunehmende Bedeutung des Themas Work-Life-Balance verstärken diesen Trend.

Koenen empfiehlt, Zusatzleistungen individualisiert anzubieten. Der Mitarbeiter soll spüren, dass sich jemand Gedanken gemacht hat. Der Sportler, der mit dem Fahrrad ins Büro



kommt, braucht keinen Parkplatz, der reife Topmanager selten einen Kindergartenplatz. Koenen empfiehlt, fünf bis sieben Maßnahmen zu definieren, aus denen dann individuelle Pakete geschmürt werden.

Der Firmenwagen steht nach wie vor an der Spitze der Beliebtheitskala von Fach- und Führungskräften. Es folgen betriebliche Altersvorsorge und Versicherungen. In der Beliebtheit noch vor Fortbildungsangeboten und Fitness-Studio rangiert das Thema „Zeit“. Die Möglichkeit, etwa im Rahmen eines Sabbaticals für bestimmte Zeit etwas ganz anderes zu machen, ist für viele Mitarbeiter attraktiv.

Freiwillige Zusatzleistungen sind auch ein Geschäftsfeld für Dienstleister. Eine Variante bietet das Portal mitarbeitervorteile.de des Hamburger Unternehmers Kay Westphalen. Die Mitarbeiter der angeschlossenen Unternehmen können darüber billiger einkaufen. Die Rabatte sind steuerfrei.

Arbeitgeber sind aber gut beraten, im Vorfeld genau zu überlegen, welche zusätzlichen freiwilligen Leistungen sie ihren Mitarbeitern anbieten. Denn ist der Komfort erst einmal genossen worden, wird es schwer, die Leistungen wieder zu kürzen. Für die Motivation ist eine Reduzierung von Privilegien um ein

Vielfaches schlimmer, als wenn es diese von vornherein nicht gegeben hätte.

Ein Vergleich der verschiedenen Anreizkategorien auf die Eintritt-, Verbleibe- und Leistungsmotivation, wie sie eine Topos-Studie liefert, relativiert allerdings die Wirkung der Fringe Benefits. So ist der Anreiz, den die Tätigkeit an sich entfaltet, für Führungskräfte immer der größte Motivator. Für den Schritt ins Unternehmen spielen das direkte Entgelt und die Position in der Unternehmenshierarchie eine Rolle.

Die höchste Bindungskraft entfalten außer dem Tätigkeitsfeld die Anerkennung und Wertschätzung sowie die Führungsqualitäten des Vorgesetzten. Gleiches gilt für die Leistungsmotivation im Tagesgeschäft. Dort spielen Fringe Benefits eine untergeordnete Rolle.

Personalabteilungen überschätzen die Wirkung der „Fringe Benefits“

Dieser Befund deckt sich mit der Erfahrung von Alexander Rahl, Geschäftsführer der HR Management Consultants in Norderstedt: „Fringe Benefits werden erwartet, aber die Verpflichtung von Kandidaten wird darüber nicht entschieden. Zusätzliche materielle Anreize werden in ihrer Wirkung überschätzt. Zukunftssicherheit, die Werte eines Unternehmens, seine

Philosophie, kurz all das, was wir unter Employer Branding zusammenfassen, ist wichtiger.“

Das weiß man auch bei Google. Denn außer gutem Essen, den Sozialleistungen und einer optimalen Büroumgebung will das Unternehmen seine Werte hoch halten. Kooperativ und nicht kompetitiv gehe es im Hause zu, sagt Kay Oberbeck. Ellbogentypen hätten keine Chance. Alljährlich ermittelt eine „Google Geist“ genannte Umfrage die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Bei

Microsoft heißt diese Befragung „Work-Health-Index“ und erfüllt dort den gleichen Zweck.

Nicht zuletzt darf der kreative Freiraum, in einem Teil seiner Arbeitszeit selbstbestimmt eigenen Projekten und Ideen nachzugehen, als ein genialer Schachzug gelten. Ein großer Teil der Google-Innovationen stammt aus diesen Projekten. Offensichtlich wollen viele talentierte Fachkräfte genau so arbeiten. Es ist eben die Freiheit und nicht das Essen.

