

Dr. Jürgen Nebel war unter anderem Geschäftsführer eines Konzerntochterunternehmens und Headhunter für ein international führendes Executive-Search-Unternehmen. Er ist heute als Berater, Coach und Rechtsanwalt auf die Zielgruppe der oberen Führungskräfte spezialisiert.

Nane Nebel ist Karriereberaterin und -coach mit umfassender Praxiserfahrung als Inhouse-Consultant eines DAX-Konzerns und in verschiedenen operativen Führungsfunktionen. Sie unterstützt Führungskräfte beim Newplacement. Zudem schreibt sie Blogbeiträge zu Karriere und Bewerbung von Führungskräften als Xing-Branchen-Insider.

Jürgen Nebel, Nane Nebel

Die CEO- Auswahl

Die drei Hürden zur neuen Verantwortung
und wie Sie diese meistern

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51127-6 Print

ISBN 978-3-593-44260-0 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44259-4 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Fotosatz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Fonts: Minion Pro und Myriad Pro

Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

*Unseren früheren, gegenwärtigen und künftigen Klienten,
mit denen wir reiche Erfahrungen
im Ablauf des C-Level-Auswahlverfahrens gesammelt haben
und dabei immer wirksamere Methoden
für eine stärker selbst gesteuerte
und selbstbestimmte Karriere entwickeln konnten.*

Zur besseren Lesbarkeit werden in diesem Buch personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, nur in der männlichen Form angeführt, also etwa Leser statt Lesende oder Leserinnen und Leser oder LeserInnen oder Leser*innen oder Leser:innen.

Uns hat es das Schreiben erleichtert und Ihnen wird es das Lesen vereinfachen.

Das »Autorinnen- und Autoren-Duo« hofft daher auf Ihr Verständnis und bittet, den Gleichheitsgrundsatz bezüglich der Geschlechtergleichrangigkeit als gewahrt zu betrachten – ganz mit Wittgenstein, der erkannte:

»Die Bedeutung eines Wortes ist sein Gebrauch in der Sprache.«

Ludwig Wittgenstein, Philosophische Untersuchungen, PU 43

Inhalt

Kapitel 1: CEO wider Willen: Praxisfall 1	11
Der Drehtüreffekt im CEO-Auswahlprozess:	
Warum Eder kaum zu Gesprächen eingeladen wurde	15
Der Dreh im CV – und im Kopf – brachte die erhoffte Wende	17
Kapitel 2: Die CEO-Auswahl – ein von Machtasymmetrie geprägter Prozess?	24
Pol 1: Das Unternehmen als Moderator des CEO-Auswahlprozesses . . .	27
Pol 2: Das autokratische Unternehmen.	28
Machtasymmetrie überwinden	30
Teil 1	
Die Vorauswahl: Die Auswählenden und die Instrumente	
Kapitel 3: Der CV: Dreh- und Angelpunkt der Vorauswahl	36
Zunehmende Verunsicherung durch widersprüchliche Expertenmeinungen	38
Wie lesen Sie vorgelegte CVs und in welcher Zeit?	40
Der ärgerlichste Fehler: Ihr CV passt, wird aber nicht richtig gelesen oder verstanden	45
Die erste Seite des CVs: Beispiele für die kurzen Aufmerksamkeits- spannen der Entscheider	47
Der Confidential Report der Personalberater: Standardisierter CV mit Zusätzen.	57
Kapitel 4: Job Descriptions auf CEO-Niveau: Nur ein Hauch von Realitätsbezug?	67
Kapitel 5: Bedeutungslose Klassiker der Vor- und Endauswahl? – Zeugnisse, mündliche und schriftliche Referenzen	73
Abschlusszeugnisse	73
Das letzte Zwischenzeugnis	81
Mündliche Referenzen	83
Schriftliche Referenzen	84

Kapitel 6: Instrumente der Vorauswahl – genutzt von Menschen und Maschinen	88
Mythos CEO-Auswahl: Praxis ohne Empirie?	88
Vom Umgang mit Headhuntern: Auftrumpfen oder einknicken?	92
Self Assessment	94
Job Description	96
Assessment-Center und psychologische Eignungs- und Persönlichkeitstests	101
Selbstauskunft: Vom Auftauchen tückischer Begriffe und dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung	103
Vorstellungsgespräch mit einem Roboter?	112

Teil 2

Die persönlichen Gespräche und Vorverhandlungen mit den Unternehmensvertretern – genannt »Bewerbungsgespräche«

