



Gerhard-Hermann Koch

# | B | E | W | E | R | B | U | N | G | S |

handbuch

Wir freuen uns auf Sie: Tesat-Spacecom GmbH >>

Langjähriges Erfahrungswissen aus Executive Search als Geschäftsführer und als Personalleiter.

Auszug aus einem Leserbrief:

„Sie haben durch Ihren feinen Sinn für Humor auch noch eine ungewöhnlich schöne und sehr präzise Ausdrucksweise, die das Lesen dieser Lektüre ausgesprochen vergnüglich werden lässt.“

# Download E-Book Exzellente Arbeitgeber



Zum Download

**ISBN 978-3-00-028323-9 / urn:nbn:de:101:1-200907083785**

Das kostenlose E-Book Bewerbungshandbuch ist urheberrechtlich geschützt. Sie dürfen es für Ihren Eigenbedarf ausdrucken oder es bei uns gedruckt bestellen.

€ 19 inkl. MwSt. und Versand bei [gerhard.koch@karrierehandbuch.de](mailto:gerhard.koch@karrierehandbuch.de)

Sie dürfen auf Ihrer Website einen Link zum Download auf unsere Site setzen, oder es auch als unveränderten Content direkt auf Ihrer Website veröffentlichen. Das E-Book darf zur kostenlosen Weitergabe in Bibliotheken eingestellt werden. Medien dürfen unter konkreter Quellenangabe einzelne Artikel veröffentlichen.

Ebenso dürfen sie das E-Book als solches auf ihre Portale setzen oder es auf CDs zusammen mit gedruckten Zeitschriften an ihre Leser weitergeben.

Unzulässig ist die Weitergabe gegen Entgelt oder Veränderungen am E-Book. Copyright © 2009 Gerhard-Hermann Koch, Birkenstraße 6, 71549 Auenwald.

Dieses E-Book wird weiterentwickelt.

Stand: Juli 2011

# Editorial

Seit vier Jahrzehnten mein tägliches Brot,  
das Beurteilen, Bewerten und Einschätzen von Menschen,  
die auf der Karriereleiter nach oben streben.

Eine, trotz vieler Jahre Erfahrung,  
immer noch ziemlich spannende Aufgabe.  
Es gibt bereits ziemlich viele Bewerbungshandbücher.  
Warum habe ich trotzdem einen Ratgeber erstellt?

Die Bewerbungsratgeber, die ich kenne,  
stammen von Bewerbungstrainern,  
also von Menschen, mit unbestritten gutem Willen,  
aber fehlender einschlägiger Praxiserfahrung.

Wo Wunschdenken die Praxis ersetzt,  
kann ja durchaus Spannendes entstehen.  
Viele lasen in ihrer Jugend gerne Karl May.  
Ein Schriftsteller mit einer unglaublichen Fantasie.

Sollte ich jemals auf seinen Spuren reisen,  
wäre mir allerdings eine Karte vom Kartografen lieber.  
Zehn Ärzte, zehn Diagnosen, heißt es.  
Auch Personalmanager bewerten nicht alles identisch.

Mein Bewerbungshandbuch  
basiert auf langjähriger Praxiserfahrung  
aus professionellem  
Personalmanagement und Executive Search.

Die allgemein gültigen Grundregeln der Profis  
sowie viele Hintergrundinformationen  
finden Sie in meinem Bewerbungshandbuch !

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

# Inhaltsverzeichnis

4

Sie navigieren durch Klick auf den Artikel

5

01. Bewerben ist mehr als Handwerk .....	06
02. Was passt zu Ihnen? .....	10
03. Fragen zur Selbstfindung .....	14
04. Stellenwechsel.....	18
05. Anzeigenanalyse .....	22
06. Bewerbungsfehler .....	26
07. Bewerbungstelefonate .....	30
08. Gesprächsleitfaden .....	34
09. Checkliste zur Bewerbung .....	38
10. Die normierte Bewerbung .....	42
11. Professionelles Anschreiben .....	46
12. Professioneller Lebenslauf .....	50
13. Professionelles Bewerbungsfoto .....	54
14. Initiativbewerbung .....	60
15. E-Mail-Bewerbung .....	64
16. Die Leistungsbilanz .....	68
17. Abgleich Anforderungs- zum Eignungsprofil .....	70
18. Einholen einer Referenz .....	74
19. Schwierige Bewerbungssituationen .....	78
20. Interviewablauf .....	82
21. Interviewfragen .....	86
22. Bewerberfragen .....	90
23. Schriftverkehr .....	94
24. Anrufe im Rahmen einer Bewerbung .....	98
25. Vertrauen Sie nicht jedem Rat .....	100
26. Sie sind das „Produkt“ .....	104
27. So prüfen Sie das Betriebsklima .....	108
28. Was Sie als Standard erwarten dürfen .....	110

# Inhaltsverzeichnis

4 |  Sie navigieren durch Klick auf den Artikel  | 5

29. Strategie bei einer Absage .....	112
30. Überlegungen vor einem Stellenwechsel .....	114
31. Die Gesichter eines Unternehmens .....	118
32. Zu welchem Unternehmenstyp passen Sie? .....	122
33. Quo Vadis? .....	124
34. Zu welchem Vorgesetztenstyp passen Sie? .....	128
35. Gehaltsverhandlung .....	130
36. Executive Search .....	134
37. Interviews im Executive Search .....	140
38. Diverse Anschreibenmuster .....	146
39. Bewerben um eine Ausbildungsstelle als Abiturient .....	152
40. Bewerben als Absolvent .....	158
41. Bewerben in der Schweiz .....	162
42. Bewerben im Ausland .....	166
43. Stärken oder Schwächen? .....	174
44. Die Form folgt der Funktion .....	178
45. Graphologie .....	182
46. Erfolgreiche Fragetechniken .....	184
47. Businesskleidung für die Dame .....	186
48. Businesskleidung für den Herrn .....	188
49. Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren .....	190
50. Vom Bewerber zum Mitarbeiter .....	194
51. Ihr Start beim neuen Arbeitgeber .....	198
52. Lieber ein Ende mit Schrecken .....	202
53. Arbeitszeugnis.....	206
54. Gewinner oder Verlierer? .....	210
55. Zum Autor .....	212
56. Tesat-Spacecom GmbH & Co. KG » .....	213

## 1. Sich bewerben ist ein Handwerk

In dem Ratgeber für die Stellensuche einer bedeutenden Stiftung, die sich als Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk versteht, steht in der Einleitung, dass „sich bewerben ein Handwerk wäre“ - und das ist das Problem. Schulungsinstitute schulen das, was für sie greifbar ist, aber das ist selten das Wesentliche. Ein langjähriger Freund und erfahrener Schulungsunternehmer schrieb vor einigen Jahrzehnten ein „Bewerbungshandbuch“, das von der Bundesanstalt für Arbeit als „Sehr empfehlenswert“ ausgezeichnet wurde. Er schickte es mir stolz zu. Natürlich führte ich mir das Buch zu Gemüte. Es stand viel Richtiges drin, aber natürlich nur wenig von dem, was ich als das Wesentliche bezeichne, denn das hätte wirkliches Insiderwissen erfordert.

## 2. Handwerk ist Sichtwerk

Ein wirklich guter Handwerker ist für mich soviel wert wie ein hochgeistiger Wissenschaftler - nur der eine arbeitet mit der Hand an Dingen, die er sieht, der andere studiert, analysiert und bewertet vieles, was nicht sichtbar ist. Bewerben ist schon zu einem Stück Handwerk, das ist aber nur ein Kriterium.

## 3. Ihre Bewerbung bestimmt Ihren Lebenslauf

Eine handwerklich erstellte Bewerbung ohne vorhergehende Selbstreflexion, die Ermittlung dessen, was Sie können und was Sie nicht können, mit Gedanken über das, was Sie möchten oder nicht möchten, bleibt immer nur ein Stückwerk. Ich habe in vier Jahrzehnten viele tausend Bewerbungen in der Hand gehabt. Die Sichtung auch hunderter Bewerbungen geht schnell, denn das ist Handwerk. Wer hier Fehler macht, kommt natürlich erst gar nicht in die engere Auswahl. Nur die wenigen Unterlagen, die ausgewählt wurden, werden tiefgehend analysiert mit Fragen nach dem „woher“, „wo heute“ und „wohin voraussichtlich zukünftig“. Aber auch der fähigste Beurteiler erkennt vorwiegend nur das, was Sie ihm zeigen. Er folgt wie ein Fährtenleser Ihrer erkennbaren Spur und er versucht zudem wie ein Fährtenleser zu erahnen, was Sie sich wünschen, wie Sie wirklich denken und wie Sie deshalb voraussichtlich auf Ihrem weiteren Lebensweg handeln werden. Bewerben ist Zukunft. Ihre Zukunft, denn begangene Fehler baden letztlich Sie aus.

## 4. Erfahrungswissen für Sie

Zwanzig Jahre suchte ich im Executive Search Führungskräfte und Spezialisten. Davor betreute ich als Personalleiter und Mitglied der Geschäftsleitung natürlich auch Mitarbeiter unterhalb dieser Ebene. Es spielt beim „Bewerben“ keine allzu große Rolle, ob Sie am Beginn Ihrer Laufbahn stehen. Ob Sie Abiturient oder Absolvent sind. Die Mechanismen sind stets dieselben. Ihr Lebenslauf ist dann naturgemäß halt etwas kürzer. Auch in den Feinheiten, ob ich mich als Mann oder Frau bewerbe, gibt es keine gravierenden Unterschiede. Frau muss also nicht Mann lernen, da die Rekruter diese Unterschiede ja sehr wohl kennen.

## 5. Sie müssen die See kennen

Wer hinaus will in die offene See sollte natürlich schon wissen, ob sein Kanu hochseetüchtig ist. Aber mindestens ebenso überlebenswichtig für ihn ist, daß er das Meer kennt. Wie verhält er sich bei Sturm, bei einem Orkan? Was passiert bei Windstille und wie wirken sich Strömungen in der Luft und im Wasser auf sein Boot und ihn aus. Das Bedienen eines Bootes ist Handwerk. Aber das ist ja nicht das Ziel. Sie wollen die Stelle erhalten, die sie begehren. In diesem „Bewerbungshandbuch“ schildere ich Ihnen meine Erfahrungen und meine Erkenntnisse aus einigen Jahrzehnten professioneller Mitarbeiterselektion. Dazu gehört nicht nur Bewerben sondern auch das, was hierbei mit hineinspielt.

## 6. Bewerbungsfachleute

Führende Bewerbungsratgeber las ich vertieft, als ich dieses Handbuch schrieb. Der beschriebene Aufbau der Bewerbungsunterlage ist überwiegend praxisgerecht. Nur, wenn jemand erfolgreich Fischen gehen will, nützt es ihm nur wenig, wenn er sich in der Farbwahl der Angelruten auskennt, da sollte er schon mehr wissen. Es kommt auf das Verhalten der beteiligten Parteien an. Das ist viel bedeutsamer. Es gibt Raub- und Friedfische. Und unter diesen Arten jeweils viele Unterarten. Der Wurm muss dem Fisch schmecken. Wie wahr, aber welcher Wurm schmeckt? Hübsch gestylte Bewerbungen, erinnern mich höchstens an bemalte Angelwürmer. Das bringt es jedoch nicht, wie Ihnen jeder gerne berichten wird, der selbst angelt. Fischen lernt man beim Fischer und Bewerben bei erfahrenen Personalfachleuten.

## 7. Ihr Anschreiben

In diesem Bewerbungshandbuch finden Sie einige Muster. In den Handbüchern für Bewerber sind die Musteranschreiben immer kommentiert. Die Kommentierung nimmt meist viel mehr Raum ein, als das Anschreiben selbst. Davon halte ich nichts. Es ist für Sie leichter nachvollziehbar, wenn Sie ein komplettes Originalschreiben mit einem optimierten, unkommentierten Anschreiben vergleichen. Im Übrigen können Sie den Wert eines Anschreibens leicht so definieren: Es sollte für Menschen, die sehr viele Anschreiben lesen „müssen“, mühelos erkennbar sein, was Sie für ein „Käpsele“ sind. Das Käpsele (schwäbisch) bezieht sich auf die Anforderungen.

## 8. Der Lebenslauf

Schön, wenn in Ratgebern zwanzig und mehr Lebensläufe stehen. Sie unterscheiden sich allerdings meistens hauptsächlich in der Art der Darstellung. Mal schön, mal weniger schön. Entscheidend ist aber die Lesbarkeit und die Verständlichkeit. Es interessiert doch keinen Fisch, ob die Farbe Ihrer Angelrute rot oder grün ist. Ebensowenig interessiert es den Personalmanager, ob Sie sich künstlerisch besonders angestrengt haben, zumindest dann nicht, wenn Sie sich für einen „Job“ bewerben, der solches nicht verlangt. Angemessenes wird verlangt und immer Beurteilbares. Die Form folgt der Funktion. Das gilt für erfolgreiche Bewerbungen ganz besonders.

## 9. Die Gimmicks

Englische Herrenschneider werden Ihnen sagen, dass ein Gentleman dann gut gekleidet ist, wenn man seinen Anzug nicht bewußt registriert. Auffallende Dandys genügen diesem Anspruch somit niemals. Dasselbe gilt doch auch für Bewerbungen. Perfekt sein, ohne durch Grelles unangenehm aufzufallen. Wertigkeit ohne Gimmicks. Das erreichen Sie nicht durch „nur“ Teures. Teures entspricht „Porsche statt Können“. Wertigkeit ist Können bezogen auf die vom Unternehmen gestellten Anforderungen. Rekruter beurteilen Sie aufgrund Ihrer Bewerbung. Wenn Sie die überzeugen wollen, sollten Sie schon verstehen, wie diese „ticken“. Sie sollten zudem eine Ahnung von der Komplexität eines Unternehmens besitzen. Menschen handeln nicht einfach nur so. Menschliches Handeln basiert auf Wünschen, vieles auch auf unbewussten Wünschen. Deshalb finden Sie in diesem Bewerbungshandbuch mehr, als nur „das Bewerben“.

## 10. Suchen Sie sich einen Ratgeber

Die meisten Menschen sind bereit, viel Geld für wenig nützliche Dinge auszugeben. Man benötigt Statussymbole, damit man nicht gegen andere ins Hintertreffen gerät. Besonders junge Menschen, die in ihrer Karriere starten, wissen nichts über das, was sie in ihrer Berufslaufbahn wirklich erwartet. In Ihrem Berufsleben werden sie mit Fragestellungen konfrontiert, die Weichenstellungen für ihre Zukunft bedeuten.

## 11. Wie kommen Sie zu einem kostenlosen Ratgeber

Indem Sie die Augen offenhalten. Es gibt unter den Menschen, die Sie gut kennen, mit großer Sicherheit welche, die Ihnen uneigennützig mit Rat und Tat helfen würden vorausgesetzt, Sie würden diese um Ratschläge bitten. Viele Vorgesetzte bieten sich Ihnen als wohlwollende Ratgeber nicht nur für die Zeit an, in der Sie für diese arbeiten. Ein Kontakt zu solchen Vorgesetzten kann für Ihr weiteres Leben entscheidend sein, selbst dann, wenn er oder Sie das Unternehmen schon längstens verlassen hat. Auch viele sehr erfahrene Menschen, die in den Ruhestand verabschiedet wurden, freuen sich, wenn ihr Ratschlag wichtig ist, wenn sie selbst wieder bedeutsam sind.

## 12. Literatur

Politiker blicken ja besonders gerne auf ihre Erfolge während ihrer aktiven Zeit zurück. Solche Lebenserfahrungen nützen Ihnen nur im Ausnahmefalle, da meistens verbrämt. Für Wirtschaftsgrößen gilt eine hierzu durchaus identische Aussage. Im Nachhinein verklärt sich auch vieles in deren Leben. Sie erfahren somit wenig für Sie Relevantes. Eine größere Anzahl von Hochleistungssportlern kann Sie lehren, wie man durchhält, auch wenn die Situation ausweglos scheint und man dann letztlich doch triumphiert.

## 13. Ratgeber, die Sie Geld kosten

Ein medizinischer Checkup ist teuer aber nützlich, wenn er durch Fachärzte erfolgt. Eine Laufbahnbestimmung über einen professionellen Personalberater kostet auch Geld. Diese Anlage in Ihre Zukunft wird sich jedoch langfristig für Sie mehr als rentieren. Folge-Checkups können dann zeit- und kostensparend über das Telefon erfolgen. Wenn ich heute am Beginn meiner Karriere stünde, würde ich mir mit Sicherheit so einen Fachmann suchen, sofern mich nicht jemand kostenlos professionell berät.

## **1. Schon die Studienwahl bringt manchen fast um den Verstand**

Nicht wenige wissen nach ihrem Abitur noch nicht, was sie studieren wollen. Die, die es wissen, treten häufig in die bequemeren Fußstapfen ihrer Eltern. Der erfolgreiche Arzt, Steuerberater oder Rechtsanwalt, dessen Praxis es in einigen Jahren zu übernehmen gilt. Oder erst die Sicherheit im Staatsdienst in saturierten Familien, in denen seit Generationen die Beamten dominieren. Das Arbeitsamt ist ja selten eine wirkliche Hilfe und auch die Gymnasiallehrer kennen sich mit dem Leben außerhalb der Schule aus eigener Kenntnis nicht aus. Es gibt nur eine Person, die Sie wirklich gut kennt, und das sind doch Sie selbst.

## **2. Was liegt Ihnen, was machen Sie gerne?**

Sie sollen Nachfolger werden. Das hat viele Vorteile, da Sie etwas übernehmen, was sich langjährig im Markt etabliert hat. Ihr Risiko minimiert sich hierdurch. Nur, ist es auch das, was Sie wirklich gerne und somit mit Freude machen wollen? Das Arbeitsleben besteht ja meistens nicht nur aus Dingen, die uns Spaß machen. Der überwiegende Anteil sollte uns aber liegen, da wir sonst schnell resignieren. Der eine Mensch geht gerne mit Zahlen um. Der andere ist eher musisch veranlagt. Werden zahlenorientierte Menschen Musiker, werden Sie keine Karriere machen. Musisch veranlagte Menschen eignen sich eher nicht für Aufgaben in der Buchhaltung. Prüfen Sie doch in aller Ruhe einmal für sich selbst, was Sie am allerliebsten machen.

## **3. Welche Aufgaben führen Sie ungern aus, was liegt Ihnen nicht?**

Was Ihnen keine Freude bereitet, werden Sie nur aus Pflichtbewusstsein erledigen. Sie werden es niemals mit der Begeisterung tun, die erst den höchsten Erfolg sichert. Schwächen, die Stärken so beeinträchtigen, dass Sie diese nur bedingt nützen können, müssen möglichst umfassend abgestellt werden. Ein Musikinstrument spielen viele, ohne dass sie Noten lesen können. Besonders in den Naturwissenschaften gibt es aber Anforderungen, die voraussetzen, dass Sie die höhere Mathematik beherrschen. Dasselbe gilt auch für Softwareentwickler, ohne Mathe ist ziemlich schnell Schluss. Von den Mussanforderungen aber einmal abgesehen ist es wenig sinnvoll, wenn Sie sich überwiegend Ihren Schwächen widmen. Bauen Sie hierfür lieber Ihre Stärken aus. Erstens macht Ihnen das mehr Spaß und zweitens werden Sie hierbei erfolgreicher sein.

## 4. Welche Anteile, von dem was ich mag, bieten mir welche Jobs?

Mathematiker müssen rechnen. Allerdings ziemlich abstrakt. Mit dem kleinen Einmaleins hat das nur recht wenig zu tun. Manche Mathematiker beherrschen das angeblich auch kaum. Physik und Mathe, beides recht abstrakte Fächer. Beides kann man, zumindest im höheren Bereich, deshalb nur bedingt lernen. Entweder man hat hierfür die Begabung, oder man sollte es bleiben lassen. Wer Architekt oder Bauingenieur werden möchte, sollte für beide Fächer ein ausgeprägtes Faible haben. Denn selbst der Architekt gestaltet ja nicht nur. Auch Kaufleute müssen rechnen können. Speziell im Finanzbereich benötigen sie exzellente Fachkenntnisse in anspruchsvollen Teilbereichen der Mathematik. Wer als Modeschöpfer schöne Kleider entwirft, benötigt keine Statikkenntnisse. Rechnen muss er nur insoweit können, dass er wirtschaftlich überleben kann. Verkäufer müssen überzeugen können. Da kommt es auf das Auftreten und die Beherrschung der Kommunikation an. Rechnen ist hier meistens nicht wichtig. Die Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen, da es hunderte von Berufen gibt. Vergleichen Sie für sich einfach einmal die Anteile bestimmter Berufe mit dem, was Sie persönlich gerne machen. Beziehen Sie hierbei aber mit ein, was Sie besonders stresst. Der Verkäufer muss Abschlüsse tätigen. Er hat einen hohen Abschlusszwang und das setzt auch gewiefte Verkäufer ganz schön unter Druck.

## 5. Welche Höhen möchten Sie erklimmen?

Es gibt Berufe, in denen man wesentlich leichter Karriere machen kann und welche, die einen schon eher in das stille Kämmerlein zwingen. Wie zum Beispiel Forscher. Forscher sind Spezialisten. Spezialist können nur hochbefähigte Menschen werden. Nur wenige, die als Spezialisten starten, schlagen später eine Führungslaufbahn ein. Wer bereits nach seinem Studium beabsichtigt, eine Führungslaufbahn einzuschlagen, sollte sich darüber klar sein, dass das von Beginn an Verzicht auf Freizeit bedeutet. Und dieser Verzicht auf Freizeit wird ihn sein gesamtes Berufsleben lang begleiten. Nur, wenn er es in die oberste Ebene schafft, hat er die Chance zum Golfspielen auch in den Zeiten, wo die mittleren Manager im Office anwesend zu sein haben. Die Führungskräfte bezahlen immer mit Verzicht auf ein gemeinsames Familienleben. Abends kommt der Ehemann ausgebrannt und nur wenig gelassen ins traute Heim.

## 6. Welche Branchen und Produkte ziehen Sie an?

Pazifisten eignen sich nur wenig für Rüstungsbetriebe oder eine Laufbahn beim Militär. Die geborenen Militaristen sind in der Seelsorge wohl keinesfalls besonders fürsorglich. Wer sein Produkt anfassen möchte, sollte sich nicht auf kleinste Bauteile spezialisieren. Häuser sieht man. Brücken ebenso. Bei beiden erkennt man, was man geleistet hat. Ist der Schreibtisch abends leer, ist man ausgebrannt. Ein Ergebnis sieht man nicht.

## 7. Welche Unternehmensgröße passt zu Ihnen?

Die Großunternehmen sind unübersichtlicher als die mittelständischen Unternehmen. Das ist aber nur ein Aspekt. Bedeutsamer ist, dass die Mitarbeiter in großen Firmen meistens nur recht kleine Aufgabenbereiche bearbeiten. Allein am Rückspiegel arbeiten bei den Automobilherstellern bzw. ihren Zulieferern meist ganze Entwicklungsteams. Wer die Komplexität sucht, das breite Aufgabenfeld, eignet sich für den Mittelstand besser als für einen Konzern. Wer die Sicherheit sucht ist in einem Großunternehmen hingegen meist besser aufgehoben. Sicherheit meint hier nicht Arbeitsplatzsicherheit, sondern die Sicherheit, wenig falsch zu machen. In kleineren Unternehmen ist die Eigenverantwortung höher, da nicht noch viele andere das Ergebnis kontrollieren.

## 8. Aufbruchstimmung oder eher geruhsam?

Der klassische Beamte fühlt sich in expandierenden Unternehmen äußerst unwohl. Menschen, die gerne eigenverantwortlich arbeiten, die selbst etwas bewegen wollen, blühen erst in dynamischen Unternehmen auf, da sie nach neuen Ufern streben dürfen. Oder gar erst die Start-up-Unternehmen. Kein Stein bleibt hier lange auf dem anderen. Auf nichts ist Verlass. Heute sind Sie Verkäufer. Aber morgen benötigt man Sie in der Buchhaltung und übermorgen, wenn Sie Pech haben, sind Sie auch schon wieder draußen. Start-up-Unternehmen sind unglaublich herausfordernd, wenn Sie damit klarkommen. Auch die Leistungsorientierung ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Es gibt Unternehmen, die fordern ihre Mitarbeiter ziemlich wenig. Alles ist geordnet. In anderen ist die Belastung des Einzelnen enorm. Vor allem, wenn er selbst Karriere machen möchte. Auch der Führungsstil ist von Unternehmen zu Unternehmen anders. Außerordentlich sozial und leistungsorientiert müssen sich hierbei nicht ausschließen. Nach außen soziale Unternehmen sind es oft gegenüber den Mitarbeitern keinesfalls.

## 9. Lieber gehaltvolle Landluft oder mehr gediegenes Großstadtflair?

Der eine liebt das Landleben. Der andere ist eine ausgewiesene Großstadtplanze. Solches spielt auch in eine langjährige Arbeitszufriedenheit erheblich mit hinein. Selbst die Ehefrau, oder die lieben Kinder, können zufriedene Menschen so quälen, bis sie beruflich dorthin wechseln, wo die Familie sich wohlfühlt. Mädchen wollen reiten, da eignet sich das Landleben. Die Buben haben aber vielleicht Interessen, denen sie nur in einer größeren Stadt frönen können. In der Stadt sind die Mieten teurer als auf dem flachen Land, wo oft auch noch die Einkaufspreise niedriger sind.

## 10. Teamarbeit oder lieber eine abgeschirmte Grüblerecke?

Manager, die der Vertraulichkeit wegen, „notgedrungen“ in Einzelbüros sitzen, schwärmen gerne von den Vorteilen des Großraumbüros für ihre Mitarbeiter. Wen die Unruhe im Großraum nervt, sollte dies in seine Überlegung ebenfalls mit einbeziehen. Hektiker schätzen es, wenn um sie herum auch etwas los ist.

## 11. Der einzige mit High-Potential oder viele?

Sich messen kann man natürlich nur an seinesgleichen. In kleineren Unternehmen finden sich nur wenige, die dem elitären Anspruch eines High-Potentials entsprechen. In Konzernen und Großunternehmen trifft man vergleichbare hingegen in Scharen. Konkurrenzkampf soll Spaß machen. Manche wollen aber lieber arbeiten als kämpfen. Man wird schon besser, wenn man mit besonders intelligenten Mitmenschen verkehrt. Nicht jedoch, wenn sich Kluge nur dadurch auszeichnen, dass sie sich wichtig machen.

## 12. Ohne Einkommen kein Auskommen

Traditionell sind die Gehälter in einigen Branchen hoch, in anderen Branchen mäßig. Das hängt natürlich auch damit zusammen, was die Unternehmen in einer Branche an Wertschöpfung besitzen. Unternehmen mit geringem Gewinn zahlen schlechter. Geld allein macht ja bekanntlich nicht glücklich. Besonders die Unternehmen, die in einer Branche tätig sind, in der nur wenig verdient wird, sind oft auch Arbeitgeber, die wenig Spielräume in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter besitzen. Es fehlt an Geld. Es wird gespart an allen Ecken und Enden. Selbst Einstellungen erfolgen unter dem Gesichtspunkt, wen können wir uns leisten und nicht, wen müssten wir uns leisten.

# Fragen zur Selbstfindung

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Werdegang

Wie verlief Ihre schulische Entwicklung?

Entsprach Ihr beruflicher Werdegang im Wesentlichen Ihren Zielvorstellungen?

## 2. Erfolge und Misserfolge

Auf welche persönliche Leistung sind Sie besonders stolz?

Welche für Sie wichtigen persönlichen Ziele konnten Sie nicht realisieren?

Wie haben Sie Ihre größten Erfolge erreicht?

Was hat Misserfolge verursacht?

Welche positiven / negativen Einflüsse erwarten Sie zukünftig?

Welche Personen fördern oder behindern Sie?

Wem nutzen Sie und wie können Sie diesen Nutzen verbessern?

Wenn Sie noch einmal neu beginnen könnten, was würden Sie anders machen?

## 3. Ihr Profil

Wenn Sie die Allmacht hierzu besäßen, was würden Sie ändern?

Wo möchten Sie in 5 Jahren / 10 Jahren beruflich stehen?

Welche besonderen Fähigkeiten besitzen Sie?

Überschlafen Sie wichtige Entscheidungen?

Wie belohnen Sie sich für Erfolge?

Fühlen Sie sich häufig unterfordert?

Wie reagieren Sie auf Überforderung?

## 4. Ihre Wesensart

Was ist Ihre Lieblingstierart?

Haben Sie ein Lebensmotto?

Was regt Sie auf?

Was sagt man Ihnen nach?

Wirft man Ihnen gelegentlich mangelnde Diplomatie vor?

Fühlen Sie sich allein, unter Menschen, oder in Ihrer Familie wohler?

Wie agieren Sie, wenn Sie verbal angegriffen werden?

Mit welchem Menschentypus kommen Sie gut bzw. nicht gut zurecht?

# Fragen zur Selbstfindung

4

Unternehmenssitz

5

## 5. Selbstbild und tatsächliches Bild

Was gefällt Ihnen selbst an sich besonders gut?

Gibt es Verhaltensweisen, die Sie ändern möchten?

Wie sehen Sie sich selbst - Realbild?

Wie würden Sie sich gerne sehen - Idealbild?

Wie beurteilt Sie Ihr Partner? Fragen Sie ihn!

Wie sieht Sie Ihr Chef? Welche Rückmeldungen haben Sie bekommen?

Welche Erwartungen hat Ihr Chef an Sie? Wofür stehen Sie bei ihm?

Wie werden Sie von Arbeitskollegen eingeschätzt?

Welche Erwartungen haben Ihre Arbeitskollegen an Sie?

Sie landen auf einer unbewohnten Insel, welche Position in der Gruppe übernehmen Sie?

Haben Sie Vorbilder?

Stimmt Ihr Outfit mit Ihrem beruflichen Ziel überein?

## 6. Gesprächsstrategie

Beherrschen Sie Smalltalk?

Formulieren Sie Gesprächsinhalte stets positiv?

## 7. Freizeit und Hobbys

Welche Rolle nehmen Sie im Privatleben für sich ein?

Welche Rolle glauben Sie, nehmen Sie für andere ein?

Wie können Sie wirklich abschalten?

Mit welcher Art von Hobbys gestalten Sie Ihre Freizeit?

Werden Sie auch in Ihrer Freizeit lieber beruflich orientiert tätig?

## 8. Führen Sie eine Wertedebatte mit sich selbst

Was streben Sie wirklich an? Ist Ihnen Sicherheit wichtiger als Finanzielles?

Sind Sie eher ein Spezialist, der für sich alleine arbeiten möchte?

Suchen Sie die Gemeinschaft anderer oder eine weitgehende Freiheit?

Möchten Sie Macht ausüben und andere Menschen führen?

Erst wenn Sie wirklich wissen was Sie anstreben, können Sie sich

so orientieren, wie es Ihrer Wesensart und Persönlichkeit entspricht.

## 9. Verzagen Sie nicht bei Mißerfolgen

Gehen Sie auch mit sich selbst verständnisvoll um.

Nicht jeder muss und kann immer nur der Erste sein.

Sie sollten bei Misserfolgen immer gestärkt aus diesen herausgehen.

Sie haben in diesem Falle nicht nur verloren - Sie haben auch dazu gelernt.

Sehen Sie deshalb Misserfolge auch als Chance, die neue Wege eröffnet.

Wie oft haben Sie es schon selbst erlebt, dass scheinbare Mißerfolge sich nach einiger Zeit in total neue Möglichkeiten und Chancen verwandelten?

Vieles, von dem was schiefgeht, ging schief, weil die Zeit hierfür noch nicht reif war - weil Sie vielleicht zu ungeduldig waren, um abzuwarten.

Beate Baumann, Büroleiterin unserer fast allseits geschätzten Kanzlerin, definierte als die herausragende Stärke der Frau, das „Abwarten können“.

## 10. Setzen Sie sich Prioritäten

Prüfen Sie, was Ihnen an Ihrer Situation tatsächlich am meisten missfällt.

Gewichten Sie diese Punkte und versehen Sie sie mit Prioritäten.

Nehmen Sie nicht alle gleichzeitig in Angriff - bleiben Sie auch hier realistisch.

Wer sich zuviel auf einmal vornimmt, verzettelt sich schnell.

Ein Messer schneidet nicht mit der Breitseite, sondern mit der extrem schmalen Schneide. Je schmaler, je weniger Material, umso schärfer.

Weniges, das aber perfekt, ist besser als sehr vieles gleichzeitig und dafür alles nur ein „bißchen gut“. Der scharfe Schnitt bleibt in Erinnerung, nicht der wenig schmerzhaft Druck der Breitseite. Lernen Sie vom Messer.

## 11. Stärken und Schwächen

Stark sind die, die ihre Stärken nützen und weiter optimieren.

