

## In Kontakt bleiben

Richtig netzwerken

So manchem Personaler geht es bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern wie einem Menschen mit Zahnschmerzen auf der Suche nach einem Arzt. „Beide verlassen sich lieber auf Empfehlungen, anstatt auf einen Eintrag im Branchenbuch“, sagt der Hamburger Business-Coach Tom Diesbrock. Wer da mitmischen will, braucht gute Referenzen, die zudem über die eigene Abteilung hinaus bekannt sind. Netzwerke heißt da das Zauberwort.

„In den Begriff wird manchmal mehr hineininterpretiert, als er tatsächlich beinhaltet“, sagt der Psychologe Diesbrock. Denn für ihn bedeutet Netzwerken schlicht, in Kontakt kommen und bleiben, und zwar mit Menschen, Unternehmen, Strömungen und Branchen. Und für den Karriereberater Theo Bergauer aus dem bayerischen Waldsassen sind es die drei KOs: Koordination, Kooperation und Kommunikation.

„Natürlich haftet dem Netzwerken immer etwas Berechnendes, etwas von Klüngeln an“, räumt Diesbrock ein. Das allerdings als Manko zu empfinden, sei völlig falsch, gibt er zu bedenken und kommt wieder auf den Vergleich mit dem Zahnarzt zu sprechen. „Es ist doch immer vorteilhafter, wenn man sich vertrauter ist oder zumindest fühlt.“ Und Bergauer fügt hinzu: „In unserer schnelllebigen Zeit sind Empfehlungen entscheidend und auch oft ein Garant für einen Vertrauensvorschuss.“ Dennoch gibt es gerade in Deutschland immer noch Vorbehalte.

„Dabei ist es im Grunde das Gleiche, wie einen losen Bekanntenkreis zu pflegen“, sagt die Hamburger Karriereberaterin Svenja Hofert. Das allerdings dürfe man nicht mit Freundschaften verwechseln. „Bei Netzwerkbeziehungen ist es völlig legitim, sich mal zwei Jahre nicht zu melden, sondern eben dann, wenn man etwas will“, sagt sie. Schließlich gehe es um ein Geben und Nehmen. Ein entscheidender Punkt, wie die Karriereberater sagen, denn die Balance ist wichtig.

Ebenso entscheidend ist, dass man seine Kontakte nicht wahllos knüpft. „Man kann das durchaus strategisch angehen und sich genau überlegen, in welche Kreise man vordringen will“, sagt Hofert. Dabei gelte es allerdings die Hierarchien zu beachten. „Meistens bewegt man sich beim Netzwerken innerhalb seiner Ebene“, sagt auch Bergauer. Nur an andere Ebenen andocken, empfehle sich, das nicht im eigenen Unternehmen zu tun.

Dennoch warnen die Business-Coaches vor falscher Scheu. „Natürlich kann man sich in der Kantine auch mal zum Chef setzen, wenn die Unternehmenskultur das erlaubt“, sagt Hofert. Eine Verabredung zum Italiener um die Ecke sei allerdings weniger angemessen. „Manchmal kann man auch die Kontakte pflegen, die man mit Kollegen außerhalb der eigenen Abteilung auf Seminaren, Schulungen, Messen und Festen geknüpft hat“, sagt Bergauer.

Diesbrock hält das Netzwerken auch aus prophylaktischen Gründen für unerlässlich. „Heute ist kaum ein Job sicher, und die wenigsten Jobs werden tatsächlich über Anzeigen vergeben“, sagt der Psychologe. Da sei es hilfreich, ausreichend Kontakte zu haben und sich einen gewissen Namen gemacht zu haben.

