

Beruf und Chance

Zur Sache



Ulrich Brötzmann, Fachanwalt, Mainz

Welche neuen Entwicklungen gibt es beim Teilzeitantrag?

Neben dem Anspruch auf Teilzeit nach einer sechsmonatigen Dauer des Arbeitsverhältnisses und in Betrieben mit mehr als 15 Arbeitnehmern durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz gibt es noch einen Teilzeitantrag nach dem Neunten Sozialgesetzbuch für Schwerbehinderte und für Eltern im Erziehungsurlaub nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz. Insbesondere der Anspruch nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz hat zu einer nicht unerheblichen Anzahl gerichtlicher Auseinandersetzungen geführt, die im Laufe der vergangenen Monate schon zu ersten Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts führten. Danach ist hervorzuheben, daß ein Arbeitnehmer den Anspruch auf Teilzeit mindestens drei Monate vor Beginn des gewünschten Teilzeittermins stellen muß. Wird diese Frist nicht eingehalten, besteht die Gefahr, daß allein wegen Nichterhaltung dieser Frist der Anspruch vom Arbeitgeber zurückgewiesen werden kann. Sobald der Antrag beim Arbeitgeber eingegangen ist, sieht das Gesetz vor, daß beide Vertragsparteien den Antrag gemeinsam erörtern sollen. Die Neuverteilung der Arbeitszeit und deren Umverteilung soll im Konsensweg hergestellt werden. Das Gesetz fordert keine Begründung des Teilzeitbegehrens durch den Arbeitnehmer; eine Abwägung der beiderseitigen Interessen ist somit nicht von Gesetzes wegen vorgesehen. Das Unterlassen dieses Gesprächs hat jedoch nicht zur Folge, daß damit der Teilzeitantrag begründet ist, die Zustimmung des Arbeitgebers quasi fingiert wird. Es entstehen dadurch lediglich verfahrensrechtliche Folgen, die jedoch nicht zu unterschätzen sind.

So kann der Arbeitgeber keine Einwände mehr dem Teilzeitantrag entgegenhalten, die gegebenenfalls in einem Gespräch mit dem Arbeitnehmer hätten ausgemacht werden können. Spannend ist insbesondere die Frage, was unter betrieblichen Belangen zu verstehen ist, die das Unternehmen dem Teilzeitantrag eines Arbeitnehmers entgegenhalten kann. Hier ist denkbar, daß der Arbeitgeber die von einem Organisationskonzept bedingte Arbeitszeitregelung vorträgt, die der gewünschten Änderung der Arbeitszeit des Arbeitnehmers entgegensteht. Somit können die rationalen und nachvollziehbaren Gründe des Arbeitgebers: die Organisation, der Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb derartige Gründe darstellen. Demgegenüber muß allerdings auch vom Arbeitgeber erwartet werden, daß er zumutbare betriebliche Maßnahmen ergreift, um den Teilzeitantrag des Mitarbeiters zu erfüllen.

Von der Rechtsprechung angeschnitten wurde ferner, daß ein Arbeitgeber gegebenenfalls auch einen Überforderungsschutz geltend machen kann. Das heißt, daß er nicht unbegrenzt allen Teilzeitwünschen gerecht werden muß. Wo allerdings die prozentuale Grenze anzusetzen ist, bei fünf oder zehn Prozent der Beschäftigten, ist noch nicht geklärt und kommt auf die jeweilige betriebliche Situation an.

Nicht unerwähnt kann schließlich bleiben, daß im Fall einer gerichtlichen Durchsetzung des Teilzeitantrags dieser erst verwirklicht werden kann, wenn eine rechtskräftige arbeitsgerichtliche Entscheidung vorliegt. Dies kann unter Umständen ein Jahr oder länger dauern. Nur in seltenen Ausnahmefällen wird im Wege eines Eilverfahrens ein derartiger Anspruch durchsetzbar sein. Der Arbeitnehmer muß hier schon deutliche aktuelle Nachteile vortragen, die ohne eine zügige Umsetzung des Teilzeitantrags ihm entstehen würden.



