

TU-Sofia
FDIBA

Seminar

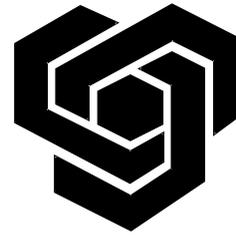
Bewerbungstraining
im Rahmen der Vorlesung

Mechatronik in der Fahrzeugtechnik

Fachbereich
Technik

Studiengang
Mechatronik

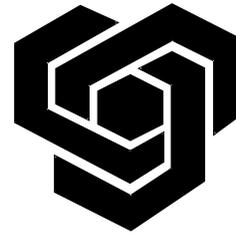
Dr.- Ing. Torsten Grützmacher



Was will der Interviewer hören?

- **7 wichtige Regeln in einem Bewerbungsgespräch:**

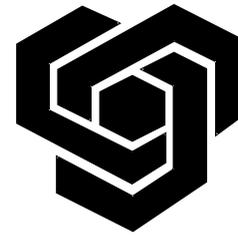
- Nenne Stichwörter und Schlüsselwörter!
- Baue einen roten Faden durch das Gespräch auf!
- Zeige Intelligenz, Enthusiasmus, Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungs - u. Zielbewusstsein!
- Sei souverän!
- Gestehe Dir ein, dass Vorstellungsgespräche immer eine nervliche Belastung darstellen!
- Nehme Dir eine Bedenkminute vor der Antwort, Vorsicht vor Pistolenschüssen!
- Lass Dich nicht aus der Fassung bringen!



Was will der Interviewer hören?

• **Erzählen Sie mir etwas aus Ihrem Leben !**

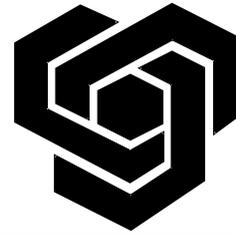
- Kurze Einleitung
- Fähigkeiten, die für die künftige Stelle verlangt werden
- Diesbezügliche Erfolge
- Aufzeigen, wie diese Fähigkeiten und Fertigkeiten in der angestrebten Stelle umgesetzt werden können
- Den Nutzen, den allein ich für den neuen Arbeitgeber einbringen kann



Was will der Interviewer hören?

• **Grundsätzlicher Gesprächsverlauf**

- Eröffnungsfragen
- Fragen zur Person
- Fragen zur Berufserfahrung
- Fragen zur jetzigen Position
- Fragen zur Absicht des Stellenwechsels [warum wollen Sie zu uns?]
- Spezielle Fragen [Persönlichkeitsfragen, neugierige Fragen, unzulässige Fragen]
- Abschlussfragen



Was will der Interviewer hören?

- **Situation Interviewer - Bewerber:**

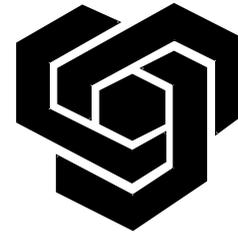
- **Merke:**

Viele Interviewer gewinnen durch die Gespräche Routine und langweilen sich immer mit den selben Fragen.

Diese Fragen werden auch bei den Bewerbern bekannt -> die Antworten kommen wie aus der Pistole geschossen = auswendig gelernt.

- **Deshalb:**

Psychologen, die Interviewer beraten, schlagen Strategiewechsel vor – also Fragen, die den Bewerber überraschen. Es kommt nicht immer auf die richtige Antwort, wohl aber auf die Reaktion des Bewerbers an und wie dieser damit umgeht.



Was will der Interviewer hören?

- **Interviewarten (Teil I):**

- **Verhaltensinterview**

- Blickpunkt des Interviewers liegt auf der Vergangenheit des Bewerbers – so können die aus dem Gespräch gewonnen Informationen in die Zukunft [auf die künftige Stelle] projiziert werden.

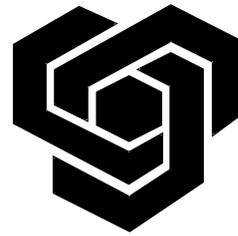
- **Teaminterview**

- Fall 1: mehrere Interviewer aus unterschiedlichen Disziplinen interviewen einen Bewerber.

- Fall 2: ein Interviewer interviewt mehrere Bewerber [oftmals mit Fallbeispielen, die durch die Bewerber gelöst werden sollen].

- **Stressinterview**

- Interviewer zeigt negatives Verhalten ohne Höflichkeit, um Druck und Stress beim Bewerber hervorzurufen -> Bewertet wird das souveräne Verhalten des Bewerbers.



Was will der Interviewer hören?

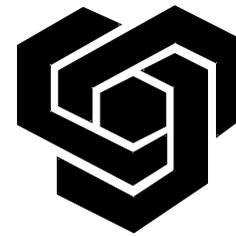
- **Interviewarten (Teil II):**

- **Situationsbedingte Interviews**

- Künftiges Unternehmen sieht die absolute Notwendigkeit von Personaleinstellungen [z.B. infolge eines Großauftrages] und braucht eine Lösung. Diese Gespräche sind sehr wohlwollend.

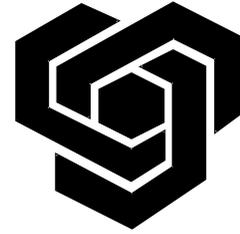
- **Einstellungsgespräch**

- Meistens zweites Gespräch mit den Inhalten Arbeitsvertrag und Konditionen.



Arbeitsrecht

Arbeitsvertrag – was beachtet werden sollte



Arbeitsvertrag: Enge Grenzen

Seit Monaten schon sieht es auf dem Arbeitsmarkt ziemlich mau aus. Freie Jobs? Fehlanzeige. Wer überhaupt eine Stelle ergattert, kann froh sein. Und macht Kompromisse.

Seine brave Sangeskunst hat sich für den adretten Alexander bereits gelohnt, das Quäken für den „schrägen“ Daniel auch. Mit ihren aktuellen Tonträgern machen beide richtig Kasse. Ob auch die anderen Finalisten von ihrem Engagement bei „Deutschland sucht den Superstar“ finanziell profitieren, ist dagegen zweifelhaft.



Pokern um den Arbeitsvertrag

Für das Erreichen der Endrunde erhielten die mehr oder weniger begabten Gesangstalente gerade mal 1500 Euro. Zusätzlich verpflichteten sie sich, nur mit dem Sender RTL und der Plattenfirma BMG zusammenzuarbeiten. „Knebelverträge“, empörten sich da manche. Unüblich sind solche Klauseln aber nicht: Wer eine große Chance wittert, schließt Kompromisse.

Ähnlich sieht es derzeit auf dem Arbeitsmarkt aus. Freie Jobs sind selten, viele Bewerber sind froh, wenn sie überhaupt eine Stelle ergattern. Kaum jemand kann es sich leisten, bei einzelnen Klauseln im Kontrakt zu pokern. Den Unternehmen kommt das entgegen: „Sie wollen neue Verträge möglichst flexibel gestalten“, sagt Michael Kliemt, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf. Kein Wunder: In der Krise mussten viele Firmen erkennen, dass es ihnen die einmal abgeschlossenen Verträge unmöglich machten, erforderliche Einsparungen durchzusetzen.

Das soll bei Neueinstellungen nun anders werden. Doch nicht alles, was im Vertrag steht, ist wasserdicht. „Den Unternehmen sind enge Grenzen gesetzt, sie machen viel falsch“, sagt der Bonner Arbeitsrechtsprofessor Meinhard Heinze. Für den Arbeitnehmer bedeutet das: Er kann bei der Vertragsunterschrift ruhig ein paar Kröten schlucken — kommt es später hart auf hart, hat er meist die Gerichte auf seiner Seite.

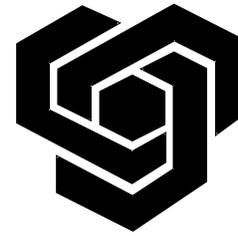
Grundsätzlich gibt es für den Inhalt eines Arbeitsvertrags zwei Schranken: Erstens diverse Gesetze, die dem Schutz des Arbeitnehmers dienen sollen. Versuche, diese mit listigen Konstruktionen im Vertrag zu umgehen, bügeln die Gerichte rigoros ab. Und zweitens das zwar heftig angefeindete, aber unverändert gültige Günstigkeitsprinzip. Es besagt, dass ein Arbeitsvertrag nicht zum Nachteil eines Angestellten von einem geltenden Tarifvertrag abweichen darf. Im Einzelnen wirken sich diese Prinzipien so aus:

Gehalt: Viele Unternehmen wollen das Fixgehalt möglichst niedrig ansetzen und durch einen variablen, vom Erfolg abhängigen Teil ergänzen. Grundsätzlich ist das zulässig. Allerdings darf das Fixum nie unter dem tariflich garantierten Minimum liegen. Selbst wenn ein Arbeitnehmer mit einer Bonuszahlung die Chance hat, deutlich mehr zu verdienen als tariflich vorgesehen, halten die Gerichte dies für ungünstiger, sodass dem Arbeitnehmer zumindest das Tarifgehalt zusteht.

Offt steht im Vertrag, dass das Weihnachtsgeld und sonstige Gratifikationen freiwillig ohne Anspruch für die Zukunft gezahlt werden. Fehlt diese Formulierung und hat der Arbeitgeber die entsprechenden Zahlungen mindestens drei Mal gewährt, kann er sie nicht mehr ohne weiteres einstellen. Gibt es jedoch eine Vorbehaltspassage, kann er die Zahlung verweigern. Allerdings darf das nicht dazu führen, dass einzelne Mitarbeiter nichts kassieren, während andere auf gleicher Ebene einen fetten Bonus einstreichen. Für eine Ungleichbehandlung müssen sachliche Gründe vorliegen.

