



Ein hohes Gehalt, ein Dienstwagen und ein Büro mit Aussicht – das alles kann ein trautes Sozialleben nicht aufwiegen. Personalierer müssen damit rechnen, dass Bewerber heute neben der Arbeit Zeit für sich selbst und andere haben wollen. FOTO: PLAINPICTURE

Einfach abspringen

Es muss nicht immer steil nach oben gehen. Hauptsache, es geht selbstbestimmt

Schon der Begriff „Karriereleiter“ sagt alles: Wer in der Arbeitswelt als erfolgreich gelten und gut verdienen will, muss möglichst hoch klettern. Er darf nicht stracheln oder gar abspringen, sondern muss fokussiert nach oben streben. Sich dagegen zu entscheiden und stattdessen etwa mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, verlangt Mut und Selbstbewusstsein.

SZ: Wer sollte runterschalten?

Wiebke Sponagel: Es gibt zwei Motivationen: die Sinnfrage und eine Überlastungssituation. Menschen, die kurz vor dem Burnout stehen, empfehle ich erst mal eine Therapie. Wenn sie danach wieder aufnahmefähig sind, können sie sich an die Umorientierung machen. Die Frage nach dem Sinn erwischt viele schon aus Altersgründen. Irgendwann stellt man fest, dass man nicht unendlich viel Zeit hat. Und die verbleibende Zeit möchte man möglichst sinnvoll füllen. Hinzu kommt, dass viele in Berufen tätig sind, die ein hohes Maß an stilisierter Professionalität fordern, etwa Anwälte und Banker. Solche Menschen sitzen vor mir und sagen, sie funktionieren nur noch. Einer sprach sogar von einer Zwangsjacke, die er ablegen möchte.

Was heißt „runterschalten“ genau? Weniger oder langsamer arbeiten? So wie ich es verstehe, ist es ein Abwenden

von kollektiven Wertvorstellungen zu individuellen und von überwiegend fremd- zu selbstbestimmter Zeit. So haben viele meiner Klienten nach dem ersten Runterschalten wieder losgelegt, arbeiten wieder relativ viel, sind aber zufriedener damit.

Wie kommt man denn aus einer festgefahrenen Situation am besten heraus?

Das sieht bei jedem anders aus. Gut ist aber in jedem Fall ein „Ressourcencheck“: Was kann ich? Was will ich? Wie kann ich mich selbst zu Zielen steuern? Was ist Ballast für mich? Danach ist ein Blick auf den Markt sinnvoll. Welche Nachfrage gibt es, passt sie zu mir, suche ich eine Nische?

Wie kann man sich als Downshifter innerhalb einer Unternehmenskultur behaupten, die gnadenlos auf „schneller, höher, weiter“ setzt?



„In einer Unternehmenskultur, in der es den Begriff vom Kollegenschwein gibt, hat man schlechte Karten“, sagt Wiebke Sponagel, Karriereberaterin aus Frankfurt. Sie hilft Überbeschäftigten beim Runterschalten. FOTO: PRIVAT

Raus aus dem Trott

Viele Unternehmen erwarten von ihren Führungskräften Verfügbarkeit rund um die Uhr. Im Gegenzug bieten sie klassische Anreize – Status und Geld. Doch vor allem die Jüngeren verspüren „eine neue Sehnsucht nach Sinn“

VON MIRIAM HOFFMEYER
UND JOHANNA PFUND

Marco Heurich freut sich gerade darüber, wie gut die Fichten nachwachsen, da piept sein Handy: Ein Reh ist in die Falle gegangen. Darum wird er sich kümmern müssen. Doch vorher taucht aus dem Dickicht noch ein Ranger auf, mit dem er die Erfassung von Spuren bespricht, die Aufschluss über die Zahl der Wildtiere im Nationalpark Bayerischer Wald geben sollen. Der promovierte Forstwissenschaftler arbeitet in der Nationalparkverwaltung und sorgt für die Verjüngung des Waldes, betreut ein Rotwild-Forschungsvorhaben und entwickelt Modelle für Wildtiermanagement.

