

Püttjer & Schnierda

Das Bewerbungs- coaching für Führungs- kräfte

KOMPLETT
AKTUALISIERT

Exklusives Know-how
für Ihren Erfolg



campus



Zusatzmaterial zum Download
ZU DIESEM BUCH ERHALTEN SIE
CHECKLISTEN, ÜBUNGEN, TESTS MIT
LÖSUNGEN SOWIE MUSTERLEBENS-
LÄUFE UND -ANSCHREIBEN

1. Gehen Sie in den Bonusbereich zum Buch unter <https://www.campus.de/isbn/9783593512099>
2. Geben Sie das Passwort AB5_2a! ein und laden Sie sich die Daten herunter

Das Bewerbungscoaching für Führungskräfte

Christian Püttjer und **Uwe Schnierda** kennen die Wünsche und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Nöte von Bewerberinnen und Bewerbern seit über 25 Jahren. Ihre umfassenden Erfahrungen aus der Optimierung von Bewerbungsunterlagen, aus Einzelcoachings und aus Seminaren bringen sie in ihre praxisnahen Ratgeber ein, die exklusiv im Campus Verlag erscheinen. Die konkreten Tipps, die klare Sprache und die motivierende Unterstützung von Püttjer & Schnierda haben schon über einer Million Leserinnen und Lesern weitergeholfen

Christian Püttjer & Uwe Schnierda

Das Bewerbungscoaching für Führungskräfte

Exklusives Know-how für Ihren Erfolg

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51209-9
ISBN 978-3-593-44403-1 (PDF)
ISBN 978-3-593-44402-4 (EPUB)

8., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2020

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.

Copyright © 2020 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Thierry Wijnberg nach einem Entwurf von hauser lacour

Umschlagmotiv: © Shutterstock: sirtravelalot

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Bewerbungscoaching für Führungskräfte: Profitieren Sie vom Insiderwissen	11
1. Führungskräfte gesucht	15
Erfolg durch Individualität	15
Die Wünsche der Unternehmen	18
Praxiswissen für Ihre Bewerbung	19
Teil I	
Strategisch vorbereiten	21
2. Ihre Erfolgsbilanz: Was haben Sie zu bieten?	23
So lassen sich Erfolge dokumentieren	25
Argumente für Ihre Erfolgsbilanz	31
Wunschposition definieren	36
3. Anforderungen der Unternehmen an Führungskräfte	40
Geforderte berufliche Qualifikation	40
Eigene berufliche Qualifikation	50
Auswertung von Stellenausschreibungen	57
4. Komplex: Auswahlverfahren für Führungskräfte	62
Kompliziert: Die Stufen im Bewerbungsprozess	62
5. Die Selbstpräsentation: Das Herzstück Ihrer Bewerbung	74
Struktur für die Selbstpräsentation	75
Fehler in der Selbstpräsentation	77
Überzeugungsregeln für Ihre Selbstpräsentation	84
Selbstpräsentation fokussieren und optimieren	95
6. Immer vor Augen: Ihre Selbstpräsentation als Mind-Map	99
Stressabbau durch Mind-Mapping	99
Ein Mind-Map Ihrer Einstellungsargumente	100

7. Wie begründen Sie den Stellenwechsel?	105
Ungünstig: Tatsächliche Wechselgründe	105
Besser: Akzeptierte Wechselgründe	106
Strategie: Der Blick nach vorn	111

Teil II

Suche und erste Kontaktaufnahme	113
--	-----

8. Den Wunscharbeitgeber finden	115
Viele Möglichkeiten: Der offene Stellenmarkt	115
Networking: Der verdeckte Stellenmarkt	118
Executive Search: Headhunter	119
9. Ihr Anruf: Erste Kontaktaufnahme	123
Die richtige Stimmung erzeugen	124
Telefonischer Kontakt bei Stellenausschreibungen	125
Telefonischer Kontakt bei Initiativbewerbungen	135

Teil III

Aussagekräftige Bewerbungsunterlagen	141
---	-----

10. Individuell zugeschnitten: Das Anschreiben	143
Die richtige Form	143
Inhaltlich überzeugen	147
11. Oft wichtig: Die Gehaltsfrage	156
Gehaltshöhe ermitteln	157
Gehaltsvorstellungen im Anschreiben	160
12. Strukturiert und passgenau: Der Lebenslauf	163
Blöcke geben Struktur	164
Lücken im Lebenslauf	182
13. Weiterhin gefragt: Professionelle Bewerbungsfotos	185
Häufiger Optimierungsbedarf	185
Vom düsteren Pessimisten zum sympathischen Berater	186
Von der verschlossenen Grüblerin zur kompetenten Führungskraft	187
Vom grimmigen Miesepeter zum kontaktstarken Teamplayer	188

