

Erfahrungsbericht einer Karlsruher Wirtschaftsingenieurin

Nicola Voss, Beraterin bei Andersen Consulting

Wenn man Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Versicherungswirtschaft in Karlsruhe studiert hat, liegt es nahe, ein Versicherungsunternehmen für den Einstieg in die Berufstätigkeit auszuwählen. Durch verschiedene Case Studies, ACCESS-Workshops und Firmenkontakt-Messen lernte ich sowohl die Versicherungs- als auch die Beratungsbranche etwas näher kennen. Dabei kam ich für mich schließlich zu dem Ergebnis, dass das Beratungsgeschäft als Berufseinstieg die reizvollste Herausforderung darstellt, auch deswegen, weil Versicherungsunternehmen in Deutschland noch immer eher konservativ und hierarchisch organisiert sind.

Für Andersen Consulting habe ich mich entschieden, weil es eine internationale und dynamische Firma ist, einen großen Namen hat und interessante Projektmöglichkeiten bietet. Alle Mitarbeiter können Präferenzen für den von ihnen gewünschten Bereich angeben. Ich gehöre der Market Unit Financial Services an und arbeite jetzt in meinem zweiten Projekt im Versicherungsbereich.

Der Einstieg

Nachdem ich mich bei Andersen Consulting beworben hatte, bekam ich postwendend die Bestätigung, dass meine Unterlagen eingegangen seien und bearbeitet würden. Wenige Tage später wurde ein Termin für ein erstes Telefoninterview vereinbart, dem eine Einladung zum Assessment Center

folgte. Bereits am Ende des eintägigen Assessment Centers wurde mir ein Vertrag angeboten. Ich hatte vierzehn Tage Zeit, um den Vertrag gründlich zu studieren. Die Entscheidung, das Angebot zu unterschreiben, ist mir leicht gefallen.

Meine erste Arbeitswoche bei Andersen Consulting Anfang Januar 1998 begann mit einem Orientierungsseminar in Frankfurt. Dem folgten drei interessante Wochen Schulung im Office in Sulzbach. In dieser Zeit wurden jedem Neueinsteiger die Informationen über das erste Projekt bekannt gegeben. Anschließend reisten wir nach St. Charles, in die Nähe von Chicago (USA), um dort unser Training im firmeneigenen Schulungszentrum fortzusetzen. In St. Charles kommen Andersen-Mitarbeiter aus aller Welt zu Fortbildungsveranstaltungen zusammen. Die Teams sind international zusammengesetzt, wodurch ein Gespür für interkulturelle Kommunikation gefördert und Aufgeschlossenheit für unterschiedliche Arbeitsweisen entwickelt wird. Zudem bekommt man einen nachhaltigen Eindruck von der Größe und Internationalität des Unternehmens.

Von der Schulung aus ging es dann direkt zu meinem ersten Projekt bei einer Versicherung in München. Aufgabe: Implementation eines Softwaresystems für das Portfolio-Management. Um das System entsprechend den Kundenanforderungen konfigurieren und installieren zu können, muss man die unterschiedlichen Geschäftsprozesse in einer Versicherung

kennen - ein guter Anknüpfungspunkt an mein Studium. Nach knapp zwei Jahren wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen. Danach wechselte ich nach Köln zu einem anderen Projekt bei einer Versicherung. Hier geht es darum, die Schadensbearbeitung so zu optimieren, dass die Kosten gesenkt werden und sich der Kundenservice gleichzeitig erhöht.

Die Beraterwoche

Da mein erster Wohnsitz noch immer Karlsruhe ist, sitze ich jeden Montag um 6.00 Uhr im Intercity nach Köln. In meinem derzeitigen Teilprojekt-Team sind fünf weitere Kollegen. Auch sie treffen zwischen 9.00 und 10.00 aus München, Hamburg, Zürich und Köln ein. In der aktuellen Projektphase geht es darum, den Kontakt zu den verantwortlichen Kundenmitarbeitern zu halten, durch die Implementierung auftretende Probleme zu lösen, die Umsetzung der neuen Prozesse voranzutreiben und den Fortschritt des Projekts regelmäßig zu kontrollieren.

Am Freitag nach 15.00 Uhr verlassen wir Köln mit dem Flugzeug, dem Auto oder der Bahn. Um 19.00 Uhr trifft mein Intercity wieder im Hauptbahnhof Karlsruhe ein - das Wochenende kann beginnen.

Die Firma

Die Beratung von Unternehmen ist eine komplexe Aufgabe. Letztlich

kommt es, wie Andersen Consulting es im Mission-Statement formuliert, darauf an: „To help our Clients create their Future.“ Erfolgreicher Wandel gehört zu den schwierigsten Herausforderungen eines Unternehmens. Dabei unterstützt Andersen Consulting seine Kunden umfassend. Es werden nicht nur Strategien entwickelt, sondern die Unterstützung reicht bis zum Abschluss der Umsetzungsphase. Diesen ganzheitlichen Beratungsansatz nennen wir Business Integration. Das heißt: Gemeinsam mit den Kunden entwickelt Andersen Consulting die Unternehmensstrategie und bringt sie unter Einbeziehung der Mitarbeiter mit der Technologie und den Prozessen in Einklang.

Andersen Consulting setzt im Wettbewerb auf moderne Technologien. Alle Mitarbeiter sind unabhängig von ihrem Standort weltweit durch die Knowledge Xchange-Datenbank verbunden, eines der größten Intranets seiner Art. Mit diesem System haben alle Mitarbeiter Zugriff auf das Know-how und die Erfahrung unserer Spezialisten auf der ganzen Welt.

Dot.Com-Launch-Initiative

Andersen Consulting ist Vorreiter auf dem Gebiet der eEconomy. Aber nicht nur, wenn es darum geht, große Kunden für das Internet-Zeitalter fit zu machen. So unterstützt Andersen Consulting innovative Start-ups im

Rahmen seiner globalen „Dot.Com-Launch“-Initiative dabei, ihre Produkte und Dienstleistungen schneller auf den Markt zu bringen. Dafür werden in den nächsten drei Jahren bis zu 1,2 Milliarden US-Dollar an Beratungsleistung und Know-How investiert. Als Gegenleistung erhält Andersen Consulting Beteiligungen an den Start-ups.