Im vergangenen Jahr hätte Marco Heurich einen großen Karrieresprung machen können – aus dem Wald heraus in eine Weltstadt: Er hatte sich für eine Professur in Zürich beworben. Nach der Probevorlesung war klar: Er hätte sie haben können, obwohl seine Habilitation noch nicht abgeschlossen ist. Hohes Ansehen, ein Schweizer Professorengehalt, mehrere Assistenten – eigentlich war die Stelle zu gut, um sie auszuschlagen. Marco Heurich tat es trotzdem, nach reiflicher Beratung mit seiner Familie.

Gerade erfolgreiche Frauen in der Lebensmitte fühlen sich im Job zu wenig wertgeschätzt

„Meine Kinder sind richtige Bayerwälder. Sie können abends vor dem Forsthaus Lagerfeuer machen, sie haben viel Platz“, sagt der 42-Jährige. Vom Forsthaus aus geht es direkt auf die Loipe oder den Skihang. Auch der Schulwechsel wäre schwer geworden: Die Tochter hätte fünf Jahre Französisch nachlernen, der Sohn vom deutschen Gymnasium auf die Schweizer Grundschule wechseln müssen. Und auch die Freude an der Arbeit draußen im Wald war für Heurich ein Grund, auf eine Karriere auf dem Katheder zu verzichten.

Personalberater beobachten seit Längerem eine Wertverschiebung: Aufstieg ist nicht mehr unbedingt das höchste Ziel, Arbeit nicht der wichtigste Lebensinhalt. „Downshifting“ heißt das Schlagwort dafür. „Das Prinzip ‚Karriere um jeden Preis‘, das von der Nachkriegszeit bis Mitte der neunziger Jahre galt, wird zunehmend kritisch hinterfragt“, sagt Achim Mollbach vom Beratungsunternehmen Kienbaum. Viele Führungskräfte und Spezialisten, die zum Coaching kämen, würden gern weniger arbeiten: „Bei dieser Gruppe sind die Arbeitszeiten in den letzten Jahren schlicht aus dem Ruder gelaufen.“

Zahlreiche Unternehmen erwarten Verfügbarkeit rund um die Uhr von ihren Führungskräften. Im Gegenzug bieten sie klassische Anreize – Status und Geld. Das reicht manchmal nicht mehr. „Andere Werte und Bedürfnisse erhalten einen neuen Stellenwert: Familie und Partnerschaft, persönliche Weiterentwicklung, Zeit für sich selbst, Gesundheit und soziale Kontakte, Kultur und soziales Engagement“, sagt Mollbach. Bei immer mehr Ratsuchenden, vor allem Jüngeren, stellt er außerdem „eine neue Sehnsucht nach Sinn“ fest, die durch Arbeit nicht oder nur zum Teil befriedigt werde.

Die Hamburger Personalberaterin Elisabeth Strack hat ähnliche Beobachtungen gemacht. „In meinen Beratungen kommt es in den letzten Jahren deutlich häufiger vor, dass Menschen nicht mehr unbedingt

den nächsten Karriereschritt machen, nicht immer noch mehr arbeiten wollen.“ Ihr fällt das besonders bei Männern auf: „Früher galt es für erfolgreiche Männer als normal, ihre Kinder fast nie zu sehen. Heute ist ihnen der persönliche Bereich, die Lebensfreude wichtiger.“ Zurzeit berät Strack einen Banker, der zwei Teams zusätzlich übernehmen kann, aber nicht möchte, weil er lieber mehr Zeit für seine Familie hätte. „Außerdem wünscht er sich eine andere Aufgabe, die er als sinnvoller empfindet, als den hundertsten Investitionskredit zu prüfen.“

Den Wunsch, einen Gang zurückzuschalten, hatten früher vor allem ältere Berufstätige. In den vergangenen 20 Jahren ist die Arbeitsbelastung aber immer weiter gestiegen, nicht nur im Management. Zugleich gibt es kaum noch Möglichkeiten, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen. So ist Downshifting zur Ressourcenschonung auch für Jüngere eine vernünftige Alternative. Elisabeth Strack berät vor allem Menschen um die 40, „in der ersten großen Sinnkrise“, aber auch zehn Jahre jüngere Überflieger: „Die haben in der ersten Berufsphase unglaublich geackert und fragen sich auf einmal: Will ich wirklich noch 40 Jahre lang so leben?“