Schwach bleiben diejenigen, die mühselig und oft ergebnislos ihre Schwächen versuchen auszumerzen.

## 12. Gestalten Sie sich „krisenfest“

Nur dumme Menschen fürchten sich niemals vor der Zukunft.

Krisen sind Bestandteil eines jeden beruflichen und privaten Lebens.

## **13. Einschätzung Ihrer beruflichen Interessen**

### **13.1 Wenn Sie technisch orientiert sind,**

nehmen Sie am liebsten überwiegend technische Aufgabenstellungen wahr.  
Technische Probleme zergliedern Sie begeistert, um diese dann schrittweise zu lösen.

### **13.2 Wenn Sie zahlenorientiert sind,**

lieben Sie in allen Aufgabenstellungen am meisten den Bereich der Zahlen.  
Sie erkennen stets vorrangig die Ansätze, die über Zahlen lösbar sind.

### **13.3 Wenn Sie theoretisch und konzeptionell orientiert sind,**

abstrahieren und zergliedern Sie am liebsten komplexe Sachverhalte.  
Sie interessieren sich für Theoretisches und weniger das Praktische.

### **13.4 Wenn Sie kreativ orientiert sind,**

gehen Sie am liebsten neue Wege, Neues zu erproben und Durchdenken bereitet  
Ihnen Freude, Ihr Interesse an bestehenden Lösungen ist dann eher begrenzt.

### **13.5 Wenn Sie eher unterstützend orientiert sind,**

möchten Sie anderen Menschen helfen und streben nach Werten für die Gesellschaft.  
In Arbeitsgruppen sind Sie derjenige, der meist die vermittelnde Rolle einnimmt.

### **13.6 Wenn Sie Führungsambitionen besitzen,**

pflügen Sie Beziehungen, um diese dann zu Ihrem Nutzen einsetzen zu können.  
Sie begeistern sich für gemeinsame Ziele und kontrollieren die Zielerreichung.

### **13.7 Wenn Sie machtorientiert sind,**

finden Sie Ihre Befriedigung darin, andere einzusetzen und zu kontrollieren.  
Sie streben dabei stets nach einer umfassenden Führungsverantwortung.

### **13.8 Wenn Sie Freude an zielgerichteter Kommunikation haben,**

begeistern und überzeugen Sie gerne andere Menschen in Wort und Schrift.  
Sie schätzen darüber hinaus eine offene und unkonventionelle Kommunikation.

## **1. Grundsätzliches**

Jede Entscheidung muss sorgfältig abgewogen und auf Konsequenzen hin geprüft werden. Stellenwechsel sind besonders schwerwiegende Entscheidungen und dürfen niemals aus einer augenblicklichen Frustration oder Verärgerung heraus vollzogen werden.

## **2. Situationsanalyse**

Vor jedem gewollten Wechsel einer Stelle sollte eine detaillierte Analyse stehen. Fragen Sie sich bewußt, was ist Ihre wirkliche Motivation für den Stellenwechsel? Rechtfertigen Ihre Zielsetzungen objektiv das hiermit immer verbundene Risiko?

## **3. Wechselgründe**

Zunehmend werden Menschen Stellenwechsel unfreiwillig von außen aufgezwungen. In diesen Fällen erübrigt sich somit eine Erforschung der Ursachen bzw. Motivation. Bei freiwilligen Wechseln sollten Sie jedoch alle Gründe hierfür schriftlich erfassen.

## **4. Anforderungen an die neue Stelle**

Wer aus Verärgerung wechselt, will nur noch weg und begeht deshalb meist Fehler. Wer strategisch überlegt wechselt, macht sich zuerst die Anforderungen bewußt. Notieren Sie schriftlich alle Zielsetzungen, die mit dem Wechsel zu erreichen sind.

## **5. Entscheidungsanalyse**

Bewerben Sie sich nur auf Stellen, die voraussichtlich Ihren Zielsetzungen entsprechen. Stellen Sie im Bewerbungsgespräch präzise die Fragen, die Ihre Ziele verdeutlichen. Prüfen Sie, ob tatsächlich alle Punkte entfallen, die für Sie jetzt der Wechselgrund sind.

## **6. Risikoanalyse vor dem Vertragsabschluß**

Hochqualifizierte Menschen mit Entwicklungspotenzial finden meist schnell eine Stelle. Auch Arbeitgeber möchten solche Mitarbeiter gerne gewinnen und negieren deshalb die Anforderungen des Bewerbers, die für sie erkennbar nicht realisierbar sind. Überlegen Sie sich deshalb vor dem Stellenwechsel, was passiert, wenn es nicht klappt. Erarbeiten Sie eine Notfallstrategie für den Fall, dass Sie in der neuen Stelle scheitern. Ihre Strategie sollte Branchen, Unternehmen und mögliche Lebensräume beinhalten.

## 7. Situationsanalyse

Gründe für den Stellenwechsel:

Zielsetzungen, die mit dem Wechsel zu erreichen sind  
Muß:

Wünschenswerte:

Weshalb ist dies im derzeitigen Unternehmen nicht realisierbar?

# Stellenwechsel

4

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

5

## 8. Anforderungen an die neue Stelle

Branche / Art des Unternehmens:

Hinsichtlich der Vorgesetzten:

Wünschenswerte Kollegen / Mitarbeiter:

Verantwortung und Kompetenzen:

Familiäre Erfordernisse:

Was darf definitiv nicht gegeben sein?

# Stellenwechsel

4

Zum Unternehmen

5

## 9. Risikoanalyse vor dem Vertragsabschluß

Faktoren, die hohe Risiken bergen könnten:

Überschaubare Risiken:

Kurzfristige Konsequenzen bei Scheitern:

Längerfristige Konsequenzen:

## 10. Notfallplan

10.1 Branchen:

10.2 Position:

10.3 Räumlich:

Starten Sie mit mir durch! Als langjähriger, europaweit erfolgreicher Unternehmer beabsichtige ich eine neue Geschäftsidee zu realisieren und ein weiteres bedeutendes Unternehmen aufzubauen. Sie sind der „Erste Mitarbeiter“ dieses Unternehmens.

## Personalnummer 001

Geschäftsführer/in marketingorientiert

Mitte 2009 werden wir auf internationalen Messen das „revolutionäre“ Produkt vorstellen und danach sofort vermarkten. Aus Gründen der Sicherheit bzw. der Geheimhaltung arbeiten wir derzeit „Top-Secret“. Eingeweiht ist nur ein sehr kleiner Personenkreis. Sie können dazugehören.

Die Vermarktung wird europaweit stattfinden. Sie werden hierfür die Strategie entwickeln und das operative Geschäft vorbereiten und aufbauen. Ich begleite Sie von der Holding aus, stelle Ihnen alle notwendigen finanziellen Mittel sowie das Produkt inklusive Produktionsstätte zur Verfügung.

Unser Produkt erweitert den Einsatz von Nutzfahrzeugen um eine neue, noch nicht am Markt befindliche Dimension.

Aufgrund unserer Marktstudien sind wir sicher, daß wir mit diesem Produkt sehr kurzfristig einen erheblichen Marktanteil im europäischen Bereich erreichen werden.

Was erwarte ich von Ihnen:  
Ich suche einen Unternehmer, der meine Erfolgsstory mit einer exzellenten Ausstattung wiederholen kann. Sie sollten Strategie, Planer und Macher sein.

Sie werden den europaweiten Vertrieb mit allen notwendigen Stützpunkten aufbauen. Dies beinhaltet die Komponenten Verkauf und Vermietung von Fahrzeugen plus Zusatznutzen - sprich unser Produkt.

Vom Background her sollten Sie Marketingfachmann sein und aus der Automobilwirtschaft oder der Vermietung von Pkws bzw. von Nutzfahrzeugen kommen.

Ihr zeitlicher Einsatz wird erheblich sein. Ihr Einkommen wird dem entsprechen.

Ich biete Ihnen die einmalige Chance, ein bedeutendes Unternehmen aufzubauen. Wir befinden uns südlich von Frankfurt. Bitte bewerben Sie sich über Herrn Koch, er ist von mir mit der Auswahl beauftragt.

## Koch Management Consulting

Birkenstraße 6  
71549 Auenwald  
Telefon 07191 / 31 86 86  
Internet 07191 / 23 00 05  
www.KARRIEREweb.de

# Anzeigenanalyse

4

Unternehmenssitz

5

## 1. Background

Der Unternehmer ist langjährig erfolgreich tätig und offensichtlich gewillt „verdientes“ Geld erneut zu investieren - gesucht wird somit kein typischer Besitzstandswahrer.

## 2. Zielsetzung

Der Unternehmer will ein weiteres „bedeutendes Unternehmen“ aufbauen - hier ist der Manager gefragt, den man üblicherweise als „Aufbaumanager“ sieht.

## 3. Personalnummer 001

Ein Aufbau ab der Stunde „0“ verlangt einen Manager, der bereit ist, auch im Detail zu arbeiten - ohne die große Linie aus dem Auge zu verlieren.

## 4. Vermarktung

Die Vermarktung erfolgt europaweit - gefordert ist ein Manager, der sich europaweit bewegen kann und mit internationalen Märkten Erfahrung besitzt.

## 5. Nutzfahrzeuge

Eine Erfahrung aus dem Fahrzeugbereich ist zwingend - genannt sind Pkws bzw. Nutzfahrzeuge plus Stützpunktaufbau, was Händlererfahrung bedeutet.

## 6. Marketingfachmann

Das Produkt scheint in seiner Entwicklung weitgehend abgeschlossen, es soll nunmehr vermarktet werden - gefragt ist also vorwiegend der Vertriebsmanager.

## 7. Altersangabe

Anfang 30 bis Mitte 40 besagt, dass ein Mann gesucht wird, „der etwas werden will“. Ein Manager, der bereits sehr erfolgreich ist, wird sein sicheres „Nest“ nicht verlassen.

## 8. Risiko

Die Vermarktung eines neuen Produktes beinhaltet Chancen und Risiken. Bleibt die Vermarktung erfolglos - steht der Geschäftsführer zur Disposition.

Seit vielen Jahren sind wir europaweit erfolgreich als Automobilzulieferer tätig und wir expandieren weiter. Der Unternehmer sucht für sein ertragsstarkes, mittelständisches Unternehmen seinen Nachfolger als

## Alleingeschäftsführer/in Automobilzulieferer

Unsere Produktpalette in den Bereichen Sicherheitstechnik plus Zubehör ist in der Automobilindustrie langjährig bestens eingeführt.

Unser Name hat in der Branche einen hervorragenden Ruf für besonders innovative Produkte - und wir erschließen kontinuierlich neue Anwendungsbereiche. Wir bieten einer Unternehmerpersönlichkeit eine herausragende Chance die Zukunft unseres Unternehmens zu gestalten.

Sie werden hierbei von hochqualifizierten und langjährig im Unternehmen tätigen Führungskräften und Mitarbeitern tatkräftig unterstützt.

Der Schwerpunkt Ihrer Aufgaben liegt im technischen Bereich. Hierzu zählen die Produktentwicklung, die Logistik und besonders die Produktion. Im Vertrieb sowie im kaufmännischen Bereich verfügen Sie über besonders erfahrene, hochqualifizierte Geschäftsleitungsmitglieder.

Wir erwarten eine umfassende Erfahrung in den genannten Fachbereichen. Sie müssen über Kreativität, technisches Können sowie über eine herausragende unternehmerische Fähigkeit verfügen.

Unsere mehr als 500 Mitarbeiter wünschen sich wiederum einen Chef, der ihre Belange ernst nimmt und diese dann auch berücksichtigt.

Unser Standort befindet sich südlich der Landeshauptstadt München. Bitte bewerben Sie sich mit aussagefähigen Unterlagen.

Unser Berater Herr Gerhard-Hermann Koch gibt Ihnen telefonisch gerne weiterführende Hintergrundinformationen zu dieser Position. Sie erreichen ihn zwischen 18 und 21 Uhr - auch am Wochenende.

## Koch Management Consulting

Birkenstraße 6  
71549 Auenwald  
Telefon 07191 / 31 86 86  
Internet 07191 / 23 00 05  
www.KARRIEREweb.de

## 1. Branche

Ein Automobilzulieferer sucht naturgemäß einen hierin erfahrenen Manager. Hat dieser zudem seinen Erfahrungsschwerpunkt in der Sicherheitstechnik, besitzt er für diese Aufgabe schon einen herausragenden Nutzen.

## 2. Alleingeschäftsführer

Das Unternehmen wird und soll wieder von „einer“ Persönlichkeit geführt werden. Es gibt erfahrene, hochqualifizierte Führungskräfte. Die Entscheidungskompetenz soll jedoch bei einer einzigen, unternehmerisch befähigten Person, gebündelt werden.

## 3. Perspektive

Das Unternehmen hat in der Branche einen hervorragenden Ruf und ist sehr innovativ - keine Umsatzangabe - es dürfte aber wirtschaftlich gesund sein.

## 4. Aufgabe

Der Schwerpunkt liegt im technischen Bereich - gesucht ist also der Manager, der in der Technik erfahren ist und bei der Art der Aufgabe über ein Studium verfügt.

## 5. Umfassende Erfahrung

Eine umfassende Erfahrung bedeutet immer auch eine sehr langjährige. Die geforderte Kreativität bezieht sich hier vorrangig auf die Produktentwicklung. Das Unternehmen lebt von Innovationen und der Manager muss dem entsprechen.

## 6. Mitarbeiter

500 Mitarbeiter wünschen sich einen Chef, der ihre Belange ernst nimmt. Demnach ein Familienunternehmen, das vom Gründer selbst geführt wird. Der Patriarch wünscht sich einen „menschlichen“ Nachfolger, keinen Technokraten.

## 7. Eigentümerverhältnisse

Offen bleibt, wie die Besitzverhältnisse sind - bestehen mehrere Eigentümerfamilien? Auch die Frage einer Kapitalbeteiligung wird zunächst noch nicht angesprochen.

## 1. Unfehlbare

Es gibt Menschen, die erstellen in kurzer Zeit 50 und mehr erfolglose Bewerbungen. Spricht man mit ihnen, nennen sie viele Gründe für ihre fortgesetzte Erfolglosigkeit. Unter den Begründungen findet sich selten eine, die die eigene Person mit einbezieht. Vorwiegend ist der schlechte Arbeitsmarkt schuld oder auch die Personalmanager, die nicht befähigt sind, ihre persönliche und fachliche Qualifikation zu erkennen. Als Perfekte müssen sie auch die von ihnen erstellten „Werke“ keinesfalls nachprüfen. Ihr Anschreiben weist deshalb Rechtschreibfehler und der Lebenslauf Zahlendreher auf. Da sie nach ihrer Meinung alles richtig machen, erkennen sie niemals was falsch läuft.

## 2. Erfolgreiche

Jeder Erfolg beginnt mit einer fundierten Selbsterkenntnis über das wirkliche Können. Wer weiß, was er **nicht** kann, hat hierzu schon einen entscheidenden Schritt vollzogen. Wer sich nur auf die Stellen bewirbt, für die er qualifiziert ist, erhält weniger Absagen. Weniger Absagen verbessern das Selbstwertgefühl und erhöhen das Selbstvertrauen. Ein hohes Selbstvertrauen überträgt sich unbewusst auf unsere gesamte Darstellung. Diese Aussage gilt natürlich besonders für den Inhalt „überzeugender“ Anschreiben.

## 3. Deprimierte

Anschreiben, die unter großem inneren Druck erstellt werden, spiegeln dies wider. Beurteiler erkennen die persönliche Zerrissenheit und sortieren die Bewerbung aus. Erstellen Sie einige Musteranschreiben in einer Phase, in der Sie sich wirklich wohlfühlen. Entnehmen Sie aus diesen die Formulierungen, die Ihnen hervorragend gelungen sind. Entsprechend den jeweiligen Anforderungen modifizieren Sie Ihr Musteranschreiben.

## 4. Frustrierte

Menschen, die davon überzeugt sind, dass ihre Arbeit keinesfalls zum Erfolg führt, arbeiten immer nachlässiger und dies gilt in besonderem Maße auch für Bewerbungen. Wer seine Bewerbungsunterlagen jedoch unvollständig und nachlässig erstellt scheitert. Je öfters jemand scheitert um so weniger ist er bereit, hierfür Mühe aufzuwenden. Somit beginnt ein Teufelskreis aus nachlässigen Bewerbungen und kurzfristigen Absagen. Und das Selbstvertrauen bröckelt mit jedem Mißerfolg weiter. Ein Teufelskreis beginnt.

## 5. Unsichere

Wer an sich selbst zweifelt oder es sich leisten kann, beauftragt einen Berater. Von professionellen Karriereberatern gibt es sicher gut erarbeitete Bewerbungen. Personalmanagern und -beratern fallen naturgemäß nur die auf, die „übertunt“ wurden. Bewerber, die erkennbar „professionelle“ Hilfe in Anspruch nehmen, scheitern oft. Also wenn schon einen „Profi“, dann einen, der sein Handwerk wirklich versteht.

## 6. Überflüssiges

Die ersten, die im Allgemeinen die Bewerbungen erhalten, sind Personalfachleute. Dies können Personalmanager oder auch mit der Suche beauftragte Berater sein. Beide Berufsgruppen verfügen meist über wenig Zeit und selten über viel Geduld. Erkennen Sie nicht in Sekunden das Profil, wird die Bewerbung abschlägig beschieden. Verzichten Sie also auf jede Art von nichtssagenden Floskeln und literaturpreisverdächtigen sprachlichen Konstrukten - arbeiten Sie lieber „wortoptimiert“. Für Bewerber gilt: Wir spielen keinen „schönen“ Fußball - wir wollen gewinnen.

## 7. Bescheidene

„Alles weitere können Sie meinen beigefügten Unterlagen entnehmen“, lese ich oft. Das ist ein sicheres Kriterium dafür, dass Sie Ihre Unterlagen sofort zurückerhalten. Beginnen Sie mit dem Wichtigsten, das ist das, was Sie für die Firma wertvoll macht. „Als 42-jähriger Geschäftsführer konnte ich den Umsatz jährlich um 15% steigern“. Führen Sie nicht alles auf, was Sie können, sondern nur das, was bedeutsam ist. Das Auge schaut nur flüchtig, aber die „Blondine“, erweckt sofort unser Interesse.

## 8. Ausführliche

Viele Menschen nehmen sich sehr ernst - und dies gilt besonders für ihre Beweggründe. Sie schildern diese deshalb im Anschreiben als Erstes einzeln und jeweils ausführlich. Dann begründen sie Punkt für Punkt, warum sie von ihrer Eignung überzeugt sind. Selbstverständlich greifen sie auch fehlende Kenntnisse sorgfältig auf und beweisen aus ihrer Sicht sehr stichhaltig, warum diese für die Stelle nicht erforderlich sind. Solche Menschen geben sich mit ihrer Bewerbung meist mehr Mühe als Geeignete. Seelenforscher haben an ihnen ihre reine Freude - alle anderen sortieren solche aus.

## 9. Kritiklose

Selbst kritische Menschen lassen beim Bewerbungsfoto gerne „Fünfe gerade sein“.  
Manchmal hat man den Eindruck, dass viele ihr Foto schnell „draufpappen“ damit auch dieser Punkt - wenn auch nicht sehr zufriedenstellend - abgehakt werden kann.

## 10. Taktiker

Schlechte Zeugnisse lässt man weg und glänzt lieber mit wertlosen Bescheinigungen.  
Dieser Eindruck drängt sich auf, wenn man so manche Bewerbung „durchblättert“.

## 11. Trickser

Durch möglichst komplizierte Darstellungen werden fehlende Zeiten kaschiert.  
Die Detektive unter den Personalern prüfen nach, die anderen haken die Bewerbung ab.  
Eine Täuschung gelingt selten und die Nachteile gegenüber Ehrlichkeit überwiegen.

## 12. Kriminelle

Wer Zeugnisse abändert verschafft sich vermeintlich einen Vorteil indem er betrügt.  
Auch schlechte Zeugnisse kann man mit einem „optimalen“ Berufsweg korrigieren.  
In der Geschichte gibt es viele Beispiele für „Spätstarter“ mit exzellenter Lebensbilanz.

## 13. Mappenfetischisten

Bei einem meiner Kunden wirkt gerade eine „renommierte“ Outplacementberatung.  
Der Personalchef hat mir die Bewerbungsmappen gezeigt, die diese ausgewählt haben.  
Wäre ich der Personalverantwortliche würde ich als erstes die Outplacener „outplacen“.  
Wer positiv auffallen will, verwendet Klarsicht-Klemmmappen in der richtigen Farbe.  
Die Farbe hängt davon ab, für welche Position Sie sich in einem Unternehmen bewerben.  
Nur Künstler sind „farblich“ frei, ansonsten empfiehlt sich schwarz, weiß, blau oder rot.

## 14. Dankbare

Im Leben ebenso wie beruflich gescheiterte Menschen appellieren an das Mitgefühl.  
Sie versuchen es über die Mitleidstour, da das Lebens sie schon so „geschlagen“ hat.  
Für eine neue Lebenschance seien sie dankbar - doch Undank ist des Helfers Lohn.

## 15. Extrovertierte

Stellen sich erst einmal telefonisch vor, um sich bitten zu lassen, sich zu bewerben. Deshalb stellen sie dem Personalfachmann zunächst einmal ihr Können ausführlich dar. Personalmanager werden durch solche überflüssigen Anrufe lediglich unnützlich gestört. Sie bitten den Anrufer deshalb meist leicht genervt, seine Bewerbung zu schicken. Das Ergebnis ist somit gleich „0“, da keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden. Anrufen dürfen Sie, wenn Sie wichtige Fragen über den Anzeigentext hinaus haben.

## 16. Mafiosi

Teilen erst einmal mit, dass sie mit wichtigen Personen im Unternehmen bekannt sind. Somit stellen sie sicher, dass sich niemand „traut“, ihnen eine Absage zu erteilen.

## 17. Ungeduldige

Schicken ihre Unterlagen ab und rufen nach zwei Tagen an, ob diese auch eintrafen. Besonders Fürsorgliche erkundigen sich dann auch noch, „ob etwas fehlen würde“. Beide Verhaltensweisen sind nicht intelligent, da sie unnütze Aufwände verursachen. Im Rahmen einer Bewerbung erbringt ein solches Vorgehen somit einen „Malus“.

## 18. Rechthaberische

Erkundigen sich nach kurzer Zeit, warum sie noch keine Einladung bekommen haben, indem sie den Entscheidern sagen, dass ihre Bewerbung passt, machen sie diese brotlos. Personaler reagieren auf solches Verhalten gerne mit einer liebenswürdigen Absage.

## 19. Belehrende

Erhält ein solcher eine Absage, teilt er dem Absagenden mit, dass er einen entscheidenden und sein Unternehmen langfristig schädigenden Fehler begangen habe.

**Zum Glück**

sind wenigstens wir

Personalberater unfehlbar !

Gerhard-Hermann Koch

## **1. Vermeiden Sie unnütze Anrufe**

Die arbeitsmäßige Belastung der meisten Personalmanager ist außerordentlich hoch. Anrufe sind nur dann erwünscht, wenn diese für das Unternehmen nützlich sind. Anrufe, die nur der eigenen Wichtigtuerei dienen, fallen ganz sicher nicht hierunter. Jede Art von unnötigen Anrufen empfinden Personalmanager als höchst störend.

## **2. Telefonieren Sie nur konzentriert**

Die Haltung, die Sie am Telefon einnehmen, kann Ihr Gesprächspartner hören. Prüfen Sie selbst, Sie werden heraushören, ob sich Ihr Gesprächspartner im Sessel lümmelt, ob er aufrecht sitzt oder gelangweilt aus dem Fenster schaut. Abgelenktes Verhalten beeinflusst die Betonung und die Sprechweise. Wenn Sie telefonieren, sollten Sie sich vorstellen, dass Ihr Gesprächspartner Ihnen gegenüber sitzt oder steht - telefonieren Sie selbst stehend, wirkt dies dynamischer.

## **3. Sie rufen aufgrund einer Stellenanzeige an**

Auf eine Stellenanzeige bewerben sich heutzutage meist sehr viele Bewerber. Würden alle hiervon anrufen, würde die Telefonleitung des Personalmanagers glühen. Auch hier gilt, rufen Sie nur an, wenn Sie „wesentliche“ Fragen über den Anzeigentext hinaus haben - kein Personalmanager wiederholt gerne den Anzeigeninhalt. Einige „Bewerbungsfachleute“ versuchen zu suggerieren, dass zusätzlich Anrufende hierfür auch noch einen Bonus erhalten - das ist natürlich keineswegs der Fall.

## **4. Sie rufen an, um nachzufassen**

Die Selektion der eingegangenen Bewerbungen erfolgt entsprechend einer ABC-Analyse. Die am besten geeigneten Bewerber der Kategorie „A“ werden kurzfristig eingeladen. Die dem Anscheine nach ungeeigneten Bewerber „C“ erhalten kurzfristig eine Absage. Nur die Bewerber, die mit „B“ bewertet wurden, müssen gelegentlich etwas warten. Rufen „B“-Bewerber während eines solchen Ablaufes an, um nachzufassen, riskieren sie eine Absage, wenn das Nachfassen als störend empfunden wird. Wer sich telefonisch erkundigt, ob zusätzliche Unterlagen erforderlich sind, beweist damit lediglich, dass er nicht fähig ist, dieses selbst richtig einzuschätzen. Und wer Wichtiges nicht richtig einschätzen kann, kann das auch beruflich nicht.

## 5. Telefoninterview durch ein Unternehmen

Zunehmend führen Unternehmen vorab auch Telefoninterviews durch. Erst danach findet ein persönliches Interview im Unternehmen statt. Telefoninterviews werden telefonisch oder per E-Mail angekündigt und vereinbart.

## 6. Optimieren Sie die Ansage Ihres Anrufbeantworters

In einer Bewerbungsphase müssen Sie immer mit einem Anruf rechnen. Viele schalten ihren Anrufbeantworter ein, wenn Sie abwesend sind. Die Ansage Ihres Anrufbeantworters sollte deshalb so formuliert sein, dass Sie optimal repräsentiert werden und die Anrufer auch wieder kommen.

## 7. Sie rufen im Rahmen einer Initiativbewerbung an

Ein unvorbereiteter Anruf bei einem Unternehmen ist niemals empfehlenswert. Wenn Sie sich für die Mitarbeit in einem speziellen Unternehmen interessieren, sollten Sie sich vor einem Anruf - soweit Ihnen das möglich ist - vorbereiten. Hierfür bietet sich die Website des Unternehmens an, aus welcher Sie meist detailliert die für Sie wesentlichen Informationen entnehmen können. Auf der Website stehen zudem auch die offiziell zu besetzenden Positionen. Hieraus können Sie erkennen, ob das Unternehmen überhaupt einstellt und wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen dies schwerpunktmäßig geschieht. Aus der Unternehmenswebsite können Sie potenzielle Ansprechpartner entnehmen. Für Sie besonders interessant ist, dass Sie oft auch die Durchwahlnummer erhalten.

## 8. Rufen Sie nur an, wenn Sie wirklich ungestört sind

Es soll Menschen geben, die einen solchen Anruf während ihrer Arbeitszeit tätigen. Dies ist sicher kein empfehlenswerter Weg, da kaum jemand während seiner Arbeitszeit sicher sein kann, dass er ohne jegliche Störung telefonieren kann. Wirken Sie deshalb auch noch unsicher oder unruhig, verspielen Sie Ihre Chance. Im Übrigen spürt ein erfahrener Interviewer Ihren inneren Druck, Ihre Nervosität. Zudem sollten Sie während des Anrufes Ihren Lebenslauf griffbereit zur Hand haben, damit Sie alle Fragen vollständig und vor allem zeitlich zutreffend beantworten können. Ihr ausgearbeiteter **Leitfaden** für das Gespräch sollte ebenso offen vor Ihnen liegen.

## 9. Der richtige Gesprächspartner

Ein Anruf bei einem Personalmanager gewährleistet stets volle Vertraulichkeit. Dies ist bei einem Anruf im Fachbereich nicht immer hundertprozentig sichergestellt. Trifft Ihr Anruf im Fachbereich auf einen an Ihnen interessierten Gesprächspartner, bekommen Sie unter Umständen auch dann die Chance zu einer Vorstellung, wenn eigentlich noch gar keine entsprechende Stelle „offiziell“ zu besetzen ist. Rufen Sie hingegen einen Personalmanager an und können ihn von Ihrer Eignung für das Unternehmen überzeugen, wird er Sie darum bitten, sich schriftlich zu bewerben. Ihre schriftliche Bewerbung gibt er dann an die Fachabteilung zur Prüfung weiter. Es soll Personalmanager geben, die irritiert reagieren, wenn sie übergangen werden.

## 10. So ermitteln Sie die Telefonnummer

Die Telefonnummer des Sekretariats erhalten Sie problemlos von der Telefonzentrale. Versprechen Sie sich eine bessere Chance, wenn Sie das Sekretariat „überspringen“, können Sie nach dem voraussichtlichen Arbeitsschluss der Sekretärin anrufen. Viele Chefs nehmen auch Anrufe an, die bei der Sekretärin eingehen und sind abends zudem auch noch eher bereit, eine telefonische „Störung“ zu akzeptieren.

## 11. So führen Sie das Telefonat

Smalltalk ist bei einem solchen Anruf nicht angesagt - erkundigen Sie sich höflich, ob Sie gerade stören und kommen Sie danach schnell zum Kern Ihres Anliegens. Wenn Sie sich gut vorbereitet haben, wird es Ihnen gelingen, Interesse zu erwecken. Ihre Darstellung wird dann meist sehr schnell durch konkrete Fragen unterbrochen. Auch hier gilt, hören Sie aufmerksam zu und geben Sie präzise, direkte Antworten. Ihre telefonische Anfrage war dann erfolgreich, wenn Sie gebeten werden, Ihre Bewerbungsunterlagen an ihn oder einen hierfür Zuständigen zu schicken.

## 12. Sie bestätigen einen Termin telefonisch

Anrufe zur Bestätigung eines vorgeschlagenen Termins sind immer willkommen. Sie sollten aber keine unintelligenten Fragen an die Sekretärin stellen, wie beispielsweise „wie sind meine Chancen“ oder ähnlich Bedeutsames mehr.

## **13. Sie werden im Rahmen einer Direktsuche angerufen**

Viele hochqualifizierte Menschen wurden schon von einer Researcherin angerufen. Diese Anrufe kommen naturgemäß unerwartet und treffen manchmal auf eine Situation, in der sie unwillkommen sind, da beispielsweise der Vorgesetzte anwesend ist. Hier hilft am besten die „reine“ Wahrheit weiter, indem Sie zum Beispiel sagen, dass Sie in einer Besprechung sind und der Anrufer sich später wieder melden soll. Nicht empfehlenswert ist es, wenn Sie die Nummer erbitten, um zurückzurufen. Researcherinnen telefonieren ständig und geben ihre Telefonnummer ungern preis.

## **14. So verhalten Sie sich bei einem Anruf im Büro**

Das Bundesarbeitsgericht hat entschieden, dass Personalberater auch während der Arbeitszeit anrufen und hierbei kurz die zu besetzende Position schildern dürfen. Sie sollten diese Spielregel ebenfalls einhalten und nicht versuchen, während eines solchen Anrufes bereits detailliert alle für Sie interessanten Aspekte zu erfragen. Gerade im Direct Search gibt es recht feste Vorgehensweisen und diese besagen, dass Sie erst im Rahmen eines fortführenden Telefonats Einzelheiten erfahren. Dieses Telefonat erfolgt dann außerhalb Ihrer Arbeitszeit bei Ihnen Zuhause. Wenn Sie grundsätzlich an der kurz vorgestellten Position interessiert sind, sollten Sie der Researcherin Ihre private Telefonnummer geben und ihr mitteilen, wann Sie am ehesten zu erreichen oder auch gegebenenfalls nicht zu erreichen sind. Beachten Sie auch, dass Searcherinnen Gesprächsinhalte an Berater weitergeben.

## **15. Ein Personalberater ruft Sie privat an**

Informieren Sie auf jeden Fall Ihren Lebenspartner, wenn Sie einen Anruf erwarten. Und bereiten Sie sich auf diesen Anruf vor - er ist für den weiteren Ablauf entscheidend. Im Regelfall schildert der Personalberater Ihnen kurz die zu besetzende Position und verrät Ihnen zudem einiges über die Art des Unternehmens und dessen Sitz. Weitergehende Informationen erhalten Sie meist erst im persönlichen Gespräch. Dieses wird der Personalberater mit Ihnen vereinbaren, wenn Ihre Kenntnisse und Erfahrungen aus seiner Sicht ein persönliches Interview sinnvoll machen. Halten Sie deshalb auch Ihren Terminkalender für eine Terminabsprache bereit.