Nicht jede Arbeitsgruppe ist ein Team

Bei der richtigen Besetzung fängt es an, bei der effektiven Führung hört es noch lange nicht auf / Von Ralf Nöcker

Teams geben mitunter Rätsel auf, etwa im Fußball. Die Mannschaft von Real Madrid etwa, obgleich gespickt mit Stars vom Kaliber Ronaldo, Beckham und Figo, lieferte in der jüngeren Vergangenheit regelmäßig Spiele von teils erlesen schlechter Qualität ab. Dagegen feiert ein Team wie Mainz 05 in der Bundesliga Erfolge, die man ihm der Papierform nach nicht zugetraut hätte. Die Frage nach der Zusammensetzung und Führung solcher Gruppen von Mitarbeitern scheint also keine leicht zu beantwortende – im Fußball wie im Unternehmen. Denn auch dort geht ohne Teams fast nichts mehr. Dabei sollte man sich allerdings zunächst vergegenwärtigen, was der Begriff eigentlich meint, denn in vielen Unternehmen klebt das Etikett „Team“ auf Formen der Zusammenarbeit, auf die es eigentlich nicht gehört. „Wenn sich Mitarbeiter zu einem bestimmten Anlaß alle vierzehn Tage treffen, ist das kein Team“, sagt Wolfgang Scholl, Professor für Organisations- und Sozialpsychologie an der Humboldt-Universität in Berlin. Diese Bezeichnung verdient nur solche Arbeitsgruppen, die sich selbst auch als Team verstehen würden, also über einen gewissen Zusammenhalt verfügen. Ob nach dieser Definition Real Madrid ein Team darstellt, scheint somit fraglich. In vielen Unternehmen würden aber alle Arbeitsgruppen Ansprüche gestellt, wie sie nur von echten Teams erfüllt werden könnten, sagt Scholl. „Unter anderem deshalb ist der Begriff in der jüngeren Vergangenheit in die Kritik geraten.“

Obwohl Teams in der Praxis weit verbreitet sind und „Teamfähigkeit“ in Stellenanzeigen immer wieder als Anforderung an potentielle Bewerber ganz oben steht, mehr sich nämlich die Stimmen, die daran zweifeln, ob Teamarbeit überhaupt effektiv und effizient sein kann. Zu den Skeptikern gehört beispielsweise der Management-Denker Reinhard Sprenger, der in der Bildung von Teams lediglich einen Weg sieht, Kreativität im Keim zu ersticken, und die häufig nicht klare Einordnung von Teams in die Struktur eines Unternehmens moniert. „Teams sind die Unterwerfung der Begabten unter die Mittelmäßigen“, schreibt Sprenger. Der Arbeitspsychologe Heinz Mandl von der Universität München sieht Verhaltensmuster von Individuen, die effektive Teamarbeit häufig verhindern. Es gebe stets Trittbrettfahrer, die anfallende Aufgaben lieber von anderen erledigen lassen, worüber sich diese natürlich empören. Den Besten gehe es in einem Team häufig zu langsam, daher würden sie Projekte in die Hand nehmen und den Teamgeist auf diese Art zerstören. Zudem hätten Mitarbeiter in Teams die Neigung, die Arbeit so

zu verteilen, daß letztlich jeder wieder genau das tut, was er ohnehin immer schon getan hat. Der Management-Berater Fredmund Malik ist davon überzeugt, daß die wirklich großen Leistungen selten von Teams, sondern vielmehr meistens von Einzelpersonen erbracht werden.

Die Frage ist also, ob und, wenn ja, wann man Teams im Unternehmen wirklich braucht, wie man sie zusammensetzt und dann dazu bringt, die gewünschten Resultate zu erzielen. „Es fragt sich eher, wo man ohne Teams eigentlich noch auskommen kann“, entgegnet Christoph Lindinger, Geschäftsführer für Teamorientierte Arbeitsgestaltung (PTA). Die Unternehmenswirksamkeit werde mehr und mehr von Aufgaben dominiert, die von Einzelpersonen überhaupt nicht mehr überschaut werden könnten, sagt der Diplom-Psychologe. So sei die Entwicklung eines neuen Produkts

„Eine Schafherde ist eine gute Gemeinschaft, aber ihre einzige Leistung besteht darin, Gras zu fressen.“

ohne Teams nicht denkbar. Und auch der These, herausragende Leistungen würden eher von Einzelpersonen erbracht als von Gruppen, kann Lindinger nicht viel abgewinnen: „Eine herausragende Einzelleistung nutzt in einer Prozesskette mit vielen Beteiligten, wie sie im Unternehmen üblich ist, wenig.“ Bei einem Team seien die Ausschläge, was die Qualität der Arbeitsergebnisse angeht, wesentlich geringer als bei Individuen. Im übrigen seien rein hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen ohne Teams schlicht zu teuer, sagt der Team-Experte.