Firmen bieten Beschäftigten Rabattaktionen an

Mitarbeitervorteile, die Firmen nichts kosten, bietet der Hamburger Unternehmer Kay Westphalen mit dem Portal mitarbeitervorteile.de seit zehn Jahren an.

Das Prinzip: Über die gebündelte Einkaufskraft handelt das Unternehmen Dauerrabatte für die Nutzer seines Portals aus – zum Beispiel für Autos, Reisen und verschiedenste Markenprodukte.

nicht vom Arbeitgeber gewährt wird, ist der Preisnachlass für den Mitarbeiter auch nicht als geldwerter Vorteil steuerpflichtig.

Den Unternehmen entstehen außer der Integration des Portals ins Intranet keine Kosten. [Mitarbeitervorteile.de](http://mitarbeitervorteile.de) finanziert sich durch Provisionen. (ama)

Mit 3,6 Millionen angemeldeten Mitarbeitern von 475 Firmen ist der Hamburger Anbieter der mit Abstand größte in Deutschland.

Die Mitarbeiter haben über das Intranet ihrer Firma Zugriff auf das Portal. Da der Rabatt

BUCH DER WOCHE

Kreativ trotz Krawatte

ANDREAS MATZ

Inhalt: ●●●●●

Natürlich ist die Krawatte ein äußerst kreatives Kleidungsstück. Schließlich gibt es mindestens 85 Knoten, sie zu binden. Das muss zur Ehrenrettung der Krawattenträger gesagt sein. Der Schlipf steht hier symbolisch für den Berufsstand der leitenden Angestellten, kurz Manager. Die sind meist auf strikt definierte Abläufe, effiziente Routinen und Prozesse getrimmt. Eine solche Kultur tötet Kreativität. Gesund ist eine Innovationskultur, in der der Manager zum Katalysator, zum Beschleuniger kreativer Prozesse wird. Das Buch stellt typische Fehler und viele sehr gründlich zusammengetragene positive Beispiele dar. Doch für die praktische Umsetzung im eigenen Unternehmen wünscht sich der Leser dann vielleicht doch das eine oder andere detaillierte Fallbeispiel. Die Kapitel zur „Katalysatorischen Führung“ und „Ideenentwicklung im Alltag“ kommen auf jeden Fall ein wenig zu kurz und sind vielleicht eine Fortsetzung wert.

Präsentation: ●●●●● Flüssig geschrieben, leicht lesbar, haut einen die Fülle der Beispiele einfach um. Die ein oder andere systematische Zusammenfassung etwa am Ende eines Kapitels würde dem Leser beim Transfer in die Praxis helfen. Das wird hier leider ein wenig zu knapp behandelt.

Praxiswert: ●●●●●

Keine Frage: Kreativität, gespeist aus einer offensiven, risikofreudigen und fehlertoleranten Innovationskultur, ist der Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg in einer globalisierten Wirtschaftswelt. Die Hauptverantwortung dafür trägt das Management. Führungskräften, die es schaffen, zum Katalysator einer Innovationskultur zu werden, gehört die Zukunft. Den Anspruch, ihnen dabei ein praktischer Ratgeber zu sein, erfüllt das Buch nicht ganz.

Verlosung: Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt fünf Exemplare. Und so sind Sie dabei: Wählen Sie unsere **Gewinnhotline (01378) 40 34 67** (50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz) und geben Sie das Stichwort „Krawatte“ an. Oder schreiben Sie eine Postkarte an: Hamburger Abendblatt, Beruf & Erfolg, Stichwort „Krawatte“, 20644 Hamburg. Teilnahmechluss ist der 1. März (Anruf und Poststempel). Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



„Kreativ trotz Krawatte. Vom Manager zum Katalysator – Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen“ von Jens-Uwe Meyer, Business-Village Verlag, 240 S., 24,80 €.

