

Jobguide

by matchboxmedia[©]

Finance & Controlling



Vom Zahlenmeister zum Unternehmensstrategen

Einstiegs- und Aufstiegschancen für Praktikanten,
Absolventen und Young Professionals im
Finanz- und Rechnungswesen, Controlling und in
der Finanzwirtschaft

Mit allen
**Kontakt-
Infos für
Bewerber**

Vom Zahlenmeister zum Unternehmensstrategen

Ein stetiger Wandel bestimmt die Finanzfunktion in den meisten Unternehmen. Dafür sorgen sowohl die Globalisierung und die große Unsicherheit in den Märkten, als auch der Druck, die Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens preiswerter anzubieten.

6,7 Millionen Versicherte, 1,26 Milliarden Euro Beitragseinnahmen im Jahr 2011, 1.882 Beschäftigte – und seit dem 1. September 2012 erstmals auch einen Chief Financial Officer (CFO) im Vorstand: Mit Dr. Wilfried Hauck und zu diesem Datum hat die unabhängige, mittelständische Versicherungsgruppe Hanse Merkur einen Anachronismus beendet. Bisher sparte sich die Hamburger Assekuranz einen Finanzchef. Das Rechnungswesen gehörte zum Beritt von Personalvorstand Dr. Andreas Gent; die Kapitalanlage verantwortete der für „Kundenservice und Organisationsentwicklung“ zuständige Holger Ehses.

Vorbei, wie ein Schachtelsatz aus der Pressemitteilung des Hauses deutlich macht: „Mit einem eigenen Finanzressort trägt die Hanse Merkur dem Umstand Rechnung, dass die Herausforderungen an die Kapitalanlage der Versicherer in den vergangenen Jahren durch die Staatsschuldenkrise im Euro-Raum, extrem volatile Kapitalmärkte, ein Niedrigzinsumfeld und stark gestiegene aufsichtsrechtliche Anforderungen, etwa im Bereich von Solvency II¹, ständig gewachsen sind.“ Leicht scheint den Beteiligten die Einrichtung eines weiteren Vorstandspostens nicht gefallen zu sein.

Dabei war er überfällig. Der CFO – und mit ihm die gesamte Finanzfunktion – ist nicht mehr bloß Hüter der Zahlen und Finanzen, die in der Vergangenheit erwirtschaftet wurden. Von modernen Finanzbuchhaltern, Controllern, Finanzanalysten, Auditoren, Steuer- und Treasury-Experten wird im Zeitalter der Globalisierung verlangt, dass sie international vernetzt denken und handeln. Sie müssen Chancen und Risiken von weltweiten Geschäften frühzeitig erkennen, Gegenmaßnahmen aus ihrer Analyse ableiten und die Umsetzung anstoßen.

Seit einiger Zeit schon schreiben alle Branchenkenner der Finanzfunktion den Wandel ins Stammbuch: So tat es schon die „CFO-Studie 2010“ von IBM und auch wieder die „CFO Survey 1/2012“

¹ Solvency II ist ein Projekt der EU-Kommission zu einer grundlegenden Reform des Versicherungsaufsichtsrechts in Europa, vor allem der Vorschriften für die Eigenmittelausstattung von Versicherungsunternehmen.

der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte, ebenso wie das „Global CFO Barometer 2012“ des Personalrecruiters Michael Page und Untersuchungen des auf Finanz- und Rechnungswesen spezialisierten Personaldienstleisters Robert Half International. Sie alle sagen: Vom Zahlenmeister zum Unternehmensstrategen müsse der Mensch im Finance & Accounting mutieren.

Das Image der ausschließlich rückwärts blickenden „Number Cruncher“ haben Führungskräfte der Finanzbereiche spätestens mit der Krise 2009/2010 abgelegt. Je unbeständiger die Märkte, desto gefragter sind zuverlässige Schätzungen und Prognosen, Aussagen zur Profitabilität von Produkten und Segmenten und zur Absicherung der größten Risiken. Und hier erfordert eine qualifizierte Aussage über die

Stellenangebote in der Funktion:

Wofür wird gesucht?

	2012	2011
GESAMT	30.322	31.006
Für welche Hierarchieebene?		
Geschäftsführer/Vorstände	0	6
Führungskräfte	2.247	2.434
Qualifizierte Fachkräfte	16.952	17.612
Fachkräfte (nicht akad.)	10.831	10.549
Trainees	256	286
Praktikanten	1	85
Für welche Branchen? Die Top 5		
(Über) Personaldienstleister	9.896	11.441
Unternehmensberatung	1.941	1.566
Immobilienvermittlung	1.545	874
Maschinen- und Anlagenbau	889	839
Fahrzeugbau	718	726

Quelle: S+H Medien Statistik, Reinheim, 2013. Basis: 40 Stellenmärkte in regionalen und überregionalen Tageszeitungen sowie die zehn größten Onlinejobbörsen. Jede Stellenausschreibung wird auch bei Mehrfachschaltung nur einfach gezählt.



nanz-, Betriebs- und Risikoinformationen zusammen. Wer hier arbeitet, muss in der Lage sein, Daten aus verschiedenen Quellen zu bündeln, zu analysieren und zu interpretieren mit dem Ziel, Entscheidungen fundiert vorzubereiten. Der CFO ist im besten Falle Co-Pilot des CEO und ein geborener Nachfolger, falls ein Wechsel ansteht. Betrunkene machen sollte dies allerdings niemanden.

Auf die Frage, ob der Finanzbereich eines Unternehmens an Macht gewinne, antwortete Lothar Steinebach von Henkel, einer der dienstältesten CFOs aus der Dax-Riege, dem Handelsblatt: „Ich sehe das nicht als Machtfrage. Aber die Verantwortung wächst. Wir haben für die neuen Aufgaben auch das Personal nicht ausgeweitet. Weltweit haben wir heute über 2.000 Finanz-Mitarbeiter. Bei meinem Anfang vor knapp zehn Jahren waren es fast 3.000.“

Lange Zeit plante, steuerte und kontrollierte das Finanzressort die Rationalisierung von Geschäftsprozessen anderer Unternehmensbereiche. Nun steht es selbst auf dem Prüfstand. Von der „Industrialisierung des betrieblichen CFO-Bereichs“ spricht Dr. Jörg Scheffner. Er ist Senior Project Manager bei Horváth & Partners Management Consultants und leitet dort das Competence Team Finance Excellence. Den Optimierungsdruck belegt er mit einem Vergleich: Deutsche Unternehmen gäben rund zwei Prozent ihres Umsatzes für den CFO-Bereich aus. Best-Practice-Unternehmen in den USA wendeten weniger als 0,5 Prozent dafür auf.

Das Ringen um „Finance Excellence“ ist deshalb in vollem Gange. Nicht nur Scheffner fordert: „Weniger Belastung durch transaktionale Routinetätigkeiten und mehr Kapazitäten für Steuerung und Beratung.“

Zukunft naturgemäß auch umfassende Kenntnisse der Vergangenheit.

Finanzchefs wie nun auch der neue Mann der Hanse Merkur müssen zwei wesentliche Aufgaben in der Balance halten: Einerseits verantworten sie die interne und externe Governance und Compliance. Sie müssen Risiken professionell managen, die Reputation des Unternehmens an den Finanzmärkten, bei Aufsichtsbehörden und wichtigen Stakeholdern dauerhaft und nachhaltig sichern.

Andererseits will die Zukunft erobert werden. Was sind die neuen Chancen? Welche strategischen Entscheidungen müssen getroffen werden – und auf Basis welcher Annahmen? Ein Finanzchef samt dem Team dahinter ist Sparrings- und zugleich Servicepartner des Managements. Bei der Finanzorganisation der Zukunft laufen Fi-

Was Verschlinkung und Prozessoptimierung in der Financefunktion bringen können, zeigt das Beispiel des Finanzwesens von Bayer Material Science (BMS), das im Rahmen einer internationalen Benchmark-Studie zum „Best in Class“ gewählt wurde. Nach Angaben von CFO Axel Steiger-Bagel haben drei Meilensteine die Finanzfunktion von Grund auf verändert: Erstens wurde der Planungsprozess vereinfacht und dadurch schneller und flexibler. Während im Jahr 2008 noch 3.000 Kostenstellen und 1.000 Kostenarten geplant wurden, reduzierte sich bereits ein Jahr später die Planung auf 400 Kostenstellenknoten und 18 Kostenartengruppen.

Zweiter Effizienzbringer ist die Standardisierung: Statt in einem Data Warehouse die Informationen aus sieben verschiedenen SAP-

Systemen und vier lokal angepassten ERP-Systemen² zusammenzuziehen und zu konsolidieren, arbeitet BMS heute mit einem einheitlichen SAP-System weltweit. Mit der Aufschaltung von Asien endete im Januar 2012 dieses Fünf-Jahres-Projekt.

Drittens gibt es für das unternehmensinterne Reporting nur noch Standard-Reports mit vordefinierten Filtern.

Ersparnis insgesamt laut Steiger-Bagel: rund 15 Millionen Euro pro Jahr. Effizientere Systeme und Prozesse erfordern weniger Personal, das sie am Laufen hält. Zeitgleich lagerten viele Firmen Standard-Finanzprozesse in sogenannte Shared Service Center aus. Henkel zum Beispiel unterhält solche Zentren in Bratislava (Slowakei), Manila (Philippinen) und in Mexiko.

Die Effizienzsteigerung dadurch bedeutet einen Abbau von Personal in den unteren und mittleren Ebenen der Finanzbereiche von Corporate Germany. Und wie immer bei Rationalisierungsschritten deutet sich der nächste bereits an: Wenn es erst einmal starke, gut arbeitende Service Center überall auf der Welt gibt: Warum diese nicht zu eigenen Dienstleistungsunternehmen machen und in Konkurrenz gegeneinander antreten lassen, um die Kosten noch weiter senken zu können? Das Schlagwort dazu: „Make or Buy?“.

Für Berufseinsteiger bedeutet das: Es gibt keinen vermeintlich sicheren Posten mehr im Finanzbereich großer Unternehmen. Nur wer sich innerhalb des Unternehmens gut vernetzt, Geschäftswissen sammelt und seine analytischen Fähigkeiten stärkt, ist auf Dauer interessant für diesen, auf Zahlenmenschen spezialisierten Arbeitsmarkt.

Auf diesem allerdings sieht es derzeit gut aus: Der Personaldienstleister Robert Half International ermittelt regelmäßig einen „Financial Hiring Index“. 200 CFOs beteiligten sich an der Umfrage Anfang 2012. Jeder zweite von ihnen wollte qualifiziertes Fachpersonal einstellen. Das Wachstum der Unternehmen, ihre Expansion in ande-

² ERP= Enterprise-Ressource-Planning (ERP) bzw. Unternehmensressourcenplanung bezeichnet die unternehmerische Aufgabe, die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Kapital, Betriebsmittel oder Personal) möglichst effizient für den betrieblichen Ablauf einzusetzen und somit die Steuerung von Geschäftsprozessen zu optimieren.

re Marktsegmente Sorge dafür, dass neues Personal gebraucht werde, meinten 40 Prozent der befragten CFOs. Weitere Jobmotoren seien Fusionen und Übernahmen sowie Umstrukturierungen. Nur wenige Finanzentscheider - lediglich 13 Prozent - wollten ihre Finanzabteilungen verkleinern. Rund 41 Prozent hatten trotz zunehmender Aufgaben nicht vor, an der Zahl ihrer Mitarbeiter im Finanzbereich etwas zu ändern.

Für den Gehaltsspiegel „Finanz- und Rechnungswesen 2012“ werteten die Experten von Robert Half International mehr als 4.300 anonyme Fragebögen aus Deutschland aus und bezogen die Erfahrungen aus mehreren Hundert selbstgeführten Personalgesprächen in die Analyse mit ein. Die Ergebnisse zusammengefasst: 60 Prozent der Teilnehmer waren männlich, knapp drei Viertel zwischen 31 und 50 Jahre alt, 63 Prozent sind Angestellte. Mehr als die Hälfte der Befragten verdient zwischen 40.000 und 80.000 Euro pro Jahr. Über 80.000 Euro erhielt jeder fünfte Befragte. Fast die Hälfte bekam innerhalb der vergangenen zwölf Monate eine Gehaltserhöhung zwischen einem und fünf Prozent. Vor allem, weil vereinbarte Ziele erreicht wurden.

Im Durchschnitt gaben die Befragten an, dass sie 6,5 Stunden pro Woche mehr arbeiten als vertraglich vereinbart. Die tatsächliche Wochenarbeitszeit betrug laut dieser Studie 44,7 Stunden. Es gab allerdings regionale Unterschiede bei der Bezahlung. In Baden-Württemberg und Bayern wurde vergleichsweise am meisten, in Berlin und Hamburg am wenigsten verdient.

Fazit: Der breite Verantwortungsbereich mit Gestaltungsmöglichkeiten und die Nähe zu Entscheidungsträgern macht eine Karriere in der Finanzfunktion eines Unternehmens interessant. Jedoch unterliegt der CFO-Bereich einer zunehmenden Standardisierung und Beschleunigung. Nur wer an seinen analytischen und strategischen Fähigkeiten permanent arbeitet und sich innerhalb des Unternehmens gut vernetzt, wird einen nachhaltigen Aufstieg schaffen.

Dirk Neubauer



Die Gesellschaft. Gemessen an der Bilanzsumme gehört die BayernLB zu den größten Banken Deutschlands, nach der LBBW Baden-Württemberg ist sie die zweitgrößte deutsche Landesbank. Haupteigentümer ist mit 94 Prozent der Freistaat Bayern, der Rest gehört dem Sparkassenverband Bayern.

Dienstleistungen und Marktbedeutung. Als Hausbank des Bundeslandes Bayern betreut die BayernLB Finanzierungsgeschäfte der öffentlichen Hand und institutionelle Anleger im In- und Ausland. Zudem fungiert sie als Zentralbank der bayerischen Sparkassen, die gleichzeitig Kunden und Vertriebspartner im Privatkundengeschäft sind.

Direkte Beziehungen zu Privatkunden unterhält die BayernLB über ihre Tochter Deutsche Kreditbank (DKB), mit über zwei Millionen Kunden Deutschlands zweitgrößte Direktbank. Im Geschäftskundenbereich ist die BayernLB Finanzierungspartner für große deutsche Unternehmen, darunter viele Dax und MDax-Konzerne und große Familienunternehmen. Auch ausgewählte europäische und amerikanische Unternehmen zählen zum Kundenkreis. In Bayern betreut das Kreditinstitut zudem Wohnungsbaugesellschaften und strebt die Marktführerschaft als Geschäftsbank für den bayerischen Mittelstand an. Die Konzernbilanzsumme lag Ende 2011 bei 309,1 Milliarden Euro. Das Ergebnis vor Steuern lag bei 334 Millionen Euro.

Standorte und Mitarbeiter. Konzernweit hat die Bank rund 10.890 Beschäftigte; in Deutschland sind es rund 5.800. Da die BayernLB als Finanzdienstleister auf den Kernmarkt Bayern und die angrenzenden Regionen fokussiert ist, ist ihr Hauptsitz in München, weitere Standorte sind Nürnberg und Düsseldorf. Darüber hinaus ist die BayernLB aber auch an Finanzzentren wie London, New York oder Luxemburg präsent.

Karriere bei der BayernLB. Die BayernLB sucht auch 2013 Nachwuchskräfte. Die Personalentwicklungskonzeption der Bank sieht vor,

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie andere Instrumente individuell auf die Aufgaben der Mitarbeiter abzustimmen. Ein Karriereweg kann dabei zum Beispiel von einer Junior-Position über den Spezialisten, Senior- und Chef-Spezialisten bis zum Prinzipal oder vom Teamleiter über den Abteilungsleiter bis zum Bereichsleiter führen.

Im Cross-Mentoring-Programm werden Berufsstarterinnen von Führungskräften anderer Unternehmen betreut.

Besonders begabten Berufsstartern bietet die BayernLB spezielle Förderprogramme. So gibt es neben dem internen Talentmanagement auch ein unternehmensübergreifendes Cross-Mentoring-Programm. Hier unterstützen gestandene Führungskräfte als Mentoren weiblichen Führungsnachwuchs eines jeweils anderen Unternehmens.

Auslandseinsätze in den Niederlassungen in London, New York und Luxemburg kommen vor, aber sind nicht die Regel oder gar wichtige Bedingung für die Weiterentwicklung im Unternehmen. Üblicher sind im Verlauf der Karriere hingegen Wechsel zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen und Funktionen.

Junior Professionals. Nach Bedarf werden beruferfahrene Nachwuchskräfte eingestellt – insbesondere, wenn diese ihre ersten Berufsjahre bereits in der Finanzdienstleistungsbranche verbracht haben.

Hochschulabsolventen. 2013 bietet die Bank bis zu 20 Hochschulabsolventen einen individuell konzipierten Berufseinstieg über das 15-monatige Trainee-Programm. Durch wechselnde Einsätze in den verschiedenen Fachbereichen sollen sich die Trainees einen guten Überblick über das gesamte Spektrum des Bankgeschäfts verschaffen.

Kandidaten mit einem wirtschaftswissenschaftlichen oder juristischen Examen sowie Wirtschaftsinformatiker werden bevorzugt eingestellt. Bei einem Abschluss

CHANCEN FÜR	
Junior Professionals	+
Hochschulabsolventen	+
Abschluss-/Doktorarbeiten	+
Werkstudenten	+
Studentische Praktikanten	+
Azubis/Duales Studium	+
Schul-Praktikanten	+
Wirtschaftswissenschaftler	++
Juristen	+
(Wirtschafts-) Informatiker	++
(Wirtschafts-) Mathematiker	+





Um die Betreuung von Abschlussarbeiten bewirbt man sich mit einer Grobkonzeption, die mit dem Lehrstuhl abgestimmt ist.

in einem anderen Studienfach sollte eine Wirtschaftsorientierung erkennbar sein. Die Vergütung richtet sich nach den Vorqualifikationen der Bewerber.

