

## Executive-Kandidaten

# Gestern noch Executive als (Personal-) Entscheider<sup>\*)</sup>, heute Executive-Kandidat auf einer oft schwierigen Reise

von Dr. Frank Döring

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH,  
Frankfurt am Main



**Gestern noch weiser Entscheider bei einer bedeutsamen Personalauswahl, heute ist man selbst Kandidat in einer freiwilligen Bewerbungsreise oder gezwungenermaßen auf der „Jobsuche“. Zu oft wird man dann als ‚nur noch Bewerber/in‘ von einer frustrierenden Realität eingeholt. Die Suche verläuft steiniger und viel länger, als man es sich in den kühnsten Träumen ausgemalt hatte. Oder es ist die scheinbar weniger folgenreiche Bewerbung für ein Ehrenamt, Aufsichts- oder Verbandsgremium, die nicht wie erwartet endet. Man erreicht gar nicht erst den vertiefenden Auswahlprozess oder scheitert immer wieder kurz vor dem Ziel. Executives mit einer soliden Vita sind zwangsläufig oft „Bewerber-Amateure“. Es gibt mehrere Fehlerklassiker, die das unbefriedigende Ergebnis erklären können; daraus ergibt sich das Potenzial, den Bewerbungsprozess effizienter zu gestalten.**

Geschäftsführer/Vorstände (m/w/d) müssen sich periodisch auf die Reise begeben, eine neue Aufgabe zu finden. Es liegt in der Exponiertheit der Rollen, den hohen Ansprüchen und an stetigen, oft drastischen Veränderungen der Rahmenbedingungen durch Übernahmen und Marktgeschehnisse, die direkte Auswirkungen auf die vordersten Positionen haben.

### Wenig Bestandsschutz für Executives

Einen toleranten Bestandsschutz gibt es in Executive-Positionen nicht, Verträge sind oft temporär, sodass ein stetiger Evaluierungsprozess angestoßen wird, ob man noch der/die Richtige in der Position ist.

Dem ambitionierten Stelleninhaber wird eine Aufgabe gelegentlich zu klein, sodass dieser sich selbst auf die Reise begibt. An anderer Stelle zeigt ggf. ein Personalberater neue Horizonte auf. Wird eine Gremien-Rolle oder eine Funktion in einem Verband angeboten, rutscht man zwar unkritisch, dennoch mit dem Ehrgeiz, ins Ziel kommen zu wollen, auch in eine Kandidatenrolle.

### Letztlich kommt man in den Bewerbungsmodus

Auch wenn man in den zuletzt genannten Fällen anfänglich als potenzieller Kandidat aktiv angesprochen wird, kommt man im weiteren Prozess unweigerlich auch in einen Bewerbungsmodus. Es liegt in der Natur von Executives, sich durch Zuversicht, ein gesundes Selbstbewusstsein und in jedem Fall ein vorzeigbares Erfahrungspaket auszuzeichnen. Die erfolgreiche Bewältigung dieses Bewerbungsprozesses stellt sich dann jedoch oftmals als unterschätzte Hürde dar und läuft häufig schwieriger als geplant.

Bildlich gesprochen: Man steigt mit breiten Schultern in den Prozess ein und fühlt sich nach einigen schlecht verlaufenen Auswahlprozessen - ein zweiter Platz erzeugt selten Hochgefühle - schnell als getretener Bettvorleger. Das Selbstwertgefühl wird in Mitleidenschaft gezogen, was gefährlich an der von außen wahrgenommenen Souveränität kratzen kann.

Eine potenziell passende Option unnötig zu vertun, ist tragisch, da zahlenmäßig der Markt für Executive-Positionen als Spitze der Karrierepyramide sehr klein ist. Es ist zwingend, den Prozess effektiv zu gestalten.

<sup>\*)</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet

Qualitative Feedbacks, die helfen könnten, sich nachzujustieren, gibt es leider nur selten. Also muss man selbst die Kamera auf sich richten und sein Handeln aus anderen Blickwinkeln kritisch betrachten.

