

# ITkarriere

adesso Karriere-Ratgeber für IT-Professionals

## **Richtungsweisend**

Unternehmerisches Denken im Job

---

## **Gute Aussichten**

Frauen im IT-Job

---

## **Softskills**

Persönlichkeit trainieren –  
berufliche Perspektiven verbessern

---

## **Zukunft studieren**

Die zweite Hochschulkarriere  
für IT-Profis

---

++ Tipps und Checklisten für  
gelungene Bewerbungen ++



# Inhalt

6

**Richtungsweisend**

*Interview mit Frank Dübbers, Produkt- und Leiter Softwareentwicklung bei der adesso AG*



**Unternehmerisches Denken im Job**

Die Berufsbilder in der IT haben sich grundlegend, die Anforderungen an die Mitarbeiter sind komplexer geworden. Gute Programmierkenntnisse alleine reichen nicht mehr aus, um Karriere in der IT zu machen, es werden mehr Fähigkeiten in IT-Projektmanagement, Teamarbeit und Kundenkontakt benötigt. Was das bedeutet und wie die Anforderungen moderner Fachkräfte in einem mittelständischen IT-Unternehmen aussehen, erzählt Frank Dübbers von der adesso AG.

**Unternehmerisches Denken** heißt auch unternehmerisches Denken im Job. Es bedeutet, dass man sich nicht nur um die eigenen Aufgaben kümmert, sondern auch um die des Unternehmens. Das heißt, man muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und sich für das Gelingen des Unternehmens einzusetzen. In der IT bedeutet das, dass man nicht nur Code schreibt, sondern auch mit Kunden und Kollegen zusammenarbeitet. Man muss bereit sein, neue Ideen zu entwickeln und diese umzusetzen. Das heißt, man muss ein Teamplayer sein und sich für das Gelingen des Teams einsetzen. Das bedeutet, dass man sich nicht nur um die eigenen Aufgaben kümmert, sondern auch um die des Teams. Das heißt, man muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und sich für das Gelingen des Teams einzusetzen. In der IT bedeutet das, dass man nicht nur Code schreibt, sondern auch mit Kunden und Kollegen zusammenarbeitet. Man muss bereit sein, neue Ideen zu entwickeln und diese umzusetzen. Das heißt, man muss ein Teamplayer sein und sich für das Gelingen des Teams einsetzen.

03 Editorial

04 Weitblick gefragt  
IT-Professionals:  
Berufsbild im Wandel

06 Richtungsweisend  
Unternehmerisches  
Denken im Job

10

**Gute Aussichten**



**Frauen im IT-Job**

IT-Frauen stellen Frauen nach wie vor eine Minderheit dar. Nach einer kurzen Skizze dieser von der Unternehmensseite aus ist der Anteil an IT-Frauen in verschiedenen Branchen eher gering. Dennoch gibt es einige Unternehmen, die sich für die Gewinnung von IT-Frauen einsetzen. Wie das geht, erzählt die Autorin. IT-Frauen stellen Frauen nach wie vor eine Minderheit dar. Nach einer kurzen Skizze dieser von der Unternehmensseite aus ist der Anteil an IT-Frauen in verschiedenen Branchen eher gering. Dennoch gibt es einige Unternehmen, die sich für die Gewinnung von IT-Frauen einsetzen. Wie das geht, erzählt die Autorin.

10 Gute Aussichten  
Frauen im IT-Job

13 Softskills  
Persönlichkeit trainieren –  
berufliche Perspektiven verbessern

16 Wahre Größe  
Konzern oder mittelständisches  
Unternehmen?

16

**Wahre Größe**



**Konzern oder mittelständisches Unternehmen?**

Was können IT-Projekte besser machen, Visionen verwirklichen oder Umsetzung erleichtern? Wo ist die Schwachstelle und welche Fragen sollten sich IT-Experten stellen, wenn es um Größe und Struktur eines neuen Abenteurers geht? Zwei Profisportler berichten über die Erfahrungen.

**Wahre Größe** ist ein Thema, das viele IT-Experten beschäftigt. Es geht darum, ob ein Unternehmen ein Konzern oder ein mittelständisches Unternehmen ist. Dies ist wichtig, weil die Anforderungen an IT-Experten in diesen Unternehmen unterschiedlich sind. In einem Konzern sind die Strukturen oft komplexer und die Anforderungen an IT-Experten höher. In einem mittelständischen Unternehmen sind die Strukturen oft einfacher und die Anforderungen an IT-Experten niedriger. IT-Experten sollten sich also bewusst sein, in welchem Unternehmen sie arbeiten wollen, um ihre Karriere zu planen.

20 Auf Achse  
Mobilität im IT-Job

22 Zukunft studieren  
Die zweite Hochschulkarriere  
für IT-Profis

26 Flexibel  
Variable Gehälter: Unternehmen  
beteiligen Mitarbeiter am Erfolg

29 Bitte nicht 08/15  
Tipps für gelungene Bewerbungen

22

**Zukunft studieren**

Die zweite Hochschulkarriere für IT-Profis



**Ständebild**

**Management Leadership in Digitaler Kommunikation**

Die IT-Profession ist eine der am schnellsten wachsenden Berufe. Die Anforderungen an IT-Experten sind immer höher. IT-Experten sollten sich also bewusst sein, in welchem Unternehmen sie arbeiten wollen, um ihre Karriere zu planen.

31 Beeindruckend  
Das richtige Verhalten im  
Bewerbungsgespräch

33 Aber richtig!  
Standards der Online-Bewerbung

35 Impressum

# Editorial



## Liebe Leserinnen und Leser,

die IT-Branche hat sich mit dem Boom der letzten Jahre stark verändert. Aus den Ruinen des Dotcom-Crashes zu Beginn des neuen Jahrtausends ist eine Landschaft aus Unternehmen entstanden, die ein hoch ausdifferenziertes Spektrum an technischen Kompetenzen bietet und sich durch nachhaltige, dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle auszeichnet. Zielmärkte für IT-Dienstleister sind die klassischen, IT-affinen Branchen. Hier wird durch den umfassenden Einsatz von Informationstechnik das Geschäft immer effizienter gestaltet und das Potenzial weiter gehoben. Daher entwickelte sich in den letzten Jahren eine Situation am Arbeitsmarkt, die sich auf der Seite der IT-Unternehmen durch spürbaren Fachkräftemangel auszeichnete, auf der anderen Seite hingegen ein breites Angebot an interessanten Karriereperspektiven für die Mitarbeiter generierte.

Keine einfache Situation: Die Unternehmen stehen nun nicht mehr nur auf der Kundenseite im Wettbewerb, sondern auch beim Recruiting der besten Mitarbeiter. Wir haben diese Entwicklung bei adesso in den letzten Jahren nicht einfach bedauert, sondern nach sorgfältiger Beobachtung aktiv mitgestaltet. So sind wir seit der Gründung unseres Software- und Beratungshauses 1997 auf mittlerweile mehr als 600 Mitarbeiter angewachsen und freuen uns über eine im Branchenvergleich sehr niedrige Fluktuation. Dass wir dafür einiges tun müssen, liegt auf der Hand.

Für Mitarbeiter bietet der IT-Arbeitsmarkt weiterhin viele Chancen, verlangt aber auch Entscheidungen. Die Frage, ob man in einem Großunternehmen oder einem mittelständischen Betrieb arbeiten sollte, ist noch vergleichsweise einfach zu beantworten. Der Bewerber muss sich vor allem darüber klar werden, welche Ausrichtung er seiner Karriere geben will und welche Konsequenzen dies für seinen Einsatz, seine Weiterbildung und seine Bereitschaft hat, Verantwortung zu übernehmen.

Diese und viele weitere Perspektiven wollen wir mit dieser Publikation beleuchten – durchaus selbstkritisch und ohne Scheu vor sensiblen Themen. Wir haben Experten aus allen Bereichen der IT-Wirtschaft und Wissenschaft gewinnen können, um ein möglichst umfassendes Bild zu zeichnen. Denn nur ein informierter und entschiedener Bewerber wird letztlich die Herausforderungen bewerten und die Vorteile erkennen können, die sein neuer Arbeitgeber ihm bietet. Konkrete Tipps unseres Kooperationspartners StepStone helfen Ihnen bei der Bewerbung, wenn Sie sich zu diesem Schritt entscheiden.

Ich wünsche viel Spaß und vor allem Nutzen beim Lesen.

Dr. Rüdiger Striemer

Mitglied des Vorstands der adesso AG,  
verantwortlich für die Ressorts Software Development und Corporate Development

# Weitblick gefragt



## IT- Professionals: Berufsbild im Wandel

*„Halten Sie nach einem 16-jährigen Jungen mit Brille Ausschau, der ein wenig weggetreten wirkt. Das ist er.“ So lautete angeblich die Standard-Antwort von Bill Gates erster Sekretärin Miriam Lubow auf die Frage, woran man ihren Chef erkennen könne. Vielleicht ist also Bill Gates mitverantwortlich für das Bild des etwas eigenbrötlerischen „Nerds“, das immer noch fest in den Köpfen vieler Menschen verankert ist, wenn es um IT-Professionals geht.*

Schließlich ist er der vermutlich bekannteste Computerexperte der Welt und so kann es gut sein, dass sein manchmal etwas linkisch wirkendes Auftreten, seine Kleidung und seine Brille das Klischeebild des weltfremden Computerfreaks mitgeprägt haben. Gleichzeitig ist Bill Gates aber auch das Paradebeispiel dafür, wie wenig dieses Klischee schon zu Beginn des PC-Zeitalters mit der Realität zu tun hatte. Sicher war die „Elektronische Datenverarbeitung“, wie es früher

hieß, über lange Zeit die Domäne von hochspezialisierten Technikern und bildete eine eigene, vom Alltag oft abgeschlossene Welt. Dennoch erforderte der Aufbau eines Weltkonzerns wie Microsoft deutlich mehr visionäre Kraft, wirtschaftliche Kompetenz und Gespür für die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen, als wir sie einem technikbesessenen Nerd zugestehen würden, der das Leben ausschließlich in Nullen und Einsen definiert.

Moderne IT findet nicht mehr im heimischen Keller, sondern jeden Tag auf einem anderen Spielfeld statt – Teamplay statt One-Man-Show!

## Erwerbstätige in der ITK-Branche in Deutschland

(in Tausend)

	2000	2008*
<b>Informationstechnik</b>	<b>468,9</b>	<b>556,2</b>
IT-Hardware	55,9	37,9
Software und IT-Services	413,0	518,3
<b>Telekommunikation</b>	<b>324,8</b>	<b>250,1</b>
TK-Hardware	84,1	55,4
Telekommunikationsdienste	240,7	194,7

\*Schätzung, Stand: September 2008 | Quelle: BITKOM, Bundesagentur für Arbeit, Bundesnetzagentur, Statistisches Bundesamt

### Alternativ: Spezialisten mit dem Blick fürs Ganze

Heute hat die IT – beschleunigt durch die weltweite Verbreitung des Internet – längst in fast alle Bereiche des modernen Lebens Einzug gehalten. Im Zeitalter von WWW und WIFI steht der Zugang zur digitalen Welt überall offen. Kaum ein Geldautomat funktioniert ohne Touchscreen, keine Waschmaschine ohne Speicherchip. Auch aus der Geschäftswelt ist die digitale Informationsverarbeitung nicht mehr wegzudenken: Selbst technikferne Unternehmen benötigen oft komplexe IT-Systeme, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Sieben Jahre nach der Dotcom-Blase gehört der IT-Sektor zu den wachstumsstärksten Branchen in Deutschland: Mehr als 550.000 Beschäftigte und ein Umsatzvolumen von rund 67 Milliarden Euro sprechen eine deutliche Sprache. Ihre dynamische Entwicklung hat das Berufsbild der IT-Professionals radikal verändert. Der „Nerd“ hat Gesellschaft bekommen. Seit den neunziger Jahren sind zahlreiche neue Studiengänge und Ausbildungsberufe entstanden, die Experten für verschiedene Fach- und Anwendungsbereiche hervorgebracht haben. Gefragt ist immer weniger der geniale Techniker, sondern eher der kreative Spezialist mit Weitblick. Denn wer heute – und mehr noch in Zukunft – im IT-Umfeld Karriere

machen will, kommt ohne unternehmerisches Verständnis und soziale Kompetenz nicht weit. Er muss erkennen, wie sich IT-gestützte Prozesse sinnvoll entwickeln, organisieren und vernetzen lassen, welche Anwendungen für Nutzer hilfreich und welche Lösungen für Unternehmen kostensparend sind. Und er muss, was mindestens ebenso wichtig ist, seine Ideen überzeugend kommunizieren können.