Im März wurde außerdem eine Kooperation mit Microsoft eingegangen, aus der das Gemeinschaftsunternehmen Avande entstanden ist, das eine neue Generation Internet-basierter Business-Anwendungen entwickeln wird.

Die Karrierestufen

Die verschiedenen Karrierestufen bei Andersen Consulting sind mit bestimmten Aufgabenstellungen verbunden. Der Einstieg erfolgt als Analyst. Dem schließt sich nach etwa 18 Monaten die Beförderung zum Consultant an. Nach ungefähr zwei weiteren Jahren die Beförderung zum Manager. Die nächsten Karrierestufen sind Associate Partner und danach Partner. Die Partner von Andersen Consulting sind die Inhaber der Firma.

Durch eine formelle regelmäßige Bewertung meiner Leistung erhalte ich ein Feedback über meine berufliche Entwicklung. Meine Leistung ist zudem Grundlage für die jährliche Neubestimmung meines Gehalts.

Auslandseinsatz

Andersen Consulting betreibt international Offices in 48 Ländern. Ein Auslandseinsatz ist zwar nicht die Regel, zumal in Deutschland ständig Berater gesucht werden, ist aber grundsätzlich möglich. Zwei meiner Kollegen haben einen kompletten Office-Wechsel vollzogen und sind jetzt als Berater für Andersen Consulting in Spanien und Südafrika tätig.

Auch wenn man selbst nicht im Ausland eingesetzt wird, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, im Rahmen eines Projektes in einem internationalen Team zu arbeiten. In Köln wirken Kollegen aus Südafrika, England, der Schweiz, Italien, Österreich und den Niederlanden mit.

Kollegen und Networking

Ein Berater muss sich einerseits beim Kunden mittels überzeugender Argumente durchsetzen können und andererseits Teamfähigkeit beweisen. Beispiel für die flache Hierarchiestruktur bei Andersen Consulting ist die Tatsache, dass Consultants eine Führungsverantwortung für Analysts übernehmen. Die enge Zusammenarbeit, das Bewusstsein, Verantwortung zu tragen und eine gute Arbeitsatmosphäre der am Projekt beteiligten Kollegen machen den Erfolg des Teams aus. Durch standortübergreifende Treffen und Konferenzen bietet Andersen Consulting seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, Kontakte zu Kollegen aufzubauen und zu pflegen.

Praktika und Diplomarbeiten

Ein Praktikum bei Andersen Consulting dauert mindestens zwei Monate

Fakten über Andersen Consulting	
Gründungsort/Jahr	Chicago (USA), 1989
Mitarbeiter weltweit/Deutschland	65.500 / 2.400
Zahl der Büros weltweit	Büros in 48 Ländern
Einstiegsmöglichkeiten	Projektbezogenes Management auf Zeit Analyst in einer von vier Competency Groups: Strategic Services, Process, Technology, Change Management
Adresse für Bewerbungsunterlagen	Andersen Consulting Recruiting Department Otto-Volger-Str. 15 65843 Sulzbach/Taunus
URL:	www.ac.com

und bietet eine gute Gelegenheit, Einblick in den Projektalltag zu erhalten und das Beraterleben kennenzulernen. Grundsätzlich läuft der gleiche Prozess wie bei einer Stellenbewerbung ab. Diplomarbeiten sind bei Andersen Consulting zur Zeit leider nicht möglich.

Ich selbst bin Mitglied im Uniteam Karlsruhe, ich hoffe, bei einer der nächsten Veranstaltung Studenten wieder eine Orientierungshilfe beim Thema Berufseinstieg zu sein. (ml)

Nicola Voss

- geboren 1970 in Flensburg
- 1986/1987 Erwerb des High School Diplomas in LosAlamos, New Mexico, USA
- 1991-1997 Studium des Wirtschaftsingenieurwesens, Fachrichtung Versicherungswissenschaft, an der Universität Karlsruhe (TH)
- 1995-1996 Studium an der Faculty of Economics der Rijksuniversiteit Groningen, Niederlande
- seit Januar 1998 Beraterin bei Andersen Consulting



Praktikum im A-Klasse-Werk von DaimlerChrysler in Rastatt

Cand. Wi.-Ing. Till Küppers

Die DaimlerChrysler AG ist mit einem Konzernumsatz von 150 Mrd. Euro in 1999 ein Gigant auf dem Automobilweltmarkt. Unter anderem der klangvolle Name des Unternehmens sorgt dafür, dass der Automobilhersteller ein Traumarbeitgeber für viele Absolventen ist.

Die Vielfalt und Auswahl möglicher Praktika in diesem Konzern können sich ebenfalls sehen lassen. Gleich in der Nähe von Karlsruhe gibt es eine gute Gelegenheit, eine moderne Fabrik in ihrer Struktur und Funktionsweise eingehend kennen zu lernen, und zwar in dem jungen Werk vor den Toren Rastatts, in dem seit 1997 das „Baby“ der Marke Mercedes, die A-Klasse, produziert wird.

Was wurde über diesen jüngsten Spross nicht geschimpft und geschrie-

ben, seit dem inzwischen legendären Elch-Test und seinen spezifischen Folgen für dieses Auto.

Die Wogen haben sich über die Zeit geglättet. Die A-Klasse wird von der Kundschaft gut angenommen und ist heute von deutschen Straßen nicht mehr wegzudenken.

Der Bereich, in dem ich ein dreimonatiges Praktikum absolvierte, war die Produktionsversorgung Logistik Endmontage.

Das Werk gliedert sich in drei große Bereiche: Rohbau, Oberfläche und Montage, die sowohl räumlich als auch organisatorisch getrennt sind. In der Montage erfolgt der komplette Inneneinbau des Fahrzeugs.