### Strategische und handwerkliche Fehler

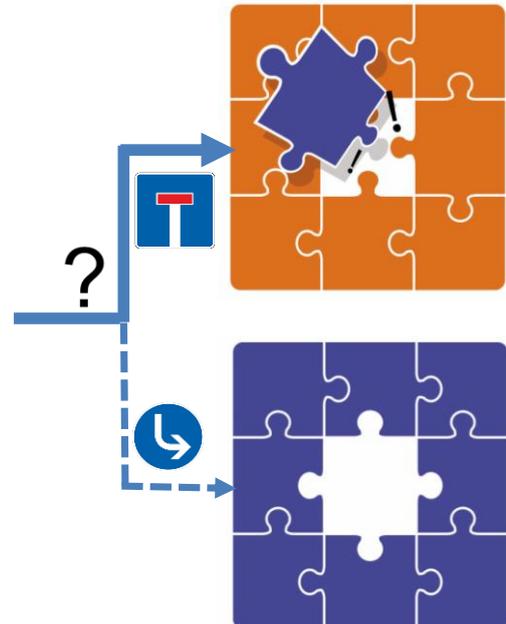
Aus der Sicht einer Personalberatung begehen die Kandidaten im Bewerbungsprozess oftmals gleich mehrere folgenschwere strategische und handwerkliche Fehler. Diese passieren bereits am Anfang bei der Frage, wo man sucht, dann, wie man sich in den eingereichten Unterlagen darstellt, und letztlich, wie man sich in persönlichen Gesprächen präsentiert und vor allem verhält.

Das Erstaunliche ist, dass Kandidaten durch ihre Personalentscheider-Rolle zu Genüge erlebt haben, wie Bewerber auftreten, die vieles richtig machen, und wissen, was gut und vor allem was nicht so gut ankommt. In der Rolle als Kandidat wird dieses Wissen oft systematisch ausgeblendet - es wird vermutlich gar nicht darüber nachgedacht. Schlimmer noch: Kandidaten verhalten sich oft exakt so, wie man es gerade nicht machen sollte. Es scheint, als wenn der „Entscheider“ und der „Bewerber“ in einem nie miteinander kommunizieren, um ihre Erfahrungen auszutauschen.

### Das Rennen gegen falsche Türen

Erster gravierender Fehler ist die Bewerbung für die falschen Angebote. Kandidaten rennen gerne gegen für sie aus erkennbaren Gründen geschlossene Türen, während sich anbietende berufliche Chancen gar nicht bemerkt oder sogar gezielt ignoriert werden. Die offenen Türen/aussichtsreichen beruflichen Optionen haben oft viele inhaltliche Brücken zu den vergangenen beruflichen Stationen, weshalb man gerade auf diese Positionen „keine Lust“ hat bzw. diese wie „neuer Wein in alten Schläuchen“ erscheinen.

Dass man sich mit suboptimalen Optionen beschäftigt hat, zeigt sich durch eine fehlende positive Resonanz auf Bewerbungen oder wenn man - wie auch immer - in einen Auswahlprozess kam, im fortgeschrittenen Prozess oder nach einem scheinbar erfolgreichen Bewerbungsprozess einige Monate nach dem Start (Auswahlprozesse sind nicht immer perfekt). Letzteres hinterlässt dann durch kurze Verweildauern unschöne und nachwirkende Spuren im Lebenslauf. Es ist schwerer als man gemeinhin denkt, in einem neuen „Biotop“ anzukommen, sich wohlfühlen und wirksam zu werden (s. Döring, „*Branchenaffinität ist nicht so wichtig und die Erde ist eine Scheibe ...*“, 2015).



Der berufliche Erfolg hängt maßgeblich vom kompatiblen Umfeld und gewohnter Führungskomplexität ab, während Kandidaten die Erfolgsfaktoren zu eng nur auf ihr fachliches Wissen, die Summe ihrer Erfahrungen, bekannte Rollentitel und ihr energisches „Wollen“ reduzieren.