Lene König war noch unter 30, als sie Teamleiterin in der Online-Nachrichtenredaktion von Yahoo Deutschland wurde. Der Job machte ihr großen Spaß: „Das war total mein Ding, ich habe praktisch im Büro übernachtet.“ Als sie ihr erstes Kind erwartete, wurde ihr jedoch klar, dass sie so nicht länger leben wollte. Sie wollte selbst über Arbeitsort und Arbeitszeiten bestimmen und nicht mehr in einer Hierarchie stehen. König, die immer gern genäht hatte, gab den Nachrichtenjournalismus auf und machte sich mit dem Herstellen von Kinderkleidung selbstständig. „So konnte ich nachmittags zum Kindergeburtstag und die versäumte Arbeit abends nachholen.“ Nach der Downshifting-Phase ist sie nun wieder in einer Führungsposition, aber in

einer selbstbestimmten: Königs Unternehmen hat inzwischen zwei Angestellte und zwei Auszubildende.

Dass junge Frauen der Familie zuliebe aus erfolgreichen Karrieren aussteigen, ist nichts Neues. Die Soziologin Christiane Funken von der Technischen Universität Berlin hat allerdings festgestellt, dass auch ältere Frauen, die hohe Führungspositionen erreicht haben, auffallend häufig die Lust an der Arbeit verlieren. „Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte“ heißt die Studie, für die Funken im ganzen deutschsprachigen Raum Managerinnen um die 50 befragt hat. Das Ergebnis: Praktisch alle Befragten fühlten sich in ihren Unternehmen nicht genügend wertgeschätzt.

Die richtig Guten können sich ihre Jobs aussuchen – und sie achten auf die Work-Life-Balance

„Diese Frauen sind hochqualifiziert und arbeiten extrem viel, trotzdem werden sie an den wichtigen Entscheidungen nicht beteiligt und leiden unter der Fremdbestimmung“, sagt Funken. 30 Prozent der befragten Managerinnen wollen daher möglichst bald aussteigen, um sich selbstständig zu machen oder ein Ehrenamt auszuüben, das sie sinnvoller finden als ihr Hamsterrad.

Der Wunsch nach Downshifting wird weit öfter geäußert als verwirklicht. Das hat vor allem finanzielle Gründe. Trotzdem könnte der Trend in den Unternehmen langfristig etwas ändern, meint Kienbaum-Berater Achim Mollbach. Gerade die Leistungsstärksten würden sich ihren Arbeitgebern nämlich zunehmend nach zwei Kriterien aussuchen: zum einen nach den Gestaltungsmöglichkeiten und interessanten, sinnvollen Aufgaben, zum anderen nach Anreizen wie flexiblen Arbeitszeiten. Unternehmen, die beides nicht böten, sagt Mollbach, „werden es künftig schwer haben mit dem Recruiting“.

HEUTE

Unsichere Perspektive

Welche Alternativen gibt es für angehende Deutschlehrer? V2/10

Training am Tellerrand

Konsortialprogramme bilden quer durch alle Branchen weiter V2/10

Geschniegelt und gestriegelt

In manchen Branchen gilt ein strenger Dresscode, auch im Sommer V2/11

OECD: Ungleichheit bei Löhnen steigt

Die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland ist in den vergangenen fünf Jahren stärker gesunken als in anderen Industrienationen. Wie die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) mitteilte, liegt die Arbeitslosigkeit mit 5,6 Prozent deutlich unter dem OECD-Schnitt von 7,9 Prozent. Allerdings sei die Ungleichheit bei den Einkommen in den vergangenen zehn Jahren gestiegen. Verantwortlich hierfür sei unter anderem ein deutlicher Rückgang der Mitarbeiter mit Tarifbindung (von 72 auf 62 Prozent). KNA

Fast jeder Zweite arbeitet im Urlaub

Fast jeder zweite Berufstätige in Deutschland beschäftigt sich im Urlaub mit der Arbeit. 45 Prozent bezeichnen sich laut einer repräsentativen Umfrage von YouGov als Urlaubsarbeiter. Damit liegt der Wert niedriger als 2011, damals waren es 53 Prozent. In anderen Ländern Europas sind die Werte höher: 75 Prozent der Italiener und Iren sowie 66 Prozent der Spanier können im Urlaub nicht vom Job abschalten. Von 36 Prozent der Deutschen erwartet der Chef, dass sie im Urlaub erreichbar sind. DPA

Leidenschaft bringt die besten Talente zusammen.

Mit dem Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung erreichen Sie 1,41 Mio. leidenschaftliche Leser – darunter besonders viele hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte.

