JÜRGEN NEBEL
NANE NEBEL

Die CEO Bewerbung

Karrierebeschleunigung *ohne* Netzwerk und Headhunter

3., komplett überarbeitete Auflage

campus

Inhalt

Einleitung

Ihre Strategie ist falsch ... 11

Teil 1
Für CEOs gelten andere Bewerbungsregeln ... 17

Mit neuer Strategie zum Erfolg! ... 19
Praxisfall 1: Welche Karrierechancen sind noch drin? ... 19
Praxisfall 2: Überwinden der Branchengrenzen mit 53 Jahren ... 23
Praxisfall 3: Kein Profil wie aus dem Lehrbuch ... 27
Ausgangsbasis und methodische Grundlagen dieser Bewerbungserfolge ... 29

Teil 2
Die sieben Prinzipien der CEO-Bewerbung ... 35

Prinzip 1
Souveränität, Autonomie, Wahlfreiheit ... 37
Mehr Souveränität durch bessere Auswahl ... 40
Zielgruppenorientierung ... 42
»Dann sind Sie am Markt verbrannt!« ... 44

Prinzip 2
Performance: Erfolgsdarstellung ... 49
Die vier Stufen der Erfolgsdarstellung ... 51
Der Köder muss dem Fisch schmecken ... 61
KISS vs. »Mehr kann auch besser sein!« ... 65

Prinzip 3
Transparenz 69
Transparenz nach innen 69
Transparenz nach außen 80
Mit umfassender Transparenz sich für das richtige
Unternehmen entscheiden 89

Prinzip 4
Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Authentizität 93
Wider das Prinzip »Sie müssen sich gut verkaufen!« 95
Die drei Stufen, der Wahrheit näher zu kommen 100

Prinzip 5
Emotionalität 107
Emotionalität in Ihren Unterlagen:
Ihre »Beiträge zum Unternehmenserfolg« als Performance-Geschichten 109
Emotionalität im Bewerbungsgespräch:
Humor und Leidenschaft 116

Prinzip 6
Augenhöhe 119
Mythos Motivationsschreiben 121
Wechselseitige Motivationsergründung 123
Stolperfallen für Augenhöhe: Servilität und Auftrumpfen 128

Prinzip 7
Strategie & Kybernetik 135
Ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg 136
Überprüfung am Markt 138
Praxisfall 4: Alles erörtert im Vorstellungsgespräch – nur nicht
die Hidden Agenda der mächtigsten Seilschaft im Unternehmen 145

Teil 3
Schritt-für-Schritt-Anleitung zur völligen Neuentwicklung Ihres CV ... 155

Selbst machen! ... 157

Wie und wie lange lesen Entscheider die vorgelegten CVs und entscheiden: »einladen oder nicht?« ... 159

Wie viel Zeit sollten Sie in die Entwicklung Ihres CV investieren? ... 163

Was Ihnen ein Spitzen-CV außer Einladungen und Vertragsangeboten noch bringt – und was er im Hinblick auf mitlesende »Stakeholder« enthalten sollte ... 167

Die CV-Abschnitte Punkt für Punkt ... 171
Deckblatt – weil man das so macht? ... 172
Die Überschrift mit den zentralen Informationen in zwei Zeilen ... 176
Ihr Foto ... 177
Manager-Charakteristik ... 178
Angestrebte Unternehmensfunktionen ... 182
Berufliche Stationen ... 183
Führungsverantwortung und Berichtslinien ... 197
Internationale Verantwortung und interkulturelle Erfahrung ... 198
Gewichtete Funktionserfahrung ... 202
Erfahrungen mit unterschiedlichen Eigentümerstrukturen, Unternehmensphasen, Branchen und Methoden: die Erfahrungs- und Kompetenzübersicht ... 204
Führungsstil und Persönlichkeit ... 207
Engagement und Auszeichnungen ... 209

Schlusswort ... 211

Literatur ... 214

Register ... 215

Die Autoren ... 220

Prinzip 1

Souveränität, Autonomie, Wahlfreiheit

»Nur wer die Wahl hat, hat keine Qual.«
Sprichwort-Abwandlung

Idealerweise lautet die Devise: selbst auswählen – nicht ausgewählt werden! Das gelingt Ihnen jedoch nur, wenn Sie Karrierefalle Nummer eins vermeiden, nämlich den Glaubenssatz: »Gute Manager lassen sich ansprechen!«

Frage: Wie sind Sie in Ihre jetzige Position gekommen? Und in die davor? Und davor? Wie haben Sie Ihre erste Anstellung nach Lehre und/oder Studium erlangt?