Ähnlich sieht es bei übertariflichen Zulagen aus: „Nur unter Vorbehalt, im Notfall zu streichen“ – so ist es in vielen neueren Verträgen zu lesen. Das ist prinzipiell erlaubt. Allerdings nur bis zu einer von der individuellen Position abhängigen Grenze – sie liegt im Normalfall bei einer Aufstockung um etwa 30 Prozent des tariflichen Gehalts. Und nur, wenn ein sachlicher Grund vorliegt, der das Vorgehen des Arbeitgebers rechtfertigt. Womöglich kommt in diese Rechtsfrage demnächst noch einmal Bewegung: Seit Anfang des Jahres gelten die Vorschriften über Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) für alle, auch ältere vorformulierte Arbeitsverträge. Viele Experten meinen, dass der Vertrag deshalb nun allgemeine Gründe nennen muss, in denen das übertarifliche Gehalt wegfällt. Urteile gibt es zu dieser Frage bisher noch nicht.

Streit gibt es auch über Bestimmungen, die die Bezahlung von Überstunden regeln. Generell muss das Unternehmen diese mindestens wie normale Arbeitszeit bezahlen. Gerade bei Führungskräften sind



jedoch Klauseln üblich, die besagen, dass mit dem Gehalt sämtliche Mehrarbeit abgegolten ist. Zulässig ist das nur bei Topmanagern. Bei allen anderen muss der Vertrag angeben, wie viele Überstunden durch das Grundgehalt maximal abgegolten sind. „Und deren Zahl muss sich im Rahmen halten“, sagt Arbeitsrechtler Kliemt. Mehr als 20 Stunden monatlich sind kaum möglich.

Versetzung: Auf einmal ab ins Ausland oder vom Controlling ins Marketing? Grundsätzlich sind Versetzungen möglich, wenn im Kontrakt eine entsprechende Klausel steht. Allerdings muss diese bestimmt sein. Eine Formulierung wie „ihm können sämtliche andere Tätigkeiten übertragen werden“ ist unwirksam. Außerdem können nur Aufgaben auf etwa der gleichen hierarchischen Ebene neu verteilt werden. Generell gilt: Je konkreter die Tätigkeit bezeichnet ist, desto seltener muss sich ein Arbeitnehmer an eine andere Stelle verpflanzen lassen. Allerdings kann das auch ein Nachteil sein: Wenn die Stellenbeschreibung sehr detailliert ist, fällt dem Chef die Kündigung leichter. „Steht im Arbeitsvertrag, dass der Arbeitnehmer nur in einer bestimmten Abteilung eingesetzt wird und fällt die wegen einer Umstrukturierung weg, kann er trotz des Kündigungsschutzgesetzes ohne Zahlung einer Abfindung entlassen werden“, sagt Anwalt Kliemt.

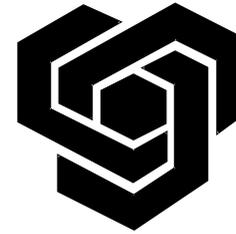
Befristung: Gerade mit Jobeinstiegern schließen die Unternehmen oft zunächst befristete Verträge ab. Grundsätzlich ist hierfür ein sachlicher Grund erforderlich, etwa die Vertretung für einen anderen oder ein nur vorübergehender Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften. Ohne Grund sind Befristungen nur bis zu zwei Jahren zulässig (§ 14 Teilzeit- und Befristungsgesetz).

Vertragsstrafe: Um ungewünschtes Verhalten des Angestellten, etwa das Nichterscheinen zur Arbeit, zu sanktionieren, enthalten Verträge mitunter Vereinbarungen über eine dann zu zahlende Geldstrafe. Bisher war das möglich. „Die neue Anwendung der AGB-Vorschriften auf Arbeitsverträge kann dazu führen, dass solche Klauseln in Zukunft unwirksam sind“, sagt Arbeitsrechtsprofessor Heinze. Gleiches gilt für überhöhte Vertragsstrafen (Landesarbeitsgericht Hamm, 10 Sa 1158/02).

Kündigung: Das Kündigungsschutzgesetz darf nicht umgangen werden. So sah der Arbeitsvertrag des Niederlassungsleiters einer Computerfirma vor, dass er das Unternehmen verlassen muss, wenn dessen „wirtschaftliche Zielvorgaben unterschritten werden“. Das Arbeitsgericht Frankfurt kippte diese Klausel, weil sie das Kündigungsschutzgesetz ausgehebelt hätte (Az: 9 Ca 127/02).

Konsequenz: Wenn Unternehmen bei der Vertragsgestaltung Fehler machen, tritt an die Stelle der ungültigen Klausel stets die entsprechende Regel aus dem Gesetz oder Tarifvertrag. Und die ist für den Arbeitnehmer immer von Vorteil – auch in der Krise.

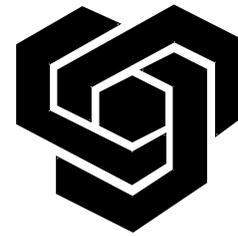
Wirtschaftswoche vom 15.04.2003



TU-Sofia
FDIBA

Karriere

Karriere – die 20 wichtigsten Fragen



Karriereplanung in der Krise

Gehaltserhöhung? Gestrichen. Beförderung? Nicht in Sicht. Motivation? Auf dem Nullpunkt. Sie wissen nicht, wie Sie aus der beruflichen Sackgasse herauskommen sollen? Experten geben Antworten auf die 20 drängendsten Fragen zur Karriere in der Krise. Lesen Sie, wie Sie jetzt am besten einsteigen, durchhalten und weiterkommen.

1. Worauf achten Personalchefs heute besonders, und wie verkaufe ich mich in Einstellungsgeprächen am besten?

Claus-Peter Sommer, Vorstand des Recruitingveranstalters Access in Köln



„In der angespannten Wirtschaftslage erwarten Recruiter in erster Linie Realismus. Also bitte moderate Einkommensvorstellungen äußern und die Bereitschaft signalisieren, für einige Jahre auf einer Position zu bleiben. Jetzt werden Macher gesucht, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen – pragmatisch und zielorientiert. Diese Eigenschaften plus Flexibilität und Fachwissen dominieren zurzeit die Auswahl.“

Wegen der Marktlage sind die Anforderungen an Kandidaten deutlich gestiegen. Bewerber sollten im Interview nicht nur ihre fachlichen Stärken und Erfahrungen an Beispielen belegen. Erzählen Sie, wie Sie ein schwieriges Projekt gemanagt oder eine außeruniversitäre Aktivität koordiniert haben. Beweisen Sie dabei Ihre Beharrlichkeit und Ausdauer. Das ist jetzt mehr gefragt als das ‚Höher, schneller, weiter‘ der Boomjahre. Bereiten Sie sich auf das Gespräch exzellent vor! Sie sollten sich im Internet über das Unternehmen, den Markt und mögliche Entwicklungen informieren. Ihre Erkenntnisse können Sie dann im Gespräch einbringen. Bleiben Sie aber ehrlich, und versuchen Sie nicht, andere Rollen oder Charaktere zu spielen. Sie können nicht alles wissen – also stellen Sie Fragen, etwa zur Zukunft des Unternehmens oder der Entwicklung der Position, auf die Sie sich beworben haben. Das zeigt, dass Sie weiter denken. Und nur damit werden Sie letztlich weiterkommen.“

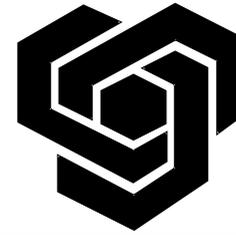
2. Sind Jobbörsen im Internet eine gute Alternative bei der Stellensuche? Worauf muss ich bei Internetbewerbungen achten?

Herbert Kötter, Leiter Personalpolitik Human Resources Deutschland bei Bayer.

„Onlinejobbörsen bieten gute Möglichkeiten, eine neue Aufgabe zu finden. Das sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Form der Bewerbung genauso viel Sorgfalt bedarf wie eine schriftliche. Sie soll über fachliche und persönliche Qualifikationen informieren sowie detaillierte Auskunft über berufliche Erfahrungen und Fremdsprachenkenntnisse geben.“

Was Onlinebewerber nach Ansicht der Profis tunlichst vermeiden sollten:

- „Schicken Sie auf keinen Fall Ihre Bewerbung an eine E-Mail-Sammelstelle, die zum Beispiel mit ‚info@‘ beginnt. Hier verstaubt Ihre Bewerbung zum Ladenhüter oder verschwindet im Datennirwana.“
- Behandeln Sie eine Onlinebewerbung wie eine klassische, schriftliche. Wer zu locker formuliert, ist bei Personalchefs schnell wieder offline. Der Text sollte kurz und informativ sein.
- Begrenzen Sie die Zahl der Attachments (Anlagen wie den Lebenslauf). Kein Personaler will sich durch ein Dutzend Dateien klicken. Anlagen nur in gängigen Formaten wie txt, doc, rtf und pdf versenden.
- Vermeiden Sie Sonderzeichen, nicht jedes Programm akzeptiert sie. Also keine Klötzchen, Pfeile, Bildhintergründe – die könnten auf dem Bildschirm des Empfängers ganz anders und im Zweifel lächerlich aussehen. Verschicken Sie auch keine Mails, die größer als ein Megabyte sind, sonst besteht das Risiko, dass die Firewall des Unternehmens Ihre Bewerbung abblockt.“



3. Ich würde gerne meinen Job wechseln. Wie schaffe ich den Absprung?

Bruno Weidl, Partner bei Heidrick & Struggles in Frankfurt:

„Die einzige Person, die sich um Ihre Karriere kümmert, sind Sie selbst. Das bedeutet: Sie müssen die Verantwortung für Karriereentscheidungen tragen, sich ständig nach Chancen umschauen und sich darüber klar werden, was Sie unter Karriere verstehen und was Sie erreichen können. Klassische eingleisige Karrieren in einer Funktion gibt es kaum noch. Heute dominieren so genannte Portfoliokarrieren, also Erfolge, die man innerhalb verschiedener Projekte und Aufgaben erzielt hat.“

Aus Erfahrung wissen wir, dass sich auch in schwierigen Zeiten rund 20 Prozent aller Mitarbeiter mit Wechselplänen beschäftigen. Eine hohe Hürde ist dabei die Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen – erst recht, wenn finanzielle Verpflichtungen bestehen. Die Folge: Die meisten verharren in ihrem Job, sitzen die Entscheidung aus und werden so immer unzufriedener, was sich dann oft auf Nebenschauplätzen offenbart. Wer so handelt, schadet seinem Lebenslauf.