Abschlussarbeiten. Die BayernLB bietet an, praxisorientierte Studienarbeiten zu betreuen. Benötigt wird eine Bewerbung mit Themenvorschlag beziehungsweise mit einer Grobkonzeption, die am besten vorher schon mit dem betreuenden Lehrstuhl abgesprochen sein sollte.

Praktika. Neben Jobs für Werkstudenten bietet die Bank im Jahr 2013 rund 80 Praktikumsplätze für Studierende im Hauptstudium (Diplom-Studiengänge) beziehungsweise für Studierende jenseits des dritten Semesters (Bachelor-Studiengänge). Ein Praktikum ist ab einer Dauer von acht Wochen möglich.

Die besten Chancen auf einen Platz haben Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsmathematiker und Wirtschaftsinformatiker sowie weitere Studiengänge mit Wirtschaftsorientierung und bankfachlicher Ausrichtung. Die Vergütung liegt – je nach Vorqualifikation – bei rund 800 Euro im Monat.

Azubis/Duales Studium. 2013 bietet die Bayerische Landesbank 16 Ausbildungsplätze für Bankkaufleute an, davon zehn für Abiturienten und sechs für Kandidaten mit Mittlerer Reife. Zudem stellt die Bank 20 weitere Ausbildungsplätze für Abiturienten zur Verfügung, die den Abschluss Bachelor of Arts (B.A.)/Fachrichtung Bank an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heidenheim oder Ravensburg beziehungsweise des Bachelor of Science in der Fachrichtung Wirtschaftsinformatik in Ravensburg erwerben wollen.

Die Auszubildenden werden nach dem Banken-Tarifvertrag vergütet. Ausbildung und Duales Studium starten jeweils am 1. September jeden Jahres. Interessenten sollten sich rund ein Jahr im Voraus bewerben.

BEWERBEN

Per Post oder E-Mail mit Bezugnahme auf den Jobguide

ANSPRECHPARTNER

Junior Professionals:
Cornelia Wilhelmy (-2 15 69),
kontakt@bayernlb.de

Hochschulabsolventen:
Gabriele Dorfmeister (-2 49 15),
trainee@bayernlb.de

Praktikanten und Abschlussarbeiten:
Sylvia Bohner (-2 85 18), praktikum@bayernlb.de
Werkstudenten: Natalie Vambrie (-2 15 57),
kontakt@bayernlb.de

Azubis: Ann Keber (-2 71 93), ausbildung@bayernlb.de
Bachelor of Arts/Science: Carolin Breitkopf
(-2 15 96), ausbildung@bayernlb.de

AUSWAHLVERFAHREN

Interviews; Assessment-Center





100 toparbeitgeber.de
2013 DIE ATTRAKTIVSTEN UNTERNEHMENSKULTUREN
high potential
KARRIEREMAGAZIN



[Perspektive]

Starten Sie jetzt durch

Das Trainee-Programm der BayernLB

Sie haben einen überdurchschnittlichen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften oder Jura und bringen erste Praxiserfahrung im Finanzwesen mit? Sie sind engagiert und haben Spaß an der Dienstleistung? Dann haben Sie beste Voraussetzungen für die Aufnahme in unser Trainee-Programm.

15 Monate lang arbeiten Sie in einer dynamischen deutschen Geschäftsbank. In einem maßgeschneiderten Programm werden Sie dabei intensiv und individuell von uns gefördert – nach Ihren Fähigkeiten und nach Ihren Neigungen. Ihr Gewinn: Professionalität und eine faszinierende Berufsperspektive in der Welt der Wirtschaft.

Die BayernLB ist eine dynamische deutsche Geschäftsbank – verwurzelt in Bayern, erfolgreich in Deutschland und geschätzt für maßgeschneiderte Finanzlösungen und internationale Expertise. Mit neuer Struktur und einem überzeugenden Geschäftsmodell sind wir bestens aufgestellt für die Herausforderungen der Zukunft.

► Interessiert? Dann richten Sie Ihre Bewerbung bevorzugt online an: trainee@bayernlb.de

BayernLB · Operating Office Bereich Personal · Nachwuchsentwicklung · 80277 München
Telefon +49 89 2171-24915 · www.bayernlb.de



So viele Gehalts-
Bonbons sind drin



Wer viel arbeitet, will sich auch gut bezahlt fühlen. Aber nur wer sich sauber auf das Gehaltsgespräch mit seinem Chef vorbereitet und sich clever verkauft, hat eine Chance, den Verdienst zu bekommen, den er sich vorstellt. Jobguide-Gehaltsexpertin Ulrike Heitze gibt Verhandlungstipps und beantwortet die wichtigsten Fragen rund um die Vergütung.

Jobguide



Wie wichtig sind Gehaltsverhandlungen?

Sehr. Vergütungsexperten sind sich einig, dass für qualifizierte Positionen Tarifverträge immer weiter an Bedeutung verlieren und bald jeder nur noch das verdient, was er sich selbst eingehandelt hat. Mittlerweile ist es in vielen Unternehmen Usus, für Fach- wie für Führungskräfte Ziel- und Bonusvereinbarungen zu schließen und Jahresgespräche zu führen. In dem Zusammenhang wird dann ohnehin regelmäßig über Leistung und Gehalt gesprochen.

Und schon aus Karrieregründen sollte man das Thema gelegentlich beim Chef aufs Tapet bringen, denn die Diskussion übers Ge-

halt ist ein Teil der Selbstvermarktung und gehört mit zum Job. Die Wertigkeit eines Mitarbeiters wird nach wie vor wenig charmant in Geld bemessen: Wer wenig verdient, ist weniger angesehen. Wer nie Ansprüche anmeldet, wird auch nie in seinem Wert wahrgenommen. Deshalb dienen Gehaltsgespräche nicht nur dem finanziellen Weiterkommen, sondern auch der Imagebildung – und sollten entsprechend professionell angegangen werden.

Wonach bemisst sich das Gehalt?

Das Gehaltsniveau in Unternehmen ist hierzulande stark beeinflusst von drei Faktoren: der Unternehmensgröße, der Region und der Branche. Schwanken die Gehälter in vergleichbaren Positionen ohnehin schon um bis zu 20 Prozent – je nachdem zum Beispiel, wie man sich im Gehaltsgespräch geschlagen hat –, so werden sie durch diese Kriterien noch mal kräftig auseinander gezogen.

Am stärksten schlägt dabei die Unternehmensgröße durch: je größer, desto besser wird verdient. So kann, gemäß einer Studie der VDI-Nachrichten, ein Ingenieur beim Einstieg in ein Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern im Schnitt mit gut 48.000 Euro Jahresgehalt rechnen, während ihm ein 50-Mann-Betrieb im Schnitt 8.000 Euro pro Jahr weniger anbieten könnte. Und die Wirtschaftswoche stellt in einer Gehaltsstudie fest, dass ein Geschäftsführungsmitglied in einem 5.000-Mann-Betrieb im Schnitt das 1,8-fache dessen verdient, was der Kollege in einem 100-Mann-Unternehmen erhält. Auch in unteren Hierarchieebenen ist es immer noch das 1,4-fache.

Allein schon dieser Umstand ist Grund genug, bei jeder einzelnen Bewerbung den Gehaltswunsch zu überdenken und entsprechend dem potenziellen Arbeitgeber neu zu recherchieren. Fatal wäre es, immer mit den gleichen Forderungen ins Gespräch zu gehen.

Wie schlägt sich die Region nieder?

Im europäischen Vergleich zwar eher moderat ausgeprägt, ist das regionale Gefälle bei den Einkommen in Deutschland aber dennoch ein Faktor, den man bei Gehaltsgesprächen im Hinterkopf haben sollte. Denn: Wer sich bei einem Wechsel „vom Land“ in eine Hochpreisstadt wie München, Hamburg oder Frankfurt zu billig einkaufen lässt, kriegt später Probleme mit der Finanzierung seines Alltags. Grundsätzlich gilt: Im Süden wird besser bezahlt als im Norden, im Westen besser als im Osten und in der Stadt mehr als auf dem platten Land. Der Vergütungsdienstleister Personalmarkt hat beispielweise errechnet, dass man in München, Frankfurt/Main und Stuttgart das 1,15-fache von dem verdient, was man in Bremen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen und im Saarland veranschlagen kann.

Zu den Bestzahler-Gegenden gehören über alle Branchen hinweg München, das Rhein-Main-Gebiet um Frankfurt und die Region Köln-Düsseldorf. Hier gibt es zehn bis zwanzig Prozent mehr als im Bundesschnitt. Ebenfalls noch leicht überdurchschnittlich zahlen Unternehmen in Stuttgart und Hamburg.

Im Ruhrgebiet und einigen anderen Weststädten wird es schon leicht unterdurchschnittlich. In der deutschen Bundeshauptstadt gibt es rund fünf Prozent unterm Schnitt. Deutliche Abstriche müssen Arbeitnehmer auch im restlichen Ostdeutschland hinnehmen: Sie verdienen trotz Großstadtbonus in Dresden, Frankfurt/Oder, Leipzig und Halle gut 15 bis 25 Prozent weniger als der Bundesschnitt.

AZUBI-GEHÄLTER NACH TARIF

Branche	West	Ost
Anlagenmechaniker/-in	835	815
Automobillkaufleute (Industrie)	680	477
Bankkaufleute	816	802
Bauzeichner/-in	635	557
Bürokaufleute (Industrie)	772	693
Elektroniker/-in Automatisierungstechnik	837	815
Elektroniker/-in Maschinen- und Antriebstechnik	844	815
Fachinformatiker/-in	784	721
Groß- und Außenhandelskaufleute	718	670
Informatikkaufleute	783	707
Karosserie- und Fahrzeugbaumechaniker/-in	485	k.A.
Konstruktionsmechaniker/-in	845	815
Mechatroniker/-in	837	815
Mediengestalter/-in (Digital/Print)	815	k.A.
Medienkaufleute (Digital/Print)	750	k.A.
Med. Fachangestellte/-r (Freie Berufe)	610	610
Metallbauer/-in	544	353
Systeminformatiker/-in (Industrie)	844	815
Tourismuskauflaute	567	535
Vermessungstechniker/-in (Öffentl. Dienst)	746	746

Ausgewählte Lehrberufe, Durchschnittsangaben pro Monat in Euro für das erste Lehrjahr, Stand: 2012 Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Welchen Einfluss hat die Wahl der Branche?

Neben der Firmengröße und der Region spielt die Branche bei der Einkommenshöhe eine entscheidende Rolle. Zum einen, weil es den Wirtschaftszweigen unterschiedlich gut geht, zum anderen, weil sie sich historisch bedingt unterschiedliche Gehaltsniveaus leisten. Ein Beispiel: Nach Erhebungen der VDI-Nachrichten kann ein Ingenieur als Einsteiger in der Energieversorgung mit rund 41.000 Euro rechnen. Für die gleiche Position wären im Baugewerbe 36.600 Euro zu bekommen. Zu den Gutbezahler-Branchen mit überdurchschnittlichen Gehältern zählen traditionell: Banken und Finanzdienstleister, Pharma-, Chemie- und Biotechindustrie, Medizintechnik, Automobil, Luftfahrt- und Halbleiterindustrie, IT und Elektrotechnik, Anlagen- und Maschinenbau, Kosmetik und Konsumgüter, Unternehmensberatung, Energieunternehmen und Versicherer. Im guten Mittelfeld liegen Medien und Presse, Bekleidung, Textil und Handel, Teile der Bauwirtschaft sowie die Telekommunikation.

Chronisch schwach auf der Brust sind die Gehälter in Werbung und PR, Logistik, Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung (sofern man nicht gerade bei den Großen der Branche landet), Personalberatung, öffentlichem Dienst, Touristik, Recht sowie Zeitarbeit, Handwerk, Gastronomie und Hotellerie. Grundsätzlich schlagen sich die Branchenunterschiede stärker in den Gehältern sehr spezialisierter Positionen wie im Vertrieb, in Forschung und Entwicklung oder in der Konstruktion nieder. Branchenübergreifende Funktionen wie Personal sind weniger stark betroffen. Da orientieren sich Unternehmen nicht so stark an der eigenen Branche, sondern am Gesamtarbeitsmarkt.

Ingenieure auf Stellensuche treffen es in Sachen Gehalt derzeit im Bereich Chemie und Pharmazie am Besten. Dort verdient nach einer

Studie der VDI-Nachrichten ein Projekt-Ingenieur im Schnitt fast 54.000 Euro. Auf den weiteren Plätzen der Vergütungshitliste folgen Energieversorger mit 50.120 sowie der Maschinen- und Anlagenbau, der Fahrzeugbau und die Elektronik und E-Technik-Branche mit jeweils im Schnitt rund 50.000 Euro. Schlusslichter bei der Vergütung der Ingenieure bleiben wie bisher das Baugewerbe und die Ingenieur- und Planungsbüros mit je 43.000 Euro.

Unterscheiden sich Gehälter von Fach- und Führungskräften?

Führungskräfte verdienen mehr. Während Fachkräfte in Deutschland vielfach noch nach Tarifgruppen bezahlt werden und es je nach Leistung und Position außertarifliche Zulagen wie Jahresprämien gibt, werden Führungskräfte meist gleich außertariflich bezahlt. Mindestens zehn bis 15 Prozent mehr gibt es für Leute, die Mitarbeiter zu führen haben. So erhält nach einer Studie der VDI-Nachrichten ein Projektingenieur bei einem Energieversorger im Schnitt 50.100 Euro, als Manager des Projektes sind dagegen 62.100 Euro drin, als Gruppen- oder Teamleiter sogar 70.000 Euro. Denn mit der Zahl der Schäflein steigt auch der Zuschlag. In einer Fachlaufbahn dagegen kommt man über das Gehalt eines Gruppenleiters selten hinaus, wie die Vergütungsberatung Kienbaum feststellt. Erst einige Unternehmen ermöglichen ähnlich hoch dotierte Spezialistenkarrieren. So langsam findet aber auch hier ein Umdenken statt.

Warum verdienen Frauen weniger?

Wenn man ganz böse sein will: weil sie selber schuld sind. Personalberichter, dass Frauen sich für den gleichen Job oft zehn bis

EINSTIEGSGEHÄLTER* FÜR HOCHSCHULABSOLVENTEN									
Branche	Einstieg im Unternehmensbereich...								
	Einkauf	Marketing	Vertrieb	F&E	IT	Fertigung	Finanz	Personal	Trainee
Bank/Finanz	45.400	41.200	41.900	43.800	43.600	42.100	43.200	42.800	43.800
Bau	42.000	39.900	40.000	38.600	40.900	40.000	43.900	40.800	40.100
Chemie/Pharma	43.500	44.300	45.600	47.300	44.400	45.800	44.900	44.100	42.500
EDV	37.800	33.400	38.000	40.100	39.100	40.000	35.900	34.400	32.200
Einzelhandel	37.200	37.900	37.000	36.000	37.300	33.000	38.000	39.200	34.400
E-Technik	45.700	43.200	45.800	45.000	44.200	44.200	544.200	42.700	44.400
Fahrzeugtechnik	46.400	45.600	46.500	46.900	44.500	47.000	45.600	44.600	43.800
Konsum	42.000	41.700	42.400	44.200	44.300	42.900	43.400	43.500	39.800
Logistik	41.600	40.500	40.500	43.300	41.300	43.700	38.700	39.400	38.500
Maschinenbau	44.100	44.650	46.300	45.300	45.100	45.600	44.000	43.900	43.500
Medien	38.400	31.500	32.800	36.800	36.600	40.000	34.300	28.800	25.700
NGO/NPO	-	-	-	-	-	-	-	42.000	-
Öffentl. Dienst	35.000	35.500	-	40.300	37.900	33.800	37.600	35.900	30.100
Tourismus	-	26.600	25.300	34.800	-	-	-	-	10.000
U.-Beratung/Wiprü	34.000	32.400	39.000	39.000	41.700	40.000	40.200	33.800	32.600
Versorger	43.200	37.800	41.100	40.000	38.800	48.500	41.900	40.400	42.700

* Durchschnittliches Jahresgehalt in Euro, gerundet. Quelle: alma mater GmbH, 2012. Detaillierte Studie zum kostenlosen Download unter: www.alma-mater.de

15 Prozent billiger einkaufen lassen als Männer, eine McKinsey-Studie hat sogar 20 Prozent ermittelt. Das fängt schon beim Berufseinstieg an: Gehen Absolventinnen im Schnitt von einem Monatsbrutto von 2.800 Euro aus, gehen die Kommilitonen mit 3.460 Euro vor Augen ins Rennen. Und auch später in Gehaltsverhandlungen mit dem Chef sind Frauen schneller zufrieden als Männer, wie Studien und Berichte von Personalverantwortlichen zeigen.

Aber natürlich ist das nur eine Seite der Wahrheit. Fakt ist auch, dass Frauen durch Babypausen oder Teilzeitjobs wertvolle Karrierezeit „verlieren“ und in dieser Zeit diverse Gehalts- und Beförderungsrunden aussetzen. Darüber hinaus begeistern sie sich öfter für schlechter bezahlte Branchen und Berufsbilder oder landen in kleineren Firmen.

Das alles erklärt gewisse Gehaltsungerechtigkeiten dennoch nicht. So ermittelte die Managementberatung Kienbaum jüngst, dass Führungsfrauen unterhalb der Geschäftsführung zwölf Prozent weniger verdienen als die männlichen Kollegen. Bei Fachkräften fielen die geschlechterbedingten Unterschiede am geringsten aus: In einer Spezialistenlaufbahn waren es sieben Prozent, auf Sachbearbeiterebene sechs. Insgesamt erkennt Kienbaum über die Jahre

einen Trend zur Besserung. Trotzdem bleibt noch die Tatsache, dass Frauen bei gleicher Qualifikation nur im Öffentlichen Dienst das gleiche Geld bekommen wie Männer. In der Privatwirtschaft erhalten sie in vielen Bereichen nach wie vor weniger. Umso wichtiger gerade für Frauen, immer wieder Gehaltsverhandlungen zu führen.