Kapitel 7: Ihr Anspruch an die CEO-Auswahl	117
Kapitel 8: Der Höhepunkt des CEO-Auswahlprozesses: das Erstgespräch	124
Showdown und Auftakt <i>oder</i> Showdown und Schlusspunkt	124
Die gesprächsführenden und auswählenden Personen: Wer entscheidet am Ende?	127
Der äußere Rahmen indiziert die Wertschätzung.	131
Kann ein Laie virtuos Gedichte aufsagen? – Der 90-Sekunden-Spot.	132
Der Bewerber fragt und fragt und fragt und macht sich Notizen: Ein Gedankenspiel	139
Gut überlegte Fragen – für Ihre bessere Unternehmensauswahl	142
Das Vorstellungsgespräch entspricht einer Vertragsanbahnung – oder sollte es zumindest	144
Das Muster hinter den Fragerunden – Versuch einer Komplexitätsreduktion.	146
Wahrheitsliebe und die Frage: »Warum wollen Sie Ihr derzeitiges Unternehmen verlassen?«	150
Kapitel 9: Vom Umgang mit Wahrheit und Vertrauen – auf beiden Seiten	154
Echte Lügen, Betrug, Urkundenfälschung und Missbrauch von Titeln und Berufsbezeichnungen	154
Lebenslauf-Backgroundcheck und DSGVO im Rahmen des Auswahlverfahrens	157
Unautorisiert eingeholte Referenzen	161
<i>Dieselben</i> Menschen auf Unternehmens- und Kandidatenseite	162

Kapitel 10: Die Folgegespräche: Was jetzt nicht zur Sprache kommt ...	164
Ihr Informationsbedürfnis sollte unstillbar sein	165
Die wichtigste Informationsquelle: die Gespräche	172
Hartnäckigkeit im Vorstellungsgespräch: Praxisfall 2	176

Teil 3

Die letzten Etappen zum Vertragsschluss

Kapitel 11: Kalkül und zeitliches Taktieren in der Phase der Gespräche mit mehreren Unternehmen	184
Nach den Gesprächen: Kontakthalten und Gelassenheit ausstrahlen	185
Fünf Bälle jonglieren oder die Kunst, gleichzeitig mehrere Alternativen aufzubauen.	186
Vertrauen im CEO-Auswahlverfahren: Konzentration auf ein Unternehmen?.	189
Unterschreiben, aber bis Vertragsantritt und darüber hinaus weitersuchen? .	194
Kapitel 12: Ihre Auswahl des Unternehmens	200
Risiken der falschen Auswahl	200
Entscheidungsmatrix	204
Feudaler Glanz und Elend in der deutschen Provinz: Praxisfall 3	206
Kapitel 13: Der gesteckte Rahmen für die Vertragsverhandlung	213
Das aufschlussreiche Procedere bis zur Vertragsunterzeichnung.	214
Vertragsgestaltungsrecht.	216
Ausgewogene und einseitig-restriktive Verträge	217
Vertragshistorie	218
Kapitel 14: Vertragsverhandlungen: Die wichtigsten Vertragsklauseln	221
Festgehalt.	223
Variable Vergütungsbestandteile	228
Funktionsbezeichnung	229
Mitglied der Geschäftsleitung ohne Organschaft	231
Berichtslinie	232
Dienstsitz und Wohnort	233
Vertretungsmacht	235
D&O-Versicherung – auch für Prokuristen	237
Probezeit	237
Vertragsdauer	238
Kündigungsfristen	239
Vertragslaufzeiten bei Geschäftsführern und Vorständen	240

Urlaub	242
Firmenwagen	243
Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und Unfallversicherung	244
Betriebliche Altersversorgung	245
Besitzstandswahrung.	246
Change-of-Control-Klausel	248
Geheimhaltung, Arbeitnehmererfindungen, Wettbewerbsverbot, Schlussbestimmungen	249
Kapitel 15: Entscheidende letzte Gedanken	250
Sie wollen Gestaltungsfreiheit?	250
Welcher Führungstyp sind Sie?	252
Die sich rasant verändernde Realität von Wirtschaftsunternehmen, Gesellschaft und Staaten und ihre Bedeutung für Ihre Entscheidung . . .	254
Literatur- und Quellenverzeichnis	258
Register	259

CEO wider Willen: Praxisfall 1

Christian Eder*, Familienvater mit zwei Kindern, hatte gerade seinen 47. Geburtstag gefeiert, da kam – mal wieder – der Anruf eines Headhunters. Das war der Beginn einer Achterbahnfahrt, wie sie auf gewöhnlichen Volksfesten nicht geboten wird. Warum nur hatte er sich darauf eingelassen?

Doch der Reihe nach. Nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Prädikat an einer anerkannten deutschen Universität hatte Eder den Grundstein für seine Karriere gelegt. In seinen ersten fünf Berufsjahren hatte er aufeinander aufbauende kleinere kaufmännische Leitungsfunktionen in zwei mittelständischen Unternehmen inne. Danach, vor zwölf Jahren, war er, wie es später im Zeugnis hieß, in die deutsche Landesgesellschaft des internationalen Konzerns als Leiter Finanz- und Rechnungswesen eingetreten und schon nach einem Jahr zum kaufmännischen Geschäftsführer und CFO befördert worden. Mit 35 Jahren mitverantwortlich für gut 50 Millionen Euro Umsatz zu sein, war eine respektable Verantwortung, und Eder war schon in jungen Jahren finanziell komfortabel ausgestattet.