Besser ist da schon die Einstellung der Schauspielerin Mae West: „Wenn ich mich zwischen zwei Übeln entscheiden muss, wähle ich stets das, was ich noch nicht ausprobiert habe.“

4. Habe ich eher mit besonders tiefem Fachwissen oder mit breiten Kenntnissen Chancen auf dem Arbeitsmarkt?

Michael Hochsmann, Geschäftsführer der Düsseldorfer Personalberatung Höchsmann & Company:

„Gehen Sie mit Ihren Kenntnissen in die Breite. Noch nicht lange ist es her, da galt die Regel: Gefordert wird der Generalist, aber befördert stets der Spezialist. Allmählich scheint sich das umzukehren. Schwere Zeiten haben eigene Regeln. Aktuell stehen viele Fachkräfte auf der Straße und tun sich mit ihrem Expertenwissen schwer, einen neuen Job zu finden. Sie sind zwar offen für alles – doch die Arbeitgeber sind wenig offen für Experimente. Dafür fehlen Zeit wie Geld. Für berufserfahrene Spezialisten ist der Markt eng, große Alternativen haben sie nicht. Anders sieht das bei Berufseinsteigern aus. Zwar raten Personal- und Karriereexperten auch den Newcomern durchweg, den eigenen Neigun-

gen treu zu bleiben und sich nicht opportun nach Arbeitsmarktstatistiken zu richten – sie empfehlen dabei aber stets auch, sich möglichst breit aufzustellen. Gerade in den ersten zehn Karrierejahren sollte man nach verschiedenen Positionen und Tätigkeitsfeldern Ausschau halten.“

Bis 35 machen sich verschiedene Abteilungen und Stationen, etwa im Marketing, Personalwesen, Finanzmanagement oder der Produktion, bestens im Lebenslauf und helfen später enorm bei Wechseln. Danach kann man sich auf einen Bereich spezialisieren, sollte aber andere Qualifikationen nicht vernachlässigen. Spezialisten wird es immer geben, sie werden auch immer gesucht. Quantitativ bessere Chancen haben Fachkräfte, die besonders breit aufgestellt sind.“

5. Ich habe gerade mein MBA-Studium abgeschlossen. Doch viele Abgänger stehen bereits auf der Straße. Muss ich mich nun mit dem nächstbesten Jobangebot begnügen, war der Titel nur Zeit- und Geldverschwendung?

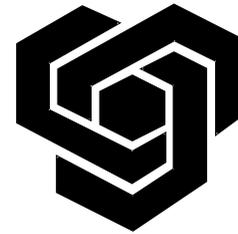


Frank Latzer, Managing Partner bei Roland Berger Executive Resources in Düsseldorf:

„Nein, der MBA ist eine langfristige Investition in das berufliche Profil, kein kurzfristiger Karriereturbo. Er ist sinnvoll, wenn Sie ihn als Zusatzqualifikation betrachten und Qualität und Renommee der Ausbildung stimmen.“

Ein Blick auf den Arbeitsmarkt zeigt: Viele hoch qualifizierte, gut ausgebildete Nachwuchsführungskräfte suchen derzeit nach einer neuen beruflichen Herausforderung. Der Markt ist eng, das Angebot übersteigt die Nachfrage. In diesem Dschungel steht jeder Bewerber vor der Frage, wie er sich von anderen unterscheiden kann.

Der MBA-Abschluss ist eine nützliche Zusatzqualifikation – eine Jobgarantie bietet er aber nicht. Sie sollten deshalb mit weiteren Qualifikationen auf sich aufmerksam machen. Denken Sie an Auslandserfahrung, Engagement außerhalb der Uni und nicht zuletzt soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Durchsetzungsstärke oder Einfühlungsvermögen. Geben Sie sich nicht mit dem erstbesten Jobangebot zufrieden. Gerade jetzt ist eine umfangreiche und gründliche Recherche wichtig.



Das kann auch bedeuten, intensiver über Stellenangebote nachzudenken, die zunächst nicht hundertprozentig Ihrer Berufsvorstellung und Ihrer Qualifikation entsprechen. Aber dank Ihres MBA-Studiums wissen Sie ja: Flexibilität und Improvisation eröffnen neue Perspektiven.“

6. Ich bin schon seit sechs Monaten arbeitslos. Wie soll ich das in meinen Bewerbungen erklären?

Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer der OutplacementBeratung Mühlenhoff + Partner in Düsseldorf.

„Ein potenzieller Arbeitgeber fragt sich natürlich: Warum ist es dem Bewerber in diesem Zeitraum nicht gelungen, eine neue Position zu finden? Je länger die Jobsuche dauert, desto kritischer werden die Fragen. Das ist aber kein Grund, den Kopf hängen zu lassen. Personalchefs kennen solche krisenbedingten Auszeiten. Dennoch bohren sie und wollen wissen: Wie haben Sie diese arbeitslose Zeit genutzt?“

Es empfiehlt sich daher, die Zeit nicht nur mit Arbeitssuche zu erklären. Als echte Trumpfe zählen nachweisbare Aktivitäten wie zum Beispiel freiberufliche Projektarbeit, ehrenamtliches Engagement bei karitativen Einrichtungen oder Berufsverbänden sowie Fortbildungen, verbunden mit einem Auslandsaufenthalt. Begründen Sie Ihren Leerlauf, aber erzählen Sie dabei keine Märchen. Belegen Sie, dass Sie sich während dieser arbeitsfreien Zeit runderneuert haben und nicht nur auf der faulen Haut gelegen haben. Damit machen Sie auf Personalchefs einen guten Eindruck.“

7. Ich bin Anfang 50 und habe gerade meinen Job verloren. Habe ich überhaupt noch Chancen auf dem Arbeitsmarkt?

Monika Birkner, als Personalberaterin in Frankfurt spezialisiert auf Coaching von Menschen ab 45.

„Der Erfolg beginnt im Kopf. Wenn Sie daran zweifeln, in Ihrem Alter noch Chancen zu haben, haben Sie den Kampf schon verloren. Die bessere Strategie: Suchen Sie nach Beispielen von Älteren, die einen neuen Job gefunden haben. Lernen Sie daraus, dass und wie es gehen kann.“

Zur praktischen Seite: Bringen Sie Ihre Persönlichkeit ins Spiel. Wenn Sie eine klassische Bewerbung schreiben, fällt die Aufmerksamkeit erst einmal auf Ihr Geburtsjahr. Damit kann die Sache schon erledigt sein.

Wenn Sie dagegen in persönlichen Kontakt kommen, ist für pauschale Vorurteile kein Raum mehr.

Nutzen Sie Ihr Netzwerk. Auch entfernte Bekannte haben oft den entscheidenden Tipp. Und vor allem: Bringen Sie die Stärken Ihres Alters ein. Sie verfügen über Erfahrungen, haben in Ihrem Berufsleben schon manche Schlacht geschlagen. Stellen Sie genau dies heraus, betreiben Sie Marketing in eigener Sache.“

8. Wie muss ich als Vorgesetzter jetzt meine Mitarbeiter führen?

Marcus Schmidt, Geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung Hanover Matrix in München.

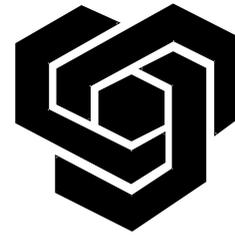
„Der Druck vom Markt belebt Unternehmen – aber nur, wenn Sie ihn richtig kanalisieren. Zuerst: Nehmen Sie guten Leuten ihre irrationale Angst, gefeuert zu werden. Danach sollten Sie den Druck auf das Mittelmaß erhöhen. Dazu braucht es klare, realistische Leistungsziele. Belohnen Sie jeden, der die Ziele erreicht, ahnden Sie aber auch, wenn diese jemand verfehlt.“

Der nächste Schritt: Selektieren Sie, und ersetzen Sie mittelmäßige Mitarbeiter durch Top Talente – von intern wie extern. Eine Rezession ist ein evolutionäres Phänomen, das einigen Marktteilnehmern große Gewinnmöglichkeiten einräumt. Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, dass diese maßgeblich über Fortune oder Fiasko mitentscheiden. Aber belassen Sie es nicht bei diesem Appell. Erfolgreiche Manager entwickeln mit einem Team der Besten ein Konzept, um von der Rezession zu profitieren und übertragen den Leuten die Verantwortung, das Konzept umzusetzen. So geben Sie Ihren Topleuten nicht nur eine Perspektive, die sie im Unternehmen hält – Sie gestalten auch aktiv den Erfolg des Unternehmens. Der Aufschwung kommt sowieso. Laufen Sie ihm nicht hinterher, gehen Sie voran!“

9. Wie kann ich meine Leistung jetzt am besten verkaufen?

Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Kienbaum Management Consultants in Gummersbach.

