

Newsletter Nr. 15

November 2009



Herzlich willkommen!

Der fünfzehnte Newsletter von CVE career-vision-europe beschäftigt sich zunächst in einem Artikel von Klaus Schöffner mit dem Führungskräfte-Coaching. Am Beispiel der AUMA Riester GmbH & Co.KG wird die Entwicklung und die Vorteile des Coachings beschrieben. Das Thema Work-Life Balance bildet auch in diesem Newsletter einen weiteren Schwerpunkt. Im Mittelpunkt steht diesmal die Chance der Bindung von Mitarbeitern durch Förderung und Work-Life Balance. Auf die Entwicklung der eigenen Employability weise ich auch immer wieder in meinen Seminaren hin. Im Dezember findet eine Jobmesse in Luxemburg statt. Dort werde auch ich als Karriereberaterin vor Ort sein. Deshalb gibt es im Rahmen der „Work and Study“ Reihe ein paar Tipps für die Jobsuche und Bewerbung in Luxemburg und in Frankreich.

Ihre Angela Resch

Führungskräfte-Coaching: Ein Wegbegleiter für die ersten 100 Tage

Aller Anfang ist schwer. Das gilt auch für frischgebackene Führungskräfte. Deshalb stellt der Hersteller von elektrischen Stellantrieben und Armaturengetrieben AUMA Riester, Müllheim, allen neuen Führungskräften in der Fertigung in der Startphase einen Coach zur Seite. Was zunächst ein Angebot war, ist heute Standard. Denn AUMA hat erkannt: So lassen sich viele Startschwierigkeiten vermeiden.

„Unser Unternehmen ist rasant gewachsen“, sagt Thorsten Schardt, Leiter Fertigung bei der AUMA Riester GmbH & Co. KG im südbadischen Müllheim. Arbeiteten 1992 für den Hersteller elektrischer Stellantriebe und Armaturengetriebe noch 700 Mitarbeiter weltweit, so beschäftigte das Familienunternehmen 2004 bereits rund 1200 Mitarbeiter. Und aktuell stehen circa 1600 Mitarbeiter auf dessen Gehaltsliste, wovon circa 550 im Stammwerk in Müllheim arbeiten. Ein Wachstumsmotor war neben der Qualität der AUMA-Produkte, dass das Unternehmen schon früh auf Internationalisierung setzte. 1974 gründete das Unternehmen seine erste Vertriebstochter in den Niederlanden. Heute hat AUMA Verkaufsgesellschaften auf allen Kontinenten und Produktionsstätten in den USA und Indien. Jedes Wachstum bringt aber auch neue Herausforderungen mit sich. So stiegen zum Beispiel im Lauf

der Jahre die Anforderungen an die Führungskräfte in der Produktion. Außerdem vergrößerten sich die Führungsspannen, weshalb die Führungskräfte aufgrund ihrer zahlreichen Organisations- und Koordinationsaufgaben weniger Zeit zum Betreuen ihrer Mitarbeiter hatten. Manche Führungskraft fühlte sich denn auch zuweilen mit der Mitarbeiterführung überfordert. Laut Schardt aus „nachvollziehbaren Gründen“. Schließlich handelte es sich bei den Führungskräften in der Produktion zumeist um Facharbeiter, „die eigentlich nie, außer teilweise in ihrer Meisterausbildung, für das Führen von Mitarbeitern qualifiziert worden waren“. Hinzu kam: Lange Zeit existierte in der Fertigung von AUMA kein gemeinsames Führungsverständnis. „Jede Führungskraft führte – überspitzt formuliert – ihre Mitarbeiter so, wie sie dachte, dies sei richtig“, bringt Schardt die Situation vor fünf, sechs Jahren auf den Punkt.