### Mobile Businessberater

Dieses Spielfeld liegt heute noch in München und morgen unter Umständen schon in Dubai. Mit der Globalisierung von Konzernstrukturen müssen sich auch IT-Professionals zunehmend auf einen Arbeitsalltag nach dem Reisewecker einstellen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, in multinationalen Teams auf die unterschiedlichen Arbeitskulturen und Umgangsformen Rücksicht zu nehmen. Die rasante Entwicklung von Hard- und Software hat die Anwendung digitaler Technik immer einfacher und selbstverständlicher gemacht – im privaten wie im geschäftlichen Umfeld. Dank nutzerfreundlicher Oberflächen und automatisierter Steuerungsprozesse könnten auch IT-Professionals in vielen Bereichen künftig mit weniger technischem Detailwissen auskommen. Gut möglich, dass Consultants und IT-Manager im Jahr 2020 als mobile Businessberater konzernübergreifende IT-Projekte steuern, ohne je eine Zeile programmiert zu haben.

Gleichzeitig werden neue Anwendungsgebiete, Services und Geräte zweifellos auch immer neue Spezialisten hervorbringen – vom Biometrie-Experten über den Mobile-TV-Usability-Developer bis zum E-Reputation-Manager. IT-Strukturen werden zusammenwachsen und immer komplexere Systeme bilden. Das Berufsbild des IT-Professionals wird, soviel ist sicher, immer vielfältiger. Höchste Zeit, sich endgültig vom Klischee des eigenbrötlerischen „Nerds“ zu verabschieden.

# Richtungsweisend

Interview mit Frank Dobelmann, Prokurist und Leiter Softwareentwicklung bei der adesso AG



## Unternehmerisches Denken im Job

*Die Berufsbilder in der IT haben sich gewandelt, die Anforderungen an die Mitarbeiter sind komplexer geworden. Gute Programmierkenntnisse alleine reichen heutzutage für eine Karriere in der IT-Branche nicht mehr aus. Vielmehr müssen IT-Profis unternehmerisch denken und handeln können. Was das bedeutet und wie der Arbeitsalltag moderner Fachkräfte bei einem mittelständischen IT-Dienstleister aussieht, erläutert Frank Dobelmann von der adesso AG.*

### *Was verstehen Sie unter unternehmerischem Denken?*

Unternehmerisches Denken ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir arbeiten stark dienstleistungsorientiert, der Kunde steht an erster Stelle. In den Projekten muss deshalb immer die Wirtschaftlichkeit für den Kunden gewahrt bleiben. Unsere Mitarbeiter arbeiten sehr eigenverantwortlich, das setzt gutes Selbst- und Projektmanagement voraus. Unternehmerisches Denken heißt auch, dass die Mitarbeiter über ihr jeweiliges fachliches Spezialgebiet hinausblicken. So können sie dauerhaft neue Ansätze entwickeln, die in Lösungen einfließen können.

### *Wo können bzw. müssen Mitarbeiter unternehmerisches Denken einbringen?*

Unsere Kunden und ihre Projekte erfordern es, dass jeder Mitarbeiter, egal ob Entwickler oder Berater, bei der Konzeption und Umsetzung vor- und mitdenkt. Unsere Kunden erwarten von der IT, dass sie ihr Geschäft unterstützt. Deshalb müssen wir uns in das aktuelle und künftige Geschäft unserer Kunden versetzen können. Die passende Lösung muss nicht aus dem Informatiklehrbuch stammen, wenn ein anderer Ansatz effizienter ist. Die Projektteams arbeiten eng zusammen und entscheiden weitgehend selbstständig über Aufbau und Ablauf ihrer Aufgaben.

Unternehmerisches Denken bezieht sich auch auf adesso selbst, unsere Mitarbeiter denken immer vertriebsorientiert. Sie wissen aus der Zusammenarbeit mit ihrem Bestandskunden, wo Anschlussprojekte möglich sind oder unterstützen bei der Akquise neuer Kunden und Projekte.

### *Welche Freiheiten haben Ihre Mitarbeiter bei der Arbeit?*

In den Projekten arbeiten die Projektleiter, Architekten und Teams sehr selbstständig. Dabei gilt die Vorgabe, dass die Projektziele erreicht werden und der Kunde zufrieden ist. Es ist uns wichtig, dass unsere Mitarbeiter ihren Kunden als gleichberechtigte Partner gegenüberreten. Dies setzt voraus, dass sie innerhalb ihres Aufgabenbereichs und der Rahmenbedingungen des Projekts selbstständig entscheiden können. Aus der Freiheit folgt im Umkehrschluss, dass ein Projektleiter die Verantwortung gegenüber Kunden und Projektmitarbeitern trägt. Er teilt die Ressourcen ein, behält die Wirtschaftlichkeit im Auge und koordiniert sein Team. Während des Projekts tauscht der Projektleiter sich regelmäßig mit einem so genannten „Maître“ aus, der aus unserem Management kommt und als Interessenvertreter des Kunden fungiert. So erkennen und korrigieren wir die meisten Probleme bereits im Ansatz.

Gute Programmierkenntnisse alleine reichen nicht mehr aus, um gute Lösungen zu entwickeln. Man muss sich auch in der Branche und den Prozessen des Kunden auskennen.

### *Ist unternehmerisches Denken eine Begabung oder lernbar?*

Eine gewisse Grundeinstellung ist Voraussetzung für unternehmerisches Denken. Diese gilt es zu fördern und aufzubauen. Wer Talent mitbringt, z. B. im Umgang mit Kunden oder um technische Sachverhalte zu erklären, wird durch Mitarbeit in den entsprechenden Teams gefördert. Diese Mitarbeiter werden bald an den Pre-Sales Bereich oder beispielsweise an das so genannte Architekturboard bei adesso herangeführt. Wer früh eine Begabung für Projektkoordination erkennen lässt, wird an die Seite eines erfahrenen Projektleiters gestellt.

### *Wie vermittelt adesso seinen Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen?*

Die geforderten Fähigkeiten bringt jeder Mitarbeiter schon mit, den Feinschliff erwerben sie dann unmittelbar in der Projektarbeit. Darüber hinaus bieten wir vor allem umfangreiche interne Weiterbildungen an, um die technische Kompetenz zu gewährleisten. Im Jahr 2008 waren das mehr als 50 unterschiedliche Schulungen. Das Programm gestalten die Mitarbeiter, die Dozenten kommen aus dem eigenen Haus. So stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter nicht nur striktes Lehrbuchwissen vermittelt bekommen, sondern praxisrelevante Lösungen kennenlernen. Die fachlichen Schulungen zu unseren Kernbranchen werden jeweils von einem Beratungs- und einem Entwicklungsmitarbeiter gemeinsam gestaltet. Dadurch verknüpfen wir das Wissen um Geschäft und Branche unserer Kunden direkt mit der technischen Umsetzung. Wenn Mitarbeiter sich individuell auf Fachthemen oder neue Technologien spezialisieren

wollen, für die adesso selbst keine Fortbildungen anbietet, besprechen sie dies direkt mit ihrem Vorgesetzten. Dafür greifen wir dann auf externe Schulungen zurück.

### *Welche Bedeutung hat Kompetenz im unternehmerischen Denken für die Karriere?*

Unternehmerisches Denken ist eine Kernkompetenz für höhere Aufgaben. Der Aufstieg ist keine Zeitfrage, sondern allein durch die Eignung – und natürlich auch die Bereitschaft – bestimmt. Manche Kollegen wollen lieber programmieren und sich mit den unmittelbaren technischen Herausforderungen befassen. Aber wer Interesse, Eignung und Ehrgeiz mitbringt, kann auch schnell in eine Management-Position kommen: Einer unserer Competence-Center-Leiter hatte beispielsweise als studentischer Mitarbeiter in der Entwicklung angefangen, wurde im Anschluss an sein Studium als Vollzeit-Mitarbeiter in der Entwicklung übernommen und hat über die anschließende Projektleitung innerhalb weniger Jahre seine heutige Position erreicht.

### *Wie haben sich die Anforderungen an IT-Professionals geändert? Gibt es Unterschiede zwischen Entwicklern und Beratern?*

Die Frage ist nicht so eindeutig zu beantworten, denn wir haben ein breites Spektrum an Stellenprofilen. Wir haben von Anfang an darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter über unternehmerische und fachliche Kompetenz verfügen. Genauso haben wir schon immer auf soziale und kommunikative Fähigkeiten Wert gelegt. Dies ist wohl mittlerweile ein genereller Trend in der Branche. Gute Programmierkenntnisse alleine reichen nicht mehr aus, um gute Lösungen zu



Frank Dobelmann ist Prokurist und Bereichsleiter Softwareentwicklung bei der adesso AG sowie Geschäftsführer der adesso mobile solutions GmbH.

entwickeln. Dazu muss man sich auch in der Branche und den Prozessen des Kunden auskennen. Die Berater wiederum müssen abschätzen können, was technisch möglich ist. Die Entwickler nähern sich so immer weiter den Beratern an und umgekehrt. Teilweise ist der Unterschied für unsere Kunden nicht mehr zu erkennen. Das begreifen wir als einen Qualitätsbeweis für die Kompetenz unserer Mitarbeiter.

*Welche Qualifikationen suchen Sie bei neuen Mitarbeitern, sowohl fachlich und akademisch als auch menschlich?*

Wir sind ein IT-Dienstleister der gleichzeitig auf seine Branchenexpertise angewiesen ist. Dies setzt auch die Messlatte für Neueinstellungen. Die richtigen Mitarbeiter zu finden, ist ein immenser Aufwand. Letztlich achten wir dabei auf drei Aspekte: Ein solides IT-Grundwissen muss natürlich gegeben sein. Dafür setzen wir eine formale Qualifikation in Form eines Hochschulabschlusses voraus, ebenso wie entsprechende Praxiserfahrung. Genauso wichtig ist aber die persönliche Fähigkeit und Bereitschaft, Neues aufzunehmen. Eigeninitiative und fachbezogene Tätigkeiten während des Studiums sind hier ein guter Indikator. Außerdem legen wir viel Wert auf soziale Kompetenz. Die Projektarbeit verlangt ein hohes Maß an Teamfähigkeit sowie an Eigenverantwortung und Belastbarkeit.

*Schildern Sie uns zum Abschluss bitte noch kurz Ihren eigenen beruflichen Werdegang.*

Ich habe an der TU Dortmund Informatik studiert und währenddessen bei einem mittelständischen Softwarehaus gearbeitet. Anschließend habe ich freiberuflich mit Kommilitonen Soft-

ware entwickelt. 1998 kam ich als erster fester Mitarbeiter zu adesso, anfangs als Entwickler, dann in der Projektleitung und stieg schließlich zum Competence-Center-Leiter für Softwareentwicklung auf. Jetzt bin ich Bereichsleiter „Java“ mit rund 210 Mitarbeitern, Prokurist der adesso AG und zusätzlich Geschäftsführer unserer Tochtergesellschaft adesso mobile solutions.

A blurred office scene with several people in business attire. In the foreground, a laptop is open on a desk. A blue vertical bar is on the left side of the page.

# Gute Aussichten

**Frauen in der IT: Die drei großen V's**  
 Verbinden: Networking als Karrieremotor  
 Verkaufen: sich und seine Leistungen präsentieren  
 Vertrauen: an die eigenen Fähigkeiten glauben

## Frauen im IT-Job

*In IT-Berufen stellen Frauen nach wie vor eine Minderheit dar. Nach einer kurzen Boom-Phase um die Jahrtausendwende sinkt der Anteil an IT-Expertinnen und -Studentinnen sogar kontinuierlich. Wirtschaft, Politik und Hochschulen versuchen dem Trend entgegenzuwirken. Wo aber liegen die Ursachen? Und was sollten Frauen beachten, wenn sie sich für eine Karriere im IT-Bereich entscheiden?*

### Die Fakten: Stetiger Rückgang des Frauenanteils in der IT

Wie die Bundesagentur für Arbeit in einer 2008 veröffentlichten Erhebung\* feststellt, geht der Frauenanteil unter den IT-Fachleuten leicht aber stetig zurück: Wurden im Jahr 2000 noch 20,4 Prozent verzeichnet, waren es 2007 nur noch 18,9 Prozent. Und der Blick auf den Nachwuchs stimmt nicht optimistischer: Der IT-Brancheverband BITKOM beklagt, dass der Anteil von Mädchen und Frauen unter den Ausbildungsanfängern in den IT-Berufen seit dem Jahr 2002 von 14 Prozent auf nur noch 9,1 Prozent im Jahr 2007 gesunken ist\*\*.

### Karrierechance IT

Keine sehr ermutigende Perspektive also – dabei stellt die IT ein attraktives Tätigkeitsfeld dar, ob für Frauen oder für Männer. Christine Hennig, Wissenschaftlerin am Max-Planck-Institut Greifswald und Sprecherin der Fach-

gruppe „Frauen und Informatik“ der Gesellschaft für Informatik, schätzt vor allem die inhaltlichen Möglichkeiten ihres Berufsfelds: „Informationstechnologie explodiert geradezu: Ständig ergeben sich neue Anwendungsmöglichkeiten und technische Neuerungen. Das Feld erscheint grenzenlos und wird nie langweilig.“ Auch die Karrierechancen seien sehr gut, da Fachkräfte händierend gesucht werden – allerdings beobachtet sie, dass Frauen auch in der IT geringere Gehälter bekommen als Männer in vergleichbaren Positionen. In der Zusammenarbeit mit männlichen Kollegen habe sie im Übrigen sehr gute Erfahrungen gemacht.