Die Aufgabe der Logistik ist es, die Versorgung der Montagebänder aufrecht zu erhalten. Aufgrund der großen und immer weiter wachsenden Teilevielfalt ist das nicht so trivial, wie

es auf den ersten Blick aussieht. Denn es gibt - aus diversen Vorlesungen bekannt - einen Interessenkonflikt zwischen möglichst hoher Versorgungssicherheit und möglichst geringer Lagerhaltung. Der Fokus hat sich aus Kostengesichtspunkten in der Vergangenheit immer mehr auf die zweite Komponente verschoben. Dieses Umdenken zieht allerdings auch Konsequenzen für die Versorgung nach sich. Die „klassische“ Belieferungsart mit Staplern in einem Pendelverkehr Puffer - Band lässt sich wegen wachsender Teilevielfalt und dadurch immer geringeren Mengen nicht mehr effizient abwickeln. Von daher geht der Trend zu einer anderen Form der Belieferung, dem Routenverkehr mit einem Kanbansystem. Das ist eine Art Zug, der in festem Takt die Verbauorte anfährt und bedarfsgesteuert das Material anliefern.

Dieser Routenverkehr wird im Werk Rastatt im Rahmen des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) in Workshoparbeit eingeführt. So ein Workshop dauert in der Regel vier Tage und die Teilnehmer bestehen aus operativen Mitarbeitern, Meistern, Planern, einem externen Berater und KVP-Unterstützer. Diesen zur Seite zu stehen war meine Aufgabe, d.h. die Arbeit umfasste die Vorbereitung des Workshops in Form von Datenerhebung und -analyse und der Organisation. Während des Workshops arbeiten alle Teilnehmer in Teams, um spezielle Aufgaben zu lösen bzw. Lösungen zu implementieren. Nach Beendigung folgte für mich die Nachbereitung, d.h. Erstellen eines Handouts mit Protokoll, Erstellen von Schulungsunterlagen und der ständige Prozess des Maßnahmencontrollings.

Die zwei Workshops, an denen ich teilnahm, erwiesen sich als äußerst interessant und machten viel Spaß. Vor allem die psychologische Komponente und das Bilden von Teamgeist waren gut beobachtbar. Denn zu Beginn lassen sich bestimmte Vorurteile zwischen der operativen Basis und dem administrativen Überbau nicht verbergen. Auch die dem Menschen eigene Abwehrhaltung gegenüber jeglicher Veränderung („haben wir schon immer so gemacht“) ist zu bekämpfen. Existieren jedoch ein Ziel und auch der Wille, etwas zu bewegen und zu verändern, entwickelt sich eine Dynamik, die ich nicht für möglich gehalten hätte. Und dann kommt auch der Spaß nicht zu kurz.

Meine zweite große Aufgabe bestand in einem analytischen Vergleich zwischen beiden oben genannten Belieferungsformen. Diese war eher theoretisch und erwies sich auch aufgrund des Verbots, Mitarbeiter zu „messen“ und dadurch einigermaßen valide Daten zu erhalten, als schwierig. Es war

aber eine gute Möglichkeit, sich mit Formeln „auszutoben“.

Um noch etwas zur Organisation der knapp drei Monate zu sagen:

Zu Beginn hatte ich die Möglichkeit, den Bereich in der Fabrik kennen zu lernen, indem ich Logistikmitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit begleitete und auch selbst am Band in bestimmten Bereichen mitarbeiten konnte. Dadurch bekam ich schnell einen Überblick über die Zusammenhänge und den Ablauf. Denn was man mit eigenen Händen „erfahren“ hat, kann man einfach besser beurteilen. Ein weiterer Vorteil ist der Kontakt, den man zu operativen Mitarbeitern und Meistern bekommt, auch wenn man als Student am Anfang oft in die Schublade „Student“ gesteckt wird. Dieser gute Kontakt und das Vertrauen, das sich dadurch aufbaut, hat mir dann später bei der täglichen Arbeit sehr geholfen. Daneben ist zu erwähnen, dass ich eigenverantwortlich arbeiten konnte und der Fokus auf langfristigen Projekten und nicht in der Bearbeitung kleinerer Aufgaben von Kollegen lag.

Die Möglichkeit, eine große Fabrik vor dem Berufsstart auch wirklich „von innen“ und nicht nur vom Schreibtisch aus zu sehen, kann ich nur jedem empfehlen. Denn das verhilft nicht nur dem „Ingenieur“ im akademischen Titel zu größerer Berechtigung, sondern hilft auch, eventuellen Konflikten im späteren Arbeitsleben nicht zu einseitig zu begegnen und Missverständnisse zu vermeiden. Daneben ist es interessant, einen Großkonzern auch mit seinen negativen Seiten wie der starken Politisierung von Maßnahmen und Entscheidungen und den daraus entstehenden Interessenkonflikten und Pattsituationen kennen zu lernen.

Und was begehrt das Studentenhertz mehr, wenn dabei auch die Arbeitsbedingungen und die Bezahlung stimmen? (uf)

Impressum:

Karlsruher Transfer

Universität Karlsruhe (TH)
Waldhornstraße 27
D-76131 Karlsruhe
Telefon 0721/608-3078
Telefax 0721/379824
Email transfer@vkw.org
URL www.vkw.org/transfer/
WAP wap.vkw.org

Herausgeber:

Verein Karlsruher
Wirtschaftswissen-
schaftler e.V. (VKW)

Chefred@kteur:

Ulrich Faisst (uf)
(V.i.S.d.P.)

Red@ktion:

Ulrich Löwer (ul)
Mathias Lorenz (ml)
Vladislav Lubojacky (vl)

Freie Mit@rbeiter:

Joachim Jaus (jj)
Till Küppers (tk)

Druck:

Idee, Satz & Druck
Scheffelstraße 52
76135 Karlsruhe
Auflage: 3000 Exemplare
Bezug:

Der Karlsruher Transfer
erscheint einmal pro Semester.
Er kann kostenlos von
Interessenten bezogen werden.

ISSN 0937-0803

Namentlich gekennzeichnete
Artikel geben nicht unbedingt
die Meinung der Redaktion
wieder. Die veröffentlichten
Beiträge sind urheberrechtlich
geschützt. Vervielfältigungen
jeglicher Art nur mit
Genehmigung der Redaktion
und der Autoren.

Familienbewußte Personalpolitik

- ein Erfolgsfaktor

(Knauth P., Hornberger S., Olbert-Bock S. und Weisheit J.)