Was macht eigentlich ...

... ein Gürtler? Der Metallwerker fertigt und restauriert Leuchter, Skulpturen, Treppengeländer

ANN-BRITT PETERSEN

•• Jeder ist ihren Metallarbeiten schon begegnet, doch kaum einer weiß, wie die Handwerker heißen, die sie fertigen: Ob Kronleuchter oder Designerlampen, Möbelbeschläge, Skulpturen oder Schriftzüge an Gebäuden – an solchen Metallgegenständen hat ein Gürtler gearbeitet.

Der Name des alten Handwerksberufs hat nur im weitesten Sinn etwas mit Gürteln zu tun. „Der Beruf entstand im Mittelalter“, erklärt der Gürtler und Metalldrücker Michael Schmidt. „Typische Gürtlerarbeiten waren damals Rüstungen und Messingpanzer. Aber auch die prunkvollen Gürtelschnallen, die die kostbaren Gewänder der Herrscher zusammenhielten, stammten von Gürtlern.“

Ein Gürtler – oder wie es heute korrekt heißt: Metallbildner mit Fachrichtung Gürtler- und Metalldrucktechnik – formt und bearbeitet Metall. „Zu seinen Werkstoffen gehören Messing, Kupfer, Bronze, Nickel, Zinn und Edelstahl, aus denen Gebrauchs- und Kunstgegenstände oder auch Sakralobjekte gefertigt werden“, erläutert Handwerksmeister Schmidt, der Obermeister der Innung der Graveure, Galvaniseure und Metallbildner Hamburg ist.

Seit mehr als 30 Jahren betreibt er seine Werkstatt in Hamburg-Eppendorf. Dort wird an verschiedenen Werkbanken Metall gefräst, gewalzt, gebogen

oder zu Hohlformen gedrückt, geschliffen und poliert. „Zu unseren Auftraggebern gehören Architekten, Designer, gewerbliche wie private Kunden“, erzählt Michael Schmidt. Sie benötigen zum Beispiel stilvolle Leuchten oder ganze Beleuchtungssysteme für die Hotellobby, elegante oder kräftige Treppengeländer oder einen ästhetischen Esstisch, der mit verborgener Hydraulik auch zum Couchtisch hinuntergesenkt werden kann.

„Wir besprechen mit unseren Kunden genau deren Vorstellungen und Entwürfe, bevor wir sie umsetzen“, sagt Michael Schmidt. Technik und Präzision sind bei der Arbeit genauso gefragt, wie das Fachwissen um die Beschaffenheit der Werkstoffe oder die Veredelung

ihrer Oberflächen. „Für das Bundesratsgebäude in Berlin haben wir für den Eingang eine Sicherungstür aus Bronze hergestellt, einem Material, das nicht rostet und sich mit der Natur verfärbt“, erzählt Michael Schmidt.

Auch künstlerisches Gespür gehört zum Beruf. Insbesondere bei Restaurationsarbeiten und dem Fertigen von sakralen Objekten. Bei alten Kronleuchtern müssen schon mal verschnörkelte Formen nachgebaut werden, hebt Michael Schmidt hervor.

Gürtler Joachim Walther betreibt in Hamburg-Wandsbek eine Werkstatt: „Wenn wir etwa antike Beschläge für Möbel restaurieren, alte Kirchenleuchter auf elektrisches Licht oder Türbeschläge auf Sicherheitsschlösser umrüsten, achten wir darauf, den alten Charakter zu erhalten.“

Joachim Walther hat mit seinem Betrieb unter anderem die Pfeilerleuchten in der Hauptkirche St. Michaelis gebaut und für viele Kirchen Taufbecken aus Messing gestaltet. „Wir fertigen Dinge, die nicht von der Stange kommen“, beschreibt der Gürtlermeister seinen Beruf.

Junge Leute, die Gürtler werden wollen, müssen kreativ und abstrakt denken können. Der Schulabschluss ist nicht vorgeben. „Handwerkliches Geschick ist Voraussetzung, man sollte gut rechnen und zeichnen können“, sagt Michael Schmidt und rät Interessenten zu einem Praktikum.