Die meisten CEOs, CFOs, COOs, CIOs, CHROs, CMOs, CROs, CSOs – und was es an C-Level-Positionsbezeichnungen noch so geben mag (allein für CSO gibt es mindestens sechs Bedeutungen: Chief Sales Officer, Chief Strategy/Strategic Officer, Chief Security Officer, Chief Service Officer, Chief Social Resonsibility Officer und Chief Sustainability Officer) – überhaupt viele der Führungskräfte, die heute zwischen 150 000 und 250 000 Euro im Jahr verdienen, haben sich wenig bis gar nicht um ihre jeweils nächste Position bemüht. Warum auch? Sie wurden einfach angesprochen – von Headhuntern, ehemaligen Chefs, früheren Kollegen … Gelegentlich haben sie sich auch einmal aus ungekündigter Position mit Sperrvermerk auf eine Ausschreibung in Print- oder Onlinemedien beworben. Diese haben sie eher zufällig entdeckt, weil sie doch einmal schauten, was so am Markt angeboten wird. Oder sie wurden empfohlen – einige schon von ihrem Professor –, sodass sie nicht einmal für die Erstanstellung Initiative ergreifen mussten. Das tut dem Ego gut! Man ist zudem in der besseren Position: *Andere* bemühen sich um einen, wollen Termine, machen Angebote.

Darauf sind die meisten stolz. Fatal ist es jedoch, wenn sie daraus schließen, dass »gute Manager« es nicht nötig haben, sich aktiv um Angebote zu bemühen. Sie glauben dann, das müssen nur solche, die weniger gut sind, denn die werden ja nicht oder nur selten gefragt.

Wie von selbst drängt sich der folgenschwere, weil *falsche Umkehrschluss* auf: Wer aktiv wird, auf den Markt zugeht, ist nicht gut. Dieser Trugschluss schnürt den Großteil potenzieller Karrierechancen ab! Denn die Minimierung auf passives »Sich-ansprechen-Lassen« – oft ergänzt um das verschämte »Im-Beziehungs-

netzwerk-Schlendern« – ist eine gängige freiwillige Selbstbeschränkung, die ganz sicher nicht zum vollen Ausschöpfen der Möglichkeiten führt.

CEO-TIPP
Karrierefalle Nummer eins dürfte der Glaubenssatz sein: »Gute Manager werden angesprochen – sie sprechen nicht selbst an!« »In Schönheit sterben« muss nicht gleich die unerwünschte Folge solch vornehmer Zurückhaltung sein. Aber ganz sicher bezahlen Manager solche bisweilen dünkelhafte Reserviertheit mit deutlich weniger Karriereoptionen, als ihren kontaktfreudigeren Konkurrenten geboten werden.

Und dennoch meinen diese »guten Manager«, das Heft in der Hand zu halten. Doch sind sie wirklich Herr des Verfahrens? Natürlich nicht! Denn sie *werden* angesprochen und ausgewählt, sie wählen nicht selbst aus. Zwar meinen diese »gefragten Manager« sogar, den Überblick über ihre Marktattraktivität zu haben. Denn sie führen häufig Strichlisten, wie oft sie im Jahr von Headhuntern angerufen wurden, haben sogar noch eine Extrarubrik in ihrem »Karriereordner«, von welchen Vakanzen sie über ihr Kontaktnetz gehört haben, die sie mit gewisser Wahrscheinlichkeit auch bekommen könnten. Aber auch damit sind sie noch nicht Herr des Verfahrens, geschweige denn haben sie annähernde Transparenz oder auch nur einen ungefähren Eindruck von ihren Marktchancen, also konkreten Optionen zu einem konkreten Zeitpunkt X. Denn Headhunter-Anrufe sind ebenso zufällig wie die »Vakanzentransparenz« allein aufgrund verstreuter Kontakte. Mit Strategie und Systematik hat all dies nichts zu tun!

Erstaunlich genug: Dieselben Manager, die sonst zu Recht immer darauf erpicht sind, im Unternehmensalltag das Heft des Handelns in der Hand zu halten, die Dinge nach *ihren* Zielen und Vorstellungen durchzusetzen, sie lassen sich auf einmal – noch dazu in eigenen Angelegenheiten – fremdbestimmen, sie *lassen* sich ansprechen. Diese erfolgsverwöhnten Manager *verlassen* die Deckung nur, wenn sie plötzlich suchen müssen, beispielsweise weil ein Merger sie aus »ihrem« Unternehmen gefegt hat oder sie mit dem neuen Chef nicht klarkommen. Und dann begeben sie sich meist zum ersten Mal in ihrem Berufsleben auf »Bewerberniveau« hinab. Sie melden sich mit ihren Lebensläufen und Zeugnissen auf eine Stellenausschreibung für C-Level-Manager oder Führungskräfte, hoffend, dass sie schon auf das A-Häufchen gelangen und zum Gespräch »geladen« werden. Dann aber werden diese Manager, die zu *handeln gewohnt sind, behandelt und* Auswahlverfahren unterworfen, Auswahlprozedere, deren Spielregeln sie nicht kennen. Denn sie wissen nicht, wer nach welchen Kriterien auswählt, wann die erste und jeweils die nächste Gesprächsrunde ansteht, wer hieran teilnehmen wird und warum oder welche Hidden Agendas es überhaupt gibt.