14. Leistungsbilanz statt Dritter Seite	191
Das stört an der Dritten Seite	191
Wann ist eine Leistungsbilanz sinnvoll?	193
15. Vollständigkeit: So stellen Sie Ihre digitale Bewerbungsmappe zusammen	198
Richtig sortiert	198
16. Gelungene Beispielbewerbungen	207
Bewerbung als Verkaufsleiter	208
Bewerbung als Leiterin Produktmanagement	212
Bewerbung als Leiter Qualitätssicherung	217
Bewerbung als Leiterin Personalentwicklung	222
Bewerbung als Leiter Marketing/Kommunikation	226
 Teil IV	
Überzeugen im Vorstellungsgespräch	233
17. Präsentieren Sie Ihre Einstellungsargumente	235
Wer hat welche Ziele?	235
Ihre Antwort auf die Schlüsselfrage: Warum Sie?	236
18. Ihre Gesprächspartner: Personalexperten, Fachvorgesetzte, Geschäftsführer und Headhunter	240
Personalverantwortliche und externe Personalberater	240
Fachvorgesetzte	242
Vorstände, Geschäftsführer und Firmeninhaber	243
Headhunter (Executive Search)	246
19. Gesprächstechniken, die Sie kennen sollten	248
Offene Fragen	248
Geschlossene Fragen	249
Alternativfragen	251
Stress- und Suggestivfragen	253
Antworttechnik: Beispiele geben	256
20. Im Trend: Skalenfragen, Unterschiedsfragen und situative Fragen	262

21. Ihre Stärken, Ihre Schwächen	266
Passen Ihre Stärken zur Stelle?	267
Schwächen taktisch benennen	269
22. Training Job-Interview: Viele Fragen an Sie	274
Fragen zur Leistungsmotivation	275
Fragen zur Führungserfahrung	278
Fragen zum Unternehmen	283
Fragen zur beruflichen Entwicklung	285
Fragen zum Selbstbild	290
Fragen zur privaten Lebensgestaltung	296
23. Welche Informationen erfragen Sie?	302
Ihre Fragen sind wichtig	303
Wann Sie härter nachfragen sollten	304
24. Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen	308
Ihre souveräne Reaktion ist gefragt	308
Unter Stress zurück auf die Sachebene	311
25. Gehalt: Gekonnt verhandeln	319
Gehaltswünsche begründen	319
26. Nachfassmail: Sorgen Sie für positive Stimmung	325
Betonen Sie die Ernsthaftigkeit Ihrer Bewerbung	325
27. Spezielle Fragen im zweiten Gespräch	328
Typische Fehler: Vorzeitiges Aus!	328
Beispielfragen und -antworten für Runde zwei	331

Teil V

Weitere Bewerbungshürden	337
28. Worum geht es im Assessment-Center?	339
Was wird geprüft?	340
Übungen im Assessment-Center	341
Beispielhafte Abläufe von Assessment-Centern	342
29. Einzelassessment	347
Einschätzung von Top-Kandidaten	348
Übungen im Einzelassessment	350

30. Fallstudie: Analysieren und präsentieren unter Stress	352
Typische Fehler	353
Fallstudie mit typischen Aufgabenstellungen	354
31. Kundengespräche: Emotionen im Griff	363
Typische Fehler	364
Typische Aufgabenstellungen in Reklamationsgesprächen	366
32. Tests: Machen Sie Ihr Kreuz an der richtigen Stelle	372
Typische Fehler	373
Sinnvolle Strategien	373
Persönlichkeitstest	373
33. Bewerbungsformulare im Internet	388
Bewerbungsformular als Online-Bewerbung	388
Bewerbungsformular als Stellengesuch	395
34. Online-Assessment und Bewerberhomepage	397
Online-Assessment	397
Bewerberhomepage	400
35. Bewerben mit 50-plus	403
Entkräften Sie Vorurteile	403
Das 50-plus-Anschreiben	406
Das 50-plus-Vorstellungsgespräch	408
36. Englisch: Die neue Herausforderung im Job-Interview	416
Die wichtigsten Fragenkomplexe im Überblick	417

Teil VI

Arbeitszeugnisse für Führungskräfte	427
37. So sind Arbeitszeugnisse aufgebaut	429
38. Beispielzeugnisse	435
Beispiel 1: Zeugnis Vertriebsleiter	435
Beispiel 2: Zeugnis Leiterin Qualitätsmanagement	441
Beispiel 3: Zeugnis Produktlinienmanager	443

39. Formulierungen für das Führungsverhalten 448

Teil VII

Treffen Sie Ihre persönliche Entscheidung 451

40. Risiken minimieren, Chancen ergreifen 453

 Wer führt, trifft Entscheidungen 453

Fit für den Karrieresprung 453

Register 458

Bewerbungscoaching für Führungskräfte: Profitieren Sie vom Insiderwissen

Sie möchten Ihren nächsten Karriereschritt ohne unnötige Reibungsverluste, also schnell, zielgerichtet und professionell in Angriff nehmen? Dann nutzen Sie diesen Ratgeber, der auf unserer umfangreichen und detaillierten Erfahrung im Bewerbungs- und Karrierecoaching von Führungskräften beruht!