## **1. Stress**

Es gibt Menschen die erst unter Stress zu ihrer persönlichen Höchstleistung auflaufen. Die meisten Menschen leiden unter Stress an einer ausgeprägten Denkblockade. Meist fällt ihnen dann erst später ein, was sie eigentlich noch hätten sagen sollen.

## **2. Telefoninterviews**

Interviews bedeuten für sehr viele Menschen einen außerordentlichen Stress. Wenn der Gesprächspartner nicht sichtbar ist, nimmt der Stress oft noch zu. Wer also nicht riskieren will, dass er Bedeutsames vergisst, muss es sich notieren. Nützlich ist es, sich hierfür einen detaillierten Gesprächsleitfaden zu erstellen.

## **3. Terminvereinbarung**

Ein Telefoninterview wird mit Ihnen vorab telefonisch oder schriftlich vereinbart. An der Zeitvereinbarung wirken Sie also mit und können hierauf Einfluss nehmen. Wählen Sie nur eine Zeit aus, in der Sie wirklich ungestört telefonieren können. Zwingend ist, dass Sie zur vereinbarten Zeit auch tatsächlich erreichbar sind. Verfügen Sie nur über eine Leitung, verhängen Sie für alle ein Telefonierverbot.

## **4. Lebenslauf**

Legen Sie vor dem Telefonat Ihre Unterlagen bereit - der Lebenslauf liegt obenauf. Nehmen Sie zu diesen Unterlagen auch die Anzeige, auf die Sie sich beworben haben. Markieren Sie, falls noch nicht geschehen, alle Anforderungen mit einem Marker.

## **5. Firmendaten**

Besorgen Sie sich aus dem Internet einige Basisdaten zu dem Unternehmen. Sie sollten die Branche, die Produkte und die Anzahl der Mitarbeiter kennen. Auch im Telefoninterview werden Sie gefragt, was Sie über das Unternehmen wissen.

## **6. Raum**

Reservieren Sie sich für das Telefoninterview einen absolut ungestörten Raum. Bitten Sie Ihren Lebenspartner, dafür zu sorgen, dass Sie nicht gestört werden. Das gilt auch für die lieben Kleinen, selbst wenn die sich dann vernachlässigt fühlen.

## 7. Telefon

Sorgen Sie dafür, dass Ihr schnurloses Telefon tatsächlich voll aufgeladen ist.

## 8. Werkzeug

Legen Sie funktionsfähiges Schreibzeug und ausreichend Notizpapier bereit.

Falls Sie Brillenträger sind, sollten Sie auch die benötigte Brille nicht vergessen.

## 9. Kleidung

Der folgende Vorschlag mag überzogen erscheinen - aber unsere Darstellung wird durch die Kleidung nachhaltig beeinflusst - selbst wenn uns keiner sieht.

Deshalb empfehle ich Ihnen, die Kleidung zu tragen, die Sie im persönlichen Interview tragen würden - Ihre Selbstsicherheit wird hierdurch zunehmen.

Dies gilt selbst für die Schuhe - in Schlappen fällt Ihnen das „schlappen“ leichter.

## 10. Gesprächsleitfaden

Ihre wichtigste und sorgfältigste Vorbereitung gilt Ihrem Gesprächsleitfaden.

Dieser muss alle allgemeinen Fragen beantworten, die gestellt werden könnten.

Es sollte Sie nicht „kalt“ erwischen, wenn nach Ihrem Wunschgehalt gefragt wird.

Ebenso sicher wird nach dem Ihnen möglichen Wechseltermin gefragt werden.

Und, falls Sie umziehen müssen, ob Ihre Familie hierzu auch wirklich bereit ist.

Bereiten Sie sich auch auf eventuelle nur Sie persönlich betreffende Fragen vor.

Diese könnten gestellt werden, wenn Sie bspw. Brüche im Lebenslauf aufweisen.

Überlegen Sie sich einfach vorab, was würden Sie sich selbst als Interviewer fragen.

Überlegen Sie sich Antworten zu unangenehmen oder kritischen Sachverhalten.

## 11. Haltung am Telefon

Ihr Interviewpartner registriert, ob Sie aufmerksam oder uninteressiert telefonieren.

Sie sollten auch ein Telefoninterview deshalb immer höchst konzentriert führen.

## 12. Dank

Bedanken Sie sich telefonisch für das Telefoninterview, hier können Sie „punkten“.

Auch ein zusätzlicher schriftlicher Dank an die anderen Teilnehmer ist vorteilhaft.

# Gesprächsleitfaden

4

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

5

**1. Interview am / Uhrzeit:**

---

**2. Gesprächspartner:**

---

**3. Firma:**

(Branche, Produkte, Mitarbeiter)

---

**4. Stellenanzeige Zeitung / Datum:**

---

**5. Meine Telefonnummer / E-Mail:**

---

**6. Jahresgehalt / Wunschgehalt:**

---

**7. Kündigungsfrist:**

---

**8. Umzugsbereitschaft:**

---

**9. Motivation für Bewerbung:**

**10. Kritische Sachverhalte:**

(Fakten und Argumentation)

# Gesprächsleitfaden

4

Zum Unternehmen

5

## II. Stellenanforderungen

(entsprechend Anzeigentext - jeweils Anforderung mit Ihrer Antwort)

**Fachliche:**

**Persönliche:**

**Meine besonderen Erfolge:**

**Meine Fragen:**

Termin für persönliches Interview:

\_\_\_\_\_  
(Terminvorschlag)

Angekündigte Gesprächspartner:

\_\_\_\_\_

Termin schriftlich bestätigt am:

\_\_\_\_\_

# Checkliste zur Bewerbung

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## I. Stellenanzeige

Kleben Sie die ausgeschnittene Anzeige auf ein DIN A4-Blatt.

Markieren Sie alle Anforderungen deutlich.

Übernehmen Sie alle Anforderungen auf ein separates Blatt.

Trennen Sie diese hierbei nach „Muss“ und „Wünschenswerte“.

Notieren Sie jeweils neben den Anforderungen Ihre Kenntnisse.

Vermerken Sie ebenfalls die verlangte Berufserfahrung.

Ist ein Altersrahmen erkennbar? Genannt werden darf er ja nicht mehr.

Ist eine Angabe zu Ihrem Kündigungstermin erwünscht?

Sollen Sie Ihr Ist- oder Ihr Wunsch-Gehalt angeben?

Ist die Homepage des Unternehmens vermerkt?

Übernehmen Sie auf Ihr Blatt auch die korrekte Adresse

sowie den konkreten Ansprechpartner - inklusive Telefonnummer.

Sofern der Ansprechpartner ohne sein Geschlecht und

ohne seinen Vornamen angegeben ist - ermitteln Sie diesen

über die Website oder die Telefonzentrale des Unternehmens.

## 2. Papier und Gestaltung

Für Ihr **Anschreiben** dürfen Sie Wasserzeichen-Papier verwenden.

Müssen das aber nicht, denn das macht Sie nicht „wertvoller“.

Ihr Anschreiben umfasst eine Seite bis maximal zwei Seiten.

Lassen Sie links einen Lochrand von ca. 2,0 bis 2,5 Zentimetern.

Rechts können Sie einen großzügigeren Rand bis zu 5 Zentimetern lassen.

Wählen Sie einen gut lesbaren Schriftfont mit 11 bis 12 Punkten.

Ein zu großer Font signalisiert ein übersteigertes Selbstbewusstsein.

Wählen Sie einen normalen Zeilenabstand.

Ein 1/2-zeiliger Zeilenabstand „verschwendet“ zu viel Platz.

Ihren **Lebenslauf** können Sie auf weißem Kopierpapier erstellen.

Ihr Lebenslauf sollte zwei bis maximal 3 Seiten umfassen.

Lassen Sie links einen Lochrand von 2,0 bis 2,5 Zentimetern.

Je nach Platzbedarf können Sie den rechten Rand großzügiger gestalten.

Identisch zum Lebenslauf drucken Sie Ihre Anlagen auf Kopierpapier.

# Checkliste zur Bewerbung

4

Unternehmenssitz

5

## 3. Anschreiben

Führen Sie Ihre Anschrift und Ihre Kommunikationsdaten auf.

Kontrollieren Sie mehrfach die Korrektheit der Firmenanschrift.

Setzen Sie das Datum ein.

Vermerken Sie den Betreff mit dem Anzeigentitel, Zeitung und Datum.

Führen Sie Ihre Kenntnisse entsprechend den Anforderungen auf.

Formulieren Sie so, dass auch ein Laie Ihre Fachkenntnisse nachvollziehen kann.

Formulieren Sie Ihr Anschreiben ohne Schachtelsätze.

Gestalten Sie Ihr Anschreiben lesefreundlich.

Vermeiden Sie „D“englisch.

Führen Sie die Anlagen nicht im Anschreiben auf.

Unterschreiben Sie mit blauer oder schwarzer Tinte.

Lassen Sie Ihr Anschreiben von einer anderen Person Korrektur lesen.

Erkennen Sie sich im Anschreiben wieder?

## 4. Deckblatt

Ihr Deckblatt könnte im „goldenen Schnitt“ Ihr Bewerbungsfoto beinhalten.

Setzen Sie unter das Foto gut lesbar Ihren Namen.

Lassen Sie das Deckblatt ansonsten leer.

## 5. Bewerbungsfoto

Lassen Sie sich zunächst die Haare korrekt schneiden.

Ein Visagist „optimiert“ Sie gegebenenfalls vor dem Fototermin.

Entspricht die getragene Kleidung der Position - Krawatte?

Wirkt Ihr Gesichtsausdruck sympathisch?

Wirkt getragener Schmuck dezent und unaufdringlich?

Passt der Hintergrund zu der ausgeschriebenen Position?

Ist das Foto etwas größer als ein Passfoto?

Entspricht der Gesamteindruck des Fotos der erstrebten Position?

Lassen Sie mehrere Fotos in Papierform erstellen.

Lassen Sie sich die Fotos auch digital aushändigen.

Und, gefällt das Foto Ihnen selbst auch, sehen Sie sich gut getroffen?

# Checkliste zur Bewerbung

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 6. Lebenslauf

Links oben vermerken Sie Ihre Kommunikationsdaten.

Rechts oben kleben Sie gegebenenfalls Ihr Foto ein.

Untergliedern Sie die weitere Darstellung in separaten Blöcken

in „Persönliche Daten“, „Schulen, Studium, Bundeswehr“,

Beruflicher Werdegang“ sowie „Zusatzqualifikationen“.

Geben Sie Zeiträume stets mit Monat / Jahr an.

Vermeiden Sie Lücken innerhalb der Zeiträume.

Trennen Sie Inhaltsbereiche durch einen Absatz.

Geben Sie die Firmennamen korrekt und vollständig an.

Vermerken Sie Ihre Positionsbezeichnung und den Verantwortungsumfang.

Gehen Sie auf Ihre Führungsverantwortung präzise ein.

Nennen Sie Sonderaufgaben und bedeutsame Projekte.

Stellen Sie besondere Erfolge deutlich heraus.

Stellen Sie einen innerbetrieblichen Aufstieg besonders heraus.

Heben Sie Ihre relevanten „Verkaufsargumente“ optisch hervor.

Verzichten Sie auf unverständliche Fremdworte und „D“englisch.

Vermerken Sie Ort und Datum.

Unterschreiben Sie Ihren Lebenslauf.

Haben Sie den „rote Faden“ in Ihrem Lebenslauf verdeutlicht?

Welchem Gesamtbild entspricht Ihr Lebenslauf: Macher oder Träumer?

Wirkt Ihr Lebenslauf optisch „grosszügig“?

Liest sich Ihr Lebenslauf „gut“ oder sind noch Schachtelsätze vorhanden?

Haben Sie Ihre Sprachkenntnisse bewertet?

## 7. Zeugnisse

Fügen Sie das letzte Schulzeugnis bei.

Fügen Sie Ihr Diplom sowie das Abschlusszeugnis bei.

Fügen Sie alle Arbeitszeugnisse bei.

Fügen Sie Praktikantenzeugnisse nur als Absolvent bei, oder wenn nützlich, da das in der Branche des Unternehmens war, bei dem Sie sich bewerben.

Legen Sie ein polizeiliches Führungszeugnis nur bei, wenn explizit angefordert.

# Checkliste zur Bewerbung

4

Zum Unternehmen

5

## 8. Seminarbescheinigungen

Erstellen Sie eine Aufstellung mit Ihren Seminarbescheinigungen.

Fügen Sie Einzelbescheinigungen nur bei, wenn diese herausragend bedeutend sind.

## 9. Bewerbungsmappe

Wählen Sie eine DIN A4-Mappe.

Diese sollte in einer neutralen Farbe wie schwarz, blau, weiß oder rot sein.

Prüfen Sie, ob die Anlagen entsprechend dem Lebenslauf sortiert sind.

Verwenden Sie keine Sichthüllen.

Verschicken Sie Ihre Bewerbung nicht als Loseblattsammlung.

## 10. Kuvert

Wählen Sie ein angemessenes Kuvert.

Achten Sie auf eine saubere, fehlerfreie Beschriftung.

Verwenden Sie eine Briefmarke mit dem zutreffenden Wert.

## 11. Vermeiden Sie

Fügen Sie unaufgefordert keine Referenzen bei.

Fügen Sie keine grafologischen Gutachten bei.

Fügen Sie keine psychologischen Gutachten bei.

Legen Sie unaufgefordert keine Arbeitsproben bei.

Geben Sie keine Hinweise auf bedeutende Personen im Unternehmen, die Sie kennen.

## 12. Anrufe

Rufen Sie nur an, wenn Sie Wichtiges zu erfragen oder mitzuteilen haben.

Bestätigen Sie Terminabsprachen zusätzlich auch noch schriftlich.

## 13. Dank

Bedanken Sie sich für die Einladung und

das persönliche Gespräch sowie

gegebenenfalls auch bei einer Absage.

Vergessen Sie auch Ihren Personalberater nicht.

## 1. Die Kunst ist frei

Und Künstler dürfen somit auch vieles, was den normalen Menschen verwehrt ist. Einen Künstler zu normieren bedeutet, ihn der Freiheit seiner Kunst zu berauben. Ein normierter Künstler wäre auf das Niveau eines Fließbandarbeiters reduziert. Normierte Fließbandkunst ist wertlos. Niemand würde sich solche Werke kaufen.

## 2. Die Normierung erleichtert unser Leben

Mobilfunktelefone, im Sprachgebrauch Handys genannt, sind heute unentbehrlich. Wer ohne sein Handy sein Haus, seine Wohnung verlässt, ist doch schon ein Snob. Wer ein neues Handy einer anderen Marke erwirbt, ärgert sich intuitiv oft zu Tode, denn die Menüführung ist so anders, dass die „Einarbeitung“ viel Geduld erfordert. Schalten wir eine Lampe aus, genügt es den oberen Bereich des Lichtschalters nach unten zu drücken. Über den unteren Schalterbereich schalten wir wieder Licht an. Lichtschalter funktionieren in Deutschland immer gleich. Wir bedienen sie intuitiv.

## 3. Was leicht ist nehmen wir lieber wahr

Den Dosenöffner, dessen Bedienung sich uns nicht sofort erschließt, lassen wir liegen. Erreichen wir das gewünschte Ergebnis mit Vertrautem, ziehen wir das immer vor. Wir suchen Informationen im Internet. Deshalb googeln viele ja so gern und häufig. Websites, die unseren stilistischen Ansprüchen nicht genügen, verlassen wir schnell. Finden wir benötigte Informationen nicht, da die Website unübersichtlich aufgebaut ist, wechseln wir ebenso schnell zur nächsten übersichtlich aufgebauten Informationsquelle. Wir erwarten, dass wir uns nicht für den Erhalt von Informationen „quälen“ müssen. Und wir müssen uns ja auch tatsächlich meistens nicht übermäßig hierfür anstrengen, da es Informationsquellen gibt, die unseren Anforderungen fast perfekt entsprechen.

## 4. Unser Forscherdrang ist limitiert

Kinder können minutenlang einen Marienkäfer studieren, der über ihre Hand krabbelt. Erwachsene sehen Marienkäfer beim Krabbeln auch gerne, aber nicht sehr lange, zu. Ihre Geduld, Ihr Forschungswille ist limitiert. Sie sind mit vielem anderen beschäftigt. Beruflich geforderte Menschen sind angespannt und dies geht zu Lasten ihrer Geduld. Ungeduldige „zappen“ schnell weg, wenn die Erforschung ihnen zu aufwändig erscheint.

## 5. Die komplizierte Bewerbungsmappe

Die Industrie ist fleißig. Rührige Produktmanager sind Tag und Nacht damit beschäftigt, neue Produkte zu kreieren, die wir zwar nicht benötigen, die aber unserem Ego dienen. Natürlich gibt es Dinge, die praktisch sind. Das Messer zum Filettieren beispielsweise. Aber es gibt auch Produkte, die sowohl überflüssig als auch letztlich total nutzlos sind. Und manche Produkte wirken sich sogar für uns nachteilig aus, wenn wir sie benutzen. Die Bewerbungsmappe mit Aufdruck „Bewerbungsmappe“ und Registern gehört hierzu. Warum? Preiswerte, transparente Klemmmappe lassen sich am leichtesten handhaben. Der Beurteiler gewinnt, ohne die Mappe öffnen zu müssen, schon einen ersten Eindruck. Er muss sich nicht mühselig durch mehrere Register „hindurcharbeiten“. Blättern reicht. Die Mappe wiegt wenig, er kann hiervon auch viele ohne Kraftaufwand transportieren. Sollen Inhalte kopiert werden, ist das bei Klemmmappen am problemlosesten möglich. Originalseiten können nach dem Kopieren einzelner Seiten wieder eingefügt werden. Die Mappe muss nicht extra aufgehoben werden, wenn alle Inhalte entnommen werden, da sie keinen besonders hohen Wert darstellt und deshalb auch verschmerzbar ist. Wer die Bewerbungsunterlage zurückschickt hat hiermit keine zusätzlichen Aufwände. Die Mitarbeiterinnen im Personalwesen „freuen“ sich sehr, wenn sie wegen einer nicht „normgerechten“ Bewerbungsunterlage diese extra verpacken und verschicken müssen.

## 6. Das Anschreiben als Unikat

Künstler produzieren Unikate. Jedenfalls die, die nicht nur von anderen „abkupfern“. Ein Bild, eine Skulptur entspricht für uns dann Kunst, wenn wir es als Kunst empfinden. Kunstsachverständige titulieren ja gerne die als „Kunstbanausen“, die der schöpferischen Kraft des Künstlers nichts abgewinnen können. Wie viele den „Plastiken“ von Joseph Beuys. Ein Anschreiben muss jedoch kein Unikat sein. Es entspricht eher einem Filettiermesser. Ein Anschreiben sollte einen Wert übermitteln. Nämlich den „Gebrauchswert“ dessen, der es erstellte und der somit seinen besonderen Nutzen für das Unternehmen herausstellt. Ein Nutzen für das Unternehmen ist nur dann gegeben, wenn es hieran auch Bedarf hat. Benötigen wir in einem teuren „Schweizer Offiziersmesser“ lediglich den Korkenzieher, so beeindruckt es uns nur wenig, wenn es darüberhinaus über weitere „Tools“ verfügt. Zu viele hiervon können dazu führen, dass wir den benötigten Korkenzieher übersehen. Ihr Anschreiben beinhaltet „Nutzen“ entsprechend Ihrer Eignung zum Anforderungsprofil.

## 7. Der künstlerisch wertvolle Lebenslauf

Wer sich als Künstler bewirbt, sollte sich so bewerben, dass sofort erkennbar ist, dass er künstlerisch ganz besonders anspruchsvolle und einmalige Fähigkeiten besitzt. Seine Bewerbung wird von Menschen mit eigenem Kunstsachverstand geprüft werden. Personalmanager hingegen sind meistens Betriebswirtschaftler oder häufig Juristen. Beiden Gruppen sagt man nicht unbedingt eine besonders künstlerische Ader nach. Mich persönlich irritiert es eher, wenn ich mit Unerwartetem konfrontiert werde. Besonders „lustig“ finde ich die professionellen Hinweise in Bewerbungsratgebern, die dann auch noch behaupten, dass man nicht erkennen sollte, aus welchem Ratgeber man die Struktur der Darstellung seines eigenen Lebenslaufes nun übernommen hat. Was wäre Ihnen selbst am liebsten? Bei jedem neuen Gerät eine total geänderte Bedienungsart - oder vielleicht doch eher, dass Vergleichbares gleich zu bedienen ist? Ein Unikat, das Wort sagt es ja schon, ist etwas „Einmaliges“. Entsprechen diesem Anspruch auch 200 Bewerbungen für eine ausgeschriebene „Standard“position? Ganz sicher nicht. Und jetzt stellen Sie sich bitte vor, Sie sitzen vor den zweihundert Lebensläufen und sollen diese alle auf die Eignung für Ihr Unternehmen hin überprüfen. Und jeder dieser Lebensläufe ist dann auch noch als unverwechselbares „Unikat“ gestaltet. Bei jedem Lebenslauf müssen Sie somit erst einmal die Logik des Aufbaues begreifen, bevor Sie überhaupt zu einer inhaltlichen Prüfung hinsichtlich der Eignung kommen.

## 8. Weiterbildungszertifikate steigern Ihren Nutzen

An Zertifikaten sollten Sie nur beiliegen, was entweder Ihren Leistungswillen bezeugt, oder was für die Position, für die Sie sich bewerben, herausragend nützlich ist. Alles andere gehört, aber aussagefähig, auf ein separates Blatt mit Ihrer Weiterbildung. Was heißt aussagefähig? Steht da „Führungslehre“, „Buchhaltungslehre“, Rhetorik, kann der Beurteiler hiermit wenig anfangen. Da sollte schon die Dauer und natürlich die Wertigkeit mit angegeben werden. Ein Kurs über ein Jahr bei einem renommierten Anbieter beinhaltet eine andere Wertigkeit, als ein Kurs bei Ihrer Volkshochschule. Also, Anbieter, Kursdauer und ebenso natürlich ggf. erreichte Abschlusszertifikate. Die Sortierung sollte nach Wertigkeit erfolgen. Das ist meistens viel übersichtlicher als eine chronologische Darstellung. Wobei das natürlich auch von der Art und der Vielzahl der Kurse abhängt, die Sie im Laufe der letzten Jahre besucht haben.

## 9. Ihr „schlichtes“ Deckblatt

Weniger ist mehr. Das perfekte Deckblatt präsentiert nur das Wichtigste, also Sie. Warum sollten da denn noch einmal Ihre Kommunikationsdaten aufgeführt werden? Wenn ein Personalmanager die benötigt, sucht er diese da, wo sie auch hingehören, übersichtlich und natürlich möglichst komplett auf Ihrem Bewerbungsanschreiben. Darüber hinaus findet er Ihre Anschrift auch noch als Erstes auf Ihrem Lebenslauf. Ein Deckblatt mit allen Kommunikationsdaten entspricht doch einem Menschen, der seinem Gürtel nicht vertraut und deshalb zusätzlich noch Hosenträger trägt. Das Deckblatt ist Ihr zweiter Eindruck. Legt der Beurteiler Ihr Anschreiben zur Seite, sieht er bei noch geschlossener Bewerbungsmappe schon Ihr überzeugendes Foto. Wir sehen mit den Augen. Und wir nehmen mit den Augen wahr. Warum muss ein exzellentes Essen auch appetitlich angerichtet sein? Das Auge isst mit, heißt es doch. Ein überzeugendes Bewerbungsfoto, zudem gut platziert, überzeugt uns besonders. Attraktive werden eher eingeladen heißt es. Und dem widerspricht wohl auch keiner. Also in etwa „goldener Schnitt“, einiges größer als ein Paßfoto und fest einkleben. Darunter steht dann nur noch Ihr Vorname und Ihr Nachname. Nichts, was stört. Und schon verbindet sich Ihr gewinnender Gesichtsausdruck mit Ihrem Namen.

## 10. Überflüssiges verstellt die Sicht

Wer etwas verbergen möchte, versteckt es doch meistens unter allerlei Gerümpel. Der Baum im Wald entzieht sich unseren Blicken, wenn er unter vielen anderen steht. Unikate müssen für sich stehen, denn nur dann haben sie eine Chance sich zu entfalten. Der Beurteiler kennt sein Anforderungsprofil. Er sucht in Ihren Angaben die Punkte, die seinen Vorgaben entsprechen. Anforderungsprofil im Abgleich zum Eignungsprofil. Das Wichtige herausheben, das gelingt nur dem, der das Unwichtige vorab eliminiert. Viele Bäume entsprechen einem Wald. Der einzelne Baum verschwindet. Massenware. Viele Bewerbungen sind in den Augen der Beurteiler einem Wald durchaus vergleichbar. Das Auge beginnt zu suchen, so wie wir einen Christbaum suchen. Er muss gerade sein. Er sollte einen exzellenten Wuchs haben. Und am allerbesten gefällt uns eine Weißtanne. Sichtkontrolle nach Geradlinigkeit, nach der Struktur, der Einfachheit in der Darstellung. Meisterstücke sind klar und rein. Nichts stört das, was der Meister uns wirklich zeigen will. Die Form entspricht der Funktion. Beim Stuttgarter Fernsehturm und in Ihrer Bewerbung.

## 1. Die Stellenausschreibung

Drucken Sie ein digitales Stellenangebot grundsätzlich aus.

Schneiden Sie Stellenanzeigen aus und kleben Sie diese auf ein DIN A4-Blatt, denn zerknittert mitgebrachte Anzeigen frustrieren Personalmanager.

Kennzeichnen Sie alle Anforderungen deutlich mit einem Marker.

## 2. Beginnen Sie mit Ihrem Lebenslauf

Das Anschreiben fällt den meisten Bewerbern am schwersten.

Hilfreich ist es, wenn Sie vorab Ihren Lebenslauf erstellen,

denn mit den Fakten aus Ihrem Lebenslauf wird es bereits einfacher.

## 3. Was möchten Sie mit Ihrem Anschreiben erreichen?

Ihr Anschreiben muss ein weiterführendes Interesse erwecken

und dies erreichen Sie nur über ein sauber strukturiertes und

aus Sicht des **Empfängers informatives Anschreiben** -

mit einem Abgleich seiner Anforderungen zu Ihrer Qualifikation.

Sie verlieren, wenn Sie Ihr Anschreiben nur als Begleitbrief sehen.

Selbst Profis benötigen für ein perfektes Anschreiben Stunden.

Erstellen Sie doch einfach mehrere fiktive Anschreiben

und hieraus erst nach einigen Tagen das wirklich optimale Anschreiben.

Allein auf der Basis von Anschreiben fällt häufig bereits eine Entscheidung.

## 4. Wie gestalten Sie Ihr Anschreiben optimal?

Wenn Sie Papier mit Wasserzeichen verwenden, dann seitenrichtig bedruckt.

Ihr Anschreiben sollte möglichst nur eine DIN A4-Seite umfassen.

Links lassen Sie einen Lochrand von 2 cm (entsprechend DIN) bis 2,5 cm.

Den rechten Rand können Sie - je nach Platzbedarf - großzügiger gestalten.

Ihre Darstellung muss sauber gegliedert und höchst übersichtlich sein.

Dies erreichen Sie mittels Absätzen und einer normalen Zeilenschaltung

sowie einem gut lesbaren Schriftfont in der Größe 11 bis 12 point.

Vermeiden Sie Schachtelsätze sowie Wörter mit ...ung und Fachchinesisch.

Wichtig ist ein optisch perfekter und sehr lesefreundlicher Gesamteindruck.

## 5. Absender und Empfänger

Vermerken Sie Ihre vollständigen Absenderdaten sowie Ihre privaten Kommunikationsdaten wie Telefon und E-Mail. Die Empfängeranschrift muss einschließlich der Rechtsform vollständig sein. Schreiben Sie an einen konkreten Ansprechpartner plus dessen Abteilung - notfalls ermitteln Sie den Namen über die Website oder Telefonzentrale.

## 6. Ort und Datum

Vergessen Sie nicht diese Basisdaten.

## 7. Der Betreff

In der Betreffzeile stellen Sie sicher, dass Ihre Bewerbung zugeordnet werden kann. Geben Sie die präzise Bezeichnung der Stellenausschreibung plus der Fundstelle an und verzichten Sie auf die Angabe von „Betr.“, da dies ziemlich veraltet ist.

## 8. Der erste Satz

Mit Ihrem ersten Satz sollten Sie sich bereits von den Mitbewerbern abheben - und dies erreichen Sie ganz sicher nicht mit „hiermit bewerbe ich mich ...“, oder „In der o.g. Anzeige beschreiben Sie einen Arbeitsbereich, der mich in höchstem Maße interessiert und auch meinen Fähigkeiten und Neigungen entspricht.“ Starten Sie mit Ihrer wichtigsten Qualifikation wie beispielsweise „als 35-jähriger erfahrener Marketingleiter aus der Automobilbranche ...“, oder „als Geschäftsführer konnte ich bereits mehrere Geschäftsfelder erfolgreich ...“.

## 9. Welche Inhalte benötigt Ihr Anschreiben?

Die Beurteiler vergleichen stets das Anforderungsprofil mit Ihrem Eignungsprofil. Kann der Beurteiler aus Ihrer Darstellung Ihre Eignung mühelos erkennen dürfen Sie sich meistens auf die Einladung zu einem Interview freuen. Fordern Sie niemals dazu auf, Ihre Kompetenzen Ihren Zeugnissen zu entnehmen, denn hierdurch lösen Sie höchstens eine sofortige Absage aus. Ihr Anschreiben muss wortoptimiert sein - es darf nur Wichtiges enthalten - vermeiden Sie jede Art von Satzmonster - ein Satz = maximal 2 Aussagen.

## 10. Sprachkenntnisse

Wenn Sprachkenntnisse gefordert werden, gehören diese in das Anschreiben - obwohl Sie Ihre Sprachkenntnisse auch noch im Lebenslauf vermerken. Geben Sie Ihre Sprachkenntnisse immer mit dem Beherrschungsgrad an. Verhandlungssichere Kenntnisse setzen auch die Kenntnis der Landeskultur voraus. Fließende Sprachkenntnisse besitzt, wer sich stets problemlos verständigen kann. Schulkenntnisse könnten Sie mit ständigem oder geringem Gebrauch präzisieren.

## 11. Eintrittstermin und Gehaltswünsche

Sofern ausdrücklich erbeten, müssen Sie sich auch hierzu äußern. Eine zu lange Kündigungsfrist, oder ein zu hoher Gehaltswunsch, können das Aus bedeuten - deshalb sollten Sie hierauf nur überlegt antworten. Zur Kündigungsfrist könnten Sie anführen, dass bei vergleichbaren Positionen Ihr Unternehmen immer mit einer früheren Beendigung einverstanden war. Und zu dem Gehaltswunsch könnten Sie Ihr jetziges Einkommen nennen und hierzu vermerken, dass Sie angemessen mehr verdienen möchten.

## 12. Kontraproduktiv

Überlassen Sie Bewertungen immer und ausschließlich dem Beurteiler. Frei von Bewertungen sind Formulierungen wie „ich arbeite ebenso gerne im Team wie auch alleine“ oder „ich arbeite gerne konzeptionell“. Wenig kreative Beurteiler reagieren auf kreative Bewerbungen mit einer Absage. Verzichten Sie auf Problemschilderungen jeglicher Art und ebenso auf jede Art von Überheblichkeit wie „Intelligenz bringe ich mit, aber sie muss auf fruchtbaren Boden fallen“ oder „wer hat den Mut auf mein Talent zu setzen“?

## 13. Grußformel

Sie können vermerken, dass Sie sich „auf eine persönliche Einladung freuen“ - und „mit freundlichen Grüßen“ oder „freundlichem Gruß“ verbleiben. Und vergessen Sie keinesfalls die Unterschrift mit blauer oder schwarzer Tinte - mit grün oder lila dürfen höchstens Bewerber für „kreative Bereiche“ unterschreiben.

# Professionelles Anschreiben

4 |  Zum Unternehmen | 5

## Frank Gansmann

Dagobertallee 1  
84432 Entenhausen

Telefon: 0171 / 1 25 19 45  
E-Mail: gansmann@aol.com

### **Maschinenbau AG**

Frau Birgit Schön  
- Personalleiterin -  
Postfach 20 25 35

71564 Großhausen

I. April 2009

**Leiter Marketing** - FAZ vom 26. März 2009

Sehr geehrte Frau Schön,

seit 5 Jahren bin ich als Leiter des Produktmarketings eines marktführenden Unternehmens in der Investitionsgüterindustrie tätig. Ich berichte an den Geschäftsführer Marketing und bin selbst für 25 Mitarbeiter verantwortlich.

Mein Budget beträgt rund € 10 Millionen. In diesem sind etwa 3 Millionen für unsere internationalen Werbeaktionen enthalten. Alle Werbemaßnahmen initiiere ich persönlich und realisiere diese dann über eine Werbeagentur.

