



Neues Technikbild motiviert Frauen

Edeltraud Hanappi-Egger von der WU Wien sieht in der IT-Branche Nachteile für Frauen.
▶ SEITE 18



„Seht her, wir sind wichtig für das Unternehmen“

Behinderte werden als eine Lösung für den Fachkräftemangel von Unternehmen meist übersehen.
▶ SEITE 19



Probieren geht über resignieren!

Bei manchen Stellenanzeigen schlackern dem Ingenieur die Ohren. Ob das Angebot passt, lässt sich herausfinden.
▶ SEITE 20

Seitenhieb

Roboter im Lycée? Die spinnen doch, die Franzosen!

Meine Schule war old-school: Da gab es eine grüne Tafel, weiße Kreide und einen bunten Haufen Mitschüler. Mädchen und Jungs fanden sich anfangs doof, später konnten sie die Finger nicht voneinander lassen. Im Unterricht wurde Händchen gehalten, in den Pausen gar geknust! Ja, so war das in den 80ern.
Künftig wird das anders sein. Trendsetter sind ausgerechnet die Franzosen. Man mag sich die Perspektive gar nicht ausmalen. Es ist Herz zerreißend: In Paris, der Stadt der Liebe, wird der pubertierende Jules künftig nicht mehr neben seiner süßen Chloé sitzen. An ihre Stelle wird „QB“ rücken – bzw. rollen.
QB ist ein Roboter, hergestellt von der amerikanischen Firma Anybots. Die Maschine kostet stolze 12 600 €. Trotzdem wird sie nie „la Chérie“ von Jules sein. In einer Pressemitteilung beschreibt die französische Botschaft ihren Liebreiz so: „Dieses einfache System wurde auf zwei Räder montiert, die über ein Kreiselstabilisiert werden. Als Kopf dient eine Art Kugel, die auf eine höhenverstellbare Stange montiert wurde. Darin integriert sind ein LCD-Bildschirm, zwei Kameras, drei Mikrofone und ein Lautsprecher.“ Wow, ob Jules da noch Schmetterlinge im Bauch hat?
Auch der Name der Maschine klingt wenig nach l'amour und je t'aime. Nimmt der Franzose das Kürzel in den Mund, spricht er „kü-bee“ – was so viel heißt wie „Würfel“. H a l l o ? Da wäre „BB“ doch wohl deutlich besser gewesen! (Das heißt „Baby“ – oder erinnert an die kurvenreiche Erotik-Ikone Brigitte Bardot.)
Naja, mit Liebeleien haben unsere lieben Nachbarn ja ohnehin gerade ein Problem. Fast möchte man sagen: Da ist Hollande in Not. Aber das gehört hier nicht her...
Die Frage ist doch: Was soll der Roboter in der Schule? Tatsächlich hat sein Einsatz einen ersten Hintergrund. Getestet wird, ob Schüler, die aus gesundheitlichen Gründen dem Unterricht fernbleiben müssen, via QB mit dem Lehrer und den anderen Schülern interagieren können. Auf dem Prüfstand steht laut Botschaft also die „soziale Akzeptanz einer solchen Telepräsenz“.
Das Ergebnis ist klar. Zumindest für Jules: Er wird seine Freundin herbei sehen. Oder er ist clever – und schickt selbst einen Roboter! Dann wird er das Krankenlager mit der echten Chloé teilen und dem Unterricht aus der Ferne folgen. Es sei denn, beim Lernen stößt aus Versehen jemand das Laptop von der Bettkante.

Die Woche in Kürze

Daimler: Lage für Fremdarbeitskräfte verbessert sich laut Betriebsrat
Die Umwandlung von Werkverträgen in besergestellte Leiharbeitsverhältnisse schreitet beim Autobauer Daimler laut „Stuttgarter Nachrichten“ voran. In Sindelfingen seien rund 1000 der geplanten 1400 Änderungen realisiert worden, bestätigte eine Sprecherin des Gesamtbetriebsrats am Mittwoch. 200 Beschäftigte sollen eine Festanstellung bekommen. Ihr zufolge handelt es sich dabei aber sowohl um Umwandlungen aus Werkverträgen als auch aus Leiharbeitsverhältnissen.
Arbeit: Zahl der Heimarbeiter ist deutlich gesunken
Heimarbeiter hat in Deutschland in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung verloren. Das geht aus einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) hervor, über die die „Welt“ berichtete. 2012 arbeiteten demnach 4,7 Mio. Menschen überwiegend von zu Hause aus, 800 000 weniger als vier Jahre zuvor. Die Zahl der Heimarbeiter sei in nahezu allen Berufsgruppen mit zweistelligen Raten zurückgegangen. 60 % hatten einen Hoch- oder Fachhochschulabschluss.

