

## Auch solide Leistung zählt

Suche nach den Besten

Der Fachkräftemangel verschärft sich, und Unternehmen werben um die Besten im „War of Talents“. Doch wer darf sich dazu zählen? Jeder hat seine Stärken, die er im Unternehmen einbringen kann, sagt Dr. Martin Meyer, Leiter Personalmarketing der Porsche AG, im Gespräch mit Christiane Siemann: Entscheidend ist es, die Mitarbeiter an der richtigen Stelle einzusetzen – und sie zu fördern.

Herr Meyer, wodurch zeichnen sich „Talente“ aus? Müssen sie Hochbegabung mitbringen?

Talente verstehen wir als Fähigkeiten und Kompetenzen, nicht als Beschreibung eines „Jahrhundert-Talentträgers“ wie Albert Einstein. Jeder Mitarbeiter hat Talente: eine Anzahl von Stärken, die er ins Unternehmen einbringt. Wir nehmen keine Unterteilung vor, ob jemand Talent besitzt oder nicht. Die Frage lautet: über welche Art von Begabung oder Eignung verfügt er. Ein Fußballverein kann einen hervorragenden Sportler einsetzen – aber wenn seine Stärke im Marathon liegt und nicht im Fußballspielen, ist sein Talent falsch eingesetzt und führt zu schlechten Gesamtergebnissen.

Jeder kann potenziell ein Talentträger sein?

Sowohl der Hauptschulabgänger als auch der Akademiker verfügt über Talente. Ob im akademischen oder gewerblichen Bereich – für Unternehmen gilt es herauszufinden, welche besonderen Stärken für den Erfolg des Betriebs notwendig sind, um dann im zweiten Schritt die passenden Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten zu finden. Jedes Unternehmen muss seine Zielgruppen definieren. Bei uns gehören genauso wie Hochschulabgänger Auszubildende dazu, von denen wir spezifische Kompetenzen erwarten und diese dann weiterentwickeln, beispielsweise fachliche Fähigkeiten oder aber auch soziale Eigenschaften wie Teamfähigkeit oder Kommunikationsstärke.

Warum werben Firmen so stark um die Besten?

Was heutzutage als Talent bezeichnet wird, hieß vor fünf oder zehn Jahren Potenzial- oder Leistungsträger. Der Mitarbeiter und sein Wissen sind extrem wichtig, gerade in Hightechunternehmen, und deshalb strengen sich alle an, auch vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels, die Mitarbeiter mit den zu ihnen passenden Begabungen möglichst früh zu finden und an sich zu binden. Talentmanagement ist ein Sammelbegriff für viele zielgruppenspezifischen Aktivitäten, angefangen beim Personalmarketing und der Rekrutierung bis



zur Personalentwicklung. Unser Ziel ist es, diese Talente für das Unternehmen zu gewinnen, weiterzuentwickeln und dauerhaft zu binden. Die einzelnen Mitarbeiter werden gefördert, beispielsweise mit speziellen Programmen für Einsteiger oder für den Führungskräfteaufbau.

Und welchen Stellenwert hat der Mitarbeiter, der „nur“ durch solide Arbeit glänzt?

Mitarbeiter, die eine dauerhaft solide Leistung bringen und mit den fortschreitenden Aufgaben und der technischen Entwicklung Schritt halten, bilden das Rückgrat eines jeden Unternehmens. Sie sind genauso wichtig wie hochinnovative Ingenieure, die im Bereich Forschung und Entwicklung arbeiten. Jeder bringt ganz bestimmte Talente ein. Ob und wie er sich dann weiterentwickeln will, liegt auch zu einem Teil in seiner eigenen Verantwortung.

„Der Wettlauf um die besten Köpfe“ ist Motto des 2. Jahresforums Personal & Wirtschaft am 28./29. Oktober in Köln, bei dem Dr. Martin Meyer sowie Personalvorstände von nationalen und internationalen Unternehmen zum Thema Talentmanagement referieren.  
www.personalwirtschaft-forum.de



Immer nur sitzen: im modernen Büro entfallen viele Tätigkeiten, die früher ein Mindestmaß an Bewegung garantierten.