Die folgenden Jahre waren spannend: permanente Veränderungen durch kleinere Unternehmenszukäufe, SAP-Ausweitung, eine Werkschließung, landesspezifische Expansion in ein neues Geschäftsfeld – weltweite Finanzkrise inklusive! Aber Eder thronte nun als kaufmännischer Geschäftsführer schon über ein Jahrzehnt in seinem Organigramm-Kästchen – rein optisch ohne die geringste Veränderung – oben an der Spitze neben dem vorsitzenden Geschäftsführer, dem CEO, scheinbar unverrückbar, wie in Marmor gemeißelt.

Zu dieser Zeit kam der besagte Anruf des Headhunters, der gut informiert war und gleich zur Sache kam: Er habe einen Suchauftrag, der seiner Karriere wieder Schwung geben könne. Zu besetzen sei die Organfunktion des kaufmännischen Geschäftsführers, und nach präzisen Recherchen sei man auch auf ihn gestoßen:

* Alle Fallbeispiele beruhen auf wahren Begebenheiten. Selbstverständlich sind Namen, Unternehmen, Orte und so weiter verändert. Gleiches gilt auch für die Dokumente aus der Praxis wie CVs, Job Descriptions, vertrauliche Berichte, Korrespondenzauszüge und Ähnliches.

Seitenwechsel in derselben Branche zur Zuliefererindustrie, eigentümergeführter Mittelstand, das Unternehmen 35 Jahre am Markt, weitere Internationalisierung geplant und so weiter. Gesucht werde der strategische CFO, der gemeinsam mit dem CEO das Wachstum des Unternehmens vorantreibe, nicht der Number Cruncher oder der tumbe Zahlenknecht. Eder mochte diesen Slang nicht, aber der Inhalt gefiel ihm. Er zögerte, denn die genannte Umsatz- und Mitarbeiterverantwortung wäre nur ein Sidestep. Innerlich musste er schmunzeln, da er gerade selbst im Managerjargon gedacht hatte.

Der Headhunter bemerkte die kurze Funkstille und stieß nach: Nach über zehn Jahren Stagnation in ein und derselben Position könne seiner Karriere ein Wechsel und damit frischer Wind nur guttun. Er könne ihm glauben, der One-Company-Man, wie er einer sei, hätte es am Markt zunehmend schwerer. Und jetzt, da er auf die 50 zugehe, sei das eine Chance, die er sich zumindest näher anschauen sollte. Hinzu komme, dass für ihn als Manager des großen Mittelstands mit Konzernstruktur als nächste Station ein agiles Familienunternehmen, also der »echte Mittelstand«, nur von Vorteil sein könne.

CEO-TIPP

Viele Headhunter verstehen sich als »ehrliche Makler«. Vorsicht ist jedoch bei denjenigen geboten, die mit pauschalen Behauptungen die Marktgängigkeit von Kandidaten schlechtreden und sie unter Druck setzen, um sie aus Eigeninteresse zu einem Abschluss zu verlocken. Gleiches gilt für Unternehmensvertreter, die gezielt versuchen, Sie, Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität gezielt herabzusetzen.

Kurzum: Eder biss an. Er sprach mit dem Senior der Eigentümerfamilie, die den renommierten Executive-Search-Berater beauftragt hatte, sowie mit dessen Fremdgeschäftsführer, dem CEO. Er akzeptierte die nur minimal besseren Konditionen und kündigte kurz vor Quartalsende. »Reisende soll man nicht aufhalten«, sagte noch der Holding-Vorstand seines vieljährigen Arbeitgebers, bedankte sich artig und ließ ihm ein erstklassiges Zeugnis ausstellen.

Der Finanzchef und der Group-HR-Chef waren sicher nicht unglücklich darüber, dass Eder ohne Abfindung seine Karriere andernorts weiterentwickeln wollte, denn nach gut zehn Jahren war er eigentlich überfällig. Erst vor knapp einem Jahr hatte Eder widerwillig zusammen mit seinem eigenen Personalchef das vom Group-HR-Chef weltweit favorisierte Ampelsystem für Mitarbeiter und Führungskräfte auch für die deutsche Landesgesellschaft einführen müssen: Drei Jahre nach Einstellung sprang nun im HR-Controlling-Sheet die grüne Markierung auf gelb, nach fünf Jahren auf hellrot und nach sieben Jahren leuchtete ein dunkelrotes Signal. Karriereaussichten irgendwo in der Gruppe waren für Eder also gleich Null. Erst vor zwei Jahren hatte seine direkte Berichtslinie gewechselt. Von einem

M-DAX-Konzern war aus der zweiten Reihe der neue Group-CFO gekommen, der mit seinen 44 Lebensjahren und einem Fünf-Jahres-Vertrag den Sprung auf die Vorstandsebene geschafft hatte. Und ein Wechsel in die Gesamtverantwortung kam für Eder nicht infrage: Eine Business-Unit mit P&L-Verantwortung zu leiten oder allein ein kleines Tochterunternehmen, das war nichts für ihn. Dazu liebte er zu sehr seine Zahlen, sein Fach und seine, wie er meinte, Berufung, auch und gerade weil er sich zusätzlich als Stratege sah. Genau mit dieser Begründung hatte er auch schon einmal dankend dem Group-HR-Chef geantwortet, als der ihn für eine vakante Business-Unit-Leitung ins Spiel bringen wollte.

