

# TEC CHANNEL COMPACT

IT IM MITTELSTAND

VON IDG

RATGEBER ■ TIPPS ■ CHECKLISTEN

# IT-Karriere

## Bewerbung und Gehalt

- Was IT-Experten 2017 verdienen
- Bewerbungsstrategien für Ein- und Umsteiger
- Mehr Erfolg im Gehaltsgespräch

## Karriere- Ratgeber

- Der richtige Weg hin zur Spitzenposition
- Im Start-up oder als Freelancer aufsteigen
- Praxis-Tipps für Ihre Karriereplanung

## Berufsbilder im IT-Umfeld

- Die besten IT-Jobs 2017 in der Übersicht
- Data Steward: Gefragter Beruf mit Zukunft
- Arbeit 4.0 im Digital Workplace



## Arbeitsmarkt

### **8 > Die IT-Trends 2017**

- 9 Die CIO-Agenda 2017
- 11 Die Aufsteiger 2017
- 12 Die Absteiger
- 12 Die größten Aufsteiger in den kommenden Jahren
- 13 Die wichtigsten Trends 2017 im Überblick

### **14 > IT-Budgets: Prognosen für 2017**

- 14 USA dynamischer als Rest der Welt
- 15 IT-Ausgaben in Deutschland
- 15 Aufwärtstrend in Westeuropa
- 16 Bis zu 11 Prozent Zuwachs in Deutschland
- 16 IT-Betrieb verschlingt viel Geld
- 17 Geld für Innovationen muss von Fachbereichen kommen
- 17 CIOs stellen Data Scientists ein
- 18 CEB rechnet mit weltweiter Stagnation der IT-Budgets
- 19 Voller Trump-Effekt erst 2018

### **20 > Die 16 gefragtesten Tech-Berufe**

- 20 Gutbezahlte IT-Jobs mit Zukunft
- 25 Die best bezahltesten Jobs in der IT
- 28 Stress am Arbeitsplatz: Burnout-Gefahr

### **29 > Der große Gehaltsvergleich in der Informatik**

- 29 Security-Profis sind die Gewinner in der Informatik
- 31 Ein Studium zahlt sich aus
- 32 Mittelstand holt auf
- 32 Gehaltsvergleich Deutschland: Gefälle zwischen Ost und West bleibt
- 32 Topbranchen für Berater: Konsumgüter und Chemie
- 33 Sparpotenzial bei Dienstwagen entdeckt
- 34 Zur Studie: IT-Gehälter 2016/2017

### **35 > Benefits neben dem Gehalt aushandeln**

- 35 Mitarbeiterfürsorge gehört zur Firmenkultur
- 36 Alternativen zur Gehaltserhöhung im Überblick
- 37 Sport schweißt zusammen
- 37 Feelgood-Managerin für die Mitarbeiter
- 37 Tablet oder Notebook für das Home Office
- 38 Top 10 der wichtigsten Benefits

### **40 > Wie IT-Experten mehr Gehalt aushandeln**

- 41 Typische Fehler bei der Gehaltsverhandlung

### **42 > Arbeit 4.0 im Digital Workplace**

- 42 Der Startschuss fällt auf der Teamebene
- 43 Großprojekt digitale Mentalität
- 44 Kreatives und kundenzentriertes Konzept
- 45 Erfolgversprechender Ansatz

### **46 > Über die Rolle des Data Stewards**

- 47 Rolle des Data Stewards
- 47 Was tut ein Data Steward genau?
- 48 Wie organisiert man Data Stewards?
- 49 Welche Technologien nutzen Data Stewards?
- 49 Was wird aus dem Data Steward nach der digitalen Transformation?
- 50 Fazit