Industrie: Beschäftigtenzahl im Verarbeitenden Gewerbe gestiegen
In den großen deutschen Industriebetrieben arbeiten wieder mehr Menschen. Zum Jahresende lag die Beschäftigtenzahl in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes mit mehr als 50 Mitarbeitern bei knapp 5,3 Mio., wie das Statistische Bundesamt am Montag in Wiesbaden berichtete. Das waren 0,7 % mehr als ein Jahr zuvor. Die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden stieg gegenüber dem Vorjahresmonat um 3,2 % auf 582 Mio. Die gezahlten Entgelte lagen mit 20,2 Mrd. € 4,1 % über dem Vorjahresmonat.

Vetternwirtschaft in der Chefetage

TOP-MANAGEMENT: Besetzungen der Führungsebene deutscher Konzerne sind häufig suboptimal. Statt bei der Auswahl auf Leistung zu schauen, wählen die Entscheider oft jemanden, der ihnen ähnlich und gut bekannt ist, beanstandeten Personalfachleute. Prinzipien der Corporate Governance werden ignoriert. Eine Situation, die auch bewirkt, dass in Deutschland wenige Frauen in den Unternehmensvorständen zu finden sind.

„Es wird häufig aus der Hüfte heraus operiert, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht, sozusagen im Hauruck-Verfahren. Nehmen Sie etwa Joe Kaeser, den neuen CEO der Siemens AG. Da hat man nicht den Eindruck gehabt, dass in Nachfolge-Planungstabeaus Alternativen überhaupt in Betracht gezogen wurden, geschweige denn überhaupt vorhanden waren.“
Das sagt Thomas Sattelberger. Der ehemalige Telekom-Personal-Vorstand weiß, wovon er spricht. Der strukturierte Prozess, der im skandinavischen und angelsächsischen Bereich üblich ist, echte Nominierungsausschüsse zu bilden und die Suche nach möglichen Kandidatinnen und Kandidaten nicht nur für den akuten Bedarf, sondern auch langfristig zu planen und zu organisieren, ist aus Sattelbergers Sicht in Deutschland unterentwickelt.
„Das hat auch mit der historischen Entwicklung zu tun“, erklärt der einstige Top-Manager. „Es gibt hier ein Defizit, das noch nicht aufgeholt wurde. Die Wirtschaftsstrukturen im Nachkriegsdeutschland bis weit in die 90er-Jahre beruhten auf einer Verflechtung von Konzernen, Branchen und Banken. Das gab es so in keinem anderen Land und stellt eine ganz eigene deutsche Form des Kapitalismus dar. Diese intransparenten Strukturen hatten Transparenz, Kontrolle und Balance gemieden wie der Teufel das Weihwasser.“
Daher ist die Praxis einer Vergabe von Positionen „unter der Hand“ wie sie in den alten Seilschaften der „Deutschland AG“ üblich war, erst spät, mit der Durchsetzung einer ausgeprägten Corporate Governance des „Check und Balance“, in die Kritik geraten.
Dass die Frage der Nachfolgeplanung ein Thema für den Aufsichtsrat

ist, davon ist Ralf Kreutzberg überzeugt. Selbst Aufsichtsrat bei Knauf Interfer SE, betreibt der Berater in Düsseldorf das Personalberatungsunternehmen Headshead. „Ein Nominierungskomitee, zusammengestellt aus Executives und Non-Executives, sollte schon lange im Voraus die Marktsituation überprüfen, Optionen andeuten und verschiedene Sandkastenspiele anstellen, um sich auf die möglichen Situationen vorzubereiten.“
Eine solch systematisierte Suche findet nach Einschätzung von Thomas Sattelberger bei rund einem Drittel aller Unternehmen bereits statt. „Aber ein Drittel wurschtelt sich irgendwie durch und beim anderen Drittel gibt es überhaupt keine Systematik, wenn es um die Besetzung von Top-Positionen geht.“
Bei der Telekom hat Sattelberger auf „Frühwarnsignale“ geachtet und entsprechende Marktrecherchen initiiert, aber auch neue Talentquellen, etwa mit der Frauenquote, erschlossen: „Wir haben dabei auch mit guten externen Beratern gearbeitet, denn je



„Inzestuöse Strukturen hatten Transparenz, Kontrolle und Balance gemieden wie der Teufel das Weihwasser“

Thomas Sattelberger, Ex-Top-Manager

interner man arbeitet, desto blinder arbeitet man.“
Das kann Ralf Kreutzberg nur bestätigen: „Wenn es um Besetzungen geht, wählen die Entscheider oft jemanden, der ihnen ähnlich ist, sozusagen auf der ‚Wohlfühlachse‘. Zudem schauen sie sich bei der Suche