Führungskompetenz ausbauen

Je größer das Unternehmen wurde, umso klarer wurde: Hier muss etwas geschehen. Also entschied die Unternehmensführung 2005, ein Weiterbildungsprogramm für die Gruppenleiter zu starten. Die damals zehn Gruppenleiter in der Fertigung in Müllheim besuchten fortan Führungsseminare, in denen ihnen das noch fehlende Führungswissen vermittelt wurde. Von einem dieser Seminare waren die Gruppenleiter besonders begeistert, da es ein Thema behandelte, das ihnen stark unter den Nägeln brannte: das Führen von Mitarbeitergesprächen. Also erteilte Thorsten Schardt dem Leiter des Seminars Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, einen weiteren Auftrag. Er sollte für die Führungskräfte Gesprächsrunden organisieren, in denen regelmäßig über die Themen Mitarbeiter- und Gesprächsführung gesprochen wird – und zwar anhand konkreter Beispiele aus dem Führungsalltag. Bald nennt ein solches Beispiel. In den Gesprächsrunden wurde unter anderem erörtert: Wie reagiere ich als Führungskraft, wenn ich registriere, dass zwei Mitarbeiter sich zerstritten haben und nicht mehr miteinander reden, obwohl dies zum Erfüllen der gemeinsamen Aufgabe nötig wäre? Wann spreche ich diesen „Konflikt“ an und wie? Ein weiteres Gesprächsthema war: Wie sage ich einem Mitarbeiter, dass ich damit, wie er gewisse Aufgaben erledigt, nicht zufrieden bin, und zwar so, dass er sich – bildhaft gesprochen – nicht auf den Schlipps getreten fühlt? Um so handfeste Dinge drehten sich die Treffen mit den Führungskräften, weshalb sie bei ihnen auf eine sehr positive Resonanz stießen. Denn die Führungskräfte spürten: Ich profitiere hiervon unmittelbar in meinem Führungsalltag.

Gemeinsames Verständnis von Führung schaffen

Wegen des gestiegenen Auftragsvolumens von AUMA wurde 2003 in Müllheim eine neue, 4800 Quadratmeter große Produktionshalle errichtet, 2006 wurde zudem die Fertigung neu strukturiert. Hierbei wurde unter anderem im AUMA-Stammwerk die Montage von einem Einschicht- auf einen

Inhalt

Im Brennpunkt:

Führungskräftecoaching:
Ein Wegbegleiter für die ersten 100 Tage

Thema Work-Life-Balance:

Work-Life Balance in turbulenten Zeiten

International:

Work and Study in Luxembourg and France

In eigener Sache:

Vortragstermine Termine der Karriereberatung auf
Jobmessen bis Januar 2010 jetzt unter

www.career-vision-europe.com/termine

Zweischicht-Betrieb umgestellt. Hieraus ergab sich aufgrund der nun nötigen Schichtübergabe nicht nur ein erhöhter Abstimmungs- und Informationsbedarf. Es ergaben sich auch neue, potenzielle Reibungspunkte, die schnell zum Sand im Getriebe werden können, wie Schardt erklärt.

Wegen der Umstellung auf Zweischicht-Betrieb benötigte das Unternehmen auch mehr Mitarbeiter und somit weitere Führungskräfte. Deshalb stellte sich laut Schardt für AUMA die Frage: Wie schaffen wir es, neuen Führungskräften das Führungs-Know-how zu vermitteln, das unsere etablierten Führungskräfte schon haben, so dass wir zum Beispiel in den Gesprächsrunden einen gewissen Grundkonsens in Sachen Führung haben? Da die Zahl der Neuzugänge zu gering war, um diesen zeitnah zur Einstellung das noch fehlende Führungswissen in Gruppenseminaren zu vermitteln, wurde entschieden: Stefan Bald soll dies in Einzelcoachings tun. Schnell zeigte sich aber: Mit einer reinen Wissensvermittlung ist es nicht getan. Denn gerade in der Startphase treten bei den Neuen häufig Unsicherheiten und Fragen auf – unter anderem, weil sie noch nicht mit der Kultur von AUMA und den Abläufen und Gepflogenheiten im Betrieb vertraut sind. „Begeht eine Führungskraft aber, sei es aus Unsicherheit oder Unwissenheit, in der Startphase gravierende Fehler,

dann bekommt sie oft kein Bein mehr auf den Boden“, betont Bald. „Deshalb benötigen sie in dieser Zeit eine individuelle Unterstützung.