„Betreiben Sie Networking. Niemand verliert seinen Job schneller als ein unscheinbarer Außenseiter. Internes Networking schafft Rückendeckung – externes erhöht die Chancen, einen anderen Job zu finden. Zeigen Sie



Ihrem Chef also, dass er gerade jetzt auf Sie zählen kann. Fachliche Breite ist gefragt. Ist Ihre Position in Gefahr, können Sie Ihrem Chef zeigen, dass Sie bereit sind, auch auf einer anderen Position oder in einer anderen Region zu arbeiten. Punkten können Sie auch mit sozialen Kompetenzen: Teamorientierung, Eigenmotivation und Lernbereitschaft. In Kombination mit selbstbewusstem und tolerantem Auftreten setzen Sie so Zeichen, um aus der Masse herauszuragen. Und das ist die beste Strategie.“

10. Mein Job macht mir keinen Spaß mehr, aber ich bin durch Familie und Kredite abhängig von meinem Gehalt. Was kann ich tun?



Christopher Rauen, Arbeitspsychologe und Karrierecoach:

„Vorsicht, das könnte eine Ausrede sein. Viele schieben Frust und lamentieren, kümmern sich aber gar nicht ernsthaft um einen neuen Job. Dabei ist Unzufriedenheit oft der beste Antrieb, um eine bessere Stelle zu finden. Eine sorgfältige Vorbereitung, Geduld und Hartnäckigkeit sind Schlüssel zum Erfolg. Nicht immer muss man den Wechsel gleich außerhalb des eigenen Unternehmens suchen. Oft finden sich auch intern neue und spannende Aufgaben, Projekte oder Positionen. Wer sich in seinem jetzigen Unternehmen wechselwillig zeigt, sollte diplomatisch vorgehen. Das Begehren darf nicht so klingen, als habe man vom aktuellen Job die Nase gestrichen voll. Argumentieren Sie besser mit dem Wunsch nach neuen Herausforderungen.“

11. Ich leide unter der lähmenden Angst, meinen Job zu verlieren. Wie kann ich sie besiegen?

Alfred Gebert, Psychologieprofessor der Fachhochschule des Bundes in Münster:

„Sie sind nicht allein mit diesem Gefühl – der so genannte Worry-Effekt ist weit verbreitet. Man schätzt, dass etwa 40 Prozent aller Beschäftigten Angst um ihren Arbeitsplatz haben. Die meisten fühlen sich nur unsicher, doch nicht wenige leiden unter Panikattacken und fürchten um die eigene Existenz. Mit der Folge, dass sie ihre Leistungsfähigkeit nicht mehr vollständig abrufen können und erst recht schwere Fehler machen. Ein Teufelskreis. Um da herauszukommen, hilft ein einfacher Trick: Sie dürfen sich keine Gedanken über die Bewertung Ihrer Arbeit durch Vor-

gesetzte oder Kollegen machen. Zwingen Sie sich vielmehr, zunächst nur an Ihre Aufgaben zu denken. Erst wenn diese erledigt sind, lassen Sie die Angstgedanken zu. Sie werden feststellen, dass die Angst dann keine wichtige Rolle mehr spielt.“

12. Mein Unternehmen baut Personal ab. Kann ich eine Kündigung vermeiden, obwohl ich jung und unverheiratet bin?

Gernot Meinel, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Hogan & Hartson Raue in Berlin:

„Angesichts der rigiden Kündigungsregeln des deutschen Arbeitsrechts befällt gerade jüngere Arbeitnehmer oft ein Gefühl von Hilflosigkeit. Sie können sich anstrengen, wie sie wollen – wenn Entlassungen anstehen, sind sie dennoch als Erste dran. Denn das Gesetz stellt ausschließlich auf soziale Kriterien wie Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Familienstatus ab.“

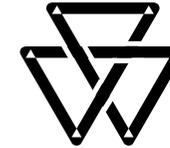
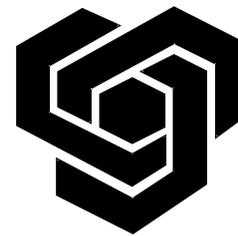
Doch es sieht auch vor, dass dieser Automatismus außer Kraft gesetzt wird, wenn, berechnete betriebliche Bedürfnisse die Weiterbeschäftigung bedingen. Das heißt: Einige Angestellte können bleiben, obwohl ihre Sozialdaten dagegensprechen. Meist handelt es sich dabei um Spezialisten, in deren Aufgabe sich andere erst mühsam einarbeiten müssten. Auch sonst besteht Hoffnung: Wer sich durch Leistung auszeichnet und vielfältig qualifiziert ist, hat gute Chancen, an einem anderen Platz im Unternehmen eingesetzt zu werden. Und manchmal ist der Arbeitgeber sogar bereit, einem älteren Mitarbeiter den Abschied mit einer höheren Abfindung zu versüßen, um einen wertvollen Jungstar im Unternehmen zu halten.“

13. Der Stress nimmt zu, ich fühle mich überarbeitet. Wie sage ich's ausgerechnet jetzt meinem Chef?

Oswald Neuberger, Professor für Personalwesen an der Universität Augsburg:



„Bitten Sie Ihren Chef um ein Gespräch unter vier Augen. Überlegen Sie vorher ganz genau, warum Sie überarbeitet sind. Dokumentieren Sie Ihr Arbeitspensum, zeigen Sie, welche Aufgaben in letzter Zeit



dazugekommen sind. Vor allem: Jammern Sie nicht, vermeiden Sie einen wehklagenden Ton, machen Sie Ihrem Chef keine Vorwürfe. Sonst ist er in der Defensive und die Gesprächsatmosphäre kippt.

Bereiten Sie das Gespräch inhaltlich gut vor. Analysieren Sie die Organisation Ihrer Abteilung, unterbreiten Sie konstruktive Vorschläge. Zieren Sie sich nicht, auch Drückeberger zu benennen – die endgültige Beurteilung aber sollten Sie Ihrem Chef überlassen.

Wenn Sie sachlich argumentieren, brauchen Sie sich um Ihren Ruf nicht zu sorgen. Nur wenige Vorgesetzte haben eine Killermentalität und wollen Ihnen eins auswischen. Oft können sie einfach schlecht einschätzen, wie arbeitsaufwendig manche Prozesse sind. Denken Sie außerdem daran, dass Ihr Vorgesetzter selbst unter Druck steht und ein Interesse daran hat, dass Abläufe möglichst reibungslos funktionieren.

Eines sollten Sie immer bedenken: Letztlich leidet Ihr Ruf viel mehr, wenn Sie Ihre Arbeit mehr schlecht als recht erledigen, weil Sie überlastet sind. Da ist es immer besser, den Chef vorher anzusprechen. Sonst bittet er am Ende Sie zum Gespräch."

14. Das Klima ist rau geworden, jeder kämpft gegen jeden. Mich widert das an, aber ich habe Sorge, dass ich untergehe, wenn ich nicht ebenfalls austeile. Wie soll ich mich verhalten?



Andreas de Maizière, Personalvorstand der Commerzbank in Frankfurt:

„Keine Frage, das Phänomen der spitzen Ellenbogen hat zugenommen. Es liegt wohl in der Natur des Menschen, dass der eine oder andere in solchen Zeiten ausschließlich an sich denkt und überreagiert oder aus Angst um seinen Arbeitsplatz zu unlauteren Mitteln wie dem Mobbing greift. Einige nutzen die krisenbedingten Veränderungen, um sich mit unfairen Machtspielen nach oben zu bugsieren. Doch das ist die falsche Strategie. Mitarbeiter sollten wissen, dass die Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten auf Kollegen und Führungskräfte mit hoher sozialer Kompetenz und Integrationskraft setzen. Egomane kann und möchte sich eine Firma nicht leisten, Mobber haben – wenn überhaupt – nur kurzfristig Erfolg. Ich rate allen Beschäftigten: Besinnen Sie sich auf Ihre eigenen Stärken! Lassen Sie sich nicht anstecken von aggressiven Kol-

legen! Leisten Sie einfach gute Arbeit, und scheuen Sie sich nicht um Flurintrigen. Auf diese Weise werden Sie sich am ehesten durchsetzen und Erfolg haben.“

15. Beförderungen sind selten geworden, trotzdem möchte ich beruflich weiterkommen. Was ist gefragt, wie komme ich zum Ziel?

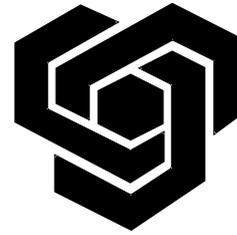
Peter Fendel, Personalleiter des Pharmakonzerns Altana in Bad Homburg:

„Mitarbeiter, die Einsparpotenziale aufdecken, stehen in der gesamten deutschen Wirtschaft ganz hoch im Kurs. Alle, die dem Unternehmen helfen, Kosten zu drücken, haben auch jetzt gute Karten, wenn es um Beförderungen geht. Aber nicht nur sie können punkten. Eigentlich bekommt jeder die Chance, auch in Krisenzeiten auf sich aufmerksam zu machen. Bieten Sie aktiv Ihre Mitarbeit an, machen Sie Verbesserungsvorschläge. Eine gute Idee bleibt eine gute Idee – daran ändert auch die wirtschaftliche Flaute nichts. Nur haben sich die Vorzeichen geändert: Die Umsetzung Ihrer Vorschläge sollte möglichst wenig kosten. Sie überzeugen Ihre Vorgesetzten zurzeit besonders, wenn es Ihnen gelingt, Projekte mit den vorhandenen Ressourcen durchzuziehen. Schaffen Sie das, lässt sich auch über eine Beförderung reden. Generell rate ich aber allen, sich in Geduld zu üben. Bringen Sie Ihren Vorgesetzten nicht in die Bredouille, indem Sie auf einer Beförderung bestehen. Er wird Ihnen selten die geforderten Jobs bieten können. Bauen Sie lieber ein gutes Verhältnis zu ihm auf, zeigen Sie sich loyal und gewinnen Sie ihn so als Mentor. Wenn es dann wieder besser läuft, wird er Sie nicht vergessen.“

16. Mein Unternehmen ist in einer schwierigen Lage, ich bringe aber weit überdurchschnittliche Leistungen. Kann ich jetzt nach mehr Gehalt fragen?