Als Prokurist bin ich zudem verantwortlich für das gesamte Marketing in unseren 34 Tochtergesellschaften. In meinem Verantwortungsbereich erzielen wir seit dem Jahre 2000 eine Umsatzausweitung von durchschnittlich jährlich 25%.

Ich verfüge über die gewünschte Erfahrung in weltweiten Produktplacements hochwertiger Investitionsgüter sowie über verhandlungssichere Sprachkenntnisse in Englisch und schnell ausbaufähige Schulkenntnisse in Französisch. Zur Ausrichtung des Produktmarketings führe ich mit den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften jährlich die Abstimmungsgespräche.

Meine Kündigungsfrist beträgt 12 Monate zum Jahresende. Entsprechend der Handhabung in vergleichbaren Positionen könnte auch ein früherer Austrittstermin verhandelbar sein. Mein derzeitiges Jahreseinkommen bewegt sich in der Größenordnung von € 150.000.

Ich freue mich auf ein persönliches Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

## 1. Was möchten Sie mit Ihrem Lebenslauf erreichen?

Ihr Lebenslauf dient zunächst einmal der schnellen und zutreffenden Information und sollte deshalb vorrangig Ihr Profil komplett und richtig vermitteln und er muß einen sympathischen, positiven Eindruck erwecken.

## 2. Wie gestalten Sie Ihren Lebenslauf optimal?

Ihr Lebenslauf darf kein *Nachdenken* oder sogar *Nachprüfungen* auslösen. Auf Anhieb wird Ihr Lebenslauf verstanden, wenn die gewählte Form vertraut ist.

## 3. Welche Inhalte benötigt Ihr Lebenslauf?

Ihr Lebenslauf sollte aus zwei bis maximal drei DIN A4-Seiten bestehen - und darf nur Wichtiges enthalten - jedes überflüssige Wort stört. heben Sie auch optisch hervor, was für die angestrebte Stelle bedeutungsvoll ist - und zeigen Sie vor allem den „roten Faden“ zu Ihrer Wunschposition auf.

## 4. Darstellung Ihres Lebenslaufes

Sie sollten links einen Lochrand von etwa 2 cm bis 2,5 cm lassen. Den rechten Rand dürfen Sie - je nach Platzbedarf - großzügiger gestalten. Ihre Darstellung sollte sauber strukturiert und übersichtlich sein. Dies erreichen Sie mittels größerer Absätze und angemessener Zeilenschaltung sowie einem gut lesbarem Schriftfont in der Größe 11 - 12 point.

## 5. Chronologische Gliederung

Wählen Sie keine komplizierten Konstrukte - die erwecken eher Argwohn. In Blöcken chronologisch gegliederte Lebensläufe sind am einfachsten nachvollziehbar und achten Sie darauf, dass keine Zeiten fehlen - begründen Sie fehlende Zeiten.

## 6. Schul- und Ausbildungszeiten sowie Grundwehrdienst

Eine Zusammenfassung von Schularten oder -zeiten kann Argwohn erwecken. Optimal sind Zeitangaben in der Form *Monat/ Jahr* - auch für den Grundwehrdienst. Geben Sie Ihre jeweiligen Abschlussnoten sowie Leistungsfächer mit an. Und hören Sie hier nicht auf anderslautende Ratschläge in Bewerbungshandbüchern.

## 7. Hochschulen

Führen Sie auch diese Zeit mit Monat/Jahr sowie der Hochschule auf.

Erwähnen Sie Studienschwerpunkte und besondere Leistungen.

Vermerken Sie die Gesamtnoten der Zwischen- und der Abschlussprüfung.

Definieren Sie das Thema Ihrer Diplomarbeit mit der hierfür erzielten Note.

Im Internet veröffentlichte Arbeiten könnten Sie mit einem Linkverweis versehen.

Für Absolventen empfehlenswert ist eine zusätzliche Darstellung auf max. 2 Seiten.

## 8. Praktika und Tutorien

Geben Sie Praktika nur dann an, wenn Sie noch über keine Berufserfahrung verfügen.

## 9. Berufspraxis

Den meisten Menschen sind die meisten Unternehmen unbekannt.

Ihre beruflichen Stationen sollten Sie deshalb näher beschreiben - beispielsweise mit der Art des Unternehmens, seiner Größe oder seines Umsatzes sowie und vor allem durch die Aufzählung Ihrer Tätigkeiten, Verantwortung und Erfolge.

## 10. Zusatzqualifikationen

Auslandsaufenthalte sollten Sie immer angeben, wenn diese objektiv nützlich sind und definieren Sie Ihre Sprachkenntnisse mit dem Grad der Beherrschung.

## 11. Unterschrift

Viele Bewerber scannen ihren Lebenslauf mit den Zeugnissen ein.

Obwohl es in den meisten Ländern nicht üblich ist, den Lebenslauf zu unterschreiben, empfehlen wir Ihnen dieses, da ansonsten mangelnde Sorgfalt unterstellt werden könnte.

## 12. Hobbys

Die Art der gewählten Hobbys sagt sehr viel über einen Menschen aus.

Hobbys sollten Sie dann angeben, wenn diese auch beruflich nützlich sind.

Dies ist immer dann der Fall, wenn Hobby und Beruf voneinander profitieren.

Lassen Sie die Hobbys weg, die negative Schlussfolgerungen auslösen könnten.

Hierunter fallen besonders Hobbys, die Sie recht eigenwillig erscheinen lassen.

# Lebenslauf

## Frank Gansmann

Dagobertallee 1  
84432 Entenhausen

Telefon: 0911 / 1 79 38 90

E-Mail: gansmann@aol.com

---

### Foto

etwas größer  
als ein  
Passfoto  
ungefähr  
4 x 6

## Persönliche Daten

Geboren am 22. Juli 1970 in Berlin / Deutscher  
Familienstand verheiratet, zwei Kinder (geboren 1995 und 1998)

## Schulen / Studium

09/76 - 06/80 **Grundschule** und  
09/80 - 06/89 **Johann-Herder-Gymnasium in Berlin**

Leistungsfächer: Mathematik und Physik

Abiturnote: 1,9

10/89 09/95 **Technische Universität in Berlin**

Ingenieurstudium mit der Fachrichtung Informatik  
Schwerpunkt: Unternehmensorganisation

Diplomarbeit: „Implementierung eines Expertensystems  
zur Konfigurierung von CIM-Leitrechnern“

Abschlussnote: 2,1 - Diplomarbeit: 1,5

## Berufspraxis

10/95 - 09/98 **Fein-Werke GmbH & Co. KG, München**

Leiter der Organisation und Datenverarbeitung

Das Unternehmen produziert mit 3.500 Mitarbeitern  
Drehmaschinen, die weltweit vertrieben werden

Ich war dem Geschäftsführer Verwaltung unterstellt  
und zeichnete selbst für 25 Mitarbeiter verantwortlich

Meine Mitarbeiter und ich führten 1997 bis 1998 eine  
unternehmensweite CIM-Lösung mittels SAP R/3 ein

Hierdurch konnten die Kosten in der Produktion und der  
Auftragsabwicklung um annähernd € 3 Millionen p.a.  
reduziert werden

# Professioneller Lebenslauf

4

Zum Unternehmen

5

10/98 - 06/02

## **Grün und Hartzweig GmbH, München**

Leiter des Geschäftsbereiches Consulting und  
Mitglied der Geschäftsleitung

Das Unternehmen berät mit 300 Mitarbeitern vorwiegend  
mittelständische Unternehmen bei der Implementierung  
von CIM-Lösungen auf der Basis SAP R/3

Mit etwa 100 Mitarbeitern realisierte ich bei  
deutschen Unternehmen und deren ausländischen  
Tochtergesellschaften komplexe SAP-Projekte

Die Umsätze konnten wir jährlich um ca. 30% steigern -  
ich verantwortete zuletzt € 25 Millionen p.a.

07/02 - heute

## **Telekommunikation Business Services AG, München**

Leiter der Geschäftseinheit Executive.

Prokurist mit Profit- und Loss-Verantwortung und einem  
Budget von € 590 Millionen

Besondere Erfolge erzielten meine 2.300 Mitarbeiter und  
ich durch die Erschließung des gesamten asiatischen Wirt-  
schaftsraumes über den Aufbau von 55 Geschäftstellen

Der Umsatz konnte jährlich regelmäßig um über 60% p.a.  
gesteigert werden. Die Gewinnentwicklung entsprach  
annähernd prozentual dem erzielten Umsatzzuwachs

## **Zusatzqualifikationen**

Sprachen:	Englisch - sichere Beherrschung in Wort und Schrift Französisch - schnell ausbaufähige Schulkenntnisse
Verbandsarbeit:	Verband deutscher Ingenieure - aktiv mit Vorträgen DIN-Fachnormenausschuß als Ausschussmitglied
Hobbys:	Schach, Flugzeugführerlizenz (2. Mot., CPL/IFR)
Weiterbildungsmaßnahmen:	siehe beigefügte Auflistung

Entenhausen, 1. April 2009

Unterschrift

## 1. Was wird erwartet?

Deutsche Unternehmen erwarten - von wenigen Ausnahmen abgesehen - ein Lichtbild. Durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz könnte sich das mittelfristig ändern, da Benachteiligungen von Menschen wegen ihrer Rasse u.a.m. verhindert werden sollen. In den USA wird überwiegend kein Foto verlangt, um niemanden zu diskriminieren. In Deutschland gibt es nur wenige Unternehmen, die Fotos ausdrücklich **nicht** verlangen.

## 2. Welchen Eindruck wollen Sie vermitteln?

Wenn Sie sich diese Frage vorab stellen, erhalten Sie alle erforderlichen Antworten, die Sie benötigen, um Ihr Foto so gestalten zu lassen, dass Sie optimal „wirken“.

Ein Mädchen, das sich als Auszubildende bewirbt, benötigt eine andere Art von Foto, als eine junge Dame, die nach ihrem Studium ihre erste Stelle in einer Bank anstrebt. Die Sympathie, die Frische und die Energie die Ihr Bewerbungsfoto ausstrahlt ist bedeutsamer als so ziemlich jeder der anderen angeblich so wichtigen Faktoren. Sie wollen einen anderen Menschen „gewinnen“, das ist doch Ihr vorrangiges Ziel.

## 3. Die Qualität Ihres Fotos

Die von Ihnen gewählte Qualität entspricht dem Wert, den Sie sich selbst zubilligen. Ein „billiges“ Automatenfoto ist zwar schnell erstellt, es „verkauft“ Sie aber auch billig. Ein zu „aufwändiges“ und somit meist teures Foto kann sich ebenso negativ auswirken, da es Rückschlüsse in der Form auslösen kann, „der nimmt sich aber viel zu wichtig“.

Ihr Bewerbungsfoto sollte „qualitativ“ der Position entsprechen, die Sie anstreben. Und es sollte auch dem Unternehmen entsprechen, an das Sie es schicken werden.

## 4. Das Format Ihres Bewerbungsfotos

Es gibt keine verbindliche Vorgabe für das zu wählende Format für Bewerbungsfotos. Ein zu „kleines“ Bild kann ebenso negative Assoziationen auslösen wie ein zu „großes“.

Meine Empfehlung lautet deshalb: Wählen Sie ein Format, das zu der Position passt. Kleben oder scannen Sie das Foto im Lebenslauf ein, sollte es dem Standard entsprechen. Kleben Sie Ihr Foto auf ein zusätzliches Deckblatt, darf es durchaus etwas größer sein. Es sollte auf jeden Fall einiges größer als ein Passfoto sein - Standard ist ca. 4 x 6 cm. Am besten geeignet sind Porträtfotos, die den Kopf plus Hals und die Brust zeigen.

## 5. Wer erstellt Ihr Foto?

Letztendlich hängt auch das von der angestrebten Position ab, für die Sie sich bewerben. Ein Top-Manager kann sich ein „teures“ Foto leisten und das wird auch von ihm erwartet. Bei einem Absolventen sieht das natürlich anders aus, da er ja noch kein Geld verdient. Ich kann aus meiner Praxis als langjähriger Personalmanager und Personalberater sagen, daß ich keinen Fall kenne, wo ein fachlich passender Bewerber aufgrund seines Fotos eine Absage erhalten hat, wenn erkennbar ist, dass er sich hiermit zumindest Mühe gab. Bei der Inanspruchnahme eines Fotografen sollten Sie sich Referenzfotos zeigen lassen.

## 6. Der Wohlfühlfaktor

Bestimmte Dinge gelingen Ihnen nur, wenn Sie hierzu in der richtigen „Laune“ sind. Ein „tolles“ Foto setzt voraus, dass Sie sich rundum gut fühlen und „gut drauf sind“. Ein sorgenvolles Gemüt schlägt sich stets auch in dem vermittelten Ausdruck nieder. Lassen Sie sich niemals fotografieren, wenn Sie akut unter erheblichem Stress stehen. Ein zu enger „Kragen“ kann Ihre Stimmung so verschlechtern, dass man dies sieht. Auch ein Ihnen unsympathischer Fotograf kann sich auf den erzielten Eindruck auswirken. Dieses gilt ebenso für den gewählten Aufnahmeort, wenn Sie sich an ihm nicht wohlfühlen.

## 7. Der Hintergrund

Eine farbenfrohe Tapete passt sicher nicht optimal zu einem seriösen Bewerbungsfoto. Der Hintergrund sollte zudem stets so beschaffen sein, dass er dem Begriff entspricht. Sie sind darzustellen und dieses gelingt nur, wenn der Hintergrund Sie nicht erschlägt. Bei der Auswahl des Fotos sollten Sie auf den Kontrast und Lichtspiegelungen achten. Fotos, die Sie im Urlaub zeigen, sind negativ zu bewerten. Auch wenn Sie hiermit Fitness durch Sportarten wie Freeclimbing oder Fallschirmspringen dokumentieren wollen.

## 8. Der Kleidungsstil

Sie sollten sich so kleiden, als ob Sie dieses Unternehmen vor Externen repräsentieren. Signalisieren Sie mit Ihrem Bewerbungsfoto die von Ihnen angestrebte Wunschtätigkeit. Eine Führungskraft ist anspruchsvoller gekleidet, als ein Sachbearbeiter in der Buchhaltung. Die Krawatte sollte richtig sitzen und auch der oberste Hemdenknopf geschlossen sein. Wählen Sie eine Kleiderfarbe, die gut zu Ihrem Typ passt, in der Sie vorteilhaft aussehen.

## 9. Was Damen darüber hinaus beachten sollten

Bewerben Sie sich als Dame für eine Führungsposition, sind übermäßig geschminkte sowie voll betonte Lippen nachteilig, da diese zu sehr feminine Attribute hervorheben. Dies gilt auch für sehr lange, wallende Haare, die Sie deshalb besser „bändigen“.

Bei zu „fraulichen“ Bewerberinnen für Führungspositionen könnte vermutet werden, dass sie wahrscheinlich über zu wenig Dynamik und Durchsetzungsfähigkeit verfügen. „Frau“ sollte stets so wirken, dass sie dem Bild eines erfolgreichen Managers entspricht.

## 10. Unterstützende Hilfsmittel

Eine „ungepuderte“ Nase kann auf einem Foto „glänzen“ und somit den Eindruck trüben. Hautunreinheiten wie Pickel, kann man auf Digitalfotos auch nachträglich korrigieren. Auch Augenränder bereiten dank Photoshop und Co. keine unlösbaren Schwierigkeiten.

## 11. Ihre Wirkung

Ihr Bewerbungsfoto sollte durchaus etwas von Ihrer Persönlichkeit erkennen lassen. Es sollte darüber hinaus authentisch wirken und Ihre spezielle Ausstrahlung vermitteln. Bei Führungskräften wirkt das Bewerbungsfoto kraftvoll, dynamisch, durchsetzungsstark. Letztlich sollte es besonders auf die Erwartungen des Unternehmens ausgerichtet sein. Also vertrauensenerweckend und höchstens in Unternehmen im Kreativbereich lockerer. Achten Sie darauf, dass Ihr Foto - bei aller gebotenen Seriosität - gewinnend wirkt. Ein grimmiger Gesichtsausdruck wirkt ebenso abschreckend wie ein unsicherer Blick. Besonders Ihr „Blickkontakt“ vermittelt geschulten Beobachtern vieles zu Ihrer Person. Achten Sie deshalb darauf, dass Ihre Brille „fettfrei“ ist und auf dem Foto nicht „spiegelt“. Beurteiler achten zudem auch auf die Stimmigkeit des vermittelten Gesamteindrucks.

## 12. Ihre fotogene Seite

Besonders Frauen achten darauf, dass Fotos die schönere Seite ihres Gesichtes zeigen. Bei einem Foto ist aber weniger die „schönere Seite“ wichtig, sondern die Ausstrahlung. Mit hochwertigen Digitalkameras sind unproblematisch, kostenlose Fotoreihen möglich. Aus der Vielzahl der gewonnenen Bilder können Sie dann das ausdruckstärkste auswählen. Bei teuren Fotografiefotos bemühen wir uns gerne um einen seriösen Gesichtsausdruck. Dies hat meistens zur Folge, dass Sie angespannt und nicht genügend gewinnend wirken.

## 13. Farbfoto oder Schwarz-weiß?

Was wollen Sie mit Ihrem Foto erreichen? Doch stets einen überzeugenden „Eindruck“. Also ergibt sich die Wahl, ob Farbe oder nicht, ausschließlich aus dieser Anforderung. Das „jugendliche Milchgesicht“ wirkt eventuell mit einem Schwarz-weiß-Foto seriöser. Der „ältere Herr“ vermittelt mit einem Farbfoto mehr Dynamik und Jugendlichkeit. Wählen Sie das Foto auch nach Ihrer Neigung, denn Fotos vermitteln Authentizität.

## 14. Ganzkörperfotos

Für einen Vertriebsvorstand suchte ich als junger Personalmanager eine Sekretärin. Einige der Damen bewarben sich mit wunderschönen Ganzkörperfotos und etliche hiervon mit Fotos, die mehr zur Geltung brachten, als für die Position erforderlich war. Am Schluss stellten wir eine Dame ein, die in ihrem Outfit eher bescheiden wirkte, aber fachlich allen geforderten Anforderungen in allerbesten Weise gerecht wurde. Ganzkörperfotos sind - ausgenommen für Models in der Modebranche - ungeeignet.

## 15. Eingeklebte Fotos

Sie sollten Ihr Foto, gleichgültig ob im Lebenslauf oder Deckblatt, fest einkleben. Am besten eignen sich hierfür Klebestreifen. Flüssige Klebstoffe erzeugen Wellen. Nicht geeignet sind Büroklammern, wobei es hierbei besonders lächerlich wirkt, wenn auf der Rückseite des Fotos der Name des Bewerbers sorgsam vermerkt ist. Auch geheftete Fotos vermitteln den Eindruck, dass es sich jemand bequem machte. Wie sorgfältig Sie arbeiten und handeln, kann deshalb auch hierin erkannt werden. Wenn Sie Ihr Foto im Lebenslauf rechts oben einkleben, sollen Sie darauf achten, dass Sie auf dem Foto in das Blatt hineinsehen und nicht aus diesem herauschauen.

## 16. Eingescannte Fotos

Unternehmen sparen und loben ein solches Verhalten als nachahmenswert. Scannen Bewerber ihr Foto ein, ersparen sie sich ebenfalls erhebliche Ausgaben. Ein eingescanntes Foto sollte jedoch auch im Ausdruck von guter Qualität sein. Wenn erforderlich, können Sie über das eingescannte Foto das Original kleben. Für eine Top-Position eignet sich überwiegend ein Schwarz-weiß-Foto am besten. Denken Sie immer daran, Ihr Foto sagt oft mehr als tausend Worte über Sie aus.

## 17. Vermeidbare Fallstricke

Verwenden Sie niemals ein Foto, dem Sie vom Alter her nicht mehr entsprechen. Ebenso ungeeignet sind künstlerisch gestaltete Teilansichten Ihres Gesichtes. Nachbearbeitungen optimieren Fotos. Wird das erkannt, kann dies nachteilig sein.

## 18. Die von Ihnen vermittelte Attraktivität

Untersuchungen belegen, dass eine hohe Attraktivität eher zu einer Einladung führt. Eine höhere Einstellungswahrscheinlichkeit konnte jedoch nicht belegt werden. Wer nur schön, aber unfähig ist, bleibt draußen. Ausnahmen bestätigen die Regel.

## 19. Warum Sie sich nur mit Foto bewerben sollten

Die Chancen desjenigen, der sich ohne Foto bewirbt, dürften in der Mehrheit der Unternehmen schlechter sein. Und dies wird sich kurzfristig auch nicht ändern. Ich rate deshalb jedem Bewerber, sich grundsätzlich mit Foto zu bewerben. Warum? Werden Sie eingeladen und aufgrund Ihres persönlichen Eindrucks dann abgelehnt, hätten Sie sich Aufwände erspart, wenn Ihr Foto bereits die Absage ausgelöst hätte. Was nicht von Vorteil ist, kann sich nachteilig auswirken. „Kein Foto“ zählt hierzu. **Kein Unternehmen schickt Bewerbungen wegen beigefügter Fotos zurück !**

## 20. Wohin mit dem Foto

Am besten kleben Sie es oben rechts auf den Lebenslauf. Bei einer Bewerbung für herausragende Positionen empfehle ich stets ein Deckblatt mit dem Bewerbungsfoto.

## 21. Und die Moral von der Geschichte

Mit dem Bewerbungsfoto unterstreiche der Bewerber wie wichtig für ihn die Stelle sei. In Ordnung. Aber der Umkehrschluss ist doch dann wohl, wie nötig er die Stelle braucht. Im Hinterkopf haben doch viele Personaler den Gedanken: Tünche soll Können ersetzen. In der Direktsuche liegt fast nie ein Foto vor. Personalberater kommen auch so zurecht. Bewerben sich nur wenige für die Stelle geeignete Kandidaten, ist das Foto höchst unwichtig. Bewerben sich viele vergleichbar Qualifizierte, kann das Foto mit „ausschlaggebend“ sein. Wie auch für das Tragen einer Krawatte gilt: Im Zweifelsfall ist immer besser mit. Für das dringend benötigte „Unikat“ wird hingegen Optisches als nachrangig bewertet.

## Checkliste Bewerbungsfoto

1. Besitzt Ihr Bewerbungsfoto die geeignete Größe und Qualität?
2. Gibt die Aufnahme Sie so wieder, wie Sie heute tatsächlich aussehen?
3. Wirkt Ihr Bewerbungsfoto von der Wertigkeit her professionell?
4. Wirken Sie auf Ihrem Foto gelöst und ohne erkennbaren Streß?
5. Haben Sie es von mehreren Personen „bewerten“ lassen?
6. Entspricht das Bewerbungsfoto der angestrebten Position (Kleidung)?
7. Sind erkennbare Accessoires der angestrebten Position angemessen?
8. Entspricht Ihr Haarschnitt der angestrebten Position?
9. Passt Ihr Bewerbungsfoto zu der Branche für die Sie sich bewerben?
10. Wird Ihr Foto vom Hintergrund nicht in der Wirkung beeinträchtigt?
11. Stimmen die Kontraste im Foto?
12. Wurde das Foto auf Ihr Gesicht fokussiert (Schärfe)?
13. Zeigt Ihr Bewerbungsfoto Ihr Gesicht auf dem Foto vollständig?
14. Stört nichts Ihren Gesichtseindruck (Hand, Schatten etc.)?
15. Wirkt Ihr Foto unaufgeregt (Farben, Schatten, Hintergrund)?
16. Stimmen die Bildproportionen?
17. Schwarz/Weißfoto oder Farbfoto, haben Sie ausprobiert was besser paßt?

**Und das Allerwichtigste: Gefallen Sie sich selbst auf Ihrem Foto?**

## 1. Wo befinden sich die Stellenangebote?

Wer eine Stelle sucht, überprüft alle ihm problemlos zugänglichen Stellenmärkte. Dies sind zunächst die Stellenangebote in den über- und regionalen Tageszeitungen. Jede der Zeitungen verfügt zudem auch über einen elektronischen Stellenmarkt. Seit Jahren boomen die Stellenbörsen, deren Angebote jederzeit abrufbar sind. Hinzu kommen Stellenofferten über Funkmedien wie Rundfunk und Fernsehen. Fast jedes Unternehmen schreibt auf seiner Website die zu besetzenden „Jobs“ aus. Nicht vergessen sei das Pflichtprogramm für Arbeitslose, die Stellenbörse der BA.

## 2. Warum bewerben sich Menschen initiativ?

Fast jede Initiativbewerbung basiert auf dem Zwang einer kurzfristigen Stellensuche. Wer Zeit hat, kann das für ihn optimal passende Stellenangebot in Ruhe abwarten. Wer subjektiv oder objektiv keine Zeit hat, ist gezwungen sich initiativ zu bewerben.

## 3. Wo bewerben Menschen sich initiativ?

Initiativbewerbungen sind unaufgeforderte Bewerbungen an potenzielle Arbeitgeber. Dies können Unternehmen oder aber auch staatliche Stellen wie Behörden sein.

## 4. Wie bewerben sich Menschen initiativ?

Überwiegend erfolgt die Initiativbewerbung in Form einer schriftlichen Bewerbung. Dies kann als Kurzbewerbung oder mit kompletter Bewerbungsmappe geschehen. Extravertierte ersparen sich diesen Aufwand und fragen lieber telefonisch an. Im Angestelltenbereich ist die persönliche, unaufgeforderte Vorsprache nicht üblich. Man findet sie noch bei einfacheren Tätigkeiten, Praktikanten und bei Ferienjobs. Besonders erfolgversprechend sind Bewerbungen auf Stellenbörsen von Unternehmen. Stellenbörsen gibt es regionale und überregionale sowie allgemeine und spezialisierte. Relativ häufig kommen Initiativbewerbungen auch in einer indirekten Form vor. Bereits in einem Unternehmen Beschäftigte erkunden sich nach Arbeitsplätzen für einzelne Mitglieder ihrer Familie wie Ehegatten und Kinder oder auch Bekannte. Im hochqualifizierten Bereich erfolgt dieses meist subtiler durch den Austausch entsprechender Informationen auf Schulungen, Tagungen oder Fachkongressen. Das sind ja die Orte, wo auch die meisten Visitenkarten den Besitzer wechseln.

## 5. Warum scheitern Initiativbewerbungen?

Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe und diese liegen teilweise außerhalb des Einflussbereiches derjenigen, die sich zuversichtlich initiativ bewerben. Kein Initiativbewerber wird jemals erfahren, was letztlich zu einer Absage führte. Nach meiner Erfahrung begründet sich ein nicht unerheblicher Teil von Absagen durch Sachverhalte, die sich aus der „Tageskondition“ des Bearbeiters ergeben. Manche Beurteiler sind überlastet, gerade nicht interessiert oder auch nur faul. Wer sich initiativ bewirbt muss deshalb seine Bewerbungsunterlagen so gestalten, dass der Empfänger möglichst frei von eigener Anstrengung seinen Nutzen erkennt. Viele Initiativbewerber verhalten sich in diesem Punkt leider kontraproduktiv. Da sie nicht wissen, was denn letztlich von ihren Qualifikationen benötigt wird, zählen sie alles auf was sie können - und dies ist ein Grund für ihren Misserfolg.

## 6. Die telefonische Anfrage

Im Zeitalter der Dauermeetings trifft der Anfragende immer seltener auf einen für sein Anliegen kompetenten Gesprächspartner mit der erforderlichen Geduld. Zudem hat er keine Chance vorab herauszufinden, wie dieser konditioniert ist.

## 7. Die schriftliche Kurzbewerbung

Wer sich „kurz“ bewirbt, startet im Grunde genommen lediglich eine Anfrage. Er möchte mit einem geringen Arbeitsaufwand und niedrigen Kosten erfahren, ob sich eine aufwändigere Erstellung der Bewerbungsunterlagen für ihn rentiert. Gleichgültig ob Kurzbewerbungen schriftlich oder per E-Mail verschickt werden, viele der Empfänger beachten diese kaum, da sie meist zu wenig aussagefähig sind.

## 8. Die vollständige Bewerbung

Personalmanager schalten heutzutage zunehmend weniger gern Stellenanzeigen. Der Grund hierfür sind die vielen, für die Stelle nicht qualifizierten Bewerbungen, die zeitintensiv zu sichten und kostenverursachend zurückzuschicken sind. Initiativbewerber versenden zudem Ihre Unterlagen ja häufig nach dem Prinzip, viel hilft viel - und irgendeiner wird eine meiner Qualifikationen schon benötigen. Weniger ist auch hier mehr - und die wenigen Bewerbungen dafür perfekt gestalten.

## 9. Ist eine Initiativbewerbung überhaupt sinnvoll?

Die Antwort lautet: Ja - wenn alle relevanten Punkte sorgfältig beachtet werden.  
Wer Lotto / Totto oder ähnliches spielt, hofft auf seinen großen „Gewinn“.  
Wer nicht mitmacht weiß, dass er definitiv keinerlei Gewinnchance besitzt.  
Wer sich initiativ bewirbt, hat die Chance eine oder sogar **die** Stelle zu erhalten.  
Wer resigniert, wird unter Umständen zu lange warten müssen - und verlieren.  
Beim Lotto kann der Einzelne seine Chancen nur sehr geringfügig beeinflussen.  
Bei einer Initiativbewerbung ist eine Optimierung hingegen sehr wohl möglich.

## 10. Wie fragen Sie erfolgreich telefonisch an?

Die dem Personalmanager offiziell bekannten offenen Stellen schreibt er meist aus.  
Latent benötigte Positionen sind hingegen oft nur in den Fachabteilungen bekannt.  
Erhält hier der zuständige Vorgesetzte zur richtigen Zeit eine interessante Anfrage,  
wird er diese in einer für ihn zweckmäßigen Art und Weise weiter verfolgen.  
Es gilt somit zu ermitteln, für welche Fachabteilung denn eine Eignung besteht.  
Anschließend ist zu klären, wer für eine solche Anfrage tatsächlich kompetent ist.  
Und nicht zuletzt sollte auch ein hierfür passender Zeitpunkt eruiert werden.  
Letzteres ist relativ einfach, wenn der Betreffende über eine Sekretärin verfügt.  
Wenn dies nicht der Fall ist, kann manchmal auch die Telefonzentrale weiterhelfen.  
Ansonsten sollten Sie zumindest überlegen, wann es zeitlich passen könnte.  
In jedem Fachbereich gibt es Zeiten, wo ein Anruf voraussichtlich unpassend ist.  
Bei Produktionsmanagern wird dies meist der Produktionsstart und das -ende sein.  
Bei Vertriebsmanagern die Zeit, in der am ehesten Kunden im Hause sind etc.

## II. Der Gesprächsleitfaden

Eine telefonische Anfrage ohne ausgearbeiteten Gesprächsleitfaden ist fahrlässig.  
Wen auch immer Sie anrufen, Sie haben nur sehr wenig Zeit Interesse zu erwecken.  
Damit Sie diese kurze Zeitspanne nutzen können, müssen Sie optimal vorbereitet sein.  
Richten Sie Ihren Gesprächsleitfaden speziell auf dieses Unternehmen aus.  
Notieren Sie sich auch einige der für die Position bedeutsamen Unternehmensdaten.  
Und definieren Sie vor allem Ihren speziellen Nutzen für dieses Unternehmen.

## 12. Die erfolgreiche Kurzbewerbung

Eine Kurzbewerbung wird beachtet, wenn die richtigen Stichworte ins „Auge springen“. Das Anschreiben bei Kurzbewerbungen konzentriert sich selten nur auf Wichtiges. Im Regelfall gehen in einem Schwall von Worten die richtigen Stichworte unter. Die richtigen Stichworte fallen nur dann auf, wenn die Kurzbewerbung kurz ist. Und im Ernst, lesen Sie Langatmiges, wenn Sie es nicht unbedingt müssen? Unübersichtliche Kurzbewerbungen in Form von E-Mails werden „weggeklickt“. Schriftliche Kurzbewerbungen wandern in die Ablage, wenn sie kein Interesse wecken. Gelesen wird jedoch höchstens, was schnell erfassbar - also präzise und kurz ist.

## 13. Die erfolgreiche vollständige Bewerbung

Schlampig gestaltete Bewerbungsmappen führen zu einer sicheren Absage. Wer überhaupt beachtet werden will, muss hier Mühe und Sorgfalt aufwenden. Hiermit sind nicht aufwändige, teure Mappen gemeint - dies wird eher so bewertet, der - oder natürlich auch die - hat das aber nötig - also „Porsche“ anstatt „Können“. Das Anschreiben muss schnell zu lesen sein - geben Sie ihm viel Luft zum Atmen. Prüfen Sie, ob Sie Vergleichbares lesen würden bzw. wie es aussehen müsste, damit Sie bereit sind, sich damit auseinanderzusetzen und es auch weiterzugeben.