Coachingangebot für neue Führungskräfte

Vor diesem Hintergrund entschied AUMA 2007: Wir stellen allen neuen Gruppenleitern in der Produktion in den ersten 100 Tagen, sofern gewünscht, Stefan Bald als Coach zur Seite. Für diese individuelle Unterstützung wurden unter anderem folgende Ziele formuliert:

- Das Coaching soll den Teilnehmern den Start als Führungskraft erleichtern und ihnen helfen, sich schneller in ihrer neuen Position zu etablieren. Und:
- Das Coaching soll den neuen Führungskräften dabei helfen, sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst zu werden und sich zu echten FührungskRÄFTEN zu entwickeln.

Für das Coaching selbst wurden unter anderem folgende Regeln definiert:

- Jede Führungskraft entscheidet selbst, ob und wann sie ein Coaching möchte. Und:
- Was zwischen Führungskraft und Coach besprochen wird, ist grundsätzlich vertraulich.

Das Coaching stieß nicht nur auf eine positive Resonanz bei den Gruppenleitern, es erleichterte den Teilnehmern auch erkennbar den Start als Führungskraft. Deshalb beschloss AUMA nach kurzer Zeit, das Angebot auf die Schichtleiter, also die Führungsebene unter den Gruppenleitern, auszuweiten.

Konkrete Handlungspläne entwerfen

Ein Gruppenleiter, der an dem 100 Tage-Programm teilnahm, ist Jörg Köninger. Der heute 44 Jahre alte Maschinenbautechniker stieß 2007 zu AUMA. Obwohl er bereits Führungserfahrung hatte, entschied er, sich coachen zu lassen. Das sogenannte Erstgespräch hierfür fand unmittelbar nach Arbeitsbeginn statt – mit Coach Bald und Fertigungsleiter Schardt. In dem Sechs-Augen-Gespräch erläuterte Thorsten Schardt der neuen Führungskraft zunächst noch einmal, welche Aufgaben ein Gruppenleiter hat und welche Anforderungen an ihn gestellt werden. Anschließend analysierten die Gesprächspartner gemeinsam: In welchen Bereichen ist Köninger bereits fit und wo besteht noch Entwicklungsbedarf? Hieraus wurden dann mögliche Coachingthemen abgeleitet, bevor schließlich eine Zielvereinbarung getroffen wurde, wo Köninger in 100 Tagen stehen sollte. In den folgenden 100 Tagen traf sich der neue Gruppenleiter insgesamt sechs Mal mit Coach Bald. Die einzelnen Treffen wurden jeweils angesetzt, wenn Köninger einen Bedarf signalisierte und dauerten in der Regel eine bis 1,5 Stunden. Ähnlich war dies bei Frank Schmidt. Der heute 28 Jahre alte Schichtleiter kam 2008 zu AUMA und stand dort plötzlich vor der Herausforderung, 17 Mitarbeiter zu führen. „Dabei traten immer wieder Situationen auf, bei denen ich unsicher war: Wie soll ich reagieren?“, gesteht Schmidt. War dies bei einer neuen Führungskraft der Fall, dann vereinbarte diese mit Coach Bald ein Treffen. Ein Thema, das bei den bisherigen Coachingsit-

Karriereberatung auf Jobmessen mit Angela Resch

Nutzen Sie die Gelegenheit zur Karriereberatung und Bewerbungcheck mit Angela Resch. Auf folgenden Jobmessen ist sie im Herbst / Winter 2009 vertreten:

- **19. November 2009:**
meet@münster
Infos zur Messe: www.iqb.de
- **03. Dezember 2009:**
vdi recruitingtag, Hamburg
Infos zur Messe:
www.ingenieurkarriere.de