Um welche Beträge geht's im Jobgespräch?

In der Regel wird über Jahresgehälter verhandelt, manche Unternehmen rechnen Weihnachts- und Urlaubsgeld in diese Summe ein, andere nicht. Die exakte Zusammensetzung sollte man daher vor Vertragsunterschrift unbedingt klären, weil ein Missverständnis leicht ein paar Tausend Euro pro Jahr kostet. Ebenso zu vereinbaren: Gibt es leistungsabhängige Boni? Welche Leistung wird dafür erwartet? Erscheint sie Ihnen realistisch und annähernd erfüllbar? Gibt es Altersvorsorge, Jobticket, Kantinenzuschuss oder ähnliches?

Welche Rolle spielen variable Gehälter?

Seit einigen Jahren auf dem Vormarsch ist die variable Vergütung. Waren es früher nur leitende Angestellte, die erfolgsabhängige Boni oder Prämien bekamen, hält dieser Vergütungsbaustein auch bei



GEHÄLTER* FÜR PROFESSIONALS - TEIL I

Position	Branche								
	Auto-mobil	Banken	Bau	Biotech-nologie	Chemie	Energie	E-Technik	Groß-handel	Konsum-güter
Vorstandsmitglied	208.000	198.800	180.800	180.600	190.500	173.000	178.500	178.500	175.100
Vertriebs-/Marketingleiter	139.600	145.600	136.800	136.600	146.400	134.100	132.700	130.300	138.800
Außendienstler	66.900	68.500	59.200	60.300	68.300	60.400	61.400	56.700	65.000
Marketingmitarbeiter	54.800	55.200	47.600	48.600	54.500	49.900	50.000	48.400	51.800
Kfm. Leiter	152.500	156.600	138.700	146.700	150.900	136.500	140.700	142.900	150.500
Leiter Finanz- u. Rechnungswesen	103.400	103.700	92.600	91.800	103.000	98.100	96.500	99.100	104.700
Bilanzbuchhalter	55.500	55.500	46.700	49.600	54.800	49.100	49.700	48.100	54.200
Controlller	68.400	70.900	61.800	62.000	67.900	62.900	63.600	61.500	65.000
Einkäufer	58.000	57.100	41.700	k.A.	54.600	48.500	48.100	38.900	56.100
Produktionsleiter	115.000	k.A.	k.A.	k.A.	117.500	105.900	113.000	k.A.	124.900
Produktionsingenieur	68.500	k.A.	k.A.	k.A.	68.300	64.500	63.200	k.A.	67.600
Forschungsleiter	124.700	k.A.	110.000	120.100	121.600	115.500	114.100	k.A.	130.600
Mitarbeiter F & E	71.900	k.A.	62.300	61.700	71.300	62.100	66.800	k.A.	73.700
IT-Leiter	128.200	135.400	120.300	129.300	132.700	125.000	121.900	122.700	130.700
Softwareentwickler	68.500	69.500	61.800	61.500	66.000	60.100	62.100	61.300	70.800
Systemadministrator	53.900	56.200	47.500	50.500	54.600	50.600	49.900	50.100	54.900
Personalchef	120.800	122.700	110.900	112.900	126.200	105.100	117.400	107.400	118.100
Personalreferent	59.500	62.900	55.600	61.000	60.000	56.200	58.000	55.300	64.600

* Durchschnittliches Jahresgehalt in Euro über alle Berufsjahre und Unternehmensgrößen hinweg, fixe und variable Anteile, gerundet. Quelle: wiwo.de/personalmarkt.de, 2013. Individueller Gehaltscheck unter: www.personalmarkt.de

Fachkräften immer mehr Einzug. So werden höhere Führungsetagen mittlerweile zu 40 bis 50 Prozent variabel bezahlt, also geknüpft an berufliche Erfolge, teilweise auch darüber. Fachkräfte werden aktuell zu zehn bis 20 Prozent leistungsabhängig vergütet, in einigen Funktionen, wie Marketing oder Vertrieb, können es auch mehr werden. Auch Tarifmitarbeiter erhalten schon zehn Prozent ihres Geldes leistungsabhängig.

Grundsätzlich gilt: Im ersten Berufsjahr fallen variable Gehaltsbestandteile wie Prämien oder Bonuszahlungen noch eher gering aus, außer möglicherweise bei Marketing- und Vertriebsjobs. Aber ab dem zweiten Jahr etablieren sich immer mehr variable Vergütungsbestandteile, die nur bei Erreichen einer bestimmten individuellen Leistung oder einem geplanten Erfolg des Unternehmens gezahlt werden.

Leider neigt so manch geiziger Chef dazu, die Trauben so hoch zu hängen, dass es unmöglich ist, die volle Prämie zu bekommen. Hier sollte man – sofern machbar – frühzeitig gegensteuern und auf Ziele pochen, die mit ein bisschen Anstrengung (die darf der Chef schon verlangen) auch zu schaffen sind. Clever sind Teilziele: Wer zum Beispiel 50 Prozent der Anforderung geschafft hat, erhält 50 Prozent der Prämie etc. Um sich bei der Zielerfüllung nicht allzu sehr zu verzetteln, sollte man nicht mehr als etwa fünf Ziele vereinbaren.

Der Haken an variablen Gehältern: In wirtschaftlich mauen Zeiten fällt es oft schwer, die an Bonus, Prämie et cetera geknüpften Leistungen voll zu erfüllen. Ergo fällt der Bonus magerer aus als in

Top-Zeiten. Oder die Boni sind stark an individuelle Ziele geknüpft und der Unternehmenserfolg kann in Krisenzeiten mit dem Erfolg der einzelnen Mitarbeiter nicht mithalten. Die Firma zahlt also drauf. Deshalb hat das Boni-Tempo seit der Wirtschaftskrise etwas nachgelassen. Mitarbeiter pochen wieder deutlich stärker aufs Festgehalt und verzichten dafür auf hohe Boni. Und viele Unternehmen kommen diesen Wünschen auch verstärkt nach. Zudem stellen einige Firmen ihre Bonus-Systeme komplett um und gewähren diese Extras nun eher für langfristige Erfolge und über längere Zeitperioden hinweg.

Was kann ein Jobwechsel bringen?

In der Vergangenheit war es normal, dass man sich beim Jobwechsel auch finanziell deutlich verbesserte. Das ist spätestens seit der Wirtschaftskrise nicht immer und überall durchsetzbar. So hat in manchen Branchen wie etwa bei den Banken und im Fahrzeug- und Maschinenbau zwischenzeitlich mal eine mehr oder weniger große „Gehaltskorrektur“ bei den Neueinstellungen getobt, die die Unternehmen nun in unterschiedlichem Tempo aufholen. Falls jemand also in einer absoluten Hochphase mit einem Spitzengehalt in seinem alten Unternehmen eingestiegen ist, kann es möglich sein, dass er im neuen Job nicht oder nur schwer auf gleichem Niveau anknüpfen kann. Eine gute Vorrecherche zum aktuellen Gehaltsniveau in der angepeilten Branche ist da hilfreich. Derzeit sind manche Branchen auch so stark

GEHÄLTER* FÜR PROFESSIONALS – TEIL II									
Position	Branche								
	Logistik, Transp.	Maschinenbau	Medien, Presse	Medizintechnik	Pharma	Software	Telekommunikation	Touristik	Versicherungen
Vorstandsmitglied	158.700	180.200	162.000	212.100	208.600	173.700	189.800	127.300	190.600
Vertriebs-/Marketingleiter	125.100	147.000	114.700	155.100	155.200	125.200	137.500	100.900	133.200
Außendienstler	52.400	63.700	52.700	66.600	76.100	60.900	66.200	46.700	63.000
Marketingmitarbeiter	41.900	56.800	45.200	55.500	53.800	48.300	52.100	35.700	50.200
Kfm. Leiter	124.000	154.600	117.700	155.000	156.900	131.400	144.000	108.900	143.000
Leiter Finanz- u. Rechnungswesen	87.000	101.500	84.600	102.500	103.000	92.100	97.700	75.100	97.100
Bilanzbuchhalter	42.200	58.900	43.200	57.200	55.000	50.200	52.300	38.000	53.800
Controllern	56.300	69.600	55.000	71.030	69.800	60.200	66.500	50.100	67.900
Einkäufer	42.600	52.300	42.900	52.800	54.100	k.A.	61.700	34.000	54.200
Produktionsleiter	k.A.	121.300	k.A.	121.900	124.400	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Produktionsingenieur	k.A.	69.000	k.A.	69.000	66.700	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Forschungsleiter	k.A.	126.600	k.A.	132.400	128.200	113.100	123.700	k.A.	k.A.
Mitarbeiter F & E	k.A.	75.700	k.A.	75.400	70.900	63.300	70.600	k.A.	k.A.
IT-Leiter	105.900	126.400	112.600	140.200	128.900	120.000	130.500	95.000	130.600
Softwareentwickler	52.400	65.300	53.100	70.500	70.000	58.700	64.200	48.500	65.500
Systemadministrator	44.100	55.100	43.400	56.800	54.000	49.100	51.300	39.700	50.000
Personalchef	97.000	125.500	97.300	124.900	123.400	105.400	116.100	87.100	117.100
Personalreferent	48.900	63.700	50.200	61.500	61.800	58.100	60.500	43.400	59.400

* Durchschnittliches Jahresgehalt in Euro über alle Berufsjahre und Unternehmensgrößen hinweg, fixe und variable Anteile, gerundet. Quelle: wiwo.de/personalmarkt.de, 2013. Individueller Gehaltscheck unter: www.personalmarkt.de

im Wandel begriffen – etwa durch technologische oder strukturelle Entwicklungen –, dass es nun vor allem von der Passgenauigkeit des Bewerbers abhängt, wie viel für eine neue Stelle drin ist.

Je spezialisierter die ausgeschriebene Stelle und je seltener und stimmiger der Bewerber, desto größer die Chancen auf das lange Ende der Wurst. Deshalb: Argumentieren Sie mit dem speziellen Mehrwert, den Sie durch Ihre einschlägige Berufserfahrung für genau diesen einen Job mitbringen!

Unterm Strich lässt sich feststellen, dass die Zeiten für eine finanzielle Verbesserung bei einem Jobwechsel derzeit besser stehen als noch vor ein, zwei Jahren. Gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte sind fast überall wieder gefragt – und das schlägt sich natürlich auch in den Jobofferten nieder. Nach einer Studie des Zeitarbeitsunternehmens Experis verdienen 56 Prozent der Jobwechsler mehr als in der vorangegangenen Stelle (Männer 61, Frauen 50 Prozent).

Muss der Gehaltswunsch in die Bewerbung?

Fordert eine Stellenanzeige einen Gehaltswunsch, wäre es dumm, die Bitte zu ignorieren. Formulieren Sie kurz und bündig wie etwa „Ich möchte rund xy Euro verdienen“ oder „Mein Gehaltswunsch liegt bei

etwa xy Euro, wobei ich diesen Betrag vom Aufgabenumfeld abhängig mache.“ Natürlich kann man sich auch über den Wunsch hinweg setzen, muss aber damit rechnen, dass das den Personaler verärgert und man sich rauskegelt, bevor es richtig losgeht. Ist man der heiß begehrte Kandidat schlechthin, wird der Personaler darüber hinweg sehen, aber in engen Jobmärkten macht man sich damit nur selbst das Leben schwer. Viele Personalabteilungen telefonieren bei interessanten Bewerbern dem noch offenen Gehaltswunsch nach. Ergo hat man durchs Weglassen nichts gewonnen, außer dass der Personaler mehr Arbeit hat. Überflüssig.

Wann geht's im Jobgespräch ums Gehalt?

Wurde bis zum Ende des ersten Treffens das Gehalt von Seiten des Unternehmens noch nicht angesprochen, bringen Sie es aufs Tapet, ohne es groß auszuwalzen oder gar eine Zahl in den Raum zu werfen. Ein neutrales „Ich nehme an, die vertraglichen Konditionen werden wir in unserem zweiten Termin besprechen“ reicht. Ziel des Ganzen ist lediglich, dem Personaler zu signalisieren, dass man dem Thema die nötige Wichtigkeit beimisst. Richtig verhandelt wird in der Regel erst beim zweiten Termin. Bis dahin soll sich das Unternehmen erst mal so richtig in Sie verlieben und Sie unbedingt haben wollen. Das bessert Ihre Chance auf ein brauchbares Einstiegsgehalt.

Was, wenn der Personaler nach dem Gehaltswunsch fragt?

Farbe bekennen und eine Summe nennen. Bevor Sie aber eine Zahl in den Ring werfen, sollten Sie sorgfältig recherchieren, wie die Branche zahlt, wie solch eine Position vergütet wird und wie es der Firma geht. Zapfen Sie möglichst viele Quellen an. Die Infos brauchen Sie auch, um ein Angebot der Firma einschätzen und Einwände des Personalers gegen Ihre Zahlen parieren zu können. Wichtig: Wischiwaschi-Wünsche – „Irgendetwas zwischen 35.000 und 50.000 Euro“ – oder klein kariertes Feilschen um den letzten Euro kommen ganz schlecht an.

Darf ich schummeln, wenn der Personaler nach meinen früheren Gehalt fragt?

Mit einer hübsch hohen Hausnummer ins Gehaltsgespräch zu gehen, erleichtert einem natürlich das Pokern um ein interessantes Einstiegsgehalt. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der Personaler es spitz kriegt, wenn man bei den früheren Bezügen ordentlich übertreibt. Die Unternehmen wissen in der Regel zumindest grob, was die Konkurrenz so zahlt. Und spätestens beim Jobantritt, wenn die Personalabteilung die Steuer- und Sozialversicherungsdaten erhält, werden allzu große Flunkereien auffallen. Lügen haben dann mitunter verdammt kurze Beine. Das macht keinen guten Eindruck während der Probezeit.

Zum Glück ist der Gehaltsbegriff aber ein bisschen dehnbar, denn neben Grundgehalt und Boni etc. werden oft ja auch noch Altersvorsorge, Vermögenswirksame Leistungen, Kindergartenbeiträge oder Tankgutscheine gezahlt. Solche Sachleistungen machen nach einer Studie der Personalmanagement-Beratung Aon Hewitt mittlerweile im Schnitt deutlich mehr als zehn Prozent der Gesamtvergütung bei Fachkräften aus. Im weitesten Sinne könnte man diesen Gegenwert



MONATLICHE VERGÜTUNG PRAKTIKANTEN	
Branche	in Euro monatl.
Öffentlicher Dienst	326
Zeitarbeit	410
Tourismus	483
NGO/NPO	500
Medien	512
Maschinenbau	544
E-Technik	559
Einzelhandel	570
Chemie	583
Logistik	594
EDV	604
Bauwesen	626
Versorgungsunternehmen	628
Ingenieursdienstleister	638
Konsumgüter	649
Fahrzeugtechnik	667
Banken/Finanz	702
Autozulieferer	705
Unternehmensberatung	714
Großhandel	719

Quelle: alma mater GmbH, Stand: 2012.
 Detaillierte Studie zum kostenlosen Download unter: www.alma-mater.de

mit gutem Gewissen auch noch einbeziehen, wenn der Personaler nach dem alten Gehalt fragt. Dann wäre man nicht kompromittiert, wenn später mal nachgefragt wird. Ergo: Ein bisschen hochstapeln funktioniert, aber man darf es nicht überreizen.

Alternativ kann man auch versuchen, – nett verpackt – die Aussage zu verweigern. Wer beispielsweise mit der neuen Stelle aufsteigen würde, die Branche oder die Unternehmensgröße wechselt, kann mit Fug und Recht argumentieren, dass die Positionen nicht vergleichbar sind. Wer sein altes Gehalt angibt, sollte keinen Zweifel daran lassen, dass er sich mit der neuen Stelle auch finanziell verbessern möchte.

Wie viel Verhandlungsspielraum haben Berufseinsteiger?

Die Verhandlungsposition eines Kandidaten bestimmt sich auch im Bewerbungsgespräch nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage: Wer mit seinem Spezialwissen auf eine ganz bestimmte Stelle wie angegossen passt, hat bessere Karten als ein durchschnittlich ausgebildeter Mitbewerber und kann bei seinem Einkommenswunsch ein bisschen kräftiger zulegen.

Grundsätzlich haben Unternehmen aber ziemlich genaue Vorstellungen, innerhalb welcher finanziellen Bandbreiten sie sich bei einer Position bewegen können, ohne sich ihr internes Gehaltsgefüge zu zerschießen. Doch ob grünes Licht schon am oberen Ende der Bandbreite gegeben wird oder der Bewerber billig eingekauft wird, hängt von dessen Passgenauigkeit ab. Und natürlich von seinem Geschick, seine Vorzüge entsprechend rüberzubringen.

Was bei Personalern zieht, sind Alleinstellungsmerkmale, Spezialistentum. Gute Noten, Praktika und Auslandserfahrung bringen mittlerweile viele Bewerber mit. Das entscheidende I-Tüpfelchen sind Themen und Know-how, mit denen das Unternehmen etwas anfangen kann. Wer „nur“ ein Durchschnittsstudium mitbringt, muss noch deutlicher an seinen I-Tüpfelchen feilen, wenn er ernsthaft ein Spitzengehalt fordern möchte.

Mit der Erfahrung wächst das Einkommen zügig. Verdient ein Ingenieur auf einem Sachbearbeiterposten laut einer Erhebung der VDI-Nachrichten während der ersten beiden Jahre im Job im Schnitt 43.900 Euro, werden daraus in den Jahren drei bis fünf 48.500. Sechs bis zehn Jahre Berufserfahrung werden mit 52.000 Euro honoriert.

Gibt's für 'nen Dokortitel mehr?

Je nach Studie liefern sich Diplom- und Master-Abschlüsse in Sachen Einstiegsgehalt regelmäßig ein Kopf-an-Kopf-Rennen. Mal liegt der eine Abschluss leicht vorne, mal ein anderer. Die VDI-Nachrichten ermittelten beispielsweise für ein Uni- oder TH-Diplom 45.500 Euro und für den Master 1.300 Euro weniger. Mit einem Fach-

hochschul-Diplom wurden einem im Schnitt 44.000 Euro geboten.