## 4 > Inhaltsverzeichnis

- 51 > Gesetzesänderung erschwert Scrum-Projekte**
  - 51 Bitkom kritisiert Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
  - 51 Agiles Programmieren wird zum Risiko
  - 52 Gefahr des Scheinwerkvertrages
  - 53 Lösung: Vertragsgestaltung und Vertragsleben anpassen
  - 54 Was spricht rechtlich gegen einen Werkvertrag?
  - 54 Wichtige Punkte für den korrekten Werkvertrag
  - 55 Fazit
- 56 > Studie: Was sich Freiberufler in der IT von Vermittlern wünschen**
  - 56 Reibungslose Abwicklung ist wichtig
  - 57 Externe Fachkräfte sind überwiegend zufrieden
  - 58 Beratungsbedarf auf Seiten der Freelancer
  - 58 Scheinselbständigkeit betrifft alle Beteiligten
  - 59 Wenig Interesse an Festanstellung
- 60 > So arbeitet der CIO im Jahr 2030**

## Berufseinstieg

- 63 > Sechs Tipps für die Jobsuche in Social Networks**
- 65 > Initiativbewerbung: Nie mehr am Arbeitsmarkt vorbei**
- 69 > Erfahrene IT-Profis müssen sich vermarkten**
  - 70 Online-Bewerbung reicht nicht
  - 71 Absagen nie persönlich nehmen
  - 72 Bewerber brauchen Success-Story
- 73 > Was Softwareentwickler können müssen**
  - 73 Auch in der IT ist Kommunikation das A und O
  - 74 Der Kunde will lösungsorientiertes Denken
  - 75 Zuverlässigkeit und Termintreue sind ein Muss
  - 75 Teamplayer statt Einzelkämpfer
  - 76 Ein Entwickler lernt nie aus
  - 77 Plan ist Plan: Einsatzbereitschaft trifft Flexibilität
  - 77 Fazit
- 78 > So knacken Sie das Arbeitszeugnis**
  - 78 Die Bewertung hinter der Formulierung
  - 81 Positions- und Aufgabenbeschreibung
  - 81 Beurteilung der Arbeitsbereitschaft
  - 81 Beurteilung der Leistungsfähigkeit
  - 82 Beurteilung der Arbeitsweise
  - 82 Zusammenfassende Beurteilung der Leistung
  - 83 Beurteilung des Sozialverhaltens
  - 83 Schlussformel
  - 84 Aufbau eines Zeugnisses
- 85 > Wie Sie mit Absagen umgehen**

## Human Resources

- 87 > Die HR Agenda 2017**
  - 87 Stefan Ries, SAP: Software schätzt Bewerber ein
  - 87 Jürgen Bischoff, BWI: People Analytics und Active Sourcing

- 88 Markus Köhler, Microsoft: Flexicurity und Co-Living
- 88 Erdal Ahlatci, MovingImage24: Agile Leadership
- 89 Dagmar Zippel, Accenture: Abschied von Routine
- 89 Simon Werther, HRInstruments: Mehr Demokratie in Unternehmen wagen
- 90 Thomas Zimmerer, Hoffmann Group: Einarbeitungsprozesse optimieren
- 90 Barbara Wittmann, LinkedIn: Im Ausland um Fachkräfte werben
- 91 Michael Forsting, Universitätsklinikum Essen: Herausforderung Demografie
- 91 Doris Albiez, Dell EMC: Arbeitsumfeld für die besten Köpfe
- 92 Roman Dykta, Capgemini: Weltweit 30.000 neue Mitarbeiter
- 92 Günter Hilger, Geco: Bimodale IT erfordert Umdenken

### **93 > Fünf Tipps für erfolgreiches Recruiting**

- 93 Stellenanzeige
- 94 Bewerbersuche
- 95 Mitarbeiterempfehlungen
- 95 Online-Bewerbungsprozess
- 96 Onboarding

### **97 > Die optimale Stellenanzeige: So meldet sich der richtige Kandidat**

### **100 > So lassen sich Flops bei der Personalauswahl vermeiden**

### **103 > BI und Analytics in der HR-Abteilung**

- 103 Rechtliche Rahmenbedingungen
- 104 Rahmenbedingungen für den Einsatz von BI im Personalwesen
- 106 Herausforderungen beim Einsatz von BI im Personalwesen
- 107 Ziele von Business Intelligence im Personalwesen

