

## Stilberater

### Wer hält den Regenschirm?

**SZ-Leser Leo W. fragt:** Den Weg von der S-Bahn zum Büro gehe ich oft gemeinsam mit Kollegen. Wenn es regnet, empfinde ich das als unangenehm. Entweder verhasen sich die Schirme oder man muss befürchten, dem Nachbarn mit der Schirmspitze in die Augen zu stechen. Sollte man sich zu zweit besser auf einen Schirm beschränken? Oder rückt man dem Kollegen dabei zu nahe auf die Pelle? Und muss ich als Mann grundsätzlich den Schirm halten, wenn ich eine Kollegin treffe?



**Jan Schaumann antwortet:** Lieber Herr W., hat Ihre Kollegin den Schirm vergessen, ist es natürlich ein netter Zug, ihr ein Stoffdach über dem Kopf anzubieten. Dass Sie sich dabei als Gentleman zeigen, den Schirm hauptsächlich über die weibliche Frisur halten und selber einige Tropfen auf der Kleidung in Kauf nehmen, versteht sich von selbst. Allerdings sollten Sie unter dem gemeinsamen Schirm die auch ansonsten übliche Distanz wahren.

Für den Weg zur Arbeit bietet sich ein handlicher Schirm an. Erprobte Nasszonen-Wanderer haben einen dieser federleichten Kerlchen im Gepäck, die in jeder Aktentasche Platz finden und auch aufgespannt einen schlanken Fuß machen. Das Ziel dieser Modelle ist es, selbst überdacht zu werden, ohne zweieinhalb Armlängen Abstand zum Nachbarn und zum Gegenverkehr einhalten zu müssen. Wenn Sie und Ihr Kollege Ihre Schirme dann auch noch in der jeweils entgegengesetzten Hand halten, steht auch dem Small Talk über das Wetter nichts mehr im Wege. Aber das ist ein anderes Thema.

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

## Lasst uns reden

Viele Mitarbeiter leisten Dienst nach Vorschrift. Ein Grund dafür ist die mangelhafte Kommunikationskultur in den Unternehmen

Von Oliver Rahayel

Mit schlechter Unternehmenskommunikation verhält es sich wie mit stiller Post. Auf dem Weg vom Anfang der Gesprächskette, der Chefetage, über die Abteilungsleiter bis zu den einzelnen Mitarbeitern wird der Sinn einer Botschaft oft dramatisch verfälscht. Diese Beobachtung hat Cornelia Jeschek, viele Jahre lang Managerin in den Führungsetagen von Pharmaunternehmen, gemacht: „Anweisungen werden entweder nicht verstanden oder ignoriert oder falsch umgesetzt.“ In der Folge seien Prozesse gar nicht oder nicht wie gewünscht in Gang gekommen. Und das kann die Produktivität lähmen.

### Oft ignorieren Vorgesetzte die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen

Um das Problem in den Griff zu bekommen, hat Jeschek mit dem von ihr gegründeten und geleiteten Personalentwicklungs-Unternehmen Prealze einen Fragenkatalog entwickelt und getestet, mit dessen Hilfe sich analysieren lassen soll, wie es um die Kommunikation in einem Unternehmen bestellt ist. Erst anhand der Ergebnisse einer solchen Mitarbeiterbefragung, so Jeschek, könne man die Kommunikation an den kritischen Punkten verbessern – und das Ergebnis später evaluieren. Die standardisierten Fragen, die an die Hierarchieebenen angepasst sind, haben nicht nur den menschlichen Umgang im Unternehmen, sondern auch die Abläufe im operativen Geschäft und die Innovationsfähigkeit im Visier. In allen drei Bereichen, sagt Jeschek, weiche die Einschätzung der Situation durch die Geschäftsführer oft von der Wahrnehmung der Mitarbeiter ab. Sogar das eigene Unternehmensleitbild sei oft nicht bekannt.

Die Idee, die horizontale und vertikale Kommunikation in Unternehmen zu optimieren, ist nicht ganz neu. Für Ansgar Zerfaß, Professor für Kommunikationsmanagement am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig, gehört die Erkenntnis, dass solche sogenannten weichen Faktoren entscheidend für die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens sind, seit



Ansagen von oben verwässern regelmäßig auf ihrem Weg durch die Instanzen. Und manche kommen überhaupt nicht an. Foto: F1 online/Fotofinder