Claudia Deimer, SAP-Basis-Administratorin bei den Berliner Verkehrsbetrieben, teilt diese Meinung grundsätzlich: „Vor allem die Jüngeren machen überhaupt keine Unterschiede zwischen männlichen

und weiblichen Kollegen.“ Aber sie ergänzt: „Vorbehalte hat da eher noch die ältere Generation, die mit der klassischen Rollenverteilung aufgewachsen ist.“

Diem Nguyen, verantwortlich in der Produktionsplanung Mercedes-Benz-Cars, sieht die gute Zusammenarbeit auch in dem Fachbereich selbst begründet: „Die IT bietet gute Chancen für Frauen, durch Leistung zu glänzen, weil es weniger auf Beziehungen oder ‚Politisches‘ ankommt – es zählen handfeste Resultate. Wer die bringt, hat schnell die Möglichkeit, sich zu beweisen. Zusätzlich können Frauen in technischen Bereichen auch mit Softskills wie Kommunikationsfähigkeit punkten, die bei weiblichen Mitarbeitern oft stärker ausgeprägt sind. Sie besitzen also eine Zusatzqualifikation.“ Auch bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet die IT bessere Voraussetzungen als manch andere

Branche, da je nach Aufgabengebiet die Arbeit vom Home Office aus gut erledigt werden kann. Dies funktioniert aber laut Christine Hennig nur, wenn das Vertrauen des Vorgesetzten da ist und nicht komplett zuhause gearbeitet wird: Es sei wichtig, den Kontakt vor Ort zu halten und z. B. an Teambesprechungen teilzunehmen.

### Ursachen des geringen Frauenanteils

Warum sich trotz dieser positiven Aspekte nicht mehr Frauen für eine Karriere in der IT entscheiden? Dafür gibt es laut Christine Hennig keine einfache Erklärung: „Wir hatten einen kurzen Boom des Frauenanteils, als die IT noch ein relativ neues Berufsfeld war und gesellschaftlich noch nicht als „typisch männlich“ besetzt war. Das hat sich mittlerweile geändert. Daher kämpfen wir in der IT jetzt mit den gleichen Problemen wie in den anderen MINT-Fächern (MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik). „Hier versuchen Initiativen wie „Komm, mach MINT!“ anzuknüpfen, mit der die Bundesregierung Mädchen und junge Frauen für eine Ausbildung in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen interessieren will.“

### Dos and Don'ts

Wer sich für eine Karriere im IT-Bereich entscheidet, sollte ein paar grundlegende Dinge beachten. Besonders wichtig ist, bereits frühzeitig Netzwerke aufzubauen. Dies können sowohl persönliche Kontakte sein als auch das Engagement in einem Verband wie dem Bitkom oder der Frauengruppe innerhalb der Gesellschaft für Informatik. Netzwerke sind gerade dann wichtig, wenn man die berufliche Selbstständigkeit als persönliche Chance nutzen will. Hier rät Tanja Krüger, Gründerin und Geschäftsführerin der Resolto Informatik GmbH: „Man sollte sich nicht gleich

## Netzwerke

Frauen und Informatik –  
Fachgruppe der Gesellschaft für Informatik

► [www.frauen-informatik.gi-ev.de](http://www.frauen-informatik.gi-ev.de)

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

► [www.frauen-technik-impulse.de](http://www.frauen-technik-impulse.de)

Business and Professional Women (BPW-Germany e.V.)

► [www.bpw-germany.de](http://www.bpw-germany.de)

bundesweite gründerinnenagentur (bga)

► [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation  
und neue Medien e.V. (BITKOM)

► [www.bitkom.de](http://www.bitkom.de)

nach dem Studium selbstständig machen, sondern besser erst als Angestellter den Markt kennenlernen und Kontakte knüpfen. Wer ein Unternehmen gründen will, sollte früh eine eigene Strategie entwickeln und sich spezialisieren.“

Auch kann sich die Investition in ein Personality-Coaching lohnen, um sich im Verhältnis zu den männlichen Mitbewerbern besser zu präsentieren. Christine Hennig stellt fest: „Wir werden oft mit der Tatsache konfrontiert, dass sich Männer in der Berufswelt einfach besser verkaufen und dass ihnen gerade in technischen Berufen mehr zugetraut wird. Hier müssen die Frauen lernen, ihr Licht nicht unter den Scheffel zu stellen und gerade in der Teamarbeit ihren Anteil am Ergebnis klar herauszustellen.“ Grundsätzlich ist es wichtig, in einem sich so rasant entwickelnden Bereich wie der IT stets auf der Höhe der Zeit zu bleiben und die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Claudia Deimer und Diem Nguyen haben sich beispiels-

weise dazu entschlossen, parallel zu ihrem Beruf den Masterstudiengang „Leadership in Digitaler Kommunikation“ an der Universität der Künste in Berlin zu studieren, um für ihren Beruf neue Impulse zu bekommen. Sie sind überzeugt: „Studiengänge wie dieser tragen dazu bei, der Öffentlichkeit zu vermitteln, wie vielfältig die IT ist und dass sie heute viel mehr bietet als Programmiersprachen und technische Informatik. Wenn sich dieser Eindruck durchsetzt, werden Männer und Frauen gleichermaßen die IT als attraktives Berufsfeld einschätzen.“

\* „Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2000–2007/IT-Fachleute“; Broschüre der Bundesagentur für Arbeit; Download im PDF-Format unter <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A02-Berufsorientierung/A021-Personale-Dienstleistungen/Publikation/pdf/AMFlyer-IT-Fachleute.pdf>

\*\* Pressemitteilung des BITKOM vom 7. Juni 2008; online unter [http://www.bitkom.de/de/presse/8477\\_52785.aspx](http://www.bitkom.de/de/presse/8477_52785.aspx)

# Softskills

## Persönlichkeit trainieren – berufliche Perspektiven verbessern

*Kaum eine Branche, so scheint es auf den ersten Blick, ist so sehr auf Fachwissen und -kompetenzen angewiesen wie die IT. Hartnäckig hält sich das Klischee vom Entwickler, der allein im stillen Kämmerlein an seinem Computer arbeitet, kaum soziale Kontakte hat – oder braucht. Hard Facts statt Softskills? Doch die Branche befindet sich im Wandel. Mehr und mehr gefordert ist ein neuer IT-Beratertyp, der seinen Kollegen gegenüber Teamfähigkeit und Führungskompetenz beweist, dem Kunden eloquent und beratend zur Seite steht. Uni-Absolventen, aber auch langjährige Profis stehen vor der Frage, welche Bedeutung Softskills für ihre zukünftige Karriere haben und wie man diese Kompetenzen erwirbt.*



### **„Weiche“ Fähigkeiten als Auswahlkriterium für Arbeitgeber**

Selbstverständlich verfügt jeder Mensch über gewisse Softskills, die mehr oder weniger stark ausgeprägt sind. Neu ist allerdings die wachsende Beachtung, die diesem Thema bei Personalentscheidungen eingeräumt wird. „Die Tatsache, dass den Softskills neben den fachlichen Qualifikationen eine entscheidende Bedeutung zukommt, hat sich in den Köpfen der Personalentscheider mittlerweile nahezu einhellig etabliert,“ stellt Christoph Kilian, Geschäftsführer bei der Personal- und Unternehmensberatung personal total am Standort Bad Reichenhall, fest. „Man kennt den alten Fehler: Jemand wird rein aufgrund seiner fachlichen Kompetenz eingestellt, dann stellt sich heraus, dass die persönliche Ebene nicht stimmt. Die Folge: Der Mitarbeiter wird entlassen oder kündigt nach kurzer Zeit.“ Dementsprechend beobachtet er eine zunehmende Bereitschaft, diese Qualifikationen zu analysieren und mithilfe spezieller Tools im Recruiting-Prozess zu prüfen. Beachtet

In der IT-Branche sollen zunehmend kommunikative Fähigkeiten verbessert werden.

werden sollte hier, dass der wissenschaftliche Standard und die Seriosität sichergestellt sind.

Bewerber, die mehr mitbringen als die reine fachliche Qualifikation, sind vor allem gefragt, sobald sich ein IT-Unternehmen in jeder Beziehung als Dienstleister für den Kunden betrachtet und Leistungen anbietet, die über den Verkauf von Soft- oder Hardware hinausgehen.

### Auf der Suche nach den eigenen Talenten

Auch auf Arbeitnehmerseite zeigt sich, dass Softskills als Karrierefaktor identifiziert und nachgefragt werden. Das Unternehmen seminus, Bildungsmarktextperte und Anbieter einer der führenden Datenbanken im deutschsprachigen Raum, verzeichnet in seiner Jahresstatistik eine deutliche Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten im Bereich Softskills. So zeigt das seminus-Gesuchsbarometer\* für 2007 das Stichwort „Führungskompetenz“ als die meist gesuchte Fähigkeit unter 235.000 ausgewerteten Volltextsuchanfragen. Auf Platz 6 steht die Suche nach allgemeinen Softskills-Themen.

In der IT-Branche sollen zunehmend kommunikative Fähigkeiten verbessert werden, wie Astrid Ecklebe, Personal Coach und Rhetorik-Trainerin, beobachtet: „Hier besteht für die Mitarbeiter oft die Herausforderung zu lernen, ihr Expertenwissen auf unterschiedlichen Sprachniveaus weiterzugeben um so z. B. den Kunden überzeugen und beraten zu können. Auffallend ist, dass IT-Experten sehr aufgabenorientiert arbeiten – es fällt ihnen daher schwerer, mit Menschen zu kommunizieren, die nicht dieses Expertenwissen besitzen und sie dabei nicht merken zu lassen, dass man dies eigentlich grundsätzlich vom Gegenüber erwartet. Das Schlüsselziel ist hier: Wertschätzung für den Gesprächspartner lernen, um dem Anderen auf Augenhöhe zu begegnen.“

## Was sind Softskills?

Grundsätzlich bezeichnet der Begriff die sogenannten „weichen“ Eigenschaften eines Mitarbeiters, im Gegensatz zu den „harten“ Faktoren wie Fachwissen. Sie sind Teil der Persönlichkeit und betreffen in hohem Maße – aber nicht nur – kommunikative Fähigkeiten. Abhängig von Position und Aufgaben werden laut Christoph Kilian von der Personal- und Unternehmensberatung personal total folgende Softskills benötigt:

### Führungsposition

- ▶ Souveränität
- ▶ Entscheidungskompetenz
- ▶ Einfühlungsvermögen
- ▶ Flexibilität
- ▶ Delegationskompetenz je nach Mitarbeiter-Konstellation
- ▶ Transparenz

### Vertrieb

- ▶ Begeisterungsfähigkeit
- ▶ Kontaktstärke
- ▶ Kooperationsvermögen
- ▶ Planungsvermögen
- ▶ Durchhaltevermögen

### Entwicklung

- ▶ Sorgfalt
- ▶ Zuverlässigkeit
- ▶ Belastbarkeit
- ▶ Ehrgeiz
- ▶ Kontaktstärke



### Strategien für Erwerb und Entwicklung von Softskills

Was aber ist ausschlaggebend bei der Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten? Kann man Softskills einfach lernen? Astrid Ecklebe ermutigt: „Jeder kann seine Persönlichkeit und das kommunikative Auftreten weiterentwickeln. Wichtig ist die Einsicht, dass es sich beim Erwerb von Softskills um einen Prozess handelt, vergleichbar mit dem Muskelaufbau. Coach und Teilnehmer sollten sich bewusst sein, dass der Teilnehmer die Fähigkeiten zwar zunächst lernen, dann aber verinnerlichen muss. Ziel ist, die eigenen Softskills zu verbessern und dabei authentisch zu bleiben.“

Welche Fähigkeiten wiederum besonders schwer zu erlernen sind, hängt allein vom Typ des Trainees ab. Individuell zu prüfen ist auch die Frage nach der besten Fortbildungsmethode. Ein Ratgeberbuch, so Ecklebe, könne durchaus einen guten Einstieg darstellen, sei in seiner Wirkung jedoch begrenzt: „Wie beim Sport kommt auch bei Softskills irgendwann der Punkt, wo die Theorie nicht mehr ausreicht und praktisch trainiert werden muss.“ Dies kann in Form eines Trainings oder Coachings stattfinden. Trainings sind üblicherweise zeitlich stark begrenzt, z. B. auf einen Wochenend-Workshop, und für Menschen geeignet, die sich nur punktuell weiterentwickeln oder bereits vorhandene/erworbene Fähigkeiten auffrischen wollen. Beim Coaching handelt es sich um einen längerfristigen begleitenden Prozess, bei dem die Ansprüche des Kandidaten individuell berücksichtigt und aufgebaut werden.