### **109 > Rückblick: Diese HR-Themen waren CIOs 2016 wichtig**

## **Gründer**

### **112 > Die Start-up-Trends für 2017**

- 112 KI und Machine Learning Start-ups
- 113 Chatbot Start-ups
- 114 Cybersecurity-Start-ups
- 114 Digitale Transformation und die Cloud
- 115 Augmented Reality und Virtual Reality Start-ups
- 115 Marihuana-Start-ups
- 115 Innovative Wearables
- 116 Intelligente Dinge

### **117 > Guter Rat für Gründer in der IT**

- 117 Gute Konjunktur geht zulasten der Innovation
- 118 Finde ein Produkt für deine Kunden
- 118 Finanzierung als Hindernis
- 119 Auch Krisen können gemeistert werden
- 120 Zu schnelles Wachstum kostet Liquidität
- 120 Lohnt sich eine Firmengründung

### **121 > Businessplan erstellen – so geht's richtig**

- 121 Das Executive Summary
- 121 Das Führungsteam
- 122 Die Beschreibung des Produkts/Services
- 122 Die Markt- und Wettbewerbsanalyse
- 123 Der Finanzplan
- 123 Der Marketing-Plan
- 124 Ein erfolgreicher Businessplan ...

- 125 > Wie Ihre Crowdfunding-Kampagne zum Erfolg wird**
- 129 > Ratgeber Projektmanagement: Klug wie ein Abenteurer**
  - 129 Reisevorbereitungen treffen
  - 130 Regelmäßiger Richtungscheck
  - 131 Risiken bewusst eingehen
- 133 > Spielregeln für Softwareprojekte**
  - 133 Klartext: Was ist die Leistung?
  - 134 Gründlichkeit bei der Vertragserstellung
  - 135 Change Request – die sich wandelnde Leistung
  - 136 Eskalationsmechanismen zur außergerichtlichen Lösung
  - 136 Fazit

## **Ratgeber**

- 137 > Business-Knigge für die digitale Kommunikation**
  - 137 E-Mail & Instant Messaging
  - 138 Handy & Tablet
  - 139 Social Media & Blogging
- 140 > Der planbare Projekterfolg**
  - 140 Der Fahrplan von der Projektidee zur Entscheidungsvorlage
  - 141 Kostenkalkulation – Ungeschönt und ohne Verwendung des Kleingedruckten
  - 143 Potenzialbewertung – Versprechen Sie nur das Relevante
  - 144 Ein klares Commitment zu messbaren Potenzialen
  - 145 Ein Kosten-Nutzen-optimiertes Projekt hat einen Rol von maximal 2,5 Jahren
  - 145 Der Projekt-Rol als interner Vertrag – Auswirkungen
  - 146 10 Tipps für einen planbaren Projekterfolg
- 147 > Stacey-Matrix: Wie man die richtige Methode fürs Projekt findet**
  - 147 Entscheidungssituationen variieren
  - 148 Einfach, kompliziert, chaotisch?
  - 148 „Chaotische“ Entscheidungsfindung
  - 148 Situativ entscheiden
  - 149 Starre Pläne helfen nicht weiter
- 150 > Fünf IT-Projekte, die Ihre Karriere fördern**
  - 150 Datenhaltung im Unternehmen modernisieren
  - 150 Privat-IT integrieren
  - 151 Entwickler und operatives Geschäft zusammenbringen
  - 151 Ein Krisenteam gründen
  - 152 Social Media kontrollieren
- 153 > Der Weg zum erfolgreichen Meeting**
  - 153 Themen: Beschränkung auf das Wesentliche
  - 153 Teilnehmer: Alle Akteure an einen Tisch
  - 154 Medien: Je wichtiger, desto persönlicher
  - 154 Termin: Die Dauer des Meetings eingrenzen
  - 154 Vorbereitung: Situation der Teilnehmer berücksichtigen
  - 154 Warm Up: Wertschätzung schafft Atmosphäre
  - 155 Verlauf: Struktur erleichtert die Ergebnisfindung
  - 155 Reflexion und Nachbereitung: Ergebnisse verfolgen
- 156 > So überzeugen Sie Ihre Kunden**
- 161 > Zehn Tipps zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter**