Als Allheilmittel sieht er Arbeitsgruppen freilich nicht: „Auch für die Effektivität von Teams gilt die Normalverteilung“, sagt Lindinger. Das heißt, rund 15 Prozent kann man als „Hochleistungsteams“ bezeichnen, auf der anderen Seite scheitern 15 Prozent der Arbeitsgruppen. „Der Rest ist der Normalfall, also Teams, in denen es Probleme gibt, die aber ordentliche Arbeit abliefern.“ Als Hauptursache für Schwierigkeiten in Teams gelten Kommunikationsprobleme. Gerade unausgesprochene Konflikte behindern eine erfolgreiche Zusammenarbeit, ergab eine Untersuchung der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg. Daß Konflikte auch dann, wenn sie der Sache dienlich wären, unter dem Teppich bleiben, liegt für den Organisationspsy-

chologen Scholl in der Natur der Sache: „Die Suche nach Harmonie und nach Übereinstimmung wird in vielen Teams höher geschätzt als kritische Analyse und Auseinandersetzung.“

Doch nicht erst, wenn das Team in seine Arbeit gestürzt wird, sondern bereits vorher werden die Weichen für Erfolg oder Mißerfolg der Teamarbeit gestellt. Besonders Einfluß auf die Leistung eines Teams habe dessen Zusammensetzung, meint zumindest der amerikanische Psychologie-Professor Meredith Belbin. Nach seiner Auffassung gibt es einen engen Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Mitglieder eines Teams und dessen Erfolg. Mit einer Gruppe netter Befehlsempfänger sei wenig zu bewegen, sagt Belbin. „Eine Schafherde ist eine gute Gemeinschaft, aber ihre einzige Leistung besteht darin, Gras zu fressen.“ Belbin hat im Rahmen seiner Forschungen insgesamt acht Rollen identifiziert, die Mitarbeiter in Teams einnehmen. Im Idealfall ist jeder Typ – etwa der „Neuerer“ oder der „Macher“ – einmal im Team vertreten. Allerdings ist das Schema nicht unumstritten: „Belbin führt zu Schubladendenken, wer einmal etwa als „Macher“ gilt, wird dieses Etikett nie wieder los“, kritisiert Lindinger die Typenbildung des amerikanischen Professors. Dennoch ist auch er der Ansicht, Teams mit möglichst heterogenen Persönlichkeiten zu besetzen.

Zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Führung des Teams. Über die hierzu notwendigen Eigenschaften verfügt jedoch lange nicht jeder Manager. Neben der Bereitschaft zu delegieren sind auch die erforderlichen kommunikativen Fähigkeiten bei deutschen Managern nicht unbedingt selbstverständlich. „Die Angst vor einer Gruppe zu sprechen, ist weit verbreitet“, hat Lindinger beobachtet. Auch für Manager, die diese Angst nicht kennen, sei es etwas anderes, ob sie mit Einzelpersonen sprechen oder vor einer ganzen Gruppe. „Im Einzelgespräch kann man den einen gegen den anderen ausspielen, das geht vor einem Team nicht“, sagt Lindinger. Im Idealfall beschränkt sich dagegen die Führungsaufgabe auf reine Koordinationsfunktion. „Solche Teams gibt es, sie sind aber sehr selten.“

Führungskräfte können aber auch die Teamarbeit beeinträchtigen, etwa, indem sie eine eigene Meinung früh und prononciert zum Ausdruck bringen, sagt Psychologe Scholl. „Der Teamleiter sollte moderieren, nachfragen, wenn es in Sitzungen zu glatt läuft, und Außenseitermeinungen fördern. Seine eigene Meinung sollte er möglichst zurückhalten“, sagt Scholl. Wo Macht ausgeübt werde, könne es keine kritische Auseinandersetzung geben, worunter die Qualität der Entscheidung leidet, so der Team-Experte weiter.

Neben effektiver Führung braucht ein Team gewisse Grundregeln. „Eine solche Gruppe sollte sich gelegentlich aus dem Arbeitsumfeld zurückziehen und sich Feedback geben“, rät Lindinger. Auch eine „Qualifikationsmatrix“, aus der hervorgeht, wer im Team für welches Thema Experte ist, sei hilfreich. Ganz wichtig sei ferner das Verhalten in Sitzungen beziehungsweise in „Meetings“, dem Kern der Teamarbeit. „Teams brauchen eine vernünftige Sitzungskultur, ein Meeting sollte etwas Mitverdienendes haben“, fordert der Berater, der jedoch allzuoft beobachten mußte, daß eher das Gegenteil der Fall war. Langwierige Debatten über Nebensächliches und rechthaberische Wortführer, die Sitzungen dominieren, sind in der Teamwirklichkeit wohl keine seltenen Ausnahmen. Dabei gibt es einfache Tricks: Die Werbeagentur Jung von Matt fördert ihre Sitzungskultur, indem sie den Komfort des Tagungsorts bewußt einschränkt. In den Konferenzräumen gibt es keine bequemen Stühle, sondern lediglich „Stehhilfen“, die um einen hohen Tisch gruppiert sind.