Es sind die schwer greifbaren Themen wie Branchen- und Kulturräffinität, denen oft weniger Bedeutung gegeben wird. Gerne möchten Bewerber, wenn man schon auf der Reise ist, neue Branchen kennenlernen, mit Konzernhintergrund in der „heilen und unkomplizierten Welt“ des Mittelstands tätig werden, einen großen Karrieresprung („Sprung“-Steigerung der Führungskomplexität) machen oder nach mehreren erfolgreichen Turn-Arounds endlich einmal in einem ganz ruhigen Fahrwasser arbeiten, .... Der Versuch, sich im persönlichen Gespräch „passend“ reden zu wollen, wird von erfahrenen Entscheidern entlarvt oder wird zum karrieremäßigen Bumerang.

### Entscheider kaufen Nutzen statt Wünsche ein

Die Kern-Intention eines Unternehmens bei schwerewichtigen Besetzungen wird beim Kandidat gerne ausgeblendet. Ein Executive ist wegen seines vorhandenen und erprobten Portfolios an gesuchten und erforderlichen Merkmalen und Erfahrungen (Branche, Kultur, Unternehmenssituationen, Verantwortungskomplexität, Technologien, ...) für neue Unternehmen interessant und wird für den erwarteten Nutzen entsprechend bezahlt. Die Lebenswünsche des Kandidaten zu befriedigen, steht dagegen nicht im Vordergrund der Überlegungen der Entscheider.

Wie die Kandidaten aus ihrer Personalauswahl-Rolle für Executive-Positionen ebenfalls wissen, werden anfänglich oft lösungsoffene und risikobereite Entscheider am Ende des Prozesses zunehmend konservativer und neigen dann doch zu größter Auswahlssicherheit und Risikominimierung.

Kein Aufsichtsratsmitglied, Gesellschafter oder Vorstand möchte sich später eine folgenschwere Fehlentscheidung - ggf. auch mit Auswirkungen auf die eigene Zukunft - vorwerfen lassen. Maßstäbe eines Kulturraums oder die Struktur eines Unternehmens beeinflussen, welche Besetzungsphilosophie im spezifischen Fall gelebt wird. Ein angelsächsisch geprägtes Unternehmen wird andere Maßstäbe setzen als ein lokaler Konzern oder ein mittelständisches Familienunternehmen. Bei der ersten Evaluierung einer beruflichen Option gilt es, dieses herauszulesen, die Vorauswahl zu treffen (nicht bewerben/bewerben) und dann festzulegen, sich wie für diese Konstellation „richtig“ zu bewerben.

### **Bewerbungsratschlägen besser nicht unreflektiert und fallunspezifisch folgen**

Die Reaktionen von Kandidaten auf ein konstruktives Feedback, die Bewerbungsstrategie doch einmal zu überdenken, wird oft mit dem irritierenden Hinweis begründet, dass man doch den Ratschlägen eines Karriereführers oder Outplacement-Beraters folge bzw. „gehört hat, dass...“ oder diese der eigenen Entscheidungs-Philosophie entspricht. Dies, obwohl im normalen Geschäftsleben Einheitswege an keiner Stelle mehr zielführend sind und man entsprechend nicht unreflektiert Standardratschlägen folgen sollte, die in bestimmten Fällen passend sein mögen, aber eben auch nur in speziellen!

### **Seine „Assets“ verstehen und „Nutzen“ vermarkten!**

Kandidaten müssen zuerst alle ihre potenziellen „Assets“, ihren Nutzen für Unternehmen im generellen verstehen und würdigen. Kandidaten tun sich schwer, ihre sämtlichen Assets zu erkennen. Viele berufliche Erfahrungen gehen so instinktiv von der Hand, dass diese gar nicht mehr als etwas Besonderes gesehen werden, während andererseits andere Fähigkeiten überschätzt werden. Eine falsche Standortbestimmung führt zu ungünstig ausgerichteten Aktivitäten oder wird später im Prozess aufgedeckt. Sind die Assets verstanden, gilt es zu erkennen, welche für das spezifische Ziel-Unternehmen wertvoll sein könnten. Eine Restrukturierung erfolgreich gesteuert zu haben,

ist nicht immer die schönste berufliche Reise, die man zwingend erneut für sich sucht. Für ein einstellendes Unternehmen ist sie jedoch ggf. eine ausgesprochen wertvolle Erfahrung, die in bestimmten Unternehmenssituationen gerade diesen Kandidaten interessant machen würde.