Eder konnte und sollte durch die ihm eingeräumte verkürzte Kündigungsfrist früher seine neue Aufgabe übernehmen. In dem noch schnell vorgeschalteten einwöchigen Familienurlaub fühlte er sich im Rückblick beruflich weiterhin oben auf und war positiv gespannt auf das Neue, was ihn erwarten würde. Noch ahnte er nicht, dass er sich beruflich für mehrere Jahre zum letzten Mal in geordneten Bahnen auf dieser Höhe bewegen würde. Denn kaum lag der Kurzurlaub hinter ihm und er war rechtzeitig zum Start eingetragener Geschäftsführer, da rauschte er auch schon im 80-Grad-Winkel zusammen mit dem neuen Unternehmen bergab.

Dass es solche Fallhöhen tatsächlich gab, wusste er zwar, aber nicht, wie sich der Fall anfühlt. Nach seiner Verantwortungsübernahme für das Finanzressort der kleinen Unternehmensgruppe wurde ihm kurz etwas flau, denn die Liquidität und Kreditlinie waren kaum ein Fünftel dessen, was er aus seiner früheren Landesgesellschaft gewohnt war. Als existenzbedrohend erkannte er dann aber die Tatsache, dass vor einiger Zeit der größte Rahmenvertrag gekündigt worden war. Darüber informierte ihn der CEO erst jetzt. Im Verlaufe des CFO-Auswahlprozesses war dieser Großkundenverlust mit keinem Wort erwähnt worden, weder von dem wortgewandten Headhunter noch von Eders neuem Geschäftsführerkollegen und schon gar nicht vom honorigen Senior der Familie, bei dem die ehrgeizigen Expansionspläne für die kleine Unternehmensgruppe im Mittelpunkt des mehrstündigen Gesprächs mit anschließendem Essen im Golfhotel standen. Und natürlich noch, wann der Junior so weit sein würde, um in das Unternehmen einzusteigen, die allgemeinen Branchen- und Konjunkturaussichten und so weiter.

Der nächste Schlag folgte anderntags: Der sicher geglaubte große Ersatzauftrag, den der CEO zusammen mit dem Vertriebschef verhandelt hatte, war auf den letzten Metern gescheitert. Einen Plan B gab es nicht. Das Unternehmen befand sich im freien Fall.

CEO-TIPP

Ein alternativloser Wechsel zu einem Unternehmen birgt Gefahren. Nur mit einem Unternehmen Gespräche zu führen, ist riskant. Das machen Unternehmen in der Regel auch nicht: Sie verschaffen sich ein genaues Bild von vielen Kandi-

daten. Daher sollte der C-Level-Manager beim Wechsel des Unternehmens nicht nur eine einzige ernsthafte Option haben und diese dann ohne Abwägung und Vergleich mit anderen Möglichkeiten akzeptieren. Gehen Sie, ähnlich wie die Unternehmen, Ihre Suche breit an.

Obendrein bekam Eder Mitgeschäftsführer und CEO einen Schlaganfall und würde für Monate ausfallen, wenn nicht gar dauerhaft berufsunfähig sein. Plötzlich war Eder, was er nie sein wollte: gesamtverantwortlicher Geschäftsführer! Vom Senior der Familie, dem 75-jährigen Patriarchen der kleinen Unternehmensgruppe, war keinerlei Hilfe zu erwarten, finanzielle schon gar nicht. Er kämpfte zusammen mit seinem ältesten Sohn an der Hauptfront der Gruppe mit ganz anderen Problemen. Zwei Wochen später stellte Eder als alleiniger Geschäftsführer den Insolvenzantrag, was seine Pflicht war.

Nach zwölf Jahren Finanzverantwortung im Konzernunternehmen genügten die ersten sechs Wochen seiner Verantwortung in einem insgesamt ähnlich großen Mittelstandsunternehmen und Christian Eder stand vor den Scherben seiner Karriere. Denn ein Zurück gab es natürlich nicht und ein Woandershin ebenso wenig. Wie auch? Positionen wie die seine stehen nicht in der Zeitung, und die Headhunter rufen nicht monatlich an, schon gar nicht mit der passenden Position im Angebot. Und vor allem: Nach dieser Pleite konnte er sich doch nirgendwo mehr sehen lassen.