Bei der Auswahl des richtigen Angebots sollten Interessenten daher darauf achten, wie praxisbezogen diese sind, und wie bzw. in welchem Umfang im Vorfeld die Bedürfnisse des Trainees analysiert werden. Die Suche danach kann in Fachzeitschriften und natürlich online verlaufen: Viele

**Weiterbildungs-Datenbanken für den deutschsprachigen Raum**  
[www.seminus.de](http://www.seminus.de)  
[www.seminarmarkt.de](http://www.seminarmarkt.de)  
[www.fortbildung.com](http://www.fortbildung.com)  
[www.semigator.de](http://www.semigator.de)

Trainer präsentieren ihr Angebot im Internet, auch die gezielte Recherche über Weiterbildungs-Datenbanken hilft. Darüber hinaus lohnt es sich, im Bekannten- und Kollegenkreis nachzufragen. Anhand von persönlichen Berichten lässt sich das Angebot bereits im Vorfeld besser beurteilen.

Entscheidend bei jeder Maßnahme zur Entwicklung von Softskills ist, sich einen „Blick von außen“ zu verschaffen. Denn letztlich geht es darum, die eigene Wirkung auf andere richtig einzuschätzen, zu beeinflussen und so seine Chancen in der Berufswelt zu verbessern.

\*Quelle: [www.seminus.de/statistik](http://www.seminus.de/statistik)

# Wahre Größe




## Konzern oder mittelständisches Unternehmen?

*Wo können IT-Profis besser Karriere machen, Visionen verwirklichen oder Verantwortung übernehmen? Wie sieht der Arbeitsalltag aus und welche Fragen sollten sich IT-Experten stellen, wenn es um Größe und Struktur eines neuen Arbeitgebers geht? Zwei Professionals berichten über ihre Erfahrungen.*

Auf den ersten Blick scheint auch im IT-Sektor die Maxime „big is beautiful“ zu gelten, wenn es um die Wahl des Arbeitgebers geht. So führen nach einer 2008 veröffentlichten Studie der Wirtschaftswoche die bekannten und großen Namen Google, SAP, IBM, Microsoft und Siemens die Liste der Unternehmen an, bei denen die deutschen Informatiker am liebsten arbeiten würden. Betrachtet man das Bild etwas genauer, wird der Mittelstand jedoch durchaus als interessantes Arbeitsumfeld

wahrgenommen. So gaben in einer 2008 durchgeführten Umfrage des Karriereportals StepStone 23 Prozent der Befragten an, dass sie am liebsten bei einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen arbeiten würden; für Großunternehmen entschieden sich nur 18 Prozent. Für die Mehrheit von 59 Prozent hängt eine derartige Entscheidung immer vom Job selbst ab. Vor allem die spezifischen Stärken mittelständischer Arbeitgeber werden immer öfter als entscheidende Kriterien bei der Job-



Ein großes Unternehmen bietet den Zugriff auf mehr Ressourcen und eine bessere Infrastruktur.

suche genannt: Nach einer ebenfalls 2008 erstellten Analyse der Unternehmensberatung Kienbaum sind für die meisten Hochschulabsolventen „Sicherheit“ und „Wohlfühlen“ wichtige Gründe bei der Wahl des Arbeitsplatzes – ebenso wie die Solidität des Unternehmens, ein angenehmes Arbeitsklima und die Unternehmenskultur des neuen Arbeitgebers. Der Möglichkeit eigenverantwortlich zu arbeiten, wird der gleiche Stellenwert eingeräumt wie guten Karrierechancen. Gestaltungsspielraum, ein breites Aufgabenfeld und Projektverantwortung werden deutlich wichtiger bewertet als etwa der Standort in einem Ballungszentrum.

Umfrageergebnisse zeichnen allerdings nicht immer ein realistisches Bild – der Arbeitsalltag sieht manchmal doch etwas anders aus. Es liegt also nahe, einmal Profis zu befragen: Mirko Heger und Susanne Melchior arbeiten beide seit vielen Jahren in IT-Unternehmen. Der eine bei einem mittelständischen Dienstleister, die andere bei verschiedenen, branchenbekannten Konzernen.

### **Susanne Melchior**

startete ihre Laufbahn als Quereinsteigerin im Marketing von Bull und wechselte nach neun Jahren zu Minolta. Die nächste Station ihrer Karriere

war der ERP-Anbieter Baan, der dann von Invensys, später von SSA Global und zuletzt von Infor übernommen wurde. Heute arbeitet sie als freie Marketingberaterin.

### *Welche Vorteile hat das Arbeiten in einem Großunternehmen für Sie?*

Ein großes Unternehmen bietet den Zugriff auf mehr Ressourcen und eine bessere Infrastruktur. In der Regel gibt es zu fast jedem Thema mehrere Fachleute im Unternehmen, von denen man lernen und mit denen man sich austauschen kann. Außerdem wirkt die Bekanntheit von großen Firmen positiv nach außen – will ich eine Kooperation initiieren, muss ich nicht erst lange erklären, welches Unternehmen hier anfragt. In einem großen Unternehmen bin ich auf der ganzen Welt zuhause. Egal, ob ich gerade in Paris, New York oder Hong Kong arbeite: Ich finde das gleiche Firmenschild vor, die gleiche Unternehmenskultur und ich kann sicher sein, vor Ort von Kollegen unterstützt zu werden. Man entwickelt ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das ich immer als sehr motivierend empfunden habe. Die Internationalität ist natürlich auch ein Vorteil, weil man Erfahrungen im Ausland sammeln kann. Und: Konzerne bieten viele Möglichkeiten zur Weiterentwicklung – das kann auch eine Seitenbewegung zu anderen Themen und Aufgabengebieten sein.

### *Wo sehen Sie die Nachteile?*

Die internen Prozesse sind häufig sehr komplex und manchmal etwas träge. Zudem sind Konzerne oft nach dem Prinzip einer Matrix-Organisation aufgebaut, d. h. man arbeitet in der Regel für zwei Chefs – einen, der vor Ort das lokale Geschäft verantwortet, und einen aus der weltweit agierenden Fachabteilung. Beide Chefs haben jeweils ihren eigenen Blick auf das Geschäft, da kann man schon mal zwischen den Stühlen sitzen. Manchmal ist dann auch eine gewisse Leidenschaft gefragt. In Konzernstrukturen spielen sich außerdem viele Dinge auf der „politischen“ Ebene ab. Je mehr Leute zusammenarbeiten und je komplexer die Organisation ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass nicht ausschließlich nach objektiven Kriterien entschieden wird. Da geht es häufig darum: Wer kennt wen? Wer positioniert sich wie?

### *Was waren Ihre Beweggründe, in großen Unternehmen zu arbeiten?*

Bei meinem Start in das IT-Business war das zunächst der ganz pragmatische Grund, dass mir ein großes Unternehmen die Möglichkeit geboten hat, als Quereinsteigerin anzufangen. Generell sind Konzerne sicher eher bereit, Menschen zu beschäftigen, die aus ganz anderen Fachgebieten kommen. Daneben konnte ich meine Sprachkenntnisse in einer in-

In einem kleinen Unternehmen ist jeder einzelne Mitarbeiter sehr wichtig für die Entwicklung der gesamten Firma.

ternationalen Firma sehr gut nutzen. Interessant fand und finde ich auch den Aspekt, dass in einem großen Unternehmen viele unterschiedliche Kulturen zusammenkommen – das gibt einem die Gelegenheit, über den eigenen Tellerrand hinauszusehen.

*Welche Voraussetzungen sollte man mitbringen, wenn man in einem großen Unternehmen arbeiten möchte?*

In jedem Fall Beharrlichkeit und Durchsetzungsvermögen, aber auch eine gewisse Kompromissfähigkeit. Wichtig sind außerdem Eigeninitiative und Selbstmotivation, denn bei der Vielzahl von Mitarbeitern wird der Einzelne nicht immer von außen motiviert. Insbesondere in Führungspositionen muss man bereit sein, sich an der internen „Politik“ zu beteiligen, um Dinge durchsetzen zu können. Dazu gehört auch die Bereitschaft, PR in eigener Sache zu betreiben. Wer in der Hierarchie aufsteigen will, muss sich darauf einstellen, dass er sich mit jedem Schritt auf der Karriereleiter weiter von der fachlichen Arbeit entfernt – Mitarbeiterführung, Budgetplanung und interne Abstimmungen rücken dann stärker in den Mittelpunkt. Das ist in großen Unternehmen noch ausgeprägter als in kleineren Organisationen.

*Worauf sollte man achten, wenn man bei einem großen Unternehmen arbeiten möchte?*

Ich würde die Entscheidung für ein

Unternehmen immer von denselben Kriterien abhängig machen – unabhängig davon, wie groß oder klein die Firma ist. Für mich sind das: die konkreten Arbeitsaufgaben, das Arbeitsumfeld, die Unternehmenskultur und die Aussicht, mich fachlich und persönlich weiterentwickeln zu können. Daneben zählen natürlich auch die Produkte, die das Unternehmen anbietet, und sein Image am Markt.

### **Mirko Heger**

begann seinen Berufsweg in der IT mit einer Ausbildung zum Datenverarbeitungskaufmann bei der Hoechst AG, bei der er in der Folge verschiedene Positionen in der SAP-Betreuung und -Entwicklung einnahm. Nach einer Zwischenstation bei Nestlé Deutschland wechselte er als Entwickler zur HLP Informationsmanagement GmbH, wo er binnen weniger Jahre zunächst zum Entwicklungsleiter und später zum Prokuristen aufstieg. HLP ist ein IT-Dienstleister mit Sitz in Eschborn und beschäftigt rund 40 Mitarbeiter. Klein aber hochspezialisiert, realisieren die Experten komplexe IT-Lösungen zur Geschäftsprozessoptimierung, vorrangig im Bereich SAP NetWeaver.

*Welche Vorteile hat das Arbeiten in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen für Sie?*

In einem kleinen Unternehmen ist jeder einzelne Mitarbeiter sehr wichtig

für die Entwicklung der gesamten Firma. Mein eigenes Handeln beeinflusst also unmittelbar die Unternehmensperformance und das Wachstum – damit habe ich auch viel direktere Erfolgserlebnisse als in einem großen Konzern und trage mehr Verantwortung. Es gibt nur wenige Hierarchieebenen, vieles ist schneller umsetzbar und kann ohne große Umwege entschieden werden. Das erhöht die Flexibilität und schafft eine offene Unternehmenskultur.

Gleichzeitig sind die Mitarbeiter in den kleineren Unternehmen in der Regel besser qualifiziert – gerade bei HLP gilt ganz stark die Devise: „Klasse statt Masse“. Das ist notwendig, um als kleine Einheit am Markt bestehen zu können und ein ernstzunehmender IT-Dienstleister zu sein. Innovationen, die in der IT ja besonders wichtig sind, erreichen das Unternehmen schneller, das macht die tägliche Arbeit immer wieder spannend. Darüber hinaus glaube ich, dass auch die Arbeitsplatzsicherheit in einem kleineren Unternehmen letztendlich höher ist. Hier wird meist eine nachhaltigere Firmenpolitik betrieben und auf langfristige, enge und persönliche Mitarbeiterbindung gesetzt. Man ist weniger abhängig von kurzfristigen globalen Entwicklungen.

*Wo sehen Sie die Nachteile?*

Grundsätzlich bergen kleine Organisationen Nachteile für einen Berufs-



Man muss teamfähig sein, denn man realisiert mit wenigen Experten zum Teil hochanspruchsvolle Projekte.

starter, wenn dieser sich den Einstieg bei „namhaften Unternehmen/Konzernen“ vorgestellt hat. Mit dem berühmten „guten Namen“ kann man vielleicht nicht dienen. Beeindruckend finden einige junge Mitarbeiter auch internationale Einsätze, Praktika über den gesamten Globus verteilt – auch hier können klein- und mittelständische Unternehmen oftmals nicht mithalten.

*Sie hatten vor HLP ja in verschiedenen großen Konzernen gearbeitet. Was waren Ihre Beweggründe, zu einem kleinen Unternehmen zu wechseln?*

Ich wollte einfach mehr bewegen und fortschrittliche Technologien schneller einsetzen können. In meiner früheren Position ist man da oftmals an seine Grenzen gestoßen. Das ging im Übrigen nicht nur mir so, sondern auch vielen meiner Kollegen, was zu einer allgemeinen Unzufriedenheit geführt hat. Gleichzeitig hat mich das neue Aufgabengebiet – es ging um die

Anfänge des E-Commerce – sehr interessiert und mir waren die Kollegen sehr sympathisch. Ich hatte von Anfang an das Gefühl, dass das Arbeitsklima stimmt.