CEO-TIPP

Passives Erdulden von fremdbestimmten Bewerbungsverfahren sollte erfolgsverwöhnten Managern eigentlich fremd und sogar zuwider sein – ist es aber meist nicht. Das Erdulden zu vermeiden und die Machtasymmetrie elegant wieder auszubalancieren, ist allein eine Frage der Strategie.

Dasselbe gilt natürlich auch, wenn sich die Manager unter Verweis auf frühere Kontakte, »auf Empfehlung«, bewerben oder schnörkellos direkt, also aktiv bei Headhuntern und Executive-Search-Beratern melden. Auch dort halten *andere* das Heft in der Hand und bestimmen die Spielregeln, nach denen gespielt wird. Manchmal sind es die Headhunter, selten die Personalverantwortlichen, die in Anzeigen genannt werden. Meist sind die wirklichen Entscheider zunächst im Hintergrund und damit dem Bewerber unbekannt. Festzuhalten ist: Die jobsuchenden Manager jedenfalls sind es nicht, die die Spielregeln bestimmen! Also werden Sie die Spielregeln auch dann nicht bestimmen können, wenn Sie die hier beschriebene Vorgehensweise systematisch umsetzen; aber wenn aus den fremden Spielregeln Spielchen werden sollten, können Sie sich viel entspannter als zuvor aus diesen verabschieden: Souveränität, Autonomie, Wahlfreiheit lautet nicht nur das erste Prinzip, es ist auch ein Versprechen. Spielchen können die »unsauberen« Unternehmen mit anderen Kandidaten veranstalten, Sie können sich dem ohne Schaden entziehen, denn Sie haben noch andere Optionen.

Und wie Sie die von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlichen Spielregeln erkennen und schnell für sich nutzen können, um am besten durch das Labyrinth der verschiedenen C-Level-Bewerbungsverfahren ans Ziel zu gelangen, beschreiben wir in unserem Buch *Die CEO-Auswahl*. Auch dieses Buch gibt aus der Praxis heraus entwickelte, umsetzbare Tipps und Empfehlungen. Das Buch, das Sie in Händen halten, konzentriert sich auf den ersten Schritt: auf das Entwickeln der richtigen CEO-Unterlagen und die besten Wege zu den Entscheidern. Um es zusammenzufassen: Bessere, weil wirksamere Unterlagen sind die eine Voraussetzung für eine sehr erfolgreiche berufliche Neuorientierung. Vertriebswege, die den »verdeckten Stellenmarkt« weitgehend transparent machen und dort die Entscheider erreichen, sind die andere Voraussetzung. Wir sind natürlich nicht gegen die herkömmlichen Vertriebswege. Nutzen Sie gerne weiterhin Kontaktnetze und Personalberatungen, sie erfüllen eine wichtige Funktion, oder bewerben Sie sich auf Stellenanzeigen. Jedoch erreichen unsere Klienten über ihr eigenes Kontaktnetz oder durch Stellenanzeigen-Bewerbungrn – mit denselben aufmerksamkeitsstarken Unterlagen, die auch dort die Erfolgsaussichten deutlich erhöhen – nur etwa 5 Prozent ihrer dann absolvierten Erstgespräche. Manche verzichten daher von vornherein auf diese Vertriebskanäle.

Wenn Ihnen Souveränität, Autonomie und Wahlfreiheit wichtig sind, dürfen sich Ihre Aktivitäten nicht darin erschöpfen. Gehen Sie darüber hinaus, das ist die Botschaft dieses Buchs. Entwickeln Sie bessere, deutlich wirksamere Unterlagen und sprechen Sie damit gezielt Ihre Zielgruppenunternehmen an.

Mehr Souveränität durch bessere Auswahl

Fehlende Gleichzeitigkeit ist ein weiteres Dilemma: Wenn Manager ein einigermaßen ansprechendes Jobangebot erhalten, nehmen viele aus Angst diese erste sichere Option, weil gleichzeitig keine weitere besteht. Sie können nicht wissen, ob und wann gegebenenfalls eine zweite, gar eine dritte kommen wird. Menschlich verständlich – unter Karrieregesichtspunkten ungünstig! Denn mit souveräner Auswahl hat dies nichts zu tun.

CEO-TIPP
Souveräne Karrieregestaltung setzt voraus, dass der C-Level-Manager gleichzeitig mehrere Optionen vorliegen hat. Das gelingt mit herkömmlichen Karrieremethoden selten und wenn, geht es über zwei Alternativen, die sich zur selben Zeit eröffnen, fast nie hinaus.

Warum muten sich C-Level-Manager das zu? Warum lassen gestandene Führungskräfte zu, dass sie nicht mehr auf Augenhöhe agieren? Vom Agieren aus überlegener Position, von der aus sie bislang auf ihrer Hierarchieebene handelten, ganz zu schweigen. Die dickfelligeren, weniger strategisch vorgehenden Manager unter den Führungskräften mögen das fremdbestimmte Prozedere noch selbstsicher lächelnd wegstecken.