Helmut Uder, Geschäftsführender Partner der Managementberatung Towers Perrin:

„Grundsätzlich spricht nichts dagegen – wer mehr leistet oder eine deutlich anspruchsvollere Tätigkeit erledigt, darf auch mehr Geld verlangen. Zumal Vergütung nicht nur Belohnung, sondern auch Anreiz ist. Und motivierte Mitarbeiter sind schließlich wesentlich leistungsbereiter als



andere. Dessen ungeachtet gilt es aber, bei Gehaltsverhandlungen in schwierigen Zeiten ein paar Spielregeln zu beachten:

- Moderat fordern: Wer in Krisenzeiten zweistellige Prozentzuwächse verlangt, erntet bestenfalls ein ironisches Lächeln. Schätzen Sie Ihre eigene Arbeitsleistung realistisch ein. Denken Sie daran, dass das Unternehmen sparen will und muss. In schwierigen Zeiten sollten auch Sie Opfer bringen. Nur wenn Ihre Leistung deutlich zu nachweisbaren Wertsteigerungen beiträgt, haben Sie einen Trumpf.
- Ihr Wertbeitrag im Fokus: Überzeugen Sie mit der überlegten Darstellung Ihres persönlichen Beitrags für den Erfolg des Unternehmens. Zeigen Sie, dass Sie die aktuelle Situation verstehen, aber trotzdem gute Argumente haben.
- Umsichtig bleiben: Eine aggressiv oder gar erpresserisch vorgetragene Gehaltsforderung („...dann bin ich eben weg!“) manövriert direkt ins Aus. Sie signalisiert, dass Ihnen das Unternehmen im Prinzip schnuppe ist, Sie denken nur an den eigenen Vorteil.
- Alternativen bieten: Zeigen Sie sich offen für Prämien oder andere Zahlungsmodelle, die direkt von Ihrer Leistung abhängen. In Krisenzeiten können Sie so abseits des Grundgehaltes mehr herausschlagen. Eine andere Möglichkeit ist es, eine gestaffelte Gehaltserhöhung zu vereinbaren, zum Beispiel über zwei Jahre hinweg. So präsentieren Sie sich als flexibler Mitarbeiter, der die aktuelle Lage des Unternehmens wie auch der Märkte realistisch einschätzt.
- Diskret vorgehen: Gehaltserhöhungen sollte man für sich behalten, sie wecken nur Neid – und Begehrlichkeiten. Das verärgert nicht nur den Chef, es unterwandert auch sein Vertrauen in Sie. Beim nächsten Mal wird er Ihnen kaum noch Gehör schenken.
- Vorher schlau machen: Einige Unternehmen haben feste Termine für Gehaltsrunden, andere schließen in der Krise Gehaltserhöhungen kategorisch aus. Das sollte man wissen. Sie riskieren sonst nicht nur den Erfolg, sondern auch Ihren Ruf als informierter Leistungsträger.“

17. Es heißt, man sollte möglichst nur drei Jahre auf einer Position bleiben. Mir bietet sich derzeit aber keine Alternative. Gilt diese Frist auch in der Krise?

Jürgen Lürssen, Autor erfolgreicher Karriereberater und Professor für Marketing an der Fachhochschule Lüneburg:



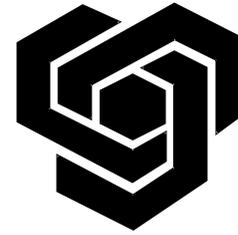
„Auch Personalchefs wissen, dass die gegenwärtige Situation Karrieren blockiert; in manchen Branchen ist es schon fast ein Schritt nach vorn, wenn Sie Ihren Job behalten. Jeder hat Verständnis dafür, wenn Sie mehrere Jahre auf demselben Posten bleiben. Eine starre Dreijahresregel gibt es ohnehin nicht. Generell gilt: Je höher jemand aufsteigt, desto länger bleibt er in einer Position. Auf der Sachbearbeiterebene zum Beispiel beträgt die Verweildauer drei bis fünf Jahre, bei Managern sind schon mal zehn üblich. Sie sollten diese Zeit aber produktiv nutzen: Suchen Sie sich neue Aufgaben, arbeiten Sie sich in neue Gebiete ein.“

18. Meine Abteilung soll mit einer anderen zusammengelegt werden. Muss ich mir Sorgen machen oder kann ich davon sogar profitieren?

Michael Kliemt, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf:

„Üblicherweise bleibt nach einer Zusammenlegung arbeitsrechtlich alles beim Alten, profitieren können Sie davon nur in Ausnahmefällen. So haben Sie etwa auch dann keinen Anspruch auf ein höheres Gehalt, wenn Ihre neuen Kollegen mehr verdienen als Sie. Anders sieht es nur mit Bonuszahlungen aus: Wenn diese ohne erkennbaren Grund nur einige Angestellte erhalten, können Sie sich darauf berufen, dass das Unternehmen Sie ungleich behandelt.“

Meistens hat eine Abteilungsehe für den Einzelnen eher negative Folgen: Schließlich will der Arbeitgeber mit ihr vor allem Geld sparen. Meist müssen daher einige Beschäftigte gehen. Wer seinen Hut nehmen muss, entscheidet sich nach der sozialen Schutzwürdigkeit. Entscheidend ist primär die Dauer der Betriebszugehörigkeit, aber auch das Alter. Das gilt auch für Führungskräfte: Von zwei auf einer Ebene angesiedelten Managern muss fast immer einer weichen.“



19. Ich möchte mich weiterbilden, um die Zeit des Stillstands sinnvoll zu nutzen. Worauf muss ich achten?

Jörg Staff, Leiter der Personalentwicklung Deutsche Post:

„Auch wenn viele Unternehmen unter der Krise leiden und bei Mitarbeitern oft der Eindruck entsteht, dass ihre Fähigkeiten und Qualifikationen brach liegen, sollten sie aktiv bleiben. Denn der Wert von Wissen verfällt immer schneller, lebenslanges Lernen ist deshalb für jeden Pflicht. Weiterbildung, um Eindruck zu schinden, ist allerdings der falsche Weg. Kurzfristige Seminarveranstaltungen haben wenig Sinn, sie schmücken auch nicht den Lebenslauf. Im Gegenteil: Zu viel Kleinkram wirkt unentschlossen und wenig zielorientiert.“

Was zählt, sind nachhaltige und renommierte Titel wie MBA, Doktor oder Testate über zusätzlich erworbene Fremdsprachenkenntnisse. Bei Qualifizierungsmaßnahmen ist es enorm wichtig, auf Zertifizierungen zu achten. Suchen Sie in so einer Situation das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten, vermitteln Sie ihm, wo Sie Ihre Schwerpunkte setzen wollen. Oft wird er bereit sein, Sie in Ihrer Entwicklung zu unterstützen, denn engagierte und kompetente Mitarbeiter will niemand verlieren. Außerdem kennt er Ihr Profil genau und kann Sie bei der Auswahl der geeigneten Qualifizierung beraten.

Bei der Orientierung hilft zudem die regelmäßige Lektüre von Tageszeitungen und Fachzeitschriften. Besonders Stellenanzeigen haben eine Leuchtturmfunktion. Allein an der Art und Weise, wie dort die gesuchten Jobprofile beschrieben werden, lässt sich leicht herausfiltern, welche Qualifikationen gerade gefragt sind und wohin die Reise in den einzelnen Branchen geht. Entsprechend sollten Sie Ihren Koffer packen.“

20. Ich würde mich gerne selbstständig machen und habe auch schon ein Konzept entwickelt. Ist der Zeitpunkt günstig oder soll ich lieber warten, bis die Konjunktur wieder anspringt?

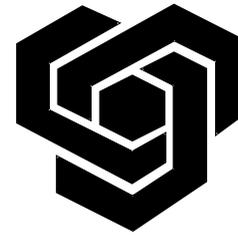
Peter Witt, Professor für Unternehmertum und Existenzgründung an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar bei Koblenz:

„Wenn Sie von Ihrer Idee wirklich überzeugt sind, sollten Sie nicht zögern, sondern gleich loslegen. Natürlich ist das Umfeld auf den ersten Blick nicht gerade einfach: So ist es schwierig, an Kapital zu kommen, da

Risikokapitalgesellschaften kaum investieren und auch die Sparkassen bei der Kreditvergabe zurückhaltend sind. Allerdings sind die Zinsen derzeit auch besonders niedrig, und es gibt immer noch attraktive Angebote, etwa über die Mittelstandsförderung der Deutschen Ausgleichsbank.“

Ein weiteres Problem ist die geringe Nachfrage: Sie könnten Schwierigkeiten haben, Ihr Produkt an den Mann zu bringen. Wenn möglich, sollten Sie deshalb bereits einen größeren Kunden haben, bevor Sie sich ganz auf die eigenen Füße stellen. Die Situation hat aber auch Vorteile: Der Wettbewerb hat viele Märkte schon bereinigt und wieder Platz für neue Unternehmen geschaffen; wenn Sie jetzt an den Start gehen, haben Sie einen Vorteil vor der Konkurrenz. Und wenn Sie Mitarbeiter einstellen wollen, ist jetzt ein guter Zeitpunkt: denn auch gute Leute sind derzeit relativ günstig zu haben.“

Wirtschaftswoche vom 27.08.2003

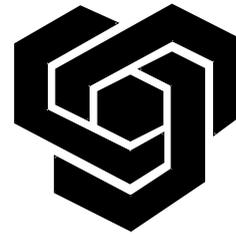


TU-Sofia
FDIBA

Karriere

Recrutingtage – ein Bericht aus der Praxis

Mechatronik in der Fahrzeugtechnik



TU-Sofia
FDIBA

L'Oréal-Chef
Lindsay Owen-Jones,
Gewinnerinnen.
Gratulation zum Sieg
beim Marketing Award,
dem wichtigsten
Auswahlverfahren des
Kosmetikkonzerns.