### Emotionale Bindung an die Arbeitsstelle

Angaben in Prozent der Arbeitnehmer\*

Bindungsgrad	2001	2006	2011
hoch	16	13	14
gering	69	68	63
keine	15	19	23

\*ab 18 Jahre in Deutschland, Stand 2011

SZ-Graphic, Quelle: Gallup

gut 20 Jahren zum Standard: „Das Hauptproblem ist nicht, dass wir neue Strukturen brauchen, in denen die Kommunikation ihren angemessenen Platz hat. Sondern dass das, was eigentlich jeder weiß, nicht umgesetzt wird.“

Hin und wieder stoßen Unternehmen ein Kommunikations-Audit an. Doch nur wenige Chefs zeigen sich dabei enthusiastisch. „Mehr als die Hälfte der Erkenntnisse einer Mitgliederbefragung landet im Schrank“, sagt Zerfaß. Große, erst recht Dax-notierte Unternehmen beschäftigen zwar sogar spezielle Mitarbeiter zur Analyse und Optimierung der internen Kommunikation. Allerdings, so Zerfaß, „verhält es sich damit wie mit einer neuen Strategie. Jeder weiß, dass man sie braucht. Aber im Tagesgeschäft wird sie vernachlässigt, und man kommt erst bei Engpässen darauf zurück“.

Genau dort, bei den alltäglichen Abläufen, entstehen auch in Dieter Pfortners Unternehmen die größten Reibungen. Pfortner ist Gründer und Geschäftsführer eines zur Magnetto-Gruppe gehörenden Autokarosserie-Zulieferers im sächsischen Treuen. Gerade wenn schnelle Entscheidungen fallen sollen, beobachtet er einen „Bereichs-Egoismus“ vor allem zwischen der technischen und der Produktionsabteilung. Dann sieht sich der Chef als Moderator und Schlichter. „Hier fliegen schon mal die Fetzen, aber danach kann man ein Bier miteinander trinken.“ Offenheit sei besser als permanentes Misstrauen. Grundsätzlich hält er

seine Unternehmenskultur für intakt. Dafür sollen Teambuilding-Maßnahmen und Coachings sorgen.

Das Prinzip Transparenz hält Pfortner für wesentlich. Als er jüngst rollende Wochen ankündigte, also Durcharbeiten am Wochenende, um die Nachfrage der boomenden Autoindustrie zu befriedigen, stieß er zunächst auf breite Ablehnung. Nachdem er den Mitarbeitern aber offen erklärt hatte, dass es um die Zukunft des Unternehmens gehe, erhielt er 95 Prozent Zustimmung.

Als das Beratungsunternehmen Gallup im März seine jährliche Studie zur emotionalen Bindung von Mitarbeitern in Deutschland an ihre Firma veröffentlichte, war auch Pfortner alarmiert. Demnach haben 23 Prozent der Befragten innerlich gekündigt, 63 Prozent machen lediglich Dienst nach Vorschrift, und nur 14 Prozent fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden. Damit seine Mitarbeiter sich nicht innerlich verabschieden, will Unternehmer Pfortner sich zur weiteren Verbesserung der Unternehmenskultur externe Hilfe holen. Und schon mal als Vorgesetzter mit gutem Beispiel vorangehen, indem er sich zum Beispiel auch persönlich an den Wochenenden, an denen zusätzlich gearbeitet wird, blicken lässt: „Man muss die Begeisterung vorleben.“

### Der Chef sollte sich blicken lassen, wenn Mitarbeiter Extraschichten schieben

Mitarbeiterzufriedenheit und mangelnde Kommunikation sind auch ein Problem der Führungskompetenz. Zwar gehört Personalführung in jede Managerausbildung. Ob sie dann aber auch mit der nötigen Sensibilität angewandt wird, steht auf einem anderen Blatt. Cornelia Jeschek ist sicher, dass hier spezielle Weiterbildungen helfen können und empfiehlt, Führungskräfte auf dem Gebiet der Soft Skills zu coachen. Ein Ansatz, den Kommunikationsmanager Zerfaß unterstützt. Er ist davon überzeugt, dass Chefetagen in Zukunft mehr denn je den Fokus auf Personalführung und -entwicklung legen müssen, angesichts zunehmend flexibler Strukturen und dezentraler Unternehmen. „Bevor man Führungskräfte oder Mitarbeiter verliert, sollte man lieber hier investieren“, sagt er.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

**Der Bereich IuK/Rechenzentrum** im Bayerischen Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung ist einer der zentralen IT-Dienstleister für die öffentliche Verwaltung in Bayern. Unser Leistungsspektrum umfasst vor allem die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationsstrukturen (z. B. Behördennetz, Firewall und Sicherheitsdienste), Serverhosting, Hosting von Fachanwendungen, Konzeption, Entwicklung und Betreuung IT-gestützter Fachverfahren sowie Beratung von Behörden.