Die Team-Euphorie erreichte ihren Höhepunkt sicherlich zu Beginn der neunziger Jahre, als man von hierarchiefreien Unternehmensstrukturen mit autonomen Gruppen träumte und „Outdoor-Trainings“ en vogue waren, bei denen der Teamgeist etwa beim gemeinsamen Renovieren alter Schlösser geweckt werden sollte. „Das war alles nicht sonderlich nachhaltig“, blickt Lindinger zurück und weist damit auf einen entscheidenden Fehler, den man in Unternehmen auch heute immer wieder beobachten könne. „Oft investieren Firmen zu Beginn viel in eine Teamorganisation, lassen dem aber nur wenig folgen.“ Ein Unternehmen habe 2000 Mitarbeiter für zwei Tage in ein Hotel geladen, um sie auf Teamarbeit einzuschulieren. „Alle waren euphorisch, aber danach kam nichts mehr.“ Folge: Die Erwartungen der Unternehmensführung erfüllten sich nicht, alles blieb beim alten. Unternehmen, die auf Teamarbeit setzen möchten, müssen davon überzeugt sein, daß sie ihnen auch wirklich nützt. Und sie benötigen Zeit: „Drei bis fünf Jahre braucht man, um eine wirksame Teamorganisation aufzubauen“, sagt PTA-Berater Lindinger. Allerdings wirkt das Einpassen von Teams in eine Hierarchie immer wieder Probleme auf, sagt Organisationspsychologe Scholl: „Teams liegen quer zur Hierarchie, müssen Sonderaufgaben erledigen, werden dabei aber von den Funktionsbereichen häufig nicht ernst genommen.“ Zeit- und nervenraubende Abstimmungsprozesse seien in solchen Fällen programmiert.

Kurze Meldungen

Fallstudien in Athen

Studenten und Doktoranden können sich bis zum 27. Februar für das Seminar „Eintauchen“ der Unternehmensberatung McKinsey bewerben. Für die Veranstaltung vom 19. bis zum 22. Mai in Athen sucht das Unternehmen akademische Talente mit ausgeprägtem Interesse an Informationstechnologie und Wirtschaft. Ausführliche Informationen gibt es unter www.eintauchen.mckinsey.de (niba.)

Medienberufe

Jugendliche, die sich für ein Studium im Bereich Werbung und Design interessieren, können sich am 25. Februar über das Angebot der Dortmunder Werbe- und Medien-Akademie Marquardt informieren. Weitere Informationen über die Schule gibt es unter www.wam.de (re.)

Rating-Analysten

Eine Weiterbildung zum „Rating-Analysten“ bietet die Stuttgarter Akademie für Finanzmanagement an. Teilnehmer lernen in dem Kurs vom 11. Februar an freitags abends und samstags, Gutachten über die Kreditwürdigkeit von Unternehmen zu erstellen. Ausführliche Informationen und Anmeldung unter www.affm.de/weiterbildung (niba.)

Freiwilligendienst im Ausland

In einem sozialen oder ökologischen Projekt im Ausland mitarbeiten, das ermöglicht das „Community Service Program“ von AFS Interkulturelle Begegnungen e. V. Die sechsmonatigen Freiwilligendienste richten sich an junge Leute zwischen 18 und 30 Jahren. Bewerbungsschluss für die Einsätze im Sommer ist der 15. Februar. Zur Wahl stehen Projekte vor allem in Asien, Afrika und Lateinamerika. Weitere Informationen unter www.afs.de (uka.)

Stipendium der Hotellerie

Jugendliche, die sich für ein Studium im Tourismus interessieren, können beim Wettbewerb der „César Ritz“ Colleges ein Teilstipendium im Wert von 16 000 Euro gewinnen. Eine der Aufgaben ist es, Trends und Innovationen in der Hotellerie und im Tourismus zu beleuchten. Mehr unter www.einstieg.com (niba.)