Für alle aber gilt: Sie haben zum Zeitpunkt X gar keine oder meist nur *eine* echte und belastbare Alternative. Die lediglich vorgeschützten weiteren »Optionen« sind hier nicht gemeint, also diejenigen, die zu Zwecken des besseren Taktierens nur den Anschein der Souveränität vermitteln sollen, damit man in der Verhandlung nicht den Eindruck der Alternativlosigkeit erweckt – mit all den sich unmittelbar hieraus ergebenden Nachteilen der schwächeren Verhandlungsposition. Beispielsweise akzeptieren manche C-Level-Manager Vertragsangebote, die lediglich in Aussicht stellen, auf der gewünschten Hierarchieebene zu arbeiten. Sie enthalten dann unbestimmte Klauseln wie »erst nach einer Zeit der Einarbeitung« oder »so bald unternehmensintern die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen sind«. Zunächst wäre ihre Verantwortung also kleiner als angestrebt oder sogar geringer als bisher. So etwas akzeptiert man nur, wenn man keine andere Wahl hat. Erfahrungsgemäß kündigt der Arbeitgeber dies zwar an,

schreibt es bisweilen sogar – rechtlich unverbindlich – in den Vertrag, doch viele werden den nächsten »versprochenen« Schritt nicht machen, weil der Vorgesetzte oder der Eigentümer wechselt, die Konjunktur sich verschlechtert oder was auch immer so an Risiken auf dem Weg lauert. Kurzum, nur wer die Wahl hat, ist in der Position, sich besser nicht auf derartige Versprechungen einzulassen. Wer souverän auftreten kann, wer die Wahlfreiheit hat, kann mit seiner Performance auf den Markt gehen und aus Optionen wählen, die ohne Versprechungen auskommen.

CEO-TIPP

Die nächste Hierarchieebene sollte am ersten Tag im neuen Unternehmen eingenommen werden – nicht erst aufgrund mündlicher Versprechungen oder vertraglicher Absichtserklärungen sechs oder zwölf Monate nach dem Start. Die Souveränität, sich nicht auf solche »Spielchen« einzulassen, kommt nur mit realen Jobalternativen.

Noch einmal: Warum also muten sich Manager dieses Prozedere und die damit verbundenen Risiken zu? Warum lassen sie sich auf alternativlose oder alternativarme Verhandlungspositionen, schlimmer noch entsprechende Lebenssituationen ein? Bislang erfolgsverwöhnte C-Level-Manager und andere Chefs der ersten Führungsebene lassen dies aus einem einfachen Grund zu: Sie wissen keinen Weg, sich in kurzer, überschaubarer Zeit mehrere verhandelbare Alternativen zu *verschaffen*. Wenn diese Führungskräfte, aus welchen Gründen auch immer, zügig eine neue Aufgabe übernehmen wollen, haben sie kein Jobangebot oder nur ein sehr beschränktes. Die erwähnten Strichlisten der Headhunter-Anrufe und die Vakanzen bei der Konkurrenz oder in anderen Branchen, von denen sie immer wieder mal gehört haben, verteilen sich auf einen größeren Zeitraum. Das wird ihnen schlagartig bewusst – und damit die Relativität bislang sicher geglaubter zahlreicher Alternativen. Denn will der Manager *jetzt* oder *demnächst* wechseln, reduziert sich die Strichlistenauswahl auf einmal deutlich. Fasst die suchende Führungskraft nach, entpuppen sich etliche Headhunter-Anrufe und Vakanzen aus dem Kontaktnetz doch als vage, nicht passend oder schon wiederbesetzt. Und in den Print- und Onlinemedien sind »plötzlich« nur Vakanzen, die gar nicht oder kaum passen.

CEO-TIPP

Wenn es darauf ankommt, schmelzen belastbare Jobangebote wie Schnee in der Sonne. Geben Sie sich nicht dem unbestimmten »Bauchgefühl« hin, dass Sie im entscheidenden Moment über mehrere Alternativen verfügen werden. Bearbeiten Sie stattdessen aktiv selbst den Markt.

Noch passiver und damit ausgelieferter, um nicht zu sagen demütigender erleben die jobsuchenden Manager die Situation, wenn sie ihr Profil, oft kostenpflichtig, in elektronischen Jobbörsen, auf Headhunter-Websites oder direkt bei Großunternehmen einstellen sollen. Da kleben sie dann an einer Litfaßsäule, können, zwar anonym, aber doch von jedermann bestaunt werden und harren der Dinge, die da hoffentlich kommen mögen. In Teilen der gegenwärtigen Ratgeberliteratur ist zu lesen, man brauche so nicht mehr auf Stellenangebote zu reagieren, denn man *lasse* sich elegant ansprechen, der Jobsuchende erzeuge so eine Sogwirkung – was besonders souverän klingt. Nur leider erfüllt sich dieses Versprechen meist nicht einmal bei einem einfachen Abteilungsleiter. Gänzlich absurd ist es, so einen Rat einem gestandenen C-Level-Manager zu erteilen. Die Mär des omnipräsenten Internets samt der dazugehörigen außenstehenden Macht, die Deus-ex-machina-gleich für die Lösung des Managerproblems sorgt, eine ansprechende neue Aufgabe zu finden, ist so rührend wie naiv. Sie ist einfach außerhalb jeglicher Wahrscheinlichkeit und soll daher hier nicht weiterverfolgt werden.