**Im Rahmen der Ausweitung unseres Dienstleistungsspektrums** suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt in München einen

### IT-Spezialisten (m/w)

für jedes der folgenden Aufgabengebiete:

- Anwendungsentwicklung, Technischer Anwendungsbetrieb, Anwendungsbetrieb (DMS), Serverbetrieb Windows, Backup/Recovery, Netzübergänge für das Bayerische Behördennetz

→ Detaillierte Informationen zu den einzelnen Aufgabengebieten sowie den Anforderungen finden Sie unter [www.statistik.bayern.de/ueberuns/stellenangebote](http://www.statistik.bayern.de/ueberuns/stellenangebote)

Informationen über unser Haus finden Sie unter: [www.statistik.bayern.de](http://www.statistik.bayern.de)

Schwerbehinderte werden bei ansonsten im Wesentlichen gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt. Die Bewerbung von Frauen wird begrüßt (Art. 7 Abs. 3 BVerfGE).

**Interessiert?** Dann freuen wir uns darauf, Sie kennenzulernen. Ihre aussagekräftige schriftliche Bewerbung richten Sie bitte bis spätestens **27. Juli 2012** an:

**Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung**  
Sachgebiet 11 – St.-Martin-Straße 47  
81541 München  
oder per E-Mail an: [bewerbungen@lstfad.bayern.de](mailto:bewerbungen@lstfad.bayern.de)

**WIR KÖNNEN VIEL FÜR SIE TUN!**

Wir sind der führende private Kabelnetzbetreiber in Bayern und suchen zur Verstärkung unseres Teams eine/n

### Buchhalter/in

**Tätigkeiten:**

- Führen von Debitoren-, Kreditoren- und Sachkonten
- Buchen des Anlagevermögens
- Durchführung von Monatsabschlüssen sowie vorbereitende Arbeiten zu Jahresabschlüssen
- Abwicklung des Zahlungsverkehrs

**Anforderungen:**

- Kaufmännische Ausbildung / Buchhalter/in / Steuerfachangestellte/r
- Erfahrungen im Bereich Buchhaltung
- PC-Kenntnisse (Word, Excel)

Wenn Sie darüber hinaus noch flexibel, engagiert und zuverlässig sind, dann sollten Sie sich bei uns bewerben. Wir bieten Ihnen einen interessanten und abwechslungsreichen Aufgabenbereich mit weiteren Entwicklungsmöglichkeiten in einem zukunftsweisenden Markt.

**Interessiert?** Dann senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen mit **Gehaltsvorstellung und frühestmöglichem Eintrittstermin** bitte an:

**Kabelfernsehen München**  
Servicenter GmbH & Co. KG  
Frau Petra Seibert  
Medienallee 24 · 85774 Unterföhring  
E-Mail: [bewerbung@cablesurf.de](mailto:bewerbung@cablesurf.de) [www.kms.tv](http://www.kms.tv)

CARE Deutschland-Luxemburg e.V. ist ein weltweit tätiges Hilfswerk für Nothilfe, Wiederaufbau und nachhaltige Entwicklungsprogramme. CARE DL ist Mitglied von CARE International und kann zur Projektumsetzung auf mehr als 70 Länderbüros zurückgreifen. Über und mit diesen Länderbüros werden Projekte identifiziert, erarbeitet und umgesetzt (mehr bei [www.care.de](http://www.care.de)).

Wir besetzen zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle des

### Generalsekretärs/der Generalsekretärin

Er/Sie bildet mit der stellv. Generalsekretärin den Vorstand, das Leitungsorgan von CARE.

**Mindestanforderungen:** Abgeschlossene Hochschulbildung; internationale und nationale Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit sowie Auslandsnothilfe; Managementerfahrung in vergleichbarer Position; Verhandlungssicherheit in Englisch und möglichst Französisch.

**Wir bieten:** Ein vielseitiges und interessantes Aufgabengebiet in einem internationalen Umfeld sowie die Unterstützung durch ein hoch motiviertes Team. Dienstort ist Bonn.

**Bewerbungen bitten wir bis zum 11. Juli** zu richten an den Präsidenten von CARE Deutschland-Luxemburg, Herrn Staatssekretär a.D. Herbert Scharenbroich, „persönlich“, Dreizehnmorgenweg 6, 53175 Bonn. – Weitere Informationen bei [www.care.de](http://www.care.de).

Die Stadt gehört mir. Jeden Morgen.