*Welche Voraussetzungen sollte man mitbringen, wenn man in einem kleinen oder mittleren Unternehmen arbeiten möchte?*

Wichtig ist ein hohes Maß an Eigeninitiative sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zu selbständigem Arbeiten. Dazu gehört auch ein gewisses Selbstvertrauen. Gleichzeitig sollte man über gutes bis sehr gutes Know-how in seinem Arbeitsgebiet verfügen. Mittelmaß lässt sich im Konzern vielleicht ganz gut verstecken, in einem kleineren Unternehmen fällt es sofort auf. Man muss teamfähig sein, denn man realisiert mit wenigen Experten zum Teil hochanspruchsvolle Projekte. Das ist wie beim Staffellauf – die Übergabe muss klappen, wenn das Holz fällt ist das Rennen verlo-

ren. Motivation ist immens wichtig, nur so hat man den Motor für langfristigen persönlichen Erfolg.

*Worauf sollte man achten, wenn man in einem kleineren Unternehmen arbeiten möchte?*

Das Team muss menschlich gut passen. Man sollte ein Bauchgefühl dafür entwickeln, ob man mit Kollegen und möglichen Vorgesetzten auf einer Wellenlänge ist. Dazu gehört auch, sich zu fragen, was man selbst für den Erfolg des Unternehmens beitragen und wie man sich sinnvoll in das Team integrieren kann. Daneben sind natürlich die Marktposition, Geschäftsstrategie und -modell, Einsatzgebiet und Kundenstruktur wichtig für die letztliche Entscheidung.

# Auf Achse

## Mobilität im IT-Job



*Die Arbeit von Softwareentwicklern und IT-Consultants findet in vielen Projekten zu einem überraschend großen Teil an wechselnden, häufig auch internationalen Einsatzorten direkt beim Kunden statt. Das verlangt Flexibilität – und bietet zugleich Abwechslung.*

Nach einer Studie der Marktanalysten von IDC\* werden bereits 2011 etwa eine Milliarde Menschen weltweit von zuhause oder unterwegs aus arbeiten. Allein in Westeuropa sollen dann 94 Millionen Firmenmitarbeiter mobil tätig sein. Die IT-Initiative D21 rechnet damit, dass bis 2020 der Anteil der mobilen Tätigkeiten in Deutschland von aktuell sieben auf ca. 80 Prozent ansteigen wird. Die Computerwoche spricht gar vom „Auslaufmodell fester Arbeitsplatz“.\*\*

### **Gegenseitiges Verständnis ist entscheidend**

In der IT-Branche ist Mobilität heute Grundvoraussetzung. Bei 44 Prozent der offenen IT-Stellen wird erwartet, dass die Bewerber bereit sind, räumlich flexibel beim Kunden eingesetzt zu werden, so eine Studie des Perso-

nalberaters PPI\*\*\*. Besonders die IT-Berater können bestätigen, dass „mobile working“ hohe Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter stellt. Ihre Arbeit setzt den direkten Kontakt zum Kunden und damit oft auch längere Abwesenheiten von zuhause voraus. Arbeitsumstände, unter denen häufig das Familienleben leidet, insbesondere wenn aufgrund enger Deadlines auch schon mal am Wochenende gearbeitet werden muss. Das Verständnis von Ehepartnern und Familie für die Arbeitsumstände ist deshalb besonders wichtig – die Projektarbeit verlangt häufig einfach große Flexibilität. Auf Dauer ist es aber genauso entscheidend, dass auch der Arbeitgeber Rücksicht auf die familiäre Situation nimmt, um die negativen Auswirkungen des mobilen Arbeitsalltags auf das Privatleben so

Die größte Unterstützung, die der Arbeitgeber den mobilen Mitarbeitern bieten kann, ist eine weitsichtige Personal- und Ressourcenplanung.

gering wie möglich zu halten. Ansonsten droht die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters Schaden zu nehmen. Hier ist auch das Gespür der Personalverantwortlichen gefragt, auf die Stimmungslage und die Familiensituation ihrer Mitarbeiter einzugehen – insbesondere bei Kollegen, die sich selbst vielleicht nicht so aktiv über ihre Probleme und Wünsche äußern. Tendenziell müssen in erster Linie Berufseinsteiger mit längeren Abwesenheiten rechnen, so PPI. Bei den Professionals mit längerer Berufserfahrung werden dagegen nur noch in jeder vierten Stellenausschreibung Geschäftsreisen vorausgesetzt.

### Rotieren lassen

Die größte Unterstützung, die der Arbeitgeber den mobilen Mitarbeitern bieten kann, ist eine weitsichtige Personal- und Ressourcenplanung. Etwa, indem der Mitarbeiter nach einem Auslandseinsatz zunächst über einen gewissen Zeitraum inhouse eingesetzt wird. Das Ziel sollte im Idealfall etwa eine Ein-Drittel-Rotation zwischen Inhouse-, Nah- und Fernprojekten sein. Es hilft aber auch schon, wenn der Berater nach einem Projekt in Dubai nicht sofort nach Moskau weitergeschickt wird, sondern erst einmal ein Nahprojekt übernehmen kann.

Die Unterstützung durch den Arbeitgeber kann aber auch im Kleinen stattfinden – zum Beispiel, wenn die Familie zum Wochenendbesuch eingeflogen wird. Oder indem einfache, aber lästige Arbeiten abgenommen werden – ein von der Firma organisierter Wäscheservice beispielsweise

hilft, die Freizeit tatsächlich zur Erholung zu nutzen. Netzwerk-Spezialist Cisco\*\*\*\* rät den Personalverantwortlichen darüber hinaus, den gesundheitlichen Risiken, denen mobile worker ausgesetzt sind, auch mit psychologischen Ansätzen zu begegnen. Unternehmen können ihre Mitarbeiter beispielsweise mit Coaching-Angeboten oder Kursen für Autogenes Training bzw. Stressbewältigung unterstützen.

### Interne Kommunikation als Schlüsselaufgabe

Neben der Familie kann aber auch die Firmenkultur unter mobilem Arbeiten leiden. Ist der Mitarbeiter fast nur noch vor Ort beim Kunden, entsteht schnell das Gefühl, vom Geschehen im eigenen Unternehmen ausgeschlossen zu sein. Viele Unternehmen setzen deshalb auf regelmäßige Mitarbeitertreffen, um – etwa bei einem gemeinsamen Firmen-Frühstück – den Informationsaustausch zu pflegen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Seminarreisen der gesamten Belegschaft oder Incentive-Events mit einzelnen Teams bieten ideale Möglichkeiten, die Kollegen auch einmal außerhalb des Projektstresses kennenzulernen und ein Gefühl dafür zu bekommen, wofür die eigene Firma eigentlich steht. Weitere Unterstützung für die extern eingesetzten Mitarbeiter bietet die IT selbst: Interne Newsletter, virtuelle Meetings und Intranet-Portale helfen, den Informationsfluss zwischen den Kollegen vor Ort und in der Zentrale in Gang zu halten.

### Herausforderung und Chance

Wirkliche Alternativen zum mobilen Arbeiten gibt es nicht. Gerade in der

IT-Beratung und in der Softwareentwicklung steht das gemeinsame Teamplay mit dem Kunden im Vordergrund – und das wiederum setzt die Nähe zum Auftraggeber voraus. IT-Profis und auch Arbeitgeber müssen deshalb Strategien parat haben, um Effizienz und Lebensqualität beim „mobile working“ in Einklang zu bringen. Auf der anderen Seite bietet das mobile Arbeiten die große Chance, in kurzer Zeit vielfältige Erfahrungen zu sammeln und andere Arbeitskontexte kennenzulernen, ohne den eigentlichen Wohnort wechseln zu müssen. Gleichzeitig ist der allgemeine Trend zur Mobilität für die IT-Anbieter auch eines der wichtigsten Marktthemen – schließlich benötigen die 94 Millionen „mobile worker“, die IDC für Westeuropa voraussagt, entsprechende IT-Strukturen.

### Geschäftsreisen in Deutschland



Nach Angaben des Verbandes Deutsches Reisemanagement (VDR) beginnen in Deutschland jede Stunde mehr als 19.000 Geschäftsreisen. In seiner Geschäftsreiseanalyse 2008 berichtet der Verband, dass jeder dritte Beschäftigte im Jahr 2007 mindestens eine Geschäftsreise unternommen hat. Insgesamt wurden mehr als 166 Millionen Geschäftsreisen durchgeführt. Durchschnittlich dauerte eine Reise 2,3 Tage, dabei wurden im Schnitt 137 Euro pro Tag und Reisendem ausgegeben.

\*IDC: „Worldwide Mobile Worker 2007 - 2011 Forecast and Analysis“, 2007

\*\*www.computerwoche.de, Bereich Job und Karriere

\*\*\*PPI AG: „IT-Branche: Handlungsreisende erwünscht“, 2008

\*\*\*\* Cisco Systems Inc.: Studie „Understanding and Managing the Mobile Workforce“, 2007

*Als gestandener IT-Professional noch einmal die (Hoch-)Schulbank drücken?  
Neuen Lernstoff pauken und gleichzeitig in Projekten poweren? Wozu?  
Die Antwort ist einfach: Um neue Impulse zu bekommen, wirtschaftliches  
Know-how zu vertiefen und mit einem Master- oder MBA-Abschluss im Job  
noch mal richtig durchzustarten.*



# Zukunft studieren

Die zweite Hochschulkarriere für IT-Profis



„Informationstechnologie ist kein Selbstzweck. Wer heute etwa unternehmenskritische Geschäftsprozesse erarbeiten und umsetzen soll, muss natürlich die Technologie beherrschen – er benötigt aber auch betriebswirtschaftliche Kompetenz, Kommunikations-Know-how und gestalterisches Verständnis“, ist sich Professor Dieter Herbst sicher. Er ist Leiter des Masterstudiengangs „Leadership in Digitaler Kommunikation“ an der Universität der Künste (UdK) in Berlin. „Unser Studiengang ist deshalb bewusst interdisziplinär aufgebaut. Die Studenten sollen einen Rundumblick entwickeln, der sie zu Impulsgebern im Berufsalltag macht.“

### Technische Entwicklung setzt Professionals unter Druck

Obwohl der Blick über den Teller gerade für IT-Profis von großer Bedeutung ist, ist ihr Anteil im Studiengang relativ niedrig. Professor Herbst: „IT-Professionals stehen unter großem Kompetenz- und Fortbildungsdruck, was die Technik betrifft. Häufig fehlt dann die Zeit, um sich mit anderen Themen oder auch einem zusätzlichem Studium zu beschäftigen.“ Dennoch sieht er gerade im IT-Bereich großes Potenzial für entsprechende Studienangebote. Die Erkenntnis, dass interdisziplinäres Denken immer wichtiger für den Projekterfolg wird, hat mittlerweile

auch die Unternehmensseite erreicht. Immer öfter kommt die Anregung zu einem vertiefenden Studium mittlerweile vom Arbeitgeber, der manchmal sogar Kosten übernimmt.

Ähnliche Ziele verfolgt auch Professor Heinz-Theo Wagner, Professor für Management und e-Business an der jungen, privaten heilbronn business school (hbs). Wagner entwickelt hier einen weiteren Schwerpunkt der MBA-Programme, den MBA Focus Operations and Technology Management. „Wir bieten mit unseren MBA-Programmen ein General-Management-Studium, das explizit auf Führungsaufgaben ausgerichtet

ist. Für Professionals aus dem IT-Bereich bedeutet das, dass wir sie in die Lage versetzen, die Anforderungen aus den verschiedenen Fachbereichen kennenzulernen sowie verstehen und umsetzen zu können. Um als IT-Spezialist etwa mit einem Finanzvorstand auf Augenhöhe diskutieren zu können, muss ich auch bei unternehmensstrategischen und finanztechnischen Themen kompetent sein. Genau dieses Know-how lernen unsere Studenten.“ In der Praxis bedeutet das an der heilbronn business school kompakte Lernmodule, betreut von ausgewählten Spezialisten. „Wir legen größten Wert darauf, dass unser Kollegium international aufgestellt

## Steckbrief

### Masterstudiengang Leadership in Digitaler Kommunikation

**Anbieter:** Universität der Künste Berlin

**Ort:** UdK Berlin, Universität St. Gallen

**Struktur:** Modular aufgebaute Mischung aus Selbst- und Kontaktstudium zu den Themenfeldern Kommunikation, Management, Gestaltung und Leadership, zzgl. zwei Projektmodule

**Unterrichtssprache:** Deutsch

**Dozenten:** Erfahrene Praktiker aus dem deutschsprachigen Raum

**Dauer:** Flexibel zwischen 18 und 36 Monaten

**Voraussetzungen:** Abgeschlossenes Hochschul- oder Fachhochschulstudium und mindestens 1 Jahr Berufserfahrung

**Zweistufiges Bewerbungsverfahren:** Zunächst schriftliche Bewerbung mit Lebenslauf, Darstellung der persönlichen Motivation sowie einem Konzept zur Kommunikation in und mit digitalen Medien. Anschließend Zugangsprüfung mit schriftlichem Test oder Praxisarbeit und Aufnahmegespräch mit der Zulassungskommission.