Je mehr Assets eines Bewerbers zu den Bedürfnissen eines Unternehmens passen, umso größer werden die Chancen, in einen Besetzungsprozess zu kommen, am Ziel anzukommen und gemäß allen Erfahrungen in der neuen Aufgabe letztlich auch wirkungsvoll zu werden. Assets sind z. B. die Erfahrungen mit und in Branchen, Unternehmenssituationen, Gesellschafterstrukturen, Unternehmenskulturen, Produkten, Technologien, Verantwortungskomplexität und -größe, internationalen Regionen oder besonderen zwischenmenschlichen Konstellationen.

### **Präzisionsmarketing erforderlich**

Der potenzielle Nutzen muss richtig zu Markte getragen und präsentiert werden. Es muss modernes Präzisionsmarketing in eigener Sache betrieben werden!

Die Bewerbungsenergie sollte entsprechend auf Ausschreibungen oder initiative Aktivitäten fokussiert werden, bei denen die Assets zu den Anforderungen passen. Gibt es nicht genügend Überschneidungen, kann man ohne schlechtes Gewissen von einer Bewerbung Abstand nehmen.

Als Manager der Maschinenbaubranche werden vermutlich mehr Türen in der Maschinenbaubranche offenstehen als in der Softwarebranche, auch wenn man Digitalisierung spannend findet. Kein Hersteller von Gießereimaschinen versucht seine Maschinen an ein Mode-Handelsunternehmen zu verkaufen - so lesen sich aber leider viele Bewerbungen. Erkennbar undifferenziertes Schwarm-Bewerbungsverhalten führt bei Entscheidern zu einem umgehend negativen Urteil.

### **Die Eintrittskarte: der Lebenslauf mit den passenden Informationen**

Zweiter Schwachpunkt in der Bewerbung von Executives ist häufig der Lebenslauf. Egal, ob ein „Headhunter“ für eine spannende Veränderung geworben hat oder aus anderen Gründen ein Bewerbungsprozess startet: Die Eintrittskarte für die nächsten Schritte ist der Lebenslauf, auf dessen Basis es eine Vorselektion der Bewerber gibt. Diese erste Sichtung erfolgt im ungünstigsten Fall durch einen weniger erfahrenen Mitarbeiter - egal, ob die Bewerbung an ein Unternehmen

oder an eine Personalberatung gerichtet ist. Als Bewerber ist die Annahme immer richtig, dass man einer von hundert Anderen ist.

Die Vorentscheider müssen (auf Papierbasis oder am Bildschirm) in kurzer Zeit erkennen, ob ein Bewerber für den weiteren aufwendigen Beurteilungsprozess interessant sein könnte. Je nach den projektspezifischen Anforderungen wird in der Vorselektion im Lebenslauf mit fokussiertem Tunnelblick nach passenden Informationen zu den besetzungsspezifischen Schlüsselkriterien gesucht: z. B. kompatibler Branchen-Hintergrund?, kompatible Produktwelten?, spezifische Kenntnisse?, welche Unternehmensstrukturen gewohnt?, Verantwortungsbreite?, Internationalität?, welche Unternehmenssituationen gesteuert?, ....

Wenn diese relevanten Informationen nicht offensichtlich erkennbar sind, werden die Unterlagen schnell im „Absage-Korb“ landen. Es ist unrealistisch zu hoffen, dass während der Vorauswahlphase im Lebenslauf nicht sichtbare signifikante Informationen durch Telefonate nachgefragt werden oder die Recruiter im Internet die Hintergründe und Details zu jeder der genannten Firmen liebevoll Station für Station recherchieren.

Die Vorauswahl bei einer Berufsanfängerrolle und Executive-Position ist im allerersten Schritt nicht sehr unterschiedlich. Um die berühmte Nadel im Heuhaufen zu finden, müssen für komplexe Executive-Positionen oft sogar mehr Profile aus den verschiedensten Quellen gesichtet werden als für mittlere Managementpositionen. Eine größere Kandidatenbasis muss schnell auf eine verdauliche Menge reduziert werden.