Immer samstags in der Süddeutschen Zeitung und täglich unter www.sz.de/stellenmarkt und www.laufbahner.de sowie in der neuen **SZ-Stellenmarkt App** für das iPad.



Die Entwicklungsabteilung von BMW.

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

BERUFSFINDER

Unsichere Perspektive

Welche Alternativen gibt es für angehende Deutschlehrer?

SZ-Leserin Anke B. fragt: Meine Nichte studiert Deutsch und Geschichte für Lehramt Gymnasium. Obwohl sie meint, dass ihre späteren Einstellungs-chancen miserabel sind, macht ihr das Studium große Freude. Sie wusste auch von Anfang an um die schlechten Berufsaussichten, wollte aber nichts anderes und interessiert sich auch für nichts anderes. Ich würde ihr gerne einen Rat geben, welche Möglichkeiten es neben dem Lehramt für sie geben könnte. Ich denke da zum Beispiel an Jobs in Museen. Sie ist zwar schon 24 Jahre alt, aber könnte sie vielleicht noch ein Zweitstudium anschließen? Oder sollte sie besser jetzt schon ein zusätzliches Nebenfach wählen?



Madeleine Leitner ist Diplom-Psychologin und hat als Therapeutin in Kliniken, als Gerichtsgutachterin und Personalberaterin für große Konzerne gearbeitet. Heute ist sie selbständige Karriereberaterin in München. FOTO: ORTRUD STEGNER

Madeleine Leitner antwortet: Liebe Frau B., die Berufsaussichten für angehende Lehrer hängen in der Tat sehr stark von der Fächerkombination ab. Mit Deutsch und Geschichte hat ihre Nichte eher ungünstige Beschäftigungschancen. Es gäbe also gute Gründe, sich schon frühzeitig mit beruflichen Alternativen zu beschäftigen. Aus jetziger Sicht gibt es folgende Zukunftsszenarien:

Erstens: Sie könnte zu den wenigen Glücklichen gehören, die eine unbefristete Planstelle an einem Gymnasium ergattert. Dafür müsste sie herausragende Ergebnisse aufweisen. Und die bekommt nur, wer sich hundertprozentig ins Zeug legt. Wie engagiert ist Ihre Nichte?

Zweitens: Sie könnte innerhalb ihres Berufs tragfähige Alternativen finden. Dazu gehört zum Beispiel eine zeitliche Befristung, eine Tätigkeit als Aushilfelehrerin oder als Vertretung, der Wechsel in eine andere Schulform (beispielsweise an eine Berufsschule oder ein privates Gymnasium) oder die Übersiedlung in ein anderes

Bundesland. Fachkundige Stellen wie der Deutsche Lehrerverband oder Experten der Bundesagentur sind sich aber nicht einig, wie realistisch diese Perspektiven sind. Im Internet gibt es jede Menge Hinweise über die aktuelle Einschätzung der Chancen von Junglehrern. Einiges spricht dafür, dass ein drittes Fach mit einem höheren Bedarf die Chancen Ihrer Nichte erhöhen könnte.

Drittens: Im schlimmsten Fall könnte sie gezwungen sein, sich einen ganz anderen Beruf zu suchen. Dieses Schicksal erlitten ganze Heerscharen von qualifizierten Lehrern zu Beginn der achtziger Jahre. Nach dem ersten Schock wurden sie reihenweise umgeschult, machten sich mit irgendetwas selbständig oder absolvierten ein Zweitstudium. Lehrer mutierten zu Trainern, Pharmareferenten oder Reiseleitern, zu Lektoren, Personalreferenten oder Klein-Unternehmern. Die meisten fanden durchaus passable Alternativen.

Daraus kann man lernen: Das Leben geht also auch weiter, sollte Ihre Nichte sich später nach einer beruflichen Alternative umsehen müssen. Angesichts der Tragweite dieser Entscheidung sollte sie (oder die Familie) aber nicht in Aktionismus verfallen, sondern mit Bedacht und System vorgehen.