Saunagänge schweißen zusammen. Freundschaften wirken sich zuweilen auch auf Personalentscheidungen aus.

meistens nur in ihrem vertrauten Umfeld um. Das ist alles zwar menschlich und verständlich, aber es verhindert, dass Kandidatenprofile in erster Linie mit Strategie und operativen Herausforderungen abgeglichen werden.“

Dass aus diesen Gründen kaum Vorstände mit Migrationshintergrund oder weibliche Vorstände zu finden sind, ergänzt Sattelberger, sei Ausdruck dieses Verhaltens, das letztlich auf Vorurteilen beruht.
„Nur mit formalen Vorgehensweisen können solche Stereotype auf-

gebrochen werden. Generell ist es sehr schwer, Stereotype aufzubrechen und wenn, dann gelingt es nur über Bewusstmachung“, weiß auch Martina Schraudner. Die Professorin leitet in der Fraunhofer Gesellschaft den Bereich „Responsible Research and Innovation“ und hat als wissenschaftliche Leiterin die Studie „Karrierebrüche von Frauen vermeiden“ betreut. In Zusammenarbeit mit den Konzernen Allianz Deutschland AG, BASF SE, Bayer AG, Robert Bosch GmbH, Daimler AG, Deutsche Bahn AG, EADS, Infineon Technologies AG und Microsoft führte die Wissenschaftler intensive Gespräche mit 220 weiblichen und männlichen Führungskräften.
„Wir haben festgestellt, dass Durchsetzungsstärke aus Sicht der Führungskräfte eine der wichtigsten Führungseigenschaften ist“, sagt die Professorin. „Diese wird männlichen Führungskräften sofort unterstellt, weiblichen dagegen Empathie und soziale Kompetenz. Aber ich kann mir kaum vorstellen, dass eine weib-

liche Führungskraft nicht durchsetzungsfähig ist. Sonst wäre sie nicht auf der entsprechenden Stelle.“
Im Rahmen der Untersuchung identifizierten die Forscher vier Arten von vorherrschenden Kulturen. Die „konservative Ausschlusskultur“ beispielsweise werde demnach von einem geschlossenen Männerzirkel geprägt, der mit seinen traditionellen Vorstellungen über die Rolle von Frauen und Männern den Aufstieg von Frauen behindern würde. „Hier ist alles, was nicht in die bestehenden Wertvorstellungen passt, irritierend“, beschreibt die Hochschullehrerin. „Unbewusst wird immer der Weg gewählt, der bekannt ist, daher spricht man von Stereotypen.“
So werden etwa Frauen, die technische Fächer wie Luft- und Raumfahrt, Elektrotechnik oder Maschinenbau studiert haben, für nächste Karriereschritte abgelehnt, da ihnen von vornherein keine technische Kompetenz – obwohl die Frauen sie nachweisbar haben – zugetraut werde.

Chancen auf die noch werdende Stelle erhöhen

STRATEGIE: Viele attraktive Stellen werden nicht ausgeschrieben, sondern direkt vergeben. Doch: Wie kommt man an Top-Jobs heran, von denen die Wenigsten etwas wissen? Eine Anleitung für den versteckten Arbeitsmarkt, damit Ingenieure den kurzen Weg zum Traumjob finden.

Ingenieure können wirklich nicht über einen Mangel an Jobangeboten klagen. „Offerten für höher qualifizierte, die mit einem Jahresgehalt von 100 000 € aufwärts rechnen können, werden eher nicht öffentlich ausgeschrieben“, weiß Reiner Hellweg, Chef der Karriereberatung Outplacement Professional. Rund 70 % aller Stellen würden über den verdeckten Arbeitsmarkt vergeben, beruft sich Hellweg auf Schätzungen der Bundesagentur für Arbeit. Auf 30 % aller Vakanzen bewerben sich rund 95 % aller Anwärter – nur 5 % stöbern also die wirklich interessantesten Jobs auf.
Um sich nach attraktiven Jobs umzusehen, ist die Suche nach Offerten auf Firmenhomepages oder in Mitarbeiterpublikationen hilfreich. „Dabei kommt es nicht zwingend auf die aktuell ausgeschriebene Stelle an. Die kann aber der Aufhänger sein, um gezielt nach dem Traumjob zu fragen“, sagt die Berliner Karriereberaterin Anna Gwosch.
Grundbedingung für diesen Weg ist aber, sich vorher über einiges klar