Seit über 25 Jahren sorgen wir dafür, dass die beruflichen Stärken von Führungskräften in Bewerbungsunterlagen auf einen Blick sichtbar werden und dass die Unterlagen passgenau auf die neuen Stellen ausgerichtet sind. Ist die erste Bewerbungshürde übersprungen, coachen wir die Führungskräfte weiter, damit sie ihr außergewöhnliches Engagement, ihre Innovationsfähigkeit, ihr unternehmerisches Denken und ihre Führungsstärke in Job-Interviews mit Headhuntern, Personalexperten, Fachvorgesetzten und Vorständen fokussiert und glaubwürdig verdeutlichen können.

Wer mit seinen Bewerbungsunterlagen und im Job-Interview von Anfang an den Eindruck eines gesuchten Top-Kandidaten beziehungsweise einer Top-Kandidatin hinterlassen möchte, sollte die zahlreichen Gestaltungsspielräume in Sachen Selbstmarketing kennen und nutzen. Die Ansprüche der Unternehmen sind hoch, aber aus unseren Coachings wissen wir, dass es sehr viele Ansatzpunkte für eine nachhaltige Optimierung der Selbstdarstellung gibt. Dies gilt auch für die Führungskräfte, deren Werdegänge Anzeichen dafür enthalten, dass nicht immer alles nach Plan verlaufen ist.

Im Bewerbungsverfahren setzen sich Führungskräfte einem Wettstreit ähnlich dem Zehnkampf aus. Wie in der Königsdisziplin der Leichtathletik müssen Sie ihre Stärken so einsetzen, dass am Ende eine optimale Punktzahl erzielt wird. Der Sieg wird Ihnen gelingen, wenn Sie sich strategisch vorbereiten, mental für ausreichend Selbstbewusstsein sorgen und in allen

Insiderwissen
für Ihren
Bewerbungserfolg

Einzeldisziplinen trainiert sind. Die Infobox zeigt Ihnen, wie wir Sie dabei mit unserem ausgefeilten fünfstufigen Coachingprogramm unterstützen werden.

Schritt 1: Strategisch vorbereiten

.....
Selbstbewusst: ausführliche Erfolgsbilanz erstellen
.....

Anforderungen: Unternehmenswünsche verstehen
.....

Selbstpräsentation: passgenaue Einstellungsargumente
.....

Stellenwechsel: akzeptierte Wechselgründe
.....

Schritt 2: Suche und erste Kontaktaufnahme

.....
Stellenmarkt: offen, verdeckt, Headhunter
.....

Telefon: erste Kontaktaufnahme
.....

Schritt 3: Aussagekräftige Bewerbungsunterlagen

.....
Individuell: das Anschreiben
.....

Wichtig: die Gehaltsfrage
.....

Strukturiert: der Lebenslauf
.....

Leistungsbilanz: sinnvolle Zusatzseite?
.....

Vollständigkeit: passend ausgewählt
.....

Online-Bewerbung: E-Mail-Bewerbung mit Anhang
.....

Schritt 4: Überzeugen im Vorstellungsgespräch

.....
Einstellungsargumente: Schnittstellen betonen
.....

Gesprächspartner: Personalexperten, Fachvorgesetzte,
Geschäftsführer, Headhunter

Gesprächstechniken: Rhetorik im Job-Interview

Trend: Skalenfragen

Wichtig: Ihre Stärken und Schwächen

Training: Fragen im Job-Interview

Ihre Fragen: Härter nachfragen?

Stress- und Fangfragen: Zurück auf die Sachebene

Gehaltsverhandlung: Argumente für das obere Drittel

Runde zwei: engagiert bis zum Schluss

Schritt 5: Weitere Bewerbungshürden

Assessment-Center: Worum geht es?

Einzelassessment

Praxisnah: Fallstudie und Business-Case

Kundengespräch

Tests: Selbstbild im Persönlichkeitstest

Internet: Schlüsselwörter für Bewerbungsformulare

Vorurteile trotz AGG: Bewerben mit 50-plus

Herausforderung: englische Job-Interviews

Ziel: Ihr neuer Arbeitsvertrag

Zielgerichtetes
Training

Unser umfassendes Bewerbungscoaching wird Ihnen dabei helfen, sich den nächsten Karriereschritt zu erarbeiten. Wir werden Ihnen anhand vieler Praxisbeispiele die richtige Technik für die einzelnen Disziplinen erläutern und haben zahlreiche Übungen vorbereitet, damit Sie zielgerichtet trainieren können. Stellen Sie Ihren persönlichen Rekord auf und sichern Sie sich so den entscheidenden Vorsprung für den Sieg im anspruchsvollen Bewerbungsverfahren für erfahrene und künftige Führungskräfte.