CEO-TIPP
Jobbörsen und Businessnetzwerke halten für Manager nicht, was sie versprechen! Verlassen Sie sich nicht darauf anzunehmen, Unternehmen würden in großem Umfang versuchen, die erfolgsentscheidenden C-Level-Positionen zu besetzen, indem sie die in Masken gepressten CV-Profile nach möglicherweise Passendem durchforsten.

Zusammenfassend lässt sich die Frage, warum es gestandene Manager zulassen, plötzlich unter Druck zu geraten angesichts der aufkeimenden Erkenntnis, dass viele der Angebote und Vakanzen weder hieb- noch stichfest sind, ganz einfach beantworten: weil sie keine Alternative kennen.

Zielgruppenorientierung

Dabei könnten sich alle Führungskräfte Alternativen schaffen; Alternativen, die etwa eine fünffach größere Wahlmöglichkeit eröffnen als das oben beschriebene Standardverhalten der meisten suchenden Manager. Es ist eine Alternative, die Managern aus ihrem Unternehmensalltag vertraut ist und die sie dort sehr wohl auch nutzen. Aber in eigenen Angelegenheiten kommen sie meist nicht auf die Idee, ein bewährtes Verhalten analog anzuwenden, weil ihnen das Know-how dazu fehlt: Es ist das Zielgruppendenken. Jeder Vertriebschef, jeder gesamtverantwortliche Geschäftsführer oder Vorstand, jeder Einkäufer beim strategischen,

selbst beim operativen Einkauf denkt in Zielgruppen. Auch jeder Personalchef denkt in Zielgruppen, wenn er aufgrund einer definierten Job Description Mitarbeiter rekrutiert. Selbst der Finanzchef sucht sich seine WP-Gesellschaft, seine Rechtsanwaltssozietät oder seinen Steuerberater anhand von spezifischen Zielgruppenkriterien aus – jedenfalls wenn er sich neu orientiert – *und spricht sie an!* Je nach Funktion sind die verantwortlichen Manager sogar gezwungen, mindestens drei Bewerber vorzustellen, von drei Beratungs-, Logistik-, Cateringgesellschaften, Vermietern oder Softwarehäusern konkrete Angebote eingeholt zu haben (und gegebenenfalls noch viele mehr vorgeprüft zu haben). Compliance-Richtlinien und diesen zugeordnete Regelwerke fordern dies in vielen großen und mittelständischen Unternehmen, um Missbrauch oder Leichtfertigkeit zu begegnen.

CEO-TIPP
Märkte werden vom Denken in Zielgruppen beherrscht, auch der Arbeitsmarkt und damit der Markt der C-Level-Manager. Berücksichtigen Sie daher die Markteigenschaften des C-Level-Arbeitsmarktes und kaprizieren Sie sich nicht auf vereinzelte Vakanzen, die mehr oder weniger zufällig identifiziert werden.

Und noch immer erkennen die meisten Manager trotz dieser ihnen wohlbekannten Zielgruppenstrategie keine Analogie und Alternative für sich selbst. Soll ich wirklich meine Bewerbungsmappe mit CV, Zeugnissen und womöglich Referenzen ungefragt an die Zielgruppe der mich interessierenden Unternehmen schicken? Ja und nein!

Erstens: nein! Unverlangt vorgelegte Mappen liest sowieso niemand, nicht einmal Manager aus der Personalabteilung – jedenfalls in aller Regel. So erreichen Sie Ihre Zielgruppe natürlich nicht – abgesehen davon, dass dies alles andere als selbstbewusstes Ansprechen auf Augenhöhe ist. Kommt es doch vor, wird es als ein dem C-Level im Grunde unangemessenes, typisches »Bewerberverhalten« empfunden, besonders wenn es dann auch noch garniert ist mit dem üblichen, egozentrischen Bewerber-Kotau »Ich suche eine neue Herausforderung«, »Ich bin mir sicher, Ihre Erwartungen erfüllen zu können/Ihr Unternehmen erfolgreich managen zu können« und dergleichen selbstbezogenen bis unterwürfigen Floskeln mehr. Aber nicht nur selbstbezogen und selbstetikettierend bis unterwürfig, sondern auch überzogen sind viele dieser sattsam bekannten Formulierungen. Wie will der Bewerber ohne persönliche Gespräche, allein auf Basis von Geschäftsberichten, Unternehmens-Website und so weiter wissen, gar »sicher sein«, dass er ein bestimmtes Unternehmen erfolgreich führen oder eine mutmaßliche Position voll engagiert und erfolgreich ausfüllen würde?

