

Lohnzettel (13)

Mindestlohn. In Deutschland gibt es im Gegensatz zu vielen europäischen Staaten keinen allgemeinen Mindestlohn. Dabei schreibt das Gesetz eine Lohnuntergrenze fest, die nicht unterschritten werden darf. Im europäischen Vergleich hat Luxemburg den höchsten Mindestlohn mit 9,73 Euro die Stunde. In Frankreich liegt er bei 8,82 Euro, in Großbritannien bei 6,41 Euro und in Spanien bei 3,78 Euro. Die deutschen Gewerkschaften fordern einen generellen Mindestlohn von 7,50 Euro. In einzelnen Branchen gibt es jedoch auch hierzulande Mindestlöhne. So dürfen zum Beispiel Briefzusteller nicht weniger als 9,80 Euro die Stunde im Westen und 9 Euro im Osten verdienen. Niedriger liegen die Untergrenzen für Gebäudereiniger mit 8,15 Euro im Westen und 6,58 Euro im Osten. *nini*

Terminkalender

Große Freiheit. China ist mit mehr als 380 Millionen Nutzern die größte Internation der Welt. Suchmaschinenbetreiber und Webfirmen versprechen sich hohe Gewinne, Menschenrechtsorganisationen eine allmähliche Demokratisierung Chinas und Hacker einen raschen Zugang zu sensiblen Daten. Das Chinaforum Bayern lädt am 15. März zu einem Vortrag mit dem Titel „Chinas Internet – die große Freiheit in staatlichen Grenzen?“ und anschließendem „Breakfast Club“ nach Nürnberg ein. Tel. 089-89 46 58 90, www.chinaforumbayern.de

Reife Leistung. Der größte Vorteil älterer Bewerber ist ihre Berufs- und Lebenserfahrung. Wenn sie sich gegenüber jüngerer Konkurrenz behaupten müssen, sollten sie wissen, wie sie diesen Pluspunkt optimal präsentieren. In dem Seminar „Reife Leistung: Bewerben mit 48plus“ am 17. März in Frankfurt lernen sie den aktuellen Stand der schriftlichen Bewerbung kennen und erhalten strategische Tipps für die Jobsuche. Tel. 069-74 30 48 70, www.berufsstrategie.de

Markante Namen. Markenbildung ist maßgeblich für den Geschäftserfolg. Doch die Instrumente für das Branding ändern sich schnell und werden immer komplexer. Die ESMT European School of Management and Technology bietet am 26./27. April das Seminar „Brands of the Future“ für Marketing-Führungskräfte an. Das Seminar auf dem Campus am Berliner Schlossplatz bietet ihnen die Verbindung von aktueller Forschung und Fallstudien aus der Praxis. Tel. 030-212 31 12 84, www.esmt.org/info/brands

Intelligente Rechner. An der Universität Würzburg gibt es einen neuen Bachelor-Studiengang für angehende Technik-Entwickler. Im Fach „Mensch-Computer-Systeme“ lernen Studenten in sechs Semestern, Navis, DVD-Rekorder und Fahrzeinautomaten benutzerfreundlich zu gestalten. Vorausgesetzt wird die allgemeine Hochschulreife und gute Englischkenntnisse. Zulassungsbeschränkungen gibt es nicht. Tel. 0931-3182185, http://dpaq.de/mcs

Frühe Förderung. Die Universität Konstanz bietet im kommenden Jahr einen neuen Master in Frühpädagogik an. Absolventen des Studiengangs „Frühe Kindheit“ sollen später Betreuer von Kleinkindern ausbilden. Das Programm wurde gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule Thurgau in der Schweiz entwickelt. Vorausgesetzt wird ein Bachelor in Pädagogik oder einem ähnlichen Fach. Bewerber müssen außerdem Praxiserfahrung nachweisen. Tel. 07531-884144, www.uni-konstanz.de *juh*

Fundbüro



Keine Angst vor Kauderwelsch: Dieser Anfängerkurs lehrt 800 Schriftzeichen.



Die Kaffee-Laufkundschaft schätzt diesen umweltschonenden Plastikhalter.