# So knacken Sie das Arbeitszeugnis

Sie verlassen das Unternehmen und sollen ihr Zeugnis schreiben oder dem Chef einen Vorschlag liefern? Wer seine Leistung ins rechte Licht rücken will, muss die Geheimcodes der Personaler verstehen.

Ein qualifiziertes Arbeitszeugnis zu schreiben kostet Zeit. Es gilt, sich zuerst über die Leistungen des scheidenden Mitarbeiters bei Kollegen und Vorgesetzten zu informieren und die Bewertung dann so zu formulieren, dass sie den gesetzlichen Vorgaben entspricht – jedes Zeugnis muss wahr und wohlwollend sein. Gleichzeitig soll das Zeugnis der Individualität des Einzelnen gerecht werden. Diesen Anspruch können heute viele Personalverantwortliche nicht mehr erfüllen, weil ihnen dafür die Zeit fehlt.

## Die Bewertung hinter der Formulierung

Die Folge: Entweder greifen die Personaler auf mehr oder minder passende Zeugnisse von bereits ausgeschiedenen Mitarbeitern zurück, aus denen sie eine neue Variante zusammenmixen, oder sie benutzen eine Software, die nach Eingabe von Schulnoten für bestimmte Kategorien die standardisierten Textbausteine ausspuckt. Oft wird aber auch der Mitarbeiter aufgefordert, sich selbst sein Arbeitszeugnis zu schreiben. Allerdings ist es gar nicht so leicht, die eigene Leistung und das Sozialverhalten zu bewerten. Mittlerweile beschäftigen sich darum zahlreiche Bücher mit dem Thema und zeigen anhand von Beispielen, welche Bewertungen sich hinter den Formulierungen verstecken. Hier die wichtigsten Codes der Personaler im Überblick, die Professor Arnulf Weuster und Brigitte Scheer in ihrem Ratgeber „Arbeitszeugnisse in Textbausteinen“ auflisten.

### Phrasen in Arbeitszeugnissen und deren Übersetzung

> Phrase	> Bedeutung
<b>Er/Sie hat alle Arbeiten mit großem Fleiß erledigt.</b>	Er/Sie war zwar fleißig, aber nicht erfolgreich.
<b>Er/Sie machte sich stets mit großem Eifer an die ihm/ihr übertragenen Aufgaben.</b>	Er/Sie war zwar sehr eifrig, aber ihr/sein Erfolg ließ zu wünschen übrig.
<b>Er/Sie hatte/zeigte Verständnis für seine/ihre Arbeit.</b>	Er/Sie leistete keine gute Arbeit.
<b>Er/Sie war stets (nach Kräften) bemüht, die Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit zu erledigen.</b>	Er/Sie hat sich angestrengt, aber Erfolg hatte er/sie nicht.