Nach wie vor leicht abgeschlagen sind die Bachelor-Absolventen: So erhob eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung für einen Uni-Master-Absolventen ein durchschnittliches Monatseinkommen von 3.680 Euro, während der FH-Bachelor-Kollege bei „nur“ 3.300 Euro landete. In der VDI-Erhebung startete ein Ingenieur-Bachelor dagegen im Schnitt mit ansehnlichen 42.500 Euro. Fairerweise muss man auch bedenken, dass Bachelor-Absolventen früher in den Beruf gehen und deshalb auch schon früher verdienen. Nach wie vor mehr Gehalt – einige Tausend im Jahr – gibt es für einen Dokortitel, sofern er im Job Vorteile bringt (Managementpositionen) und nicht ohnehin essenziell für den Beruf ist (Chemiker oder Ärzte).

Wie stark darf ich eigentlich pokern?

Um beim Zielgehalt herauszukommen, ist es normal, dass man zu Beginn noch ein Quäntchen drauflegt, um sich herunterhandeln zu lassen. Wer aber mehr als 20 Prozent über dem realistischen Wert ansetzt, kegelt sich aus dem Rennen. Und: In für ein Unternehmen schwierigen Zeiten empfiehlt sich exzessives Feilschen nur, wenn man auf die Stelle wie die Faust aufs Auge passt und das entsprechend rüberbringen kann. Eine Vorrecherche zur Lage der Firma ist also sehr sinnvoll. Geht es dem Unternehmen blendend, dürfte man etwas entspannter verhandeln können. Aber: Ein gutes Gehalt rückt eine Firma nicht allein deshalb raus, weil die Auftragsbücher voll sind oder der „War of Talents“ immer stärker tobt. Dafür liegen die leidvollen Erfahrungen aus der Wirtschaftskrise noch nicht lange genug zurück. Ein Kandidat muss schon glaubhaft verkaufen können, dass er eine gute Investition ist. Deshalb: Wer anspruchsvolle Forderungen stellt – realistisch müssen sie so oder so sein –, braucht gute Argumente. Punkten können Sie mit Spezialkenntnissen oder -fähigkeiten, die für den diskutierten Job gebraucht werden: je passgenauer, desto wertvoller.

Wie werden Azubis bezahlt?

In Deutschland wird das Gros der Azubis nach Tarifvertrag bezahlt. Ist ein Betrieb keinem Tarif angeschlossen, so orientiert sich das Unternehmen meist trotzdem an der für die Branche üblichen Ausbildungsvergütung. Lediglich in Nischenberufen werden Lehrlinge ohne diese Vorgaben bezahlt. Dumping ist da nicht ausgeschlossen.

Im Jahr 2012 stiegen die Lehrlingsgehälter in den meisten Wirtschaftszweigen um 4,1 Prozent im Westen und 5,0 Prozent im Osten an. Das ist ein stärkerer Anstieg als im Vorjahr, als es 2,9 beziehungsweise 4,9 Prozent mehr gab. Im Schnitt verdient ein westdeutscher Azubi im ersten Lehrjahr 664 Euro. Bis zum dritten Lehrjahr steigt das Gehalt auf durchschnittlich 812 Euro. Sein ostdeutscher Kollege verdient mit 606 beziehungsweise 736 Euro leicht weniger.

Die Spannen bei den Gehältern unterscheiden sich um mehrere Hundert Euro zwischen den einzelnen Branchen und Lehrberufen. Generell gilt: In Industrie und Handel wird besser bezahlt als im Handwerk oder in den freien Berufen. Während beispielsweise ein westdeutscher Industrie-Azubi über alle seine Lehrjahre auf einen Schnitt von 813 Euro



Ein gutes Gespräch über Geld

Gehaltsgespräche mit dem Chef sind kein Selbstläufer, auch nicht – und eigentlich erst recht nicht –, wenn man sich duzt, regelmäßig zusammen Biken geht und sich blind versteht. Letztlich geht es immer um das Verkaufen der eigenen Leistung, um Macht und Geld. Da hört die Freundschaft meist auf. Deshalb ist eine sorgfältige Vorbereitung auf den Termin Pflicht. Schon allein, weil hier Amateur auf Profi trifft. Der Vorgesetzte ist in der Regel von Berufs wegen der geübtere Verhandler, trainiert darin, sein Gegenüber dorthin zu manövrieren, wo er es hinhaben will. Da schadet es also nicht, vorher für ein bisschen Waffengleichheit zu sorgen.

Eine ordentliche Vorbereitung

Klären Sie die Rahmenbedingungen für Ihre Gehaltsforderung: Wie geht es Ihrem Unternehmen? Was wissen Sie über die aktuellen Gehaltsrunden in der Firma? Wie liegen Sie mit Ihrem Gehalt in der Branche/im Vergleich zu Kollegen? Auch wenn es bei Gehaltsgesprächen immer nur um Ihre Leistung geht, helfen Ihnen die Infos, Killerphrasen zu parieren. Tragen Sie Ihre Leistungen der letzten Monate zusammen und ziehen Sie kritisch Bilanz. Wie gut waren Sie? Was haben Sie erreicht? Wie sieht es mit den vereinbarten Zielen vom Vorjahr aus? Geschafft oder gerissen? Woran könnte der Chef herumäkeln?

Dann üben Sie. Entwerfen Sie eine Dramaturgie und einen Gesprächseinstieg, überlegen Sie, wie Sie auf Einwände reagieren. Legen Sie sich Argumente zurecht und sprechen Sie sie probenhalber auch mal laut aus. Bitten Sie Freunde, den Chef zu mimen und auf störrisch zu machen.

Die richtige Begründung

Gute Argumente sind: ein Projekt gerade erfolgreich beendet, Umsatz/Kundenzahlen gesteigert, mit Extraschichten et cetera die Wirtschaftskrisenkurve gekriegt, Kosten gespart, ein neues Produkt entwickelt, mehr Verantwortung übernommen, den Karren aus dem Dreck gezogen, durch besonderes Engagement neue Aufträge reingeholt/Märkte erfolgreich erschlossen.

Schlechte Argumente sind: die gleiche Leistung wie immer gebracht, schon lange keine Erhöhung bekommen, die anderen kriegen auch mehr, alles ist so teuer geworden, ein Projekt ist zwar super gelaufen, liegt aber länger zurück. Bereiten Sie Ihrem Chef die Argumente mundgerecht auf. Ist er ein Zahlentyp, rechnen Sie ihm Ihren Mehrwert des letzten Jahres vor. Braucht er eher einen langsamen Einstieg, richten Sie Ihre Gesprächsdramaturgie entsprechend aus. Verbraten Sie Ihre besten Gründe nicht gleich am Anfang, Sie brauchen noch Futter gegen mögliche Einwände.

Ein gutes Timing

Ihr Ziel ist, den Chef bei guter Laune anzutreffen. Deshalb den Termin strategisch geschickt legen. Gute Zeiten sind dienstags bis donnerstags, später Vormittag oder früher Nachmittag, zeitnah an guten Leistungen, in ruhigen Phasen. Schlechte Zeiten: montags und freitags wegen der Wochenendnähe, in Bilanz-, Messe- und anderen Stressphasen, im zeitlichen Umfeld mit Entlassungsgesprächen, unmittelbar nach Ihrem oder seinem Urlaub, weil er Ihre Leistungen nicht mehr präsent hat, abends beim Bier. Und: Gespräche zwischen Tür und Angel sind Gift. Deshalb: Mindestens eine Stunde einplanen lassen und dem Chef ein paar Tage Vorbereitungszeit geben.

Das eigene Ziel

Stecken Sie vorher Ihren Gehaltswunsch ab: Wie viel mehr wollen Sie verlangen? Muss es Festgehalt sein oder könnten Sie auf cheffreundlichere Alternativen ausweichen: variabler Bonus an Ihren oder den Unternehmenserfolg geknüpft, steuerbegünstigte Extras wie Jobticket, Tankgutscheine, Altersvorsorge oder Kindergartenplatz? Legen Sie ein Minimalziel fest.

Mit Argumenten kontern

Chefs bügeln – besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – Gehaltswünsche gerne einfach mal so ab. Da sollten Sie nicht gleich klein bei geben, sondern

Ihre gute Vorrecherche bemühen. Wie schlecht geht es der Firma wirklich? Hat er Recht, konzentrieren Sie sich in der Argumentation auf Ihre eigenen, individuellen Verdienste, halten bei den Forderungen den Ball aber flach und bringen möglicherweise Alternativen wie Weiterbildung ins Spiel. Für Leistungsträger – werden Sie als solcher in Ihrer Firma gesehen? – ist auch bei knappen Kassen ein Pott für mehr oder weniger große Gehaltserhöhungen vorgesehen. Je einzigartiger/dringender Ihre Qualifikation, desto mehr Spielraum haben Sie. Will Ihnen der Chef einen Vergleich mit den Leistungen und dem Gehalt der Kollegen aufrängen, kontern Sie: „Ich möchte hier nur über meine Leistungen sprechen. Und die waren im vergangenen Jahr...“

Nachbereitung ernst nehmen

Bleiben Sie hartnäckig und stecken Sie eine Niederlage professionell weg. Wenn gar nichts geht: Versuchen Sie es nicht mit dem Kopf durch die Wand oder Erpressung. Stimmen Sie einer Vertagung zu, zurren Sie aber gleich einen neuen Termin fest – am besten in einem halben Jahr. Und lassen Sie bis dahin nicht in Ihren Leistungen nach. Bedenken Sie: Beim nächsten Mal wird es für den Chef mit dem Vertrösten schwieriger.



monatlich kommt, beendet sein Handwerkskollege mit 207 Euro weniger seinen Monat.

Erhalten Praktikanten eine Bezahlung?

In der Regel ja, wie Jobguide seit Jahren immer wieder in Befragungen von Unternehmen feststellt. Auch ein Blick auf die aktuellen Firmenprofile in diesem Jobguide-Ratgeber bestätigt dies. Das Gros der Firmen zahlt einen kleinen Obolus.

Der Recruiting-Spezialist Alma Mater hat in einer aktuellen Studie dazu folgende Zahlen ermittelt: Die Hälfte der Praktikanten verdient zwischen 400 und 700 Euro. Der Durchschnitt liegt bei 535 Euro. Wer seine Abschlussarbeit im Unternehmen schreibt, wird ähnlich vergütet. Neben einer monatlichen Summe sind aber auch Abschlussprämien verbreitet: Wer mit seiner Arbeit eine gute Note erzielt, erhält bis zu 5.000 Euro als Anerkennung vom Unternehmen. Tendenziell werden Praktika während eines Bachelor-Studiums leicht schlechter bezahlt als solche von Master-Studenten. Das erklärt sich schlicht damit, dass Studenten in höheren Semestern schon mehr Fachwissen einbringen können und mit den anspruchsvolleren Projekten betraut werden. So schön eine hohe Vergütung fürs Studibudget auch ist, so klar sollte man immer im Hinterkopf haben: Viel Geld bedeutet meist auch viel Arbeit – und wenig Spielraum zum Lernen. Nicht selten werden Praktikanten als Mitarbeiterersatz angeheuert. Sie sollen dann Arbeit wegschaffen und nicht viele kluge Fragen stellen. Hier muss jeder abwägen, wo er die Grenze ziehen will.

Einen großen Verhandlungsspielraum in Sachen Vergütung haben Praktikanten nicht, in der Regel folgen Arbeitgeber ihren hausinternen Vorgaben. Grundsätzlich gilt: Je größer der Laden, desto eher werden Praktikanten bezahlt und desto höher fällt das Salär aus. Und spezialisierte Praktika - zum Beispiel im Projektmanagement - machen sich fürs Renommee wie für den Geldbeutel besser bezahlt als unspezifische Stippvisiten à la Mädchen für alles.

Tipp: Wer an ein Unternehmen gerät, das gar nichts zahlen will, kann versuchen, eine Bezahlung in Naturalien herauszuhandeln: Monatsticket, Essensgeld, Rabatte auf die Produkte, die das Unternehmen herstellt, Fachliteratur, Benzingutscheine. Viele nicht-monetäre Zuwendungen kann ein Unternehmen steuermindernd absetzen – was dem Chef die Sache vielleicht ein bisschen schmackhaft macht.

Wie hoch fallen Gehaltserhöhungen in der Regel aus?

Das kommt ganz darauf an. Zum einen natürlich auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Und zum anderen auf die eigene Position in der Firma. Gehaltserhöhungsrunden sind in den Unternehmen selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten im Budget eingeplant – nur eben nicht für jeden Mitarbeiter in gleicher Höhe.

Nach dem Aufschwung der vergangenen Jahre äugen viele Firmen momentan wieder etwas skeptischer auf die konjunkturellen Prognosen und kalkulieren nur mit moderaten Zuwächsen: So planen die Unternehmen laut einer Studie der Vergütungsberatung Kienbaum beispielsweise für 2013 eine Durchschnittserhöhung für Spezialisten und Mitarbeiter im mittleren Management von plus 3,2 Prozent. Sachbearbeiterposten sollen drei Prozent mehr erhalten. Allein das zeigt schon: Trotz gefüllter Töpfe werden nicht alle Mitarbeiter das

gleiche Plus aushandeln können. Das Spektrum reicht von Inflationsausgleich bis plus fünf, sechs Prozent.

Offen für Erhöhungen sind Unternehmen bei Leistungsträgern, die sie halten und besonders motivieren wollen. Wer bei der Analyse seiner eigenen Leistung und seiner Rolle im Unternehmen feststellt, dass er nur als kleines Licht durchgeht, sollte den Ball generell eher flach halten und höchstens um anderthalb, zwei Prozent verhandeln. Und: Bevor es ab zum Chef geht, sollte man ein kritisches Auge auf den Zustand der Firma werfen. Die Wirtschaftskrise hat nicht alle gleich stark und zum gleichen Zeitpunkt getroffen. Manchen geht es wieder blendend, andere knapsen immer noch oder schon wieder, weil sich etwa die Regeln für ihr Geschäft gerade elementar ändern. Dort, wo die Existenz eines Unternehmens auf dem Spiel steht, sollten Gehaltswünsche warten. Gespräche sollten dann nur in Angriff genommen werden, wenn man wirklich unschlagbare Gründe hat und als absolutes Top-Personal gilt.

Ich werde nach Tarif bezahlt. Kann ich trotzdem individuell um mehr Gehalt verhandeln?

Aber klar doch. Gerade in den ersten Berufsjahren, in denen noch viele als Fachkraft eingesetzt und per Tarif bezahlt werden, sind außertarifliche Zulagen nicht unüblich. Darüber hinaus geht es auch immer darum, in welche Tarifgruppe jemand mit seinen Qualifikationen und Erfahrungen einsortiert wird. Da besteht durchaus Verhandlungsspielraum. Später, wenn der Aufstieg ins Führungskräftelager erfolgt, wächst man meist aus dem Tarif raus und muss das Gehalt komplett selbst verhandeln.

Wie oft darf ich nach einer Gehaltserhöhung fragen?

Suchen Sie das Gespräch mit dem Chef regelmäßig – Pi mal Daumen alle ein bis zwei Jahre –, aber nur, wenn es tatsächlich etwas zu belohnen gibt. Wer nur Durchschnitt abliefern, hat keinen Nachschlag verdient. Denken Sie daran: Gehaltsverhandlungen sollen nicht nur mehr Geld bringen, sondern dienen auch der Leistungskontrolle, der Positionsbestimmung und nicht zuletzt der Imagebildung.

Ulrike Heitze

LINKS

- » Immer aktuelle Infos zu Gehaltszahlen: www.jobguide.de unter „Gehalt“
- » Detaillierter, individueller Gehaltscheck mit Potenzialanalyse (gegen Gebühr): www.personalmarkt.de
- » Einkommensdaten für Ingenieure: www.ingenieurkarriere.de
- » Einkommensdaten für Ingenieure und IT-Beschäftigte: www.ig-metall.de
- » Aktuelle Tarifabschlüsse: www.boeckler.de
- » Deutsche und internationale Gehälter: www.lohnspiegel.de
- » Kostenfreie (grobe) Gehaltsdatenbank: www.stimmt-mein-Gehalt.de

Jobguide

Ein starker Auftritt

Der erste Eindruck von einem Bewerber wird in nur wenigen Minuten, manchmal nur Sekunden geprägt. Deshalb müssen die Unterlagen – egal, ob in der herkömmlichen Papierform oder der digitalen Variante – formal und sprachlich tiptop sein. Zudem müssen Jobkandidaten, die sich per E-Mail oder Online-Formular bewerben, ihre Unterlagen zusätzlich so optimieren, dass sie die elektronische Vorauslese überstehen und es bis vor den Personaler schaffen. Jobguide erklärt, wie das geht und wie eine gute Bewerbung aussehen muss.

Vorbereitung: Welche Art der Bewerbung ist gewünscht?

Ihre Bewerbung ist eine Bitte um Eintritt, Ihre Visitenkarte. Entsprechend bedeutsam ist ein starker erster Auftritt – mit guten, aussagekräftigen Texten, einer ansprechenden Optik, vollständigen Unterlagen und dem richtigen Ansprechpartner.

Die Infokästen in den Unternehmensporträts dieses Jobguide geben Auskunft über Namen und Kontaktadressen der Ansprechpartner und meist auch über die gewünschte Form der Bewerbung. Grundsätzlich gilt: Während Großunternehmen fast immer auf die elektronische Verarbeitung von Bewerbungen setzen, gibt es bei kleinen und mittelständischen Unternehmen eher noch Anhänger des „papierernen Prozesses“. Was natürlich damit zusammenhängt, dass Großunternehmen sechsstelligen Zahlen von Bewerbungen pro Jahr verwalten müssen. Bei kleineren Unternehmen ist der Prozessdruck nicht ganz so hoch, steigt allerdings auch zunehmend an.