Foto: Laif

## Momente der Entspannung

Ein ergonomischer Arbeitsplatz ist wichtig – aber der Büromensch sollte öfter mal aufstehen

Der Mensch will nicht ständig sitzen und auf einen Bildschirm starren. Brennende Augen, ein verspannter Rücken, Schmerzen im Handgelenk oder im Ellenbogen, die von der verkrampten Maushand herrühren, sind die bekannten Folgen. Aber im modernen Büro entfallen viele Tätigkeiten, sagt Ole Petersen, Chef der auf betriebliche Gesundheitsvorsorge spezialisierten Fit im Job AG, Winterthur, „die früher für eine gewisse Abwechslung und ein Mindestmaß an Bewegung sorgten“: zum Beispiel mal schnell einen Brief kopieren und eintüten oder eine Akte aus dem Schrank holen. Und auch der Gang zum Kollegen ein paar Zimmer weiter entfällt meist im E-Mail-Zeitalter, womöglich verzichtet man sogar auf den telefonischen Kontakt, denn Kommunikation findet weitgehend online statt.

Wer überwiegend sitzt, sollte seinen Arbeitsplatz nach ergonomischen Gesichtspunkten einrichten. Im Kundenservice-Center (KUC) der Bausparkasse Schwäbisch Hall gibt es per Knopfdruck verstellbare Schreibtische, an denen die Mitarbeiter auch im Stehen arbeiten können. „Wenn Schreibtische nur mechanisch verstellbar sind, dann wird das selten genutzt“, sagt Jürgen Ley, verantwortlich für das Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Der Mensch sei eben bequem.

Ein Schreibtisch, sagen Experten, sollte auf jeden Fall höhenverstellbar sein, mit einer Spannweite von 68 bis mindestens 76 Zentimeter Höhe. Wer einen starren Tisch hat und deshalb den Bürostuhl so hoch einstellen muss, dass die Füße nicht mehr den Boden berühren, braucht eine Fußstütze.

### Öfter mal ans Stehpult – und das Treppenhaus benutzen

Natürlich gibt es Schutzbestimmungen. Laut Bildschirmarbeitsverordnung muss beispielsweise die Arbeit am PC regelmäßig „durch andere Tätigkeiten oder Pausen unterbrochen werden“. Bei Schwäbisch Hall kann jeder Mitarbeiter des Kundencenters pro Stunde Telefondienst zehn Minuten sein Headset absetzen, den Arbeitsplatz verlassen und einen abgedunkelten Ruheraum aufsuchen. „Osterei“ wird er wegen seiner Form und Farbe genannt.

Solche Kurzpausen tragen laut Michael Treixler von Skolamed, ein Zusammenschluss von Experten auf dem Gebiet der individuellen wie betrieblichen Gesundheitsförderung in Königswinter, „zur zwischenzeitlichen Entspannung bei – sofern die Mit-

arbeiter die Pausen adäquat nutzen“. Wichtig sei, immer wieder die Muskulatur zu lockern. Das fängt damit an, dass man auch mal im Stehen telefoniert, sich am Stehpult mit der Kollegin bespricht – und anstelle des Fahrstuhls die Treppe benutzt.

Wer keine verkrampten Nacken- oder Armmuskeln möchte, muss aber auch Bildschirm und Tastatur wohlüberlegt anordnen. „Die vernünftige Aufstellung und Ausstattung des PC-Bildschirms und der Tastatur sind das A und O für gesundes Arbeiten“, sagt Armin Windel, Fachbereichsleiter Ergonomie bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). „Die Höhe des Monitors ist entscheidend“, bestätigt Physiotherapeut Michael Lierke aus Schwalbach am Taunus. „Damit die Nackenmuskulatur entspannt ist, sollten die Augen 30 Grad abwärts gerichtet sein.“ Auch ohne Winkelmesser finde jeder die beste Monitorhöhe: „Gerade sitzen, Augen schließen, dann die Augen wieder öffnen – wo geht mein Blick hin? Da sollte die Mitte des Monitors sein.“

Während der Bildschirm am besten mindestens 50 Zentimeter vom Kopf entfernt steht, darf die Tastatur nah an den Körper heran. Denn je weiter man den Arm ausstrecken muss, desto runder wird der Rücken. Zwischen Ober- und Unterarm sollte beim Tippen ein rechter Winkel entstehen. Gelkissen vor Maus und Tastatur schonen übrigens nicht nur die Handgelenke, sondern auch den oberen Rücken: „Das Nichtauflegen der Handflächen führt zu den meisten Beschwerden im Schulter-Arm-Bereich“, sagt Windel. Nacken- und Schultermuskulatur sind deshalb schon für kleine Veränderungen auf dem Schreibtisch dankbar.