Die Aufgabe der Unternehmensführung, den Wert des Unternehmens zu erhöhen und langfristig seine Überlebensfähigkeit sicherzustellen, wird in Zukunft noch schwieriger als heute.

Ein entscheidender Faktor für den unternehmerischen Erfolg werden dabei gut ausgebildete, leistungsstarke und kreative Führungskräfte und Mitarbeiter sein (Für eine bessere Lesbarkeit werden wir im folgenden die männliche Form verwenden, gemeint sind aber jeweils Frauen und Männer soweit nicht ausdrücklich etwas anderes hervorgehoben wird.). Die primäre Herausforderung der Personalpolitik besteht darin, geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren, dieses gewonnene qualifizierte Potenzial weiter zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden, um so einen effizienten Personaleinsatz zu gewährleisten.

Ein Weg, die Humanressourcen optimal zu nutzen, besteht darin, die Interessen des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter unter gleichzeitiger Berücksichtigung wirtschaftlicher und sozialer Aspekte zu vereinbaren.

Der familiäre Hintergrund fällt dabei zunehmend mehr ins Gewicht. Veränderte Familienformen (z.B. Dual-Career-Couples), ein verändertes Rollenverständnis der Frauen (z.B. Wunsch nach Beruf und Familie), das bei Männern und Frauen gleichermaßen hohe Bildungsniveau, der Fachkräftemangel

auf dem Arbeitsmarkt und nicht zuletzt die demographische Entwicklungen, erfordern eine familienfreundliche Einstellung der Führungskräfte.

Allerdings ist der mögliche Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik als Beitrag zu Motivations- und Produktivitätssteigerungen noch nicht im Bewusstsein vieler Führungskräfte verankert. Der Zwang, immer kurzfristig Erfolge vorweisen zu müssen, bremst natürlich die Entwicklung langfristig wirkender Konzepte zur Förderung und Nutzung der Humanressourcen.

Vor diesem Hintergrund hat die gemeinnützige HERTIE-Stiftung das Forschungsprojekt „Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Familienorientierte

Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik“ initiiert und gefördert (1995-2000).

Ziele dieses Projektes waren erstens die Erstellung einer Handlungsanleitung zur Umsetzung einer innovativen familienbewussten Personalpolitik für Unternehmen und zweitens die Ableitung von Handlungsmaximen für die Sozialpolitik des Staates, der Verbände und der Gewerkschaften aus den Forschungsergebnissen. Das Projekt setzte sich aus den folgenden vier Bausteinen zusammen:

(siehe Abb. 1)

- Betriebliche Modellversuche in verschiedenen Branchen sowie in Klein-, Mittel- und Großbetrieben für praxisnahe und maßgeschneiderte

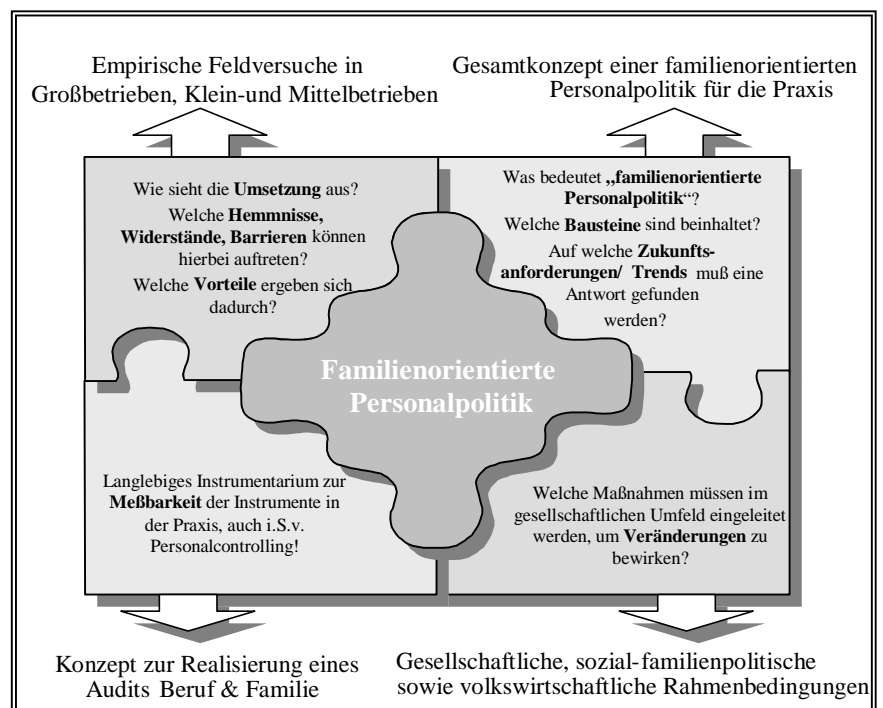


Abb.1 Familienorientierte Personalpolitik (Gemeinnützige HERTIE-Stiftung, Projektunterlagen, 1996)



Prof. Knauth, S. Hornberger, S. Olbert-Bock, J. Weisheit

Konzepte in den Unternehmen unter wissenschaftlicher Begleitung,

- Untermauerung der empirischen Ergebnisse mit theoretischen Überlegungen und Ableitung einer generalisierten Vorgehensweise,
- Integration der Standpunkte aller Interessentengruppen (Tarifpartner, Verbände, Politik, Kirche, Rechtsprechung, etc.),
- Implementierung eines dauerhaften Instrumentariums zur Selbsteinschätzung familienfreundlicher Maßnahmen in den Unternehmen mit der Zielrichtung der Einrichtung eines „Familienaudits“.

Die Autoren des vorliegenden Artikels waren für das Teilprojekt „Betriebliche Modellversuche in der Großindustrie“ verantwortlich. Ziele dieses Teilprojektes waren die Initiierung von Pilotmodellen und die Optimierung bestehender Modelle familienbewusster Personalpolitik. Durch umfangreiche Evaluationen wurde ein Konzept einer erfahrungsgestützten Vorgehensweise in Industriebetrieben zur erfolgreichen Implementierung und Optimierung von familienfreundlichen Maßnahmen entwickelt und überprüft.