Technische Prozesse verstehen und nutzen

Wichtig beim Verfassen einer digitalen Bewerbung ist, zu verstehen, was nach dem Abschieken damit passiert. Das wiederum hängt davon ab, ob es sich um eine Bewerbung auf eine konkrete Stelle oder um eine Initiativbewerbung handelt. Eine direkte Stellenbewerbung landet meist mit allen beigelegten Daten in einer Datenbank und wird so dem für die Ausschreibung verantwortlichen Recruiter zur Verfügung gestellt. Je nach Leistungsfähigkeit der eingesetzten Software werden dann die Bewerberdaten mit den Anforderungen in der Ausschreibung verglichen.

Faustregel: Je mehr Bewerbungen bei einem Unternehmen eingehen, umso automatisierter erfolgt dieser Abgleichprozess. In einem abgestuften Verfahren (Suche, Selektion nach A-, B- und C-Kandidaten) trifft der Recruiter dann eine Vorauswahl, die er dem Entschei-

der für die Stelle im Bewerbermanagementsystem oder schriftlich zur Verfügung stellt. Dieser trifft zusammen mit dem Recruiter eine Vorauswahl der Kandidaten, die zum persönlichen Gespräch eingeladen werden.

Je nach Ergebnis des Auswahlverfahrens werden die persönlichen Daten dann bei Ablehnung gelöscht, für statistische Zwecke anonymisiert oder sind bei Einstellung Basis der Personaldaten.

Eine Initiativbewerbung landet meist in einer Datenbank und kann im Bedarfsfall mit Suchabfragen gefunden werden. Diese Bewerbungen werden meist sechs Monate aufbewahrt, bevor die Arbeitgeber den Bewerber – oft per Mail – dazu auffordern, seine Registrierung in dem Datenpool erneut zu bestätigen oder zu löschen.

Im besten Fall bedeutet das für einen Bewerber, dass er über seine Qualifikationsmerkmale sehr viel schneller und objektiver ausgefiltert wird als etwa über eine Papierbewerbung, da nur die faktischen Daten der Kandidaten verglichen werden. Im schlechtesten Fall ist das definierte Suchraster zu ungenau, so dass die Firmen nicht den bestmöglichen Mitarbeiter herausfiltern.

Nach der ersten Runde der technischen Selektion der Kandidaten folgt dann erst die zweite Runde, in der der Personaler und/oder der Fachvorgesetzte mit seinem persönlichen Ermessen ins Spiel kommt. Da hier neben den in der ersten Auswahl herangezogenen Fakten nun auch die Persönlichkeit und Individualität in Bezug zur ausgeschriebenen Stelle geprüft werden, sind die Nuancen und die Passgenauigkeit auf die Stelle nun relevant. Wer mehr über eine ausgeschriebene Stelle weiß und dieses Wissen zum eigenen Vorteil in der Bewerbung ausarbeitet, hat Vorteile. Zögern Sie daher nicht beim Unternehmen anzurufen, wenn Sie noch Fragen haben zu einer Stelle, auf die Sie sich bewerben wollen. Erstens sammeln Sie zusätzliche Informationen über die Stelle und zweitens können Sie am Telefon einen persönlichen Eindruck hinterlassen – wenn auch erst für die zweite Auswahlstufe.



Jobguide

Erst Recherchieren

Bereiten Sie sich auf einen solchen Anruf beim Unternehmen ordentlich vor. Hingestammelte oder allzu banale Fragen, die sich auch mit einem einzigen Blick auf die Webseite hätten klären lassen, bringen keine Pluspunkte ein. Hilfreich ist zuvor auch eine erweiterte Recherche: Seit wann wird die ausgeschriebene Position schon beworben? Sind mehrere Stellen gleichzeitig zu besetzen? Wie aktuell ist die Anzeige selbst?

Haben Sie all diese Informationen zu den an Sie gestellten Anforderungen zusammengetragen, gilt es, sie sinnvoll mit Ihrer Vita zu verknüpfen und überzeugende Unterlagen daraus zu erstellen. Grundsätzlich besteht eine Bewerbung aus folgenden Elementen: Anschreiben, Lebenslauf mit Foto, Zeugnisanlagen. Erweiterbar ist das Ganze optional um ein Deckblatt, eine Einleitungs- oder Profilseite, eine „Dritte Seite“ oder eine persönliche „Kurzpräsentation“ sowie eine Anlage-Übersicht.

Anschreibens und unter „persönliche Daten“ im Lebenslauf aufzuführen. Schließlich soll sich der Personaler ja möglichst zügig bei Ihnen melden können.

Anlagen/Attachments. Das Anschreiben sollte nicht direkt in die E-Mail sondern als Anlage gesendet werden. Doch was in die E-Mail schreiben? Hier empfiehlt sich ein freundlicher und motivierter 4-Zeiler, der gerne Teile aus dem Anschreiben aufgreifen kann. Es kann zum Beispiel die Motivation für die Bewerbung auf die ausgeschriebene Stelle eingegangen werden oder das vorgeschaltete Telefonat erwähnt werden. Es sollte immer bedacht werden, dass diese E-Mail eine Arbeitsprobe ist, da im Berufsalltag Begleitmails zu Attachments an der Tagesordnung sind. Also auch hier Sorgfalt walten lassen.

Zeugnisse, Arbeitsproben und weitere Dokumente sollten immer eingescannt und als Anlage gesendet werden. Das PDF hat sich hier als Dateiformat durchgesetzt, da es bei diesem Format selten Probleme mit den Spamfiltern gibt. Entsprechende Programme finden sich gratis zum Download im Internet. Die Anlagen sollten zusammen eine Größe von zwei Megabyte nicht überschreiten. Komprimierte Dateien (.zip etc.), die der Empfänger vor der Lektüre erst umständlich „entpacken“ muss, sollten Sie vermeiden. Bei Datenbank-Bewerbungen ist es allerdings manchmal unumgänglich, komprimierte Dateien zu nutzen.

Online-Bewerbungsformulare. Großunternehmen setzen fast immer standardisierte Online-Bewerbungsformulare ein. Dabei sind „Drop-down“-Felder in den Formularen ein sicheres Zeichen dafür, dass eine Datenbank hinterlegt ist, die die Bewerbungen weiterverarbeitet und es den Mitarbeitern der Personalabteilung ermöglicht, Kandidaten-Listen zu erstellen und vorab zu bewerten. Deshalb: Nur wer ein solches Formular gewissenhaft und vollständig ausfüllt, kann überhaupt in die engere Wahl kommen. Ob Berufserfahrung oder Gehaltsvorstellung: Jede Frage sollte beantwortet werden. Unausgefüllte Felder in Datenbanken bergen die Gefahr, dass man bei einer Recherche-Abfrage von der Personalabteilung nicht gefunden wird.

Das perfekte Stichwort. Bei elektronischen Bewerbungsformularen ist es noch viel wichtiger als bei Papierbewerbungen, Stichworte in den Text einzuarbeiten, nach denen der Personalmanager mit hoher Wahrscheinlichkeit sucht. Machen Sie sich also Gedanken, unter welchen prägnanten Schlüsselbegriffen Sie gefunden werden möchten. Das soll nicht heißen, dass Sie ausschließlich verbale Flachheiten wie „leistungsorientiert“ oder „engagiert“ aneinanderreihen sollen. Hüten Sie sich aber davor, Ihre Qualifikationen in literarisch wertvollen, aber ungebrauchlichen Begriffen zu umschreiben, die kein Personaler der Welt jemals in eine Suchfunktion eingeben würde.

Wenn Sie als Key Accounter tätig waren, sollten Sie das auch so nennen – egal, wie das Ding auf Ihrer Visitenkarte hieß. Und wenn Sie einen Abschluss mit einem exotischen, fremdsprachlichen Titel oder in einem ungewöhnlichen Fach haben, sollten Sie ihn in eine hierzulande gängige Betitelung übertragen oder entsprechend umschreiben. Andernfalls wird Ihre Ausbildung unauffindbar in der Datenbank versauern.

Mappe, Papier & Co.: Liebe auf den ersten Blick

Für Papierbewerbungen gilt der Grundsatz: ansprechend, übersichtlich und praktisch. Eine Kunststoffmappe in nicht allzu greller Farbe, mit durchsichtigem Deckblatt, bei der die Seiten mit einem Clip eingeklemmt werden, ist deshalb eine gute – und auch bezahlbare – Wahl.



Die E-Mail-/Online-Bewerbung: Schnell raus, aber nicht schnell verfasst

Eine E-Mail-Bewerbung oder Bewerbung über ein Online-Formular auf einer Website hat grundsätzlich alle inhaltlichen und formalen Anforderungen zu erfüllen wie die Papierbewerbung. Unternehmen erwarten die gleiche Sorgfalt wie bei einer klassischen Bewerbung. Das gilt für Inhalt und Motivation der Bewerbung, aber auch für die Texte. Hüten Sie sich vor Massenmailings, vor kumpelhaften Formulierungen.

E-Mail-Adresse. Wichtig: Immer eine private E-Mail-Adresse benutzen, niemals die des aktuellen Arbeitgebers. Achten Sie darauf, dass Sie eine seriöse Adresse verwenden, die am besten aus Vor- und Nachnamen besteht.

Absender/Empfänger im Online-Verkehr. Grundsätzlich reicht die Angabe der E-Mail-Adresse als Absender aus (außer bei Online-Formularen – die fragen genaue Daten ab). Es empfiehlt sich aber, die komplette Adresse inklusive Telefonnummern et cetera im Kopf des

Das zwingende Format für Mappe und Unterlagen ist DIN A4. Andere Hoch- und Querformate sind zwar garantierte Hingucker, in Sachen Ablage, Weiterverarbeitung per Scanner oder beim hausinternen Transport aber die Hölle. Ebenso umständlich zu handhaben – und deshalb ein No go – sind Klarsichthüllen für jedes einzelne Dokument. Investieren Sie lieber in stabiles, qualitativ hochwertiges 80- oder 90-Gramm-Papier. Hübsch: Wenn beigelegte Kopien aus dem gleichen Papier bestehen, wirkt die Bewerbung wie aus einem Guss. Kopierstreifen und -schatten sind dabei natürlich ein absolutes Tabu. Unlesbare Elemente weisen auf mangelnde Sorgfalt hin. Auch wenn der Schriftenmarkt so einiges hergibt, sind Arial oder Times New Roman die Favoriten für Bewerbungsschreiben. Die Schriftgröße kann den Personalern schnell zu Rückschlüssen veranlassen: Penible, introvertierte Menschen quetschen ihre Bewerbung gern in winzigen Schriften aufs Papier (zehn oder elf Punkt). Wichtigere machen sich schon mal marktschreierisch mit einer 13er oder 14er Schrift breit. Der neutrale Weg ist eine 12-Punkt-Schrift. Schließlich soll der Personalern möglichst zügig und problemlos Ihre Unterlagen erfassen können. Dazu gehört auch: Nicht allzu viel unterstreichen, fetten und markieren. Gut dosiert und intelligent eingesetzt, verhelfen solche Hervorhebungen zu einer besseren und schnelleren Lesbarkeit. Zuviel davon bewirkt aber genau das Gegenteil: Ihre Unterlagen werden für Auge und Hirn unübersichtlich.

Haben Sie trotz aller Regeln Mut zur individuellen Gestaltung. Mit einer persönlichen Note hebt sich die Mappe aus dem Stapel der Konkurrenten heraus. Umwerben Sie das Unternehmen zum Beispiel mit einem individuellen Eröffnungsblatt als erste Seite der Bewerbungsunterlage. Aufgebaut wie eine Werbeanzeige finden Name, Position und Unternehmen Platz. Foto und Adressdaten runden das Bild ab.

Die komplette Adresse inklusive Telefonnummer und E-Mail-Adresse sollte an mindestens zwei Stellen Ihrer Bewerbung aufgeführt sein: im Briefkopf des Anschreibens und an geeigneter Stelle im tabellarischen Lebenslauf – für den Fall, dass Ihre Unterlagen im Laufe des Bewerbungsprozesses mal getrennt werden.

Unternehmen legen Wert darauf, zu erfahren, ob Sie sich initiativ bewerben oder aufgrund welcher redaktionellen Veröffentlichung oder Stellenanzeige. Geben Sie deshalb auf dem Deckblatt, falls Sie sich dafür entscheiden, und im Anschreiben immer das Medium an, durch das Sie aufmerksam geworden sind, und nennen Sie gegebenenfalls den Titel der Stellenanzeige mit Kennziffer oder die Website.

Ein Deckblatt kann viel bewirken

Egal ob bei der Online Variante oder der Papierbewerbung, das Deckblatt ist für den Professional empfehlenswert. Es kann noch mehr beinhalten als das Bild und die Adresse. Auf dieser ersten Seite, die vor dem Lebenslauf erscheint bzw. bei einer E-Mail Bewerbung sogar die erste Seite im PDF sein sollte, bietet sich die Gelegenheit, Kompetenzen und Erfahrung auf einen Blick darzustellen. Dazu kann unter dem Bild eine Auflistung in Halbsätzen oder Schlagworten unter einer Überschrift „Ich biete Ihnen...“ oder „Meine Kernkompetenzen:“ erfolgen.

Bis maximal sieben Punkte ist hier erlaubt. Darüber hinaus wird es wieder unübersichtlich. Was wird damit erreicht? Der Recruiter kann auf einen Blick erfassen, was Sie bieten. Er wird mit einer gehö-

rigen Portion Neugier an die Bewerbung herangehen. Auch bietet sie dem strukturierten Schnelleser unter den Recruitern (davon gibt es viele) den gewünschten ersten Überblick.

Das Anschreiben: Schnell auf den Punkt

Das Anschreiben ist die eigentliche Visitenkarte. Es stellt bei Bewerbungen auf konkrete Stellenausschreibungen die Brücke zwischen Anzeige und Lebenslauf her und soll als loser Brief auf der Mappe liegen.

Weil es der allererste Kontakt ist, sollte diesem Teil der Bewerbung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Halten Sie formale Standards der Briefgestaltung ein, also Orthographie, Grammatik und Zeichensetzung. Selbst ein fehlendes Komma kann unangenehm auffallen und wirkt nachlässig. Deshalb: Kompetente (!) Freunde bitten, Korrektur zu lesen.

Ein gutes Anschreiben zeigt in jedem Satz, warum der Bewerber qualifiziert für den Job und nützlich für das Unternehmen ist. Als Aufhänger dient im Idealfall die Anzeige oder – wie hier im Jobguide – ein redaktionelles Porträt des Arbeitgebers. Gehen Sie die Anforderungen Punkt für Punkt durch, gerne auch gedanklich nach dem Muster: „Sie suchen ..., ich biete ...“. Beim Aufschreiben sollten Sie das etwas subtiler und sprachlich abwechslungsreicher formulieren, aber die Idee dahinter bleibt gleich. Das hat Vorteile: Erstens erkennt der Personalern blitzschnell, ob Ihr Profil zur Stelle passt. Zweitens zeigen Sie, dass Sie die Bedürfnisse des Unternehmens in den Mittelpunkt stellen – und nicht Ihre eigenen. Drittens bringt Sie diese Form dazu, aus dem Strauß Ihrer Kompetenzen jene Blüten zu präsentieren, die in der Nase des Unternehmens am verlockendsten duften.

Die Frage nach dem Eintrittstermin sollten Sie konkret beantworten, auch die nach dem Wunschgehalt. Hierfür sollten Sie zuvor entsprechend recherchiert haben, was für das Unternehmen, die Branche und die Position realistisch wäre. Sie können auf diesen Betrag noch eine Idee aufschlagen – quasi als Verhandlungsspielraum –, sollten aber beachten, dass Sie sich mit einer zu hohen Summe eine frühzeitige Absage einhandeln können. Beim Berufsumsteiger gilt üblicherweise das alte Gehalt bis maximal 10 Prozent mehr. Bedenken Sie bei der Angabe immer, dass der Jobwechsel die Chance auf eine Gehaltserhöhung birgt, die sonst oft schwer durchzusetzen ist. Somit sollte das neue Gehalt Ihrem Entwicklungspotential im neuen Job entsprechen. Die maximal 10 Prozent Regel greift jedoch nur, wenn Sie in der neuen Position ein ähnliches Aufgabengebiet haben werden. Geht der Jobwechsel mit einem Aufstieg einher, kann sich das Gehalt nach oben verändern. Das Gleiche im umgekehrten Sinne passiert bei einer Veränderung nach unten.

Ignorieren sollten Sie die Frage nach dem Gehaltswunsch jedenfalls nicht. Es wird genügend willige Bewerber geben, die der Anforderung des Unternehmens nachkommen. Manche Personalabteilungen machen sich extra die Mühe und telefonieren die noch offenen Gehaltswünsche nach. Das macht aber allen Beteiligten nur Arbeit, und Sie haben dadurch nichts gewonnen. Ergo: Bekennen Sie in Sachen Gehalt gleich Farbe.

Im Anschreiben ist gesundes Selbstbewusstsein genauso nützlich wie eine klare Beweisführung mit Fakten. Belegen Sie Ihre Erfolge mit Zahlen: mit Noten, mit Umsätzen, mit Kundenzahlen. Verweisen Sie auch auf bestimmte Kompetenzen, die für die Stelle relevant sind. Unterm Strich preist sich der Bewerber als Problemlöser für das Un-

ternehmen an. Das darf allerdings nicht überheblich und übertrieben wirken. Der Grat ist hier sehr schmal, also sorgfältig formulieren.

Sprachlich sollten Sie Passiv-Konstruktionen, Nominalstil, verschachtelte Bandwurmsätze, ellenlange Aufzählungen und steifes Wissenschaftsdeutsch auf jeden Fall vermeiden. Aktiv formulierte Sätze mit vielen Verben und ohne Füllwörter wirken besser. Sie klingen dynamisch und beweisen Tatkraft und Initiative. Mehr als fünf Absätze, jeweils durch eine Leerzeile getrennt, sollten es insgesamt nicht sein.