Sie machen aus einem guten einen besseren Morgen.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir Sie als

### Zeitungszusteller/-in

- Wir bieten Ihnen einen **sicheren Arbeitsplatz** in der Nähe Ihrer Wohnung!
- Sie haben Ihr **Geld schon verdient**, wenn andere in die Arbeit gehen!
- Optimaler Zusatzverdienst für **Rentner, Hausfrauen und Berufstätige!**

Wir suchen Sie als zuverlässigen und verantwortungsbewussten Zeitungszusteller/-in, ab 18 Jahre, zwischen 3.30 Uhr und 6.00 Uhr morgens für die Stadt und den Landkreis München.

Nutzen Sie diese lukrative Verdienstmöglichkeit und kommen Sie ins Team:

- auf 400-Euro-Basis oder mit 25% steuerfreiem Nachzuschlag
- in Teilzeit mit Lohnsteuerkarte und einem Personalfreistück der SZ.

**Wir freuen uns auf Ihr Interesse:**  
Tel.: 0800 / 5891585  
(gebührenfrei Servicehotline)  
E-Mail: [bewerbung.zusteller@sueddeutsche.de](mailto:bewerbung.zusteller@sueddeutsche.de)  
Online: [www.sueddeutsche-logistik.de](http://www.sueddeutsche-logistik.de)

Seien Sie anspruchsvoll.  
**Süddeutsche Zeitung**

IN VIA Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit, Diözesanverband München und Freising e.V. ist Träger von Einrichtungen bzw. Beratungsstellen in den Bereichen Jugendwohnen, Migration und Bahnhofsozialdienst.

Zum 01.08.2012 oder zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir für die Stabsstelle Finanzen und Zuschüsse in Teilzeit (25 Std./Woche) eine/einen

### Betriebswirtin/Betriebswirt

Eine detaillierte Stellenausschreibung finden Sie unter [www.invia-muenchen.de](http://www.invia-muenchen.de) (Aktuelles)

**IN VIA Geschäftsstelle**  
Barbara Igl, Vorstand  
Goethestraße 9, 80336 München

**PADOPLAN**  
Gesellschaft für Planung und Steuerung im Bauwesen  
Netzwerkgruppe aus Architekten und Ingenieuren

### Absolvent/-in Architektur FH/TU

Wir suchen die Begeisterung und Neugierde qualifizierter junger Menschen für Ihren Beruf

Wir bieten u.a. die Möglichkeit in drei Jahren die Eintragungsvoraussetzung für den Bdr. AK zu erreichen

Wir bearbeiten alle Leistungsphasen der HOAI.

**Kurzbewerbung** an PADOPLAN, Osterwaldstraße 10, 80805 München, Tel. 089 364077, Herrn Dotzauer, E-Mail: [info@padoplan.de](mailto:info@padoplan.de), [www.padoplan.de](http://www.padoplan.de)

Bayerische Akademie der Wissenschaften

Die Bayerische Akademie der Wissenschaften sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt **eine Verwaltungsgangestellte/einen Verwaltungsgestellten** in Teilzeit (50%), Vergütung nach E8 TV-L.

Ihr Aufgabengebiet umfasst Assistenzaufgaben für das Haushaltsreferat, insbesondere im Bereich Vergabe (z. B. Druckaufträge).

**Wir erwarten:**

- erfolgreich abgeschlossene Ausbildung als Bürokauffrau/Bürokaufmann oder vergleichbar
- gute Kenntnisse in den gängigen MS-Office-Anwendungen
- gute Kommunikationsfähigkeit, Engagement und Belastbarkeit sowie die Fähigkeit zu selbständiger, sorgfältiger und eigenverantwortlicher Arbeit
- Erfahrungen auf den Gebieten Vergaberecht, Haushalts- und Reisekostenrecht des Freistaats Bayern sowie im Vergabewesen sind wünschenswert

Weitere Einzelheiten finden Sie im Internet unter [www.badw.de](http://www.badw.de).

Die Akademie ist bestrebt, den Anteil von Frauen an den Beschäftigten zu erhöhen. Tätigkeit und Arbeitsplatz sind für Schwerbehinderte bedingt geeignet; sie werden bei im Wesentlichen gleicher Eignung bevorzugt eingestellt.

Ihre Bewerbung mit aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen richten Sie bitte bis **3. August 2012** an die Personalverwaltung der BADW, Frau A. Fiedler, Alfons-Goppel-Straße 11, 80539 München, 089/23031-137, [fiedler@badw.de](mailto:fiedler@badw.de).