zu werden, rät Gwosch: Was kann ich? Was will ich? Welche Firmen sind für mich interessant? „Bevor sich Ingenieure initiativ bewerben, müssen sie ihr Profil klar definieren und die Aufgabe, die sie in einem anderen Unternehmen übernehmen möchten“, sagt die Karriereberaterin.
Erst dann kann es an die Recherche gehen: Hilfreich ist hierbei zunächst ein Blick in den Wirtschaftsteil, meint Gwosch, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Unternehmen expandieren und welche Branchen florieren, wer also erwartbar Personalbedarf haben wird. Außerdem rät sie zu Besuchen von Fachmessen und Verbandstreffen.
Sollte sich hier etwas ergeben, gilt es, gezielt Kontakt zu dem Unternehmen aufzunehmen. „Das sollte ruhig eine Stufe höher geschehen, bei dem Fachvorgesetzten oder jemandem aus dem Kreis der Gesellschafter“, sagt die Expertin. Personaler würden gern mal abwinken, weil sie abseits offener Ausschreibungen nicht unbedingt immer wissen, wo demnächst im Unternehmen Bedarf entsteht.
Genau in diese „graue Phase“ zu pikieren, in der Stellen sozusagen erst im Werden begriffen sind, ist die große Chance: „Bis eine Stelle überhaupt beantragt bzw. genehmigt wird, kann das Monate dauern. Wer in dieser Phase bereits aktiv auf Firmen zugeht, hat beste Chancen, das Rennen zu machen“, ist Reiner Hellwegs Erfahrung.
Und selbst wenn es nicht klappt, landet der Bewerber zumindest bei großen Firmen auf Vormerklisten, die, bevor es zu öffentlichen Ausschreibungen kommt, zunächst

durchforstet werden. „Grundsätzlich hilfreich können Initiativbewerbungen sein, die allerdings mit einem großen Streuverlustrisiko behaftet sind“, merkt Karriereberater Heiko Mell an.
Auf der Suche nach dem Traumjob
▶ So bereitet man die Suche nach einer verdeckten Stelle vor, die genau zum eigenen Anforderungsprofil passen soll:
▶ Zunächst muss das berufliche Ziel geklärt sein – und zwar präzise!
▶ Dann muss das persönliche Qualifikationsprofil erstellt werden und das der angestrebten Stelle.
▶ Recherchieren, in welchen Branchen und Firmen ein Bedarf für das eigene Profil besteht. Firmeninformationen aus dem Hoppenstedt-Verlag oder Internetportalen wie www.firmendatenbank.de helfen bei der Suche.
▶ Im eigenen Netzwerk Informationen über ausgesuchte Firmen und mögliche Ansprechpartner sammeln. Erst dann telefonisch klären, ob Bedarf besteht und eine Initiativbewerbung lohnt. CL

Daher ist es umso wichtiger, an die Entscheider heranzukommen. Das gelingt am besten über konsequentes Netzwerken. „Persönliche Kontakte sind einer der Schlüssel, um von Stellen zu erfahren, die nicht öffentlich gemacht werden“, betont Hellweg.
Er rät dazu, Beziehungen zu Kollegen aus anderen Unternehmen zu pflegen, was nicht auf Knopfdruck gelingt, sondern über Monate und Jahre wachsen muss. Hilfreich sei, in beruflich orientierten Netzwerken aktiv zu sein – und zwar mit einem aussagekräftigen Profil.
Das eigene Profil blitzt auch eher auf, wenn das Netzwerk klar umrissen ist und sich dort nicht Hin- und Kunztummelt – immer muss sofort das eigene Kompetenzprofil klar sein, das sich auch über das persönliche Umfeld definiert. „Sich entsprechend sichtbar zu machen, zählt nicht zu den Stärken von Ingenieuren“, bemerkt Hellweg.
Die Alternative: Wem das liegt und wer Zeit dafür findet, kann auch in Fachzeitschriften Artikel veröffentlichen, rät Gwosch. Eine gute Möglichkeit gerade für alle, die nicht allzu gerne Smalltalk betreiben oder anderweitig kommunizieren möchten, um im Gespräch zu bleiben.
Ansonsten gilt: durch gemeinsame Projekte, Messebesuche, bei Kongressen, in Foren und Fachveranstaltungen kontakten. Dabei lässt sich auch geschickt die Botschaft platzieren, dass man eine neue Herausforderung sucht.
Wer noch offensiver damit umgehen möchte, der macht sich und seine Absichten direkt im Internet sichtbar, indem er sich in eine Bewerberdatenbank einträgt, beispielsweise in



Wer sich ins Spiel bringen will, sollte regelmäßig netzwerken und ein eindeutiges Profil haben. Foto: Gregor Schlaeger/Visum