## 14. Das erfolgreiche Eigeninserat

Viele der Eigeninserate, die ich in Zeitungen lese, sind viel zu wenig aussagefähig. Die Inserierenden stellen sich dar, ohne das für sie Selbstverständliche zu erwähnen. Dieses ist aber häufig für die Beurteilung eines Fremden das Entscheidende. Personalmanager geben sich erhebliche Mühe beim Erstellen von Stellenanzeigen, damit das darin steht, was den richtigen Mann bzw. die richtige Frau motiviert. Wenn fachliche Anforderungen und erforderliche soziale Fähigkeiten in einer Anzeige definiert werden können, ist ebenso der umgekehrte Weg für Bewerber möglich. Erstellen und verschicken Sie Ihre Kurzbewerbung in Form eines Eigeninserates. Ein Eigeninserat kann man sehr schnell lesen, einfach kopieren und auch aufheben. Das aufgehobene Eigeninserat muss allerdings auch alle Kontaktdaten beinhalten. Diese Idee ist zudem neu und erregt somit noch eine besondere Aufmerksamkeit.

## 1. Sie bewerben sich per E-Mail

Werden Sie in einem Stellenangebot ausdrücklich dazu aufgefordert, sich per E-Mail zu bewerben, sollten Sie dieses auch grundsätzlich so wahrnehmen. Ist im Stellenangebot eine E-Mail-Adresse angegeben, dürfen Sie sich ebenfalls auf diesem Wege bewerben, Sie sollten aber abwägen, welche Art der Bewerbung, also Schriftform oder per E-Mail, in diesem Falle sinnvoller ist. Möchten Sie sich in einem bestimmten Unternehmen bewerben, finden Sie auf dessen Website meistens auch die E-Mail-Adressen der Personalmanager. Auch in diesem Falle dürfen Sie sich natürlich initiativ per E-Mail bewerben. Für Sie stets interessant ist, welche Unternehmen gerade Mitarbeiter einstellen. Selbst wenn die ausgeschriebene Stelle für Sie nicht passt, können Sie der Stellenausschreibung, die für Ihre Initiativbewerbung relevante E-Mail-Adresse entnehmen.

## 2. Sie wollen etwas bewirken

Wer sich bewirbt, möchte erreichen, dass seine Bewerbung beachtet wird. Eine Bewerbung per E-Mail wird nur gelesen, wenn dieses vom Empfänger als lohnend angesehen wird und dessen Lohn muss höher als seine Anstrengung sein. Dies bedeutet für Sie, machen Sie dem Empfänger das Leben möglichst einfach.

## 3. Text im E-Mail

Gelegentlich erhalte ich literarisch bemerkenswert wertvolle Texte per E-Mail. Nur, was kann ich damit anfangen, wenn ein Bewerber darüber philosophiert, wie beispielsweise die IT-Landschaft der letzten Jahre aussah und wie er diese als progressiver, neuzeitlicher IT-Manager in der weiteren Zukunft gestalten will.

## 4. Formulieren Sie kurz

Nicht nur ich, auch andere Menschen sind gestresst und leiden unter Zeitnot. Eine langatmige, kompliziert aufgebaute Gedankenführung ist nicht dazu angetan, die geistige Akrobatik wegen der Schönheit ihrer Konstruktion nachzuvollziehen. Für Sie bedeutet dies, arbeiten Sie wortoptimiert, indem Sie die Qualifikationen angeben, die für die angestrebte Position von ausschlaggebender Bedeutung sind. Was will der andere wissen? Das ist immer die für Sie entscheidende Fragestellung.

## 5. Begrenzen Sie die Anzahl der Anlagen

Ich persönlich kenne keinen Personalmanager und noch viel weniger einen Personalberater, der sich freut, wenn dem E-Mail „viele“ Anlagen beigefügt sind. Warum? Zunächst einmal ist jede Anlage erst einmal mühevoll zu speichern. Dann muss jede einzelne Anlage auch noch ebenso aufwändig geöffnet werden. Besonders erfreulich ist dies, wenn hierfür auch noch unterschiedliche Programme wie MS-Word, der Adobe Reader oder Power Point benötigt werden.

## 6. MS-Word-Dokumente

In vielen Bewerbungshandbüchern, die ja häufiger von erfahrungslosen Autoren geschrieben werden, steht die Empfehlung, den Lebenslauf und das Anschreiben per MS-Word zu erstellen, da die meisten Unternehmen MS-Word auch im Einsatz hätten und das Dokument somit öffnen könnten. Natürlich haben die meisten MS-Word im Einsatz, nur gelegentlich eine nicht mehr ganz aktuelle Version und können deshalb Ihr Dokument nicht öffnen. Ferner sind in MS-Word Makros möglich und diese könnten Schaden anrichten. Manche Firmenserver weisen MS-Word-Dokumente bereits ab und viele Anwender öffnen MS-Word-Dokumente nicht oder nur noch höchst ungern. Vorausschauende Bewerber berücksichtigen dies und verschicken deshalb PDF-Dokumente, da der Adobe Reader Standard in allen Unternehmen ist.

## 7. PDF-Dokumente

PDF-Dokumente können von „jedermann“ geöffnet werden, so die Theorie. Der Adobe Reader ist kostenlos - aber mit über 20 MB recht umfangreich. Dies führt bei einigen dazu, dass sie mit einer veralteten Version arbeiten. Da Sie selbstverständlich Ihre Dokumente für die aktuelle Version erstellen, kann es passieren, dass Ihr Dokument vom Empfänger nicht geöffnet werden kann. Ein Trost für Sie, in einer so altmodischen Firma wollten Sie sowieso nicht arbeiten. Wenn Sie also allen Eventualitäten aus dem Weg gehen möchten, sollte die Version die Sie erstellen, auch mit einem früheren Adobe Reader ebenfalls lesbar sein. Grundsätzlich sind PDF-Dokumente die beste Wahl für E-Mail-Bewerbungen. Ihr Anschreiben sollte zusätzlich im PDF-Dokument aufgenommen sein.

## 8. Größe der per E-Mail zu verschickenden Dokumente

Die per E-Mail zu verschickenden Dokumente sollten früher kleiner 1 MB sein. Im Zeitalter der schnellen Datenübermittlung spielt dies keine große Rolle mehr. Wichtiger als die Megabytes ist das einfache Handling einer E-Mail-Bewerbung. Die Zeit eines Menschen ist wesentlich teurer und somit kostbarer als die Zeit, die IT-Systeme für den Datentransport auch größerer Dokumente benötigen.

## 9. Handling eines PDF-Dokumentes

Ich will hier nicht darauf eingehen, wie Sie Ihren Lebenslauf oder Ihr Anschreiben so aufbereiten, dass diese auch beachtet, gelesen und somit berücksichtigt werden, denn hier können Sie sich an Standards für Bewerbungen in Papierform orientieren. Mehrere PDF-Dokumente bedeuten Aufwand beim Archivieren und beim Öffnen. Deshalb ist fast jedem Bearbeiter nur ein einzelnes Dokument wesentlich lieber. Ein „großes“ Dokument kostet jedoch wiederum eine gewisse Mühe beim Lesen, da die einzelnen Seiten des Dokumentes durch Scrollen erreicht werden müssen. Sie sollten deshalb Ihr PDF-Dokument mit aussagefähigen Lesezeichen erstellen. Denn über die ansonsten generierten Seitenzahlen können einzelne Dokumente im Dokument, wie beispielsweise bestimmte Zeugnisse, nicht gezielt gesucht werden.

## 10. Anschreiben im PDF-Dokument

Die meisten Bewerber gehen davon aus, dass es genügt, das Anschreiben nur als E-Mail-Text zu verfassen. Davon rate ich ausdrücklich ab, denn erstens ist ein E-Mail-Text schwerer lesbar, da er nur sehr bedingt formatierbar ist und zweitens sollte der E-Mail-Text sich noch stärker auf Wesentliches beschränken. Für Sie bedeutet dies, erstellen Sie auch ein anforderungsgerechtes Anschreiben als Bestandteil Ihres PDF-Dokumentes im Sinne einer kompletten Bewerbung. Ich freue mich immer, wenn ich ein Dokument öffne und dann eine wirklich vollständige Bewerbung vorfinde, die muss ich dann nämlich nur einmal prüfen und nicht noch einmal in die Hand nehmen, wenn ich die Unterlagen vollständig besitze, nachdem ich diese zudem auch noch zeitintensiv anfordern musste, oder aus einer Website des Bewerbers im Internet downloaden durfte. Wer dem anderen seine Arbeit vereinfacht, handelt auch später voraussichtlich so.

## II. Bestandteile einer E-Mail-Bewerbung

Wer eine Entscheidung trifft, benötigt hierfür vollständige Entscheidungsgrundlagen. Das Verschicken einer E-Mail-Bewerbung ist im Allgemeinen kostenlos und hierbei ist es gleichgültig, ob die beigefügte Anlage sehr wenig oder viel Megabyte beinhaltet. Für mich ist es deshalb schwer nachvollziehbar, warum per E-Mail Kurzbewerbungen verschickt werden, denn angenommen, mich interessiert die Bewerbung, muss ich erst einmal aktiv werden, um eine vollständige Bewerbungsunterlage zu erhalten. Ihre Aufgabe ist es, dem Empfänger keine unnötige Mühe zu bereiten, also schicken Sie ihm Ihre vollständige Bewerbung die er, wenn er keinen Bedarf hierfür sieht, ebenso mühelos in die Ablage Papierkorb wegklicken kann wie Ihre Kurzbewerbung. Eine vollständige Bewerbung beinhaltet in einem PDF-Dokument: Ihr Anschreiben, gegebenenfalls ein Deckblatt, einen zweiseitigen Lebenslauf. Länger darf er nur sein, wenn er wirklich „leicht“ lesbar ist und Ihre vollständigen Arbeits- und bedeutsamen Schulzeugnisse. Lehrgänge listen Sie auf, es sei denn, dass diese für die Position von Wichtigkeit sind, da sie ein erforderliches Fach- oder Führungswissen nachweisen.

## 12. Benennung der Anlagen einer E-Mail-Bewerbung

Anlagen, benannt mit „Lebenslauf“, „Zeugnis A“, „Zeugnis B“ etc., müssen vom Empfänger umbenannt werden, da er sonst gleichlautende Dokumente überschreibt. Ihre gesamte Bewerbungsunterlage sollte aus **nur** einem PDF-Dokument bestehen. In dieses integrieren Sie alle Unterlagen - inklusive Ihr Anschreiben. Benennen Sie dieses Dokument aussagefähig: „Bewerbung Marketingleiter Gerhard-Hermann Koch“.

## 13. Nachhaken und erneute Bewerbung

E-Mail-Bewerbungen werden von vielen Empfängern als Anfragen verstanden. Häufig erfolgt deshalb auch nur dann eine Antwort, wenn ein Bedarf besteht. Sie sollten also nicht allzu gekränkt sein, wenn Sie keine Antwort erhalten. Berücksichtigen Sie hierbei auch, dass ein Unternehmen viele Bewerbungen erhält. Sie sollten deshalb niemals ein Unternehmen als an Ihnen nicht interessiert einstufen, denn Ihre Bewerbung fand nur „aktuell“ und beim jeweiligen Bearbeiter kein Interesse. Sie können sich also erneut - und sowieso bei anderen Personalmanagern - bewerben. Und auch die Tageskondition spielt mit herein. Überlastete sagen häufig eher ab.

## I. Die Leistungsbilanz als separates Beiblatt

Vor oder nach dem Lebenslauf finden sich öfters Zusatzinformationen mit Überschriften wie Leistungsbilanz, Erfolgsbilanz, Kurzporträt, Positionierung. Gelegentlich wird auch von Ratgebern empfohlen, hierfür eine dritte Seite an den Lebenslauf anzufügen. Nun, wenn ich solche Bilanzen prüfe, stelle ich fast immer fest, dass diese keinen verwertbaren Informationsgehalt besitzen. Es handelt sich um Schlagworte, hohle Sprüche oder auch teilweise um Eigenlob. Leistungen gehören, soweit wirklich relevant, qualifiziert und quantifiziert in das Anschreiben und vor allem in den Lebenslauf. Damit wäre auch der jeweilige Bezug für den Prüfenden hergestellt. Aus meiner Sicht sind „Bilanzen“ überflüssig.

## 2. Kurzporträts, Leistungsbilanzen & Co.

Zwei Beispiele aus der Praxis

### 2.1 Kooperativer Führungsstil, soziale Kompetenz und ausgeprägte Motivationsfähigkeit

Wertung: Bei wenig wohlwollender Auslegung wären das lediglich Behauptungen. Aber auch bei wohlwollender Auslegung ergeben sich keine Pluspunkte, da durch keinerlei nachvollziehbare Fakten hinterlegt.

### 2.2 Erreichen der Geschäftsziele durch teamorientierte Mitarbeiterführung, Verhandlungsgeschick, Kreativität

Wertung: Die Aussage, daß die Geschäftsziele erreicht wurden, sagt ja wenig darüber aus, ob diese anspruchsvoll oder nur 08/15 waren. Die teamorientierte Mitarbeiterführung ist eine Wiederholung, des Satzes 2.1.

### 2.3 Langjährige strategische und operative Erfahrung in Marketing und Vertrieb auch international

Wertung: Eine langjährige Erfahrung gehört quantifiziert und qualifiziert, denn so klingt sie nett - aber was soll der Beurteiler daraus schließen?

### 2.4 Umsetzungsstarker Macher mit nachhaltigen Marktanteils-, Umsatz- und Gewinnsteigerungen

Wertung: Macher klingt ja gut, aber was beinhalten die Marktanteils-, Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Das ist doch wie wenn ein Arzt sagt, der Patient hat Fieber. Ja, wie hoch denn nun?

## 2.5 Interkulturell geprägter Manager mit hoher Bereitschaft zur Übernahme herausfordernder Aufgaben

Wertung: Interkulturelles sollte sich, falls gefordert, im Anschreiben niederschlagen. Ansonsten ergibt es sich aus dem Lebenslauf. Die Bereitschaft zur Übernahme herausfordernder Aufgaben ist im Management selbstverständlich.

---

## 3.1 Sales Manager mit langjähriger Erfahrung im strategischen Auf- und Ausbau internationaler Geschäftsfelder und Vertriebsnetze (B2B)

Wertung: Das sind Inhalte für das Anschreiben. Als Zusatzprofil sind sie redundant. Auch hier wiederum, was sagt der strategische Auf- und Ausbau aus? Wenn er bewertbar sein soll, muss er durch Zahlen belegt werden.

## 3.2 Erfolgreich im Management erklärungsbedürftiger Produkte in internationalen Märkten mit unternehmerischer Denkweise, sicherem Auftreten und Umsetzungsstärke

Wertung: Erfolgreich im Management, was ist hier die Aussage? Unternehmerische Denkweise, ist doch höchstens eine Formel. Sicheres Auftreten und Umsetzungsstärke, das sind Selbstverständlichkeiten für einen Vertriebsmann.

## 3.3 Interkulturell geprägter Export Manager; erprobt an den Schnittstellen unternehmerischer Disziplinen und globaler Kulturen

Wertung: Export Manager sind wohl immer interkulturell geprägt, das ist ein logisches Wesensmerkmal. Dass er an Schnittstellen erprobt ist, ist ja ganz nett, aber was ist die hiermit verbundene Kernaussage. Dasselbe gilt für die „globalen“ Kulturen, wobei das eine Wiederholung zum interkulturellen darstellt. Schlagworte ohne fassbare Substanz.

## 3.4 Nachweisbare Erfolge im Vertrieb; Betreuung der Key Accounts mit Verhandlungsgeschick und Abschlussstärke

Wertung: Welche Erfolge? Dass er Key Accounts betreut ist ja nett. Aber in der Funktion üblich und wiederum nicht qualifiziert, da die Kommunikationsebenen fehlen. Hat er mit dem obersten Management verhandelt?

## 3.5 Team-Spirit mit geradliniger Kommunikation und hoher sozialer Kompetenz

Wertung: Das klingt ja jetzt unglaublich beeindruckend. Ich wäre nie auf die Idee gekommen, dass er nicht „geradlinig“ kommuniziert. Und selbst wenn ich nicht selbst darauf gekommen wäre, würde ich ihm glauben? Team-Spirit und hohe soziale Kompetenz. Ja, das hätten wir alle gern, auch wenn es die meisten nicht so geschwollen ausdrücken.

# Abgleich Anforderungs- zum Eignungsprofil

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## **I. Wer per Stellenangebot die Besten sucht, meint nicht immer die Besten**

Wenn ich schon einen neuen Mitarbeiter bekomme, dann einen der wirklich Alles kann. Wir Menschen orientieren uns doch fast immer nach oben, wir wollen uns verbessern. Das gilt natürlich auch im Rahmen der Ausschreibung einer neuen Stelle in den Medien. Zudem wird doch kein Vorgesetzter zugeben, dass die Stelle Überschaubares beinhaltet. Interessenten, die Stellenanzeigen lesen, interpretieren dann noch ihre Wünsche hinein. Das alles führt dazu, dass sich das Anforderungsprofil beidseitig eher „hochschaukelt“. Mit dem Ergebnis, dass sich eher Überqualifizierte und nur wenig Qualifizierte bewerben. Nach Prüfung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen greift meist der Realitätssinn. Total Überqualifizierte werden, zwar unter Schmerzen, aber doch entschieden abgesagt. Es macht ja keinen Sinn, einen neuen Mitarbeiter zu gewinnen, der schnell wieder geht, da er unter seiner Qualifikation arbeitet und mittelfristig keine Aufstiegschancen sieht. Von Ihnen verlangt das, lassen Sie sich nicht in das wohlbekannte „Bockshorn“ jagen, denn auch bei Stellenanforderungen wird nicht so heiß gegessen, wie gekocht wurde. Relativieren Sie deshalb selbst Muss-Anforderungen, die Sie nicht umfassend erfüllen. Das Wünschenswerte ist, bei ansonsten exzellenter Eignung, nicht so entscheidend.

## **2. Die Stellenanforderungen könnten Sie auch indirekt erfüllen**

Wer alles kann, sollte sich auf alles bewerben. Das erscheint doch einleuchtend. Und so bewerben sich auf jede Position auch immer solche, die nur an sich glauben, auch wenn diesen hehren Glauben außer ihnen selbst, keiner so recht teilen mag. Und es gibt natürlich auch die Superkritischen, die sich selbst dann nicht bewerben, wenn sie dem Profil fast vollständig entsprechen. Beiden fehlt es an Realitätssinn. Prüfen Sie alle Anforderungen sorgfältig, besonders die, die unter „Muss“ stehen. Beherrschen Sie einige Punkte nicht, sollten Sie sich auch nicht nutzlos bewerben. Fehlt Ihnen ein Punkt, den Sie schnell erlernen können, sieht das schon anders aus. Vermerken Sie dann hierzu in Ihrem Anschreiben, warum Sie so überzeugt sind, dass Sie diese Anforderung spätestens bis zu Ihrem Eintritt beherrschen werden. Hierzu ein Beispiel. Informationsfachleute wissen, dass verwandte Programmiersprachen in ihrer Logik in überwiegenden Bereichen hohe Ähnlichkeiten besitzen. Personalmanagern ist das, da sie ja nicht in jedem Bereich ein Spezialist sein können, häufig nicht so geläufig. Ohne entsprechenden Hinweis riskieren Sie eine Absage.

### 3. Jeder ist (fast) so jung, wie er sich fühlt

Frauen sind cleverer als wir Männer. Sie kaschieren mittels Kleidung so manches. Wenn es ums Alter geht, kaschieren wir Männer gelegentlich ebenfalls recht gerne. Dank Gleichbehandlungsgesetz dürfen Altersbegrenzungen nicht definiert werden. Dass sie trotzdem vorhanden sind, dürfte jedem denkfähigen Menschen klar sein. Dumm, wenn man schon älter ist, als man sich leistungsmäßig fühlt. Und vor allem, wie vermeidet man, dass Personalmanager aus dem Alter „falsche“ Schlüsse ziehen? In der Architektur lassen Architekten und Raumgestalter besonders farbig streichen, was nicht zu verstecken ist. Sie erschaffen so „interessante“ Gestaltungselemente. Das funktioniert auch im Rahmen einer Bewerbung. Natürlich reicht es keinesfalls, wenn Sie schreiben ich bin 58 Jahre alt und deshalb mit „allen Wassern“ gewaschen. Im sauber formulierten Anschreiben entwickelt sich aus der Breite Ihres Könnens und Wissens Ihr Lebensalter fast von alleine in einem zudem positiven Kontext. Das erfordert natürlich schon, dass Sie erst einmal sorgfältig darüber nachdenken, was Sie aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung besser als die noch Jüngeren können.

### 4. Gleich, gleicher, Gleichbehandlungsgesetz

Glühbirnen leuchten mit Gleich- und Wechselstrom. Menschen sind unterschiedlich strukturiert und leider nicht ganz so vielseitig. Der eine kann das, der andere jenes. Glücklicherweise ist das so, denn sonst wollten wir ja alle Bundesminister werden. Gesetze trainieren unsere Intelligenz. Sie fordern uns heraus, sie kreativ auszulegen. Der Stellenwert des Sekretariats bemisst sich auch nach sichtbaren Qualifikationen. Chefbüros sind edel. Und zu Edlem sollte auch das lebende Inventar bestens passen. Stellenausschreibungen müssen geschlechtsneutral formuliert sein, also Sekretär/in. Bewirbt sich Detlev Süß ist er sicher über die fachlich begründete Absage sehr traurig. Unternehmen suchen sowieso geschlechtsneutral, wenn das für die Position möglich ist. Unternehmen messen sich an ihrer Wertschöpfung. Politiker produzieren Paragraphen. Die Zeche bezahlen die Verbraucher, das sind die Unternehmen und Sie als Bewerber, denn Sie bewerben sich dank der zwangsweise allgemein formulierten Anforderungen auch auf Stellen, für die Sie keinesfalls in Frage kommen. Ergebnis für Sie: eine Absage. In einem Flyer empfiehlt das Arbeitsamt Bewerbern, nachzufragen, warum sie nicht genommen wurden. Eine ehrliche Antwort könnte Unternehmer vor den Kadi bringen.

## 5. Jede Branche hat ihre besonderen Anforderungen

Fische schwimmen im Wasser. Vögel können hoch fliegen. Und Windhunde rennen. Jeder besitzt Erfahrungen, die sich nicht auf andere Lebensräume übertragen lassen. Auch Branchen verhalten sich in vielerlei Hinsicht wie die zitierten Lebensräume. Der „Automann“ tut sich schwer, wenn er sich beim Backofenhersteller bewirbt. Aber auch Grenzen lassen sich überwinden, wenn man die Grenzübergänge nützt. Im Falle einer Bewerbung sind das die Gemeinsamkeiten, die es zu ermitteln gilt. Bewirbt sich ein Marketingfachmann aus der Werkzeugbranche bei einer Firma, die Billigmöbel herstellt, fehlt ihm bei einer schnellen Sichtung der „Stallgeruch“. Lassen wir im Beispiel den Marketingfachmann über Baumärkte verkaufen und den Billigmöbelhersteller den gleichen Vertriebsweg nützen, so besäße er „Stallgeruch“. Das ist ihm klar, darum hat er sich ja beworben. Aber erkennt das auch derjenige, der sein Anschreiben liest? Vermutlich nicht, wenn es da nicht explizit vermerkt ist. Eine Absage wäre in diesem Falle berechtigt, denn von einem Marketingfachmann wird erwartet, dass er sich in andere und deren Wissensstand hineindenken kann.

## 6. Große Konzerne und kleinere Unternehmen ticken unterschiedlich

Die Politik hört auf die Großen. Die Wertschöpfung stammt überwiegend von Kleinen. Jeder hat so seinen Stolz und seine Eigenheiten. Auch Kleine gucken gerne herunter, wenn sich ein Interessent aus einem Konzern oder großen Unternehmen bewirbt. Die mit ihrer Bürokratie, ihrem Berichtswesen, ihrer Entscheidungsschwerfälligkeit. Die Mittelständler übersehen vor lauter eigenen Macherqualitäten hierbei gerne, dass sich auch Konzerne gewandelt haben und zudem aus vielen Einheiten bestehen, die als Werke durchaus vergleichbar dynamisch zum Mittelstand am Markt operieren. Die vermeintlich falsche Mentalität macht den gegenseitigen Wechsel oft schwierig. Großunternehmen unterstellen Mittelständlern Hemdsärmeligkeit und Mittelständler haben große Sorge, einen wenig selbstständig arbeitenden Bürokraten einzustellen. Wer von einem zum anderen wechseln möchte, sollte deshalb vorsorglich betonen, wo die Gemeinsamkeiten liegen und dass man selbst eben kein „Bürokrat“ etc. ist. Gerade die mittelständisch geprägten Werke von Großunternehmen arbeiten heute, vom Berichtswesen abgesehen, durchaus vergleichbar dynamisch wie der Mittelstand. Nehmen Sie in Ihrer fundierten Bewerbung den Unternehmen jeweils vorab diese Sorge.

## 7. Lobpreisen Sie den Herrn, nicht Unternehmen und sich selbst

Bewerber lobpreisen gerne das Unternehmen, in dem sie sich bewerben. Sie möchten auch dahin wechseln, wo so tolle Produkte hergestellt werden. Personalmanager schmunzeln über solche Überhöhungen, denn sie wissen, dass auch in ihrem Unternehmen vorwiegend mit „Wasser gekocht wird“. Nützen Sie den Platz lieber für belegbare Aussagen zu Ihrer Qualifikation. Ein Lob kann dann als Begründung des Wechselwunsches „nützlich“ sein, wenn Sie beispielsweise gerne zur direkten Konkurrenz wechseln möchten. Der sachlich fundierte Wechselgrund könnte die führende Technologie sein. Die meisten streben einen Wechsel aber wegen einer Herausforderung an, die sie stärker reizt und ihnen zudem einen weiteren Aufstieg ermöglicht. Auch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit wird immer akzeptiert werden. Und natürlich Wechsel, die gezwungenermaßen notwendig geworden sind. Preisen Sie weder sich noch das Unternehmen. Der nachfolgende Satz wurde bestimmt aufwändig formuliert, er ist aber leider trotzdem kontraproduktiv. „Durch den enormen Erfolg Ihrer Bohrmaschinen sind Sie angewiesen auf Mitarbeiter, die kundenorientiert und servicestark sind. Da ich mir diese Eigenschaften in meiner bisherigen Berufspraxis gut aneignen konnte ...“ Das sind doch höchstens Lippenbekenntnisse und Sprüche, keine Fakten. Und das Ganze setzt sich wie folgt fort: „Mit meiner pragmatischen, zupackenden Art konnte ich nachhaltige Erfolge im Vertrieb erzielen“. Hätte er mal lieber quantifiziert und qualifiziert, was er tatsächlich erreichte. Wir alle sind keine Hellseher. Stellen Sie dar, was Sie wirklich geleistet haben.

## 8. Das Wichtigste ist Ihr gesunder Menschenverstand

Sich in andere hineinzusetzen, das ist auch bei Bewerbungen entscheidend. Ihr Anschreiben sollte so formuliert sein, dass selbst der flüchtige Leser begreift, was Sie ihm sagen möchten. Das verlangt verständlich, ohne jedes Fachchinesisch. Schreiben Sie so, dass es der Fachmanager als gemeinsame Sprache akzeptiert und der Personalmanager es trotzdem versteht. Versetzen Sie sich in die Situation dessen, der Ihre Bewerbung prüfen wird. Nach welchen wichtigen Qualifikationen sucht er? Erleichtern Sie ihm durch eine entsprechende Aufbereitung seine Vergleichsarbeit.

## **1. Handhabung im regionalen Bereich**

Selbst schon bei Facharbeitern und unteren Angestellten werden Referenzen eingeholt. Die Betroffenen bekommen das selten mit, da die Anrufe von Chef zu Chef erfolgen. Das ist problemlos möglich, da die Wechsel in diesem Bereich meist vor Ort stattfinden und die Inhaber von Handwerksbetrieben, oder Geschäftsführer kleinerer Unternehmen, sich untereinander persönlich meistens gut kennen. Also, versteckte Referenzeinholung.

## **2. Referenzen sind im Ausland üblich**

Qualifizierte Arbeitszeugnisse, wie in Deutschland üblich, sind im Ausland unbekannt. An Stelle der Arbeitszeugnisse tritt dort die konsequente Einholung von Referenzen. Das Einholen von „verdeckten“ Referenzen wird in Deutschland erheblich zunehmen, je restriktiver Arbeitnehmerschutzrechte seitens der Arbeitsgerichte ausgelegt werden. Auch Erfordernisse aus dem Gleichbehandlungsgesetz tragen zunehmend hierzu bei.

## **3. Referenzen über Netzwerke**

Jeder kennt wirklich jeden. Natürlich hat Deutschland rund 80 Millionen Einwohner. Betrachtet man nur den Bereich höher Qualifizierter, reduziert sich das erheblich. Noch entscheidender aber ist, dass sich Manager innerhalb ihrer Branche kennen. Man trifft sich auf Fachmessen, in Weiterbildungsveranstaltungen und auf Tagungen. Nicht nur die Manager kennen sich, auch die Spezialisten in einer Branche sind oft untereinander gut vernetzt. Auch sie kennen sich von Schulungen, Tagungen etc. Viele halten ja auch Kontakt zu ehemaligen Arbeitskollegen. Da Wechsel meist innerhalb der Branche stattfinden, können somit über eigene Spezialisten und deren ehemaligen Kollegen auch Referenzen über andere Spezialisten eingeholt werden. Das sind dann ebenfalls verdeckte Referenzen von denen der Bewerber nichts erfährt.

## **4. Referenzen unter Benennung von Referenzgebern**

In Deutschland sind Referenzen eher im gehobenen und höheren Management üblich. Die Personalmanager bitten die Bewerber, die in die engere Wahl gekommen sind, um Benennung von zwei Referenzen. Bei Berufserfahrenen sollten dies ehemalige Vorgesetzte sein. Deshalb sollten Sie zu ehemaligen Vorgesetzten Kontakt zu halten. Bei Absolventen können die Referenzgeber auch Professoren oder Bekannte sein.

## 5. Die Aussagekraft selbst benannter Referenzen

Wir kennen ja alle viele Mitmenschen. Die einen können wir leiden, die anderen nicht. Diejenigen, die wir nicht mögen, schätzen uns umgekehrt meistens vergleichbar wenig. Als Referenz geben wir also Menschen an, die uns offensichtlich wohlgesonnen sind. Oft werden als Referenz Menschen benannt, die wie wir den Arbeitgeber wechselten, aber mit diesem Unternehmen, wie auch wir, „noch ein Hühnchen zu rupfen haben“. Wer eine Referenz einholt, sollte sich über solche Gegebenheiten schon bewusst sein. Erfahrene Personalberater wissen zudem, dass eine Referenz nur dann aussagefähig ist, wenn sie den Referenzgeber, oder zumindest, seine fachliche Reputation, gut kennen.

### 6.1 Entwicklungszeitraum

Bei Berufserfahrenen sollten Referenzen aus dem beruflichen Umfeld stammen. Der Professor, der uns vor 10 Jahren betreute, nützt als Referenz meist wenig. Jede Referenz ist nicht nur so gut, wie der Referenzgeber selbst qualifiziert ist, sie wird auch durch die Zeitdauer der Beurteilung bedeutsamer oder unwichtig. Kurze Beurteilungszeiten zeigen keine Entwicklung auf. Also, nur wenig wertvoll. Die Führungsqualifikation ergibt sich daraus, ob ein Aufstieg stattgefunden hat oder der Mitarbeiter jahrzehntelang immer nur auf derselben Position arbeitete.

### 6.2 Persönlichkeit und Wesensart

Fragen zur Persönlichkeit und Wesensart zielen in Richtung Stärken und Schwächen. Ein sympathischer Mensch. Das ist zunächst einmal ein an sich neutrales Werturteil. Es geht doch um die Frage, was hat er durch seine sympathische Wesensart bewirkt? Führte er seine Mitarbeiter effizient? Konnte er die Fluktuation erheblich reduzieren? Gewann er besonders viele wertvolle Kunden durch seine sympathische Wesensart? Oder umgekehrt, was hatte es für Konsequenzen, wenn er ein wenig netter Mensch ist? Manch ein Unsympathischer erreicht ja gerade hierdurch oft die erstaunlichsten Erfolge. Außerordentlich beliebt ist natürlich die Standardfrage, wo liegen seine Schwächen? Die Frage nach Schwächen interessiert doch viele erheblich mehr als die nach Stärken. Vergessen wird hierbei vielfach, dass sich Schwächen immer auf das Umfeld beziehen. Arbeitet ein Mensch in einem elitären Umfeld, kann seine Nichtbeherrschung der elitären Umgangsformen „tödlich“ sein. Im weniger elitären Umfeld stören sie wenig.