**Münchner Wohnungsunternehmen**  
sucht **Leiter/in für**

### VERWALTUNG DER EIGENEN MIETOBJEKTE

Fundierte Erfahrung in der Verwaltung von Wohn- und Gewerbeliegenschaften ist erforderlich.

Kenntnisse im Bauträgergeschäft wären von Vorteil.

Schriftliche Bewerbungen erbitten wir unter [sz1903317@sz.de](mailto:sz1903317@sz.de).

**Haydn Energie Team**  
Menschen mit Energie

Technische Gebäudeausrüstung  
Energiemanagement  
Technischer Umweltschutz

Ingenieurbüro Haydn Energie Team GmbH  
Heininger Straße 80  
94036 Passau  
Tel. 0851 98919-0  
Fax 0851 8460  
E-Mail [het@haydn.de](mailto:het@haydn.de)  
[www.haydn.de](http://www.haydn.de)

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir ab sofort

### Diplom-Ingenieur/Bachelor/Master (m/w)

### Techniker (m/w)

### Technische Zeichner (m/w)

für die Planung der Technischen Gebäudeausrüstung  
Fachbereich Versorgungstechnik

**PYRAMIS**  
Pharma-Marktforschung GmbH

Wir sind ein Marktforschungsinstitut, das sich auf die Themenbereiche Gesundheit und Pharmazie spezialisiert hat. Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir eine(n) kreative(n), engagierte(n) und effizient agierende(n) Kollegen(in) mit hohem Interesse an medizinischen Themen und der pharmazeutischen Industrie.

**(Junior) Projektleiter „Qualitative und quantitative Marktforschung“ (m/w)**

**Ihre Aufgaben**

- Organisatorische und inhaltliche Leitung qualitativer und quantitativer Marktforschungsprojekte
- Moderation von Einzelgesprächen und Gruppendiskussionen mit Ärzten und Patienten
- Erstellung von Fragebögen, Datenmanagement und Qualitätskontrolle
- Akribische Auswertung und kundengerechte Aufbereitung qualitativer und quantitativer Befunde
- Untersuchungsadäquate Interpretation der Ergebnisse

**Ihr Profil**

- Abgeschlossenes Studium in den Bereichen (Wirtschafts-) Psychologie, Kommunikationswissenschaften oder Betriebswirtschaft
- Kenntnisse der qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden
- Hohe Sensibilität für Detailspekte und ausgeprägtes analytisches Denken
- Sicheres Auftreten, Kommunikationsstärke und Dienstleistungsmentalität
- Berufserfahrung in der pharmazeutischen Industrie oder in einem Marktforschungsinstitut / Berufseinsteiger mit Praktika in der pharmazeutischen Industrie, in Institutionen des Gesundheitswesens oder im Bereich Marketing

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen (inkl. Gehaltsvorstellungen).

PYRAMIS Pharma-Marktforschung GmbH · Karlsplatz 5 · 80335 München  
Telefon 089/5388665-0 · E-Mail: [info@pyramis-marktforschung.de](mailto:info@pyramis-marktforschung.de)

Wir suchen (m/w) für unsere Kunden im Großraum München

### Disponent Telefonzentrale

### Medizinische Assistenz (Kfm.)

### Empfangs-/Büroassistenz

### Schadensregulierer / Reiseversicherung

### Vertriebsmitarbeiter

### Lohn- u. Gehaltsbuchhalter

### Call Center Agents

### Einkäufer

**Personalhansa Zeitarbeits-GmbH**, Grimmerweg 6, 82008 Unterhaching  
[info@personalhansa-muc.de](mailto:info@personalhansa-muc.de)

**Wir bieten Ihnen Perspektiven**

Wir sind ein internationales Großhandelsunternehmen mit einem fast grenzenlosen Programm an Schläuchen und Armaturen für eine Vielzahl von Branchen, wie der Industrie- und Kanal-Reinigung, dem Anlagenbau, dem Tiefbau und der Landtechnik.

**Wir suchen für den PLZ-Bereich 90 - 97 einen**

### Vertriebsmitarbeiter Außendienst (m/w)

Ihre Aufgaben:

- Ausbau und Führung Ihres Verkaufsgebietes
- Neukundengewinnung
- neue Märkte bearbeiten

Ihr Profil:

- Kaufmännische und technische Qualifikation
- hervorragende kommunikative Fähigkeiten
- hohe Reisebereitschaft
- gute PC-Kenntnisse

Wir freuen uns über Ihre Bewerbung per E-Mail.

HÜCOBI GmbH | Lutz Hüttemann  
Oldernholz 6 | 33719 Bielefeld  
[bewerbung@hucobi.de](mailto:bewerbung@hucobi.de)