Wie kommt man an die Spitze? Nicht alles glauben, rät Marcus Schmidt. *oh*

Chinesisch

Schon erstaunlich, was sich beim Sprachenlernen in den vergangenen Jahren getan hat. Die Zeiten, in denen zwölfjährige Schüler bescheuerte, realitätsferne Dialoge pauken mussten („Und wie geht es deinen Eltern?“), sind glücklicherweise vorbei. Heute ist Sprachenlernen vor allem praxisorientiert und multimediale. Doch bei allen didaktischen Fortschritten bleibt eine komplizierte Sprache wie das Chinesische für Anbieter wie Nutzer eine Herausforderung. Die pariert der „Sprachkurs Plus Chinesisch Anfänger“ (Selbstlernbuch mit zwei Audio-CDs und kostenlosem MP3-Download, Cornelsen-Verlag, 34,95 Euro) recht gut. Er orientiert sich am üblichen Prinzip der Kauderwelsch-Sprachführer, die fremde Idiome in deren eigener Logik erklären, statt sie in ein deutsches Grammatikkorsett zu zwingen. Leider macht er das nicht völlig konsequent, aber dieses Manko gleichen die graphischen Merkhilfen und die gut erklärte Umschrift aus. *vio*

Praktisch

Der Mensch braucht Rituale, erst recht der vielreisende. Eines geht so: Freitagmorgens am Bahnhof die einzige Bäckerei anlaufen, die Käsesemmel ohne Gedöns verkauft, also ohne welche Salatblätter, matschige Tomaten und Remoulade, nur mit Butter und einer ordentlichen Scheibe Gouda. Käsesemmel in Umhängetasche verstauen, die Espresso ansteuern und einen Cappuccino zu go abgreifen. Bis dahin alles prima. Aber dann: Auf dem Weg zum Zug brennen die Finger. Denn man kann den heißen Becher nicht von einer Hand in die andere wechseln, weil man einerseits einen Koffer zu rollen hat und andererseits dafür sorgen muss, dass die Umhängetasche nicht von der Schulter rutscht. Was tun? Zähne zusammenbeißen, Handschuhe tragen oder den wiederverwendbaren Coffee to go-Halter von www.dolphin-innovations.de für 6,95 Euro anschaffen. Der ist pink, grün oder braun und schützt vor Brandwunden. *göri*

Mythisch

Dieses Buch funktioniert nach einem simplen Prinzip. Aus allen Geschichten und Gerüchten, die sich um den beruflichen Aufstieg ranken, filtert der Autor und Headhunter Marcus Schmidt die griffigsten Thesen heraus und nennt sie „Die 40 größten Karriere-Mythen“ (Eichborn-Verlag, 19,95 Euro). Einige dieser Thesen sind uralt, zum Beispiel: „Im Mittelstand kommt man schneller nach oben.“ Oder: „Mit 50 ist man zu alt für Karriere.“ Von anderen hört man zum ersten Mal, etwa: „Ein Sabbatical befähigt die Karriere.“ Ganz gleich, wie komplex der Sachverhalt ist – Schmidt verallgemeinert jede These so weit, dass er sie anschließend leicht widerlegen kann. 40 Mal trumpft er auf: So einfach ist das nicht, man kann es auch ganz anders sehen! Dafür braucht er jedes Mal exakt vier Seiten. Trotz seiner holzschnittartigen Argumentation ist das Buch unterhaltsam. Und die Quintessenz ist klar: Es gibt keinen Königsweg zur Karriere. *juh*



Schlüssel zum Erfolg: Der „Key Accounter“ hat nicht nur die Ziele des eigenen Unternehmens im Kopf, er versetzt sich auch in die Lage des Großkunden. Foto: dpa

Ganz nah am Geschäftspartner

Key Account Manager betreuen Schlüsselkunden der Firma mit Fingerspitzengefühl und Sachkenntnis

Großkunden sind für Unternehmen wie der Dünger für Pflanzen: wichtig fürs Wachsen und Gedeihen. Deshalb müssen sie besonders gut betreut werden. Um diese gründliche Betreuung kümmern sich Key Account Manager wie Stephan Rehlich. Der 48-Jährige ist bei der Bosch-Gruppe in München für einen Key Account, einen Schlüsselkunden, aus der Automobilbranche zuständig. „In dem Job lernt man, mit vielen Bällen zu jonglieren“, sagt er.