1. Führungskräfte gesucht

Als Führungskraft können Sie nicht einfach im Bewerberstrom mit-schwimmen. Man erwartet von Ihnen Höchstleistungen im Berufsalltag und ebenso im Bewerbungsverfahren. Machen Sie schon mit der Bewerbung deutlich, dass Sie mehr zu bieten haben als der Durchschnitt. Unsere Tipps aus der Praxis werden Ihnen dabei helfen, den Karrieresprung vorzubereiten.

Ihre berufliche Orientierung ist abgeschlossen und in Ihren bisherigen Tätigkeiten haben sich Bereiche herauskristallisiert, in denen Sie Experte sind. Hier setzt unser Bewerbungscoaching an, denn: Auf dem Weg nach oben steigen die Anforderungen. Der Karrieresprung wird Ihnen nur gelingen, wenn Sie herausstellen können, dass Sie in Ihren bisherigen Positionen ein Gewinn für das jeweilige Unternehmen waren.

Machen Sie interessanten Arbeitgebern mit Ihren Bewerbungsunterlagen und in Vorstellungsgesprächen deutlich, in welchen Aufgabenfeldern Sie Außergewöhnliches geleistet haben, und lassen Sie erkennen, auf welche Weise das neue Unternehmen davon profitieren wird.

Ihr Nutzen für das Unternehmen

Erfolg durch Individualität

Führungskräfte haben im Bewerbungsverfahren Erfolg, wenn sie ihr individuelles Profil in ihren Bewerbungsunterlagen und im Vorstellungsgespräch deutlich machen. Die Individualität der Bewerberinnen und Bewerber zeigt sich daran, über welche Kenntnisse und Fähigkeiten sie verfügen und wie sie diese bei der Lösung beruflicher Aufgaben einsetzen. Wichtig dabei ist, das eigene Qualifikationsprofil auf die Wünsche des betreffenden Unternehmens zuzuschneiden. Diese Anpassung gelingt nicht in einem einzigen Schritt. Sie werden Unternehmen erst dann von sich überzeugen, wenn Sie bereit sind, sich Ihr in-

Stellen Sie Ihre individuellen Stärken heraus



BERATUNG

individuelles Profil vor dem Einstieg in die aktive Bewerbungsphase Schritt für Schritt zu erschließen.

Aus unserer Beratungspraxis Bewerber ohne Profil

Ein Sales-Manager suchte uns auf, weil er den Karriereschritt zum Verkaufsleiter vorbereiten wollte. Zum vereinbarten Termin brachte er mehrere für ihn interessante Stellenanzeigen, sein Anschreiben und seinen Lebenslauf mit. Er bat uns, das Anschreiben und den Lebenslauf zu überprüfen und ihm Änderungen vorzuschlagen. Dann verabschiedete er sich. Er hätte es wegen eines Termins bei einem Kunden leider sehr eilig und würde in zwei Stunden wiederkommen, um die überarbeiteten schriftlichen Bewerbungsunterlagen in Empfang zu nehmen.

Der Blick auf die Unterlagen ergab, dass der Sales-Manager sehr oberflächlich, zu allgemein und etwas zu forsch formuliert hatte. In seinem Anschreiben stellte er sich so dar: »Ich kenne die Tätigkeiten eines Verkaufsleiters. Ich bin kreativ, dynamisch und verhandlungsgewandt. Mein derzeitiges Tätigkeitsfeld füllt mich nicht mehr aus. Ich weiß, dass noch mehr in mir steckt. Sie werden es nicht bereuen, mir eine Chance zu geben. Lassen Sie sich von meinen Fähigkeiten in einem Gespräch überzeugen. Rufen Sie mich bald an.« Seine – sicherlich vorhandenen – Handlungskompetenzen bei der Bewältigung des Tagesgeschäftes stellte er ebenso wenig heraus wie besondere Erfolge oder zusätzlich übernommene Projektaufgaben. Auch auf die besonderen Anforderungen der ihn interessierenden Stellenanzeigen war er nicht weiter eingegangen. Sein individuelles Profil wurde dadurch für neue Arbeitgeber nicht deutlich.

Wir konnten den Sales-Manager davon überzeugen, dass er mit seinen Bewerbungsunterlagen nur dann zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden würde, wenn er beim Marketing in eigener Sache genauso vorgehen würde wie bei der Akquisition von Neukunden in seinem Arbeitsfeld. Um im Verkauf ein individuelles Angebot machen zu können, müsse er zunächst die Wünsche des Kunden ermitteln und dann mit seinem Angebot auf die geforderten Leistungsmerkmale eingehen. Wichtig dabei

sei auch, den besonderen Nutzen der von ihm angebotenen Produkte herauszustellen, damit deutlich würde, in welcher Hinsicht sich seine Leistungen von denen der Mitbewerber absetzen.