Wahllos sollte man seine Kontakte allerdings nicht knüpfen. „All die sozialen Netzwerke können hilfreich sein“, sagt Bergauer. Aber wer bei Facebook 500 Freunde hat, sei längst noch nicht automatisch gut vernetzt. Denn gerade in solchen Netzwerken werde vieles versprochen und wenig gehalten. „Natürlich kommt es auch auf die Qualität der Kontakte an und was sie einem möglicherweise bringen“, sagt er. Dabei gelte es auch, auf sein eigenes Image zu achten und selbst nicht in Verruf zu geraten. Diesbrock spricht von einer Win-win-Situation. Und Bergauer gibt als Slogan aus: „Pflege deine drei KOs, ohne k. o. zu gehen.“ dpa

## TERMINE

**Qualifizierungen** speziell für Frauen in den Bereichen „Catering, Service, Bewirtung“ sowie „Hauswirtschaft, Dienstleistung und Pflege“ gibt es ab dem 19. September bei der Bildungsstätte des Anna Haag Mehrgenerationenhauses. ☎ 07 11 / 9 52 55 - 902; www.annahaag-haus.de

Der Fachlehrgang zum **Gebäudeenergieberater (HWK)** bei der Bildungsakademie Handwerkskammer Region Stuttgart beginnt am 16. September. ☎ 07 11 / 16 57 - 607

Redaktion: STZW Sonderthemen  
Dagmar Engel-Platz



Die richtigen Mitarbeiter finden und das vorhandene Personal weiterentwickeln ist eine vorrangige Aufgabe in vielen Unternehmen. Personalabteilungen erfreuen sich daher erhöhter Wertschätzung. Foto: F1Online

## Vom Personaler zum Business-Partner

Das Berufsbild des Personalers wandelt sich – Ansprechpartner für Führungskräfte im Unternehmen

In vielen Unternehmen erfreut sich die Personalarbeit einer steigenden Wertschätzung. Erkennen doch immer mehr Vorstände und Geschäftsführungen, dass für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens die richtigen Mitarbeiter essenziell sind. „Es kommt daher zu einer immer stärkeren Verzahnung von Personalauswahl und -entwicklung“, sagt Ulrich Stadelmaier, der die Geschäftsstelle Stuttgart bei der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen (DGP) leitet. Mitarbeiter der Personalabteilungen müssten zusammen mit Unternehmensleitung und Fachabteilungen die entsprechenden Prozesse und Programme entwickeln, um beispielsweise Beschäftigte durch passende Anreizsysteme zu binden oder ihnen lebensphasenorientiert entsprechende Möglichkeiten zur Ausgestaltung ihrer Arbeit bieten zu können. „Nicht zuletzt müssen die Personalabteilungen die Führungskräfte dabei unterstützen, die Führungsrichtlinien, die in jüngster Zeit in vielen Unternehmen erarbeitet wurden, in konkretes, praxisnahes Führungsverhalten umzusetzen“, ergänzt Stadelmaier. „Hierbei kommt der Personalabteilung nicht nur die Rolle des Moderators und Mediators zu, sie muss auch mit hoher strategischer und konzeptioneller Kompetenz beraten und die Personalentwicklungssphäre des Hauses überzeugend vertreten.“

Solche Trends spiegeln sich allerdings nur bedingt in den Stellenausschreibungen für den Personalbereich wider. Anders formuliert: Die steigende strategische Bedeutung des Personalbereichs ist in den vergangenen zwölf Monaten eher qualitativ als quantitativ spürbar. So sind laut Adecco

Stellenindex, einer Gesamtschau der Jobanzeigen aus 40 Printmedien, zwischen Juni 2010 und Mai 2011 vor allem Bewerber mit kaufmännischen Ausbildungen – Personaldisponenten, Bürokaufleute und mit Abstand Buchhalter und Verwaltungsfachleute – gesucht. Sie machen mit fast 60 Prozent den größten Teil der erfassten Stellenanzeigen aus.

### Bedarf an Akademikern steigt weiter

Mehr als 2700 Offerten, die explizit dem Personalbereich zuzuordnen waren, hat Adecco im betrachteten Zeitraum erfasst. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum, der noch stark im Zeichen der Wirtschaftskrise stand, entspricht dies einem Plus von 15 Prozent. Aufgegliedert nach Branchen entfällt auf Personaldienstleister und -beratungen mit gut einem Viertel der Anzeigen der größte Teil der Jobangebote, gefolgt von der Industrie mit 19 Prozent sowie den Dienstleistern im Gesundheits- und Sozialwesen mit gut zehn Prozent.

