

Link: <https://www.computerwoche.de/a/so-gelingt-der-einstieg-ins-topmanagement,3552144>

C-Level-Bewerbung

So gelingt der Einstieg ins Topmanagement

Datum: 16.11.2021

Autor(en): Nane Nebel, Jürgen Nebel

Bei Bewerbung und Auswahl für Positionen auf C-Level-Ebene gelten nicht die klassischen Regeln. Lesen Sie, auf welche Stolperfallen Sie achten müssen.



Wer ins obere Management aufsteigen will, sollte seine Entscheidung gut abwägen und sich nicht nur von hohem Gehalt und der Möglichkeit zum Karrieresprung leiten lassen.

Foto: marvent - shutterstock.com

Je weiter Sie in Ihrer **Karriere**¹ kommen, desto komplizierter werden in der Regel die sich einstellenden und zu erwartenden Prozesse. Und auch die Entscheidungen, die man für sich selbst treffen muss, nehmen an Komplexität zu. Hinzu kommt noch, dass rund 80 Prozent der vakanten **Managementpositionen**² erst gar nicht öffentlich ausgeschrieben werden. Wer also nicht auf Headhunter-Anfragen warten oder darauf vertrauen will, dass die richtige Position von selbst zugeflogen kommt, muss sich den "verdeckten Stellenmarkt" erschließen. Dafür sollten Sie die Initiative ergreifen und sich aktiv an Unternehmen wenden. Die langjährige Erfahrung in der Karriereberatung hat uns gelehrt, dass auf diesem Weg die meisten **Vorstellungsgespräche**³ und konkreten Stellenangebote zu erreichen sind.

Hindernisse auf dem Weg zum C-Level

Doch selbst wenn schon ein interessantes Angebot oder gar mehrere in Aussicht stehen, gilt es noch einige Hürden zu nehmen. Dabei ist vor allem eines ganz wichtig zu berücksichtigen: Nicht nur Sie bewerben sich. "Das Machtverhältnis zwischen Unternehmen und Bewerbern hat sich umgekehrt", titelte die FAZ 2018. Und natürlich geht die Tendenz dahin, dass zunehmend mehr Stellen ausgeschrieben werden als es **Bewerber**⁴ gibt. Jedoch alleine diese Zahlen zu betrachten, führt in die Irre. Denn **asymmetrische Machtverhältnisse**⁵ ergeben sich durch das Auswahlverfahren, dessen Ablauf meist von Unternehmensseite bestimmt wird und nicht aus einem Überangebot an offenen Stellen.

Die wichtigste Hürde, die **Bewerberinnen**⁶ und Bewerber nehmen müssen, ist daher, die bestehende Machtasymmetrie in Machtausgewogenheit zu verwandeln, um so an notwendige Informationen zu kommen, wodurch sie die bessere Entscheidung treffen können. Das Gute daran: Bereits der Ablauf des Auswahlprozesses liefert viele Erkenntnisse über das Unternehmen. Je nachdem, ob sich die Unternehmensvertreter lediglich als Moderatoren verstehen und gleichwertige Partner aufeinandertreffen oder im Auswahlprozess autokratisch agiert und die Machtsymmetrie offen genutzt wird, erkennt der Bewerber die dort vorherrschende Kultur. Auch der Vertrag, der am Ende des Auswahlprozesses vorgelegt wird, und die Art, wie die Verhandlungen darüber geführt werden, lassen viele Rückschlüsse zu. Aspiranten sollten auch das als Teil des Prozesses sehen, der wirklich erst mit der Unterzeichnung des **Arbeitsvertrags**⁷ abgeschlossen ist.

Machtbalance ergibt sich am ehesten, wenn Alternativen vorhanden sind oder Sie es auch als Alternative sehen, aus den **Verhandlungen**⁸ auszusteigen. Ansonsten ist es allzu menschlich, sich die einzige Option schönzureden und Negatives und Riskantes auszublenden. Das ist auch eine Erklärung dafür, warum Manager länger an einer Position in einem Unternehmen festhalten, als sie ursprünglich wollten. Mehrere Optionen sind daher immer lohnend, auch wenn man sie am Ende gar nicht nutzt. Wer Alternativen hat, ist mit den Gesprächspartnern kritischer und will es ganz genau wissen.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Videokonferenzen - 5 Tipps fürs virtuelle Bewerbungsgespräch**] ^{gal1}

Cultural Fit für Führungskräfte

Nehmen wir beispielsweise die **Unternehmenskultur**⁹: Eine **Führungskraft**¹⁰ kann nur dann erfolgreich sein und arbeiten, wenn sie menschlich zum Betrieb passt. Ansonsten profitieren beide Seiten am Ende nicht von der Zusammenarbeit. Diese **kulturelle Übereinstimmung**¹¹ spielt laut Studien eine immer größer werdende Rolle im Recruiting-Prozess. Aber auch der Bewerber sollte im Vorfeld seiner Bewerbung sondieren, ob er sich mit dem Unternehmen identifizieren kann. Eine solche **Überprüfung**¹² könnte zum Beispiel in Sachen Unternehmenstyp mit der Fragestellung starten: Handelt es sich um einen Konzern, ein mittelständisches Unternehmen oder ein **Start-up**¹³? Wird es vom Eigentümer geführt, oder handelt es sich um eine Aktiengesellschaft? Welche Nationalität hat der Mutterkonzern? Die Unternehmensform und Eigentümerstrukturen sagen schon viel über einen potenziellen Arbeitgeber aus. Aber Achtung: Natürlich gibt es innerhalb der Typen große Abweichungen.