- **17. Dezember 2009:**
meet@lu, Luxemburg
Infos zur Messe: www.iqb.de

Die Beratung auf der Messe ist gratis.
Termine können vorab vereinbart werden.
E-Mail: angela.resch@career-vision.eu

zungen immer wieder auf der Agenda stand, war laut Bald: Wann soll ich meinen Mitarbeitern klipp und klar vorgeben, wo es lang geht und was es tun gilt, und wann soll ich eher „weich integrierend“ sagen „Ich möchte, dass ...“ oder „Ich würde es begrüßen, wenn ...“? Ein weiteres Thema, das sich in der Startphase bei vielen jungen Führungskräften ergibt, ist: Wie kann ich als Führungskraft im Arbeitsalltag die richtige Balance zwischen persönlicher Nähe und Distanz zu meinen Mitarbeitern wahren? Stand aufgrund des Arbeitsalltags eine entsprechende Frage bei einer Führungskraft an, dann analysierte diese mit Bald in der nächsten Coachingsitzung zunächst die Situation, aufgrund der sich die Frage ergab. Anschließend ermittelten beide gemeinsam die Handlungs- und Verhaltensoptionen. Danach wurden mögliche Szenarien durchgespielt, bevor schließlich eine Vereinbarung über das künftige Vorgehen getroffen wurde. Nach der Coachingsitzung setzte die Führungskraft das Vereinbarte in die Praxis um. Und beim nächsten Treffen berichtete sie Bald zunächst, inwieweit sich das vereinbarte Vorgehen bewährt hat, bevor das nächste Führungsthema in Angriff genommen wurde.

Dem Nachwuchs den Rücken stärken

Gruppenleiter Königer vergleicht das Coaching in den ersten 100 Tagen mit Bergsteigen: „Alles beginnt im Basislager. In ihm wird die Route für die nächsten 100 Tage ausgetüfelt.“ Geklärt wird: Wann treffen wir uns? Was sind die Kernthemen? Was soll am Ende jeder Coachingsitzung stehen? Nach einigen Wochen trifft man sich im ersten Zwischenlager und hält Rückschau: Wie verlief die erste Wegetappe? Was lief gut, was weniger gut? Welche unvorhergesehenen Probleme traten auf? Und dann fragt man sich: Welche neuen Themen ergeben sich daraus? Und: Wie sieht das weitere Vorgehen aus? Der Coach entwickelt mit der Führungskraft also eine Art Roadmap für die nächste Wegetappe, bevor man sich im nächsten Zwischenlager erneut trifft.

Dass beim Erklimmen des Berges, eine etablierte Führungskraft zu werden, Probleme auftauchen, ist für Fertigungsleiter Schardt normal. „Auch deshalb

10 neue Studienbücher für's neue Semester alles kostenlos!

Kostenlose Bücher für Studenten – keine Gebühr, keine Registrierung, kein Haken. Zu schön um wahr zu sein? Nein! Das Internationale Verlagshaus StudentenSupport.de bietet kostenlose Studienbücher für Studenten. Alle Bücher können kostenlos als PDF unter StudentenSupport.de geladen werden.

Auf StudentenSupport.de können Studenten gratis Studienbücher herunterladen- und das Ganze ohne jeden Haken. Ob Marketing, Management, IT, Betriebswirtschaft oder Jura, bei StudentenSupport wirst du fündig. 500.000 Downloads in 2009 können nicht lügen.

Das Internationale Verlagshaus StudentenSupport.de bietet Studenten kostenlose Studienbücher geschrieben von führenden Professoren. Seit dem Start von Studentensupport ist die Anzahl der Bücher von etwa 70 auf 200 angewachsen. Du findest sie zum gratis Download unter bei uns und vielen Partnern. Die Bücher helfen dir beim der Prüfungsvorbereitung, du sparst Zeit und lernst effizienter.