Perspektiven

Vier Gürtlerwerkstätten gibt es in Hamburg. Die Ausbildung dauert drei Jahre. Nach dem Abschluss bietet sich die Meisterprüfung an. **Auch in anderen Metallberufen** können Gürtler arbeiten, etwa im Technikbereich des Flugzeugbaus. **Das Einkommen** ist regional unterschiedlich und richtet sich nach Anforderung und Berufserfahrung. Die Bruttovergütung nach Tarif beginnt bei 2300 Euro. (pet)



Jetzt bestellen unter www.abendblatt.de/shop

ANZEIGE

KOMPASS



Effizienz statt Charisma

EIN KOMMENTAR VON MARK HÜBNER-WEINHOLD

•• Dieser Text ist zwar eine Guttenberg-freie Zone. Doch die selbst verschuldete Demontage des politischen Hoffnungsträgers der Unionsparteien liefert den entscheidenden Impuls. Denn sein Fall dokumentiert einmal mehr den Niedergang charismatischer Führungsfiguren.

In der Politik zeigt sich: Wo Charisma scheitert, regiert graues Mittelmaß. Die vererbte Obamania oder Hamburgs politische Frontleute nach Ole von Beust sind nur zwei beredte Beispiele. Auch in der Wirtschaft nimmt die gefühlte graue Masse bei den Entscheidern zu. Vorstände vom Format eines Alfred Herrhausen oder Jack Welch sind rar, Apple-Guru Steve Jobs ist gesundheitlich angeschlagen. Kleiner Test: Von wie vielen Vorstandsmitgliedern der 30 DAX-Unternehmen kennen Sie den Namen? Und haben Sie den aktuellen Porsche- oder BASF-Chef vor Augen?

Ein Qualitätskriterium ist Bekanntheit beileibe nicht. Omnipräsent Konzernchefs wie weiland Wendelin Wiedeking oder Thomas Middelhoff sind gescheitert. Stille Effizienz ist vielleicht das beste Ergebnis eines Bildungssystems, in dem Individualität und Leistungswillen mit der Planiererei politisch korrekter Gleichmacherei niedergewalzt werden.

Schon der Dichter Fjodor Dostojewski erkannte: „In jeder Gesellschaft gibt es das sogenannte goldene Mittelmaß, das Anspruch auf den ersten Platz erhebt. Diese Leute der goldenen Mitte sind schrecklich von sich eingenommen. Sie sind diejenigen, die auf jeden Neuerer den ersten Stein werfen.“

So kooptieren auch Unternehmen – trotz anderer Werbesprüche – nicht die vielleicht unbequemsten Besten, sondern diejenigen, die am besten in die Strukturen passen. Mit dieser Logik wird mit tragem Beharrungswillen das Mittelmaß zementiert.

Eine tiefe Sehnsucht nach inspirierenden Charismatikern bleibt bei vielen Menschen dennoch. Brauchen wir Helden, um uns vom eigenen Mittelmaß abzulenken? Oder suchen wir einfach nur Vorbilder? Klar ist: Held oder Vorbild kann nur sein, wer sich auch entsprechend benimmt. Und diese Verantwortung übernimmt jeder jeden Tag für sich selbst.

WER VERDIENT WIE VIEL? Grafiker

Jahresbrutto, ohne Personalverantwortung				
Gesamt	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil	
	26 024	30 812	36 000	
Frauen	24 886	30 000	35 316	
Männer	27 000	32 131	36 997	
Nach Alter				
25 Jahre	22 349	26 250	32 201	
35 Jahre	28 418	33 306	37 724	
45 Jahre	30 224	35 978	43 175	
Nach Unternehmensgröße				
Bis 100 Mitarbeiter	24 919	29 967	35 088	
101 – 1000	29 966	33 950	39 532	
> 1000	31 850	34 340	39 841	

* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.
** Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger
PERSONALMARKT