## 6.3 Arbeitsmethodik und Zielerreichung

Das betrifft den Managementstil, oder die strukturierte Herangehensweise im Bereich der Spezialisten. Es betrifft natürlich auch die Fähigkeit, sich selbst weiterzuentwickeln. Aus Misserfolgen die richtigen Schlüsse zu ziehen, zu lernen. Ohne analytische Fähigkeiten kann weder der Manager noch der Spezialist große Erfolge in seinem Arbeitsgebiet erzielen. Strukturieren, analysieren, abwägen, die richtigen Schlüsse zu ziehen und dann zielgerichtet und engagiert handeln. Beurteilungsfähigkeit im Bereich seines Fachgebietes und betreffend Mitteleinsatz. Beim Manager betrifft das vorrangig die Effizienz, die seine Mitarbeiter erzielen. Beim Spezialisten ist es der „intelligente“ Umgang mit eingesetzten Sachmitteln. Übernimmt er Verantwortung für sich, seine Mitarbeiter und Arbeitsergebnisse? Verzagt er sofort, wenn die ersten Schwierigkeiten auftreten? Oder weckt solches erst recht seinen Ehrgeiz? Wie sieht es mit Einhaltung ihm gesetzter Termine aus?

## 6.4 Führungsstil

Der hängt natürlich vorrangig von der Unternehmenskultur ab. Auf dem Bau geht es bekanntermaßen sehr rau zu und keiner regt sich darüber im Geringsten auf. Der Stil eines Unternehmens wird oben geprägt und setzt sich nach unten durch. Möchte ein Mitarbeiter gerade wegen des zu ihm nicht passenden Stiles wechseln, wird seine Bewertung in diesem Bereich wahrscheinlich nicht besonders optimal sein. Der Führungsstil meint natürlich auch das Verhalten zu allen mit denen er zu tun hat. Kommt er mit Kunden und Lieferanten klar? Mit Kollegen, Unterstellten, Externen?

## 6.5 Weiterführendes Potenzial

Die Frage kann eigentlich nur so gestellt werden, was hatten Sie mit ihm noch vor? War er in der Nachwuchsförderung? Sollte er in absehbarer Zeit befördert werden? Menschen wechseln ja hauptsächlich, weil sie eben ihr Potenzial nicht gefördert sehen.

## 6.6 Die Lieblingsfragen aller Personalberater

Was haben wir vergessen zu fragen? Gibt es da noch etwas, was wir wissen sollten? Unter welchen Umständen verließ er das Unternehmen? Ehrenhaft oder im Streit? Und eine durchaus sehr aussagefähige Frage: Würden Sie ihn wieder einstellen?

## Einholen einer Referenz

4 |  Zum Unternehmen | 5

### Referenz

für                    Herrn Wolfgang Mustermann  
gegeben von        Herrn Dr. Klaus Gutmensch  
Funktion            Geschäftsführer Weitsicht GmbH  
Telefon             0711 / 78 78 (0) 110

Herr Dr. Gutmensch bestätigt, dass Herr Mustermann ihm von 1988 bis 1995 direkt unterstellt war und er sehr eng mit ihm zusammengearbeitet hat. Herr Mustermann war in dieser Zeit verantwortlich für den Produktbereich Elektronik.

Herr Mustermann war zuständig für 5 Abteilungen mit insgesamt knapp 100 Mitarbeitern. Er hat den Bereich in einem etwas desolaten Zustand übernommen, da dieser längere Zeit führungslos war. Es ist ihm in kurzer Zeit gelungen, eine funktionsfähige Einheit herzustellen.

Herr Mustermann ist ein ausgezeichneter Fachmann im Bereich der elektronischen Steuerungen. Er besitzt auch in den unmittelbar tangierten Fachbereichen technisch viel Grundlagenwissen und konnte deshalb mit seinen Kollegen fachlich kompetent zusammenarbeiten.

In der Zeit seiner Verantwortung für diesen Bereich haben sich die Patentanmeldungen verdoppelt. Dies ging vorwiegend darauf zurück, dass er seine Mitarbeiter intensiv gefördert und ermuntert hat, auch neue Wege zu gehen. Seine Mitarbeiter führte er ausgezeichnet.

Herr Mustermann ging auf die Kunden seines Produktbereiches aktiv zu und intensivierte die Betreuungsarbeit erheblich. Insbesondere baute er eine effiziente Servicefunktion auf. Alle Kunden lobten stets seinen engen persönlichen Einsatz bei allen Fragestellungen.

Sein Produktbereich wird als Profitcenter geführt. Die Ergebnisse des Herrn Mustermann waren im erzielten Profit immer über dem vorgegebenen Plan. Dies erreichte er sowohl durch eine erhebliche Ausweitung des Umsatzes als auch durch Verbesserung der Abläufe.

Mit ihm sowie dem Kaufmännischen Geschäftsführer habe Herr Mustermann stets ausgezeichnet, offen und kooperativ zusammengearbeitet. Im Rahmen seiner Kollegen hatte er eine wichtige und koordinierende Funktion, ohne sich in den Vordergrund zu spielen.

Er hätte das Unternehmen verlassen, um eine weiterführende Aufgabe in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens zu übernehmen. Er bedauere diesen Austritt sehr. Er würde Herrn Mustermann jederzeit und mit Freuden wieder einstellen.

Gerhard-Hermann Koch

Auenwald, 11. März 2009

## I. Problembewerber

In einem führenden Ratgeber las ich diese gleichermaßen schockierende und zudem total in die irreführende Definition für Bewerber, die nicht auf einen geradlinigen Lebenslauf zurückblicken können. Natürlich versehen mit Darstellungsvorschlägen. Es gibt Menschen, die haben einfach das Glück, dass alles was sie anpacken gelingt. Andere starten in schwierigen Zeiten und akzeptieren notgedrungen manches, was sie bei einer wirklichen Auswahl an Möglichkeiten nicht akzeptiert hätten. Manche können abwarten, weil sie vom Elternhaus her über einen Background verfügen, der ihnen dieses problemlos ermöglicht. Andere müssen Geld verdienen. Beim falschen Standort haben Ladengeschäfte ebenso keine Chancen wie Pflanzen. Das Elternhaus entspricht einem Standort. Die meisten Interviewer stammen aus einem gebildeten, bürgerlichen Elternhaus - und vergessen deshalb manchmal, wie schwer es diejenigen haben, die nicht über diese Voraussetzungen verfügen.

## 2. Häufige Stellenwechsel

Als sich meine Generation nach dem Studium bewarb, hatte sie freie Auswahl unter vielen Stellenangeboten, wenn das Studium einigermaßen erfolgreich war. In den vergangenen Jahren jedoch hatten viele Stellenbewerber keine Chance, einen einigermaßen angemessenen Arbeitsplatz zu finden. Sie mussten „jobben“. Viele quälten sich über einige Praktikantenstellen dahin, wo sie bereits hätten starten sollten. Das sind keine „Jobhopper“, sondern Menschen, die sich durchgebissen haben. Sie haben mehr „Standing“ bewiesen als viele geradlinige Bewerber. Natürlich gibt es auch den Jobhopper aus Passion, der sich nirgends bewähren oder durchbeissen konnte. Ich bin aber davon überzeugt, dass hieran zum großen Teil die Bedingungen beim Arbeitgeber schuld sind. Wir wählen immer ab, nicht neu. Und abgewählt wird, wenn die vorhandenen Bedingungen den Bedürfnissen des Betroffenen nicht gerecht werden. Also sollte doch deren zukünftige Taktik nicht auf Betroffenheit und Schuldgefühlen aufgebaut sein, sondern auf Selbstbewusstsein. Wenn Sie einen „krummen“ Lebenslauf aufweisen, sollten Sie zunächst sorgfältig analysieren wie es dazu kommen konnte. Und zwar bei jeder einzelnen Station. Was hätte gegeben sein müssen, dass es nicht zu einem Wechsel gekommen wäre? Wurde das spätere Scheitern schon durch die notgedrungene Jobannahme ausgelöst?

## 3. Freigestellte Führungskräfte

Führungskräfte werden überwiegend aufgrund betrieblicher Notwendigkeiten freigestellt. Nicht die Führungskraft verlor ihre fachliche Eignung für die bisher eingenommene Stelle, sondern die Stellenanforderungen änderten sich. Hier kann sowohl eine Erweiterung als auch eine Verkleinerung oder gar eine neue Technologie den Ausschlag gegeben haben. Eine fähige Führungskraft muß doch sofort wieder eine adäquate neue Anstellung finden, ist die allgemeine Überzeugung. Aber so einfach ist es nicht, denn auch Führungspositionen beinhalten ja einen hohen Anteil an Spezialistentum hinsichtlich der Branche oder auch der bisherigen Firmenkultur und den besonderen Anforderungen hieraus. Führungskräfte können sich meistens etwas mehr Zeit lassen, da sie häufiger eine höhere Abfindung erhalten oder sich über die Jahre hinweg etwas ansparen konnten. Mein Rat an freigestellte Führungskräfte lautet: „Nicht ohne meinen Personalberater!“ Natürlich ist manchmal auch ein Rechtsanwalt nützlich. Nur ein Personalberater verhilft Ihnen zu einem „passenden“ Jobangebot. Der Anwalt regelt das Finanzielle. Sie benötigen einen qualifizierten Ratgeber, der Sie bei der Weichenstellung berät. Man sollte im Leben nicht mehrfach in die Situation kommen „freigestellt“ zu werden.

## 4. Freigestellte Spezialisten

Spezialisten werden nur selten freigestellt, ihr Spezialwissen schützt sie meistens. Wird ein Spezialist trotzdem entlassen, sollte er sich vorrangig dort bewerben, wo sein Spezialwissen benötigt wird. Das erfordert häufig auch einen Umzug. Spezialisten, die den Umzug scheuen, sind oft gezwungen, ihr Fachgebiet zu verlassen. Der Wert eines Spezialisten liegt aber in den langjährig erworbenen Fachkenntnissen. Aber nicht nur der finanzielle Wert bemisst sich danach, meist hängt auch die Seele an dem Fachgebiet wo man sich über die Jahre hinweg zu einer Koryphäe entwickelte. Es mag für einen Spezialisten sehr hart klingen, aber der Umzug ist, selbst unter Protesten der Familie, für ihn meistens der einzig vernünftige weitere Lebensweg. Die Alternative hierzu ist, dass der Spezialist in seiner Region auf die Chance wartet, die sich eventuell zu einem späteren Zeitpunkt für ihn ergibt. Problematisch ist hierbei, dass sich sein Wert mit dem Schwinden seines Fachwissens reduziert. Ein Teil des Fachwissens kann über die Fachliteratur aktuell gehalten werden, aber die praktische Erfahrung wird ihm auf jeden Fall sukzessive abhanden kommen.

## 5. Bewerbung nach Mutterschaftszeiten

Ich manage ein kleines, feines Familienunternehmen. So, oder zumindest so ähnlich habe ich eine Werbung im Fernsehen in Erinnerung, in der eine Hausfrau spricht. Es gibt wenige Berufe, in welchen Frauen derartig komplex organisieren und ebenso wirtschaften müssen, wie eine Hausfrau. Bewunderswert, wie manche Frau das alles unter einen „Hut“ bekommt und sich dann auch noch als „nur Hausfrau“ titulieren lassen muss - und das vorwiegend von Menschen, die Routineaufgaben erledigen. Mein Rat an Hausfrauen, die in den Beruf zurückkehren möchten, lautet deshalb: „Seien Sie stolz auf das, was Sie geleistet haben!“ Dieser Stolz gibt Ihnen das Selbstbewußtsein, das für einen neuen Berufseinstieg absolut notwendig ist. Natürlich sollten Sie dem aktuellen Stand Ihres Fachbereiches weitgehend genügen. Das Studium von Fachliteratur sollte also auch bei Auszeiten für Sie ein Muß sein. Auch die Bundesanstalt für Arbeit fördert notwendige Wiedereingliederungskurse. Was sehr viele Hausfrauen vernachlässigen, ist der enge Kontakt zum Arbeitgeber. Wer Kontakt gehalten hat, sich mit Fachliteratur und Fachzeitschriften fit hielt, wird auch den Weg zurück zu seinem Arbeitgeber problemlos wieder finden.

## 6. Zeitarbeit

Für manche zur Überbrückung bis zu einer „normalen“ Anstellung lebensnotwendig. Allerdings sollten Sie schauen, dass Sie so früh wie irgendetmöglich da rauskommen. Für Ältere vielleicht die letzte Möglichkeit. Für Jüngere höchstens ein kurzer Übergang.

## 7. They never come back

Wer sich selbstständig machte und scheiterte, ist in Deutschland megaout. Dabei sind das doch gerade diejenigen, die Mut, Tatkraft und Fleiß beweisen. In vielen Ländern ein Beurteilungskriterium, das höchsten Wert besitzt. In Deutschland ein KO-Kriterium sondergleichen. Unverständlich und falsch. Wer sich selbstständig machte und scheiterte, oder sein Scheitern kommen sieht, sollte sich deshalb besonders überlegen was er kann, was er geleistet hat und natürlich auch logisch begründen können, warum das nicht geklappt hat. Henry Maske kam erfolgreich für kurze Zeit in den Ring zurück. Er wollte das, um zu beweisen, dass er dazu in der Lage ist. Auch Sie können das beweisen.

## 8. Langzeitarbeitslose

Vielleicht die problematischste Personengruppe, da mit jedem Tag das Selbstvertrauen in das eigene Können mehr schwindet. Und auch das Können sich reduziert. Viele Menschen wurden arbeitslos ohne jegliche eigene Schuld. Shareholder Value. Der Mensch, ein Produktionsmittel. Wird das nicht mehr benötigt, wird es entsorgt. Arbeitslose dürfen niemals in Lethargie verfallen. Bilden Sie sich weiter. Nerven Sie das Arbeitsamt. Nehmen Sie notfalls auch eine Stelle unter Ihrem bisherigen Niveau an. Bewerben Sie sich bei Zeitarbeitsunternehmen. Machen Sie sich selbstständig. Nur eines dürfen Sie niemals: Vor dem Fernseher sitzen und Ihren Lebensmut mit jeder Stunde des Nichttuns immer mehr verlieren. Aktivität beweisen Sie durch Aktivität. Einer von Heinz Nixdorfs Lieblingsprüchen war: „Steh nicht rum, tu was!“ Das ist auch der Rat an Langzeitarbeitslose. Der Wert für neue Arbeitgeber bemisst sich danach, ob der Arbeitslose aktiv war oder lediglich in tiefe Lethargie verfallen ist.

## 9. Einige allgemeingültige Ratschläge

Sie kennen keine beschäftigungslosen Zeiten. Sie waren jederzeit aktiv, indem Sie sich fortbildeten, das kann auch über Fachliteratur oder Fachzeitschriften erfolgen. Sie sind notfalls bereit, auch eine Stufe unter Ihrem bisherigen Level zu arbeiten. Sie wissen, auf was es in Ihrem Fachgebiet aktuell ankommt. Sie halten Kontakt. Sie haben sich Gedanken darüber gemacht, wie Sie sich schnell einarbeiten können. Sie haben sich ernsthafte berufliche Lebensziele ebenso wie private Ziele gesetzt. Sie sind aus sich heraus ehrgeizig und sehen das nicht nur als Lippenbekenntnis. Sie sind flexibel in Ihrer Gehaltsvorstellung. Notfalls gehen Sie auch etwas zurück. Sie sind bereit, vollen Einsatz zu bringen. Auch in der Ableistung von Mehrarbeit. Sie schieben nicht Ihr Alter oder Krankheiten als Entschuldigungsgründe vor. Sie reden nicht darüber, was Sie können, wenn das für die Stelle nicht relevant ist. Sie haben sich argumentativ auf kritische Fragen der Interviewer vorbereitet. Sie jammern und Sie rechtfertigen sich nicht für alles und jedes, was Ihnen widerfuhr. Sie machen Ihre früheren Arbeitgeber nicht nieder, auch wenn diese es verdient hätten. Sie suchen auch den Anteil Ihrer Schuld und legen diesen positiv argumentierend offen. Sie können überzeugend darlegen, dass Sie keinen Job, sondern eine Aufgabe suchen. Sie haben überlegt, wo und wie Sie Ihr Können auch bei einer Umorientierung nützen.

# Interviewablauf

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Vorbereitung

Sie nehmen an Olympia - dem Wettkampf der Besten teil - und Sie wollen gewinnen. Also bereiten Sie sich mental, in Ihrer körperlichen Verfassung und Ihrem Outfit vor. Beziehen Sie auch Ihre Familie - besonders bei einem Wohnsitzwechsel - mit ein.

## 2. Outfit

Eine nachlässige Kleidung führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem Ausscheiden. Sie sollten sich so kleiden, wie es in der angestrebten Position von Ihnen erwartet wird. Wählen Sie nur Accessoires aus, die nicht als „angeberisch“ bewertet werden können.

## 3. Anreise

Fahren Sie so frühzeitig los, dass Sie mindestens eine halbe Stunde zu früh eintreffen. Es soll Spitzenverkäufer geben, die auf der Anreise singen, um sich einzustimmen. Parken Sie Ihr Fahrzeug und orientieren Sie sich erst einmal in aller Ruhe. Betreten Sie 10 Minuten vor dem Termin den Empfang und melden Sie sich an.

## 4. Empfang

Begrüßen Sie die Sie abholende Sekretärin und merken Sie sich deren Namen. Sprechen Sie die Sekretärin mit Namen an und behandeln Sie sie zuvorkommend.

## 5. Raucher

Wissenschaftlich erwiesen ist, dass Rauchen die Denkleistung negativ beeinflusst. In den Führungsetagen wird überwiegend nicht geraucht, tragen Sie dem Rechnung.

## 6. Eröffnung

Ihre Gesprächspartner erwarten Sie zur Begrüßung am besten stehend. Lassen Sie Ihr Jackett zumindest so lange geschlossen, bis Sie alle begrüßt haben. Nehmen Sie erst Platz, wenn Ihre Gesprächspartner sich ebenfalls setzen. Setzen Sie sich voll auf die Sitzfläche und nicht nur behutsam auf den Stuhlrand. Notieren Sie sich die Namen Ihrer Gesprächspartner entsprechend deren Sitzordnung. Erwidern Sie Blickkontakte aber warten Sie ab, bis Sie angesprochen werden. Wirken Sie gelassen aber höchst aufmerksam und natürlich besonders konzentriert.

## 7. Gesprächsatmosphäre

Erfahrene Interviewer erzeugen erst eine entspannte, offene Gesprächsatmosphäre. Dies kann durch Fragen erfolgen wie „hatten Sie eine angenehme Anreise“ etc. Gelegentlich werden Sie aber bereits jetzt gefragt, „was wissen Sie über uns“.

## 8. Interviewphasen

In den meisten Fällen stellt der Personalmanager zunächst das Unternehmen vor. Danach könnten Sie gefragt werden, warum Sie sich für die Stelle beworben haben. Anschließend werden Sie gebeten, Ihren Werdegang „kurz“ vorzustellen. Unter „kurz“ verstehen die meisten Unternehmen eine Zeit von etwa 15 Minuten. Danach erläutert der zukünftige Vorgesetzte die Schwerpunkte der Position. Durch Fragen versucht er zudem Ihre Fachkompetenz hierzu abzugleichen. Weitere Fragen gelten Ihrer sozialen Kompetenz sowie Ihrer Teamfähigkeit.

## 9. Auswahlkriterien

Gleichgültig was die Interviewer Sie fragen, sie versuchen immer herauszufinden, ob Sie zweckgerichtet gehandelt haben und dieses auch zutreffend darstellen können. Zweckgerichtetes, logisches Handeln kann man nur bedingt erlernen oder trainieren. Erwartet wird, dass Sie den „roten Faden“ in Ihrem Werdegang aufzeigen können. Für Interviewer besonders interessant ist, wie Sie Konfliktsituationen bewältigt haben.

## 10. Artikulation

Sprechen Sie deutlich und lebendig - ohne hierbei fordernd oder hyperaktiv zu wirken. Vermeiden Sie möglichst Dialekt und tragen Sie stets sachlich und anschaulich vor.

## 11. Lebenslauf

Wenn Sie Ihren Werdegang darstellen sollte dieses in den Zeiträumen präzise sein. Beginnen Sie mit dem Schulabschluss oder Ihrer Ausbildung bzw. ab Ihrem Studium. Vertiefen Sie Sachverhalte um so mehr, je weiter Sie in Ihrem Lebenslauf fortschreiten. Gehen Sie auf Zwischenfragen zielgerichtet ein ohne den „roten Faden“ zu verlieren. Begründen Sie Ihre Entscheidungen bei den wichtigsten Stationen und bei Brüchen. Achten Sie hierbei auf Reaktionen der Anwesenden. Suchen Sie den Blickkontakt.

## 12. Fachliche Kompetenz

Zeigen Sie Ihre fachliche Kompetenz besonders im Hinblick auf das Stellenprofil auf. Beherrschen Sie einzelne Anforderungen nicht, nehmen Sie hierzu konkret Stellung und erläutern Sie, wie Sie die fehlenden Kenntnisse rechtzeitig zu erwerben gedenken. Bewerberinnen neigen häufig dazu ihre Kenntnisse unter den „Scheffel“ zu stellen. Werden sie gefragt, ob sie sich eine bestimmte Stelle zutrauen, antworten sie: „ich denke schon“, vielleicht“ oder „ich glaube es“ bzw. „ich könnte es mir vorstellen“.

## 13. Soziale Kompetenz

Die Interviewer beobachten, ob Sie sich verständlich machen und überzeugen können. Sie prüfen, ob Sie gruppendynamische Prozesse erkennen und selbst zuhören können. Sie interessiert natürlich besonders, wie Sie sich in einer Gruppe zurechtfinden. Inwieweit Sie sich auf andere einstellen können und wie Sie mit Konflikten umgehen. Interessant ist für sie auch, ob Sie Ihre eigenen Grenzen und Möglichkeiten erkennen.

## 14. Wechselmotivation

Verhalten Sie sich bei Fragen zu Ihrem Unternehmen gegenüber diesem loyal. Für Interviewer besonders interessant ist die Frage, warum Sie wechseln möchten.

## 15. Nonverbale Signale

Instinktiv erkennen wir, wenn Erzähltes nicht zu den nonverbalen Botschaften passt. Nur bei Blickkontakt sind Sie selbst in der Lage nonverbale Signale aufzunehmen. Ihre Gesprächspartner signalisieren Sympathie, Ablehnung oder auch Neutralität. Blickkontakt im Sinne von Kontrollblicken ist Teil jeder erfolgreichen Gesprächsführung.

## 16. Unwahrheiten

Wer die Unwahrheit sagt, kontrolliert meist seine Bewegungen sehr wachsam. Kein Zucken soll ihn verraten, Hände und Füße hält er deshalb möglichst ruhig. Seine Sitzhaltung ist verklemmt und er nimmt keinen Stellungswechsel mehr vor. Geübte Lügner wissen, dass ihre Gebärdensprache einfriert und reagieren deshalb mit einem besonderen Gestenreichtum, der wiederum auffallen kann.

## 17. Abschließende Fragen

Überflüssig ist der noch abzuarbeitende Spickzettel mit Nebensächlichkeiten. Fragen, die Sie stellen dürfen, sind ausschließlich inhaltlich in die Zukunft gerichtet. Sie könnten langfristige Perspektiven in der besprochenen Position betreffen. Erkundigen Sie sich im Erstgespräch auch nicht nach einer Arbeitsplatzbesichtigung. Im Erstgespräch sollten Sie keinesfalls ungefragt über das Thema Vergütung sprechen. Fast schon ein KO-Kriterium ist es, wenn Sie sich nach Sozialleistungen erkundigen.

## 18. Reisekosten

Für Führungskräfte und hochkarätige Spezialisten niemals angebracht ist die Frage, nach der Erstattung der Reisekosten zum Abschluss eines Vorstellungsgespräches. Rechnen Sie Ihre Reisekosten erst nach Abschluss aller Gespräche geschlossen ab.

## 19. Weiterführendes Interesse

Viele halten sich aus taktischen Gründen bei dieser Frage zunächst bedeckt. Dies ist ein Fehler, denn hierdurch beeinflussen sie den Auswahlprozess negativ. Äußern Sie deshalb Ihr Interesse an einer Weiterführung und bedanken Sie sich. Können bedanken sich zudem auch noch schriftlich für das Vorstellungsgespräch.

## 20. Gesprächsabschluss

Selbst gestandene Manager haben sich hierbei noch aus dem Rennen „geschossen“, indem sie fluchtartig erleichtert aufstanden und möglichst schnell das Weite suchten. Sie sollten bei einer Verabschiedung Ihrem Gesprächspartner die Chance geben, Sie optimal zu verabschieden und Sie gegebenenfalls auch zum Ausgang zu begleiten.

## 21. Verabschiedung

Ein Händedruck kann „abwehrend“ und „flüchtig“ und somit „vergänglich“ sein. oder auch durch seine Dauer und Festigkeit signalisieren „wir sind ein Team“. Eine Verabschiedung kann sehr schnell erfolgen oder sich zeitlich länger hinziehen, da jeder noch ein verbindendes und somit ein vertrauensbildendes Wort sucht. Sie können „fühlen“ wie Sie angekommen sind. Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl.

## 1. Begrüßung / Smalltalk

Fanden Sie den Weg zu unserem Unternehmen problemlos?

## 2. Zum Unternehmen

Was wissen Sie über unser Unternehmen?

Warum möchten Sie in unserem Unternehmen mitarbeiten?

Welche Aspekte wären Ihnen bei uns besonders wichtig?

Wissen Sie wer unsere stärksten Mitbewerber sind?

Welchen Rat geben Sie uns zur Verbesserung unserer Marktposition?

Wie sieht für Sie das ideale Unternehmen aus?

## 3. Werdegang

Könnten Sie uns kurz Ihren Werdegang schildern?

Welche Motivation hatten Sie bei den einzelnen Schritten?

Welche Schritte sind Ihnen nicht wie gewünscht gelungen?

## 4. Fragen zur Position

Wie sollte diese Tätigkeit Ihrer Ansicht nach aussehen?

Welchen Verantwortungsumfang streben Sie an?

Welche arbeitstechnischen Hilfsmittel benötigen Sie?

Was sind für Sie erforderliche Technologien?

Welche Punkte wären für Sie inakzeptabel?

## 5. Zum derzeitigen Arbeitgeber

Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens?

Sind Sie im Businessplan involviert?

Welcher Führungsstil herrscht in Ihrem Unternehmen vor?

Welche herausragenden Leistungen konnten Sie erzielen?

Was hat Sie nachhaltig behindert?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten hätten Sie mittelfristig?

Warum möchten Sie Ihren Arbeitgeber verlassen?

Was ist hierfür der wirklich ausschlaggebende Punkt?

# Interviewfragen

4

Unternehmenssitz

5

## 6. Zu beruflichen Zielen

Welche Vorstellung haben Sie von einem erfüllten Berufsleben?

Wie sieht für Sie die perfekte Position aus?

Wo möchten Sie in 5 / 10 Jahren stehen?

Welche Endposition möchten Sie erreichen?

Unterstützt Ihr Lebenspartner Ihre Berufsplanung?

## 7. Managementbefähigung

Was war Ihre beste / schlechteste Entscheidung?

Welches / welche Großprojekte haben Sie realisiert?

Wie haben Sie die Prioritäten gesetzt / kontrolliert?

Welche Planungshilfsmittel setzen Sie ein?

Welche Hilfsmittel nutzen Sie für Ihre eigene Planung / Zeitmanagement?

## 8. Zur Führungskompetenz

Welchen Führungsstil bevorzugen Sie für sich?

Wie sieht für Sie der ideale Chef aus?

Wie, denken Sie, sollte Ihr Vorgesetzter Sie führen?

Welche Verhaltensweisen von Vorgesetzten stören Sie?

Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter / Ihr Managementstil?

Wie, denken Sie, beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter?

Wie sieht für Sie der ideale Kollege aus?

## 9. Fragen zur Fachkompetenz

Welches sind Ihre Schlüsselqualifikationen?

In welchem Fachbereichen sind Ihre Kenntnisse überdurchschnittlich?

Welche Lücken haben Ihre Entwicklung beeinträchtigt?

Wie gedenken Sie diese zu beheben?

In welchen Bereichen beabsichtigen Sie fortführendes Wissen zu erwerben?

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Examensleistung?

Welche besonderen Erfolge hatten Sie im Berufsleben?

Betreiben Sie Hobbys die Ihnen auch beruflich nützen?

## 10. Fragen zu Ihrem Arbeitsverhalten

- Sehen Sie sich eher als Macher oder mehr als Förderer?
- Ist Ihnen die Perfektion oder die Schnelligkeit wichtiger?
- Streben Sie nach mehr Verantwortung / warum?
- Wie bewerten Sie selbst Ihre analytischen Fähigkeiten?
- Würden Sie sich als kreativ bezeichnen / warum?
- Wie beurteilen Sie sich selbst?
- Sehen Sie sich eher als extrovertiert oder mehr introvertiert?
- Auf welche persönlichen Leistungen sind Sie besonders stolz?

## 11. Fragen zur sozialen Kompetenz

- Wie vollzieht sich für Sie eine ideale Zusammenarbeit?
- Wie ist Ihr Verhältnis zu Kollegen?
- Arbeiten Sie lieber für sich oder im Team?
- Können Sie Mitmenschen leicht begeistern und überzeugen?
- Kommunizieren Sie lieber mündlich oder schriftlich?
- Delegieren Sie Aufgaben eher mündlich oder schriftlich?
- Mit welchen Menschentypen kommen Sie nicht klar?
- Wie überwinden Sie Widerstände?
- Wie reagieren Sie auf Ablehnung?
- Welche Verhaltensweisen stören Sie am meisten?
- Welche mitmenschlichen Konflikte haben Sie gelöst und wie?
- Wie reagieren Sie auf berechtigte oder unberechtigte Kritik?
- Wie agieren Sie, wenn Sie sich falsch verhalten haben?
- Wie reagieren Sie, wenn Sie persönlich angegriffen werden?
- Wie möchten Sie gerne gesehen werden?
- Wie reagieren Sie, wenn gegen Sie intrigiert wird?
- Sind Sie in Vereinen in Führungspositionen tätig?
- Engagieren Sie sich gesellschaftlich?
- In welchen Bereichen würden Sie sich politisch engagieren?
- Was stellt für Sie das sprichwörtliche „rote Tuch“ dar?

# Interviewfragen

4

Zum Unternehmen

5

## **12. Berufsspezifische Fortbildung**

Welche betriebliche / außerbetriebliche Fortbildung haben Sie betrieben?

Auf welche Weise erhalten / verbessern Sie Ihr fachliches Können?

Wie pflegen Sie Ihre Sprachkenntnisse / Beherrschungsgrad?

## **13. Fragen zu den Freizeitaktivitäten**

Betreiben Sie Sport / welche Sportarten?

Lesen Sie Fachzeitschriften / welche?

Welche Autoren lesen Sie gerne / gerade?

Engagieren Sie sich ehrenamtlich / Vereine?

Welche Aktivitäten üben Sie mit Ihrer Familie aus?

Welche Genussmittel bevorzugen Sie in Gesellschaft?

## **14. Fragen zur familiären Situation**

Welchen Beruf übt Ihr Partner aus?

Welche Schularten besuchen Ihre Kinder / Alter?

Welche Berufe übten Ihr Vater / Ihre Mutter aus?

Wo leben Ihre Eltern / Schwiegereltern?

Sind Sie bereit umzuziehen / Ihre Familie / Wohneigentum?

Was glauben Sie, schätzen Ihre Kinder / Frau an Ihnen besonders?

Verfügen Sie über einen Schwerbehindertenausweis?

## **15. Abschließende Fragen**

Welche Frage haben wir nicht gestellt, die wir hätten stellen sollen?

Nennen Sie uns drei Gründe, warum wir Sie einstellen sollen!

## **16. Fortführung**

Sind Sie an einer Fortführung unseres Gespräches interessiert?

Welche Informationen benötigen Sie für Ihre Entscheidungsfindung von uns?

Stehen Sie zeitlich unter Termindruck?

Sind Sie in den nächsten 14 Tagen erreichbar / abwesend?

## Fragen, die Sie im Interview stellen könnten!

### **I. Fragen zur Unternehmensstrategie**

- Wie beurteilen Sie die längerfristige Entwicklung in Ihrer Branche?
- Wie bewerten Sie die Positionierung Ihres Unternehmens zu den Wettbewerbern?
- Welche Aktionen wurden von den Wettbewerbern in den letzten Jahren unternommen?
- Welche Angriffe sind zukünftig denkbar?
- Können die Wettbewerber überholt / der Vorsprung weiter ausgebaut werden?
- Wie sieht Ihre Strategie aus?
- Welche Wachstumsperspektiven sehen Sie?
- Wie hat sich der spezielle Bereich entwickelt?
- Welche Strategien / Maßnahmen sind für den Geschäftsbereich geplant?