**Gebühren:** 1.500 Euro pro Modul, insgesamt 18.000 Euro.

Bei verbindlicher Anmeldung für den kompletten Masterstudiengang reduzierte Gebühr von 15.000 Euro

**Kontakt:** [www.udk.de](http://www.udk.de); [ldk@udk-berlin.de](mailto:ldk@udk-berlin.de)

ist – unsere Dozenten kommen überwiegend aus Großbritannien oder den USA, aber auch aus Spanien, Frankreich oder Irland.“ Auf dem Lehrplan der hbs stehen unter anderem Managerial Behaviour, Innovationsmanagement, Persönlichkeitsbildung aber natürlich auch klassische BWL-Grundkenntnisse.

#### Faktor Zeit

Die Kehrseite der Studienangebote für Professionals ist ein hoher Zeitaufwand, schließlich findet das Studium neben der Arbeit statt. An der UdK setzt man auf ein flexibles und modular aufgebautes Studium. Selbststudium und Präsenzphasen finden im Wechsel statt, dabei können Module individuell verlagert werden. Je nachdem wie die Studenten ihre Zeiten einteilen, dauert das Studium zwischen 18 und 36 Monaten. Das soll die nötige Freiheit geben, damit die Arbeit nicht leiden muss. Das Masterstudium an der heilbronn business school ist ein Wochenendprogramm – die Lehrveranstaltungen finden alle drei bis fünf Wochen von Freitagnachmittag bis Sonntagnachmittag statt. „Der Erfolg des Studiums beruht außerdem auf der intensiven Vor- und Nachbereitung der einzelnen Module; darauf weisen wir bereits jeden Interessenten für unsere Programme hin“, so Professor Wagner von der hbs. Wer an

## Steckbrief

### MBA General Management mit geplantem Focus Operations and Technology Management

**Anbieter:** heilbronn business school (hbs)

**Ort:** Heilbronn

**Struktur:** Die Studiengänge sind lernorientierte Programme mit dem Blick auf das Wesentliche, die aktuelle Unternehmenspraxis und die Marktentwicklung. Die Didaktik in den Lehrveranstaltungen ist handlungsorientiert und basiert auf Methoden des erfahrungsbezogenen Lernens (Real-Life-Learning). Die Studierenden bearbeiten Fallbeispiele, lösen Themen aus ihrer Berufspraxis und integrieren Projekte aus dem Beruf in das Studium.

**Unterrichtssprache:** Englisch

**Dozenten:** Internationale Top-Dozenten von Universitäten, die laut der „Financial Times MBA/Business Schools Survey“ zu den 100 Besten der Welt gehören.

**Dauer:** 24 Monate, davon sechs Monate für die Masterarbeit

**Voraussetzungen:** Mindestens zwei bis drei Jahre Berufserfahrung nach dem Erststudium, nachgewiesenes Arbeitsverhältnis, TOEFL-Test mit 100 Punkten, Motivationsschreiben in Englisch sowie ein eintägiges Assessment Center

**Gebühren:** 24.000 Euro;

Stipendien vergibt die Dieter-Schwarz-Stiftung

**Kontakt:** [www.hn-bs.de](http://www.hn-bs.de); [info@hn-bs.de](mailto:info@hn-bs.de)

der hbs studieren möchte, weiß somit genau, worauf er sich einstellen muss. Professor Wagner: „Unsere Studierenden sind sehr leistungsorientiert, zielstrebig sowie motiviert und haben den Faktor Zeit gut im Griff. Neben einem guten Zeitmanagement und Disziplin hilft hier vor allem auch die Unterstützung, die jeder Einzelne bei uns durch die Gruppe erhält.“

#### Nicht zu schnell starten

Als Ausgleich für den hohen Aufwand winken MBA-Absolventen gute Karrierechancen. Bei einer 2007 gemeinsam von der Deutschen Telekom und der Goethe Business School herausgegebenen Umfrage zur Personalentwicklung gaben drei Viertel der befragten Unternehmen an, dass MBA-Absolventen bessere Karriere-

chancen in ihrem Unternehmen hätten. Dabei macht der Zeitpunkt des Studiums einen großen Unterschied: Jobkandidaten, die ihren MBA gleich nach dem Erststudium absolviert haben, haben häufig keine bessere Aussichten als Hochschulabsolventen, die Praktika und Auslandserfahrung vorweisen können – bei beiden erfolgt der Berufseinstieg meist auf dem gleichen Karrierelevel.

## Nicht nur Bits und Bytes im Blick

**Claudia Deimer, 39, ist seit 2002 SAP-Basis-Administratorin bei den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG). Im Februar 2008 schloss sie ihr Studium Leadership in Digitaler Kommunikation an der Berliner UdK ab.**

### *Was waren Ihre Beweggründe für das Studium an der UdK?*

In meinem Fall standen persönliche Gründe im Vordergrund. Der Master-Abschluss war für mich ein individuelles Ziel, das ich mir gesetzt habe und mit dem ich mir selbst beweisen wollte, dass ich das schaffe.

### *Was schätzen Sie am meisten an Ihrem Studium?*

Besonders überzeugend fand ich, dass uns im Studium hochaktuelles Wissen in geballter Form vermittelt wurde. Die Dozenten kamen alle aus der Praxis und haben uns Informationen aus erster Hand gegeben – das ist Know-how, das so nicht im Lehrbuch zu finden ist. Zudem habe ich erst während des Studiums wirklich begriffen, wie wichtig der Gestaltungsaspekt auch in der IT ist. Heute profitiere ich immer wieder davon, dass ich eben nicht nur Bits und Bytes im Blick habe, sondern alle wichtigen Aspekte eines Projekts berücksichtige und Rückschlüsse auf das Gesamtbild ziehen kann.

### *Was war die größte Herausforderung während des Studiums?*

Die Regenerationsphasen, die man normalerweise im Job hat, etwa am Wochenende oder im Urlaub, fallen während des Studiums weg. Das macht sich im Laufe der Zeit natürlich bemerkbar. Besonders groß war die Belastung während des Studienmoduls im Ausland oder wenn mehrere Module knapp hintereinander stattfanden. Trotzdem empfehle ich, das Studium möglichst ohne Auszeiten durchzuziehen und auch die Masterthesis nicht zu lange hinauszuzögern.

### *Wie haben Sie die zusätzliche Arbeitsbelastung bewältigt?*

Man lernt schnell, nicht auf den letzten Drücker zu arbeiten, denn ansonsten gerät man bei unvorhergesehen Ereignissen im Job schnell ins Schlingern. Im Laufe der Zeit entwickelt man eine vorausschauende Arbeitsweise, die ich übrigens auch im Berufsalltag sehr schätzen gelernt habe. Wichtig ist sicherlich auch, dass die Familie hinter einem steht und auch die Kollegen Verständnis haben.

### *Was würden Sie einem IT-Profi raten, der sich mit dem Gedanken trägt, ein weiteres Studium zu beginnen?*

Man sollte in erster Linie Spaß an Neuem haben und das Studium nicht nur als Karriereschritt sehen. Ich habe vor allem enorm viel über mich selbst gelernt und begonnen, meine eigenen Schwächen und Stärken klarer wahrzunehmen. Heute habe ich eine bessere Beobachtungsgabe und kommuniziere bewusster – und davon wiederum profitiere ich im Berufsalltag immer wieder.

**„Nach dem Studium haben viele Informatiker keine konkrete Vorstellung von den Anwendungsbereichen und Branchen, in denen sie arbeiten werden.“**

Prof. Dr. Volker Gruhn ist Inhaber des Lehrstuhls für Angewandte Telematik/e-Business an der Universität Leipzig und befasst sich dort insbesondere mit der Forschung im Bereich der Entwicklung mobiler, verteilter Softwaresysteme. Er plädiert für eine praxisnähere Informatik-Ausbildung, in der die konkreten Anforderungen der verschiedenen Branchen berücksichtigt werden.



„Die Aufgaben, die heute in der Praxis auf Informatiker zukommen, unterscheiden sich je nach Branche deutlich. Ein Außendienstsystem eines Versicherungskonzerns stellt andere Anforderungen als ein Warenwirtschaftssystem für den Handel – auch auf der Software-Engineering-Ebene. Die universitäre Ausbildung geht darauf heute nicht intensiv genug ein, sondern bietet bestenfalls die allgemeinen Grundlagen. Unsere Studenten müssen jedoch lernen, anwendungsorientiert zu denken, nur dann haben sie Vorteile im Markt. Eine Lösungsmöglichkeit sehe ich in spezialisierten, vier-semestrigen Master-Studiengängen nach dem Informatik-Bachelor, in denen strukturelle Methoden und das erforderliche Anwendungsdomänen-Wissen vermittelt werden.“



## Variable Gehälter: Unternehmen beteiligen Mitarbeiter am Erfolg

*Was bei Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften schon lange Usus ist, setzt sich auch als allgemeiner Trend in Deutschland durch: Fixe Löhne und starre Tarifverträge sind schon länger ein Auslaufmodell. Viele Arbeitgeber bieten stattdessen Sozial- oder andere Zusatzleistungen an, die das Gehalt ergänzen. Dies gilt nicht zuletzt auch für die IT-Branche: 17 Prozent der Stellenanzeigen für die Berufsgruppe IT und Telekommunikation enthielten im Jahr 2008 zudem variable Vergütungsmodelle, Tendenz steigend.*

Einige Unternehmen ziehen Faktoren wie die Gewinnung eines Neukunden, die Ausweitung eines Auftrags oder den erfolgreichen Abschluss eines Projekts für die Berechnung des Bonus mit heran.

Diese Daten ermittelte anzeigendaten.de in einer Analyse von über 200.000 Stellenanzeigen in über 70 Zeitungen und Online-Stellenbörsen. Für Unternehmen rechnen sich die Anreize: Ihre Mitarbeiter arbeiten motivierter und denken unternehmerischer. Und auch die Mitarbeiter profitieren: Da der Bonus zu weiten Teilen auf der persönlichen Leistung beruht, können sie so die Höhe des Gehalts mit beeinflussen.

### Die Bemessung

Im operativen Bereich ist die variable Vergütung größtenteils an individuelle Leistungen gekoppelt. Aber auch der Umsatz des Unternehmens kann für die Berechnung der Prämie herangezogen werden. Neben quantitativen Kriterien beziehen einige Unternehmen auch qualitative Kriterien zur Bemessung der Zielerreichung ein. Über einen Fragebogen wird ermittelt, wie zufrieden der Kunde mit Serviceleistung und Beratung durch den Mitarbeiter war. Dieser Aspekt fließt dann in die Bemessungsgrundlage für variable Vergütungsanteile ein. Da die qualitative Bewertung der Arbeit schwieriger zu messen ist, ziehen die meisten Unternehmen und Mitarbeiter jedoch quantitative Kriterien vor. Als Basis der Auswertung können die Arbeitstage herangezogen werden, die Mitarbeiter in Kundenprojekten tätig waren und die folglich in Rechnung gestellt werden können. Wird die Mindestzahl dieser „kundenverrechenbaren Tage“ innerhalb eines Jahres überschritten, gehen die zusätzlichen Tage in die Berechnung des variablen Vergütungsanteils ein. Einige Unternehmen ziehen auch Faktoren wie die Gewinnung eines Neukunden, die Ausweitung eines Auftrags oder den erfolgreichen Abschluss eines Projekts für die Berechnung des leistungsabhängigen Gehaltsanteils mit heran.

### Was bei variablen Vergütungsanteilen beachtet werden sollte

Damit es nicht zu einem bösen Erwachen bei der Gehaltsabrechnung kommt, sollten bei der Gehaltsverhandlung einige Punkte beachtet werden.

Beim Einstieg in ein neues Unternehmen liegen oft keine Fakten über den Vorjahresumsatz vor. Folglich lässt sich schwer einschätzen, ob eine umsatzbasierte Zielvereinbarung auch realistisch ist. In diesem Fall sollte man um Einsicht in die Umsatzzahlen des Vorjahres bitten. Die Bewertung der Zielerreichung darf außerdem nicht von subjektiven Faktoren abhängen. Einige Unternehmen neigen dazu, diesen Punkt sehr ungenau zu halten, so dass sich Probleme bei der Bewertung am Jahresende ergeben können. Deshalb müssen die Vereinbarungen schriftlich fixiert werden. Christoph Kilian, Personalberater bei personal total, kennt heikle Situationen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter: „In einem Fall wechselte der Geschäftsführer eines Unternehmens im laufenden Jahr. Bei der Gehaltsabrechnung wunderte sich der Mitarbeiter über die fehlenden Zusatzzahlungen. Sein Einspruch bei den neuen Verantwortlichen zeigte leider keinerlei Wirkung, denn er hatte keinen Beleg für zuvor versprochene Boni.“

### Keine Angst vor Zielvereinbarungen

Variable Vergütungsmodelle sind gefragt, wie auch die Personalreferentin eines deutschen IT-Dienstleisters betont: „Unsere Angestellten können variable Vergütungsanteile wählen, bei denen sie neben einem eigenunternehmerischen Risiko eine sehr gute Chance auf eine signifikante Steigerung ihres Gehaltes erhalten. Etwa drei Viertel von ihnen entscheiden sich dafür“. Einige Mitarbeiter schrecken

Die in der Tabelle gezeigte Berechnung beruht auf einer möglichen Konstruktion eines variablen Vergütungsanteils: In diesem Beispiel würde bei einem Angestellten mit einem Jahresgehalt von 40.000 Euro und zehn Prozent variablem Anteil das Jahresgehalt zwischen 36.000 und 48.000 Euro liegen. Erreicht er die festgelegten Ziele gar nicht, beträgt das Endgehalt nur 90 Prozent des Jahresgehalts und damit 36.000 Euro. Erreicht er die Ziele vollständig, verdoppelt sich der Zuschlag und er kann 120 Prozent des Jahresgehalts, demnach 48.000 Euro, mit nach Hause nehmen.