Um Rücken, Hüfte und Beine zu schonen, muss mehr gemacht werden. Unter der Tischfläche brauchen die Beine genügend Freiraum und wollen nicht durch Schubladenelemente eingeklemmt werden. „Die Sitztätigkeit ist ohnehin für den Menschen unnatürlich“, sagt Physiotherapeut Lierke. Mehr als 60 Prozent seiner Patienten klagen über Rückenschmerzen, die auf die Büroarbeit zurückzuführen sind. Er plädiert für einen „dynamischen Sitzarbeitsplatz“. Manche schwören auf ein Ballkissen auf der Sitzfläche, es verhilft zu einer geraderen Position. Es gibt aber auch Bürostühle, die sich nicht nur in der Höhe und an der Lehne verstellen lassen, sondern komplett dynamisch sind. Die Sitzfläche passt sich den Bewegungen an.

Allerdings ist ein Stuhl mit beweglicher Sitzfläche nicht unbedingt gesünder als ein

konventioneller Stuhl, das zeigt eine Studie der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) in Hamburg. Dabei wurden vier dynamische Stuhlmodelle untersucht. Zwar spiele die Bauart des Bürostuhls für die Gesundheit eine Rolle, so das Fazit, wichtiger sei aber das Verhalten des Nutzers: Berufstätige sollten immer wieder zwischen Stehen, Sitzen und Bewegung wechseln.

Auch den Augen setzt die Bildschirmarbeit bekanntermaßen zu. Erstens ist der Monitor eine von hinten beleuchtete Fläche, also mehr oder minder eine direkte Lichtquelle. Dafür ist das menschliche Auge nicht gebaut. Außerdem schaut man längere Zeit aus weitgehend derselben Entfernung auf dieselbe Fläche.

### Den Augen setzt die Bildschirmarbeit zu

Das ermüdet die Ziliarmuskeln, die dafür sorgen, dass sich die Linsen so wölben, dass wir Gegenstände in unterschiedlichen Entfernungen scharf wahrnehmen. Vor lauter Aufmerksamkeit blinzeln wir außerdem seltener. Jeder Lidschlag aber befeuchtet das Auge und wäscht Staubpartikel von der Hornhautoberfläche. Blinzeln verschafft den Augen zudem einen Moment Dunkelheit – und somit Erholung.

Wer mit dem Rücken zum Fenster sitzt, sollte darauf achten, dass nicht Sonnenlicht oder Spiegelungen auf dem Monitor stören. Helfen können Jalousien – oder ein anderer Platz für Schreibtisch und PC. Und natürlich muss der Bildschirm flimmerfrei sein. „Sie haben ein Anrecht darauf, dass die dargestellten Zeichen scharf sind, verzerrungsfrei und dass Sie sie gut lesen können“, betont Armin Windel von der BAuA. Der Arbeitgeber müsse dafür sorgen, dass alte gegen bessere Geräte, etwa einen TFT-Monitor, ausgetauscht werden. Neben der Fachkraft für Arbeitssicherheit kann auch der Betriebsrat Ansprechpartner für die ergonomischen Aspekte am Arbeitsplatz sein.

„Der Arbeitgeber hat für seine Angestellten eine Fürsorgepflicht“, bestätigt Peter Groll, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Frankfurt. Wer auf seinem Bürostuhl ständig Rückenschmerzen bekommt, kann einen neuen verlangen, so sieht es das Arbeitsschutzgesetz vor. Groll rät zum „netten Gespräch“ mit dem Chef: „Das ist im Arbeitsrecht immer das Beste.“ Gisela Fechner

## Große Spanne

Gehälter der Leitenden

Die Managementberatung Kienbaum hat zwei aktuelle Vergütungsstudien für leitende Angestellte sowie Geschäftsführer kleiner Unternehmen vorgelegt.

Demnach sind die Gehälter der Leitenden gegenüber dem Vorjahr um 3,6 Prozent gestiegen. Durchschnittlich 100 000 Euro verdienen Leitende der zweiten Ebene pro Jahr, auf der ersten Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung 131 000 Euro. In 510 Unternehmen wurden dazu Daten von 5630 Positionen abgefragt. Von weniger als 50 000 Euro bis mehr als eine halbe Million Euro reicht die Spanne. Die Vergütung der meisten Führungskräfte liegt jedoch eng beieinander: 43 Prozent erhalten zwischen 50 000 und 100 000 Euro, 37 Prozent zwischen 100 000 und 150 000 Euro. Spitzenreiter ist die kaufmännische Gesamtleitung mit 157 000 Euro pro Jahr. Im Verkaufsinendienst kann man mit 85 000 Euro rechnen. Die erste Ebene erhält um 31 Prozent höhere Jahresgesamtbezüge als die zweite Ebene. Beispiel Vertriebsleiter: erste Ebene 143 000 Euro, zweite Ebene 114 000 Euro.