Es ist hilfreich, sich gedanklich auf den Stuhl dieser Person zu setzen und mit deren Augen den eigenen Lebenslauf zu lesen!

Technischer Hinweis: Die Zeiten, in denen die Bewerberinfos in Karteikarten und Akten abgelegt wurden, sind schon lange vorbei. In einfacher, aber effizienter Weise werden über Volltextsuchen in den Datenbanken bereits vorhandene Unterlagen nach Schlüsselwörtern durchsucht und potenzielle Kandidaten grob vorselektiert. Es ist ein Muss, dass die Unterlagen computerverdaulich sind. Eingescannte Unterlagen erfüllen dieses Kriterium nicht! Mindestens der CV sollte als pdf-Datei direkt von der Originaldatei erzeugt worden sein. Wenn das Profil erst einmal auf dem Radar erscheint, folgt auch wieder die beschriebene manuelle Sichtung. Für beide Schritte erhöht ein Lebenslauf mit hinreichender Substanz die Erfolgsaussichten!



### Lebensläufe verraten vieles

Wer nach einem Jahrzehnt/Jahrzehnten in einem Konzern den Weg nach draußen sucht und im Lebenslauf durchgängig den internen Jargon mit hieroglyphischen Abteilungsbezeichnungen nutzt, darf sich nicht wundern, wenn er in die Vorurteilsbox gesteckt wird, dass er nur noch mit großem Risiko verpflanzbar ist und entsprechend eine Absage erhält. Wer seinen Lebenslauf mit modernsten Buzzwords, im schlimmsten Fall mit allen, die einem in den letzten Jahren über den Weg gelaufen sind, und Anglizismen spickt, wird auch bei einem Hidden Champion, der oft noch ein bodenständiges, mittelständisches Unternehmen ist, den gedanklichen Stempel provozieren, nicht kulturkompatibel zum Unternehmen zu sein. Interne Wechsel, Wechsel generell und Art der Wechsel, Tätigkeitszeiten, der inhaltlich rote Faden in der Vita (oder auch keiner), erzählen ebenfalls viel.

Wie die Vita ansprechend und auch über mehrere Seiten lesbar - oder oft nicht - dargestellt wird, liefert die Schlüsse, wie geschickt man im Berufsalltag komplexe Informationen zusammenfasst oder „reportet“. Der ehrwürdige Schreibmaschinen-Courier-Schrifttyp wird nur noch vereinzelt als besonders stilvoll und traditionsbewusst angemessen gewürdigt .... Auch die Lässigkeit des zurechtgeschnittenen Urlaubsfotos oder Selfies sowie das damit signalisierte geringe Interesse, in Qualität zu investieren, überträgt sich selten positiv auf die Personalentscheider.

Die zehnte Bewerbung im Stapel mit „Macher-Pose“-Foto oder identisch optisch durchdesignten Lebenslauf mit mehrdimensionalen Grafiken und Tabellen verliert schnell die gewünschte „besondere“ Wirkung.

### **„Keep it short and sharp“-Stil ist selten zielführend!**

In der Executive-Personalberatungsrealität ist der eher angelsächsische Ansatz „keep it short and sharp“, sprich der leider wenig aussagekräftige und generisch klingende, tabellarische Einseiter-Lebenslauf bzw. zunehmend, um sich vermutlich ein Up-to-date“-Image zu geben, der Verweis auf ein ebenfalls „leanes“ Socialmedia-Profil, nicht ungewöhnlich und gemäß der vorherigen Ausführungen oft nicht zielführend.

Ein bewerbungstechnischer Gau sind Zweizeiler-Bewerbungsemails ohne Anlagen mit dem Hinweis, dass man eine Aufgabe als sehr interessant empfindet, sich als geeignet sehe und bei Interesse gerne einen Lebenslauf zusenden würde ....