Wir erfragten die Aufgabenbereiche, Tätigkeitsfelder und besonderen Erfolge dieses Sales-Managers und konnten auf diese Weise sein individuelles Profil definieren. Nachdem wir eine Basis für seine Anschreiben erarbeitet hatten, kam es darauf an, auf die besonderen Anforderungen einzugehen, die in den Stellenanzeigen für die Position Verkaufsleiter formuliert wurden. In einem der Anschreiben stellten wir das verlangte aktive Beziehungsmanagement von Kunden stärker in den Vordergrund, in einem anderen gaben wir zusätzliche Belege für die geforderte Erfahrung in der Initiierung von E-Commerce- und Multi-Channel-Projekten.

Der Sales-Manager hatte nun mehrere individuell ausgerichtete Anschreiben und Lebensläufe, in denen mit unterschiedlicher Schwerpunktbildung herausgearbeitet war, welchen Nutzen neue Arbeitgeber von ihm hätten. Die konkrete Beschreibung seiner Tätigkeiten, die Verweise auf seine berufliche Praxis und der individuelle Zuschnitt auf die Anforderungen der Unternehmen führten zum gewünschten Bewerbungserfolg. Der Sales-Manager wurde zu Vorstellungsgesprächen eingeladen und konnte auch dort mit passgenauen Einstellungsargumenten überzeugen. Der Karriereprung zum Verkaufsleiter gelang.

Fazit: Führungskräfte sind sich über den Umfang und die Art der von ihnen täglich ausgeübten Tätigkeiten oft selbst nicht im Klaren. Im Bewerbungsverfahren kommt es aber darauf an, außenstehende Dritte von den eigenen Qualifikationen in kurzer Zeit zu überzeugen. Deswegen müssen sich Bewerber vor dem Einstieg in die aktive Bewerbungsphase zunächst intensiv mit den eigenen Kenntnissen und Fähigkeiten auseinandersetzen. Auf dieser Grundlage lässt sich ein berufliches Profil entwickeln, das auf die individuellen Wünsche der jeweiligen Unternehmen abgestimmt werden muss.

Zeigen Sie Ihre
methodische
Kompetenz

Die Wünsche der Unternehmen

Für Unternehmen sind Führungskräfte in erster Linie Problemlöser. Sie werden eingestellt, um berufliche Aufgaben zu übernehmen, deren Lösung es dem Unternehmen ermöglicht, Geschäftserfolge zu erzielen und am Markt zu bestehen. Die bisher übernommenen beruflichen Aufgaben spielen bei der Beurteilung der Qualifikationen von Führungskräften eine entscheidende Rolle. Führungskräfte müssen nachweisen, dass sie sich in ihrer Berufstätigkeit die Handlungskompetenz erworben haben, die man sich nicht in einer Ausbildung oder einem Studium aneignen kann.

Der Unterschied zwischen Bewerbern mit Berufserfahrung und Berufseinsteigern liegt darin begründet, dass es bei Einsteigern ausreichen kann, wenn sie über ein ausbaufähiges Qualifikationsprofil verfügen. Führungskräfte dagegen müssen nachweisen, dass sie den Ausbau ihres Qualifikationsprofils schon in ihrer Berufstätigkeit geleistet haben.

Coaching-Tipp

Neben dem unverzichtbaren Fachwissen und gefragten persönlichen Eigenschaften spielt bei Führungskräften die methodische Kompetenz eine wichtige Rolle. Dazu gehört die Fähigkeit, Herausforderungen und Probleme zu analysieren, Strategien zu definieren, komplexe Aufgaben zu strukturieren, Vorgänge zu delegieren, Arbeitsprozesse zu gestalten und Mitarbeiter anzuleiten.

Da bei Führungskräften Hands-on-Qualitäten gefragt sind, müssen Sie nachweisen, dass Sie festgelegte Ziele in operative Teilschritte unterteilen und so die gewünschten Unternehmenserfolge erreichen konnten.

Die Darstellung beruflicher Erfolge einschließlich der davor liegenden Handlungsschritte verlangt von Ihnen inhaltliche Arbeit bei der Bewerbung. Von Unternehmen hören wir häufig die Klage, dass eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil und den Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes von vielen Führungskräften nicht geleistet wird. Aus einer Bewerbung, in der nur Berufsbezeichnungen aneinandergereiht werden und die sich darauf beschränkt, ein prinzipielles Interesse an einer neuen Stelle zu bekunden, kann ein Unternehmen

nicht erkennen, ob der Absender bisher erfolgreich gearbeitet hat. Damit ist die Einschätzung unmöglich, ob der Bewerber auf der neuen Position erfolgreich arbeiten wird.

Wir werden Ihnen im Verlauf unseres Bewerbungscoachings viele Möglichkeiten vorstellen, wie Sie sich Ihr individuelles Profil erarbeiten und so präsentieren, dass Sie auf die Wünsche der Unternehmen eingehen können. Machen Sie sich zum Wunschbewerber, indem Sie im Bewerbungsverfahren durchgängig erkennen lassen, welchen Nutzen das neue Unternehmen aus Ihrer Mitarbeit ziehen wird.