Zu unseren neuesten Büchern zählen:

- Grundlagen des Wirtschaftsprivatrechts
- Grundlagen der juristischen Arbeitsmethodik
- Studieren im Ausland

Lerne leichter und lade deine Bücher jetzt auf Studentensupport !

www.studentensupport.de



Jörg Köninger, Thorsten Schardt, Frank Schmidt

stellen wir neuen Führungskräften einen Coach zur Seite, damit sie nicht vorschnell denken ‚Ich kann das nicht‘, nur weil Startschwierigkeiten auftreten.“ Einen weiteren Aspekt, warum gerade in der Startphase ein Coaching wichtig ist, nennt Stefan Bald: „Junge, unerfahrene Führungskräfte können anfangs oft nicht einschätzen, inwieweit Probleme in ihrer Person oder Funktion oder gar in der Situation begründet sind. Deshalb erachten sie zuweilen Probleme, als in ihrer Person begründet, die ganz andere Ursachen haben. Hier gilt es, gerade jungen Führungskräften den Rücken zu stärken.“

Gegen Ende der 100 Tage findet stets ein Abschlussgespräch statt. In ihm schildert die Führungskraft Fertigungsleiter Schardt und Coach Bald zunächst: Wie verliefen die ersten 100 Tage aus meiner Sicht? Welche Erfahrungen habe ich gesammelt? Inwieweit bin ich im Unternehmen und in meiner Position angekommen? Wie habe ich mich entwickelt? Wo sehe ich noch Bedarf? Anschließend gibt Fertigungsleiter Schardt der Führungskraft eine Rückmeldung, wie er sie sowie ihre Arbeit und Entwicklung wahrnahm. Dann ziehen Schardt und Bald mit der Führungskraft ein Fazit der ersten 100 Tage und definieren gemeinsam, an welchen Punkten die Führungskraft noch arbeiten sollte und welche Unterstützung sie hierbei erhält.

Aus der Kür wurde ein Programm

Im Sommer 2008 entschied AUMA aufgrund der positiven Erfahrung, die das Unternehmen mit dem 100-Tage-Programm sammelte: Künftig ist die Teil-

nahme an diesem Programm für alle neuen Führungskräfte in der Fertigung Pflicht. Denn die Praxis hat laut Schardt gezeigt: „Mit ihm lassen sich viele Pannen in der Startphase vermeiden.“ Ähnlich positiv äußern sich Schichtleiter Schmidt und Gruppenleiter Köninger über das Programm. Schmidt: „Aufgrund der Rückdeckung, die ich im Coaching erhielt, trat ich klarer und selbstsicherer im Kontakt mit meinem Mitarbeitern auf. Dadurch wurde manch potenzieller Konflikt schon im Vorfeld beigelegt.“ Und Jörg Köninger resümiert: „Obwohl ich schon Führungserfahrung hatte, half mir das Coaching sehr, mich rasch in meiner neuen Funktion zurecht zu finden. Schließlich muss man sich, wenn man neu in ein Unternehmen kommt, stets neu orientieren und sein Handeln neu justieren.“

Klaus Schöffler

Work-Life Balance in turbulenten Zeiten

Die Globalisierung und Internationalisierung der Märkte

Wie stark die globalisierten Märkte aneinanderhängen, verdeutlicht die momentane Krise. Wie Dominosteine, die in Bewegung geraten, durchzieht die Krise die nationalen und internationalen Märkte und macht vor einzelnen Branchen nicht halt. Selbst die starken Schwellenländer wie China und Indien sind betroffen. Im Zuge der Globalisierung zwingen nicht nur in Krisenzeiten differierende Lohn- und Preisgefüge der weltweiten Konkurrenz, die sich laufend verändernden Kundenwünsche mit ihrer wankelmütigen Nachfrage zu immer schnelleren Produktzyklen mit geringeren Entwicklungszeiten. Um sich in diesem schnelllebigen globalisierten Markt zu behaupten, benötigen die Unternehmen motivierte Mitarbeiter, die eigenverantwortlich handeln und loyal zum Unternehmen stehen. Dies erfordert vom Mitarbeiter stetige Flexibilität und Lernbereitschaft, um sich den laufenden Veränderungen und Neuerungen anpassen zu können (vgl. Rost (2004) S. 15; Frey, Kerschreiter, Raabe S. 305).