In Firmen mit einem Umsatz von 25 bis 50 Millionen Euro erhalten Leitende der ersten Ebene 108 000 Euro, in Unternehmen mit einem Umsatz von 500 bis 1500 Millionen Euro 162 000 Euro. Spitzengehälter erzielen Leitende der ersten Ebene in der Chemiebranche und der Mineralölverarbeitung mit 162 000 Euro – in der Bauwirtschaft sind es nur 107 000 Euro. Auf der ersten Ebene gab es 33 200 Euro Bonuszahlungen, auf der zweiten 18 500 Euro.

Anzeige

**Meistern Sie Ihre Zukunft!**  
Elektro Technologie Zentrum  
www.etz-stuttgart.de

Geschäftsführer von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu fünf Millionen Euro verdienen in diesem Jahr durchschnittlich 2,7 Prozent mehr. Die Gehaltssteigerungen sind seit Jahren auf ähnlichem Niveau. 593 Geschäftsführer in 414 Unternehmen wurden von Kienbaum befragt. Die Spanne reicht von weniger als 40 000 Euro bis deutlich mehr als 400 000 Euro im Jahr.

Ein Drittel verdient weniger als 110 000 Euro, ein weiteres Drittel bis zu 155 000 Euro. In Firmen mit 15 bis 20 Mitarbeitern verdient ein Geschäftsführer im Schnitt 166 000 Euro, mit bis zu fünf Mitarbeitern 111 000 Euro. Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu einer halben Million Euro zahlen 88 000 pro Jahr, Firmen mit 3,5 bis 5 Millionen Euro Umsatz 186 000 Euro. Eher geringen Einfluss hat die Branche oder der Wirtschaftszweig. An der Spitze liegen Handelsunternehmen (166 000 Euro), gefolgt von Dienstleistern (163 000 Euro) und produzierenden Unternehmen (160 000 Euro).

Mehr als 70 Prozent der Geschäftsführer haben studiert. Wirtschaftswissenschaftler stellen die größte Gruppe (52 Prozent) vor Ingenieuren (35). Eher selten vertreten sind Natur- und Geisteswissenschaftler (7) und Juristen (6). Geschäftsführer mit Promotion (12) verdienen im Schnitt 189 000 Euro, ihre Kollegen mit Universitätsabschluss 169 000 Euro, mit Abitur 159 000 Euro.

Erfahrung zählt: Gesellschaftergeschäftsführer im Alter von 35 bis 40 Jahren erhalten im Schnitt 128 000 Euro, von 50 bis 55 Jahren 166 000 Euro. Das höchste Gehalt beziehen Gesellschaftergeschäftsführer, die älter als 65 Jahre sind: 200 000 Euro. kn

## GUT GERANNT

Wer im Beruf erfolgreich ist, übernimmt auch als Marathonläufer eher die Führung. Dies hat eine Studie der Veranstalter des Frankfurt-Marathons im Vorfeld des Rennens (26. Oktober) ergeben. Bei der Befragung unter 3906 Läufern sei ein Zusammenhang zwischen beruflicher Karriere und persönlicher Bestzeit über die klassische 42,195-Kilometer-Distanz herausgekommen: Marathon-Teilnehmer mit einem Jahreseinkommen von mehr als 500 000 Euro wiesen demnach die schnellsten Zeiten vor. Der durchschnittliche Unterschied zwischen den Bestzeiten von Gering- und Topverdienern beträgt rund 16 Minuten. 47 Prozent der Starter in Frankfurt verfügen laut Studie über einen Universitätsabschluss, nur 14,7 haben einen Hauptschulabschluss. Mehr als 35 Prozent der Befragten sind auf Führungsebene beschäftigt. Arbeitslose machen unter den Langstreckenläufern lediglich einen Anteil von 0,7 Prozent aus. dpa

Redaktion: Gisela Fechner

www.baua.de; www.dguv.de/bgia