Brandschutzkonzepte

Architekten und Ingenieure sollen auf einem Seminar der Hochschule für Technik Stuttgart und der Deutschen Ingenieur- und Architekten-Akademie lernen, selbstständig Brandschutzkonzepte zu erstellen. Für den achtstägigen Lehrgang können sich Interessierte bis zum 1. März unter www.diaa-akademie.de oder der Telefonnummer 0 89/57 00 72 44 anmelden. (re.)

Stage für Rechtsreferendare

„Europäisches und internationales Wirtschaftsrecht“ wird vom 13. Juni bis zum 24. Juli 2005 an der Universität Augsburg angeboten. Rechtsreferendare sollen sich in dieser Zeit in Vorlesungen und durch Klausuren die Grundlagen des internationalen Wirtschaftsrechts erarbeiten. Die Teilnahme kostet 200 Euro. Ausführliche Informationen und Anmeldung unter www.jura.uni-augsburg.de/studium/stage oder unter 08 21/5 98-45 18. (niba.)

Förderpreis für Journalisten

Junge Journalisten können sich mit einer Reiseberichterstattung bis zum 15. März um den mit 5000 Euro dotierten Förderpreis der Südtirol Marketing Gesellschaft bewerben. Die sechs Finalisten gehen im Mai auf eine gemeinsame Recherche in Südtirol und ermitteln dort den Sieger. Detaillierte Informationen zu den Teilnahmebedingungen gibt es unter www.suedtirol-marketing.info (re.)

IT-Controlling

Neue Strategien im IT-Controlling sind Schwerpunkt einer Fachtagung an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg am 21. und 22. Februar. Die Tagung richtet sich an Praktiker, Wissenschaftler und Studierende. Die Teilnahme kostet 120, für einen Tag 80 Euro. Das vollständige Tagungsprogramm sowie das Anmeldeformular findet sich im Internet unter www.wis.fh-brs.de/it-controlling (re.)

Studieren mit Behinderung

Seminare für Studierende mit Behinderung bietet das Deutsche Studentenwerk im Frühjahr an. Über den Studieneinstieg informiert die Veranstaltung „info.studieren“ am 4. und 5. März in Dresden. An fortgeschrittene Studenten wendet sich das Seminar „info.karriere“ mit Tips zum Berufseinstieg vom 21. bis zum 23. März in Bonn. Ausführliche Informationen im Internet unter www.studentenwerke.de, die Anmeldung ist unter der Telefonnummer 0 30/29 77 27-64 möglich. (niba.)

Tierheilpraktiker

Zum Tierheilpraktiker ausbilden lassen können sich Interessierte, die mindestens die mittlere Reife haben, an der Akademie für Tierheilkunde. Die Kurse beginnen im März und April in sechs deutschen Städten. Nähere Informationen und Anmeldung im Internet unter www.akademie-tierheilkunde.de (re.)

Chancengleichheit in der Chemie

Die Zahl der Chemieprofessorinnen in Deutschland steigt, bleibt jedoch weiter unter dem Durchschnitt aller Fächer. Eine Umfrage der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) ergab, daß an deutschen Hochschulen zur Zeit 20 C4- und 35 C3-Professorinnen im Fach Chemie lehren und forschen. Vor drei Jahren sind es noch 19 C4- und 22 C3-Professorinnen gewesen. Damit ist der Anteil der Professorinnen auf 6,6 Prozent in diesem Fach gestiegen. Dennoch bleibt er unter dem allgemeinen Durchschnitt von 12 Prozent.

Auf einer Tagung in Seeheim-Jugendheim will sich der Arbeitskreis Chancengleichheit in der Chemie (AKCC) am 18. und 19. Februar mit diesen Zahlen befassen. Nach Angaben des Arbeitskreises haben erfolgreiche Chemikerinnen häufiger als ihre männlichen Kollegen einen Partner mit hohem Bildungsniveau. Auf der Konferenz sollen deshalb die besonderen Chancen von sogenannten „dual career couples“, also Paaren, bei denen beide Partner Karriere machen, erläutert werden. (niba.)

Ungarn lockt weiter mit günstigen Löhnen

Für deutsche Unternehmen bleibt Ungarn durch niedrige Lohnkosten attraktiv. Zwar steigt das Gehaltsniveau in dem neuen EU-Mitgliedsstaat. Dennoch liegen beispielsweise die Gesamtbezüge eines Geschäftsführers in einem Unternehmen mit deutscher Beteiligung im Durchschnitt bei 70 000 Euro im Jahr, während auf vergleichbarer Position in Deutschland 240 000 Euro gezahlt werden. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum in Zusammenarbeit mit der Deutsch-Ungarischen Industrie- und Handelskammer. Untersucht wurden 58 Unternehmen mit deutscher Beteiligung in Ungarn.