Der Gesamtumfang sollte eine Seite mit etwa 25 Textzeilen nach Möglichkeit nicht übersteigen. Nur Jobfahrene mit langem und reichhaltigem Berufsweg dürfen notfalls eine zweite Seite in Anspruch nehmen.

Auch der Rahmen muss stimmen: Eine vollständige Betreffzeile (ohne „Betr.“) beinhaltet die offene Stelle sowie das Medium, auf das man sich bezieht. Die Anrede im Anschreiben sollte nach Möglichkeit nie „Sehr geehrte Damen und Herren“ lauten. Besser ist, Sie finden im Vorfeld Ihren Ansprechpartner heraus und wenden sich im Anschreiben direkt an diese Person.

Die Formel „Mit freundlichen Grüßen/Freundliche Grüße“ eröffnet den Abschluss. Darunter sollte eine Papierbewerbung mit blauer Tinte signiert werden. Den Vor- und Zunamen darunter gedruckt wiederholen. Bei einer elektronischen Bewerbung kann man die Unterschrift escannen, das muss aber nicht sein. Die Anlagen müssen nicht einzeln aufgeführt werden. Das bloße Wort „Anlagen“ reicht.

Bewerben Sie sich initiativ, so sollte dies aus dem Anschreiben hervorgehen. Unternehmen schätzen Mitarbeiter, die auf sie zukommen. Bei einer Initiativbewerbung besteht die Chance, sich inmitten deutlich weniger Konkurrenz zu präsentieren, als bei einer Bewerbung auf eine Stellenausschreibung. Wichtig ist, dass das Anschreiben erkennen lässt, dass sich der Bewerber über das Unternehmen und mögliche Einsatzgebiete gründlich informiert hat.

Diese sollten Sie auch im Anschreiben entsprechend eingrenzen. Mit einem allgemeinen „Initiativbewerbung für eine Position in Marketing, Vertrieb, Produktion oder Organisation“ verkaufen Sie sich nicht gerade als Experte und Problemlöser.

Idealerweise können Sie einen Mitarbeiter oder Geschäftspartner des Unternehmens als Referenz und Anknüpfungspunkt nennen. Auch wenn Sie sich auf ein Telefonat mit der Personal- oder Fachabteilung beziehen können, ist das von Vorteil. Reine Blindbewerbungen treffen nur sehr selten ins Ziel.

Der Lebenslauf: Für den schnellen Konsum

Ein Leben im Zeitraffer, so übersichtlich und zielgerichtet wie möglich – schließlich hat der Lebenslauf den Sinn, die wichtigsten Informationen zu Person und Werdegang prägnant auf zwei bis maximal drei Seiten zusammenzufassen.

Die beste Wahl dafür ist ein zweisepaltiger Aufbau mit Gliederungsschwerpunkten und Daten links (ein Viertel der Seite) sowie Detailausführungen rechts. Akribische Datenaufzählung ist überflüssig. Die Angabe von Monats- und Jahreszeiträumen reicht. Der Berufserfahrene fängt in der Regel mit den aktuellen Daten an und geht dann in der Chronologie rückwärts.

Ein traditionell chronologischer Lebenslauf ist nur Bewerbern zu empfehlen, die zuletzt schwere Zeiten durchgemacht haben. Wer in den letzten 24 Monaten nur Kurzjobs hatte oder nach dem Studium

erst mal zwei Jahre Pause gemacht hat, tut gut daran, den Blick zunächst in die (rühmlichere) Vergangenheit zu lenken.

Auch wenn man manche Lebensphasen gerne verschweigen würde, gilt: Lücken von mehr als drei Monaten beflügeln die Phantasie. Nichts aufzuführen heißt: nichts oder etwas Minderwertiges getan. Nennen Sie lieber Ihre Lücken beim Namen und füllen Sie sie mit (sinnvollen) Aktivitäten. Verzichten Sie dabei auf negativ besetzte Aussagen wie „ohne Beschäftigung“. Besser ist hier zum Beispiel „Berufliche Neu- oder Umorientierung“.

Und warum sollten Sie eine Reise, auf der Sie sprachlich und kulturell auch etwas für den Beruf gelernt haben, als reines Privatvergnügen darstellen – und nicht als Bildungsreise? Warum sollten Sie eine Zeit ohne Arbeitgeber, in der Sie sich fortgebildet haben, als Arbeitslosigkeit präsentieren – und nicht als Fortbildungsphase?

Allerdings muss diese Argumentation auch halbwegs in einem Bewerbungsgespräch Stand halten können. Einen zweiwöchigen Skiurlaub bekommen Sie Aug in Aug mit dem Personal schlecht als Bildungsreise verkauft. Und ein einwöchiger Bewerbungskurs von der Arbeitsagentur geht bei Rückfragen kaum als Weiterbildungsphase durch. Ein wahrer Kern muss also schon vorhanden sein. Aber mit ein bisschen Nachgrübeln findet sich da oft mehr Berichtenswertes, als man anfangs dachte.

Unternehmen handeln Ihnen gegenüber nach demselben Prinzip. Keine Firma wird Ihnen verraten, dass das Unternehmen in der Krise war oder Ihr Vorgänger unter der Arbeitslast zusammenbrach. Vielmehr wird das Positive betont. Halten Sie es genauso.

Es gibt auch Tricks, Lücken zu füllen, ohne gleich unehrlich zu sein: Wer seine Position im Januar 2007 verloren und eine neue im August 2007 angetreten hat, würde intuitiv im Lebenslauf schreiben:

Firma A: 4/2005 – 1/2007

Firma B: 8/2007 - ...

Das bedeutet: eine Lücke von sieben Monaten.

Aber was, wenn man einfach den Monat weglässt und nur das Jahr benennt?

Also so:

Firma A: 2005 – 2007

Firma B: 2007 – ...

Dann ist die Lücke nicht mehr auf den ersten Blick sichtbar und man verhindert, dass man schon beim ersten Durchblättern aussortiert wird. Rechnen Sie aber damit, dass Sie im Vorstellungsgespräch nach dieser Zeit gefragt werden. Und diese sparsame Form der Datierung sollte sich natürlich dann durch Ihre kompletten Unterlagen ziehen.

Meist wird der Lebenslauf quer gelesen – dem sollte man entgegenkommen: im Telegrammstil verfassen, Füllwörter streichen. Faustformel: eine bis zwei Informationen pro Zeile. Gliedern Sie nach Schwerpunkten:

Persönliche Daten. Es gilt, sich immer nach dem Minimalansatz zu richten. Es reichen Name, Geburtsort, Familienstand und Geburtsdatum. Angaben zur Konfession sind tabu. Angaben zur Nationalität, insbesondere dann, wenn Sie nicht in Deutschland geboren sind, können sinnvoll sein. Verfügen Sie als Nicht-EU-Bürger über eine Arbeitserlaubnis, sollte diese Information nicht fehlen.

Bildungsgang. Die Schulzeit sollte knapp abgearbeitet werden. Es reicht die weiterführende Schule. Bei Berufserfahrenen mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung, reicht die Angabe des letzten schulischen Abschlusses. Zu den Angaben über das Studium gehören



Start- und Endzeitpunkt, Name und Ort der Hochschule, Studienrichtung und Abschluss. Nur gegebenenfalls interessante Informationen, wie das Thema der Abschlussarbeit, die Abschlussnote und die Interessenschwerpunkte, wenn sie die Berufserfahrung sinnvoll ergänzen. Übertragen gilt das auch für den Ausbildungsgang.

Berufserfahrung. Alle Stationen nach Studium oder Ausbildung müssen lückenlos dokumentiert werden. Neben Angaben zum Unternehmen und zur Funktion gehören drei bis fünf Aufgabenbeschreibungen. Je länger die Station dauerte, desto detaillierter. Frühere Berufserfahrung ist das beste Verkaufsargument, solange sie zur Stelle passt.

Zusatzqualifikationen. Geben Sie längere Weiterbildungsmaßnahmen an. Bei Seminaren oder Trainings ist wichtig, dass sie noch aktuellen Bezug haben. Alles, was älter als vier Jahre ist, können Sie meist weglassen.

Sprachkenntnisse. Kenntnisse in Englisch sind heute eine Selbstverständlichkeit. Wenn sie über das Basiswissen hinausgehen, Sie irgendwelche Zertifikate erworben haben, gehört das in den Lebenslauf. Dasselbe gilt für andere Fremdsprachen, vor allem, wenn die Firma international agiert. Dagegen kann eine fünfsprachige Bewerberin bei einem Unternehmen, das nur nationale Geschäfte betreibt, schnell als überqualifiziert gelten. In diesem Fall besser tiefstapeln.

Nehmen Sie bei Ihrem Sprachvermögen Bewertungen vor. Üblich sind Abstufungen wie Muttersprachler, verhandlungssicher, fließend in Wort und Schrift, sehr gut, gut, (erweiterte) Grundkenntnisse.

Bedenken Sie bei der Bewertung, dass es mittlerweile gang und gäbe ist, Teile eines Bewerbungsgesprächs in einer Fremdsprache zu führen. Dann sollte Ihr fließendes Russisch auch tatsächlich annä-

hernd fließend ausfallen. Mittlerweile können auch die Angaben zu Sprachkenntnissen aus dem Kontext des europäischen Referenzrahmens benutzt werden. Diese bietet sich an, wenn eine entsprechende Qualifizierung in einem Sprachkurs erlangt wurde.

Besonderheiten/ Sonstiges Engagement. Bewerber machen sich häufig durch Zusatzangaben interessant und heben sich von der Masse ab. Wer als Vorsitzender eines Vereins oder einer gesellschaftlichen Runde tätig ist, beweist Einsatz. Mitgliedschaft in Sportvereinen ist ein Indiz für Teamfähigkeit. Eine ausgewogene Mischung an Hobbys zählt, es müssen nicht einmal die spektakulärsten sein.

Achtung: Hobbys mit hoher Verletzungsgefahr, zum Beispiel Extremsportarten oder Kampfsportarten, sind nicht überall gerne gesehen. Man fürchtet, Sie könnten für längere Zeit und auf Kosten des Arbeitgebers ausfallen. Hobbys anzugeben ist aber keine Pflicht. Behalten Sie Ihre Freizeitgestaltung lieber für sich, dann ist das auch völlig okay.

Datum und Unterschrift. Wie das Anschreiben muss der Lebenslauf unterschrieben werden. Am besten, der besseren Optik wegen, mit blauer Tinte. Aber auch eine saubere Unterschrift mit Kugelschreiber ist okay.

Das Foto: Professionell sympathisch.

Neben den gebündelten Informationen ist das Foto der erste visuelle Kontakt: Deshalb keine Urlaubs- oder Amateur-Schnappschüsse verwenden. Auch (schlecht ausgeleuchtete) Automaten sind ein No go. Bilder vom professionellen Fotografen sind nicht preiswert, aber eine gute Investition.

Kaum ein Jobsuchender kommt heutzutage an einem Assessment-Center (AC) vorbei. Mit Hilfe von Rollenspielen, Fallstudien, Tests, Selbstpräsentation & Co. versuchen Unternehmen, hinter die Kulissen eines Bewerbers zu blicken. Jobguide zeigt, wie man den Seelenstriptease gut hinbekommt.

Kann es im Leben eines Bewerbers etwas Unangenehmeres geben als ein Vorstellungsgespräch? Ja, ein Assessment-Center. Für viele Jobeinsteiger ist der Unterschied zwischen einem solchen Bootcamp für Bewerber und auf offener Flamme gegrillt zu werden, nur marginal. Im Assessment-Center (AC) ist es vielleicht nicht ganz so warm. Kalt lässt es trotzdem keinen. Eine Einladung zu solch einem speziellen Bewerbungsdate ist deshalb ebenso berüchtigt wie begehrt.

Das Gros der deutschen Konzerne nutzt mittlerweile dieses Auswahlverfahren, ebenso wie sehr viele Mittelständler, insbesondere die größeren. Die meisten Berufseinsteiger werden bei der Jobsuche also früher oder später Bekanntschaft damit machen. Das AC soll einem Unternehmen anhand verschiedener Perspektiven erlauben, einen Kandidaten einzuschätzen, der sich – zumeist in einer Gruppe – in komplexen Situationen unter Zeitdruck befindet.

Unter Dauerbeobachtung absolvieren Teilnehmer ein straffes Pensum: Fallstudien, Gruppendiskussionen, Intelligenz- und Persönlichkeitstests, praxisnahe Übungen und eine Selbstpräsentation sind Standards. Sie sollen das Potenzial von Menschen identifizieren, neben ihrem Fachwissen auch ihre Soft Skills und Stressresistenz zum Vorschein bringen. Wer sich hier wacker schlägt, rückt dem ersehnten Arbeitsvertrag ein gutes Stück näher. Wer eingeladen wird, schwankt also regelmäßig zwischen Freude und Grauen.

Standard-Aufgaben - mit vielen Varianten

Die Elemente und Inhalte, aus denen ein Assessment-Center besteht, variieren je nach Unternehmen und Stelle. Geht es zum Beispiel um eine Vertriebsposition beim Tiefkühl-Lebensmittelvertrieb Eismann, müssen Kandidaten mit der Simulation eines Verkaufsgesprächs rech-



Foto: Shutterstock

Mission: Eindruck schinden



nen. Bei IBM Research & Development erscheinen viele Elektrotechniker und Informatiker zum AC, die im späteren Job forschen und entwickeln – global und im Team. Da liegt es nahe, dass auf IT-Themen Bezug genommen wird. „Zum Beispiel kann es sein, dass wir Elemente virtueller Kommunikation in eine Übung einbauen“, sagt Jens Poppe, Personalverantwortlicher bei IBM in Böblingen. Er begleitet viele ehemalige Praktikanten, Diplomanden und Werkstudenten, aber auch „externe“ Bewerber durchs IBM Assessment-Center – als einer der Beobachter, die den Teilnehmern bei ihren Aufgaben über die Schulter gucken.

Folgende Elemente gehören zum Standardrepertoire eines ACs, aus dem sich Firmen nach Gusto ihr Programm zusammenstellen:

» Als eigentliches Herzstück gilt die **Selbstpräsentation**. Sie ist den anderen Teilen oft vorangestellt und dient dazu, einen Kurzabriss zur Person zu geben, der überzeugend und prägnant das Wesentliche wie-

dergibt. Wichtig dabei: Bei der Darstellung der Vita sollten immer Bezüge zum Unternehmen und zur Stelle hergestellt werden. Die Vorbereitung sollte nicht auf der Frage aufbauen „Wer bin ich?“, sondern „Was bringe ich mit, das dem Unternehmen nützt, und wo habe ich das gelernt?“.

» **Gruppendiskussionen** setzen Bewerber in direkten Vergleich zu ihren Mitbewerbern: 15 bis 45 Minuten lang diskutieren bis zu sechs Kandidaten über ein vorgegebenes Thema oder müssen über das Gespräch eine bestimmte Problematik lösen. Beispiel: Welche fünf Gegenstände soll die Gruppe – als sechs Überlebende eines Schiffsunglücks – vom schnell sinkenden Schiff retten? Pluspunkte sammelt ein Bewerber mit: einer eigenen Meinung, argumentativem Geschick und einem sicheren Auftritt. Neuer Trend: Statt Mitbewerber nehmen Unternehmensangehörige (mit verteilten Rollen) an der Diskussion teil. Der Vorteil für Bewerber: Sie sind nicht mehr so abhängig von der Güte und Präsenz der mitdiskutierenden Konkurrenz. Der Auftritt jedes Einzelnen wird damit auch besser vergleichbar.

»Bewerber müssen mit analytischem Können und Werten überzeugen.“



Birgit Gerstgrasser ist Diplom-Psychologin und coacht Absolventen, Fach- und Führungskräfte in Bewerbungs- und Karrierefragen. Als Unternehmensberaterin entwickelt sie für Mittelständler wie Konzerne Konzepte zur Personalauswahl und -entwicklung. Seit vielen Jahren entwirft und begleitet sie Assessment-Center (www.birgit-gerstgrasser.de, www.assessment-center-coaching.eu).

Die Aussagekraft von ACs wird oft angezweifelt. Wie treffsicher ist die Bewerberauswahl?

Da beobachte ich zwei gegenläufige Trends: Mittlerweile richten zwei von drei Unternehmen ihre ACs speziell auf die Firma aus. Und viele sind dabei sehr professionell und kompetent, ebenso wie bei der Schulung der Beobachter. Das erhöht natürlich die Treffsicherheit bei der Mitarbeiterauswahl. Parallel dazu geht der Trend aber auch zu Stangen-

ware: ACs, deren Anforderungen nicht spezifisch auf das Unternehmen abgestimmt werden und Manager, die kaum vorbereitet sind, ganz zu schweigen von tauglichen Auswahlprozessen dahinter. Bei Letzteren fallen dann auch an sich passende Kandidaten schnell mal durchs Raster. Für Bewerber ist das dann sehr schade, aber kaum zu ändern.

Gibt's auch Positives zu berichten?

Viele gut konzipierte ACs gehen zum Beispiel dazu über, in den Gruppendiskussionen nicht mehr die Bewerber aufeinander loszulassen, sondern die Gruppe mit eigenen Leuten als Mitdiskutanden zu besetzen, die standardisierte Rollen übernehmen. Das ist positiv für Bewerber, weil sie nicht mehr so abhängig sind vom Verhalten der Konkurrenten. Ihre eigene Leistung kommt besser zur Geltung. Zudem ändern sich zunehmend die Themen, die Unternehmen in ACs einbauen.

Welche neuen Themen sind das?

Es geht immer öfter – neben den klassischen Anforderungen an Präsentation und Kommunikation – auch um aktuelle, unternehmensrelevante Themen wie zum Beispiel Compliance oder Diversity. Die Unternehmen checken die Einstellung der Bewerber zu ihren firmeneigenen Werten ab.

Wie findet sich das konkret im AC wieder?