Praxiswissen für Ihre Bewerbung

Im Bewerbungsverfahren liegen nicht alle Regeln offen. Bewerberinnen und Bewerber erkennen nicht unmittelbar, warum sie mit einer Bewerbung Erfolg hatten oder auch nicht. Nachfragen bei den Unternehmen nach den Gründen für das Scheitern helfen meist nicht weiter. Die Antworten bleiben in der Regel unverbindlich. Sie lauten meist: »Wir haben einen Bewerber gefunden, der besser zu der ausgeschriebenen Stelle passt« oder »Wir fanden Ihr Profil durchaus interessant, haben uns aber für eine andere Bewerberin entschieden«. Als Führungskraft sollten Sie sich damit nicht zufriedengeben.

Wir machen Sie mit den ausgesprochenen, aber vor allem mit vielen unausgesprochenen Regeln des Bewerbungsverfahrens vertraut. Als Bewerbungsberater und Karrierecoaches kennen wir die versteckten Klippen, auf die Führungskräfte immer wieder auflaufen.

Für Führungskräfte gehören die Aufbereitung von Bewerbungsunterlagen und die Selbstdarstellung im Gespräch nicht zu den täglichen Aufgaben. Oft liegt die letzte Bewerbung schon eine lange Zeit zurück. Damit Sie nicht an Hürden scheitern, die außerhalb Ihrer Wahrnehmung liegen, sollten Sie unser Praxiswissen rund um die Themen Bewerbung und Karriere für sich nutzen. Wir kennen die Sorgen und Nöten der Bewerber ebenso wie die Schwierigkeiten der Unternehmen, geeignete Mitarbeiter zu finden. Der Fokus unserer Arbeit liegt darin, für beide Seiten Zufriedenheit zu erzielen.

Deshalb ist gerade für Führungskräfte ein möglichst detaillierter Abgleich der eigenen Vorstellungen mit denen des Unternehmens wichtig. Ein Wechsel auf eine andere Position bringt Ih-

Die Regeln des
Bewerbungs-
verfahrens

Nutzen Sie das
Praxiswissen der
Bewerbungsprofis

Definieren Sie
Ihre Ziele

nen nichts, wenn Sie zwischen Abteilungsgräben geraten, bei der Umsetzung innovativer Vorhaben ausgebremst werden oder notwendige strategische Entscheidungen nicht umsetzen können.

Finden Sie deshalb heraus, was Sie durch den Wechsel auf eine neue Position erreichen wollen. Formulieren Sie die idealen Ansprüche, die Sie an Ihr berufliches Umfeld haben, und überlegen Sie dann, in welchen Bereichen Sie Kompromisse eingehen können und in welchen nicht. Definieren Sie auf dieser Basis die Schwerpunkte Ihrer neuen Tätigkeit und gleichen Sie Ihre Vorstellungen gründlich mit denen des Unternehmens ab. Wie Sie die genannten Ziele erreichen können, werden wir Ihnen im weiteren Verlauf des umfassenden Coachingprogramms Schritt für Schritt erläutern.



AUF EINEN
BLICK

Führungskräfte gesucht

- Stellen Sie im Bewerbungsverfahren Ihr individuelles Qualifikationsprofil heraus, und schneiden Sie es auf die Wünsche des Unternehmens zu.

- Zeigen Sie, dass Sie auch bisher schon erfolgreich gearbeitet haben. Hierbei kommt Ihrer methodischen Kompetenz eine große Rolle zu.

- Überlassen Sie die Einschätzung Ihrer Qualifikationen nicht Headhuntern oder der Personalabteilung Ihres Wunschunternehmens, liefern Sie Argumente für Ihre Einstellung.

- Machen Sie sich mit den ausgesprochenen und vor allem auch den unausgesprochenen Regeln des Bewerbungsverfahrens vertraut.

- Definieren Sie Ihre Idealvorstellungen an die neue Position und überlegen Sie sich, wo Sie Kompromisse eingehen können.

- Gleichem Sie Ihre eigenen Vorstellungen mit denen Ihres Wunschunternehmens ab.

I

Strategisch vorbereiten

2. Ihre Erfolgsbilanz: Was haben Sie zu bieten?

Führungskräfte, die ihren nächsten Karriereschritt vorbereiten, brauchen Argumentationsmaterial, um den Unternehmen den Wert ihrer Arbeitsleistung verdeutlichen zu können. Als Führungskraft können Sie auf vielfältige berufliche Erfahrungen und Erfolge zurückgreifen. Für das Bewerbungsverfahren kommt es darauf an, dass Sie Ihre Erfolgsbilanz anhand von konkreten Beispielen vermitteln können.