Am stärksten wirkt sich die Größe des Unternehmens – nach Anzahl der Beschäftigten oder nach Umsatz – auf die Vergütungsstruktur aus. Die Mittelwerte der Gehälter von leitenden Angestellten in Ungarn lassen sich annähernd nach der Größe des Unternehmens ordnen (siehe Grafik). „Abweichungen von dieser Regelmäßigkeit sind durch besonders attraktive Vergütungspakete bei größeren internationalen Mutterkonzernen begründet. Diese haben oft noch kein gro-

ßes lokales Unternehmen in Ungarn, stellen aber hohe Anforderungen an die Geschäftsführer und Führungskräfte“, sagt Frank Fichtner, Projektleiter der Studie. Zudem gibt es in den großen Unternehmen Spitzenverdiener, die zwar den

Durchschnitt, nicht aber den statistischen Mittelwert anheben.

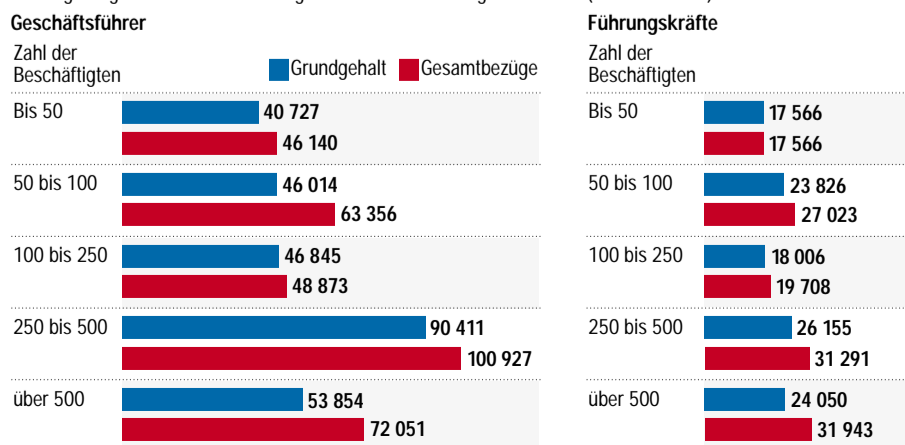
Auch zwischen den untersuchten Branchen lassen sich große Unterschiede feststellen. Jedoch bestimmt die Branchenzugehörigkeit wesentlich weniger die Vergü-

tung als die Größe. Es läßt sich keine Reihenfolge der Branchen erstellen, die für alle Vergütungsebenen gilt. Beispielsweise verdient ein Geschäftsführer in der pharmazeutischen Industrie mehr als dreimal soviel wie ein Geschäftsführer in der Eisenerzeugung. Auf der nächsten Ebene gibt es zwischen beiden Branchen fast keinen Unterschied: Eine Führungskraft erhält in der Eisenerzeugung sogar geringfügig mehr als in der pharmazeutischen Industrie.

Eine zunehmend wichtige Rolle spielt in Ungarn auch die variable Vergütung. Drei Viertel der erfaßten Mitarbeiter von Unternehmen erhalten variable Vergütungsanteile. Dieser Anteil ist in den vergangenen beiden Jahren um jeweils sechs Prozentpunkte gestiegen. Die Erfolgsbeteiligung von Geschäftsführern liegt im Durchschnitt bei 21, die von Führungskräften bei 18 Prozent der Gesamtbezüge. „Unternehmen in Ungarn entsprechen mit dem verstärkten Einsatz von variabler Vergütung internationalen Standards, um attraktive und wettbewerbsfähige Vergütungspolitik betreiben zu können“, sagt Fichtner. (niba.)

Vergütung von leitenden Angestellten in Ungarn

Jahresgrundgehalt und Gesamtbezüge nach Unternehmensgröße in Euro (Medianwerte¹⁾)



¹⁾ Der Median trennt die oberen von den unteren 50 Prozent der Werte.

Quelle: Kienbaum/F.A.Z.-Grafik Kaiser

Frankfurter Allgemeine

Beruf und Chance

Personalabteilungen hadern häufig mit ihrem Ruf Seite 54

Jus News: Gleichbehandlung Seite 55

Kampagnen wie im echten Werbelben: Die Junior Agency Seite 55