### **2. Fragen zur Position**

- Was ist der Anlass für die Besetzung dieser Stelle?
- Wie sind meine mittelfristigen Entwicklungsmöglichkeiten in dieser Position?
- Wie wird meine Einarbeitung stattfinden?
- Welche Zeichnungsberechtigung ist vorgesehen?
- Zu welchem Unternehmensbereich gehört dieser Fachbereich?
- Wer ist der für mich verantwortliche Manager?

### **3. Fragen zur Personalentwicklung**

- Findet in Ihrem Unternehmen eine systematische Personalentwicklung statt?
- Werden innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen angeboten?
- Werden externe Maßnahmen vom Unternehmen gefördert?
- Wird ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt?

### **4. Fragen zum Arbeitsumfeld**

- Wie ist diese Stelle arbeitstechnisch ausgestattet?
- Wann soll ich meinen zukünftigen Kollegen vorgestellt werden?
- Wann kann der zukünftige Arbeitsplatz besichtigt werden?

## 5. Fragen zum Führungsstil

Wie definieren Sie den im Unternehmen vorherrschenden Führungsstil?

Aus welchem Grunde arbeiten Ihre Mitarbeiter gerne im Unternehmen?

Welche Menschentypen passen am besten zur Unternehmenskultur?

Welcher Typus kommt im Unternehmen eher nicht zurecht?

Wie hoch ist die Fluktuationsrate im Unternehmen / Bereich?

## 6. Fragen zur Reisetätigkeit

In welchem Umfange bin ich extern tätig?

Wie ist der Anteil von In- zu Auslandsreisen?

Welche Verkehrsmittel kann ich in Anspruch nehmen?

## 7. Fragen zum Anstellungsvertrag

Unterliegt das Unternehmen einem Tarifvertrag / Mitbestimmung?

Wird mein Vertragsangebot außertariflich sein?

Wie lange dauert die Probezeit?

Ist für die Stelle ein mehrjähriger Vertrag vorgesehen?

Wie sieht die Dienstwagenregelung aus?

Werden Makler / Umzugskosten übernommen?

## 8. Gehaltsverhandlung

Als hochkarätiger Spezialist / Manager nennen Sie Ihren Einkommenswunsch!

Als Absolvent sollten Sie sich zunächst nach dem Gehaltsrahmen erkundigen.

## 9. Fragen zur Wohnraumsituation

Wie sieht der Wohnungsmarkt aus / welche Wohngegenden sind empfehlenswert?

Wie ist die Schulsituation / kulturelle Möglichkeiten?

Unterstützt mich das Unternehmen bei der Wohnraumbeschaffung / Makler / Umzug?

## 10. Ihre abschließende Frage

Benötigen Sie von mir noch weitere Informationen?

Wann darf ich mit der Fortsetzung des Gespräches / Vertragsangebot rechnen?

## II. Individuell vorzubereitende Fragen

Jeder Stellenwechsel folgt seiner eigenen Motivation - und vor jeder Bewerbung und erst recht vor einem Vorstellungsgespräch, sollte diese analysiert werden. Ein Interview sollten Sie immer sorgfältig auf Ihre Erfordernisse hin vorbereiten und deshalb müssen Sie zunächst prüfen, was Ihre tatsächlichen Wechselgründe sind.

### II.1 Was stört Sie an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz?

Machen Sie sich wirklich bewusst, was Sie an Ihrem heutigen Arbeitsplatz stört. Formulieren Sie alle unbefriedigenden Punkte und Gegebenheiten schriftlich. Machen Sie sich nachhaltig klar, was Sie mögen und was Sie stört?

### II.2 Verantwortungsumfang

Sind Sie mit Ihrem heutigen Verantwortungsumfang zufrieden?  
Definieren Sie schriftlich, wie dieser aussehen sollte, damit Sie zufrieden sind.  
Wie würde ein für Sie zu großer Verantwortungsbereich aussehen?  
Was geschieht, wenn Ihnen Ihr Chef zu viel Verantwortung aufbürdet?

### II.3 Fehleinschätzung

Machen Sie sich bewusst, in welchen Punkten Sie sich bei Ihrem heutigen Unternehmen getäuscht haben - und was hierfür die Gründe waren - und fragen Sie sich vor allem, was müsste im neuen Unternehmen gegeben sein, damit Sie sich nicht wiederum in die gleiche Situation begeben.

### II.4 Best Case

Formulieren Sie die Punkte, die Sie im Idealfalle erreichen möchten und zwar hinsichtlich aller für Sie wirklich relevanten Anforderungen an Ihren Arbeitsplatz inklusive Verantwortungsumfang und Entscheidungskompetenz.

### II.5 Worst Case

Definieren Sie schriftlich, wie für Sie das denkbar schlimmste Ergebnis aussehen könnte und formulieren Sie die Fragen, die geeignet sind, dieses vorab präzise zu hinterfragen.

## 12. Fragen an Ihren Personalberater

Auch im Umgang mit Ihrem Personalberater sollten Sie einige Grundregeln beherzigen. Qualifizierte Berater verhalten sich gegenüber ihrem Kunden und Ihnen korrekt. Ein Personalberater wird von seinem Kunden bezahlt und ist in erster Linie diesem gegenüber verpflichtet - trotzdem ist er auch fairer Partner des Bewerbers. Verhalten Sie sich auch Ihrem Berater gegenüber offen, kooperativ und fair.

### 12.1 Fragen zum Berater

Welche theoretischen Fachkenntnisse / Studium besitzen Sie in Ihrem Fachgebiet?  
Besitzen Sie Fach- und Führungserfahrung aus Managementpositionen?  
Verfügen Sie über praktische Erfahrung aus verschiedenen Branchen?  
Wie lange sind Sie schon als Personalberater tätig?  
Verfügen Sie über eine fundierte Erfahrung in der Direktsuche?

### 12.2 Zu seinen Kunden und Erfolgen

Für welche Branchen und Unternehmen haben Sie bereits gearbeitet?  
Haben Sie sich auf bestimmte Funktionsbereiche spezialisiert?  
Was war der schwierigste Auftrag, den Sie jemals ausgeführt haben?  
Verfügen Sie auch über Erfahrung aus Lehrtätigkeit / Veröffentlichungen?

### 12.3 Zu seinen Grundsätzen

Nach welchen ethischen Grundsätzen handeln Sie / Ihre Beratung?  
Ist für Sie die Personalberatung nur Broterwerb oder Berufung?  
Beschränken Sie sich ausschließlich auf Bereiche, in denen Sie kompetent sind?  
Sind Sie auch der Berater, der mich bei dem Kunden präsentieren wird?

### 12.4 Etikette

Bedanken Sie sich auch bei Ihrem Berater selbst dann, wenn die Gespräche nicht zu einem erfolgreichen Abschluss geführt wurden. Auch die Personalberater sind Teil Ihres persönlichen Netzwerkes und die meisten Menschen kennen nicht allzu viele Berater die sie fördern könnten.

## **1. Wirkung**

Jeder Brief erzielt eine Wirkung - dummerweise häufig nicht die beabsichtigte. Die Kirchen und Fürsten früherer Jahrhunderte fürchteten zu Recht den Buchdruck. Wenn wir ein Messer in die Hand nehmen, gehen wir mit diesem sehr vorsichtig um. Eine entsprechende Vorsicht lassen leider viele im schriftlichen Umgang vermissen.

## **2. Wozu schreiben wir Briefe**

Wir schreiben an eine andere Person, wenn wir diese zu etwas „bewegen“ möchten. Das bedeutet, wir müssen uns zunächst überlegen, was diese denn bewegen könnte. Wir überlegen fast immer was wir wollen und viel seltener was andere möchten. Als Bewerber sollten Sie sich somit vorab, die Wünsche des anderen bewusst machen.

## **3. Einladung**

Wenn Sie sich zielgerichtet beworben haben, erhalten Sie meist eine Einladung. Sie schreiben deshalb, um sich hierfür zu bedanken und den Termin zu bestätigen. Dies können Sie selbst dann tun, wenn Sie den Termin telefonisch bestätigt haben. Ihr Brief erweckt somit erneut absolut unaufdringlich und positiv Aufmerksamkeit.

## **4. Vorstellung**

Einige Bewerber bedanken sich nach der Vorstellung persönlich für das Gespräch. Selten bedankt sich jemand zusätzlich schriftlich - und hierüber könnten Sie „punkten“. Insbesondere können Sie nach einer Vorstellung darauf hinweisen, dass Sie sich ernsthaft für die besprochene Stelle interessieren und dies ist immer vorteilhaft.

## **5. Absage**

Ich habe es bis jetzt selten erlebt, dass sich jemand trotz einer Absage bedankte. Ungewöhnliches fällt auf - und die Bewerber, die sich auf Absagen hin bedanken, beweisen den ganz seltenen Stil der nur ganz „besondere Menschen“ auszeichnet. Unternehmen besetzen häufiger identische oder annähernd identische Positionen, erinnert sich der Vorgesetzte oder der Personalmanager an Sie, ist dies Ihre Chance. Positive Menschen bleiben in unserer Erinnerung. Es gibt hiervon nur zu wenige. Rechnen Sie Reisekosten ab, sollten Sie dies nicht mit Ihrem „Dankesbrief“ verbinden.

# Schriftverkehr

4

Unternehmenssitz

5

## Frank Gansmann

Dagobertallee 1  
84432 Entenhausen

Telefon: 0171 / 1 25 19 45  
E-Mail: gansmann@aol.com

## Weitsicht GmbH

Frau Birgit Schön  
- Personalleiterin -  
Am Schönen Weiher 12  
70565 Stuttgart

18. April 2009

### Leiter Marketing - Terminbestätigung

Sehr geehrte Frau Schön,

für die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch bedanke ich mich sehr herzlich.

Ich werde den Termin am

**Dienstag, 28. April 2009, 14.30 Uhr**

in Ihrem Hause gerne wahrnehmen.

Ich freue mich auf unser persönliches Gespräch und verbleibe bis dahin

mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

## Frank Gansmann

Dagobertallee 1  
84432 Entenhausen

Telefon: 0171 / 1 25 19 45  
E-Mail: gansmann@aol.com

### **Weitsicht GmbH**

Frau Birgit Schön  
- Personalleiterin -  
Am Schönen Weiher 12  
70565 Stuttgart

04. Mai 2009

### **Vorstellungsgespräch am 28. April**

Sehr geehrte Frau Schön,

ich danke Ihnen sowie den Herren Weitsicht und Dr. Rothbusch für das für mich sehr informative und interessante Gespräch.

Ich wurde in meinem Interesse, in Ihrem Unternehmen an verantwortlicher Position mitzuarbeiten, nochmals bestärkt.

Die von Herrn Weitsicht gemachten Ausführungen zur Expansion im süd-asiatischen Raum decken sich vollständig mit meinen Erwartungen. Der von Herrn Dr. Rothbusch definierte Verantwortungsbereich entspricht meinen Vorstellungen ebenso in ganz besonderem Maße.

Ich bin sicher, dass auch ich aufgrund meiner umfassenden Erfahrung im Produktmarketing hierfür viele meiner Kenntnisse einbringen kann.

Ich freue mich deshalb sehr auf eine Weiterführung dieses ersten Gespräches.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

# Schriftverkehr

4

Zum Unternehmen

5

## Frank Gansmann

Dagobertallee 1  
84432 Entenhausen

Telefon: 0171 / 1 25 19 45  
E-Mail: gansmann@aol.com

### **Weitsicht GmbH**

Frau Birgit Schön  
- Personalleiterin -  
Am Schönen Weiher 12  
70565 Stuttgart

12. Mai 2009

### **Ihre Absage vom 10. Mai 2009**

Sehr geehrte Frau Schön,

vielen Dank für Ihre Nachricht. Für mich ist es wirklich bedauerlich, dass Sie sich für einen anderen Bewerber entschieden haben.

Wie ich Ihnen ja bereits sagte, war und bin ich sehr daran interessiert, in Ihrem progressivem Unternehmen mitzuarbeiten. Deshalb würde ich mich auch freuen, wenn ich vielleicht später erneut eine Chance hierzu bekäme.

Bei Ihnen sowie den Herren Weitsicht und Dr. Rothbusch bedanke ich mich nochmals sehr herzlich für die interessanten Informationen zu Ihrem Unternehmen und der besprochenen Führungsaufgabe.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

## **I. Anrufe vor oder während einer Bewerbung**

Generell sind „Massenanrufe“ von den Personalmanagern höchst unerwünscht. Viele stöhnen ja über die Schwemme an Bewerbungen, die sie kaum mehr bearbeiten und in ihrer Vielzahl absagen können. Die Antwort der Betroffenen sind elektronische Erfassungsformulare für Bewerbungen beziehungsweise das Auslagern der Administration von Bewerbungen an externe Beratungen. Nachfolgend deshalb einige Hinweise dazu, wann Sie anrufen sollten, es im begründeten Falle in Erwägung ziehen können oder es besser bleiben lassen.

## **2. Bevor Sie sich bewerben**

### **2.1 Der Branchenprimus sollte anrufen**

Sie sind in einer konkurrierenden Firma oder vergleichbaren Branche tätig und Sie verkörpern zudem für das Unternehmen einen hohen Nutzen. In diesem Falle müssen Sie lediglich prüfen, ob ein Anruf bei einem potenziellen Vorgesetzten sinnvoller ist als ein Anruf bei dem zuständigen Personalmanager. Wünschen Sie eine hohe Vertraulichkeit, ist der Personalmanager die bessere Adresse.

### **2.2 Der erfahrene Köhner kann anrufen**

Sie besitzen Erfahrungen, die für das Unternehmen wahrscheinlich recht interessant sind. In diesem Falle rufen Sie den Personalmanager an, der für den Fachbereich zuständig ist, denn dieser kennt meist auch die offiziell noch nicht ausgeschriebenen Stellenangebote.

### **2.3 Sie verfügen über hohes Potenzial, aber eine noch geringe Praxis**

Wird Ihre Qualifikation nach Ihrer Einschätzung im Wunschunternehmen benötigt, können Sie vorab telefonisch mit der Personalabteilung Kontakt aufnehmen.

### **2.4 Ohne besondere Branchen- / Fachkenntnisse**

Wenn Sie über keine für das Unternehmen besonders interessante Kenntnisse verfügen, rate ich davon ab, telefonisch Kontakt aufzunehmen. Dies gilt auch bei wenig Potenzial. Auch Personalmanager stehen unter einem erheblichen Zeitdruck und der Aufwand, Sie telefonisch zutreffend einzuschätzen ist höher, als wenn ihm Ihre Bewerbung vorliegt. Ihre schriftliche Bewerbung kann er zudem mühelos an den Fachbereich weitergeben.

### 3. Nachdem Sie Ihre Bewerbung abgeschickt haben

Selbst Manager erkundigen sich telefonisch, ob sie alle benötigten Unterlagen mitgeschickt hätten. Fehlendes würden sie natürlich umgehend nachreichen. Hiermit dokumentiert doch ein Anrufer höchstens, dass er sich bei der Zusammenstellung seiner Bewerbungsunterlagen diese Frage nicht stellte. Meist Gegenteiliges erreichen auch diejenigen, die sich als Wichtigtuer outen, indem sie mitteilen, welche bedeutenden Personen sie im Unternehmen kennen. Die Frage, ob die Unterlagen auch angekommen sind, beweist wenig Kreativität, oder mangelndes Vertrauen in die Post. Solche Telefonate schaden Ihnen eher.

### 4. Die Bearbeitung dauert zu lang

Manche Unternehmen können sich nicht entscheiden, wem sie absagen sollen. Vielleicht können Sie den Bewerber irgendwann für irgendetwas doch gebrauchen. Diese Unternehmen sind Sammler, so wie Menschen, die ihre Wohnung zumüllen. Eine Nachfrage löst im Allgemeinen die Absage aus. Im Grunde können Sie daraus lernen, wie der Stil des Unternehmens auch gegenüber seinen Mitarbeitern ist. Nachhaken ist meistens wenig empfehlenswert. Vergessen ist eher angesagt.

### 5. Sie sind länger abwesend

Geschäftsreisen oder auch Urlaubszeiten sind klassische Gründe für eine Information. Teilen Sie dem Unternehmen schriftlich mit, dass Sie dann und dann nicht erreichbar sind, das Sie sich auf Geschäftsreise befinden. Das geht auch per E-Mail. Ihren Stil beweisen Sie aber eher, wenn Sie einen sorgfältig aufgesetzten Brief schreiben.

### 6. Anrufe vor und nach der Vorstellung

Wenn Sie eingeladen werden, sollten Sie den Termin bestätigen. Hier können Sie Interesse beweisen, indem Sie anrufen und auch den Termin schriftlich bestätigen. Nach der Vorstellung sollten Sie sich telefonisch und / oder schriftlich bedanken.

### 7. Anrufe nach Absage

Hiermit halten Sie sich eine Tür für spätere Chancen offen. Somit empfehlenswert. Wenig sinnvoll, die Erfragung der Absagegründe, da für die Unternehmen zu riskant.

# Vertrauen Sie nicht jedem Rat

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Frei von einschlägiger Erfahrung sollte niemand einen Rat erteilen

Personalberater und -manager schreiben anscheinend nur selten Bewerbungshandbücher, denn die „Bewerbungsfachliteratur“ stammt meist von Schulungs- und Karriereberatern. Nichts gegen Karriereberater, die ihren Job verstehen, leider gibt es aber auch Nichtskönner. Unsinnige Ratschläge können Sie leicht erkennen, wenn Sie hierzu die Logik hinterfragen. Versetzen Sie sich in die Situation des Personalmanagers und Sie erkennen Kontraproduktives. Für Bewerber ebenso nützlich, die Fachliteratur für Personalleiter und -referenten. Diese „Fachbücher“ wurden von Profis für Profis geschrieben. Die Tipps sind teilweise konträr zu dem, was in den Bewerbungsratgebern als sinnvoll empfohlen wird. Im E-Book Personalmarketing finden Sie Ratschläge zur Selektion für Personalmanager. Nachfolgend einige wenig durchdachte Ratschläge aus Bewerbungshandbüchern.

## 2. Ohne „Lebenslauf“ kein Lebenslauf

Was nicht von Vorteil ist, kann sich nachteilig auswirken. So ziemlich jeder Ratgeber empfiehlt Ihnen, dass Sie das Wort „Lebenslauf“ über Ihren Lebenslauf schreiben. Ich habe noch niemals erlebt, dass sich einer meiner Top-Klienten daran störte, wenn dieses Wort fehlte. Ich halte es selbst für absolut überflüssig. Warum? Wenn nicht mit einem flüchtigen Blick erkennbar ist, dass das ein Lebenslauf ist, sollten Sie ihn schnellstens in der Darstellung auf die altvertraute Form ändern. Wer aber nichts falsch machen will, schreibt vorsichtshalber „Lebenslauf“ darüber.

## 3. Angabe der Schularten

Die detaillierte Angabe der Schularten wäre überflüssig, lese ich in vielen Ratgebern. Erfahrene Personalfachleute ziehen dies jedoch in ihre Bewertung sehr wohl mit ein. Erstens können sie müheloser erkennen, ob die Zeiten den Regelzeiten entsprechen. Zweitens wollen sie wissen, ob einer über den ersten oder zweiten Bildungsweg zum Studium gelangte. Beides ist in Verbindung mit Fragen zum Elternhaus durchaus relevant. Geben Sie also Ihre Schularten an und vermerken Sie die jeweiligen Abschlußnoten. Auch Ihre Diplomarbeit ist mit Thema und erzielter Note durchaus erwähnenswert. Die Ergebnisse der Zwischenprüfung sind weniger relevant, obwohl hier einige Ratgeber darauf hinweisen, dass sie beigefügt werden sollen. Nachteilig ist es jedenfalls nicht. Durch berufliche Leistungen korrigieren Sie auch eine „krumme“ Schullaufbahn.

## 4. Das Elternhaus

Nicht anzuführen, lautet der übliche Ratschlag. Warum eigentlich nicht, frage ich? Ob Geschäftsführer oder Teamleiter, in so gut wie jedem Vorstellungsgespräch fragen die Interviewer direkt oder indirekt nach dem Elternhaus. Dem „Stall“, aus dem einer kommt. Bei Kandidaten aus „gutem“ Elternhaus nimmt dies in deren Selbstdarstellung immer einen wichtigen Raum ein. Wer es geschafft hat, obwohl er nicht aus einem so „guten“ Elternhaus stammt, hat es selbst bewiesen. Die Eliten gehen über Beziehungen - als Manager aus der „Nichtelite“ müssen Sie über Ihr Können gehen. Und Ihr Können beweist besonders Ihr Aufstieg, obwohl Sie nicht derart einfache Startvoraussetzungen wie „Elitekinder“ hatten.

## 5. Angaben zur eigenen Familie

Entgegen manchen Ratgeberratschlägen kann ich nur fragen, was ist negativ daran, wenn Sie vertiefte Angaben zu Ihrer Familie machen? Ihre Familie ist ein Teil auch Ihres beruflich relevanten Lebens. Der Beruf der Ehefrau und die Schularten ihrer Kinder sind somit schon eine bedeutsame Information für ein Unternehmen.

## 6. Ohne E-Mail-Adresse wäre der Kandidat technikfeindlich

Na ja, ein Pauschalurteil, das so ebenfalls nicht stimmt. Die E-Mail-Kommunikation ist natürlich benutzerfreundlich - aber auch hier gilt: Etikette ist häufig wichtiger. Auch im gehobenen Management ist das „private“ E-Mail durchaus gebräuchlich. Nur, Stellenbesetzungen in diesen Ebenen laufen im Erstkontakt stilvoller ab. Erst im persönlichen Interview, mit Austausch der Visitenkarten, stellt sich die Frage nach einer schnellen und zudem unkomplizierten Kommunikationsform.

## 7. Unkonkretisierter Wehr- oder Zivildienst

Ich leistete freiwillig meinen Grundwehrdienst bei den Fallschirmjägern ab. Wer im Wehrdienst etwas geleistet hat, kann damit zu Beginn seiner Laufbahn erheblich punkten. Das gilt natürlich ebenso für anspruchsvollen Ersatzdienst. Wer sich nur „herumgedrückt“ hat, beweist damit mangelnden Leistungswillen. Interessant ist doch, dass diejenigen, die stolz auf die erbrachte Leistung sind, dieses auch konkret in ihrem Lebenslauf angeben. Die anderen allerdings nicht.

## 8. Lücken im Lebenslauf kaschieren

Nicht chronologisch darstellen, wenn Lücken bestehen, die ansonsten nicht zu kaschieren sind, lese ich doch da in einem „führenden“ Bewerbungsratgeber. Personalfachleute stehen meistens unter einem erheblichen Streß. Ein Bewerber, dessen Lebenslauf mühselig im zeitlichen Ablauf zu analysieren ist, wird abgesagt. Warum? Ein Bewerber, der hier schon zu tricksen versucht, wird das später im Unternehmen ebenso tun. Und wer möchte sich schon so einen in die Firma holen. Lücken kann man immer erklären. Selbst wenn sie zunächst unlogisch erscheinen, da benötigt man halt ein bißchen Kreativität - jedoch immer ohne zu lügen.

## 9. Überhöhes führt zu Nachteilen

Diese Empfehlung ist zwar korrekt, aber dennoch so viel zu pauschal. Denn, Bescheidenheit ist eine Zier, die doch bekanntermaßen vorwiegend Verlierer ziert. Was Sie geleistet haben, sollten Sie immer konkret benennen. Eine Umsatzsteigerung von jährlich 20% gegenüber dem Branchendurchschnitt von 10%, spricht für sich. Eine Kostensenkung mit Einsparung erheblicher Ressourcen kann ebenso konkret aufgeführt werden. Hier steht nicht das Eigenlob im Vordergrund, sondern Ergebnisse. Der Pfau überzeugt mit seinem Rad. Auch Sie müssen Ihr „Rad“ aufschlagen.

## 10. Rufen Sie den genannten Ansprechpartner an

Stellen Sie sich einen Personalleiter vor, der 200 Bewerbungen erhalten hat. Und dann folgen Sie der Empfehlung, anzurufen und nach der **Gewichtung der aufgeführten Aufgaben zueinander** zu fragen. Erstens kennt er die nicht, denn das ist Aufgabe der Fachabteilung und zweitens kommt er zu der Erkenntnis, dass Sie wohl der Falsche sind. Das gilt sinngemäß auch für den Ratschlag, wenn Sie nach drei Wochen nichts gehört haben sollten Sie anrufen. Hier kann ich nur sagen, was soll so ein Anruf bringen? Und wem nützt er? Offensichtlich läuft doch das Verfahren noch und Sie bekommen höchstens eine inhaltliche Antwort. Auf jeden Fall bringen Sie sich so nicht positiv in Erinnerung. Noch schlimmer eine Empfehlung die lautet: Haben Sie an eine angegebene E-Mail-Adresse Ihre Bewerbung geschickt, können Sie sich telefonisch erkundigen, ob diese ankam. Na denn, Beamte werden doch vorwiegend vom Staat benötigt.

## 11. Aufgabenaufzählungen

Neben eine pure Aufgabenaufzählung schrieb einer der Ratgeber, „sehr gut, passt“. Wenn der Arzt auf Ihr Krankenblatt schreibt. „Herr Mustermann hat Fieber“, dann ist das eine hierzu vergleichbare Angabe. Mit Fieber kann ein anderer Arzt jedenfalls nicht sehr viel anfangen. Er müsste schon wissen, wie hoch das Fieber ist. Genauso verhält es sich mit reinen Aufgabenaufzählungen - ohne Präzisierung sind solche für eine überzeugende fachliche Bewertung naturgemäß nutzlos.

## 12. Generation 50zig plus

Hier wird häufig empfohlen, nur die letzten Arbeitszeugnisse beizulegen. Der Sinn dieser Empfehlung erschließt sich mir nicht. Soll hiermit „Geld“ gespart werden? Fotokopien kosten heute doch nichts mehr. Gerade bei Älteren ist doch die bisherige Entwicklung besonders bedeutsam. Waren sie langjährig bei wenigen Arbeitgebern tätig? Sind es Arbeitnehmer, die permanent das Unternehmen gewechselt haben - und wenn ja, wie fielen die Zeugnisbeurteilungen aus und wie war ihre jeweilige Entwicklung?

## 13. Tricksen, Tarnen und Täuschen

Das ganze Tricksen, Tarnen und Täuschen, das empfohlen wird, nützt nur wenig, denn angenommen, Sie erhalten hierüber einen Vorstellungstermin, dann werden dort Ihre Angaben hinterfragt und zudem auseinandergenommen und wenn dann erkennbar wird, dass Sie bewußt getäuscht haben, war es das dann auch schon.

## 14. Überlegen Sie selbst

Ratgeber leben davon, Ihnen die tollsten Ideen zu verkaufen. Ihre Ratschläge sollen ja zumindest den Eindruck bei Ihnen erwecken, dass Sie etwas für Ihr Geld bekommen. Überwiegend vertrauen sollten Sie vor allem Ihrem „gesunden Menschenverstand“. Und das bedeutet, versetzen Sie sich immer in die Situation desjenigen, bei dem Sie etwas erreichen wollen. Was würden Sie an seiner Stelle erwarten, was würde Sie vermutlich irritieren, was würde Sie stören und was zu einer Absage motivieren? Ein Fachbuch liest man ja im Allgemeinen, um Anregungen von Menschen zu erhalten, die auf diesem Gebiet professionell tätig sind. Aber ebensowenig wie alle Ärzte Profis sind, sind auch nicht alle Berater professionell unterwegs. Manche verkaufen nur Luft.

## 1. Alle Produkte bedürfen einer klugen Vermarktungsstrategie

Es gibt viele Wege zum Erfolg. Und hierbei natürlich auch mehr oder weniger bequeme. Wer sein Profil in XING und vergleichbaren Netzwerken einstellt, wird gefunden. So die gängige Theorie. Ja aber, sagen da die erfahrenen Personalfachleute gerne. Das „ja aber“ bezieht sich auf den notwendigen Aufwand für eine erfolgreiche Suche. Vielleicht nützen kleine und mittlere Firmen diesen Suchweg. Selbst das bezweifle ich. In solchen Netzwerken tummeln sich nach meiner Kenntnis gerne Personalvermittler. Das sind meist nach Erfolg bezahlte Menschen, die als Einzelkämpfer oder auch in kleineren Beratungen ihr Glück versuchen. Personalberater finden Sie da eher selten.

## 2. Öffentlich zugängliche Netzwerke

Personalberater wissen, ebenso wie Personalmanager, dass qualifizierte Spezialisten und ungekündigte Führungskräfte ihre Profile niemals öffentlich bekanntgeben. Somit finden sich auf solchen Plattformen eher diejenigen, die erfolglos blieben. Hinzu kommt natürlich der eine oder andere Absolvent, der diesen Weg wählt.

## 3. Ihr Profil

Gleichgültig, ob Sie Ihr Profil auf Ihrer Bewerbungswebseite veröffentlichen, oder es auf anderen Plattformen einstellen, es muss ersteinmal gefunden werden. Wird es gefunden, muss es zumindest soviel Neugierde wecken, dass es gelesen wird. Wird es gelesen, muss es so informativ sein, dass Ihr „besonderer Wert“ erkannt wird. Der Leser muss mühelos erkennen, was Sie an Qualifikation tatsächlich mitbringen. Er muss zudem ohne großen Aufwand Ihre persönlichen Daten bewerten können. Sie nützen ihm nichts, wenn Sie nur in Karlsruhe arbeiten wollen, sein Klient aber in Stuttgart sitzt. Also, vergleichbar aussagekräftige Daten wie in Ihrer Bewerbung.

## 4. Ihr Service

Gewinnen wird vorrangig derjenige, der dem Suchenden das Leben leicht macht. Zwingen Sie einen Beurteiler aufwändig, Ihre Daten und Qualifikation zu eruieren, werden Sie wahrscheinlich bei diesem Personalmanager schon im Vorfeld scheitern. Denn, offensichtlich sind Sie nicht befähigt, selbst für Sie Wichtiges perfekt darzustellen. Wie werden Sie erst für andere arbeiten, wenn es Ihnen weniger wichtig erscheint?

## 5. Career Days

Bei Absolventen und Studenten in ihren letzten Semestern durchaus beliebt, die Career Days und Bonding Messen und wie sie auch noch heißen mögen. Vertreten sind ja Unternehmen, die an der Anstellung von Absolventen ein wirkliches Interesse haben. Sie suchen entweder aktuell oder wollen zunächst bei Absolventen bekannt werden, um dann später Fachleute zu bekommen. Wie so bei Messen üblich, werden Sie mit viel Informationsmaterial versorgt. Sie treffen Personalmanager unterschiedlicher Branchen und Unternehmen. Sie werden diese aber nur überzeugen, wenn Sie sich perfekt vorbereitet haben. Perfekt beinhaltet sowohl eine ordentliche Kleidung wie ein auch insgesamt gewinnendes Outfit. Das beginnt bei der Frisur und endet bei den Schuhen. Dass Sie einige überzeugende Bewerbungen zusammengestellt haben ist klar. Verteilen Sie diese nicht nach dem Gießkannenprinzip. Bewerben Sie sich nur bei den Unternehmen, die Sie wirklich interessieren. Alles andere ist für Sie wenig produktiv, da höchstens mit unnötigem Aufwand für Sie verbunden.

## 6. Ihr Eigeninserat

Eigeninserate in führenden Zeitungen kosten Geld und das Lesen der Inserate ist für Personalfachleute ziemlich aufwändig und oft wenig erfolgsversprechend. Trotzdem, ein erstklassig formuliertes Inserat kann ein erfolgreicher Weg sein. Nur mit den richtigen Schlüsselworten wecken Sie das Interesse der Suchenden. Auf unserer Website finden Sie in der Rubrik „Beispiele“ eine ganze Reihe von mir kommentierter „echter“ Eigeninserate. Von sehr gut bis wenig geeignet.

## 7. Stellenbörsen

Stellenbörsen leben von den Stellenausschreibungen der suchenden Unternehmen. Stellensuchende können überwiegend kostenlos eigene Stellengesuche aufgeben. Das Problem für Personalfachleute ist, dass viele Stellensuchende nach dem Motto handeln: Mal sehen, ob an meiner Qualifikation Interesse besteht und wenn ja, was derzeit mein Marktwert ist? Ein nettes Spiel für viele, was aber für andere Nachteile mit sich bringt, da der Wert für alle stark nach unten nivelliert wird. Stellengesuche bleiben zudem häufig stehen, obwohl eine Stelle gefunden wurde.