Als berufserfahrene Bewerberin oder Bewerber sind Sie in der Lage, Ihren nächsten Karriereschritt auf der Grundlage bisheriger Erfolge vorzubereiten. Es geht für Sie nicht um irgendeine neue Tätigkeit, sondern um die Fortführung Ihrer beruflichen Erfolgsstory. Um Ihren beruflichen Aufstieg voranzutreiben, müssen Sie die Basis für Ihren Erfolg vermitteln können. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass man die eigenen beruflichen Erfolge oft nicht mehr wahrnimmt. Im Gedächtnis bleiben eher Probleme und Schwierigkeiten. Erfolgreiches Arbeiten wird von Führungskräften als selbstverständlich angesehen.

Für Sie heißt dies: Für das Bewerbungsverfahren müssen Sie wieder Zugang zu Ihren bisherigen Erfolgen finden. Überzeugen Sie zuerst einmal sich selbst vom Wert des bisher Geleisteten, bevor Sie damit beginnen, andere überzeugen zu wollen.

Was waren Ihre
bisherigen Erfolge?

Aus unserer Beratungspraxis Assistent mit Problemen

Ein Assistent der Geschäftsleitung in einem mittelständischen Unternehmen wollte den nächsten Karriereschritt machen. Nach vier Jahren Berufstätigkeit in seiner derzeitigen Position



BERATUNG

→ FORTSETZUNG AUF DER NÄCHSTEN SEITE

suchte er eine neue berufliche Herausforderung. Wie viele Stellenwechsler machte er sich mehr Gedanken darüber, welche beruflichen Positionen noch für ihn infrage kämen, anstatt ein aussagekräftiges Profil von sich zu erstellen. Er war der Meinung, dass er als Assistent der Geschäftsleitung mit einigen Jahren Berufserfahrung so breit aufgestellt war, dass Personalberater aus den vielen Erfahrungen schon die richtigen auswählen würden, um ihn dann an passende Unternehmen zu vermitteln.

Weder Lebenslauf noch Anschreiben vermittelten allerdings die vielen Erfolge und Erfahrungen, die der Bewerber zu bieten hatte. Mögliche Einsatzfelder in Unternehmen wurden mangels Schwerpunktbildung überhaupt nicht deutlich. Und viel schlimmer war, dass es an der dazugehörigen Motivation fehlte. Es wurde überhaupt nicht klar, welche der vielen Aufgaben den Assistenten der Geschäftsleitung begeistert hatten.

In dem Gespräch mit dem Bewerber kristallisierte sich heraus, dass er als Assistent der Geschäftsleitung gerne Controllingaufgaben wahrgenommen hatte. Er hatte nach einem Jahr Einarbeitung ein modernes Controllingsystem aufgebaut, ein Management-Informationssystem installiert und die Vernetzung von Informations- und Entscheidungsprozessen in Abstimmung mit den Abteilungsleitern vorangetrieben.

Für ihn selbst waren seine bisherigen Leistungen schon in den Hintergrund getreten. Stattdessen hatte er das Gefühl, sich in Problemen aufzureiben. Eine eigene Abteilung für das Controlling war bisher entgegen gegebener Zusagen nicht geschaffen worden und er verantwortete das gesamte Controlling immer noch alleine. Diese Situation bot jedoch für eine Bewerbung eine gute Ausgangsbasis, da er sehr umfangreiche Aufgaben im Controlling bearbeitet hatte.

Wir erarbeiteten mit ihm eine aussagekräftige Darstellung seiner bisherigen beruflichen Erfahrungen und Erfolge. Mit dieser Erfolgsbilanz konnte er neue Arbeitgeber für sich interessieren und seine schriftlichen Bewerbungen hatten Erfolg. Nachdem er gelernt hatte, seine Erfolge auch im Gespräch herauszustellen, und darauf verzichtete, Probleme am alten Arbeitsplatz zu thematisieren, gelang ihm der Sprung auf eine Abteilungsleiterposition im Controlling.

Fazit: Der Erfolg im Bewerbungsverfahren beruht auf der aussagekräftigen Darstellung beruflicher Erfolge. Das Profil des Bewerbers muss deutlich werden, damit Unternehmen überhaupt einen Abgleich von Bewerberprofil und Stellenprofil vornehmen können.

So lassen sich Erfolge dokumentieren

Ihre momentane Position spielt bei Ihrer Bewerbung die größte Rolle. Stellen Sie die von Ihnen bearbeiteten Aufgaben heraus und vollziehen Sie Ihre Entwicklung in diesem Unternehmen noch einmal nach. Auch die in vorangegangenen beruflichen Positionen wahrgenommenen Aufgaben sollten Sie aufschreiben. Als Anhaltspunkte können Ihnen Arbeitszeugnisse, Zwischenzeugnisse, Stellenbeschreibungen, Projektberichte und Protokolle von Sonderaufgaben dienen. Denken Sie auch an herausragende Erfolge, die am besten aktuell sind, aber auch schon ein paar Jahre zurückliegen dürfen. Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Erstellung Ihrer Erfolgsbilanz. Gehen Sie Ihre gesamte Berufstätigkeit von Ihrem Berufseinstieg bis heute durch und erstellen Sie eine umfassende Dokumentation Ihrer bisherigen beruflichen Leistungen.