Ihm schien nichts übrig zu bleiben, als es dem überlebenden Frosch in Aesops Fabel »Die Frösche in der Milch« gleichzutun und heftig um sein und des Unternehmens Überleben zu strampeln. Butter unter die Füße zu bekommen, das war sein Ziel. Und es gelang ihm. Nach 30 bewegten Monaten wollte die Eigentümerfamilie, inzwischen vertreten durch den auch schon fast 50-jährigen Junior, das Unternehmen abstoßen. Sie war heilfroh, dass Eder die kleine Gruppe nicht einfach hatte Pleite gehen lassen, sondern sie in einem unglaublichen Kraftakt gerettet und von sich aus schon nach einem Käufer gesucht hatte, denn eine Rückgewinnung der Wettbewerbsfähigkeit bei den geringen Skaleneffekten war frühestens mittelfristig vorstellbar. Einen strategischen Investor, eine Holding mit Sitz in Österreich, hatte Eder schon in einem längeren Prozess als einzig ernsthaften Kaufinteressenten aufgespürt. Dieser kaufte tatsächlich das Unternehmen – und kaum, dass die Unterschrift unter dem Vertrag trocken war, kürzten die neuen Herren der kleinen Unternehmensgruppe per Änderungskündigung das Gehalt von Eder um 20 Prozent.

Eder akzeptierte das nicht. Er schluckte zähneknirschend statt eines Zigtausend Euro niedrigeren Gehalts eine nunmehr kürzere Kündigungsfrist. Wohlwissend, was bald geschehen würde: Kündigung mit kürzerer Restlaufzeit zu den alten Konditionen.

Der Drehtüreffekt im CEO-Auswahlprozess: Warum Eder kaum zu Gesprächen eingeladen wurde

Nach dieser zweieinhalb Jahre dauernden Berg- und Talfahrt fühlte sich Christian Eder endgültig im Tal angekommen, Berge sah er nur noch von unten, ob er sie noch einmal erklimmen würde, schien ihm fraglich. Durch die nicht enden wollenden Sorgen und die permanente Überarbeitung innerhalb der letzten dreißig Monate war er gesundheitlich angeschlagen, aber nicht am Boden.

In dieser Verfassung drehte Eder seine Runden bei den Headhuntern. Schnell zeigte sich, dass das C-Level-Auswahlverfahren seine Tücken hat, die er noch nicht durchschaut hatte. Warum nur riefen früher die Headhunter bei ihm an und wollten jetzt, keine drei Jahre später, meist noch nicht einmal mit ihm sprechen?

Bislang hatte er nur zwei Interviews mit Headhuntern geführt. Sie waren sehr frustrierend gewesen. Gesprächspartner war bei beiden Malen nur die zweite Ebene der Personalberatungen, und es wurde überwiegend an seinem Lebenslauf herumgemäkelt.

CEO-TIPP

Manche Executive-Search-Berater geben wertvollen Rat und gute Impulse für die Neuorientierung – auch wenn sie von den Unternehmen beauftragt und bezahlt werden. Es gibt aber auch etliche, deren Lieblingsbeschäftigung es zu sein scheint, ihr Gegenüber niederzumachen. Es ist daher nicht angebracht, alles unreflektiert zu akzeptieren, was Headhunter oder Unternehmensvertreter von sich geben. Selbstredend sollten Sie auch alles genau durchdenken, was Sie in diesem Buch lesen.

Eder hatte in seinem Curriculum Vitae (CV) seine letzten Stationen beschrieben, genauso wie es in den drei Büchern stand, die er gelesen hatte, und den unzähligen Beiträgen im Internet. Doch irgendetwas an seinem CV hielt die Personalberater davon ab, ihn einzuladen. Irgendetwas schien sogar Argwohn zu erzeugen. Statt Türen zu öffnen, blockierte sein zugesandter CV den Prozess. Das Bild einer ungewöhnlichen Drehtür beschreibt seine Erfahrung recht treffend: Nach dem Verschieben seines CVs an Headhunter oder an Unternehmen auf deren ausgeschriebenen Stellen (die oft wie auf ihn zugeschnitten klangen) fühlte er sich wie beim Zugehen auf eine Drehtür, deren Glasumfassung nur einen einzigen Ein- und Ausgang hat und ihn also nach einmaliger Umdrehung wieder auf die Straße zurückbeförderte.

Das war verheerend gewesen für sein Selbstbewusstsein und sein seelisches Gleichgewicht. All seine Anstrengungen – anders als bei seiner 30 Monate währenden Unternehmensrettung – waren vergeblich. Er trat auf der Stelle, fast immer war der Zugang zum Gespräch blockiert. Postwendend kamen die Unterlagen zurück. Und so war ihm auch die Möglichkeit verbaut herauszubekommen, was an seinem CV denn nicht gefiel.

Endlich, nach etlichen Wochen, besuchte er den dritten Executive-Search-Berater in seinem Büro. Dieser war Diplom-Ingenieur und früher selbst CEO gewesen. Nach einem kurzem, freundlichen Einstieg kam er direkt zur Sache: »Ich habe Sie eingeladen, weil ich trotz Ihrer verheerend wirkenden letzten drei Jahre gespürt habe, dass Sie ein guter Mann sind, dass Sie etwas geleistet haben. Und das haben Sie mir ja jetzt im Gespräch auch gezeigt. Aber wo um alles in der Welt stehen Ihre Leistungen in Ihrem CV? Außer den üblichen, immer ähnlichen Selbstbeschreibungen wie belastbar, durchsetzungs- und führungsstark sowie analytisch, strategisch und zugleich hands-on stehen da nur noch Unternehmensnamen, Funktions- und Zeitangaben. Da hätten Sie auch gleich Ihre Original-Visitenkarten mit den Funktionstiteln untereinander kopieren können und darauf handschriftlich die Zeiträume notieren können. So geht das schon lange nicht mehr. Jedenfalls nicht, wenn Sie die 40 überschritten und auf dem C-Level etwas vorzuweisen haben.«