Das beginnt mit einer beruflichen Standortbestimmung. Der neue Beruf sollte zur Persönlichkeit, zu den Talenten und Neigungen Ihrer Nichte passen. Anschließend gilt es aber unbedingt, auch die objektiven Gegebenheiten des Arbeitsmarkts zu berücksichtigen. Das lässt sich durch eine Vorab-Recherche oder mit Hilfe eines qualifizierten Beraters überprüfen (bei Museen etwa sieht es nicht gerade rosig aus). Mit einem klaren Ziel und etwas Recherche sollte ihr so ein erfolgreicher Einstieg in einen neuen Beruf gelingen. Eine klassische Karriere wäre das zwar nicht, aber die hatte Ihre Nichte bei ihrer Studienwahl wohl auch kaum vor Augen.

Haben Sie auch eine Frage zu Bewerbung, Berufs-wahl, Etikette, Arbeitsrecht, Karriereplanung oder Führungsstil? Schreiben Sie ein paar Zeilen an coaching@sueddeutsche.de. Unsere sechs Experten beantworten ausgewählte Fragen im Wechsel. Ihr Brief wird selbstverständlich anonymisiert.

Training am Tellerrand

Weiterbildung: Konsortialprogramme bringen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen zusammen, um Antworten auf ähnliche Fragen zu suchen – und sich dabei gegenseitig zu befruchten

VON EVA KELLER

Voneinander lernen: Das geht nur, wenn beide Seiten bereit sind, gleichermaßen über Erfolge und Misserfolge zu reden. Sitzen sich Konkurrenten gegenüber, die so wenig wie möglich preisgeben wollen, klappt das nicht. Aus genau diesem Grund gibt es sogenannte Konsortialprogramme. Dies sind Weiterbildungen, die unternehmens- und branchenübergreifend organisiert werden. Und zwar für Mitarbeiter von Unternehmen, die zwar nicht direkt um Kunden konkurrieren, denen sich aber ähnliche Fragen stellen.

Die drehen sich bei international agierenden Unternehmen heute vor allem um den Vertrieb. „Bringing technology to market“ (BTM) heißt deshalb auch das Konsortialprogramm der privaten Wirtschaftshochschule ESMT (European School of Management and Technology), das am stärksten gefragt ist. „Teilnehmer sind ausschließlich Senior Manager, die für das B-2-B-Geschäft technologiebasierter Produkte zuständig sind“, sagt Olaf Plötner, Dekan der Executive Education an der ESMT: „Diese Manager haben sich einiges zu sagen, denn die Herausforderungen eines globalen Vertriebs ähneln einander – egal ob man mit Gasturbines oder Krankenhaus-Apparaturen handelt.“

Warum es hilfreich sein kann, Neues über Vertriebswege im koreanischen Schiffbau zu lernen

Hartmut Müller war einer dieser Teilnehmer, kurz nachdem er vor ein paar Jahren innerhalb von MAN auf eine neue Stelle gewechselt war: Als Leiter International Key Account betreut er weltweit die größten Kunden von MAN Nutzfahrzeuge, die Busse und Trucks herstellen. Müller suchte den Austausch zu den Themen International Sales, Marketing und Strategie. „An dem BTM-Programm fand ich attraktiv, dass es so breit gefächert ist“, sagt er. „Wie wertvoll der branchenübergreifende und interkulturelle und Austausch ist, habe ich bei der Anmeldung noch nicht geahnt. Das habe ich erst währenddessen erkannt.“

Aus aller Welt kommen die Teilnehmer solcher Konsortialprogramme, und sie kommen in verschiedenen Städten rund um den Globus zusammen – Mumbai, Peking, Shanghai zählen bei der ESMT dazu, die ih-



Der Unterrichtsinhalt wird auf konkrete Fragestellungen der Teilnehmer abgestimmt und in Business Cases abgearbeitet.

FOTO: PICTURE ALLIANCE

ren Sitz in Berlin hat. Billig ist das nicht: Etwa 9800 Euro kosten dreimal vier Tage, plus Reisekosten. Teurer als die Gebühren sind Plötner zufolge aber die Wochen, die ein Unternehmen seine Mitarbeiter auf Führungspositionen im operativen Geschäft entbehren muss, meint Plötner – und Müller stimmt zu.

Zeit- und kostenaufwendig ist die inhaltliche und zeitliche Planung solcher Seminare, die Abstimmung der Wünsche und Bedürfnisse aller Teilnehmer auch für die Veranstalter. Das ist ein Grund, warum beispielsweise die ESMT seit Jahren mit einer Stammgruppe von Unternehmen koope-

riert: Es sind unter anderem Siemens, Voith AG, MAN, Thyssen Krupp und Shanghai Electric, die zuverlässig jedes Jahr ihre Führungskräfte in das Programm entsenden.