CEO-TIPP
Systematisches Karrieremanagement transferiert Erfolgsmethoden aus anderen »Fahndungsdisziplinen«: Einer Rasterfahndung gleich durchkämmen Sie Ihre Zielgruppen nahezu vollständig auf der Suche nach den verdeckten Karriereoptionen, die genau auf Sie passen.

Zweitens: aber ja! Ja, schreiben Sie direkt die Unternehmen an. Nur eben anders, nicht mit einer Bewerbungsmappe, denn gut 80 Prozent aller offenen Managementpositionen werden nicht offen ausgeschrieben und dennoch besetzt! Diese können Sie unmöglich über Ihr Kontaktnetz identifizieren, weil das Kontaktnetz von *jedem Menschen* »lückenhaft« ist. Zudem kennt niemand seine Zielgruppe vollständig geschweige denn verfügt jemand zu allen über tragfähige Kontakte. Voraussetzung sind gute Firmendatenbanken wie Bisnode, Kompass und andere. In manchen Fällen genügen diese nicht, dann helfen aber meist Spezialdatenbanken weiter.

CEO-TIPP
Nicht Kompetenzen oder Qualifikationen entscheiden – entscheidend ist die Performance!

Ihre individuellen Zielgruppen (Branchen, Umsatzgrößen, Regionen) können Sie für sich bezüglich konkreter, jetzt freier Positionen nur transparent machen, wenn Sie – statt mit einer unverlangten Bewerbungsmappe womöglich an den Personalchef – sich persönlich und vertraulich mit einem Schreiben an die *Entscheider* der Sie interessierenden zielgruppenspezifischen Unternehmen wenden. Und zwar mit dem Einzigen, was Unternehmenslenker und Unternehmenseigentümer wirklich interessiert: mit Ihrer Performance! Es ist hier nicht anders als im Unternehmensalltag auch.

Halten wir also fest: Sie erreichen Souveränität, Autonomie und Wahlfreiheit, wenn Sie Ihre Zielgruppe genau definieren und aktiv richtig ansprechen. Das bedeutet auch, breit an die Zielgruppe heranzugehen: Je größer die Stückzahl Ihrer Initiativbewerbungen ist, desto größer sind Ihre Chancen, den Markt aufzudecken. Und lassen Sie Ihre Erfolge für sich sprechen.

»Dann sind Sie am Markt verbrannt!«

Oft geht es bei Warnungen, die die Wörter »Markt« und »verbrennen« enthalten, um Immobilien! Was ist gemeint, wie passiert so etwas? Eine gängige Definition lautet: »Verbrannte Immobilien sind Immobilien, die mit einem überzogenen

Kaufpreis an den Markt gebracht werden, für die sich über viele Monate kein Käufer finden lässt und dann mit einer fast nicht enden wollenden Preisspirale nach unten letztendlich verhökert werden.«

Und was hat das mit der C-Level-Karriere zu tun? Einiges. Bei Immobilien wie beim Einstellen von Führungskräften geht es meist um Investitionen beziehungsweise jährliche Kosten von mehreren Hunderttausend Euro. Beide Entscheidungen werden daher gut abgewogen und beide Prozesse dauern oft viele Monate. Wer sich hier – auf beiden Seiten des Verhandlungstischs – Fehltritte erlaubt, läuft Gefahr, diese am Ende teuer bezahlen zu müssen.

Fast gleichlautend zur Immobilienvermarktung wird denn auch bei der C-Level-Bewerbung oft gerufen: »Vorsicht, Sie verbrennen sich!« Gemeint ist hier, sich gleichzeitig bei vielen Unternehmen der in Betracht kommenden Branchen und Größen sowie Executive-Search-Beratungen mit passenden Practice Groups zu bewerben. Dies führe zum Verbranntsein am Markt.