<b>Die Aufgaben, die wir ihm/ihr übertragen, hat er/sie zu unserer Zufriedenheit erledigt.</b>	Er/Sie erledigte wirklich nur die Aufgaben, die man ihm/ihr explizit übertrug. Ansonsten blieb er/sie passiv, war also allenfalls Durchschnitt.
<b>Er/sie erledigte alle Aufgaben pflichtbewusst und ordnungsgemäß.</b>	Er/Sie war zwar pflichtbewusst, es mangelte ihm/ihr jedoch an Initiative.
<b>Er/Sie arbeitete mit größter Genauigkeit.</b>	Er/Sie war ein/e erbsenzählende/r, langsame/r und unflexible/r Pendant/in.
<b>Er/Sie verstand es, alle Aufgaben stets mit Erfolg zu delegieren.</b>	Er/Sie drückte sich vor der Arbeit, wo er/sie nur konnte.
<b>Die angebotenen Leistungen waren stets im Bereich seiner/ihrer Fähigkeiten.</b>	Seine/Ihre Fähigkeiten waren schlecht, weshalb er/sie dem Unternehmen nichts brachte.
<b>Er/Sie hat unseren Erwartungen im Wesentlichen entsprochen.</b>	Seine/Ihre Leistungen waren schlichtweg mangelhaft.
<b>Er/Sie zeigte sich den Belastungen gewachsen.</b>	Er/Sie war nicht besonders, allenfalls ausreichend belastbar.
<b>Er/Sie war seinen/ihren Mitarbeitern jederzeit ein verständnisvoller Vorgesetzter.</b>	Er/Sie war nicht durchsetzungsfähig und besaß keine Autorität.
<b>Er/Sie koordinierte die Arbeit seiner/ihrer Mitarbeiter und gab klare Anweisungen.</b>	Er/Sie beschränkte sich auf Anweisen und Delegieren.
<b>Sein/Ihr Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten war stets vorbildlich.</b>	Er/Sie hatte Probleme mit seinen/ihren Vorgesetzten. (Weil diese im Satz erst nach den Kollegen erwähnt werden.)
<b>Er/Sie hatte alle Aufgaben in seinem/ihrer und im Interesse der Firma gelöst.</b>	Er/Sie beging Diebstahl und/oder schwere andere Unkorrektheiten.
<b>Er/Sie war tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.</b>	Er/Sie war ein/e impertinente/r Wichtigtuier/in.
<b>Im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten zeigte er/sie durchweg eine erfrischende Offenheit.</b>	Er/Sie war immer sehr vorlaut.
<b>Durch seine/ihre gesellige Art trug er/sie zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.</b>	Er/Sie neigte zu übertriebenem Alkoholgenuss.
<b>Für die Belange der Belegschaft bewies er/sie stets großes Einfühlungsvermögen.</b>	Er/Sie flirtet heftig und war ständig auf der Suche nach Sexualkontakten.
<b>Für die Belange der Mitarbeiter hatte er/sie ein umfassendes Verständnis.</b>	Er/Sie war homosexuell/lesbisch.
<b>Seine umfangreiche Bildung machte ihn/sie stets zu einem gesuchten Gesprächspartner.</b>	Bildung hin oder her – er/sie war geschwätzig und führte lange Privatgespräche im Dienst.
<b>Er/Sie trat sowohl innerhalb als auch außerhalb unseres Unternehmens engagiert für die Interessen der Kolleginnen und Kollegen ein.</b>	Er/Sie war im Betriebsrat tätig, bzw. er/sie hat sich gewerkschaftlich betätigt.
<b>Seine/Ihre Auffassungen wusste er/sie intensiv zu vertreten.</b>	Er/Sie besaß ein übersteigertes Selbstbewusstsein.