Die Besten umgarnen

Die Unternehmen suchen wieder verstärkt Nachwuchskräfte. Recruiting-Tage bieten beste Chancen auf einen ersten Job. Worauf Bewerber achten müssen.

Die Nummer mit dem Kaktus wird bei L'Oréal in Paris so schnell keiner vergessen. Der deutsche Student Christoph Frehsee zerteilte eine riesige Stachelpflanze, steckte ein Stück in die Saftpresse, quetschte eine grünliche Masse heraus und bot sie der Jury als Hautcreme an. Die Szene spielte sich im Juni beim Finale des Marketing Award ab – der wichtigsten Recruiting-Veranstaltung des Kosmetikkonzerns.

Frehsee trat mit zwei Kommilitonen an, um seine Produktidee einer neuen Herrenkosmetik zu präsentieren: die Rasiercreme mit Kaktusessenz. Dem stellvertretenden Personaldirektor von L'Oréal, Geoff Skingsley, hat die Aktion der Studenten von der WHU Koblenz gut gefal-

len. „Die Teilnehmer am Marketing Award haben die Chance, ihre analytischen Fähigkeiten, ihre Kreativität, ihr Präsentationstalent und ihre Leidenschaft für ein Produkt zu zeigen“, sagt Skingsley. Ein Team der York University aus Toronto in Kanada nutzte seine Chance am besten. Die Studentinnen überzeugten Skingsley und seine Managementkollegen mit ihrer Produktidee und ihrem Werbekonzept für eine regenerative Nachtcreme für den Yuppie um 20.

Nicht nur L'Oréal sucht mit solchen Veranstaltungen leistungsbereite und talentierte Praktikanten und Studenten europäischer Hochschulen sowie junge Berufstätige. So prüfen und umwerben etwa auch die Beratungsgesellschaft

Boston Consulting Group (BCG), die internationale Anwaltskanzlei Baker & McKenzie oder der Autobauer Daimlerchrysler in ein- bis zweitägigen Auswahlveranstaltungen ihre Wunschnmitarbeiter von morgen (siehe Seite 75: „Der Recruiting-Kalender“).

Verlockende Aussichten. Kandidaten, die von den Managern und Personalexperten für gut befunden werden, können mit einiger Sicherheit ein Jobangebot erwarten. Allerdings müssen die Bewerber einige Regeln beachten (siehe Seite 74: „Eigene Ideen entwickeln“).

In den vergangenen zwei Krisenjahren wurden Studenten nur selten umschmeichelt. So meldete die Bundesagentur für Arbeit gerade mehr als 350 000 arbeitslo-

se Akademiker, ein Plus von gut elf Prozent gegenüber dem Vorjahr. Gut 30 000 davon sind Berufsanfänger unter 30 Jahren – eine Rekordzahl. Zudem sanken die Einstiegsjahresgehälter der High Potentials mit Top-Examen seit 2000 um 3000 Euro im Schnitt auf 43 400 Euro.

Jetzt zeichnet sich aber eine Wende ab: So fand die Personalberatung Kienbaum in einer Umfrage unter 250 Konzernen und Mittelständlern heraus, dass der Bedarf an Hochschulabsolventen wieder anzieht, besonders im Beratungs- und Dienstleistungssektor (siehe rechts: „Begehrte Ingenieure“). Claus-Peter Sommer, Vorstand des Recruiting-Veranstalters Access, bestätigt diesen Trend: „Wir beobachten, dass vor allem die Strategieberatungen einen hohen Nachholbedarf haben. Auch Industrieunternehmen werben wieder um junge Mitarbeiter.“

Zahlen belegen das: So sucht McKinsey hier zu Lande 200 Hochschulabsolventen und Doktoranden, Roland Berger

einen Bewerber stecken“, sagt Christoph Aldering, Mitglied der Geschäftsleitung der Personalberatung Kienbaum Management Consultants.

Dafür geben Unternehmen den Bewerbern eine typische Aufgabenstellung zur Bearbeitung. So lassen beispielsweise Kanzleien einen Rechtsfall bearbeiten, Industrieunternehmen eine Produktentwicklung simulieren. In Einzel- und Gruppenarbeit zeigen sie ihr Können und präsentieren ihre Ideen. Solche Tests haben für die Unternehmen gleich zwei Vorteile: „Die Bewerber akzeptieren die Übungen als sinnvolle und spannende Herausforderung. Die Beobachter können Voraussagen treffen, wie sich der Bewerber als künftiger Mitarbeiter verhalten wird“, so Aldering.

Diese effektive Auswahlmethode lassen sich die Unternehmen einiges kosten. „Eine Zweitagesveranstaltung in Deutschland mit rund 20 Teilnehmern hiesiger Universitäten kostet rund 100 000 Euro“, sagt Sommer von Access. Werden Studenten aus Europa oder gar weltweit an einen Ort gebracht – wie bei Procter & Gamble nach Genf oder bei L'Oréal nach Paris –, kommen hohe Flug- und Hotelkosten hinzu.

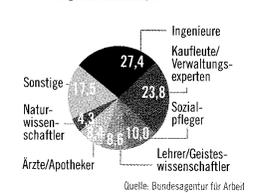
Aufwand. Firmen, die wie McKinsey einen bleibenden Eindruck bei der Nachwuchselite hinterlassen wollen, müssen noch einen drauflegen. Die Beratungsgesellschaft chartert für ihre Euroacademy im Oktober in Athen Segeljachten für 120 Studenten. „Wir wollen die Besten für uns begeistern“, sagt Susanne Theisen, Director of Recruiting bei McKinsey. „Die Teilnehmer können an uns einen gewissen Anspruch stellen – den wir auch von ihnen fordern.“

Hohe Ansprüche stellen die Unternehmen schon bei der Teilnehmerauswahl. „Die Bewerber werden sehr genau geprüft“, sagt Recruiting-Spezialist Sommer. Sein Unternehmen veranstaltet das ganze Jahr über Recruiting-Tage, beispielsweise für Ingenieure oder Banker (www.access.de). Daher kennt Sommer die Auswahlkriterien nur zu gut: „Die fachliche Qualifikation muss zu den offenen Stellen passen.“ Nur ein Bruchteil kommt durch. So bewarben sich etwa

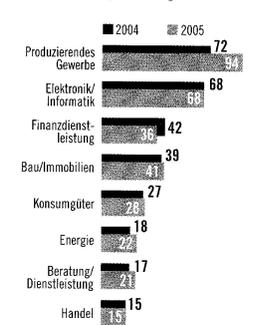
Begehrte Ingenieure

Derzeit konkurrieren viele Hochschulabsolventen um wenige Stellenangebote. In den nächsten Monaten dürfte sich die Lage zumindest in einigen Branchen etwas entspannen. Wer eine Jobofferte erhält, sollte sich bei den Gehaltsverhandlungen besser bescheiden geben.

Auf welche Akademiker 2003 die meisten Stellenangebote entfielen, in Prozent



Welche Branchen voraussichtlich am meisten einstellen, Zahl der Angebote



Durchschnittliches Jahresgehalt von Berufseinsteigern nach Qualifikation, in Euro

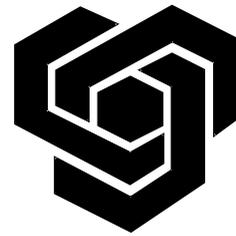


Gruppenarbeit. Bewerber lösen bei Procter & Gamble Fallstudien.

will rund 150 einstellen. Siemens Medical Solutions möchte mindestens 100 Einsteiger an Bord nehmen. Hewlett-Packard sucht nach einer Phase des Personalabbaus wieder bis zu 100 Talente. Daimlerchrysler möchte 80 hoch qualifizierte Einsteiger für sechs Nachwuchsprogramme anwerben.

Als eines der effektivsten Auswahlinstrumente für Unternehmen haben sich Recruiting-Tage herauskristallisiert. „Mit kaum einer anderen Methode können Beobachter herausfinden, welche analytischen und kreativen Talente in

Mechatronik in der Fahrzeugtechnik



TU-Sofia
FDIBA

beim letzten European Financial Seminar von Procter & Gamble 3000 Studenten. 30 erhielten eine Einladung zu den Auswahltagen des US-Konsumgüterkonzerns. Um Enttäuschungen vorzubeugen, empfiehlt Sommer potenziellen Bewerbern Selbstkritik: Sie sollten sich darüber klar werden, ob sie tatsächlich in dem zu besetzenden Bereich arbeiten wollen und ob ihre Qualifikation den Anforderungen entspricht.