Dann hielt er kurz inne und ergänzte: »Das ist meine Erfahrung. Und in der Art erzähle ich das öfter Managern, die hier zum Gespräch kommen, denn das übersehen doch recht viele. Bei Ihnen kommt noch ein Spezifikum hinzu, was Ihnen zusätzlich Ihren Erfolg am Markt, das heißt bei Headhuntern und Unternehmen gleichermaßen, erschweren dürfte. Manche haben ›Fehler‹ im CV, von denen sie selbst nichts merken, die aber zu Vorbehalten führen. Das sind immer wieder andere Sachen. Bei Ihnen, so ist mein Eindruck, sticht etwas ins Auge – zumal da es Ihr letzter Arbeitgeber ist, was verunsichert: Sie schreiben etwas von ›i. I.‹, in Insolvenz, als Anhängsel zum Firmennamen. Sonst steht hier aber nichts, rein gar nichts zu dem, was anscheinend wirklich passiert ist. Das ist doch keine Story. Wundern Sie sich daher nicht, dass nach zwölf Jahren Konzernunternehmensorgan Sie fast niemand mehr anschaut mit dieser nichtssagenden 30-monatigen ›Anschlussbeschäftigung‹ bei einem Mittelständler.«

Den CV-Drehtüreffekt hatte Eder selbst verschuldet, und zwar vorwiegend durch die unbedachte Gestaltung seines CVs! Der Personalberater gab ihm das Buch *Die CEO-Bewerbung* und sagte: »Entwickeln Sie Ihren CV von Grund auf neu und besser. Das ist ein Leitfaden, der Ihnen helfen wird.« Zum Abschied fügte er noch hinzu, er solle wiederkommen, wenn er die Inhalte des Buches umgesetzt hätte, dann könne er etwas für ihn tun.

Heute weiß Eder: Die beiden entscheidenden Punkte jedes Auswahlverfahrens sind der durch den schriftlichen CV vermittelte Ersteindruck *sowie* die nachfolgenden Vorstellungsgespräche. Das klingt banal und doch hatte er gravierende Fehler gemacht. *Sein* CV jedenfalls zeigte nicht, welche Beiträge er zum Unternehmenserfolg geleistet hatte. Außerdem war seine letzte berufliche Station mit einem ›i. I.‹ am Firmennamen gekennzeichnet, was unweigerlich Argwohn her-

vorruft. Zumal dieser Hinweis gleich am Beginn des CVs stand. So hatte der CV fast immer seine beabsichtigte Wirkung verfehlt.

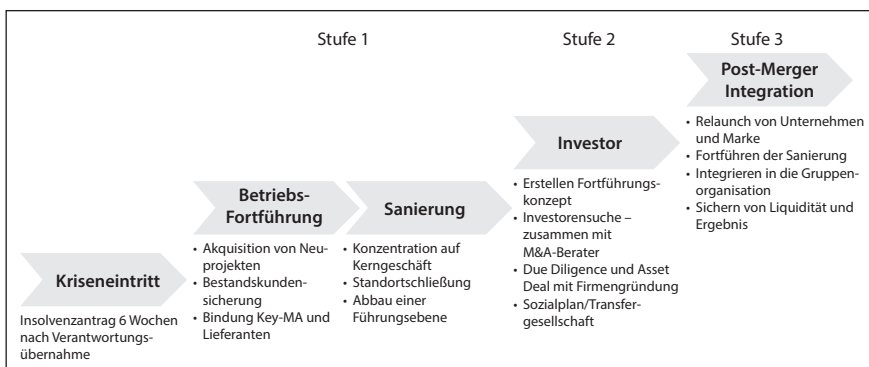
Der Dreh im CV – und im Kopf – brachte die erhoffte Wende

Christian Eder kam zu uns in die Beratung. Welches Gold wir beziehungsweise er in Händen hielten, wurde uns erst nach und nach deutlich, als wir tiefer und tiefer in seine turbulenten letzten Jahre eintauchten. Was er geleistet hatte, das gelang nur wenigen Managern: Ohne Fremdmittel – und offen gestanden auch ohne wirkliche Vorerfahrung, denn Eder war Finanzler, kein Gesamtverantwortlicher – hatte er sich und das Unternehmen gleichsam am eigenen Schopf aus dem Sumpf gezogen und statt Insolvenz einen Unternehmensverkauf zu ordentlichen Konditionen bewerkstelligt.

Wir bauten den CV komplett um: Der zwölfjährige scheinbar bewegungslosen Konzernunternehmenszeit (mit elf Jahren ohne Beförderung, weil er schon nach kurzer Bewährungsprobezeit zum Geschäftsführer berufen worden war), wurde ein Rückgrat aus Erfolgen eingezogen. So hatten auch diese elf Jahre nichts mehr mit Stagnation zu tun. Dies war ja auch nie der Fall, nur rein optisch erweckte sein alter CV diesen negativen Eindruck. Was beim schriftlichen CV zählt, ist der Eindruck, den er hervorruft, denn er ist die alleinige Entscheidungsgrundlage, ob es zu einem Gespräch kommt.