Doch gerade in dieser schnelllebigen Zeit erleben Mitarbeiter auch Unternehmen, die durch stetige Fusionen und Abspaltungen keinen Halt bieten. "In einer Ordnung, wo sich Institutionen rasch verändern, verliert die aufgeschobene Belohnung ihren Wert. Es wird sinnlos, lange und hart für einen Arbeitgeber zu arbeiten, der nur daran denkt, schnell wieder zu verkaufen" (Sennett, S. 132). Die langfristige Loyalität gegenüber dem Unternehmen sinkt. Um Mitarbeiter zu motivieren, ist es demnach wichtig, eine Belohnung sofort erlebbar zu machen. Mit Work-Life Balance Konzepten kann der Mitarbeiter sich jetzt das Leben erleichtern. Denn Motivation und Loyalität entstehen, wenn sich der Mitarbeiter wohlfühlt. Dazu gehört in großem Maße die Verwirklichung seiner persönlichen Lebensplanung. „Repräsentative Umfragen wie die Shell-Studie, bei der ca. 4.000 Jugendliche befragt wurden, zeigen, dass nur 13 % der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen keine Kinder wollen, die große Mehrheit dagegen möchte Familie und Kinder“ (Rost, S. 21). Somit wird Familienfreundlichkeit zum Wettbewerbsfaktor und das nicht nur in Deutschland.

Balance zwischen Arbeit und dem Rest des Lebens als erste Herausforderung

In letzter Zeit wurden viele Maßnahmen zum Ausgleich zwischen Beruf und dem Rest des Lebens, besonders unter dem Aspekt der Work-Family Balance in Unternehmen eingeführt. Mit dem audit berufundfamilie (www.beruf-und-familie.de) können sich Unternehmen sogar einer Zertifizierung unterziehen, die ihnen Familienfreundlichkeit bescheinigt. Mit der Work-Family Balance wird Menschen geholfen, die neben ihrer Arbeit Verpflichtungen gegenüber Kindern oder pflegebedürftigen Familienangehörigen haben, allen Bereichen gerecht zu werden. Trotz zeitlicher Flexibilität kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie jedoch zum Organisationsmarathon werden. Eine Ausgeglichenheit ist nicht garantiert. Umso wichtiger ist es, dass nicht nur die wenige verbleibende Zeit, neben Familie und Beruf, zum Auftanken der eigenen Ressourcen genutzt wird, sondern auch die Arbeit selbst als positiver Lebensinhalt wahrgenommen wird.

Arbeit als Gewinn für ein gelungenes Leben zu empfinden ist auch im Hinblick auf den demographischen Wandel ein relevanter Aspekt. Durch die jahrelange Politik der Frühverrentung entstand eine abwartende Haltung der Menschen in Bezug auf die Lebenserfüllung. „Wenn ich erst in Rente bin, dann....“ Es wurde also erst gearbeitet und dann gelebt. Diese Einstellung schwindet bei den Generationen, die jetzt aktiv im Berufsleben stehen oder ins Berufsleben eintreten. Aufgewachsen in einer sorglosen Zeit, die Konsum- und Freizeitverhalten im Überfluss ermöglicht, durchdringt diese Generationen eher die Angst vor der Altersarmut. Diese wird wiederum durch ein bereits gefühltes Bröckeln der sozialen Absicherung und des sorglosen Lebenswandels durch Klimaveränderungen genährt. Es kann also nur noch schlechter werden. Was wiederum bedeutet: Gelebt werden muss jetzt und heute, da diesen Generationen eine längere Arbeitszeit bevorsteht und das Alter wahrscheinlich keinen Überfluss bereithält.