Tatsächlich kennen wir kaum einen Manager, der diese vorgestanzte, immer gleich lautende Warnung mit dem obligaten Verb »verbrennen« nicht schon einmal gehört hätte. Darum hallt sie dann auch in vielen Köpfen nach, wenn es darum geht, Unternehmen gleichzeitig via Zielgruppenkurzbewerbung darüber zu informieren, dass man ansprechbar ist. Und allein schon durch seine häufige Wiederholung steht dieser Alarmismus einem größeren Bewerbungserfolg manchen Managern im Wege, die einfach unreflektiert glauben, was ihnen da ohne Begründung gesagt wird. Denn auf Begründungen kann ja verzichtet werden, so offensichtlich berechtigt scheint diese Warnung zu sein! Richtig ist: Sie war einmal berechtigt, ist es aber schon lange nicht mehr! Wie mancher Tradition ist auch dieser »rituellen Warnung« im Laufe der Zeit die Berechtigung verloren gegangen, weil die Umstände sich vollständig geändert haben. So auch hier: Etwa bis in die 80er Jahre war es normal, dass Führungskräfte ein Berufsleben lang bei einem Unternehmen blieben und dort aufstiegen, womöglich bis zur höchsten Hierarchieebene, bis zum C-Level-Manager (die damals natürlich noch nicht so hießen). Oder aber die Bereichsleiter und Unternehmensorgane wechselten ein-, zwei-, selten auch dreimal das Unternehmen und kamen so oft in die nächst höheren Positionen. Sonst hätte man ja auch nicht zu wechseln brauchen. Das gehört allerdings längst vergangenen Tagen an, denn die 80er Jahre und die Jahrzehnte zuvor sind schon sehr lange vorbei. Spätestens etwa seit den 90ern – einhergehend mit einem generellen, zunächst auf den Westen beschränkten politischen Richtungswechsel, Stichworte Reagan und Thatcher – schwappte der Neoliberalismus auch in die Wirtschaft. Neben umfassender Deregulierung führte er auch dazu, dass die oberen und obersten Hierarchieebenen in ihrem Berufsleben zunehmend häufiger das Unternehmen wechseln konnten, durften oder mussten. Jährlich korrigierte Statistiken über immer kürzere Verweildauern sprechen hier Bände.

CEO-TIPP

Etwa ab den 90er Jahren, zeitgleich mit dem auch wirtschaftlichen Vordringen des Neoliberalismus, änderten sich die Spielregeln in der Wirtschaft erheblich. Beim C-Level-Manager führten sie unter anderem dazu, dass bedingt durch immer kürzere Verweildauern die Notwendigkeit zur aktiven Vermarktung akzeptiert, ja erwartet wurde.

Dies liegt einerseits an der überall zu beobachtenden Beschleunigung. Andererseits liegt es an zunehmender Unternehmenskonzentration, an den Konzernen mit M & A-Abteilungen mit fortwährendem Kauf und Verkauf von Konzern- und Mittelstandsunternehmen, den Carve-outs, Integrationen, gar Fusionen und so weiter. Aber auch an institutionellen Anlegern, Private-Equity-Gesellschaften, fehlenden geeigneten oder arbeitsbereiten Nachfolgern in Familienunternehmen und spezialisierten M & A-Beratungen, die gemeinsam diese Veränderungsdynamik anheizen.

Eine dritte Ursache: Längst ist es gang und gäbe – auch im Mittelstand – Renditevorgaben Jahr für Jahr höher zu schrauben, zumindest die umsatzabhängigen absoluten, wenn nicht gar die prozentualen. Unter diesem fremd- und selbstgemachten Druck wird gerne den Verheißungen der jeweils gültigen Management-Mode geglaubt und daher die Unternehmenslenker sowie manche Bereichsleiter ausgetauscht, ganz nach dem Motto »Neue Besen kehren gut.«

CEO-TIPP

Technische Beschleunigung, zunehmende Übernahmen durch Marktkonzentration und steigender Renditedruck führen dazu, dass auch gute und selbst erstklassige CEOs samt Gefolge ausgetauscht werden.

Kurzum: Renditedruck und hieraus folgende Fusionen, Akquisitionen, Börsengänge beziehungsweise der Eifer, die Launen oder die Eitelkeiten der sich beweisenden Unternehmenserben – selbst wenn sie nur im Beirat sitzen – führen dazu, dass auch gute und selbst erstklassige CEOs samt Gefolge ausgetauscht werden.

In unserer Beratungspraxis gab es Klienten, die in ihrem letzten Jahr das beste Ergebnis der Unternehmensgeschichte erwirtschaftet haben und dann grund- und grußlos verabschiedet oder auch kraft- und stilvoll mit goldenem Handschlag wieder auf den Markt geschickt wurden.

Schon lange wissen auch Entscheider in Unternehmen, Headhunter und andere HR-Verantwortliche, dass sich bewerbende C-Level-Manager normalerweise ihren Job nicht aufgrund mittelmäßiger oder gar schlechter Leistungen verloren haben. Der despektierlich wertende und selbstgerechte Spruch über Topmanager, die vorübergehend ihres Status und ihres Einkommens entledigt wurden, lautet daher auch: »On the market, on the beach«. Was früher ein Stigma war, nämlich

überhaupt auf der Suche zu sein, ist heute alle paar Jahre für die meisten die Regel. Die allermeisten Bewerber um C-Level-Positionen sind dann bereits freigestellt, der Aufhebungsvertrag geschlossen oder die Kündigung ausgesprochen. Was früher galt – die Guten holt man sich aus bestehenden Verträgen –, ist heute eher selten geworden.

Immer wieder haben wir Klienten, Personalverantwortliche und Entscheider gefragt: »Was verstehen Sie unter ›verbrennen‹? Was passiert genau, wenn sich ein Manager aktiv auf den Markt begibt und gleichzeitig etliche Unternehmen anspricht?« Schweigen. Erst dann fiel den Befragten auf, dass das eine leer gewordene Drohung früherer Tage ist, die einmal berechtigt war, weil gute Manager angesprochen wurden und nicht selbst aktiv wurden.