An diesem Punkt Ihrer Vorbereitung sollten Sie sich nicht beschränken. Die Auswahl der für eine Bewerbung relevanten Erfahrungen und Erfolge findet später statt. Erarbeiten Sie sich zunächst eine möglichst lückenlose Aufstellung der bewältigten Aufgaben und Projekte, auf die Sie im Bewerbungsverfahren immer wieder zurückgreifen können. Sie erarbeiten sich jetzt die Basis für die spätere inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Bewerbungsschritte.

Arbeiten Sie Ihre Erfolgsbilanz in der folgenden Form aus:

1. **Abteilung**
2. **Offizielle Berufsbezeichnung**
3. **Personalverantwortung**
4. **Tagesaufgaben**
5. **Projekte/Sonderaufgaben**

Machen Sie Ihre
Entwicklung deutlich

Lückenlose
Darstellung Ihrer
Aufgaben

6. Besondere Erfolge

Wie sich eine Erfolgsbilanz ausarbeiten lässt, zeigen wir Ihnen beispielhaft anhand eines Senior Managers Business Development.



BEISPIEL

Die momentane Position

Ein Senior Manager Business Development, der sich um eine Stelle als Abteilungsleiter Business Development bewirbt, könnte seine momentane Position analysieren und so darstellen:

.....

1. *Abteilung*

Abteilung Business Development

.....

2. *Offizielle Berufsbezeichnung*

Senior Manager Business Development

.....

3. *Personalverantwortung*

direkt: zwei Manager Business Development

indirekt: regelmäßige Projektleitung, bis zu fünf Projektgruppen parallel, bis zu vierzehn Projektmitglieder in der Projektgruppe

.....

4. *Tagesaufgaben*

Aufgabe 1: Durchführung von globalen Markt- und Wettbewerberanalysen

Aufgabe 2: Bewertung aktueller Geschäftsfelder hinsichtlich Chancen und Risiken

Aufgabe 3: Identifizierung von neuen nachhaltigen Wachstumsfeldern

Aufgabe 4: Bewertung neuer Wachstumsfelder hinsichtlich Chancen und Risiken

Aufgabe 5: Ausarbeitung von Entscheidungsvorlagen und Handlungsempfehlungen

Aufgabe 6: Präsentationen, teilweise vor dem Vorstand

5. *Projekte/Sonderaufgaben*

Projektleitung 1: Post-Merger-Steuerung: Definition und Etablierung gemeinsamer Strukturen im Anschluss an die Übernahme eines Mitbewerbers

Projektleitung 2: Reorganisation der globalen Vertriebsstruktur

6. *Besondere Erfolge*

Erfolg 1: Aufbau einer strategischen Allianz mit einem chinesischen Komponentenlieferanten

Erfolg 2: Nachhaltige Kostensenkung durch gezielte Post-Merger-Steuerung (Etablierung gemeinsamer Strukturen)

Erfolg 3: Erfolgreiche Leitung interdisziplinärer und internationaler Projektteams

Der Senior Manager Business Development hatte vorher als Manager Business Development gearbeitet. Seine Erfahrungen und Erfolge in dieser Position könnte er so bilanzieren.

Die vorhergehende Position

1. *Abteilung*

Abteilung Business Development

2. *Offizielle Berufsbezeichnung*

Manager Business Development



BEISPIEL

→ FORTSETZUNG AUF DER NÄCHSTEN SEITE

3. *Personalverantwortung*

direkt: keine

indirekt: regelmäßige Projektleitung, bis zu drei Projektgruppen parallel, bis zu sieben Projektmitglieder in der Projektgruppe

4. *Tagesaufgaben*

Aufgabe 1: Identifizierung neuer Marktpotenziale

Aufgabe 2: Entwicklung von Mehrwert-Strategien

Aufgabe 3: Weiterentwicklung der Netzwerk-Strategie (Make or Buy, Netzwerkflexibilität, Produktionsentscheidungen)

Aufgabe 4: Koordination der Entwicklung von strategischen Optionen für Joint-Ventures

Aufgabe 5: Zusammenarbeit mit relevanten Schnittstellenpartnern

Aufgabe 6: Ergebnispräsentationen

5. *Projekte/Sonderaufgaben*

Projekt 1: Neudefinition von Kennzahlen für »Make or Buy«-Entscheidungen

Projekt 2: Globale Benchmarks durch externe Dienstleister in Osteuropa

Sonderaufgabe: Stellvertreter des Teamleiters (Urlaub und sechswöchige Abwesenheit durch Sportverletzung)

6. *Besondere Erfolge*

Erfolg 1: Kostensenkung durch Einsatz externer Dienstleister

Erfolg 2: Realisierung des Joint-Ventures mit einem slowakischen Komponentensupplier

Erfolg 3: Betreuung von BWL-Praktikanten einschließlich Bachelor-Thesis