Da kann zum Beispiel im Interview gefragt werden: Wie gehen Sie damit um, wenn Ihr Chef sich nicht entsprechend der Unternehmenswerte verhält? Oder: Worin liegen Vor- und Nachteile von bunt besetzten Teams? Für Bewerber reicht es also nicht mehr, schlicht Präsentieren zu üben, sie müssen sich mit Inhalten auseinandersetzen und eine eigene Haltung dazu entwickeln.

Wie geht man mit solchen Fragen um?

Wie bei allen anderen Aufgaben im Assessment-Center ist eine gute Vorbereitung das A und O. Holen Sie so viele Infos über die Firma ein wie möglich, studieren Sie nicht nur Bilanzen und Geschäftspolitik, sondern auch die Unternehmenskultur und die Werte. Ist es ein eher tougher Laden oder eher soft? Schon die Stellenanzeige, die Homepage und Berichte in den Medien geben erste Hinweise. Das Wichtigste bei der Vorbereitung und im AC selbst ist, eine Passung zwischen sich und dem Unternehmen herzustellen. Was machen die? Was möchten Sie? Was bringen Sie mit? Und wie können Sie das im Termin entsprechend nach vorne stellen? Zugegeben, es ist immer schwer, über die eigenen Kompetenzen zu sprechen. Gerade als Berufsanfänger fehlt einem oft noch die Souveränität, sich selbst zu beurteilen.

» **Fallstudien** konfrontieren die Teilnehmer mit typischen Branchenproblemen: Aus einer Menge abstrakter Daten müssen sie im Team oder auch schon mal alleine unter Zeitdruck – etwa 60 Minuten – relevante Daten herausfiltern, Konzepte und Lösungssätze entwickeln und präsentieren. Den Beobachtern geht es dabei nicht nur um die Ergebnisse, sondern auch um das Agieren in der Gruppe und die Fragen: Wie nähert der Kandidat sich Problemen? Hat er eher einen Blick fürs große Ganze oder für die Details? Sind die Ideen und Lösungen visionär oder realistisch und bodenständig? Es geht dabei längst nicht nur um Softskills, sondern vor allem auch um fachliches Know-how, analytisches Denken etc. Wichtig: Im Ergebnis gibt es hier kein richtig oder falsch, nur ein „passt besser oder schlechter auf die Stelle“.

» **Rollenspiele** werden vor allem bei Führungspositionen und Vertriebs- oder Servicejobs eingesetzt. Hier sollen dann (knifflige) Mitarbeiter- oder Verkaufsgespräche geführt werden. „Aber auch schon bei Absolventen wird gerne eine kleine Führungsaufgabe eingebaut, um

ihr Führungspotenzial anzutesten“, stellt Birgit Gerstgrasser, Unternehmensberaterin und AC-Trainerin fest.

» In **Einzelvorträgen** werden die Kandidaten mit einem beliebigen Thema oder Problem ausgestattet, das sie nach einer kurzen Vorbereitungszeit in einem Vortrag in vorgegebener Zeit vor der Gruppe beleuchten sollen. Anschließend kann eine Fragerunde folgen. Beispiel: „Stellen Sie die Vor- und Nachteile der demographischen Entwicklung dar und skizzieren Sie Lösungen.“

» Mit **Übungen und Tests** werden analytische Fähigkeiten, Allgemeinbildung, Selbstbild, Arbeitsweise et cetera abgecheckt. Der Klassiker unter den Übungen ist der sogenannte „Postkorb“. Er verlangt dem Probanden Entscheidungsfreude und „Strukturiertheit“ unter Stress ab. Beispiel: Sie sind Manager, stehen zwei Tage vor Ihrem Urlaub und müssen noch viel erledigen. Ihr 18-jähriger Sohn hat mit dem Auto des Nachbarn gerade einen Unfall gebaut. Parallel ist es Ihr Job, das bevorstehende Großevent Ihrer Firma festzuzurren, leider ist aber gerade der entscheidende Hauptredner abgesprungen. Das ist

Wie kommt man also zur Selbsterkenntnis?

Sprechen Sie mit anderen über sich. Fragen Sie Freunde und Bekannte, wie die Sie sehen. Lassen Sie sich berichten, was Sie in deren Augen gut können und was nicht – auch wenn es sich vielleicht nicht immer gut anfühlt, was diese zu sagen haben. Aber dadurch erhalten Sie wichtige Anhaltspunkte für Ihre Selbstpräsentation und auch für Ihre persönliche Weiterentwicklung. Allerdings sind Freunde naturgemäß nicht ganz objektiv. Daher gibt es für so etwas im Zweifel auch professionelle Berater, die neutraleres Feedback geben.

Wie bereite ich mich auf die Präsentation meiner Selbst vor?

Drehen Sie zum Beispiel mit einem Freund ein Video über sich selbst. Stellen Sie sich und Ihre Fähigkeiten einem fiktiven Personaler in wenigen Minuten vor. Und dann analysieren Sie das mit einem Feedbackgeber. Alle AC-Bausteine lassen sich im Vorfeld üben. Auch hier gilt aber, dass das Gegenüber immer erfahren in solchen Themen sein sollte, also zum Beispiel jemand, der schon länger im Job steht.

Wie bekommt ein unerfahrener Jobstarter Rollenspiele aus der Berufspraxis hin?

Üben, üben, üben. Wenn Sie sich für eine Stelle im Vertrieb bewerben, proben Sie mit jemandem, der sich auskennt, mal ein ernst-

haftes Verkaufsgespräch und zeichnen Sie es auf Video auf. Das kann schon helfen. Und ganz wichtig: Keiner erwartet, dass Sie mit Mitte 20 schon alle Führungstechniken beherrschen, um zum Beispiel einen Endvierziger im Job in die Schranken zu weisen. So eine Aufgabe im AC können Sie nur spontan aus einem guten Gefühl für Menschen heraus lösen. Sie können die Herangehensweise aber schon mal im Rollenspiel üben: Sie sind der Chef, Ihre Eltern oder ältere Bekannte sind die Mitarbeiter. Versuchen Sie sich in die Situation einzufühlen: Was will ich, was will der andere? Wie kommt man zu einer Lösung?

Woran scheitern Bewerber im AC gerne?

Viele sind einfach schlecht auf das Unternehmen vorbereitet und liefern in ihrer Selbstdarstellung Einheitsbrei. Ein Unternehmen möchte verständlicherweise einen Kandidaten, der Feuer und Flamme ist. Es ist einfach dumm, wenn man seine Präsentation nicht an die Firma und ihre Werte anpasst und nicht zu erkennen gibt, warum man genau dort anfangen möchte. Sehr häufig scheitern Bewerber auch an ihren kognitiven Kompetenzen: Fachwissen wie etwa mathematisches Verständnis oder analytische Fähigkeiten sind wichtig für die Unternehmen – und werden tatsächlich abgeprüft. Zu guter Letzt kegelnd sich viele raus, weil sie einen auf Mega-Chef machen, das Geschehen an sich

reißen und zu übereifrig sind. Führungskompetenzen an den Tag zu legen ist prima, aber bitte keine Dominanz. Diese Unterscheidung müssen Bewerber im AC hinbekommen.

Ihr Tipp also für die Gruppendiskussion?

Viele glauben, im AC gehe es überwiegend um die Selbstdarstellung. Das stimmt so nicht. Sie müssen in erster Linie inhaltlich, methodisch und analytisch überzeugen. Also nicht nur nach vorne preschen und auf Teufel komm raus moderieren wollen.

Wie stark sollte man sich im AC verstellen?

Ich halte es für wichtig, authentisch und ehrlich zu bleiben. Sie sollen zwar nicht gleich mit Ihren schlechtesten Eigenschaften nach vorne preschen, aber sich komplett zu verstellen hilft keinem weiter, weder Ihnen noch dem Unternehmen. Es geht schief, wenn man eine Rolle spielt, nur weil man glaubt, dass diese oder jene Eigenschaft für die Stelle gefragt sein könnte. Denn selbst, wenn Sie damit durchkommen, müssen Sie das später auch im Job durchhalten. Das Geheimnis besteht darin, schon bei der Vorbereitung und im AC für sich selbst herauszufinden: Passe ich dahin oder müsste ich mich stark verbiegen? Fällt Ihr Urteil positiv aus, zeigen Sie sich natürlich von Ihrer besten Seite, aber Sie erfinden keine Facetten hinzu.

Das Gespräch führte Ulrike Heitze

zum Teil Ihre Schuld. Ihr Chef ist nicht im Haus, braucht aber am Folgetag eine dringende Präsentation. Dafür fehlen Ihnen noch alle Inhalte, zur Recherche wiederum fehlt die Zeit. Wie gehen Sie vor? Auch hier gibt es letztlich keine 100-Prozent richtige Lösung, auf die Sie kommen müssen. Ihre Ansätze können auch gerne innovativ und ungewöhnlich sein, müssen aber einem Realitätscheck standhalten können und sollten die Prioritäten richtig setzen. Den Griffel im Büro komplett fallen zu lassen und sich ausschließlich um den Sohnmann zu kümmern, ist bei aller Familienliebe genauso inadäquat wie ihn völlig auf sich gestellt schmoren zu lassen und sich nur auf die Arbeit zu konzentrieren.

» Der Part Interviews mit Personalern und Fachleuten erinnert am ehesten an ein normales Bewerbungsgespräch.

Wichtig für Kandidaten ist, dass sie auch in den Pausen zwischen den Übungen auf der Hut sind, denn dann stehen sie genauso unter Beobachtung wie während der eigentlichen Prüfungssituation. Wer da mal eben ganz relaxt seine gute Kinderstube fahren lässt oder sich plötzlich als unsoziales Raubein entpuppt, nachdem er vorher ein Ausbund an Höflichkeit war, heimst fleißig Punktabzüge ein. Unterm

Strich bedeutet das mehrstufige Auswahlverfahren für die Teilnehmer also mehrere Stunden kalkulierten Stress.

Beobachtet werden sie von Managern des Unternehmens und von Personalern. Sie alle registrieren Fachwissen, Einsatzbereitschaft und Durchsetzungsstärke ebenso wie die Fähigkeit Einzelner, unter Stress Lösungen zu entwickeln, Aufgaben voranzutreiben, zwischen Streithähnen zu vermitteln – oder auch nicht. Ziel der Beobachter ist, am Ende des Tages die Kandidaten ausgemacht zu haben, die am besten auf die Stelle und die Anforderungen passen. Der Mehrheitsblick entscheidet – und nur dieser. Deshalb werden im Verlauf des ACs die Eindrücke aller Beobachter – ein Bewerber wird in jeder Übung gleich von mehreren Zuschauern beurteilt – zu einem gemeinsamen Urteil verdichtet. „Meist wird eine Mindestnorm definiert, die ein Kandidat erreichen soll“, erklärt Psychologin Gerstgrasser. Liegen Beobachter in ihrer Wertung auseinander, wird noch mal genauer hingeschaut. Wer jedoch die Mindesthürde nicht erfüllt, ist raus. Unvorbereitet geht heute kaum mehr ein Bewerber in ein AC. Und weil das so ist, kann man es sich auch nicht leisten, es einfach mal so auf gut Glück zu probieren. Schließlich muss man bei dem Termin die

So klappt's im Assessment-Center

» Informieren Sie sich wie für ein normales Bewerbungsgespräch gut und aktuell über das Unternehmen, die Branche und die ausgeschriebene Stelle. Auch ein Blick auf die Werte, die die Firma vermittelt, lohnt. Was bringen Sie konkret für die Stelle mit? Dieses Wissen könnte für die Fallstudien, die Gruppenaufgaben, die Einzelvorträge und die Selbstpräsentation nützlich sein. Üben Sie, komplexe Aufgaben sinnvoll zu strukturieren, Probleme unter Zeitdruck zu lösen. Entsprechende Übungen gibt's im Web. Da diesen Part alle üben, können Sie sich mit einer brillanten Performance hier nicht über Gebühr profilieren. Das klappt eher in der Gruppenrunde und in der Selbstpräsentation.

» Bei den Übungen, Fallstudien & Co. gibt es nicht die eine optimale, richtige Lösung. Die zu finden ist auch nicht das Ziel des Ganzen. Neben dem

fachlichen Know-how ist den Beobachtern Ihre Herangehensweise wichtig. Wie nähern Sie sich dem Thema? Neigen Sie dazu, sich im Wust der Aspekte zu verzetteln? Auch abseitige Lösungen sind durchaus erlaubt, wenn Sie sie mit Hand und Fuß begründen können und nicht einfach Produkte einer regen Phantasie sind.

» Klingt trivial, ist es aber nicht: Tischmanieren sind nicht ganz unwichtig, wenn Sie an einem gemeinsamen Mittagessen teilnehmen werden.

» Perfekt vorbereiten lässt sich kein Assessment-Center. Vieles hängt zum Beispiel von der Zusammensetzung und der Dynamik der Gruppe ab. Eine gute Selbstpräsentation zusammenzuzimmern ist aber allemal drin, ebenso wie Tests und Übungen mehrmals durchzuspielen. Gerade mit den drei bis zehn Minuten, die Ihnen zur

Eigenwerbung zur Verfügung stehen, können Sie andere Schwächen wieder rausreißen. Und der Vorteil: Diesen Part können Sie selbst dirigieren. Da Sie den genauen Zeithorizont vorab nicht kennen, proben sie kurze wie längere Varianten. Haben Sie später die Wahl, wählen Sie eher die lange. Dann haben Sie mehr Zeit, zur Geltung zu kommen.

» Bei der Selbstpräsentation geht es nicht schlicht ums „Selbst“, sondern ums „Selbst in Relation zum Unternehmen“. Schildern Sie sich, Ihre Vita und Ihre Fähigkeiten immer mit Blick darauf, was Sie dem Unternehmen nützen können. Statt die Lebensstationen einfach herunterzubeten, versuchen Sie, Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten aus den einzelnen Etappen argumentativ mit den Anforderungen der Stelle zu verschränken. Dann sind Sie nicht darauf angewiesen,

dass die Beobachter von alleine darauf kommen, wie gut Sie passen würden.

» Denken Sie daran: Bei einem AC-Termin stellt sich auch das Unternehmen bei Ihnen als Arbeitgeber vor. Bei aller Konzentration auf die eigene Leistung sammeln Sie zwischendrin auch mal ein paar Eindrücke, wie das Unternehmen auf Sie wirkt.

» Ist zwar eine Binsenweisheit, stimmt aber trotzdem: Je mehr ACs Sie absolvieren, desto leichter wird es Ihnen fallen, die Nerven zu behalten und gute Ergebnisse zu erzielen. Sie sollen zwar keine Routine entwickeln – das macht schnell leichtsinnig und nachlässig –, aber nehmen Sie ruhig auch bei Unternehmen teil, die für Sie nicht in Frage kommen. Und wer weiß: Vielleicht entpuppen die sich ja als Glücksgriff und Sie entdecken den idealen Job.



Konkurrenz ausstechen. Für inzwischen fast jeden Personenkreis gibt es im Buchhandel ausführliche Literatur über die Testszenarien. Auch im Internet kursieren detaillierte Erfahrungen von Ex-Kandidaten. „Wir wissen das – früher oder später landen die Inhalte jedes ACs im Netz“, sagt IBMler Jens Poppe. „Wir nutzen Einzelinhalte unserer Assessment-Center deshalb nie lange.“

Als die größten Schwachpunkte vieler Bewerber im Assessment-Center nennt Birgit Gerstgrasser eine schlechte Vorbereitung aufs Unternehmen: „Viele ziehen erkennbar eine Standardpräsentation durch und versäumen es, deutlich zu machen, warum sie sich gerade für dieses Unternehmen begeistern.“ Immer wieder fehlen analytisch-fachliche Kompetenzen: „Die Softskills sind bei den meisten recht okay, es hapert aber oft an der Hardware.“ Ein Bewerber muss beispielsweise in der Lage sein, einen Wust an Zahlen sinnvoll für sein Fachgebiet zu interpretieren. Wo fällt ihm etwas auf? Wie ist die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens? Was lässt sich aus gewissen Kennzahlen ablesen? „Die Analysefähigkeit der Bewerber lässt zum Leidwesen der Unternehmen in manchen Bereichen zunehmend nach. Wer also bei sich Schwächen erkennt, sollte im Vorfeld

fleißig üben“, rät Birgit Gerstgrasser, die seit Jahren für Unternehmen Assessment-Center konzipiert. Je nach fachlicher Ausrichtung können sich Kandidaten dazu beispielsweise probeweise Unternehmensbilanzen vorknöpfen oder Unterlagen zu Kostenkalkulationen, Marketingbudgets, Materialverbrauchslisten, Zeitplanungen oder Marktforschungsergebnisse auswerten. Wer ein bisschen im Internet sucht, wird entsprechendes Anschauungsmaterial finden können.

Nur Nachlesen reicht nicht

Auch wenn der Blick in die reichhaltige AC-Literatur hilfreich sein kann, seine Vorbereitung aber allein darauf aufzubauen, ist indes wenig ratsam. Denn Bücher können zwar Basiswissen vermitteln, aber im Termin selber kommt es viel auf Anpassungsfähigkeit und Konsistenz an. Eine souverän gelöste Postkorbübung überrascht kaum einen Personaler. Eindruck macht, wer das eigene Profil im Laufe des kompletten AC schlüssig herausarbeitet. Und dabei hilft ein Ratgeber-Buch allein nicht wirklich weiter. Wer eingeladen ist, überlegt im Vorfeld des Termins lieber konkret: Was genau bringe ich für die Stelle mit? Wer bin ich, was kann ich, was will ich eigentlich?

„Mein Ding war eindeutig die Gruppendiskussion“, erinnert sich Felix König*, Key Account Manager bei einem Lebensmittelkonzern, an seine letzten Erfahrungen. Der Berliner Betriebswirt hat auf seinem Berufsweg bisher zwei Assessment-Center absolviert, eines bei einem Big Player der Elektronikindustrie, eines in der Lebensmittelbranche. „Ich habe einen Hang zum Moderieren, stecke mit meinen Ideen eher zurück und greife die anderer auf. Im Feedbackgespräch wurde das positiv beurteilt, doch je nach Stelle gilt es schlicht als mangelnde Durchsetzungsbereitschaft.“ Bei IBM-Personaler Poppe, der bereits mehrere Dutzend ACs begleitet hat, kommt es gut an, wenn jemand in Gruppendiskussionen als Moderator eingreift, sobald jemand zu sehr das Wort an sich reißt. Damit zeige man, dass man in der Lage ist, störende Elemente einzudämmen und zur Gesamtlösung beizutragen.