Rehlich ist in ständigem Austausch mit seinem Kunden: „Wir sind mehrmals täglich in Kontakt miteinander.“ Das ist wichtig, um die Beziehung zu pflegen und sich gegenseitig auf dem neuesten Stand zu halten. „Ich muss wissen, was der Kunde braucht.“ Gleichzeitig vertritt der Key Account Manager aber auch die Interessen seines Arbeitgebers und muss seine Produkte verkaufen. „Da ist Fingerspitzengefühl gut“, sagt Rehlich. Ein feines Gespür für Kundenbedürfnisse, Hartnäckigkeit und Verhandlungsgeschick sind gefragt.

„In der Regel werden für die Betreuung von Großkunden mindestens drei bis vier Jahre Berufserfahrung gefordert“, sagt Ulrich Langer von der Arbeitsagentur in Düsseldorf. „Die persönlichen Eigenschaften sind bei diesem Jobprofil von überragender Bedeutung.“ Vor allem kommunikative Fähigkeiten sind sehr wichtig: „Man muss schon ein gutes Stück extrovertiert sein“, sagt Langer. Fremdsprachenkenntnisse sind in den meisten Positionen ebenfalls unverzichtbar. „Weil Deutschland Exportland ist, ist man oft mit internationalen Kunden in Kontakt“, sagt Langer. Auch Geschäftsszenen gehören deshalb bei vielen Key Account Managern zum Job.

Eine Berufsausbildung zum Key Account Manager (KAM) gibt es nicht. Viele KAM haben ein Studium der Wirtschaftswissenschaft oder Informations-technologie absolviert. „Das ist aber keineswegs der einzige Weg zum Key Account Manager“, sagt Ulrich Langer von

Hartes Verhandeln gehört dazu – gerade, wenn der Draht zum Kunden gut ist

der Arbeitsagentur in Düsseldorf. „Der Zugang zum KAM ist auch mit einer kaufmännischen Ausbildung und entsprechenden Weiterbildungen möglich.“ Manche Konzerne bieten auch Trainee-Programme speziell für Verkaufs- und Vertriebspositionen an, die wiederum in den Job als Key Account Manager münden können. Je nach Branche können sich auch Natur- oder Geisteswissenschaftler bewerben.

Der klassische Werdegang verläuft über Stationen als Vertriebs- oder Verkaufsmitarbeiter zum einfachen Key Account Manager, der meist noch mehrere Kunden betreut. Je nach Unternehmen gibt es dann regionale, nationale und globale Key Account Manager, die jeweils nur einen Großkunden betreuen und ein ganzes Team führen.

Bosch-Mitarbeiter Stephan Rehlich ist studierter Elektrotechniker, außerdem hat er eine kaufmännische Zusatzausbildung und Vorlesungen in Psychologie besucht. Das und seine langjährige Erfahrung in Sales- und Marketingpositionen helfen ihm heute in kniffligen Verhandlungssituationen. „Es gehört dazu, mit Menschen, zu denen man persön-

lich einen guten Zugang gefunden hat, geschäftlich hart zu verhandeln“, sagt er.

Am schwierigsten sind die Verhandlungen im Konsumgüterbereich, sagen Kenner der Branche. „Discounter sind besonders harte Verhandlungspartner“, sagt der Business Coach und Autor Bernhard Bartsch aus München. In seiner Firma Co-Matrix trainiert er Key Account Manager und testet dabei auch ihre persönliche Eignung für den Job. „Sie müssen mit Machtspielen umgehen können, sonst werden sie in den Verhandlungen vom Kunden dominiert und gehen letzten Endes daran kaputt“, sagt Bartsch.

Key Account

Ein „Key Account“ ist ein Großkunde, der einen beträchtlichen Teil des Umsatzes eines Unternehmens befreit und daher eine Schlüsselposition für dessen gegenwärtige und künftige Existenz einnimmt. Der Großkunde wird von speziellen Key Account Managern betreut. Sie zeichnen sich durch eine grundsätzlich kundenorientierte Einstellung und Arbeitsweise aus. Es geht ihnen nicht nur um einen reibungslosen Vertrieb von Waren und Dienstleistungen, sondern auch um die Optimierung der Kundenprozesse und die Ergebnisverbesserung beim Geschäftspartner. Sie streben also eine Win-Win-Situation für den Kunden und das eigene Unternehmen an. Ein gut funktionierendes Key Account Management kann somit zum strategischen Wettbewerbsvorteil werden. Wichtig ist dabei der langfristige Ausbau der Geschäftsbeziehungen und die Sicherung der lokalen Marktnähe. Das Key Account Management ist meistens global organisiert.