Torsius Deutschland GmbH

2016 – heute: Gesamtverantwortlicher Geschäftsführer des deutschen Tochterunternehmens der Kanettli Invest AG, Schweiz



Krisenmanagement: Turnaround mit nachfolgendem Unternehmensverkauf

Der CV-Ausschnitt der vorigen Seite zeigt Eders jüngste Zeit als CEO. Mit wenigen, treffenden Worten zur Sanierung und dem Unternehmensverkauf im Rahmen der Stationenübersicht ist die Grafik der brillante Beginn auf der ersten Seite und als Übersicht aller wesentlichen Erfolgsbeiträge der krönende Abschluss seines CVs.

Diese sehr verdichtete Grafik nahm zwar weniger Platz ein als die Erfolgsdarstellung der Konzernunternehmenszeit – ein wenig auch, weil die Zeiträume im Verhältnis 4:1 waren, was sicherlich nicht maßgeblich ist. Entscheidend war aber nicht die Größe, sondern der Inhalt. Diese Grafik war zudem ein echter Hingucker, selbst am Ende eines vierseitigen CVs. Sie zwang die Empfänger regelrecht dazu, wenigstens einen Blick darauf zu werfen, denn der Leser will verstehen, welche stufenweise Aufwärtsentwicklung da stattgefunden hat. Und schon mit einem ersten Blick auf die wohl durchdachten Textpfeile wird er förmlich in die inhaltliche Auseinandersetzung hineingezogen. Natürlich entsprachen die Inhalte absolut der Wahrheit (übrigens ebenso wie alle Fallbeispiele, die in diesem Buch dargestellt sind; sie sind alle original, aber selbstverständlich anonymisiert).

In seinem früheren CV hatte Eder aus Unkenntnis vollkommen auf eine inhaltliche Darstellung dieser Zeit verzichtet. Stattdessen hatte er lediglich an den Firmennamen ein verschämtes »i. I.« angefügt, damit die ganze Sache möglichst nicht auffiel. Er hatte geglaubt, nur Erfolge seien »gut verkaufbar«, und die hatte er den Gesprächen vorbehalten und nicht schriftlich aufführen wollen. Seine durchlittene »Talfahrt auf der Achterbahn« dagegen müsse er schönreden, wenn er hiernach gefragt werden würde, am besten Einzelheiten verschweigen. Durchgemachte Krisen sind jedoch keineswegs von vornherein Misserfolge, sondern im Idealfall Auszeichnungen. Diese Leiderfahrungen beziehungsweise der erfolgreiche Umgang mit enormem Druck werden heute gerne mit dem Fachbegriff Resilienz für Widerstandsfähigkeit belegt.

Wir wissen noch genau, wie Eder aufblühte, als wir gemeinsam die Inhalte zusammentrugen und dann die Grafik entwickelten. Nun konnte er die rund drei Jahre aus einem gänzlich anderen Blickwinkel sehen – und bewerten! Wir betrachteten diese Existenzkrise, wie sie begonnen, sich weiterentwickelt hatte und am Ende ausgegangen war: positiv. Schon Epiktet fasste diesen neuen Blick auf eine Sache treffend zusammen: »Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinungen, die wir von den Dingen haben.«

Die ganze harte, kräftezehrende und gesundheitsaufreibende Zeit, die Christian Eder gerade erst hinter sich hatte, konnte er nun ganz anders bewerten. Er hatte etwas wirklich Wertvolles geleistet: Einige Mitarbeiter hatten zwar gehen müssen, ein Standort war geschlossen worden, aber das Unternehmen, die Marke und viele Arbeitsplätze hatte er retten können. Und für die Eigentümerfamilie

hatte er einen ansehnlichen Verkaufspreis erzielen können, wo andernfalls mit der Insolvenz alles verlorengegangen wäre und zusätzlich der gute Ruf der gesamten Unternehmensgruppe gelitten hätte.

In der Psychologie und im Konstruktivismus wird das Reframing genannt: die Fähigkeit, ein Verhalten oder eine Situation aus einer neuen und damit unterschiedlichen Perspektive zu beleuchten. Sie macht unseren Geist frei und beweglich. Und das überträgt sich natürlich auf unser Gegenüber.

CEO-TIPP

Durchforsten Sie Ihren CV und prüfen Sie dort, wo die Dinge (zunächst) nicht liefen, wie sie sollten, ob Sie einen *anderen* wahrheitsgetreuen Blick auf die Ereignisse werfen können. Dieses als Reframing bezeichnete Vorgehen, Ereignisse, Phänomene oder auch Informationen in einem anderen Zusammenhang zu sehen, als der, den wir ihnen spontan geben, kann auch bei der CV-Aufbereitung zu entscheidenden Verbesserungen führen.