Die Konsortialprogramme sind dabei kein Ersatz für ein Weiterbildungsstudium mit akademischem Abschluss und erst recht nicht für unternehmensinterne Fortbildungen. Doch: „Wenn wir MAN-Manager uns auf Konferenzen treffen, gibt es natürlich auch einen produktiven Austausch. Aber wir sprechen immer aus einer ähnlichen Perspektive über das eigene Unternehmen, die eigenen Märkte, die eigenen Strategien“, sagt Hartmut Müller. Im Konsortial-

programm dagegen bekam er Impulse von jenseits des eigenen Horizonts: Er erfuhr von den Teilnehmern Neues über den Schiffsbau in Korea und den Kraftwerksbau in den USA. Und er lernte von den Kollegen Handfestes: Wie man ein Produktangebot um Dienstleistungen erweitert. Im konkreten Fall: wie ein Unternehmen, das Aufzüge verkauft, sich mit der Wartung ein neues und größeres Geschäftsfeld eroberte – eine Erkenntnis, die Müller auch in seinem Unternehmen für richtungweisend hält.

Andererseits ist da die Furcht, dass Firmeninterna ausgeplaudert werden

Aus dem interkulturellen und branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch ergeben sich gemeinsame Fragestellungen, die im Rahmen von „Business Cases“ behandelt werden können. Es geht dabei, neben vielen anderen, um Fragen wie: Welche Wettbewerbsstrategien sind in Nordamerika und Westeuropa erfolgreich? Wie trete ich auf einem Markt wie Indien an Geschäftspartner heran? Die von den Dozenten ausgesuchten Fallbeispiele bearbeiten die Teilnehmer zusammen. Und als Müller für eines der BMT-Module in Atlanta war, wo Siemens ein Kraftwerk auf der grünen Wiese gebaut hat, konnten er und die anderen Manager direkt vor Ort alle damit verbundenen Fragen rund um Transport und Logistik klären.

MAN-Manager Hartmut Müller hat die offene Diskussion im BMT-Programm sehr geschätzt; die damals behandelten Themen sind für ihn heute tägliches Brot. Was den Konzernen nutzt, könnte auch für mittelständische Unternehmen gewinnbringend sein. Schon weil sie häufig zu klein sind, als dass die Mitarbeiter sich intern mit neuen Ideen gegenseitig befruchten könnten – oder zu klein, um eigenständig neue Ideen voranzubringen, Produkte und Dienstleistungen marktreif zu machen. Doch in der Realität sind Konsortialprogramme dort noch viel seltener als auf Konzernebene zu finden. Weil es einerseits schwierig ist, ein stimmiges Konsortium zusammenzustellen, von dem alle Beteiligten profitieren. Und weil die meisten Unternehmen in Deutschland nach wie vor die Atmosphäre von In-house-Seminaren bevorzugen, in denen man vertraulich über Produkte und Strukturen reden kann.

Advertisement for Embedded-Software solutions. Includes logo 'EB', headline 'Gestalten Sie die Zukunft der Auto-Elektronik mit!', and details about software developers for navigation systems in Munich.

Advertisement for the Evangelical-Lutheran Church in Bavaria. Seeking a Finance Director/Manager for the Finance Department. Details include responsibilities, qualifications, and application information.

Advertisement for Mediengestalter Digital and Print (m/w) in full-time. Details include tasks like layout design, printing, and website management, along with requirements and contact information.

Advertisement for Immobilienmakler/-innen gesucht! (Real Estate Agents Wanted). Offered by BHW Immobilienmakler der Postbank. Details include location (Munich) and contact information.

Advertisement for Sekretärin / Sekretär in Vollzeit (39 Wochenstunden) at the Kita-Regionalbüro Freising. Details include duties and application deadline.

Advertisement for the best page for job seekers. Encourages readers to visit Süddeutsche Zeitung for job listings and contact information.

Advertisement for Fachkraft (M/W) für Veranstaltungstechnik at the University of Garching. Details include job description, location, and application process.

Advertisement for Project Immobilien. Details include services offered, location (Nuremberg), and contact information.

Advertisement for Gut Aiderich, a multimedia agency. Seeking a Team Leader (m/w) for sales and marketing. Details include agency location and contact information.