Moritz Vielhauer erledigte diese Vorarbeiten. Der Bachelor-Student der Universität St. Gallen meldete sich im Frühjahr für den Bewerbungstag Inside 2004 bei seinem Wunscharbeitgeber Boston Consulting Group an. Thema der zweitägigen Veranstaltung, bei der die Teilnehmer die Arbeit einer Strategieberatung kennen lernen: „Wie kann sich die Augsburg-

Brauerei Riegele in einem zunehmend globalisierten Biermarkt behaupten?“ „Meine Bachelor-Arbeit beschäftigte sich mit der Positionierung von Marken“, sagt Vielhauer. „Deshalb hat mich die Veranstaltung sehr interessiert.“

Anspruchsvolle Aufgaben. Er bekam die begehrte Einladung und ein dickes Vorbereitungspaket mit Unterlagen zum Bier- und Getränkemarkt. Am 18. April 2004 machte er sich dann mit einer Fün-

fergruppe an die Frage, wie das Wellnessgetränk Chabeso aus dem Hause Riegele gewinnträchtig neu positioniert werden kann. „Die Aufgaben waren sehr anspruchsvoll“, so der Betriebswirt. „Aber ich habe mich die ganze Zeit über wohl gefühlt.“ Persönlichkeit und Leistung Vielhauers überzeugten: Er hat den Vertrag für ein dreimonatiges Praktikum in der Tasche und damit die Basis für eine spätere FestEinstellung gelegt.

„Wir bitten grundsätzlich nur Kandidaten zu unseren eigenen Veranstaltungen, die wir auch zu Bewerbungsinterviews einladen würden“, sagt Just Schürmann, Personalchef von BCG. „Bei der Arbeit an den Fallstudien stellen die Teilnehmer dann schnell selbst fest, ob sie die Fähigkeit und die Freude mitbringen, in einer Strategieberatung zu arbeiten.“

Den Erfolg solcher Konzepte belegt die Zahl gewonnener Mitarbeiter. Bei Procter & Gamble liegt die Rekrutierungsquote zwischen 60 und 70 Prozent, McKinsey holt nach einer Veranstaltung rund ein Drittel der Teilnehmer an Bord. L'Oréal stellte nach dem Finale in Paris jeden zweiten Wettbewerbsteilnehmer ein.

Guter Einblick. Die Juristin Sandra Schöniger gehört zu jenen, die via Bewerbungstag den Berufseinstieg fanden. Vor einem Jahr nahm sie an der Veranstaltung Banking & Finance der internationalen Kanzlei Baker & McKenzie teil. „Finanzrecht wird an der Universität nicht sehr ausführlich behandelt, deshalb war ich auf die Fälle in den Workshops gespannt“, sagt die 28-jährige Anwältin. Sie meldete sich für die Gruppe Akquisitionsförderung und Asset Backed Securitisation – Verbriefung von Forderungen. Ein Anwalt aus der Kanzlei stellte den Sachverhalt vor, die Bewerber diskutierten den Fall und entwickelten gemeinsam ein Ergebnis. „Ich hatte das Gefühl, dass ▶

mir die Thematik sehr liegt und ich mich schnell einarbeiten kann.“ Zwei Monate später bezog sie ein Büro in der Frankfurter Dependence der Kanzlei.

Auf Recruiting-Tagen geht es allerdings nicht nur um fachliche Fragen, sondern auch um das menschliche Miteinander. Nicht ohne Grund buchen Unternehmen für das Abendprogramm Segeljachten oder eine Kartrennbahn, wie bei Shell und Baker & McKenzie. Im

sportlichen Wettkampf erkennen Personalverantwortliche und künftige Kollegen schnell, mit wem sie Tag für Tag ihr Büro teilen wollen. Aber auch die Bewerber können zwischen den Tests und am Abend ihre potenziellen Kollegen unter die Lupe nehmen, inklusive Chef.

Höchste Ebene. So lässt es sich der Personalvorstand von Daimlerchrysler, Günther Fleig, nicht nehmen, bei den Recruitment Days des Automobilkon-

zerns einen Abend lang mit den 80 jungen Ingenieuren und Betriebswirten zu diskutieren. Bei L'Oréal ist es Vorstandsvorsitzender Lindsay Owen-Jones selbst, der die Präsentationen der vier besten Studententeams beim Marketing Award bewertet. „Als ich in ihrem Alter war, hatte ich nicht viel Ahnung davon, was L'Oréal ist. Sie aber haben die exzellente Gelegenheit, bei uns hinter die Kulissen zu blicken und zu erleben, wer wir sind und was wir tun.“ Den drei Siegerinnen aus Kanada gefiel der Einblick so gut, dass sie nach dem Finale ihre Arbeitsverträge unterschrieben. Der Koblenzer Frehsee geht dagegen eigene Wege, er entschied sich trotz eines Angebots von L'Oréal für die Selbstständigkeit. □

Ute Gögglmann aus: Capital 15/2004

Eigene Ideen entwickeln

In Workshops prüfen Chefs die Talente der Bewerber. Christoph Aldeinger von der Personalberatung Kienbaum schildert die Anforderungen.

Teamfähigkeit beweisen. Unternehmen suchen vor allem Mitarbeiter, die sich schnell in Teams integrieren können. Deshalb lösen Bewerber in der Regel Fallstudien in Gruppenarbeit. Die Beobachter prüfen dabei, welche organisatorischen Fähigkeiten die Teilnehmer haben und welchen inhaltlichen Beitrag sie liefern. Wichtig für den Bewerber: Nicht dem dominanten Kollegen nach dem Mund reden oder andere unterbuttern, sondern eigene Ideen entwickeln und damit Kreativität demonstrieren.

Probleme lösen. Die Bewerbergruppe wird unter Zeitdruck mit komplexen Problemen konfrontiert – meist in Form einer Aufgabenstellung aus dem Joballtag. Entscheidend ist, dass die Teilnehmer nicht in der Analyse des Problems verharren, sondern am Ende der vorgegebenen Zeit Lösungen präsentieren können. Strategie: Bereits während der Informationsaufnahme Lösungsideen entwickeln und diese dann während der Präsentation

oder der Diskussion in der Gruppe konkretisieren.

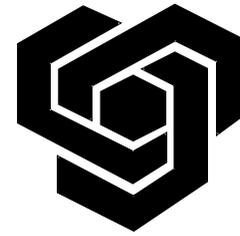
Strukturiert arbeiten. Die Tester wollen wissen, wie der Nachwuchs mit der Informationsflut im Joballtag zurechtkommt. Sie beobachten: Wie strukturiert der Bewerber die Informationen? Arbeitet er konzentriert? Wichtig: Bevor Teilnehmer mit einer Übung loslegen, notieren sie sich kurz einen Plan, wie sie was in welcher Zeit abarbeiten wollen. Empfehlung: Bewerber üben im Vorfeld so oft wie möglich in schriftlicher Form, komplexe Sachverhalte schnell in einfache Teilaufgaben zu gliedern.

Kreativität zeigen. Gefragt ist Mut, etwas völlig Neues auszuprobieren oder aus mehreren bekannten Möglichkeiten einen neuen Weg zu kreieren. Wichtig: Kreativität wird von den Beobachtern subjektiv wahrgenommen. Daher kann Ungewöhnliches auch auf Ablehnung stoßen. Für Bewerber gilt deshalb: Sie wägen ab, wie viel Ideenreichtum sie zeigen wollen.

Der Recruiting-Kalender

Diese Unternehmen bieten Bewerbern mindestens einmal jährlich ein aufwändiges Recruiting – mit hervorragenden Chancen auf ein Job- oder Praktikumsangebot.