Immerhin liegt es am Verhandlungsgeschick eines Key Account Managers, ob die Produktpalette seiner Firma den Weg in die Regale einer großen Ladenkette schafft. Das Gehalt ist dementsprechend oft mit erfolgsabhängigen Boni verbunden. „Zwar sind die Gehälter derzeit rückläufig, mit 45 000 bis 50 000 Euro Anfangsgehalt können Key Account Manager aber rechnen“, sagt Arbeitsmarktexperte Langer. Die Zahlen variieren je nach Branche.

Für Rehlich liegt der Reiz seines Jobs in der Vielfalt der Tätigkeiten. Als Global Key Account Manager schaut er über die Landesgrenzen hinaus und muss sich in verschiedensten Wirtschaftsbereichen auskennen. Zudem steht er innerhalb Boschs auch anderen Abteilungen wie der Produktentwicklung beratend zur

Kein „Nine-to-five-Job“: Die Bedürfnisse des Kunden bestimmen die Arbeitszeiten

Seite – immerhin weiß er am besten, was sein Kunde braucht. „Hin und wieder vertritt ich die Position des Kunden auch bis hinauf zur Geschäftsführung.“

Dass er keinen „Nine-to-five-Job“ hat, ist für ihn selbstverständlich. „Meine Arbeitszeiten richten sich nach den Bedürfnissen des Kunden.“ So muss er Proben seiner Hobby-Band auch schon einmal ausfallen lassen. Oft schafft er es aber. „Als Key Account Manager bist du kein Einzelkämpfer“, sagt Rehlich, dessen Team aus elf Mitarbeitern besteht. „Das ist wie bei meiner Band: Erst aus dem guten Zusammenspiel aller entsteht Musik.“ *Vivien Leuel/dpa*

Punkten und gewichten

Alter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflicht: So funktioniert die Sozialauswahl bei Kündigungen

Kündigungen gehen fast nie ohne Verletzungen über die Bühne. Das gilt auch für betriebsbedingte Kündigungen in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Oftmals treffen sie Arbeitnehmer, die sich nichts vorzuwerfen haben und den Verlust ihres Jobs daher als besonders unfair empfinden. Damit es bei betriebsbedingtem Stellenabbau wenigstens nicht willkürlich zugeht, gibt es die Sozialauswahl. Sie stellt Regeln dafür auf, wer gehen muss und wer bleiben darf. „Zwei Drittel aller Kündigungen sind betriebsbedingt“, sagt Wolfgang Däubler, Professor für Arbeitsrecht an der Universität Bremen. „Und mehr als die Hälfte aller Klagen vor Arbeitsgerichten sind Kündigungsschutzklagen.“ Die Sozialauswahl ist deshalb kein Kinderspiel. „Sie korrekt durchzuführen, ist desto schwieriger, je größer der Kreis ist, aus dem die Auswahl getroffen werden muss.“ Das möglichst gut hinzubekommen, ist die Aufgabe des Arbeitgebers.

„Die Sozialauswahl dient dazu, diejenigen zu ermitteln, die sozial am schutzbedürftigsten sind“, sagt Nathalie Oberthür, Fachanwältin für Arbeitsrecht in Köln. Dabei werden vier Kriterien überprüft: Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten beispielsweise für Kinder und eine mögliche Behinderung. „Diese vier Kriterien sind Pflicht, der Arbeitgeber darf nicht einfach eines davon auslassen“, sagt Oberthür.

Die jetzige Regelung für die Sozialauswahl gibt es seit Anfang 2004. Sie galt schon einmal von 1996 bis 1998. Dann wurde das Gesetz überarbeitet und schließlich wieder auf den alten Stand gebracht. Ein Nachteil der Regelung ist laut Däubler, dass die Vier-Kriterien-Regel recht starr ist: „Andere Gesichtspunkte

fallen durch den Rost, zum Beispiel ob ein Arbeitnehmer schon einmal einen Arbeitsunfall hatte“, sagt Däubler.