Die meisten Informationen bekommen Sie über persönliche Gespräche sowie durch Ehrlichkeit und Authentizität. Es bringt Ihnen nichts, sich um jeden Preis gut zu "verkaufen". Der Tribut ist am Ende zu hoch. Wahre Aussagen erhöhen hingegen für jeden die Erfolgsaussicht, individuell die richtige Entscheidung zu treffen. "Die Unternehmen täuschen doch auch", werden Sie jetzt vielleicht denken - **Headhunter**¹⁴ loben ohnehin immer beide Seiten in den Himmel. Leider ist dies teilweise wirklich der Fall. Die Firmen müssen dann aber auch mit den Konsequenzen leben, mit **Fehlbesetzung**¹⁵ oder einer hohen **Fluktuation**¹⁶. Transparenz sowie die deutliche Aussage, welche Anforderungen Sie vielleicht nicht erfüllen, bringen mehr. Damit gewinnt man Glaubwürdigkeit und reduziert den Druck, sämtliche Anforderungen erfüllen zu müssen. Außerdem wird der Gesprächspartner auf diese Weise mit in die Verantwortung genommen. Auf der anderen Seite kann diese Offenheit so auch besser eingefordert werden. Fragen wie "Was wäre für meine Entscheidung noch wichtig zu wissen?" oder "Worüber haben wir noch nicht gesprochen, was für mich wichtig sein könnte?" Versuchen Sie mit so vielen Menschen wie möglich zu sprechen - auch mit Mitarbeitenden.

Der eigenen Intuition vertrauen

Sie können alle Erkenntnisse, die Sie durch die Gespräche gewinnen in einer Tabelle beziehungsweise Entscheidungsmatrix festhalten und so versuchen, den komplexen **Entscheidungsprozess**¹⁷ für eine neue Herausforderung zu systematisieren. Das ist aber nur ein Zwischenschritt. Vergessen Sie nicht, Ihre Intuition miteinzubeziehen. Schnell sehen wir aus Mangel an Alternativen nur, was wir gerne sehen wollen, oder lassen uns vom hohen **Gehalt**¹⁸ und dem großen **Karrieresprung**¹⁹ verlocken. Dabei greift unsere Bauchentscheidung auch auf gesammeltes Wissen zurück - in diesem Fall auf gefühltes Wissen, wovon gestandene Führungskräfte im Laufe ihrer Karriere viel gesammelt haben. Dieses gefühlte Wissen sollte daher in den Entscheidungsprozess mit einfließen, damit man sich später auch nichts vorzuwerfen hat. Sie sehen: Viel wichtiger, als den Auswahlprozess für eine Position im oberen Management unbedingt "zu bestehen", ist es, die für Sie wirklich passende Stelle im richtigen Unternehmen zu finden.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Wann Bewerber lügen dürfen**] ^{gal2}

Links im Artikel:

¹ <https://www.computerwoche.de/p/karriere-und-gehalt,3149>

² <https://www.cio.de/>

³ <https://www.computerwoche.de/a/ueberzeugen-im-vorstellungsgespraech,2351016>

⁴ <https://www.computerwoche.de/a/arbeitgeber-werden-offener-fuer-it-bewerber,3551835>

⁵ https://de.wikipedia.org/wiki/Asymmetrische_Beziehung

⁶ <https://www.computerwoche.de/a/null-prozent-lohndifferenz-zwischen-mann-und-frau,3550906>

⁷ <https://www.computerwoche.de/a/ausschlussfristen-im-arbeitsvertrag,3546496>

⁸ <https://www.computerwoche.de/a/die-hohe-kunst-des-verhandelns,2920904>

⁹ <https://www.computerwoche.de/a/was-manager-wissen-muessen,3544697>

¹⁰ <https://www.computerwoche.de/a/wie-fuehrungskraefte-ihre-mitarbeiter-vertreiben,858440>

¹¹ <https://www.computerwoche.de/a/wann-arbeitgeber-und-mitarbeiter-zueinanderpassen,3548230>

¹² <https://www.computerwoche.de/a/wie-bewerber-sich-und-arbeitgeber-testen,3329813>

¹³ <https://www.computerwoche.de/p/freiberufler-und-gruender,541>

¹⁴ <https://www.computerwoche.de/a/was-tun-wenn-kein-headhunter-anruft,2918062>

¹⁵ <https://www.computerwoche.de/a/so-lassen-sich-flops-bei-der-personalauswahl-vermeiden,3324196>

¹⁶ <https://www.computerwoche.de/a/hybride-arbeitsmodelle-senken-die-fluktuation,3551398>