#### Beispielrechnung für variable Vergütungsanteile

##### Jahresgehalt 40.000 €

(100%, Basisziel sind 150 kundenverrechenbare Tage)

Variabler Anteil 10%	<b>Ziel nicht erfüllt</b> ( $\hat{=}$ 90% Gehalt bei 135 Tagen)	^
4.000 €	36.000 €	48.000 €

dennoch vor dynamischen Gehaltsmodellen zurück, denn sie befürchten, die Ziele nicht zu erreichen. Unberechtigterweise, wie Kilian meint: „Unserer Erfahrung nach sind vereinbarte Ziele gewöhnlich nicht utopisch. Sie werden nicht bewusst hoch angesetzt, damit der Mitarbeiter das Ziel nicht erreicht und ein geringeres Gehalt bekommt. Die Unternehmen möchten durch Zielvereinbarungen ihre Mitarbeiter motivieren, die Kooperation untereinander fördern und sie zu unternehmerischem Denken anspornen. Etwa 70 bis 80 Prozent der Kandidaten erreichen die festgelegten Zielvereinbarungen auch. Viele von ihnen stoßen sogar an den Deckel“.

### Mehr als Geld

Neben Gehaltsboni bieten viele Unternehmen auch externe oder interne Weiterbildungen an, sofern dies nicht schon Bestandteil der Personalentwicklung ist. Achten Sie hier darauf, bei Themen und Terminen zumindest ein Mitspracherecht zu haben. Auch Firmenwagen sind nach wie vor eine beliebte Bonusleistung, nicht nur bei Reise-intensiven Aufgaben. Manche Unternehmen bieten Fahrkostenzuschüsse oder übernehmen die Kosten für den öffentlichen Nahverkehr.

Bei der betrieblichen Altersvorsorge und den vermögenswirksamen Leistungen gehen viele Unternehmen über die gesetzlich vorgeschriebenen Angebote hinaus und haben teilweise lukrative Konditionen mit entsprechenden Anbietern ausgehandelt. Eine Nachfrage bei der Personalabteilung lohnt sich oft. Handys und Laptops für Mitarbeiter stellen in der heutigen Arbeitswelt beinahe die Regel dar. Unternehmen ohne eigene Kantine gewähren oft Gutscheine oder Zuschüsse für die Mittagspause. Stark im Kommen ist das Thema Gesundheit. Damit Mitarbeiter auch körperlich in Bestform sind, gibt es Gutscheine für Fitnessstudios oder Wellnessangebote. Auch Urlaubsreisen – ob individuell oder für ganze Teams – sind nicht ungewöhnlich. Unternehmen nutzen diese Maßnahme gerne als Incentive, beispielsweise für besonders erfolgreiche Vertriebsaktivitäten. „Für unsere Mitarbeiter haben wir einen Hemdenservice, der getragene Hemden reinigt und bügelt“, beschreibt eine Personalreferentin lachend eine ganz spezielle Maßnahme. „Bei 85 Prozent Männern im Unternehmen liegt dieser Hemdenservice in der Beliebtheitskala ganz klar vorn.“

# Bitte nicht 08/15

## Tipps für gelungene Bewerbungen



*Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Unternehmen für die Einstellung neuer Mitarbeiter zuständig. Täglich liegen etwa 50 Bewerbungen auf Ihrem Tisch, die sich häufig in Formulierungen und Formatierungen ähneln. Sie überfliegen die Flut an Bewerbungen und immer mehr Bewerbungsmappen landen im Ordner „unbrauchbar“. Schließlich fassen sich an den Kopf und denken: „Bitte nicht mehr 08/15!“*

Bewerbungsschreiben bleiben einfach zu allgemein, mahnen die Experten von StepStone. Die Bewerber setzen weder die eigenen Vorzüge wirkungsvoll in Szene, noch stellen sie den Bezug zum Wunschunternehmen richtig her. Das Resultat: Die Bewerbung wirkt profillos und ihre Stärken fallen schlicht unter den Tisch. Dabei ist ein gutes Bewerbungsschreiben gar nicht so schwer zu verfassen.

### Einstieg in Ihr Bewerbungsschreiben

Schon beim Einstieg muss Ihr Anschreiben Interesse wecken. Verzichten Sie auf eintönige Aufzählungen wie „Nach meinem Abschluss an der Universität Trier war ich zunächst Trainee in einem Münchener Unternehmen. Anschließend...“. Diese Details sind ohnehin in Ihrem Lebenslauf zu finden. Besser ist es, direkt mit Ihren Stärken zu beginnen, die Sie z. B. anhand ihrer aktuellen Stelle beschreiben. Wofür sind Sie verantwortlich? Leiten Sie ein Team? Welche besonderen Fachkenntnisse bringen Sie mit? „Als leitender Entwicklungsingenieur bin ich für die Software-Komponenten mechatronischer Systeme verantwortlich, von der Anforderungserstellung bis zum Bau der Prototypen.“ Diese Formulierung lässt sofort auf Ihre Stärken schließen. Sie sind Fachmann in führungsverantwortlicher Position und besitzen die Fähigkeit, interdisziplinär zu arbeiten.

### Das Interesse des Lesers wecken

Einige Bewerber machen es sich zu leicht. Oftmals ändern sie nur Ansprechpartner sowie Tätigkeitsbezeichnung in einem alten Anschreiben und schon geht die Post an das auserwählte Unternehmen. Der Leser bemerkt das mangelnde Interesse des Bewerbers jedoch rasch, wenn der Bezug zur angestrebten Stelle fehlt. Schlagen Sie die Brücke zwischen Ihren bisherigen Erfahrungen und der neuen Stelle: „Schon bald wurde mir bei XX die Führung der Softwareentwicklung übertragen. Daher bin ich für die Leitung Ihrer Inhouse-Softwarelösung ein idealer Kandidat.“

## Checkliste Anschreiben und Lebenslauf

- ▶ Ist die äußere Form der Bewerbung ansprechend?
- ▶ Haben Sie noch einmal geprüft, ob das Anschreiben an die richtige Person adressiert ist?
- ▶ Nehmen Sie im Betreff auf die Stellenausschreibung Bezug?
- ▶ Haben Sie Ihre Aufgaben in früheren Positionen beschrieben?
- ▶ Belegen Sie Ihre Praxiserfahrung durch Nennung der vorherigen Stellenbezeichnung und des Arbeitgebers?
- ▶ Fallen Ihre wesentlichen Stärken beim Lesen direkt ins Auge? Haben Sie sie direkt mit Beispielen belegt?
- ▶ Machen Sie deutlich, warum Sie unbedingt Mitarbeiter dieses Unternehmens werden wollen? Weiß das Unternehmen, was es von Ihnen hat?
- ▶ Nennen Sie Ihre Gehaltsvorstellung, wenn diese gefordert wurde?
- ▶ Endet das Anschreiben mit der Bitte um ein persönliches Gespräch? Haben Sie eine passende Schlussformel gewählt?
- ▶ Haben Sie Rechtschreibung, Grammatik und Zeichensetzung des Schreibens gegenlesen lassen?
- ▶ Haben Sie eine Kurzübersicht Ihrer besonderen fachlichen Kenntnisse (z. B. Programmiersprachen, Umgang mit speziellen Tools, etc.) hinzugefügt?

Mit freundlicher Unterstützung von [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)

Neben Ihren fachlichen Fähigkeiten sind im IT-Bereich aber längst auch soziale und kommunikative Kompetenzen unentbehrlich. Zeigen Sie daher, dass Sie nicht nur der Spezialist auf „Ihrem“ Gebiet sind, sondern über den berühmten Tellerrand hinaus Fähigkeiten besitzen. Als IT-Fachkraft sollten Sie beispielsweise teamorientiert arbeiten und zur Übernahme von Projektverantwortung bereit sein.

### Nur keine falsche Scheu

Mit Bescheidenheit in der Bewerbung tun Sie sich keinen Gefallen. Genau dies drücken Konjunktivsätze aus. „Ich könnte mir vorstellen, die Stelle zu Ihrer Zufriedenheit auszufüllen“ vermittelt Unsicherheit, die Sie vermeiden sollten. Formulieren Sie klar, was Sie können, denn dazu ist die Bewerbung da. Am besten untermauern Sie Ihre Aussagen mit Referenzen oder Personen, denen Sie Ihre Leistung schon bewiesen haben. „Ich habe ei-

nen ungewöhnlichen Lösungsweg vorgeschlagen, durch den wir unseren Projektetat erhöhen konnten. Hierzu gibt Ihnen die damalige Vorgesetzte und Etat-Direktorin Frau XX bei XX unter der Telefon-Nummer XX gerne Auskunft.“

Wenn Sie diese Hinweise in Ihrem Bewerbungsschreiben beachten, stechen Sie sicherlich durch Ihre Persönlichkeit und Qualifikation aus der Masse der Einsendungen heraus. Sollten Sie sich dennoch unsicher sein, ob Ihr Schreiben dem Anspruch eines Personalverantwortlichen genügt, dann lassen Sie es professionell prüfen. Zahlreiche Anbieter können Ihnen mit Expertenblick Aussagen über die Wirkung Ihrer Formulierungen geben. Entsprechende Angebote finden Sie häufig beim Absolventenzentrum Ihrer lokalen Hochschule oder bei professionellen Karrierecoaches.



# Beeindruckend

## Das richtige Verhalten im Bewerbungsgespräch

*Die erste Hürde ist geschafft: Sie sind zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Gratulation – das schaffen durchschnittlich nur zehn Prozent der Bewerber. Ihre beruflichen Referenzen sprechen für sich. Jetzt müssen Sie im Gespräch überzeugen. Was zählt? Was lässt sich vorbereiten? Was ist zu vermeiden? Lesen Sie hier die Antworten, präsentiert auf Basis der ausführlichen Beiträge zum Thema auf [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)*

### „Passt Ihnen dieser Termin?“

**Vorbereitung ist alles:** Informieren Sie sich über das Unternehmen, in dem Sie vielleicht bald arbeiten werden – in Ihrem eigenen Interesse, aber auch, um im Bewerbungsgespräch zu überzeugen. Dieser Punkt ist wichtig und längst nicht selbstverständlich, wie Marina Sverdel, Online Marketing Manager bei der StepStone Deutschland AG, berichtet: „Es ist immer wieder erstaunlich, wie wenig Bewerber über das Bescheid wissen, was ihr potenzieller zukünftiger Arbeitgeber tut. Dabei macht es das Internet heute wirklich leicht, vorab Informationen einzuholen. Ein uninformierter Bewerber signalisiert Desinteresse und manövriert sich so schnell ins Abseits.“

**Die Basis muss stimmen:** Haben Sie sich die Angaben zu Ihrem Lebenslauf

und Ihren Fähigkeiten noch einmal gut angesehen? Können Sie eventuelle Unstimmigkeiten schlüssig erklären? Nicht nur, wenn Sie sich online beworben haben, kann es sinnvoll sein, die wichtigsten Unterlagen vor Ort dabei zu haben. Wichtig ist außerdem, Fragen nach persönlichen Stärken und Schwächen überzeugend beantworten zu können, ohne in Standardfloskeln aus Bewerbungshandbüchern zu verfallen.

**Damit Selbstverständlichkeiten nicht zur Hürde werden:** Prägen Sie sich den Namen Ihres Ansprechpartners gut ein, genau wie Ort und Zeit Ihres Gesprächs. Informieren Sie sich über den Anfahrtsweg und planen Sie Pufferzeit ein, um nicht durch Unvoresehenes (Stau etc.) in Hektik zu geraten. Entspanntes Auftreten macht Sie

sicher, und nicht zuletzt ist Pünktlichkeit beim Bewerbungsgespräch ein absolutes Muss. Nehmen Sie die Telefonnummer Ihres Gesprächspartners und/oder des Sekretariats mit, um im Fall des Falles wenigstens Bescheid geben zu können.