Trotzdem, der Bedarf an Akademikern steigt weiter, nicht zuletzt wegen der „Aufwertung“ des Personalbereichs. „Hierfür wird ein hohes Maß an Qualifikation erwartet“, bestätigt Petra Reinholz, Geschäftsführerin der Adecco Personaldienstleistungen GmbH, „jede dritte Anzeige hat sich im betrachteten Zeitraum an Betriebswirte gerichtet, in insgesamt 39 Prozent der Fälle wird ein akademischer Abschluss vorausgesetzt.“

Auch Sascha Armutat, Leiter Forschung & Themen bei der Deutschen Gesellschaft

für Personalführung (DGFP), bestätigt, dass „sich das Berufsbild des Personalers stark wandelt“. Natürlich gebe es weiterhin die Rolle des Spezialisten, der zum Beispiel für Recruiting, Führungskräfteentwicklung oder Vergütungsmodelle verantwortlich sei. Auch bündeln noch immer viele Unternehmen die operativen standardisierten Personalaufgaben in Shared-Service-Centern, in denen Experten für administrative Prozesse arbeiten. „Aber der Personaler als Business-Partner dürfte, mit Blick auf das bei der DGFP stark nachgefragte Kompetenzentwicklungsprogramm, der bedeutendste Trend sein“, so Armutat.

Bei diesem Ansatz sind Generalisten aus dem Personalbereich die Ansprechpartner der Führungskräfte von organisatorischen Einheiten im Unternehmen, um als „Impulsgeber und HR-Sparringspartner“ (HR: Human Resources) zu fungieren, wie es Armutat ausdrückt: „Will die Werksleitung zum Beispiel eine neue Maschine einführen, dann wird der Business-Partner darauf hinweisen, welche Kompetenzen die Mitarbeiter zukünftig brauchen und wie diese Kompetenzen entwickelt werden können. Wenn die Entscheidung getroffen ist, treibt der Business-Partner dann die Entwicklung der neuen Kompetenzen voran – unterstützt von den Mitarbeitern im Shared-Service-Center.“ So lassen sich Impulse des Personalmanagements unmittelbar in die Entwicklung des Unternehmens einbinden.

Das bedeutet in Armutats Augen aber auch, dass die Durchlässigkeit zwischen Personalwesen und anderen Fachbereichen im Hause zunehmen wird – die Regel „einmal Personaler, immer Personaler“ also nicht

mehr unbedingt gelten muss. „Mehrere Studien haben gezeigt, dass Top-Personaler während ihrer beruflichen Karriere Zwischenstationen in Linienfunktionen bekleidet haben, etwa im Marketing, Vertrieb oder als leitender Manager“, sagt Armutat. Das erleichtere ihnen später, „auf Augenhöhe“ als Business-Partner agieren zu können.

### Gehälter abhängig von Branche und Region

Laut der Gehaltsstudie 2011 der Personalberatung Alma Mater steigen Hochschulabsolventen im Personalbereich mit typischen 40 000 Euro Jahresgehalt ein – die Hälfte liegt darüber, die Hälfte darunter. 50 Prozent aller Einstiegsgehälter von Hochschulabsolventen im Personalbereich liegen zwischen 35 000 und 43 000 Euro. Akademische Berufsanfänger im Personalwesen steigen laut Alma Mater damit genauso wie Absolventen ein, die im Marketing von Unternehmen beginnen – und ähnlich wie Trainees oder ITler. Teamleitergehälter beginnen im Durchschnitt bei 50 000 bis 55 000 Euro Jahresgehalt.

„Die Gehälter im Personalbereich hängen deutlich von Branche und Region ab“, sagt Ulrich Stadelmaier. „Diese Unterschiede bleiben oft auch bei der Entwicklung des Gehalts mit steigender Berufserfahrung bestehen.“ So sei es für Hochschulabsolventen, die zusätzlich einen MBA hätten, durchaus möglich, im Personalwesen großer Konzerne sogar mit 50 000 Euro einzusteigen. Michael Vogel

## „Eisherstellung ist Leidenschaft“

Handwerkliches Können, Erfindungsgeist und betriebswirtschaftliches Wissen – Speiseeishersteller ist ein Ausbildungsberuf

Vanille und Schoko sind zwar immer noch die Renner, aber die Trendsorten in diesem Sommer heißen Mango-Chili, Basilikum-Limone oder schwarzer Mohn. Die Rede ist von Eis. Lange Zeit wurde in Deutschland die Kunst der Speiseeisherstellung von Generation zu Generation weitergegeben. Erst seit 2008 gibt es eine Ausbildung zum Speiseeishersteller. „Ein Glück“, findet Annalisa Carnio von Uniteis, der Vereinigung der handwerklich arbeitenden italienischen Speiseeishersteller in Deutschland. „Durch die Ausbildung gibt es einheitliche Standards, vor allem bei der Qualität und der Hygiene.“ Denn Eisherstellung ist mehr als das Mischen verschiedener Zutaten in einer Eismaschine.