<b>Er/Sie zeichnete sich insbesondere dadurch aus, dass er/sie viele Verbesserungsvorschläge zur Arbeitserleichterung machte.</b>	Die Vorschläge waren aber nicht erfolgreich, denn von einer Umsetzung ist hier nicht die Rede.
<b>Er/Sie setzte sich im Rahmen seiner/ihrer Fähigkeiten ein.</b>	Seine/Ihre Fähigkeiten waren sehr begrenzt.
<b>Er/Sie verfügte über Fachwissen und ein gesundes Selbstvertrauen.</b>	Er/Sie überspielte geringes Fachwissen mit einer großen Klappe.
<b>Wir bestätigen gerne, dass er/sie mit Fleiß, Ehrlichkeit und Pünktlichkeit an seine/ihre Aufgaben herangegangen ist.</b>	Ihm/Ihr fehlte die fachliche Qualifikation.
<b>Vorgesetzten und Mitarbeitern gegenüber war er/sie durch seine/ihre aufrichtige und anständige Gesinnung ein/e angenehme/r Mitarbeiter/in.</b>	Ihm/Ihr mangelte es an Tüchtigkeit.
<b>Er/Sie hatte an allen ihm/ihr gestellten Aufgaben mit großem Fleiß gearbeitet.</b>	Leider hatte er/sie dabei nie Erfolg.
<b>Die ihr/ihm gemäßen Aufgaben ...</b>	Die anspruchslosen Aufgaben ...
<b>Im Kollegenkreis galt er/sie als toleranter Mitarbeiter.</b>	Gegenüber den Vorgesetzten war er/sie dies jedoch nicht.
<b>Wir lernten ihn/sie als umgänglichen Kollegen/in kennen.</b>	Viele sahen ihn/sie lieber gehen als kommen.
<b>Aufgrund seiner/ihrer anpassungsfähigen und freundlichen Art war er/sie im Betrieb sehr beliebt.</b>	Er/Sie hatte Alkoholprobleme während der Arbeitszeit.
<b>Neue Aufgaben betrachtete er/sie als Herausforderung, der er/sie sich mutig stellte.</b>	Sie hatte aber keinen Erfolg.
<b>Er/Sie hatte Gelegenheit, sich das notwendige Fachwissen anzueignen.</b>	Er/Sie nutzte die Gelegenheit jedoch nicht.
<b>Bei unseren Kunden war er/sie schnell beliebt.</b>	Er/Sie machte schnell Zugeständnisse.
<b>Bei allen auftretenden Problemen war er/sie stets kompromissbereit.</b>	Er/Sie war besonders nachgiebig.
<b>Unsere besten Wünsche begleiten ihn/sie / Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles nur erdenklich Gute / Wir wünschen ihm/ihr alles Gute, vor allem Gesundheit</b>	Die Gegenwart und Vergangenheit waren offenbar nicht von Erfolg bestimmt.
<b>Wir wünschen ihm/ihr für den weiteren Weg in einem anderen Unternehmen viel Erfolg.</b>	Möge er/sie dort Erfolg haben, der ihm/ihr hier versagt geblieben ist.
<b>Wir wünschen ihm/ihr auf seinem/ihrer künftigen Lebensweg viel Erfolg.</b>	Er/Sie hatte bisher wenig Erfolg.



## Positions- und Aufgabenbeschreibung

Es genügt nicht, die bloße Position oder Funktion zu nennen, da sich in der Praxis hinter gleichen Begriffen unterschiedliche Aufgaben und Kompetenzen verbergen. Ein Beispiel dafür ist etwa der Projektleiter. Erklärungsbedürftig sind auch englische Funktionsbezeichnungen (etwa Technical Support Engineer), da sie außerhalb der Branche oft nicht verständlich sind. Fällt die Aufgabenbeschreibung zu knapp aus, könnte das so ausgelegt werden, dass der Mitarbeiter nicht gut gearbeitet hat.

Ein Pluspunkt ist, wer sein ein Arbeiten als „selbständig“ oder „eigenverantwortlich“ beschreiben kann. Die Begriffe sollten aber nicht eingeschränkt werden, da sie eher negativ wirken. Beispiele dafür sind: „Zum Teil selbständig“, „nach Vorgaben/unter Anleitung selbständig“. Wichtig ist auch, bei welchen Aufgaben Selbständigkeit testiert wird. Ein Negativ-Beispiel ist: „Er erledigte weitgehend selbständig alle Routine-Aufgaben.“

Wichtig ist auch die Reihenfolge, in der die Aufgaben genannt werden: Das Wichtigste kommt immer zuerst, weniger qualifizierte Aufgaben am Schluss. Werden Routineaufgaben besonders betont und wichtige Tätigkeiten mit dem Wort „neben“ eingeführt, kann dies abwertend wirken. Ein Negativ-Beispiel für Entwickler: „Neben dem Aufbau des Qualitäts-Sicherungsprozesses übernahm Herr Maier klassische Software-Entwicklungsaufgaben im Java/J2EE-Umfeld.“

Wer sich als dynamischer Mitarbeiter darstellen will, sollte aktive und erfolgsbezogene Verben wie erledigen, verbessern, optimieren, einführen, realisieren, erreichen, steigern, erzielen, etc. wählen. Passive Formulierungen wie „Wurde eingesetzt/beschäftigt/versetzt“ signalisieren oft fehlende Initiative oder Unselbständigkeit.