Unterm Strich komme es im AC darauf an, sich nicht einschüchtern zu lassen, sagt Felix König. „Hat man für eine Aufgabenstellung drei Minuten und merkt recht spät, man ist auf dem Holzweg, sollte man das zugeben. Vielleicht kriegt man eine zweite Chance, kann das Ruder herumreißen und von vorn beginnen. Personaler goutieren das. Man sollte nur klar kommunizieren.“ Verhuscht, ängstlich, scheu – das sind definitiv die falschen Eigenschaften fürs Assessment-Center.

*Name geändert

Ulrike Heitzel/Judith Schallenberg

Jobguide



Die Besser-Wisser

Wer in den Beruf startet, ist in Sachen Bewerbung meist noch ziemlich unsicher: Welche Chancen hat man mit den eigenen Qualifikationen? Wie sieht eine gute Bewerbung aus? Worauf achten Personaler? – Wer sich die Suche nach schlaun Antworten nicht alleine antun will, kann auch mal jemanden fragen, der sich mit diesen Themen auskennt: einen Karriereberater.

Professionelle Unterstützung wird heute in vielen Bereichen ganz selbstverständlich in Anspruch genommen: Magenschmerzen behandelt der Arzt, den defekten PC repariert ein Techniker und bei Streit mit dem Vermieter hilft der Rechtsanwalt. Bei weit reichenden beruflichen Entscheidungen – wie einem geplanten Stellenwechsel – kann professionelle Beratung genauso angebracht sein wie bei medizinischen, technischen oder juristischen Fragen.

Der moderne Arbeitsmarkt ist schnelllebig und komplex, mit zunehmender Technisierung und Internationalisierung entstehen immer neue, oft hoch spezialisierte Job-Profile. Wer kann schon mit Sicherheit sagen, was sich hinter Positionen wie Compliance-Officer*, Innovation Manager* oder Regulatory Affairs-Spezialist* (Übersetzung siehe unten) verbirgt und welche Qualifikationen man dafür mitbringen muss?

Berufseinsteiger wie Jobwechsler wissen oft zu wenig über die Erwartungen und Auswahlmethoden der Personalentscheider und kassieren so vermeidbare Absagen. Berufstätigen fehlt im stressigen Arbeitsalltag oft die Zeit und der Blick von außen, um neue Job-Chancen auszuloten und sinnvolle Karriereschritte strategisch zu planen.

In den USA gilt die professionelle Karriereberatung längst als alltägliche Dienstleistung. In Deutschland ist sie noch nicht ganz so selbstverständlich, Karriereberater verzeichnen aber auch hierzulande immer stärkeren Zulauf. Die Job-Lotsen unterstützen Absolventen beim Einstieg ins Berufsleben und beraten Berufstätige bei Aufstieg und Wechsel. Gerade in persönlich schwierigen Zeiten kann die pro-

Jobguide

*** Und das steckt dahinter...**

Ein Compliance-Officer überwacht die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen und internen Vorschriften, um beispielsweise Haftungs- und Betrugsrisiken zu begrenzen. Ein Innovation Manager bewertet Trends und technische Innovationen auf ihre betriebliche Relevanz und stößt aussichtsreiche Forschungs- und Entwicklungsprojekte an. Ein Regulatory Affairs Spezialist kümmert sich um die Zulassung von Arzneimitteln.

fessionelle Hilfe nützlich sein, um sich nach einer Kündigung besser auf dem Bewerbermarkt zurechtzufinden und die eigenen Möglichkeiten abzuklopfen.

Zu den am häufigsten nachgefragten Angeboten für Berufseinsteiger zählt das Optimieren der schriftlichen Bewerbungsmappe. Im Einzelgespräch oder in Seminaren beantworten die Personal-Profis die entscheidenden Fragen der Bewerber: Wie formuliere ich ein überzeugendes Anschreiben und belege glaubwürdig meine Motivation? Welche Stationen erwähne ich ausführlich im Lebenslauf? Wie gehe ich mit Lücken oder Misserfolgen um? Wer bereits eine konkrete Stellenausschreibung im Visier hat, kann bei vielen Beratern seine selbst erstellten Bewerbungsunterlagen per Post oder E-Mail einreichen und vom Profi überarbeiten lassen (Preis: 50 bis 100 Euro).

Als Einstieg in eine weiterführende Beratung bieten einige Anbieter wie die Karriereberaterin Angela Resch (www.jobguide.de) eine kurze Schwachstellen-Analyse sogar gratis an. In der Regel erhält

der Kunde eine Rückmeldung nach wenigen Tagen. Für besonders Eilige bieten im Berliner Büro für Berufsstrategie (www.berufsstrategie.de) die Karriereberater Jürgen Hesse und Christian Schrader den Renovierungsservice sogar binnen 24 Stunden – allerdings gegen Zuschlag. Für das Erstellen einer kompletten Bewerbungsmappe unter professioneller Anleitung sollten Job-Suchende allerdings etwas mehr Zeit einplanen.

Kostengünstiger als das individuelle Einzel-Coaching ist dabei die Teilnahme an einem der zahlreichen, bundesweit angebotenen Bewerberseminare – gewissermaßen Karriereberatung light. Am Ende des Tages gehen die Teilnehmer in der Regel mit einer versandfertigen Mappe nach Hause (Kostenpunkt zirka 200 bis 250 Euro).

Folgt auf die schriftliche Bewerbung eine persönliche Einladung, ist die erste Hürde bereits genommen. Bis zur Vertragsunterschrift kann allerdings noch eine Menge schief gehen. Karriereberater trainieren deshalb mit Bewerbern auch Erfolgsstrategien für Assessment-Center und Vorstellungsgespräche.

Preiswerter als Einzeltrainings (Stundensatz 100 bis 150 Euro) sind in der Regel Gruppenangebote, die zu ähnlichen Pauschalen wie die Bewerbungsmappen-Seminare abgerechnet werden. Allein oder in der Kleingruppe spielt der Trainer mit seinen Schützlingen typische Vorstellungssituationen durch: Mit welchen Fragen muss ich rechnen? Wie verkaufe ich mich am überzeugendsten? Wie reagiere ich, wenn der Personaler heikle Punkte anschnidet? Was bezweckt er wirklich mit scheinbar harmlosem Smalltalk?

Besonders empfehlenswert sind Seminare, bei denen das Gespräch per Video aufgezeichnet und ausgewertet wird, denn nervöse Gesten, ein gelangweilter Gesichtsausdruck oder eine aggressive Körperhaltung werden hier erst so richtig sichtbar und Fortschritte überprüfbar.

Berufserfahrene nehmen einen Karriere-Coach meist eher zur beruflichen Standortbestimmung und weiteren Karriereplanung in Anspruch. Das Ziel: Neue Perspektiven entwickeln oder sich mit professioneller Hilfe aus einer beruflichen Sackgasse befreien. Aber auch erfolgreiche, im Job fest etablierte Fach- und Führungskräfte, denen lediglich die Zeit, der Überblick oder die Erfahrung fehlt, ihre Karriere im Alleingang weiter voranzutreiben, sind Kandidaten für ein Coaching. Im Einzelgespräch analysiert der Karriereberater hier zunächst persönliche Stärken und Schwächen und zeigt Entwicklungspotenzial auf. Die meisten Berater ziehen dazu wissenschaftlich abgesicherte Testverfahren heran, beispielsweise Bochumer Inventar (BIP), Reiss Profile, Myers-Briggs-Typindikator MBTI oder DISG-Modell. Gemeinsam mit dem Kunden werden anschließend persönliche Karriereziele bestimmt und die nächsten Schritte festgelegt. Das kann zum Beispiel auch eine fachliche oder persönliche Weiterbildung oder die Teilnahme an einem internen Assessment sein. Steht ein Jobwechsel an, überprüft der Karriereberater bei Bedarf auch das Arbeitszeugnis oder formuliert sogar einen aussagekräftigen Entwurf vor.

Auf Wunsch schalten sich die Berater ab einem gewissen Karrierelevel auch aktiv in die Jobsuche ein. Im Gegensatz zu Personalberatern, die im Arbeitgeberauftrag nach Kandidaten fahnden, werden Karriereberater vom Bewerber verpflichtet und bezahlt. Das Honorar für eine professionelle Jobsuche ist Verhandlungssache, üblich ist die erfolgsabhängige Vergütung (x Prozent vom neuen Gehalt) oder eine Pauschale für einen bestimmten Zeitraum (Suchauftrag für y Wochen).

Für Berufserfahrene kann solch ein professioneller Suchauftrag durchaus sinnvoll sein, für Hochschulabsolventen ist er aber meist



So finden Sie den richtigen Karriereberater

- » Der Berater hat eine akademische Ausbildung, zum Beispiel in Psychologie oder BWL.
- » Er verfügt über eigene Berufserfahrung in Fach- und Führungspositionen.
- » Der Berater ist am Markt etabliert – zum Beispiel als Fachautor oder Referent – und kann Referenzen benennen.
- » Er ist Mitglied eines einschlägigen Branchenverbandes, dessen Qualitätsstandards – zum Beispiel regelmäßige Weiterbildung und Zertifizierung – er einhält.
- » Der Berater kann auf gute berufliche Kontakte, zum Beispiel zu großen Arbeitgebern und Branchenexperten, zurückgreifen.
- » Das Leistungsangebot ist modular aufgebaut, die anfallenden Kosten sind transparent und kalkulierbar.
- » Der Berater macht einen sympathischen, vertrauenswürdigen Eindruck und kann gut zuhören.
- » Die Chemie zwischen Ihnen beiden stimmt. Sie können sich vorstellen, mit ihm möglicherweise auch über unangenehme, persönliche Dinge zu sprechen und Ratschläge zuzulassen.

überflüssig, denn die Mehrzahl der für sie in Frage kommenden Positionen wird veröffentlicht.

Eine für Jobeinsteiger sehr viel nützlichere Investition ist dagegen eine umfassende berufliche Orientierungsberatung – vor allem für Kandidaten, die bislang wenig Praxisluft geschnuppert haben. Im Rahmen einer guten Einstiegsberatung (250 bis 600 Euro) erfahren Bewerber, in welchen Branchen und Positionen sie mit ihrem Profil die besten Karriereperspektiven haben, wie ein typischer Karriereweg verlaufen könnte oder welche Weiterbildung später vielleicht sinnvoll sind.

Außerdem lernen sie Stellenanzeigen richtig zu interpretieren: Welche Qualifikationen unbedingt verlangt sind und welche eher als nette Zugabe gelten, ist für ungeübte Bewerber nicht immer auf Anhieb ersichtlich. Doch nur wer genau weiß, was gefragt ist, kann sich auch zielsicher auf die richtigen Stellen bewerben und das Anschreiben passgenau formulieren. Für die Auswahl des passenden Beraters ist ein bisschen Recherche nötig. Ziel der Suche sollte ein erfahrener

Coach mit guten, beruflichen Kontakten sein – im Idealfall ein ehemaliger Personalentscheider, der sein Wissen jetzt der Bewerberseite verkauft. Ein Preisvergleich ist sinnvoll, sollte allerdings nicht das einzige Auswahlkriterium bleiben (siehe Checkliste). Auch Verhandeln lohnt: Studenten oder Mitglieder bestimmter Verbände erhalten mitunter einen Preisnachlass. Der Jobtitel „Karriereberater“ ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Jeder kann sich so nennen. Deshalb tummeln sich unter den schätzungsweise rund 5.000 Anbietern in Deutschland auch ziemliche Nieten.

Auf der Suche nach der richtigen Adresse hilft ein Blick ins Internet deshalb oft weiter als der in die „Gelben Seiten“. Berufsverbände wie die Deutsche Gesellschaft für Karriereberater, DGfK (www.dgfk.org), oder der Deutsche Bundesverband Coaching, DBVC (www.dbvc.de), ermöglichen online die gezielte Suche in ihren Mitglieder-Datenbanken. Die gelisteten Berater verpflichten sich, festgelegte Qualitätsstandards einzuhalten.

Kirstin von El

Kooperationspartner des Jobguide BUSINESS

Ute Bölke

Rheingaustraße 105 D, 65203 Wiesbaden
T: 06 11-2 38 55 56, www.boelkeonline.de
Seit 2000 selbstständig als Coach, Berater, Projektmanager und Trainer, nationaler Fokus, Mitglied der Dt. Gesellschaft für Karriereberatung

Arbeitsfelder: Out- und Newplacement bundesweit, einzeln und in Gruppen, Karriere- und Bewerbungsberatung, Coaching, Workshops

Zielgruppen: Privatpersonen, besonders Fach- und Führungskräfte, akademische Nachwuchskräfte und Personalentscheider (Outplacement und Coaching)

Doris Brenner

Falkenstraße 11, 63322 Rödermark
T: 0 60 74-86 24 44, www.karriereabc.de
Selbstständige Beraterin; Gründungs-vorstand der Dt. Gesellschaft für Karriereberatung e.V.

Arbeitsfelder: Karriereberatung, Coaching, Outplacement, Personalentwicklung, Training

Zielgruppen: Fach- und Führungskräfte, Nachwuchskräfte

Coachhouse Gudrun Kaltwasser

Thomasiusstraße 12, 10557 Berlin
T: 0 30-36 40 90 12, www.coachhouse.de
vier freie Berater, gegründet 2002; Mitglied des Fortbildungsforums „Coach der Arbeitswelt CAW“

Arbeitsfelder: Einzel- und Teamcoaching, berufliche Veränderung, Krisen und Konflikte, Führung und Teamentwicklung, Persönliche Bildung

Zielgruppen: Führungskräfte und die sog. Young Professionals

Frisch durchdacht - Martina Frisch

Goebenstraße 11, 20253 Hamburg
T: 0 40-27 80 86 18,
www.frisch-durchdacht.de,
Selbstständige Beraterin

Arbeitsfelder: Karriereberatung, Bewerbungsberatung, Work-Life-Coaching, Unternehmer-Coaching, Stressbewältigungs-coaching, Burn-Out-Prävention, Führungskräftecoaching

Zielgruppen: alle Hierarchieebenen

Heiko Mell & Co.GmbH

Birkenweg 33, 51503 Rösrath
T: 0 22 05-90 09 70, www.heiko-mell.de

Arbeitsfelder: Personalberatung, Outplacement, für Privatpersonen auch Karriereberatung, Zeugnisanalyse, Hilfe bei Bewerbungen

Zielgruppen: Führungskräfte aus der Industrie

Petra Perlenfein

Heidehofstraße 21, 70184 Stuttgart
T: 07 11-48 90 85 22
info@perlfein-karriereakademie.de,
www.perlfein-karriereakademie.de
Mitglied der Deutschen Gesellschaft für

Karriereberatung

Arbeitsfelder: Outplacement, Karriereberatung, Organisationsentwicklung, Change Management, Work Life Balance, Führungskräftecoaching, Konfliktmanagement, Frauenförderung

Zielgruppen: alle Hierarchieebenen

Dr. Hermann Refisch

Karl-Kautsky-Weg 8 a, 60439 Frankfurt am Main, T: 0 69-39 04 34 33,
www.refisch.de, www.mehr-mut.de

Diplompsychologe, nationaler Fokus; freier Berater seit 1998

Arbeitsfelder: Management- und Karriereberatung, Beratung/Workshops zu Perspektiven im Beruf, Rhetorik, Konfliktlösungen, Selbstsicherheit und Souveränität

Zielgruppen: Fach- und Führungskräfte

Angela Resch

Dieckhaus 5, 49406 Drentwede
angela.resch@career-vision.eu
www.career-vision.eu

Diplomingenieurin mit nationalem und internationalem Fokus

Arbeitsfelder: Karriereberatung, Personalentwicklung, Seminare, besondere Expertise in Beratung bei internationalen Bewerbungen. Bietet auf www.jobguide.de kostenlosen Lebenslaufcheck an.

Zielgruppen: Fach- und Führungskräfte, akademische Nachwuchskräfte

Weitere interessante eMagazines zum Download



IMRESSUM

© 2013 matchboxmedia, Düsseldorf

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem

Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

All rights reserved (including those of translation into other languages). No part of this book may be reproduced in any form - by photoprinting, microfilm or any other means - nor transmitted or translated into a machine language without written permission from the publishers. Registered names, trademarks, etc. used in this book, even

when not specifically marked as such, are not to be considered unprotected by law.

Redaktion: Annette Eicker (Hrsg.), Kirstin von Elm, Ulrike Heitze, Julia Leendertse, Dirk Neubauer, redaktion@matchbox-media.de
Grafik: Sonnia Menke
Anzeigen: Alexandra Bucholz, Annette Eicker, Nadine Warning anzeigen@matchbox-media.de
Druck: Druckerei Griebisch & Rochol Druck GmbH & Co. KG, Hamm

Die Zusammenstellung der Arbeitgeber in diesem Buch sowie die der Anbieter von Dienstleistungen folgt

keinem wissenschaftlichen Verfahren, sondern ist eine redaktionelle Auswahl auf Basis journalistischer Recherchen. Ein Ranking ist damit in keinem Falle beabsichtigt. Insgesamt wurde der Inhalt dieses Druckwerkes mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und ausgearbeitet. Sollten Sie dennoch Korrekturen haben, so wenden Sie sich bitte an: matchboxmedia, Hauptstraße 21, 40597 Düsseldorf. Eine Haftung des Verlages, insbesondere wegen fehlerhafter Angaben zu Unternehmen, ist ausgeschlossen.
Unternehmensfotos: Soweit nicht anders angegeben, stammen die Fotos immer von dem jeweiligen Unternehmen.