¹⁷ <https://www.computerwoche.de/a/ergebnisorientiertes-management-schneller-entscheidungsprozess,3331522>

¹⁸ <https://www.computerwoche.de/a/der-grosse-gehaltsvergleich-in-der-informatik,3218378>

¹⁹ <https://www.computerwoche.de/a/nicht-jeder-stellvertreter-eignet-sich-zum-thronfolger,3544928>

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} **Videokonferenzen - 5 Tipps fürs virtuelle Bewerbungsgespräch**



Wie Sie im Online-Interview richtig agieren

Immer mehr Unternehmen und HR-Abteilungen gehen dazu über, Bewerbungsgespräche mit Kandidaten via Videokonferenz zu führen. Was bei virtuellen Interviews zu beachten ist, lesen Sie hier.

Foto: Photographee.eu - shutterstock.com



Technik testen

Testen Sie im Voraus die Technik - und planen Sie, für den Fall, dass ein technisches Problem auftritt, einen zeitlichen Puffer ein. Treten Sie dem virtuellen Meeting bereits einige Minuten früher bei, um Ihre Verbindung zu testen und den optimalen Standort für die Videoübertragung zu finden.

Foto: mhong84 - shutterstock.com



Für Gesprächsdynamik sorgen

Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten des Gesprächs ihre Rolle kennen und wissen, auf was sie ihre Aufmerksamkeit richten sollen. Das sorgt für eine dynamischere und überzeugendere Interview-Erfahrung, die sowohl für Sie als auch für den Kandidaten ein aufschlussreiches Gespräch mit echtem Mehrwert schafft.

Foto: Photographee.eu - shutterstock.com



Eine ruhige Gesprächsatmosphäre schaffen

Suchen Sie einen ruhigen, privaten und gut beleuchteten Ort, der frei von möglichen Unterbrechungen ist. Schalten Sie Ihre Messaging- und E-Mail-Benachrichtigungen aus, damit Sie während des Gesprächs nicht abgelenkt werden.

Foto: grapestock - shutterstock.com



Kamera immer auf on

Kameras sollten immer eingeschaltet sein, und während einer der Teilnehmer spricht, sollten Sie die Stummschaltung aktivieren, um jegliche Hintergrundgeräusche zu minimieren.

Foto: Blazej Lyjak - shutterstock.com



Auf die Körpersprache achten

Achten Sie während des Gesprächs sowohl auf Ihre als auch auf die Körpersprache der Teilnehmenden. In einem virtuellen Interview sind nicht alle Körperbewegungen und -signale ohne Weiteres wie in einem persönlichen Gespräch erkennbar - was diejenigen Signale und Bewegungen, die erkennbar sind, umso wichtiger macht.

Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com

^{gal2} **Wann Bewerber lügen dürfen**



Unzulässige Fragen im Bewerbungsgespräch ...

... muss man nicht wahrheitsgemäß beantworten.

Foto: baranq - shutterstock.com



Frage nach Vorstrafen

Die Frage ist unzulässig, außer die Vorstrafe ist von direkter Bedeutung für die Tätigkeit.

Foto: OFFFSTOCK - shutterstock.com



Frage nach dem Glauben

Auch hier darf man lügen. Ausnahme: Man bewirbt sich bei einem kirchlichen Arbeitgeber.

Foto: Amanda Carden - shutterstock.com



Frage nach Aids-Erkrankung

Fragen nach einer Aids-Infektion müssen dann beantwortet werden, wenn die Tätigkeit andere Menschen gefährden kann. Die Frage nach einer Aids-Erkrankung muss wahrheitsgemäß beantwortet werden.

Foto: Production Perig - shutterstock.com



Frage nach Parteizugehörigkeit

Auch hier muss nur geantwortet werden, wenn der Arbeitgeber ein Tendenzbetrieb ist, etwa eine Partei.

Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com



Frage nach Familienplanung

Auch die Frage nach der persönlichen Familienplanung ist unzulässig.

Foto: YanLev - shutterstock.com



Frage nach Gewerkschaftszugehörigkeit

Hier gilt das gleiche wie bei der Konfession und der Parteizugehörigkeit. Wer sich nicht bei einem Tendenzbetrieb bewirbt, darf lügen.

Foto: Rido - shutterstock.com



Frage nach Lohnpfändungen und Vermögensverhältnissen

Diese Fragen sind unzulässig. Eine Ausnahme besteht nur dann, wenn der Bewerber sich auf eine Position mit umfangreichem Geldverkehr bewirbt.

Foto: Markgraf - shutterstock.com



Souverän antworten

Auf unzulässige Fragen lieber nicht "Das dürfen Sie nicht!" sagen. Besser gelassen und souverän reagieren, bei der Wahrheit muss man nicht bleiben.

Foto: tsyhun - shutterstock.com



Frage nach Schwangerschaft

So ist zum Beispiel die Frage nach einer Schwangerschaft unzulässig. Eine Ausnahme wäre es nur dann, wenn die Tätigkeit das Ungeborene schädigen könnte.

Foto: Adam Gregor - shutterstock.com