Kontraproduktiv ist es, anders als es Kandidaten einschätzen, im Lebenslauf viele zusätzliche Erfahrungen darzustellen, während die relevanten gar nicht erwähnt werden oder in dem Wust von sonstigen Ausführungen untergehen. Sich als Generalist und Allrounder darzustellen, bewirkt genauso eine eher negative Einschätzung und lässt einen Bewerber im Ranking schnell hinter die Mitbewerber rutschen, die genau in den richtigen Bereichen umfassende Erfahrungen hervorheben.

Der CFO-Bewerber, der darstellt, dass er auch Produktionen steuern, den Vertrieb modernisieren und zudem begnadeter Strategie ist, wird Störgefühle provozieren, ob diese Person in einer klassischen, fachlich fokussierten CFO-Rolle zuhause sein kann - es sei denn, es wird tatsächlich für ein mittelständisches Unternehmen ein Quasi-Alleingeschäftsführer in spe, z. B. mit kaufmännischen Schwerpunkten, für den bald ausscheidenden Inhaber gesucht.

Die Bewerber, die es jedem recht machen wollen, erreichen genau das Gegenteil. Das längliche E-Mail-Anschreiben, das den Lebenslauf in Prosa als Langfließtext schlecht formatiert und ohne Bezug zu den Anforderungen wiedergibt, löst meistens kein Interesse aus. Eine Vielzahl von Anlagen mit Anschreiben in ähnlicher Tiefe, auch wenn besser formatiert, sowie zusätzlich einem Kurz-CV, einer Selbsteinschätzung, die nur zu oft mit der Einschätzung dem Duktus der Bewerbung widerspricht und leicht wie eine generisch klingende, suchmaschinenoptimierte Key Word-Sammlung ohne individuelle Note wirkt, die Langversion des Lebenslaufes sowie alle Zeugnisse und Fortbildungen als Einzelanlagen, sprengen im Zweifel jede

E-Mail-Größen-Restriktion und verhindern in jedem Fall, das Wesentliche zu erkennen.

Auch hier sollte man sich auf den Stuhl des Entscheiders für die Vorselektion setzen und sich seine eigene E-Mail-Nachricht einmal anschauen.

### **Substanz und Fokussierung zahlen sich aus**

Zusammengefasst: Man sollte im ersten Ansatz einen klassischen, lesbar strukturierten Lebenslauf mit passender Substanz und richtigen Informationen vorlegen, d. h., dass man nicht mit seinem Einheitslebenslauf in die Welt zieht, sondern - wie in vielen Industrien im Premiumsegment üblich - ein auf den Kunden präzise zugeschnittenes Angebot abgibt.

Man darf im Lebenslauf nicht die Unwahrheit schreiben, aber, wenn man die entsprechende Qualifikation/den entsprechenden Erfahrungsschatz bieten kann, die Angaben auf die für den Fall spezifischen relevanten Themen fokussieren und ggf. weniger relevante Informationen sinnvoll reduzieren.

Lebensläufe sollten nicht wie ein überfüllter Basarstand aussehen, in dem man alles für alle Lebenslagen bekommt, sondern die Klarheit und Wertigkeit ausstrahlen, wie ein eindeutig auf ein Segment und Produkt ausgerichtetes Markengeschäft.

Je nach erkennbarem Stil des Unternehmens, der Ausschreibung, des ggf. vorgelegten Aufgabenprofils oder Beraters sollte ein Lebenslauf schlanker oder auch sehr ausführlich sein. Wenn die Ausschreibung oder Ansprache Informationen zu z. B. Industrie, Verantwortungsumfang, Kultur, Technologien, Gesellschafterstrukturen, ... offenbart, dann hat der Lebenslauf auch gezielt Antworten darauf zu liefern.