Im Rahmen des vorliegenden Projektes erklärten sich vier Großunter-

nehmen von 24 angesprochenen zur Kooperation bereit. Die Aufgabe der Wissenschaftler waren, entweder Pilotmodelle in Zusammenarbeit mit den Betroffenen zu entwickeln, einzuführen und begleitend zu evaluieren (Telearbeit) oder bestehende Modelle (Erziehungsurlaub, flexible Arbeitszeit, Familienservice, Auslandseinsatz) in bezug auf die Thematik „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ auszuwerten.

Insgesamt wurden 371 Fragebogen, 58 Interviews und 17 Workshops in vier Großunternehmen aus der metallverarbeitenden, der chemisch-pharmazeutischen und der Elektro-Industrie ausgewertet.

Zentrale Ergebnisse aus den fünf Untersuchungsfeldern:

1. Einführung von flexiblen Arbeitsstätten und Telearbeit im Erziehungsurlaub (J. Weisheit)

- Qualifizierte Mitarbeiter konnten an das Unternehmen gebunden werden.
- Erziehungsurlauberinnen war durch die örtliche Flexibilisierung die

Verbindung von Beruf und Erziehungstätigkeit möglich

- Möglichkeit zu ungestörtem Arbeiten hat Konzentration/ Kreativität erhöht; Motivationsschub und daraus resultierende Produktivitätssteigerung bei den Telearbeiterinnen wurde im allgemeinen festgestellt.

• Eine spürbare Entlastung der Kollegen im Betrieb war durch Telearbeit festzustellen.

- Voraussetzung für erfolgreiche Telearbeit war die Bereitschaft zur Flexibilität von Mitarbeitern, deren Familien und deren Vorgesetzten.

• Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenz des Vorgesetzten war bei Unterstützung und Verständnis für die familiären Belange des Mitarbeiters vermehrt gefordert.

- Betreuungssituation der Kinder waren im allgemeinen unproblematisch und wurde durch Absprachen bzw. Vereinbarungen mit dem Lebenspartner, Verwandten, Freunden und/oder Nachbarn geregelt. Kinder gewöhnten sich an die Arbeitsphasen der Eltern zu Hause.

• Familienmitglieder erhielten einen Einblick in die Tätigkeit der Telearbeiter.

- Es gab Möglichkeiten zu mehr gemeinsamer Freizeitgestaltung mit der Familie.

- Beim Interessenausgleich zwischen Beruf und Familie traten keine Konflikte auf.

- Die Balance zwischen betrieblichen Erfordernissen und familiären Bedarfen des Mitarbeiters ist kontinuierlich gemeinsam zu suchen, um für alle Beteiligten das bestmögliche Arbeitsklima zu schaffen.

2. Ausgestaltung von Berufsunterbrechungen und -rückkehr (S. Olbert-Bock)

- Die personalwirtschaftliche Betreuung von Erziehungsurlauberinnen ist stärker von Improvisation als von gezielter Planung gekennzeichnet.

- Der rechtliche Anspruch auf Berufsrückkehr ist nur selten für die betriebliche Praxis eine juristisch ernstzunehmende Regelung. Der häufige Wunsch bzw. die Notwendigkeit auf eine Teilzeitarbeitsstelle zurückzukehren, ist in den meisten Fällen rechtlich nicht abgedeckt.

- Eine Teilzeitrückkehr ist damit an den „Goodwill“ des Unternehmens gekoppelt, sie wird damit ausschließlich von der kurzfristigen Bedarfslage bestimmt. Eine gezielte, längerfristige Planung der Berufsrückkehr ist bei einer herkömmlichen Personalpolitik nicht möglich. Wenn die Berufsrückkehr gelingen soll, wozu auch Qualifikationserhalt und Kinderbetreuung sichergestellt werden müssen, so bedarf sie einer neuen Art der personalwirtschaftlichen Betreuung beurlaubter Mitarbeiter.

3. Auslandsentsendungen von Mitarbeitern und deren Unterstützung durch einen Relocation Service (J. Weisheit)

Die Bedeutung eines Relocation Services beim Auslandseinsatz eines Mitarbeiters und dessen Familie wird

in allen Phasen des Auslandseinsatzes als wichtig erachtet[L1]. Insbesondere wurden vier Bereiche bei der Untersuchung von den Mitarbeitern als besonders wichtig herausgestellt:

- Für die Identifizierung und Auswahl von geeigneten Schulen sollten für Familien mit Kindern Hilfestellung angeboten werden. Beispielsweise sollten Unterstützung bei den Anmeldungsmodalitäten von Schulen und Kindergärten geleistet und Informationen über den Aufbau des jeweiligen Lehrplans gegeben werden, um gezielt Wissenslücken der Kinder schließen; es sollte aber auch eine Übersicht geeigneter Unterrichtsmaterialien bereitstehen.

- Es sollten mehr aktuelle und spezifische Informationen über Land und Leute gegeben werden, wie etwa ein „cross-cultural“ Infoworkshop über verschiedene Mentalitäts- und Verhaltensmuster der Einheimischen, und wie man ihnen adäquat begegnet, sowie eine „Schnupperreise“ vor Ort mit der ganzen Familie.

- Durch Hilfe beim Wohnungskauf, Aushandeln von Mietverträgen, Finden geeigneter Wohnorte sollte die Suche nach einem neuen Heim unterstützt werden.

- Kompetente Ansprechpersonen vor Ort sollten, z. B. durch die Übersetzung der bürokratischen Formulare Hilfestellungen bei der Erledigung üblicher Behördengängen, wie Bankangelegenheiten, Versicherungen, Einwohnermeldeamt leisten.

4. Flexibilisierung der Arbeitszeit (S. Hornberger, S. Olbert-Bock)

- Erst das Zusammenspiel mit den arbeitsbezogenen Faktoren, wie Arbeitsanforderungen, Koordinationsaufwand innerhalb der Gruppe oder Qualifikation der Mitarbeiter oder

die familienbezogenen Faktoren, wie Erwerbstätigkeit des Partners, beweisen flexible Arbeitszeitmodelle, unabhängig von ihrem Flexibilitätsgrad, ob sie Beruf und Familie erfolgreich vereinen.