## Beurteilung der Arbeitsbereitschaft

Positive Signalwörter sind hier Einsatzwille, Fleiß, Interesse, Initiative, Engagement. Heißt es dagegen „Er setzt sich für die Interessen der Firma ein“, ist das nur eine Umschreibung einer puren Selbstverständlichkeit und nicht sehr aussagekräftig.

## Beurteilung der Leistungsfähigkeit

Ein zentraler Punkt im Zeugnis, hier geht es um Intelligenz, Auffassungsgabe, Urteilvermögen, Kreativität, Belastbarkeit, Ausdauer, Ausbildung, Berufserfahrung, Fachwissen und auch Weiterbildungsaktivitäten.

- **Intelligenz/ Auffassungsgabe:** „Er hat eine (ungewöhnlich) rasche Auffassungsgabe“, „er arbeitet sich rasch in neue Probleme ein“.
- **Belastbarkeit:** „Er ist auch in schwierigen Situationen sehr gut belastbar und handelt dabei ruhig und überlegt.“
- **Flexibilität/ Kreativität/ Vielseitigkeit:** „Sie ist jederzeit fähig und bereit, auch schwierige Aufgaben selbständig zu lösen.“ „Er stellt sich auf veränderte Arbeitssituationen schnell ein und ist daher vielseitig einsetzbar.“ Den Begriff „visionär“ sollte man dagegen sparsam verwenden, da er auch als weltfremd gedeutet werden kann.
- **Fachwissen:** Hier werden die Aussagen im Präsens formuliert, da der Mitarbeiter auch nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen noch über sein Wissen verfügt. Positiv sind hier Sätze wie „Frau X verfügt über ein umfangreiches, fundiertes und aktuelles Fachwissen, das sie stets zum Nutzen des Unternehmens sehr gut in der Praxis umsetzte. Wer in seinem Zeugnis aber liest, dass „Seine umfangreiche Bildung ihn stets zu einem gesuchten Gesprächspartner machte“, hat wahrscheinlich zu viele Privatgespräche im Büro geführt. Negativ wirkt auch, wenn nur Anforderungen beschrieben werden („Diese Aufgabe erforderte Kenntnisse in...“).
- **Weiterbildung:** Erfolgsbezogene Aussagen wie „Hat sich angeeignet/ vervollkommnete“ sind besser als „Wurde ausgebildet“ oder „Hat absolviert“.

## Beurteilung der Arbeitsweise

Hier geht es um Selbständigkeit, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit. Wird aber die Sorgfalt und Genauigkeit eines Mitarbeiters ohne Aussage über die Arbeitsmenge gelobt, kann das als Indiz für die mangelnde Arbeitsgeschwindigkeit gelesen werden. Auch ist es ein Unterschied ob „Herr Müller pünktlich ist (= besonders am Feierabend, persönliche Eigenschaft) oder ob Herr Müller seine Arbeit pünktlich erledigt (= termingerecht).

## Zusammenfassende Beurteilung der Leistung

**Sehr gute Beurteilung:** Sie hat die Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt. Wir waren mit seinen Leistungen stets außerordentlich zufrieden.

**Gute Beurteilung:** stets zu unserer vollen Zufriedenheit.

**Befriedigende Beurteilung:** Sie hat die Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt. Sie hat ihre Aufgaben voll zufriedenstellend getan.

**Ausreichende Beurteilung:** Sie hat ihre Aufgaben zufriedenstellend getan.

**Mangelhafte Beurteilung:** Er hat die Aufgaben zum großen Teil zu unserer Zufriedenheit getan. Sie hat ihre Aufgaben weitgehend/ in der Regel/ meist zufrieden stellend getan.