Handwerklich hergestelltes Eis kommt ohne Konservierungs- und Farbstoffe aus. Auf dem Ausbildungsplan der Lehrlinge steht neben der Pasteurisation der Lebensmittel, also dem kurzfristigen Erhitzen, auch der Umgang mit verschiedenen Lebensmitteln und Gewürzen. Die Auszubildenden lernen betriebswirtschaftliche Inhalte wie Buchführung, Wareneinkauf oder Logistik, und sie bekommen Tipps, wie sie mit den Kunden umgehen und wie sie neben Eis kleine Speisen oder Getränke servieren.



Eisherstellung lernen

Foto: dpa

Der 18-jährige Luca-Nicola Liberto absolviert die zweijährige Ausbildung zum Speiseeishersteller in einem Mannheimer Traditionsbetrieb. In der Berufsschule habe er bislang schon viel Neues gelernt, was nicht direkt mit Eis zu tun habe, sagt er. „Wir

erfahren viel über Rohstoffe oder Mikroorganismen und auch darüber, wie man einen Betrieb führt.“ Die Eisherstellung mache ihm aber am meisten Spaß. „Zurzeit bin ich noch hauptsächlich mit den Vorbereitungen beschäftigt: also mit dem Waschen und Einfrieren von Früchten, dem Putzen und der Lebensmittelhygiene.“

Später in der Ausbildung wird ihm sein Chef, der Mannheimer Eisdielenbetreiber Dario Fontanella, zeigen, wie man neue Eisorten kreiert. Dafür, sagt Fontanella, müsse man mit Herzblut dabei sein. „Eisherstellung ist Leidenschaft, nicht bloß Handwerk.“ Wenn eine neue Sorte im Geschmackstest überzeugt, sei das ein wunderbares Gefühl. In Deutschland geboren, entstammt Dario Fontanella einer italienischen Familie von Eisherstellern. Er war einer der Ersten, der jungen Menschen 2008 eine Ausbildung anbot.

Viele Ausbildungsbetriebe sind italienische Eiscafés, aber der Beruf kann auch in einer Konditorei erlernt werden. Die Lehrlinge lernen das Handwerk in der dualen Ausbildung im Betrieb und im Blockunterricht an Berufsschulen. Dieses duale System ist vielen italienischen Eisdielenbesitzern noch kaum bekannt, sagt Mario Dressino,

Berufsschullehrer an der Justus-von-Liebig-Schule in Mannheim. „Wir müssen vielen Italienern erst mal klarmachen, wie die Ausbildung hier funktioniert.“ Nach den Zahlen des Bundesinstituts für Berufsbildung in Bonn (BIBB) wurden seit 2008 im Jahr nur knapp 40 neue Ausbildungsverträge abgeschlossen. Dressino rät interessierten jungen Leuten deshalb, bei der Eisdielenbenennung zu fragen, ob es möglich sei, dort eine Ausbildung zu machen.

Nach der Lehre können Speiseeishersteller in einem Eiscafé oder einer Konditorei arbeiten, aber auch ein eigenes Geschäft eröffnen. „Viele Eisdielenbesitzer kommen langsam ins Rentenalter, und ihre Betriebe können übernommen werden“, sagt Uniteis-Sprecherin Carnio. Wer nach der Ausbildung noch weiterlernen möchte, kann in das zweite Lehrjahr der Ausbildungen zum Konditor, zum Fachverkäufer im Lebensmittelhandwerk oder zur Fachkraft im Gastgewerbe einsteigen.

Übrigens soll sich die Menschheit schon früh am Speiseeis erfreut haben. So beschreibt ein griechischer Dichter schon vor 2500 Jahren ein Gemisch aus Gletscherschnee, Früchten und Honig. dpa (www.uniteis.com)