- Die Familienfreundlichkeit kann erst dann ein Merkmal eines flexiblen Arbeitszeitmodells werden, wenn familienorientierte Handhabungsregeln, der familienbezogenen Flexibilität Priorität vor anderen Belangen der Mitarbeiter geben, gezielt in das Modell aufgenommen werden.

- Für eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung kann, entsprechend den individuellen Anforderungen, eine starke Ausrichtung auf maßgeschneiderte Lösungen für einzelne Mitarbeiter oder ganze Mitarbeitergruppen empfohlen werden.

5. Nutzung eines betrieblichen, familienbezogenen Services (S. Olbert-Bock)

- Die Kinderbetreuung ist der zentrale Engpass. Dem Betreuungsaufwand bei sehr kleinen Kindern steht der Wunsch nach frühzeitiger Rückkehr in das Erwerbsleben gegenüber. Um Betreuungspersonen finden zu können, wird Eltern von manchen Unternehmen ein Familienservice bereitgestellt. Dort hilft man den Eltern, die passende Betreuung zu finden und vermittelt entsprechende Betreuungspersonen.

- Ein ausreichendes Betreuungsvolumen und Verlässlichkeit seitens des Arbeitgebers sind wichtige Parameter. Sie sichern und stabilisieren die Koordination von Beruf und Privatleben. Mit Hilfe der angebotenen Dienstleistungen können die Eltern sehr kurzfristig die Betreuung ihrer Kinder sicherstellen und sie mit ihrem Arbeitsvolumen und den Flexibilitätsansprüchen des Arbeitsplatzes abstimmen.

Schlussbetrachtungen

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die strategische Bedeutung einer familienorientierten Personalpolitik in der Großindustrie i. a. nicht erkannt wird, da weitgehend traditionelle Führungsprinzipien und herkömmliche Leistungsanreizsysteme vorherrschen. Eine familienorientierte Ausrichtung eines Unternehmens erfordert weiterhin ein ganzheitliches Konzept statt aufeinander nicht abgestimmte Einzelmaßnahmen, wie sie häufig anzutreffen sind. Zusätzlich verlangt eine Individualisierung famili-

enorientierter Maßnahmen die Neustrukturierung innerbetrieblicher Kommunikationsabläufe. Sonst droht die Gefahr einer fachlichen und sozialen Abkoppelung der Mitarbeiter. Insbesondere ermöglicht selbst eine hoch flexible Arbeitszeitgestaltung nicht automatisch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Flexible Arbeitszeiten für Mitarbeiter mit Familie sind aber eines der wichtigsten Gestaltungsinstrumente.

Abschließend wird noch einmal auf die Wichtigkeit eines Perspektivwechsels hingewiesen. Damit familienorientierte Maßnahmen ihre volle

Wirksamkeit entfalten können, ist es notwendig, sie als Bestandteile eines ganzheitlichen Konzeptes in den Leitlinien des Unternehmens zu verankern. Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung einer familienbewussten Personalpolitik bleibt jedoch das Bewusstsein aller Führungskräfte, dass die Mitarbeiter nur dann ihr Potenzial optimal einbringen können, wenn ihren familiären Lebensbedürfnissen und -bedingungen im betrieblichen Alltag Rechnung getragen wird. (ml)

Ein Flug im Cockpit gefällig?

- Praktikum bei Lufthansa Cargo in Atlanta -

Cand. Wi.-Ing. André Buba

Von einem Praktikum, Spring Break, Jack Daniel's und vielem mehr in den U.S.A.

Nachdem ich schon mein technisches Praktikum in den Labors von Agfa-Gevaert verbracht habe, wollte ich diesmal unbedingt mein kaufmännisches Praktikum im englischsprachigen Ausland absolvieren. Das bedeutete: jede Menge Bewerbungsschreiben und Vorstellungsgespräche. Mitten in meinen Bemühungen warf ich einen Blick in die VKW – Praktikantenbörse. Dort bot Lufthansa Cargo ein Praktikum in den U.S.A. an, wo ich mich direkt bewarb. Nach einem gut verlaufenen, telefonischen Interview, in dem es hauptsächlich um Computer- und Englischkenntnisse sowie den Praktikumszeitraum ging,

sah das ganze schon recht vielversprechend aus. Mit dem Erhalt des „Letter of Agreement“ war dann mein Praktikum in Atlanta unter Dach und Fach.

Nicht ganz ein halbes Jahr später, im Oktober 1999, war es dann auch endlich soweit. Mit 55kg Gepäck wurde ich schon am Lufthansa Schalter im Frankfurter Flughafen von Mitarbeitern der Lufthansa Passage mit einem freundlichen „Hallo Herr Kollege“ zum Flug nach Atlanta begrüßt.

Atlanta entpuppte sich als die Metropole der Südstaaten. Mit über drei Millionen Einwohnern ist diese Stadt das zwölftgrößte Ballungszentrum der U.S.A. und stellt mit dem Hartsfield International Airport den größten Flughafen der Welt. Wer sich hier jedoch auf die Suche nach Südstaatenroman-

tik begibt, tut sich schwer. Vom dem alten Süden, wie er in „Vom Winde verweht“ beschrieben ist, findet sich nichts mehr.

Atlanta machte auf mich den Eindruck einer fast geteilten Stadt, deren imaginäre Grenze sich auf einer Ost-West Achse in der Höhe von Downtown erstreckt. Die Gegend südlich von Downtown war bis auf den Flughafen den Wohnungen der Afro-Amerikaner vorbehalten, die mit 65% den größten Bevölkerungsanteil stellen. Den Norden teilen sich die Weißen und kleinere Gruppen wie die asiatischer oder mexikanischer Abstammung. Wie oft habe ich die Warnung gehört, im Süden Atlantas schon bei Abenddämmerung den Interstate nicht mehr zu verlassen, vor allem

wenn gerade nachts jede Ecke und Straße der Stadt fast gleich aussieht.

Untergekommen bin ich zuerst nur knapp nördlich dieser Grenze: in einer Jugendherberge, was sich allerdings wegen den dortigen Zuständen als Fehler erwiesen hat. Es bot sich dann aber die Gelegenheit, daß ein anderer deutscher Praktikant mir ein Zimmer im Hause seiner Vermieterin vermitteln konnte und das zu einer Miete, die für die Ausstattung des Hauses deutlich unterhalb des Durchschnittes lag.