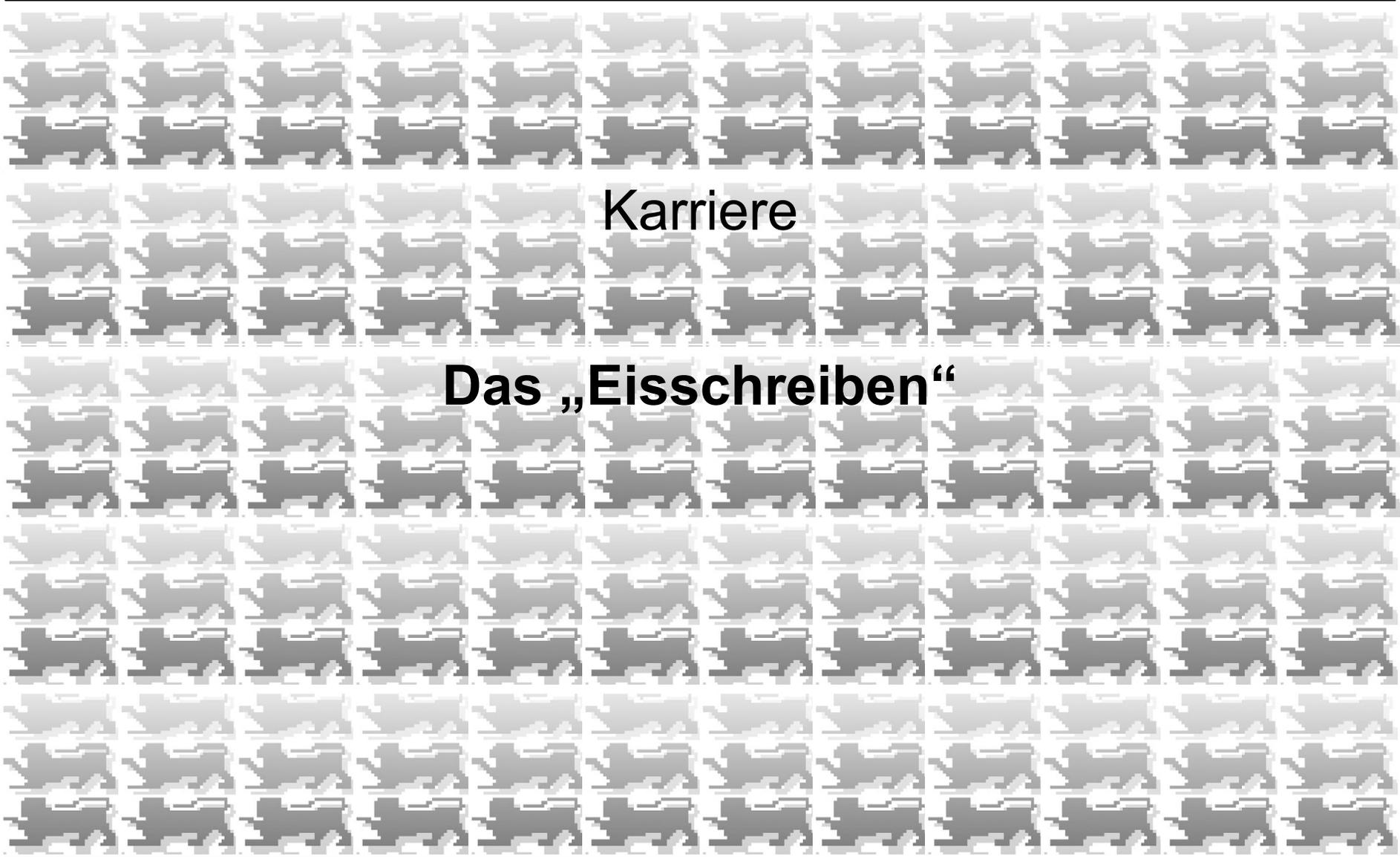
Unternehmen (Branche)	Informationen www.	Veranstaltung	Zielgruppe	Datum
Baker & McKenzie (Kanzlei)	bakernet.com	Mergers & Acquisitions	Juristen mit 1. Staatsexamen	12.11.2004
Boston Consulting (Unternehmensberatung)	bcg.de	Strategy School	Studenten und Berufsanfänger aller Fachrichtungen	17. – 19.09.2004
Daimlerchrysler (Automobil)	http://career.daimlerchrysler.com	Recruitment Days	Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler im Hauptstudium	Sommer 2005
Deutsche Telekom (Telekommunikation)	access.de	First Steps	Ingenieure, Informatiker, Wirtschaftswissenschaftler	22. – 23.10.2004
Freshfields Bruckhaus Deringer (Kanzlei)	freshfieldsbruckhausderinger.com	Kennenlernstage	Juristen mit 1. Staatsexamen, Referendare	19. – 20. 11. 2004
Gleiss Lutz (Kanzlei)	gleisslutz.de	Kreativ im Recht	Juristen mit 1. Staatsexamen	19. – 20. 11. 2004
KPMG (Wirtschaftsprüfung)	kpmg.com	Recruiting Tage	Betriebswirte, Juristen	Mehrmals im Jahr
Linklaters Oppenhoff & Rädler (Kanzlei)	linklaters.com	Scholarship 2004	Juristen mit 1. Staatsexamen	24. – 25.09.2004
L'Oréal (Kosmetik)	loreal-marketing-award.com	Marketing Award	Studenten im Hauptstudium mit Interesse an Marketing	Ab November 2004
McKinsey (Unternehmensberatung)	passion-wanted.mckinsey.com	Euro Academy	Studenten und Doktoranden aller Fachrichtungen	7. – 10.10.2004
Procter & Gamble (Konsumgüter)	pgcareer.com	European Financial Seminar	Studenten und Berufsanfänger mit Finanzkenntnissen	April 2005
PWC Pricewaterhousecoopers (Wirtschaftsprüfung)	pwc-career.de	Bewerbungstag Financial Services	Betriebswirte mit Interesse an der Wirtschaftsprüfung	Mehrmals im Jahr
Roland Berger (Unternehmensberatung)	topics.rolandberger.com	Topics 2005	Studenten und Berufsanfänger aller Fachrichtungen	Sommer 2005
Shell (Energie)	shell.de/careers	Shell Inhouse Days	Ingenieure, Naturwissenschaftler, Wirtschaftswissenschaftler	Frühjahr 2005

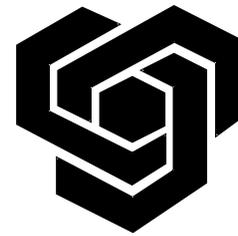


TU-Sofia
FDIBA

Karriere

Das „Eisschreiben“





BEWERBER-ABSAGEN

Bitte recht freundlich

Wenn Unternehmen Bewerbern absagen müssen, dann tun sie das meist gestelzt, etwas plump und barsch. Aber sie können auch anders - und sorgen mit freundlichen oder sogar originellen Briefen für einen Tiefkühl-Vorrat guter Kandidaten. Die besten "Eisschreiben" wurden jetzt prämiert.

Da hat man stundenlang an der Bewerbung gefeilt und sich gute Chancen ausgerechnet. Vielleicht war man sogar beim Vorstellungsgespräch, hat die zweite Runde erreicht und lange mit dem Personalchef gesprochen.

Dann liegt nach Wochen bangen Wartens so ein schöner, unpersönlicher Brief im Kasten: "Wir bedauern, Ihnen mitteilen zu müssen...", fängt es meist an. Und endet mit Floskeln wie "...senden Ihnen die uns zur Verfügung gestellten Bewerbungsunterlagen zu unserer Entlastung zurück."



Bewerber auf dem Sprung: Kandidaten "on the rocks"

Wieso überhaupt Entlastung? Und müssen Absagen so trostlos sein? Müssen sie nicht. Manche Unternehmen haben das längst begriffen. Sie geben sich inzwischen bei Absagen etwas mehr Mühe und ersetzen unhöfliche Standardfloskeln durch elegantere und freundlichere Formulierungen.

Bewerber auf Wiedervorlage

"Eisschreiben" heißen solche Absagen - eine Übersetzung des englischen "ice letter". Den Firmen geht es nicht allein darum, den ohnehin enttäuschten Bewerbern Formulierungen im Kasernenhoftou oder Beamtendeutsch zu ersparen. Sie wollen auch vermeiden, gute Kandidaten ohne Not zu verprellen. Denn im Leben trifft man sich immer zweimal.

Mit "Eisschreiben" können Personalchefs sich einen tiefgekühlten Vorrat qualifizierter Bewerber sichern, statt sie gleich

schockzufrusten. Die Kandidaten kommen also auf Wieder-

vorlage. So nutzen Unternehmen die Chance, sich auch in der Bewerberkommunikation als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren - "Employer Branding" heißt das im Fachjargon.

"Die Bewerbung in der Boxengasse parken"

Vor drei Jahren schrieb der Kölner Recruitingspezialist Refline erstmals einen Wettbewerb um das beste Eisschreiben aus. Und prämierte dieses Jahr erneut vorbildliche Absageschreiben, gemeinsam mit Terra Personalmarketing, einem Unternehmen der Kienbaum-Holding.

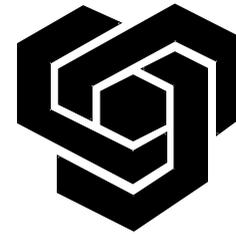
Als Sieger ging dabei die Firma Mahle durchs Ziel. "Die Bewerbung in der Boxengasse parken und bei einer freien Startposition wieder auf den Bewerber zugehen" - so beschreibt der Zulieferer der Automobil- und Motorenindustrie seine Absichten.



Knapp dahinter platzierten sich Yello Strom und Mazda. 50 Unternehmen aus allen Branchen nahmen teil, die 20 besten Eisschreiben sollen im Herbst in einem Buch veröffentlicht werden. Darunter sind namhafte Firmen wie Allianz, Coca Cola, die Deutsche Börse, Otto, Sandoz, Wüstenrot sowie Ikea, Gewinner beim Wettbewerb 2001.

Gewinn beim ersten Bewerbungs-Eichtest: Charmante Absage von Ikea

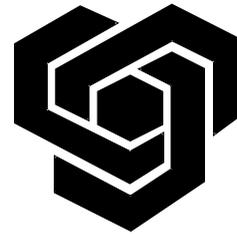
Perfekt sind auch die Gewinnerbeiträge nicht. Aber sie weichen schon deutlich von den langweiligen 08/15-Floskeln ab. Nadine Reich sieht noch viel Spielraum für geschicktere Eisschreiben: "Bei einigen Unternehmen ist noch deutlicher Bedarf festzustellen, sich zielgruppengerecht an den Bewerber zu wenden und sich trotz Absage ein positives Arbeitgeberimage zu verleihen", so die Beraterin bei Terra Personalmarketing.



TU-Sofia
FDIBA

Karriere

Informationsportale



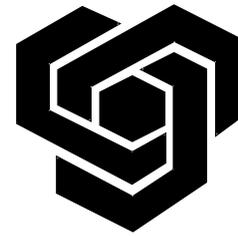
interessante Angebotsportale:

- **allgemein:**

- <http://www.faz.net/s/homepage.html>
- <http://www.sueddeutsche.de/>
- <http://www.stepstone.de/>
- <http://www.stellen-online.de>
- <http://www.jobpilot.de/>
- <http://www.monster.de/>
- <https://www.jobware.de/career/bewerber>

- **mit Schwerpunkt Ingenieurlaufbahn:**

- [http://www.vdi-nachrichten.com/ingenieurkarriere/default.asp /](http://www.vdi-nachrichten.com/ingenieurkarriere/default.asp/)
- <http://www.ingenieurweb.de>



interessante Informationsportale:

- **mit Schwerpunkt Ingenieurlaufbahn:**

- [http://www.vdi-nachrichten.com/ingenieurkarriere/default.asp /](http://www.vdi-nachrichten.com/ingenieurkarriere/default.asp/)
- <http://www.hochschulanzeiger.de>
- <http://www.jungekarriere.com>
- <http://www.ingenieurweb.de>