Die Entwicklung der persönlichen Employability als zweite Herausforderung

Balance ist in unserer heutigen Zeit des ständigen Wandels ein wertvolles Gut. Organisationen müssen sich durch den schnelllebigen Markt kontinuierlich anpassen. Was heute noch galt, ist morgen schon anders. Fusionen, geänderte Strukturen ohne Hierarchien, dafür mit lockeren Netzwerken und Projektgruppen, nehmen dem Mitarbeiter seine Sicherheit im Unternehmensgefüge. „Flexible Institutionen sind leichter zu verändern oder abzuschaffen, ihre Lebensdauer lässt sich verkürzen“ (Sennett, S 27). Die Loyalität und das Vertrauen der Mitarbeiter zum Unternehmen schwindet, führt Sennett weiter aus. Der Arbeitnehmer muss sich in dieser schnelllebigen Kultur auf sich selbst konzentrieren und sich flexibel dem Markt anpassen. Damit gewinnt seine persönliche Employability an Gewicht. Der Arbeitnehmer muss zudem selbst für seine Employability zu sorgen, damit ihm nicht Arbeitslosigkeit droht, die Ausgrenzung aus der Gesellschaft und seinem gewohnten Leben bedeuten kann. Die Personalentwicklung im Unternehmen kann die Erhaltung und

Erweiterung der persönlichen Employability fördern und für das Unternehmen nutzbar machen. Damit kann sie in Zeiten des ständigen Wandels Loyalität erzeugen. Dem Arbeitnehmer wird das Gefühl gegeben, dass sein Beitrag für die Organisation auch erfüllend für sein Leben empfunden wird. Nicht Stress, sondern Glück und Zufriedenheit sollte sich einstellen. Engagement und Loyalität für den momentanen Arbeitgeber kann sich damit in seinen Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten ausdrücken. Die Organisation kann mit der Entwicklung des Arbeitnehmers einen Beitrag zu seiner Work-Life-Balance leisten und ihn als zufriedenen Mitarbeiter binden. Für Unternehmen eine große Chance

in diesen turbulenten Zeiten mit dem Angebot zur persönlichen Entwicklung den Mitarbeiter für die Zukunft an das Unternehmen zu binden.

Angela Resch

Literatur:

Rost, H. (2004): Work-Life-Balance, Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, Opladen
Frey D., Kerschreiter R. & Raabe B. (2004): Work Life Balance: Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte. In Kastner M. (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance, Kröning
Sennett, R. (2006): Der flexible Mensch, Berlin
<http://www.beruf-und-familie.de>

Work and Study in France and Luxembourg

Country

The jobfair meet@lu in Luxembourg (www.iqb.de) gives students and graduates interested in the job-market a good possibility for getting in touch with companies and universities. To work in Luxembourg you do need good knowledge of the French and German language. In international companies, English is the working language. Due to this fact, applicants with good language skills have excellent chances. France in contrary has an elitist university system. The name of the school counts more than your degree. In an application it is necessary to mention the ranking of your university.

How to find a job

You will find a special section for students and graduates in French job centres (ANPE, www.anpe.fr) the APEC (www.apec.asso.fr). The APEC publishes a magazine called "Courier Cadres" with lots of advertisements, which you can subscribe via the internet. If you prefer the newspaper, you will find some interesting online offers: Le Figaro with a special job supplement called Figaro Economie si available on

mondays (www.cadremploi.fr), Le Monde (special job section on Mondays and Tuesdays, www.cadre-online.fr) and Les Echos (www.lesechos.fr).

For Luxembourg the best is to check the official job-agency ADEM (www.adem.lu) or the Europäisches Berufsberatungszentrum für Luxemburg located in Trier (www.etat.lu). Other addresses are www.monster.lu, www.stepstone.lu or for France www.monster.fr, www.stepstone.fr.

CV specifics and presentation

The CV should be written in reverse chronological order and just one page long. Begin with your personal information (name address, phone, e-mail, date and place of birth, nationality, marital status) followed by the educational section (Formation or Études) and your actual experiences (Expérience professionnelle) in the reverse chronological order. Important is to add all of your special skills.

Companies wish a picture together with your CV. There is no need to send references, copies of your diploma or records. Your CV should always be accompanied by a cover letter, which should not exceed one page. The cover letter should indicate your motivation in applying for the position at the company. Succinctly explain how your profile corresponds to the profile sought. Applications sent by e-mail are common. Send your CV together with a cover letter in an attached file (preferably in PDF).