Das Praktikum bei Lufthansa selbst hat zerfahren angefangen. Arbeiten sollte ich im Headoffice der Lufthansa Cargo AG im Lenox Tower, einem Hochhaus, das mitten im Geschäfts- und Vergnügungsviertel Buckhead steht. Das Headoffice in Atlanta, ATL G1, ist für die Tätigkeiten der Lufthansa Cargo für das Gebiet der U.S.A., Canada und Mexico verantwortlich.

Offensichtlich war das Projekt, für das ich das nächste halbe Jahr eingeteilt war, kurz vorher der Rationalisierung zum Opfer gefallen, so dass ich die erste Woche recht orientierungslos verbracht habe. Nach kurzer Zeit bekam ich aber mit einigen Projekten im Bereich Sales, Planning und Controlling ausreichend und interessantes zu tun. Eines bestand darin, jede Woche Aufschluss über die aktuelle Marktentwicklung und -situation in den verschiedenen Lufthansa Cargo Verkaufsregionen zu erlangen. Dies umfasste das ganze Gebiet der U.S.A. sowie Mexico und erledigte ich hauptsächlich durch Telefonate. Für den Forwarder Development Manager hatte ich einen Business Partner Plan 2000 zu entwickeln und die Einführung sowie abschließende Bewertung eines Konzeptes für Mittelstandsspediteure durchzuführen. Mein interessantestes und umfangreichstes Projekt war die Entwicklung und Implementierung eines wöchentlichen Reporting Systems, das Aufschluss

über die Ladefaktoren und Auslastung aller frachtführenden Flüge der Lufthansa Cargo aus dem Gebiet der U.S.A., Kanada und Mexico nach Deutschland gibt und mit dem dann die wöchentliche Budgeterfüllung bemessen wird. Dieses System stellte ich u.a. in Präsentationen den Sales-Mitarbeitern und Managern des Office vor.

Mit den fünf Praktikanten waren fast 20 Mitarbeiter in dem Office beschäftigt, wobei ungefähr 40% der Festangestellten Amerikaner sind. Die meisten Kollegen waren sehr freundlich und hilfsbereit und auch bei aufkommenden Stress fand ich für meine Fragen immer ein offenes Ohr. Angesprochen haben wir uns, so wie es in Amerika üblich ist, immer mit Vornamen, und überhaupt wurde auf einige Förmlichkeiten und Formalitäten, wie sie in Unternehmen in Deutschland vorherrschen, größtenteils verzichtet, was aber keine Abstriche am Arbeitsdruck bedeutete.

Besonders toll war das Gefühl, eigenständig und eigenverantwortlich Projekte zu bearbeiten, die direkt aus dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich meiner Vorgesetzten herauska-

men. Diese überliess sie mir bis zum endgültigen Abschluss und vertrat sie wiederum gegenüber ihrem Vorgesetzten. Dazu gehörte auch, daß sie den Termindruck durchaus an mich weitergab, wodurch das Wort Überstunden auch in der englischen Sprache für mich kein Fremdwort blieb. Das Verhältnis zu meiner Vorgesetzten hätte nicht besser sein können. Man merkte aber auch, dass das Arbeitspensum in ihrem Bereich recht hoch lag. Von ihr am Wochenende verfasste Emails, die ich dann am folgenden Montag bearbeitete, waren keine Seltenheit.

Als Teil des Praktikums wurde ein zweiwöchiger Einsatz der Praktikanten am Flughafen eingeführt, hauptsächlich um den operativen Ablauf im Verkaufsbüro und in der Frachtkommissionierung (Handling) für die Flüge näher kennenzulernen. Dabei unterstützte ich einen Sales Representative bei einem Kundenbesuch und die Mitarbeiter im Call Center des Verkaufsbüro bei ihren Aufgaben. Eine ganz andere Arbeitswelt eröffnete sich mir im Handling. Hier wird die Fracht der Kunden auf Paletten zusammengestellt oder in Container verpackt, für die Verladung und den Transport mit



*Eine Boeing 747-200 F kann gleichzeitig durch die hochklappbare Nase und durch eine seitliche Frachttür im Rumpfheck beladen werden.
Foto: Werner Krüger / Lufthansa*



Auf dem Rollfeld des Hartsfield International Airportes am Lufthansalinienflug

dem Passagierflugzeug oder dem Frachter bereit gemacht. Endlich gab es Flugzeuge zum Anfassen, das Beladen einer Boeing 747 Frachtmaschine vor den Abfertigungshallen miterleben und den Flugzeugen bei Start und Landung direkt vom Rollfeld aus zusehen.

Ein besonderes Erlebnis war die Fahrt mit dem Lufthansa-Servicewagen zum internationalen Terminal, um den Passagierlinienflug mit Frachtdokumenten und noch einigen „Shipments“ zu beliefern. Dazu ging es zuerst entlang der Servicestraße innerhalb des Flughafens, durch eine nicht allzu scharfe Sicherheitskontrolle und quer über das Rollfeld zum Stellplatz des Lufthansalinienfluges. Dort konnte ich dann das Verladen der Container beobachten und auch mal einen Blick in das Lower Deck unter dem Passagierdeck werfen.

Nie werde ich das Miauen der Katze vergessen, die ich in der Belandezone des Linienfluges abliefern und zu-

rücklassen musste. Später sah ich noch, wie sie in ihrem Käfig auf ein Förderband verfrachtet wurde und im Bulk-Department des Airbus verschwand.

Die Frachtmaschinen, die Lufthansa Cargo im Einsatz hat, sind alle entweder vom Typ der bekannten Boeing 747, dem sogenannten Jumbo, oder dem Boeing MD11F Frachter.

Gleichzeitig werden zu diesen Kapazitäten noch die der Lower Decks auf den Passagierflugzeugen verkauft.

1998 erzielte die Aktiengesellschaft einen Umsatz von 3,8 Mrd. DM und machte dabei einen Profit von 0,2 Mrd. DM. Mit einer Flotte von 11 Maschinen und einer Mitarbeiteranzahl von 4971 (1998) ist Lufthansa Cargo die größte Frachtfluglinie für größere Frachtstücke in der Welt. Mit der Einführung der sogenannten „Time definite services“ 1998 setzte die Gesellschaft im Luftfrachtmarkt neue Maßstäbe.