„In der Regel wird die Sozialauswahl so gestaltet, dass es für alle akzeptabel ist“, sagt Martina Perreng, Juristin beim Deutschen Gewerkschaftsbund in Berlin. „Voraussetzung dafür ist, dass sie plausibel ist.“ Gesetzlich festgelegt sind die Regeln für die Sozialauswahl nicht. „Die Rechtsprechung verlangt aber, dass

Der Arbeitgeber sollte das Schema offenlegen, nach dem er die Faktoren gewichtet

die Gewichtung der einzelnen Gesichtspunkte ausgewogen sein muss.“ Gewichten darf und muss der Arbeitgeber: „Es gibt kein festes Schema, das bestimmt, wie viel Betriebszugehörigkeit zählt oder wie viel das Alter des Arbeitnehmers“, sagt Perreng.

Mit Rücksicht auf die Situation des Betriebs kann der Arbeitgeber etwa der Berufserfahrung mehr oder weniger Bedeutung beimessen. „Er muss das auch nicht öffentlich machen. Aber falls es zu einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung kommt, muss er vor Gericht begründen, warum er sich so entschieden hat“, sagt Perreng. „In einem Klageverfahren hat der Arbeitnehmer Anspruch darauf.“ Der Arbeitgeber kann zum Beispiel für jedes der vier Kriterien eine bestimmte Punktzahl festlegen. „Er darf aber nicht ein einzelnes überproportional gewichten“, sagt Perreng. Für Alter 20 und für Unterhaltspflichten zwei Punkte zu vergeben, dürfte keinen Arbeitsrichter überzeugen.

Stilberater

Wie komme ich durch den Matsch ins Büro?

SZ-Leserin Angela F. fragt: Ganz gleich, ob ich mit dem Auto oder der U-Bahn zur Arbeit fahre – derzeit muss ich mich jeden Morgen durch Matsch, Streusalzhaufen oder Pfützen zur Arbeit kämpfen. Mein Büro liegt in einem Gebäude, das von Baustellen umgeben ist und mein Arbeitgeber (eine Versicherung) kümmert sich nicht um geräumte Wege. Daher bin ich dazu übergegangen, in Wandertiefeln zur Arbeit zu erscheinen, obwohl unsere Kleiderordnung eigentlich Pumps vorschreibt. Finden Sie das zu aufmüßig?



Jan Schaumann, Etikette-trainer aus Berlin Foto: oh

Jan Schaumann antwortet: Liebe Frau F., im zwischenmenschlichen Umgang sind Regeln stets nur so gut wie ihre mögliche Anwendung. Eine Kleiderordnung im Unternehmen dient vornehmlich dem Zweck, Orientierung zu schaffen. Einerseits für die Kunden, um bewusste oder unbewusste Erwartungen zu erfüllen und um die Unternehmensphilosophie nach außen sichtbar zu machen. Andererseits, um innerhalb des Unternehmens eine gewisse Atmosphäre zu schaffen.

Ganz sicher ist Ihrem Arbeitgeber nicht daran gelegen, seine Mitarbeiter durch eine Kleiderordnung gesundheitlich zu gefährden. Insofern wird eine jahreszeitlich angepasste Kleidung in der Regel akzeptiert. In gewissen Grenzen selbstverständlich, da Büroräume über Heizungen verfügen und einige im Sommer auch klimatisiert sind.

Wenn Sie im Rahmen des vorgegebenen Dresscodes keine Möglichkeit haben, trockenen Fußes Ihren Arbeitsplatz zu erreichen, spricht überhaupt nichts dagegen, auf dem Weg dem Wetter angepasstes Schuhwerk zu tragen. Doch die wasserdichten Wandertiefeln oder kuscheligen Moonboots sind im trockenen und geheizten Büro nicht nur zu warm, es sieht sicher auch ein wenig merkwürdig aus, wenn Sie dazu ein Kostüm oder einen Hosenanzug tragen.

Ich sehe dazu zwei Alternativen. Entweder Sie deponieren ein Paar Pumps in Ihrem Schrank oder der Schreibtischschublade und tauschen sie im Büro gegen die Wandertiefeln. Oder Sie legen sich ein Paar Gummi-Galoshen zu, die Sie über die Arbeitsschuhe ziehen, wenn Sie draußen unterwegs sind. Solche robusten Overschuhe gibt es für Damen und für Herren, sie sehen im Vergleich zu den Wandertiefeln auch auf dem Weg zur Arbeit recht dezent aus, sogar mit Absatz. Und sie lassen sich anschließend leicht zusammenfalten und in einem dazugehörigen Beutel in jeder Handtasche verstauen.

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