Und tatsächlich tauschen sich weder die Entscheider der Unternehmen einer angesprochenen Branche ausgerechnet mit ihrem Wettbewerber darüber aus, wer sich gerade bei ihnen initiativ beworben hat, noch tauschen sich Executive-Search-Berater mit konkurrierenden Headhuntern über einzelne Kandidaten im milliardenschweren, also wirklich großen Personalberatungsmarkt aus.

Ein wenig erstaunlich bleibt, dass das gedankenlose »Damit verbrennen Sie sich am Markt« eine nur langsam schwindende Stereotype ist. Vielleicht erklärt sich das mit den beiden Ausnahmen, die dieser inzwischen ungerechtfertigten »Verbrennungs-Warnung« auch heute noch Berechtigung geben kann. Erstens: Selbstredend werden Organe der größten Unternehmen, wie beispielsweise der im DAX gelisteten, nicht über gleichzeitige Direktansprache der Vorstandsvorsitzenden oder Aufsichtsräte besetzt. Für diese alleroberste Ebene ist weder dieses Buch geschrieben worden, noch wird sie über Initiativbewerbungen besetzt. Zweitens: In einer einzigen, seltenen Konstellation gilt auch für die Zielgruppe dieses Buches, dass eine Zielgruppenkurzbewerbung gefährlich ist: Der Suchende ist in einer kleinen Branche so exponiert, dass ihn fast jeder kennt. Dann würde das gleichzeitige schriftliche Ansprechen aller Marktteilnehmer berechtigterweise zu Irritationen führen. Solche Konstellationen sind idealtypisch für Netzwerkarbeit und verheerend für eine Zielgruppenkurzbewerbung. Wer in dieser seltenen Lage ist und zeitraubende Netzwerkarbeit zur Identifikation von Vakanzen scheut und dennoch zügig, effizient und systematisch lückenlos seine Zielgruppe erreichen will, kann einen Treuhänder einschalten.

CEO-TIPP

C-Level-Manger, die in einer kleinen Branche so exponiert sind, dass sie fast jeder kennt, laufen tatsächlich Gefahr, sich »am Markt zu verbrennen«, wenn sie gleichzeitig die Entscheider aller relevanten Marktteilnehmer ansprechen. Effizienz und Systematik sind hier durch das Einschalten eines Treuhänders erzielbar.

Fazit: Wer sich aufgrund einer überkommenen Marktsicht erlaubt, seine Vakanzen nicht aktiv herauszufinden und zu bearbeiten, sondern stattdessen darauf wartet, schon »entdeckt« und angesprochen zu werden, beraubt sich vieler Optionen. Ganz einfach weil er so nur den sehr viel kleineren offen ausgeschriebenen Markt erreicht, plus vielleicht einige Netzwerkkontakte, und damit seine Karrierechancen empfindlich reduziert. Wer sich also an den »Sie-verbrennen-sich«-Ratschlag hält, zahlt seinen Preis und wird den nächsten Vertrag mit einiger Wahrscheinlichkeit unter seinem wahren Wert abschließen – von nicht eruierten und damit nicht genutzten Entwicklungsmöglichkeiten, größerer Freude im Beruf und Anerkennung ganz zu schweigen.

Der direkte Weg in die oberen Führungsetagen – ohne eigenes Netzwerk oder Headhunter

Rund 80 Prozent aller vakanten Positionen werden unter der Hand besetzt – das gilt ganz besonders für die Stellen im oberen Management. Die Karriereberater Jürgen und Nane Nebel haben eine Bewerbungsmethode entwickelt, um genau diesen verdeckten C-Level-Stellenmarkt zu erschließen.

Kern des Buches ist die Anleitung zur Entwicklung individueller Unterlagen, die so aufmerksamkeitsstark sind, dass sie nicht in der Personalabteilung landen, sondern von den Entscheidern selbst gelesen und beantwortet werden.

Neu: Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Selbstentwicklung des C-Level-Lebenslaufs mit erfolgreichen Muster-CVs

Die CEO-Bewerbung ist schon länger ein Must-Read für alle, die in Unternehmen auf oberster Ebene mitentscheiden möchten. Die Neuauflage zeigt einmal mehr, welche vermeintlichen Bewerbungsstandards in der Praxis heute überholt sind – und worauf es stattdessen ankommt. Was das Buch von vielen anderen Ratgebern unterscheidet, sind die echten Erfahrungen, die hinter den formulierten Prinzipien stecken. Gute Darstellung, hoher Praxisnutzen!
Lazar Backovic, Handelsblatt Teamleiter Karriere

Komplett überarbeitete Auflage des Bestsellers

ISBN 978-3-593-51544-1
9 783593 515441
€ 32,00 [D]
www.campus.de