In Atlanta selbst und in der näheren Umgebung sind sehr viele deutsche Unternehmen ansässig und man trifft dort auch sehr viele deutsche Praktikanten, mit denen sich jederzeit etwas unternehmen lässt. Wer mal nach Atlanta kommt, um dort ein Praktikum zu machen, wird immer dienstags ca. 22.00 Uhr im Moes&Joes, einer Kneipe in den Virginia Highlands, auf ausreichend andere deutsche Praktikanten stoßen. Wochenendausflüge nach Charleston, eine wunderschöne Stadt mit eu-

ropäischen Charakter, oder Savanna (wo ist bloß die Bank von Forrest Gump geblieben?) waren dort recht schnell vereinbart. Gemeinsames Paintball-Spielen mit an die 15 Praktikanten war ebenfalls eine Unternehmung in dieser Zeit. Schade nur, dass wir gegen die besser ausgestatteten und erfahreneren Amerikaner fast keine Chance hatten.

Atlanta ist die Stadt für unermüdlige Partygänger, was ich selbst ausgiebig genossen habe. Die Stadtviertel Buckhead und Midtown bieten abends ausreichend Clubs, Diskotheken und andere Vernügmöglichkeiten. Man muß sich nur damit abfinden, dass alles recht teuer ist. Das gilt nicht nur für den Cover solcher Clubs, sondern ganz besonders für die normalen Lebenshaltungskosten. Es fängt beim Käse und Bier an und endet bei den Mieten. Als Ausgleich hat man sich aber immer wieder gefreut, wenn man für eine Gallone Benzin nur 1,10 US-Dollar zahlen musste oder sich wieder eine der Markenjeans oder eine Khaki für ca. 30 bis 40 US-Dollar in einem der vielen Outlet-Stores leisten konnte.

Es ist äußerst ratsam, sich ein Auto anzuschaffen, wenn man abends oder sonst wann irgendwas unternehmen möchte. Zwar existiert in Atlanta ein öffentliches Nahverkehrssystem in Form einer Hoch- oder U-Bahn, aber mit den zwei großen Strecken kann man bei weitem nicht alles in der Stadt erreichen. Ich selbst war dann stolzer Besitzer eines Honda Accords.

Allein das Anmelden des Autos im Tag-Office (Kraftfahrzeugamt) und das vorige Ablegen des notwendigen Emissionstests waren Ereignis für sich. Nur durch solche Erlebnisse lernt man dann die amerikanische Lebensweise richtig kennen.

Mein Auto nutzten wir dann auch für eine lange Rundtour durch die Südstaaten. In Lynchburg, Tennessee,

konnten wir das Barrelhouse der Jack Daniel's Distillery besichtigen und Herstellung des Whiskeys miterleben. Ich habe mich plötzlich mitten im Jack Daniel's Werbespot gefühlt, der im deutschen Fernsehen ausgestrahlt wird. Sage noch mal einer, Werbung würde alles verfälschen. Reeller kann der Spot nicht sein. In Nashville war es dann Pflicht, in einer der vielen Bars Countrymusik live mitzuerleben, in Memphis Elvis Graceland zu besichtigen und abends im B. B. King's Blues Cafe Blues zu hören.

Unverzichtbarer Bestandteil war dann in New Orleans an Mardi Gras teilzunehmen. Mardi Gras ist der dortiger Karneval und wird massenhaft mit Umzügen von bis zu 5 Stunden Dauer gefeiert. Auf die Frage, wozu aber immer nur Halsketten von den Umzugswagen geworfen wurden, konnten mir auch die Amerikaner keine Antwort geben.

Den krönenden Abschluss meines U.S.A.-Aufenthaltes bildete eine Tour mit anderen Lufthansaangestellten nach Panama City Beach an den Golf von Mexico zum Spring Break der Studenten. Dorthin kommen jedes Jahr zahlreiche Studenten aus allen Teilen der Südstaaten, um die vorlesungsfreie Zeit ausgiebig an den weißen Sandstränden mit wilden Parties und



Verstaute Fracht innerhalb eines Boeing 747-200F Frachters, die auf speziellen Paletten in den Boden des Hauptdecks regelrecht eingeklinkt worden ist.

mehr zu verbringen. Ein Besuch von La Vela, der größten Disko in den U.S.A., lohnt sich auf jeden Fall.

Auf dem Rückflug habe ich dann tatsächlich Start in Atlanta und Landung in Frankfurt im Cockpit miterlebt. Mit Kopfhörer ausgestattet konnte ich die Gespräche zwischen Tower und Cockpitbesatzung verfolgen, sie zu deuten war aber auch nach einem halben Jahr Dauerenglisch gar nicht so leicht. Die Leichtigkeit und Gelassenheit der Piloten beim Start war beeindruckend. Bei dem Betrieb auf dem größten Flughafen der Welt mit einer

Landung und einem Start alle 10 sec. kein leichtes Unterfangen. „Alles Routine“, bekam ich zu hören.

Wieder in Deutschland erlebte ich noch am Frankfurter Flughafen eine Art Erwachen. Hatte ich mich zu sehr an die amerikanische Umgangsweise gewöhnt? Jedenfalls irritierte mich die Unfreundlichkeit der Menschen und die Tatsache, dass kaum einer mit dem anderen ins Gespräch kam. Ein wenig fühlte ich mich in der gewohnten Heimat fremd.

Erwähnen möchte ich noch, dass zu einem Praktikum in den U.S.A. ein Visum erforderlich ist. Dazu wendet man sich am besten an Organisationen wie „Council on International Educational Exchange (CIEE)“ (www.ciee.org), die dann auch Krankenversicherungen u.a. für den Zeitraum anbieten. Ansonsten kann ich das Praktikum bei Lufthansa empfehlen und ich denke, ich hatte es recht gut und meine Erwartungen wurden größtenteils erfüllt. Auch das Kennenlernen der amerikanischen Kultur und Lebensweise möchte ich nicht missen, und erst recht nicht die Erfahrungen, die ich gemacht habe. (uf)