### Dabei: „Herzlich willkommen.“

Die Begrüßungen sind ausgetauscht, der Kaffee ist eingeschenkt, das Gespräch beginnt – jetzt kommt es darauf an.

### Was Sie tun sollten

**Fragen stellen – aber die richtigen.** Informieren Sie sich über Aspekte Ihres zukünftigen Arbeitsplatzes: Aufgabenbereiche, Aufbau der Abteilung, Teamstärken, Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch Fragen zu unternehmensspezifischen Bereichen

## Checkliste

### Richtig vorbereitet – Die wichtigsten Fragen, die Sie sich stellen müssen

- ▶ Kenne ich meinen Ansprechpartner, Termin, Adresse und Anfahrtsweg?
- ▶ Stimmt mein Erscheinungsbild?
- ▶ Habe ich meinen Lebenslauf verinnerlicht?
- ▶ Bin ich umfassend über das Unternehmen/meinen potenziellen neuen Arbeitgeber informiert?
- ▶ Bin ich auf herausfordernde Fragen oder ein Stressinterview vorbereitet?
- ▶ Was will ich über meinen potenziellen neuen Arbeitsplatz wissen?

wie beispielsweise der Firmenkultur signalisieren Ihr Engagement. Themen wie Gehalt und Urlaubstage sind dagegen besser für einen Follow-up-Termin geeignet.

**Ihr Auftreten:** Höfliches und aufmerksames Benehmen ist ein Muss, ebenso wie eine gepflegte Erscheinung. Achten Sie dabei auf Details wie Ihre Schuhe. Auch bei Schmuck oder Make-up zahlt sich Zurückhaltung aus. Ganz wichtig für Ihre persönliche Präsentation ist es, eine gute Balance zwischen Selbstbewusstsein und Zurückhaltung zu finden: Überheblichkeit ist ebenso wenig zielführend wie falsche Bescheidenheit. Seien Sie sich Ihrer Stärken bewusst und bringen Sie diese zum Ausdruck. Überzeugen kann hier, wer auf konkrete Projekte und Beispiele in bisherigem Arbeitsleben verweisen kann und so die Ergebnisse für sich sprechen lässt, statt reine Behauptungen aufzustellen.

#### Was Sie lieber lassen sollten

Eines der unangenehmsten Szenarien beim Bewerbungsgespräch ist, mit falschen Angaben oder Übertreibungen aus dem Lebenslauf konfrontiert zu werden. Wer sein Englisch

als „verhandlungssicher“ angegeben hat und ins Stocken gerät, wenn der Gegenüber plötzlich die Sprache wechselt, entlarvt sich selbst. Daher: Seien Sie ehrlich zu sich selbst und Ihrem Gegenüber! Stellen Sie Ihrem aktuellen Arbeitgeber kein schlechtes Zeugnis aus. Natürlich gibt es einen guten Grund, warum Sie eine neue Stelle suchen – aber es macht einen schlechten Eindruck, wenn Sie sich übertrieben negativ äußern oder sogar Betriebsgeheimnisse ausplaudern. Ungeschickt ist es auch, im Gespräch Materialien (z. B. Notizblock, Stift) des aktuellen Arbeitgebers zu benutzen.

**Dosieren Sie Ihre Einsichten:** Es kann interessant für Ihren Gesprächspartner sein, Ihren „Blick von außen“ auf sein Unternehmen abzufragen. Halten Sie sich jedoch mit unüberlegter Kritik zurück, beispielsweise über Geschäftsstrategien oder den Webauftritt. Zurückhaltung ist auch im Gesprächsverlauf selbst geboten: Wer allzu offensiv Fragen stellt und die Gesprächsführung übernimmt, läuft Gefahr, seinen Gegenüber zu verprellen.

#### Danach: „Wir melden uns bis zum ...“

Um den Verlauf und die Inhalte des Bewerbungsgesprächs später richtig einschätzen zu können, sollten Sie sich gleich im Anschluss Ihre Eindrücke notieren. So gewinnen Sie wertvolle Erkenntnisse, um in Zukunft noch überzeugender aufzutreten. Und sie helfen Ihnen nicht zuletzt bei der wichtigsten Frage: Ist dies mein Traumjob? Will ich die Stelle wirklich? Sollten Sie trotz eines guten Eindrucks eine Absage bekommen, lohnt sich die Frage nach dem „Warum“. Bedenken Sie allerdings, dass aufgrund des Anti-Diskriminierungsgesetzes Arbeitgeber zurückhaltend oder allgemein antworten könnten, aus Angst vor einem eventuellen Gerichtsverfahren. Reagieren Sie in jedem Fall freundlich und höflich, signalisieren Sie Ihren Wunsch, sich weiter verbessern zu wollen. So hinterlassen Sie einen positiven Eindruck – und bekommen vielleicht in der Zukunft eine zweite Chance.

# Aber richtig!

## Standards der Online-Bewerbung

*Die klassische Bewerbungsmappe ist längst nicht mehr die einzige Möglichkeit einer seriösen Bewerbung. Die Online-Bewerbung hat sich als ebenso vollwertige Form etabliert. Viele Unternehmen akzeptieren eine Bewerbung über das Internet nicht nur, sondern setzen sie mittlerweile sogar voraus. Gerade für Jobsuchende im IT-Bereich liegt es nahe, sich einem potenziellen Arbeitgeber online zu präsentieren, raten die Karriereexperten von StepStone. Grundsätzlich bieten sich Ihnen dabei mehrere Wege: Der Online-Lebenslauf bei einem Jobportal, die Teilnahme an Online-Bewerbungsverfahren oder der Versand der Bewerbungsunterlagen per E-Mail.*

### Der Online-Lebenslauf

In der Regel bieten Ihnen Karriereportale wie [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) mehrere Möglichkeiten, sich zu präsentieren. Dazu gehört, dass Sie standardisierte Lebensläufe anlegen können, die Sie mit Dateien wie Zeugnissen, Bewerbungsbildern oder Referenzen zu einer „virtuellen Bewerbungsmappe“ ergänzen können. Füllen Sie unbedingt alle Felder der Eingabemaske aus, wenn Sie einen Online-Lebenslauf anlegen. Treffen bestimmte Fragen nicht auf Sie zu, dann wählen Sie die beste Alternative. Ein vollständig ausgefülltes Profil bringt Ihnen Vorteile, wenn Unternehmen die Datenbanken der Karriereportale durchsuchen. Leere Felder werfen Sie in der Suchreihenfolge zurück, weil diese von den Suchmaschinen nicht berücksichtigt werden können.

Nutzen Sie aus diesem Grund auch alle verfügbaren Textfelder. Hier können Sie eine Beschreibung Ihrer Persönlichkeit und Ihrer Fähigkeiten einfügen. Betonen Sie dabei besonders, was Sie von anderen Bewerbern positiv unterscheidet. Vergessen Sie nicht, eventuelle Sonderqualifikationen oder Auslandsaufenthalte zu nennen. Vermeiden Sie es, gewünschte Schlüsselqualifikationen schlicht aufzuzählen. Besser ist ein selbstformulierter Text, der den Personalverantwortlichen einen deutlich persönlicheren Eindruck von Ihnen vermittelt.

Prüfen Sie regelmäßig Ihre Mails, wenn Sie sich online bewerben. Unternehmen können sich jederzeit bei Ihnen melden, solange Ihr Profil sichtbar ist. Wurden Sie von einem suchenden Unternehmen kontaktiert, sollten Sie schnell antworten.



Immer mehr Unternehmen ziehen Online-Bewerbungen dem Postweg vor. An den Regeln für Form und Sorgfalt ändert dies nichts.

Damit signalisieren Sie Ihr Interesse und erhöhen Ihre Chance auf eine zügige Bearbeitung.

### Online-Bewerbungsverfahren

Unternehmen gehen zunehmend dazu über, per Online-Fragebogen eine Vorauswahl geeigneter Bewerber zu treffen. Dort geben Sie, ähnlich wie bei Karriereportalen, Ihre persönlichen Daten und Qualifikationen in entsprechende Masken ein und laden ggf. Zeugnisse und Referenzen hoch. Häufig wird anschließend in einer Art Online-Assessment-Center die Eignung für das Unternehmen und die betreffende Stelle schon einmal getestet, bevor Bewerber zu einem persönlichen Gespräch eingeladen werden. Beantworten Sie deshalb den Online-Fragebogen gewissenhaft und achten Sie auf Rechtschreibung und Form. Stellen Sie vor dem Start der Online-Bewerbung sicher, dass Sie all Ihre Dokumente in digitaler Form verfügbar haben. Unvollständige oder abgebrochene Bewerbungsverfahren sind meist ein Ausschlusskriterium.

### Versand der Bewerbung als E-Mail

Bei E-Mail-Bewerbungen gilt es, ebenso wie beim Online-Lebenslauf, Details zu beachten. Personaler klagen allzu oft über leicht zu vermeidende Fehler. Richten Sie Ihr Anschreiben an einen konkreten, ggf. bereits telefonisch vorher kontaktierten An-

sprechpartner und vermeiden Sie Sammeladressen (info@...). Sprechen Sie die adressierte Person direkt an, und sehen Sie von allgemeinen Ansprachen wie „Sehr geehrte Damen und Herren“ ab.

Machen Sie von vornherein klar, was Sie möchten. Dies beginnt bereits mit einer aussagekräftigen Betreffzeile. Sagen Sie schon hier, auf welche Stelle Sie sich bewerben bzw. auf welche Annonce Sie sich beziehen. So kann Ihre Mail schnell an die betreffende Abteilung weitergeleitet werden.

### Was in eine E-Mail-Bewerbung gehört

Zur einfachen Bearbeitung fordern viele Unternehmen beim Online-Verfahren eine weniger umfangreiche Bewerbung, die lediglich aus Anschreiben und dem Lebenslauf mit Bild besteht. Zeugnisse, Referenzen oder Arbeitsproben reichen Sie auf Anfrage nach. Ihr Anschreiben können Sie in die E-Mail integrieren oder gemeinsam mit Ihrem Lebenslauf als PDF-Datei anhängen. Achten Sie auf möglicherweise angegebene Präferenzen bei Dateiformat und -größe.

Behalten Sie auch bei der verkürzten Online-Bewerbung die üblichen Höflichkeitsformen bei. Dies bezieht sich natürlich ebenfalls auf die Schriftform mit Anrede und Schlussformel sowie

korrekter Rechtschreibung und Grammatik. Generell sollten Sie sämtliche üblichen Daten einer Korrespondenz mit angeben. Dazu gehört neben der E-Mailadresse und der Telefonnummer auch die Postanschrift.

# Impressum

**Herausgeber**

adesso AG  
Stockholmer Allee 24  
44269 Dortmund  
T +49 231 930-9330  
F +49 231 930-9331  
E info@adesso.de  
www.adesso.de

**Verantwortlich**

adesso Unternehmenskommunikation

**Gestaltung**

adesso Unternehmenskommunikation

**Redaktion**

index – Agentur für strategische  
Öffentlichkeitsarbeit und Werbung GmbH  
Zinnowitzer Str. 1  
10115 Berlin  
www.index.de

**Fotos**

adesso AG, www.fotolia.de (imagine, Garret  
Bautiska, 5AM Images, nici.cat, Ewe Degi-  
ampietro, pressmaster, moodboard, Fotolia  
II, kmit, ivanastar, Kaarsten, Alistar Cotton,  
Mirco Kujas), www.istockphoto.com (DNY59  
MB PHOTO)

**Druck**

enßen print GmbH & Co. KG, Hattingen  
www.enssenprint.de

**Auflage**

10.000 Exemplare

**Verwendete Begriffe**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde  
auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen  
verzichtet. Wenn in dieser Publikation von  
Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen oder  
sonstigen Personen die Rede ist, sind in  
allen Fällen gleichermaßen weibliche und  
männliche Mitarbeiter gemeint.

Dortmund, März 2009

A photograph of a person in a blue shirt and dark trousers standing with arms crossed in the background. In the foreground, a silver laptop and a smartphone are on a dark table. The text "business. people. technology." is overlaid on the right side of the image.

business.  
people.  
technology.

Seit 1997 hat sich adesso kontinuierlich zu einer der ersten Adressen für Software-Projekte in den Branchen Versicherungen, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen und Lotterie entwickelt. Wir realisieren anspruchsvolle Projekte namhafter Kunden und beraten diese bei der Auswahl, Entwicklung und Einführung zukunftssicherer Software für das e-Business. Mit einer ganz einfachen Philosophie, die aus drei Bausteinen besteht: Aus dem Verständnis für das Geschäft unserer Kunden. Aus technischer Kompetenz. Und aus der Vermittlung zwischen Fachlichkeit und Technik. Die adesso AG mit Sitz in Dortmund ist an acht Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten. Mit rund 600 Mitarbeitern positioniert sich adesso mit deutlichem Gewicht im Markt für IT-Dienstleistungen.