D. h. es reicht nicht, nur einen Firmennamen (was zu oft der Fall ist) zu nennen, sondern es ist besser, mit einigen Eckdaten jede Station ggf. die vorhandene Konzernstruktur (Gesellschafter, Umsatz, Beschäftigtenzahl, Struktur, Produkte, Märkte), die eigene Einheit und den eigenen Verantwortungsbereich kompakt zu skizzieren und die Erfolge zu spezifizieren. Diese Daten liefern automatisch die Antworten auf viele formale Anforderungen, wie z. B. die gewohnte Verantwortungskomplexität. Wenn die eigenen Erfahrungen zu weit weg (nach oben und unten!) von einem Anforderungskorridor liegen, nimmt man durch Selbsterkenntnis die Entscheidung des Empfängers vorweg, mit der Konsequenz, dass der Hut doch besser in einen anderen Ring geworfen werden sollte.

### **Stolperstein: „effektive Kommunikation“**

Interessanterweise öffnet sich, wenn man die richtigen Erfahrungen zu bieten und dies auch gut dargestellt hat, relativ leicht die Tür für den weiteren Auswahlprozess.

Einmal im Auswahlprozess angekommen, verbauen sich Kandidaten mit großer Regelmäßigkeit ihre Chancen durch ihren Kommunikationsstil. Viele erzählen blumig ihr Leben. Umfangreiche Lebenserfahrung macht es oft noch schlimmer (s. auch Döring, *„Alt-Verhalten: „Pappa ante Portas“ oder wie ich merke, dass ich schon die Hauptrolle spiele“*, 2015).

Es gilt zu vergegenwärtigen, dass, wie beim Lebenslauf, die Entscheider keine spannende Lebensgeschichte erzählt bekommen möchten, sondern in der Präsentation zu jeder Sekunde über jedes Wort und Körpersignale erkunden wollen, wie ein Kandidat zu den Anforderungen und das spezifische Unternehmen, für das diese stehen, passt.

Für eine neue Managementrolle muss der Kommunikationsstil rollengerecht wirken. Ein erfolgreicher noch operativer CEO scheitert bei einer Bewerbung für ein Aufsichtsgremium schnell durch seine Wirkung als markiger CEO statt konzilient, zurückgenommen und weise auftretendes Gremienmitglied. Der Bereichsleiter mit C-Level-Ambitionen scheitert mitunter an der engen und fachlich geprägten Weltsicht in seinen Darstellungen.

Die Art der Ausführungen und die Körpersprache werden als Indiz für Persönlichkeit, Kommunikationsstil und Kompetenzen wahrgenommen. Ausufernde Erklärungen, interessante, aber nicht relevante Erfahrungen, Hervorhebung bewegender Erlebnisse, Dinge, die viel „Spaß gemacht“ haben, führen automatisch zu weniger Zeit für die Darstellung der für den Entscheider wichtigen Aspekte.

Wenig übermittelte Einblicke in die gewohnten unternehmerischen Umfeldler oder in die gewohnte Komplexität des Verantwortungsumfangs, durchgängig Beschreibungen auf der schwammigen und unverbindlichen Meta-Ebene („mehr Umsatz erreicht“, „es wurde besser“, ...) erzeugen beim Entscheider nicht das Bild, dass dieser Kandidat zu den Herausforderungen passt, effizient kommuniziert und damit den Entscheider später abholt und sorgsam mit dessen Zeit umgehen wird, wenn man zusammenkäme. Schwammig auf der einen Seite und gleichzeitig detailverliebt und langatmig in Nebengeschichten runden das ungünstige Bild ab.

Oder man provoziert das Bild, dass man gar keine Ahnung hat oder an Tiefe nicht interessiert ist und so ggf. auch später seine Führungsrolle mehr schlecht als recht ausfüllt.

Personen, die zwar formal alles perfekt und zielgerichtet darstellen, dieses jedoch ohne menschliche Reaktionen vorbringen, werden kaum das Bild einer motivierenden, zu Extrameilen anspornenden Führungspersönlichkeit vermitteln können.

Jeden Lebensschritt mit Begründungen zu rechtfertigen und schwierige berufliche Phasen, die einem erfahrenen Entscheider durchaus geläufig sind bzw. zu dessen eigener Lebensweisheit gehören, durch epochale Ursachenherleitungen weichzuzeichnen, kostet wertvolle Zeit und Konzentration der Zuhörer, wirkt immer langatmig und lässt einen schwach aussehen.