## Beurteilung des Sozialverhaltens

Hier wird das Verhalten gegenüber Kollegen, Chefs und Externen beurteilt. Wird nur die Kollegialität („Im Mitarbeiterkreis gilt er als toleranter Kollege“) herausgestellt, deutet das auf Schwierigkeiten mit den Vorgesetzten hin. Beispiele für eine (versteckte) negative Bewertung des Sozialverhaltens sind:

- „In letzter Zeit kam es zu Konflikten mit dem Vorgesetzten/ Auseinandersetzungen im Kollegenkreis“ ( sehr negativ, kann Alkoholkonsum andeuten)
- „Frau Schuster hat ein bescheidenes und zuvorkommendes Wesen“  
( = sie ist zurückhaltend, angepasst, unterwürfig)
- „Mit ihren Vorgesetzten ist sie immer gut ausgekommen“  
( = Anpassung um jeden Preis)
- „Sein Verhalten war ohne Tadel/ hat nie zu Klagen Anlass gegeben.“  
(Damit wird ausgedrückt, dass es auch nicht lobenswert war).
- „Anspruchsvoller und kritischer Mitarbeiter (= anspruchsvoll gegenüber anderen, eigensüchtiger Nörgler“)
- „kontaktfreudiger/ allseits Beliebter/ kontaktwilliger Mitarbeiter“  
(= kann im Sinne von Sexualkontakt missgedeutet werden)

Wenn bei qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften Basistugenden wie Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit übermäßig betont werden, kann das eine bewusste Abwertung bedeuten. Beispiel: „Wir bestätigen gern, dass Herr Müller mit Fleiß und Ehrlichkeit an seine Aufgaben herangegangen ist.“ (= aber ohne fachliche Qualifikation).

## Schlussformel

Fast drei Viertel aller Zeugnisse enthalten den Hinweis, dass der Mitarbeiter das Unternehmen „auf eigenen Wunsch“ verlässt. Diese Formel wird zum Teil bei Kün-

digungen durch den Arbeitgeber oder Aufhebungsverträgen verwendet. Zweifel weckt sie im nächsten Vorstellungsgespräch dann, wenn der Lebenslauf des Arbeitnehmers nach dem Arbeitsverhältnis eine Lücke aufweist oder der nächste Job einen beruflichen Abstieg bedeutet. Bei einer betriebsbedingten Kündigung kann der Mitarbeiter verlangen, dass diese im Zeugnis genannt wird und der konkrete Grund wie Auftragsrückgang oder Rationalisierung genannt wird.

„Für ihren weiteren Berufsweg wünschen wir Frau Schulz alles Gute“: Zukunftswünsche, Dank und Bedauern gehören in jedes gute Zeugnis von qualifizierten Mitarbeitern. Fehlen sie oder werden sie nur sehr kurz ausgesprochen, mindert das den Wert des gesamten Zeugnisses. Ganz wichtig sind hier die Zukunftswünsche: Wenn sie nicht ausgesprochen werden, wirkt das wie ein grußloser, unversöhnlicher Abschied, der auf eine tiefe Verstimmung hindeuten kann.

## Aufbau eines Zeugnisses

1. Einleitung ( Personalien, Gesamtdauer der Beschäftigung und Funktion im Unternehmen, Erläuterung zum Unternehmen)
2. Aufgabenbeschreibung
3. Beurteilung der Leistung und des Erfolgs
4. Beurteilung des Sozialverhaltens
5. Schlussformel (Ausscheiden, Dankes-Bedauern-Formel, Zukunftswünsche)
6. Ort, Datum, Unterschrift

*Alexandra Mesmer*



**Alexandra Mesmer:** Karriere in der IT ist ihr Leib- und Magenthema – und das seit 18 Jahren. Langweilig? Nein, sie entdeckt immer wieder neue Facetten in der IT-Arbeitswelt und in ihrem eigenen Job. Sie recherchiert, schreibt, redigiert, moderiert, plant und organisiert.