Eder stellte für sein späteres Gegenüber nicht nur seine verschiedenen Beiträge zu Unternehmenserfolgen konzentriert in seinem neuen CV dar, sondern auch die Vielfalt seiner Erfahrungen. Das ist keineswegs so selbstverständlich, wie es zunächst klingt. Für die Entscheider im CEO-Auswahlprozess ist es schon während der CV-Sichtungsphase – und natürlich auch später in den Gesprächen – wichtig, dass der Kandidat seine kontextbezogene Diversität, also die Vielfalt seiner Erfahrungen in sehr unterschiedlichen Unternehmensphasen und verschiedenen Unternehmensgrößen beziehungsweise -typen sowie Eigentümerstrukturen auf den Punkt bringt.

Spätestens auf dem C-Level werden zu Recht diejenigen Unternehmenslenker bevorzugt, die nachweislich »schon sehr viel Unterschiedliches erlebt haben«, Ereignisse, Konjunktur- und Unternehmensphasen sowie Strukturen, die das suchende Unternehmen jetzt schon beschäftigen oder die es in Zukunft beschäftigen könnten. Da sind einseitige Erfahrungen nicht von Vorteil. Wer zum Beispiel schon viele Sanierungen erfolgreich durchgeführt hat, ist sicherlich ein Könnler auf seinem Gebiet. Was aber, wenn die Konjunktur wieder brummt und sich die Branche vor Aufträgen kaum retten kann? Wird er dann erfahren genug sein, stattliche EBIT-Margen hoch zu halten und zugleich eine zügige Expansion mit hohen, die Wettbewerbsfähigkeit sichernden Investitionen durchzuziehen? Vielleicht. Erfahrung hat er damit aber nicht! Gleiches gilt mit umgekehrten Vorzeichen natürlich für den einseitig bewährten Aufbau- und Expansions-CEO. Wer – wie virtuos und solide auch immer – während seiner Karriere immer nur neue Geschäftsfelder aufgebaut, neue Länder angegliedert und fleißig Organisations- und Mitarbeiterstrukturen errichtet hat, wird sich zu Recht fragen lassen müssen, ob bei ihm die Entscheider entspanntes Zutrauen

en haben können, dass er ebenso gekonnt wie die verantworteten Expansionen auch eine irgendwann einmal eintretende Krise bewältigen wird. Schließlich ist ihm das noch nicht passiert.

Eder überließ es nicht dem Zufall, ob die Leser des neuen CVs seine vertrauensstiftende Erfahrungs- und Erfolgsdiversität allein schon durch aufmerksames Lesen bemerken würden. Daher fasste er seine erlebten Eigentümerstrukturen, Unternehmensgrößenordnungen in einer Tabelle zusammen und hob damit auch die erlebten Wechselfälle der geplanten und ungeplanten Unternehmensentwicklungen hervor.

Erlebte Eigentümer-Strukturen	Mitgestaltete Unternehmensphasen
<ul style="list-style-type: none"> • Mittelständisches Industrieunternehmen in Familienbesitz • Eigenständiges, nicht integriertes Tochterunternehmen in Mischkonzern • Internationale Unternehmenszentrale eines börsennotierten Konzerns 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbauphase, Expansion, Akquisition und Integration (Post Merger), Reorganisation • Insolvenz, Sanierung, Sozialplan, Transfergesellschaft, Investorensuche • Due Diligence und Asset Deal mit Unternehmensverkauf

Tabelle: Erfahrungs-/Kompetenz-Matrix

Die meisten Menschen sind eher risikoavers. Dies scheint auch für Bei- und Aufsichtsräte zu gelten, für Group-CEOs und all die anderen Mitentscheider im CEO-Auswahlverfahren. Dass das weitgehende Vermeiden jeglicher Risiken weit verbreitet ist, bestätigt auch die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In der Praxis zeigt sich dies unter anderem darin, dass der überwiegende Anteil aller Hierarchieebenen aus dem Unternehmen selbst befördert wird. Freilich ist dies nicht der einzige Grund dafür, so zu verfahren, aber einer der gewichtigsten – frei nach dem Motto: Den kennen wir doch. Eder CV war durch präzise Darstellungen – und zwar so, dass man es kaum überlesen konnte – seiner bisherigen Erfolge und seiner breiten Erfahrungsdiversität imstande, erstes Vertrauen aufzubauen und somit etlichen Lesern Lust auf ein persönliches Kennenlernen zu machen.

Dies war für Eder umso wichtiger, da ein von außen kommender Kandidat im Hinblick auf die Risikoaversion natürlich im Nachteil gegenüber einem internen Bewerber ist. Für ihn war der frühzeitige Aufbau von Vertrauen in seine Qualitäten essenziell. Mit herkömmlichen CVs ist dies selten zu leisten.

Freilich ist das Nichtaufweisen beziehungsweise Nichtaufweisen-Können von Diversität kein K.O.-Kriterium. Es darzustellen, wenn man hierüber verfügt, ist aber ein Gebot der Klugheit. Und wer wie Eder und die meisten, die