Stattdessen fehlende Worte der Selbstkritik, dass man ggf. selbst etwas ungeschickt gehandelt habe oder vielleicht beruflich noch nicht reif genug gewesen sei, lassen den Eindruck entstehen, dass es an einer heilsamen und förderlichen Selbstreflexion mangelt, die von einer exzellenten Führungspersönlichkeit als Basis einer stetigen Weiterentwicklung, aber auch Zeichen einer angemessenen Demut erwartet wird.

### **Ausnahmesituation für Executives: Die Selbstpräsentation**

Kritik, dass eine gezielte Steuerung des Gesprächsstils zu einer nicht authentischen Präsentation führt, ist unberechtigt, da insbesondere die Präsentation im Rahmen einer Bewerbung zu einem ungewöhnlichen Verhaltensmodus („Balzritual“) führt, der gerade nicht authentisch ist und die Entscheider nach dem Motto „You get what you see“ jedoch dazu neigen, dieses Auftreten als normales Verhalten zu bewerten.

Entscheider sollten sich andererseits diese Sondersituation der Bewerber bewusst machen und die wahren Werte hinter der „Balzfassade“ herauslesen!

In der zweiten Gesprächsrunde kommen Kandidaten oft in ihren normalen Verhaltensmodus und werden dann souveräner und interessanter, während die Kandidaten, die in der ersten Runde hauptsächlich durch eine gute Selbstpräsentation beeindruckt haben, durch das tiefergehende Gesprächsniveau mangels hinreichender Substanz zurückfallen.

Damit das Erreichen der zweiten Runde kein Lotteriespiel wird, sollte man als Kandidat besser gleich punkten.

Um sich selbst in den zielführenden, authentischen und geschäftsmäßigen Kommunikationsmodus zu bringen, hilft es, sich mental in eine anspruchsvolle operative Situation, wie z. B. der Präsentation eines Strategieplans vor einem Aufsichtsgremium zu versetzen, um entsprechend professionell, souverän, hinreichend tief, präzise, schnörkellos, kompakt, fokussiert auf das Relevante zu kommunizieren.

Zur Unterlegung der Persönlichkeit wäre es bei entsprechendem Hintergrund sogar eine smarte Idee, Fakten jenseits des beruflichen Weges - wie z. B. die Karriere als Leistungssportler - zu erwähnen. Dann aber bitte nur mit wenigen Worten einfließen lassen und nicht über 15 Minuten darüber schwärmen.

Wie beim Lebenslauf hat man in der persönlichen Vorstellung meistens nur eine erste Chance, die man als schlechter Verkäufer in eigener Sache nicht verspielen sollte.

Viele Bewerber gestehen sich nach einer fehlgeschlagenen Präsentation ein, dass sie sich auf Basis ihres Kommunikationsstils selbst nicht eingestellt hätten.

### Resümee

Wenn man als Executive auf die Reise für eine neue Aufgabe geht, ist Präzisionsmarketing in Schrift und Wort zwingend.

Zeigen Sie Empathie, indem Sie durch Ihr Verhalten und Inhalte belegen, dass Sie das Unternehmen, die Rolle, die Herausforderungen, aber auch die unterschiedlichen Entscheider im Prozess vom Personalberater bis zu den Unternehmensvertretern verstanden haben.

Vermarkten Sie Ihren Nutzen und nicht Ihre Lebensgeschichte und Wünsche!

---

#### Der Autor



Dr. Frank Döring

---

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH  
Gutleutstraße 175  
D-60327 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9712 7570  
Frank.Doering@RochusMummert.com

#### Weitere Artikel dieser Reihe:

- *Empathie: der Schlüssel für eine effektive Kommunikation = wirkungsvoll führen*
- *Geschäftsführer ohne Vogelperspektive stürzen ab*
- *Relativitätstheorie für Executives: Durch Langsamkeit schneller ankommen*
- *Branchenaffinität ist nicht so wichtig und die Erde ist eine Scheibe ...*
- *Alt-Verhalten: „Pappa ante Portas“ oder wie ich merke, dass ich schon die Hauptrolle spiele*
- *Warum drei von vier virtuellen Teams scheitern*