## 8. Die Entwicklung des „Produktwertes“

Angebot und Nachfrage regeln den Preis. Das wissen Marketingexperten ganz genau. Der Personalmarkt verhält sich hierzu identisch. Seltenes ist teuer, vor allem wenn es auch noch dringend benötigt wird. Was heute selten ist, kann morgen im Überfluss angeboten werden. Viele studieren das, was zum Zeitpunkt ihres Studiums besonders nachgefragt wird. Zwischen Start und Abschluss eines Studiums liegen aber Jahre. An sich würde das wieder für ein Studium generale sprechen. Dummerweise gibt es da keinen akademischen Grad. Je spezialisierter Sie Ihr eigenes Studium angehen, um so enger wird der Bereich, in dem Sie mit dem Fachwissen aus dem Studium tätig sein können. Zunehmend beliebt bei Unternehmen sind die Berufsakademien. Sie bilden in einem dualen System aus. Also Theorie mit regelmäßigen Praxiszeiten. Die Ausbildungsphasen in einem Unternehmen entsprechen einer qualitativ besonders anspruchsvollen Ausbildung. Bei einem solchen dualen Studium ist die Einstellung nach erfolgreichem Abschluss im ausbildenden Unternehmen relativ sicher. Aber es besteht auch eine enge fachbezogene Bindung an dieses Unternehmen, da vieles von dem was Sie lernten auf dieses Unternehmen zugeschnitten ist.

## 9. Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt

Im Herbst 2008 lud das Wirtschaftsministerium im Land Baden-Württemberg einige Personalberater zu einem Erfahrungsaustausch ein. Es ging um die Frage, wie bekommen wir benötigte Fach- und Führungskräfte nach Baden-Württemberg? Nur wenige Wochen später bauten viele Unternehmen bereits massiv Stellen ab. Nur wenige suchten dann noch, die vorher so dringend benötigten Qualifizierten. Soweit zur Voraussicht unserer Politiker. Unternehmen konnten nicht erkennen, welche Risiken vor allem die großen Banken mit Zertifikaten aufgebaut hatten. Die Politiker hingegen sind in den Bundes- und Landesbanken reichlich vertreten. Als Nichtfachleute interessierten sie sich wohl mehr für die Aufsichtsratsstaniemen. Es gibt naturgemäß einige Bereiche, in denen seit Jahren ein großer Mangel herrscht. Aber auch hier gibt es einen stetigen Wandel. In der Zeit des Jahrtausendwechsel suchten alle händeringend SAP-Spezialisten - und heute, na gut, Können sind nach wie vor begehrt, aber viele der „ein klein bisschen Können“ sind heute megaout. Kurzfristige Arbeitsmarktprognosen unterliegen somit vielen Unwägbarkeiten.

## 10. Die Statistik lügt (nie)

Wer die Statistiken des Statistischen Bundesamts ernsthaft studiert erkennt schnell, daß für hochqualifizierte Bewerber höchst wonnige und sonnige Zeiten anbrechen. Der noch vorhandene statistische Bauch der heute 40 bis 50-jährigen schiebt sich sukzessive in das Rentenalter. In der nachfolgenden Generation findet ein massiver Rückgang statt. Deutschland stirbt langsam aus, könnte man hieraus fast schließen. Natürlich setzen unsere Politiker auf eine hohe Zuwanderung. Die findet auch statt. Aber in welchem Umfange besitzen Migranten die benötigten Qualifikationen? Überwiegend sind sie doch keinesfalls ausreichend qualifiziert und stellen somit ein weiteres Sozialhilfepotenzial und kein Potenzial für den Arbeitsmarkt dar. Die Migrationspolitik ist, höflich formuliert, gescheitert. Die Politik hat versagt. Selbst eine steigende Produktivität der Unternehmen kann die schrumpfende Entwicklung der Erwerbstätigen nicht ausgleichen. Werke werden somit ins Ausland verlagert und neue dort gebaut, wo der Arbeitsmarkt besser aussieht. Allerdings verlagern auch die ersten schon reumütig retour. Es ist wie im Urlaub, auch in der Ferne ist nicht alles Gold was glänzt. Noch verfügt Deutschland über benötigte Fachkräfte. Mit anziehender Konjunktur ändert sich das schnell.

## 11. Man begehrt nur, was man sieht

Im Supermarktregal greifen wir eher nach Produkten in Fächern, die für uns gut erreichbar sind. Ladenbesitzer wissen das und positionieren dort die Produkte, an denen sie am meisten verdienen. Also überwiegend Artikel mit hohen Preisen. Talente unter unseren Politiker warten ja, wie sie immer behaupten, auf den „Ruf“. Erst wenn ihre Parteifreunde sie „rufen“, bewerben sie sich angeblich für ein Amt. Die Wahrheit ist banaler. Sie nutzen die Wirkung des „Echos“ und rufen sich selbst. Und das gilt auch für Sie als Bewerber. Wer auf den „Ruf“ wartet, wartet vergeblich. Sie müssen dort präsent sein, wo Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter suchen. Und es reicht nicht, nur präsent zu sein. Sie müssen sich auch selbst als „Produkt“ erstklassig vermarkten. In der Produktwerbung spricht man vom AIDA-Prinzip. Sie müssen auf sich aufmerksam (Attention) machen. Dann Interesse (Interest) wecken. Und erst wenn der dringende Wunsch, Sie zu besitzen, also „Desire“ besteht, können Sie auf eine Aktion (Action) hoffen. Sprich, Sie werden dann auch eingestellt.

# So prüfen Sie das Betriebsklima

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

Ich möchte Ihnen nachfolgend einige Warnsignale nennen:

## 1. Vorsitzender

Auf dem Briefbogen steht der Name des Vorsitzenden in übermäßigem Abstand zu den weiteren Vorständen / Geschäftsführern.

Bewertung: Personenkult, überheblicher und oft engherziger Vorsitzender.

## 2. Geschäftsleitung

Namen von Geschäftsleitungsmitgliedern werden im Gespräch so erwähnt, dass diese überhöht werden - es ist eher Furcht als Respekt erkennbar.

Bewertung: die Herren des Olymps - Göttern gleich.

Risiken aus beiden Fällen für Sie: Herren dieser Art erwarten, dass ihre Befehle kritiklos ausgeführt werden. Ihnen unterstellte Führungskräfte bleiben nur im Unternehmen, wenn sie sich mit diesen Verhaltensweisen identifizieren können.

Auf Sicht ergibt sich eine Führungsmannschaft, die nach oben buckelt und nach unten tritt.

## 3. Briefstil

Den Geist eines Unternehmens erkennt man oft schon am Briefstil.

Prüfen Sie, ob die Einladung einen sympathischen Eindruck vermittelt.

Rückschlüsse können Sie oft auch aus der gewählten Art des Briefdesigns ziehen.

## 4. Wetterzonen

Wenn Ihr zukünftiger Chef spricht, sollten Sie darauf achten, wie sich die anderen Gesprächsteilnehmer verhalten.

Dieser Check sollte auch die Körpersprache mit einbeziehen.

Alarmzeichen: Verkrampfen sich die anderen Teilnehmer oder unterbricht sie der Vorgesetzte, wenn sie etwas sagen, was ihm nicht passt?

Wie ist sein Verhalten gegenüber den hierarchisch tiefer angesiedelten Führungskräften?

Oder gar den Menschen, die dem Anscheine nach unwichtig sind?

Gefühle, kann man fühlen, gleichgültig ob diese positiv oder negativ sind.

# So prüfen Sie das Betriebsklima

4

Zum Unternehmen

5

## 5. Organisatorische Abläufe

Wird mangelhafte Organisation durch barsche Anweisungen korrigiert?

Vermittelt das Ganze den Eindruck, dass man nicht offen miteinander kommuniziert?

## 6. Besprechungszimmer

Ich war in Besprechungszimmern, wo ich der Auffassung war, es wäre ein Pausenraum für den schnellen Imbiss.

Andere waren so vornehm, dass man sich kaum zu setzen traute.

An der Wertigkeit können Sie den Stellenwert des Interviewers ebenso erkennen, wie auch den Wert, den ein Unternehmen seinen Mitarbeitern beimisst.

## 7. Bewirtung

Gastfreundschaft ist Führungsstil. Keine Getränke entsprechen nicht Sparsamkeit, sondern einem Mangel an Wertschätzung Besuchern und Mitarbeitern gegenüber.

## 8. Betriebsrundgang

Sehen Sie sich die Arbeitsplätze genau an.

Sind diese liebevoll gestaltet, auch wenn der Raum vielleicht beengt ist.

Handelt es sich um „Legehennenhaltung“, in denen lediglich Arbeitsleistung erwartet wird.

Wie ist das Mobiliar, die Bildschirme und sonstige Arbeitsmittel?

## 9. Pforte

Der Empfang an der Pforte und die Zuweisung eines Parkplatzes

sagt oft sehr viel über den Unternehmensstil aus - ebenso die Parkplatzbeschilderung.

Besteht die Parkplatzbeschilderung nur aus dem Schild „Kundenparkplatz“,

können Sie daraus schließen, dass sonstige Besucher keinen großen Stellenwert besitzen.

## 10. Warnfarben

Als Berater habe ich sicherlich mehr Unternehmen in der Tiefe kennen gelernt, als dies den meisten Menschen möglich ist und meine Eindrücke haben sich immer wieder als Erfahrung bestätigt: So wie giftige Insekten und Tiere Warnfarben besitzen, so finden Sie die Warnsignale auch in Unternehmen. Sie müssen nur „hingucken“.

# Was Sie als Standard erwarten dürfen

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Wenn Sie einen Personalmanager anrufen

Sie dürfen erwarten, freundlich behandelt zu werden, auch wenn Ihr Ansprechpartner gerade wenig Zeit hat und selbst unter Streß steht. Werden Sie unhöflich abgewiesen ist das Unternehmensstil und Sie können hieraus Ihre eigenen Rückschlüsse ziehen. Manche Unternehmen vergessen, dass Bewerber sowohl Menschen als auch Kunden sind.

## 2. Wenn Sie sich bewerben

Sie dürfen erwarten, dass Sie in einer angemessenen Zeit eine Antwort erhalten. Die angemessene Zeit richtet sich auch danach, ob gerade Urlaubszeiträume sind. Personalmanager beziehen ja die Fachabteilung mit ein und wenn nur einer der im Verfahren Beteiligten Urlaub hat, kann es zu mehrwöchigen Verzögerungen kommen. Normalerweise üblich sind 2-3 Wochen. Zwischenbescheide erfolgen immer seltener. Wurden Sie als A-Bewerber selektiert erhalten Sie eine Einladung. Als C-Bewerber eine Absage - Pech haben oft B-Bewerber, das sind solche, die nachrücken können. Wenn es länger dauert, kann es also der Fall sein, dass Sie noch zum Zuge kommen.

## 3. Wenn Sie zur Vorstellung eingeladen werden

### 3.1 Empfang

Wenn Sie sich an der Pforte melden, dürfen Sie erwarten, dass Sie angemeldet sind. Von Ausnahmen abgesehen, dürfen Sie erwarten, dass Sie im Werk parken dürfen. Sie dürfen erwarten, dass Sie abgeholt werden - es sei denn, der Weg ist sehr einfach. Sie dürfen erwarten, dass man Sie in ein Besprechungszimmer führt. Im Besprechungszimmer dürfen Sie erwarten, dass Ihnen ein Getränk angeboten wird.

### 3.2 Interview

Sie dürfen erwarten, dass man pünktlich beginnt. Grundsätzlich dürfen Sie erwarten, dass man Sie ernst nimmt und natürlich auch, dass man Sie als Besucher höflich behandelt.

### 3.3 Reisekosten

Als Absolvent oder in unteren Einkommensbereichen dürfen Sie erwarten, dass man Sie auffordert Ihre Reisekosten abzurechnen. Barzahlung ist unüblich.

# Was Sie als Standard erwarten dürfen

4

Unternehmenssitz

5

## 3.4 Verabschiedung

Nach dem Gespräch dürfen Sie erwarten, dass man Sie ordentlich verabschiedet und dass man Ihnen sagt, wann und wie es weitergeht.

Sie dürfen erwarten, dass Sie wiederum zum Empfang begleitet werden.

## 3.5 Was Sie nicht erwarten dürfen

Eine Werksführung dürfen Sie im ersten Gespräch nicht erwarten.

Ebenso wenig, dass man Ihnen im ersten Gespräch den Arbeitsplatz zeigt.

Sie werden auch kaum mit zukünftigen Kollegen bekannt gemacht werden.

## 4. Nach dem Interview

Sie dürfen davon ausgehen, dass man Ihnen signalisiert, wie die Fortführung aussehen wird. Das kann schon im Interview erfolgen oder kurzzeitig danach durch einen Brief. Erfolgt die Fortführung unbegründet eine längere Zeit nicht, gibt es wahrscheinlich einen Kandidaten, der als besser passend eingestuft wurde. Kommt eine Vereinbarung mit diesem nicht zustande, haben Sie gute Chancen, dass das Gespräch mit Ihnen weitergeführt wird. Sie sollten sich hierdurch auch keinesfalls als zweite Wahl fühlen. Denn „besser passen“ ist kein Werturteil über Ihre fachliche Qualifikation und ebensowenig über Ihre Sozialkompetenz.

## 5. Vertragsverhandlungen

Sie dürfen nicht erwarten, dass Sie einen Vertrag erhalten, der den üblichen Vereinbarungen nicht entspricht. Sie dürfen aber erwarten, dass die Verhandlung zügig abgeschlossen wird und dass man hierbei gleichzeitig Ihren Einstieg im Unternehmen detailliert bespricht. Die Art der Einarbeitung beispielsweise.

## 6. Konsequenzen

Missachtet ein Unternehmen mehrere Punkte, sollten Sie sich eine Mitarbeit reiflich überlegen - denn dies ist dann Unternehmensstil. Und wer seine Bewerber schlecht behandelt, behandelt auch seine Mitarbeiter nicht optimal. Warnsignale kann man erkennen, wenn man darauf achtet und man sollte sie ernst nehmen, wenn man letztlich nicht in diesem Unternehmen scheitern will.

## 1. Absage auf Basis Ihrer schriftlichen Bewerbung

Wenn Sie den Anforderungen der Stelle entsprachen und Ihre Darstellung perfekt war, könnte es an der Vielzahl der Bewerbungen gelegen haben - ein Nachhaken ist zwecklos. Eine Absage bedeutet aber nicht, dass Sie für dieses Unternehmen grundsätzlich wenig oder gar ungeeignet sind. Absagen beziehen sich lediglich auf die Position, für die Sie sich beworben haben. Eine andere Position beim gleichen Fachvorgesetzten oder gar bei einem anderen Manager ergibt auch stets andersartige Anforderungskriterien. Selbst eine spätere erneute Bewerbung auf dieselbe Position ist durchaus möglich.

## 2. Absage nach Telefoninterview

Auch im Telefoninterview sind meist noch mehrere Kandidaten in der Auswahl, so dass auch hier die Gründe darin gelegen haben könnten, dass es besser Geeignete gab. Im Telefonat sollten Sie immer auf die Signale achten, die Ihnen Ihr Gesprächspartner gibt. Hier können Sie erkennen, wo er Probleme mit Ihrer fachlichen Qualifikation oder der Erfüllung der sonstigen Anforderungskriterien hat.

Eine Absage bedeutet aber nicht, dass Sie sich nicht später erneut bewerben dürfen. Viele Bewerber sind ja davon überzeugt, dass eine Absage generell das Aus bedeutet. Ein Unternehmen besteht aber aus vielen Entscheidern und nicht jeder beurteilt nach denselben Maßstäben. Last not least spielt auch hier die Tageskondition eine Rolle. Das kann sowohl die des Beurteilers als auch Ihre sein. Nicht immer ist man top drauf.

## 3. Absage nach persönlichem Interview

Wiederum vorausgesetzt, dass Sie keine taktischen Fehler begangen haben, am Schluss kann es nur einen geben - hier könnte Nachhaken sinnvoll sein:

- a) Wenn Sie nachhaken, sollten Sie dies telefonisch tun.
- b) Falls Sie taktische Fehler gemacht haben, wird man Ihnen dies meist nicht sagen.
- c) Eine ehrliche Information bekommen Sie im Regelfall allerhöchstens dann, wenn Ihre Gehaltsforderung zu hoch war.

In der Praxis habe ich es schon häufiger erlebt, dass man bereits abgesagte Kandidaten erneut für diese Position anspricht. Fachlich waren Sie ja geeignet, sonst wären Sie nicht eingeladen worden. Einer passte halt scheinbar noch besser.

## 4. Ihre Unterlagen

Sofern Ihre Unterlagen nicht zurückgeschickt werden, fordern Sie diese nicht an, denn es könnte eine erneute Chance zu einem späteren Zeitpunkt bedeuten. Gerade „ehrliche“ Unternehmen lassen Bewerber ungern warten und sagen deshalb häufig auch recht früh ab - und dann gibt es plötzlich eine Störung mit dem ausgewählten Kandidaten und das Ganze beginnt dann nochmals. Grundsätzlich empfehle ich immer, bewahren Sie Ihre Contenance, bleiben Sie sachlich und bedanken Sie sich ausdrücklich bei den Beteiligten. Man trifft sich im Leben mehrfach. Nach zwanzig Jahren in Executive Search habe ich das so häufig erlebt, wie ich es niemals für möglich gehalten hätte.

## 5. So bewerben Sie sich erneut

Erhielten Sie eine Absage, weil ein anderer noch besser passte, schreiben Ihnen die meisten Unternehmen, dass Sie sich später erneut bewerben dürfen. Fielen Sie aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen durch, fehlt dieser Hinweis und eine Bewerbung bei den gleichen Entscheidern macht dann eher keinen Sinn mehr. Aber wie schon mehrfach erwähnt, das gilt nur für diese Stelle und die Entscheider hierfür. Ein anderer Personalreferent ein anderer Fachmanager beurteilt Sie anders.

## 6. Verbesserungspotenzial

Jeder Bewerber ist davon überzeugt, dass er in seiner schriftlichen Bewerbung und erst recht während der Vorstellung alles optimal gemacht hat - leider ist dem nicht immer so. Selbst die Bewerbungen von Profis - also von Personalmanagern, kaufmännischen Leitern oder gar die von Geschäftsführern sind häufig genug alles andere als professionell. Besonders Personalmanager erkennen bei anderen sekundenschnell Unstimmigkeiten - mit einer Ausnahme, der Bewertung ihrer Unterlagen und Person, da sind sie oft blind. Hier hilft nur ein professionelles Interview mit einem Profi, dessen Auftrag es ist, Ihnen frei von Rücksichtnahmen gemachte Fehler aufzuzeigen.

## 7. Gleichbehandlungsgesetz

Durch dieses Gesetz werden die Unternehmen gezwungen, Ihre Absagen noch neutraler zu halten, da sie ansonsten Klagen wegen Diskriminierung riskieren.

## 1. Arbeitgeberwechsel sollten strategisch erfolgen

Nicht nur die Zeit, sondern „alles bewegt sich fort und nichts bleibt“, erkannte Platon. Auch Menschen verändern sich. Manche Führungskraft wechselt nur ihren Arbeitgeber, da sie sich noch daran erinnert, wie problemlos sich ihr letzter Wechsel vollzogen hat. Man gewährte ihr genügend Zeit und jegliche erdenkliche Hilfe bei der Einarbeitung. Die Zeiten haben sich gewaltig verändert, wer heutzutage als Führungskraft wechselt, hat oft noch nicht einmal die berühmten „100 Tage“, die unseren Politikern zustehen. Politiker fallen weich in ihre Netzwerke plus ihre Landes- oder Bundestagsmandate. Gescheiterte Manager fallen hart. Da hilft auch eine Abfindung nicht darüber hinweg. Massive Selbstvorwürfe, weil sie die neue Position nicht genügend hinterfragt haben. Verzweiflung, wenn sie erkennen, dass sie über ihre Selbstüberschätzung scheiterten. Schuldgefühle gegenüber ihrer Familie, die sie erneut aus ihrem Umfeld reißen müssen.

## 2. Wir wählen ab, nicht neu

Viele Stellenwechsel werden vollzogen, da wir auf „Biegen und Brechen“ weg wollen. Wir wählen unseren Arbeitgeber ab. Warum? Das kann mannigfache Gründe haben. Der Frust staut sich an, bis viele sogar kündigen, ohne eine neue Stelle zu besitzen. Sie überschätzen sich selbst, da sie ja sehr erfolgreich in ihrer Aufgabenstellung sind. Häufig erkennen sie nicht einmal, dass ihr Anteil am Erfolg mit der Geringste war. Ihre Kollegen, ihre Mitarbeiter und viele andere mehr trugen zu dem Gelingen bei. Sie reiben sich an ihrer Aufgabe und an sich selbst auf. Jeder andere Arbeitgeber erscheint ihnen im rosigensten Licht. Was sie besitzen, erkennen und schätzen sie nicht.

## 3. Jeder Zeitdruck bedeutet Stress

Keiner verfolgt die Entwicklung des Arbeitsmarktes solange er „fest im Sattel sitzt“. Noch weniger wird die Entwicklung in Frage kommender Unternehmen beobachtet. Wer aus Frust gekündigt hat, steht so unter Druck, dass er kurzfristig handeln muss. Unter hohem Druck handelt er unüberlegt und akzeptiert den erstbesten und somit selten den optimal zu ihm passenden Arbeitgeber. Auch wer sich aus ungekündigter Stellung, aber dem Druck wegzuwollen bewirbt, wartet nicht genügend lange ab. Die wirtschaftliche Entwicklung weder der Branche noch des zukünftigen Arbeitgebers werden unter die Lupe genommen. Auch Wohnortgegebenheiten interessieren kaum.

## 4. Es lockt der Titel und mehr Geld

Fast jeder möchte beeindrucken. Wir Männer noch viel mehr als die Damenwelt. Warum bezahlen Menschen für falsche „Dokortitel“? Warum lassen sich manche sogar adoptieren? Natürlich nur von verarmten Adelligen aus den besten Kreisen. Bietet uns ein Unternehmen einen beeindruckenden Titel und ein höheres Salär, werfen wir alle Bedenken über Bord. Dollarnoten glitzern hierfür in den Augen. Die Bezahlung sei ihnen nicht das Wichtigste, tönen doch viele, die dann als erste ausschließlich aufgrund der Bezahlung den neuen Arbeitsvertrag unterzeichnen. Arbeitsplatzsicherheit, Branchenentwicklung, alles interessiert dann nicht mehr.

## 5. Der Strohalm

Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten greifen, wie Ertrinkende nach allem, was sie retten könnte. Der erfolgreiche Manager von der Konkurrenz soll es richten. Diesem wird ein derart überwältigendes Angebot gemacht, dass er nicht nein sagen kann. Sofern er das Unternehmen rettet, war er das viele Geld wert, wenn nicht, kommt es darauf dann auch nicht mehr an. Die extreme Schieflage wird ihm natürlich so verkauft, dass es schon ein bisschen kriselt, das wäre aber für einen Könnner wie ihn, kein Problem.

## 6. Jeder Wechsel kostet Kraft und Geld

Ein Arbeitgeberwechsel bedeutet im Allgemeinen ein höheres Gehalt. Selbst Arbeitslose sind ja oft nur dann bereit, eine neue Stelle anzutreten, wenn das Gehalt stimmt. Halten wir den Anstellungsvertrag in Händen, verkünden wir der staunenden Familie, wie erheblich wir unser Einkommen aufbesserten. Wir sonnen uns im Lichte des Erfolgs. Was hierbei häufig unterbleibt ist die Gegenrechnung. Welche Aufwände entstehen uns? Der Umzug kostet weitaus mehr Geld, als uns vom neuen Arbeitgeber erstattet wird. Die Küche passt nicht mehr. Und wenn schon, dann richten wir uns doch ganz neu ein. Die Eingewöhnung und diverse Ab- und Anmeldungen kosten uns viel Zeit und Kraft.

## 7. Der aufstiegsorientierte Wechsel

Sinnvoll hingegen ist stets der strategisch geplante, aufstiegsorientierte Stellenwechsel. So ein Wechsel steht keinesfalls unter Zeitdruck. Er erlaubt ausführliche Recherchen. Nur wer langfristig denkt erreicht große Ziele. Viele kurven doch nur hektisch herum.

## 8. Anforderungen an die Branche

Ein Branchenwechsel kann, beispielsweise bei Personalmanagern, vorteilhaft sein. Im Allgemeinen sollten Sie aber in der Branche bleiben, sofern sie zu Ihnen passt. Auch Branchen haben ja so einen gewissen „Stallgeruch“, den man auch annimmt. Branchenwechsel machen dann Sinn, wenn Sie Ihren fachlichen Horizont erweitern. Keinen Sinn machen Branchenwechsel, wenn Sie jedes Mal quasi bei „0“ anfangen.

## 9. Anforderungen an das Unternehmen

Das von Ihnen gewählte Unternehmen bestimmt Ihren zukünftigen Weg entscheidend. Waren Sie viele Jahre erfolgreich im Mittelstand tätig, ist der Wechsel in Firmen eines Konzerns wenig problematisch. Nur das Berichtswesen fordert Sie besonders heraus. Langjährig in Konzernzentralen erfolgreich tätige Manager bekommen häufiger Probleme, wenn sie in den Mittelstand wechseln möchten, denn hier ist die Welt schon eine andere.

## 10. Anforderungen an Ihren zukünftigen Chef

Bevorzugen Sie einen kooperativen Führungsstil, wollen Sie auch so geführt werden. Achten Sie deshalb sehr darauf, welchen Stil Ihr zukünftiger Vorgesetzter praktiziert. Sie, Ihr Vorgesetzter und auch der Stil des Unternehmens müssen zusammenpassen. Ein besonderes Konfliktthema stellt auch häufig die Delegation von Aufgaben dar. Hier gibt es sehr unterschiedlich strukturierte Vorgesetzte und nicht jeder hiervon überlässt Mitarbeitern, außer der Arbeit der Ausführung, auch Entscheidungsfreiheit. Manche entscheiden alles im Detail und delegieren dann vorwiegend das Scheitern.

## 11. Erfordernisse aus dem Wechsel des Unternehmens

Bei einem Stellenwechsel geben wir erhebliches von unserem erworbenen Wert auf. Dieser Wert bezieht sich ja besonders auf die Position im jetzigen Unternehmen. Man arbeitet in einem eingespielten Team. Der Vorgesetzte kennt einen bestens. Das beinhaltet Ihre Stärken und Schwächen. Ihr Vorgesetzter wird Sie kaum absichtlich „ins Messer laufen lassen“, denn Ihr Misserfolg würde auf ihn ebenfalls zurückfallen. Bei einem neuen Arbeitgeber müssen Sie diesen Prozess vollständig neu durchlaufen. Es kann lange dauern, bis Sie sich hinsichtlich aller Anforderungen so angepasst haben, dass Sie wieder eine vergleichbare Leistung und damit auch Effizienz erbringen können.

# Überlegungen vor einem Stellenwechsel

4

Zum Unternehmen

5

## 12. Formulieren Sie vorab schriftlich Ihre Anforderungen

Wie sollte Ihr Chef delegieren? Was passiert, wenn er Ihnen plötzlich zuviel zumutet? Beziehen Sie hier auch mit ein, was Sie in Ihrer heutigen Aufgabe unzufrieden macht. Warum wollen Sie überhaupt wechseln? Was darf nicht gegeben sein, damit Sie nicht wieder enttäuscht werden? Nehmen Sie Ihre Fragen mit in das Vorstellungsgespräch.

## 13. Personalmanager lassen Sie bei der Auswahl mitwirken

Eine beliebte indirekte Form ist die Frage nach Ihren Schwächen und Stärken. Was Sie hier nennen, gibt Aufschluss über das, was Sie mögen und nicht mögen, denn stark ist man vorwiegend nur in dem, was man selbst gerne wahrnimmt. Die Frage nach den Schwächen übergehen ja die meisten generös oder betonen alternativ ihre Ungeduld, die sie noch besser in den Griff bekommen müssten. Nach Meinung der Bewerber ist das natürlich eine Stärke, da sie vorandrängen.

## 14. Scheitern über unzureichende Information

Personalberater machen es sich zu einfach, wenn sie häufig als Gründe des Scheiterns vieler Führungskräfte mangelnde Recherchen benennen. Denn wer müsste denn die Führungskraft über Branche und Situation des Unternehmens umfassend informieren? Das gilt natürlich auch für die Personalmanager, wenn diese Kritisches verschweigen.

## 15. Die Delegation der Schuld

Der US-amerikanische Ingenieur Edward A. Murphy ist der rechtmäßige Urheber von Murphys Gesetz, das besagt, dass in komplexen Systemen Fehlerquellen stecken und über menschliches Versagen mindestens auch ein gravierender Fehler auftritt. Ein besonders komplexes System stellt die Selektion in der Personalbeschaffung dar. Die Unternehmenskultur, das Klima in der Abteilung, selbst einzelne von diesem abweichende Kollegen, alles kann dazu führen, dass eine Entscheidung fehlerhaft war. Der Neue scheitert, indem er das Handtuch wirft, oder vom Betrieb entlassen wird. Oft reicht hierfür sogar ein Missverständnis aus. Oder einer mobbt Sie ganz gezielt. Auf jeden Fall, Sie haben mitgewirkt, also sind Sie an Ihrem Scheitern auch mitschuldig. Allein schon deshalb fragen Personalmanager gern: „Welche Anforderungen stellen Sie an Ihren zukünftigen Arbeitgeber?“ Ja, nichts geschieht ohne Hintergedanken.

## 1. Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance

Das gilt auch für Unternehmen. War der erste Eindruck eines Bewerbers schlecht, wird der sich in diesem auch später nicht mehr erneut bewerben. Das Unternehmen ist für ihn megaout - und das gilt auch dann, wenn das Unternehmen ihn benötigt, zum Beispiel als Kunde. Manche Personalmanager behandeln Bewerber als Bittsteller.

## 2. Interviewer, so unterschiedlich wie alle Menschen

Bewerber werden üblicherweise von einem Personalmanager und dem zukünftigen Fachvorgesetzten interviewt. Diese möchten herausfinden, welcher der Bewerber sich am besten für die ausgeschriebene Position eignet. Die Selektionskriterien orientieren sich natürlich auch an der Unternehmenskultur, dem Unternehmensstil. Interviews entsprechen in einem gut geführten Unternehmen niemals einem Verhör.

## 3. Frustrierte Mitarbeiter

Auch in modernen Glaspalästen finden sich oftmals enttäuschte Mitarbeiter, die sich frustriert durch den Betriebsalltag und somit durch ihr Leben quälen. Die, die es rechtzeitig erkannten, traten erst gar nicht in solche Unternehmen ein, oder haben diese, wenn sie diesen Fehler begingen, schnellstens wieder verlassen. Geblieben sind Menschen, die am Arbeitsmarkt wenig oder nicht benötigt werden, sowie diejenigen, die nicht umziehen können, da ihre Kinder noch die Schule besuchen oder ihr/e Lebenspartner/in durch den ausgeübten Beruf regional fest gebunden ist. Auch wer sich durch den Neubau eines Hauses oder den Erwerb einer Wohnung hoch verschuldet hat, wird es sich reiflich überlegen, ob er das Risiko eingehen kann.

## 4. Der Unternehmensstil

In verbindlichen Führungsrichtlinien steht genau, wie die Mitarbeiter zu führen sind. In den 10 Geboten steht das, was den Menschen als Todsünde streng untersagt ist. Jeder sündigt nach Belieben. Und die Führungsrichtlinien interessieren auch nicht alle. Achten Sie darauf, wie selbstsicher sich die Mitarbeiter im Unternehmen verhalten. Wirken sie geborgen? Fühlen sie sich zu Hause? Oder leisten sie nur Frondienste? Ich weise Sie häufiger auf Warnzeichen hin. Es gibt wirklich fantastische Unternehmen, aber es gibt auch manche, die sich lediglich „toll“ fühlen ohne es tatsächlich zu sein.

## 5. Stellenangebote ohne Ende

Werden ständig Stellenanzeigen geschaltet, kann es sich hierbei um ein schnell wachsendes Unternehmen handeln. Checken Sie was in der Branche vor sich geht. Es kann aber auch sein, dass dort die Mitarbeiter mit den Füßen abstimmen. Wer fluktuieren kann, fluktuiert so schnell er kann. Es kann aber auch sein, daß nur ein Fachbereich ständig neu sucht. Da gibt es dann ein Führungsproblem. Wenn Rauch aufsteigt, sollte der Rauchmelder aufheulen. Achten Sie besonders auf mögliche Brandherde in dem Unternehmen, bei dem Sie sich bewerben.

## 6. Selbst ist der Mann / Frau

Das angebotene Gehalt scheint ok. Der angebotene Arbeitsplatz ist entsprechend der Funktion ausgestattet. Nur, es gibt niemanden, der Ihnen die Arbeit abnimmt. Hier arbeiten die Führungskräfte 12 Stunden am Tag und das am besten 6 Tage lang. Mitarbeiter kosten Geld. Da soll doch die Führungskraft selbst „Hand anlegen“. Strunk in Köln, heute Bosch, wurde vom Inhaber selbst aufgebaut. In diesem Familienunternehmen hing am Schwarzen Brett ein Aushang, der es den Abteilungsleitern untersagte, selbst mehr als vier Stunden täglich sachbearbeitend mitzuarbeiten. Ein kluger Mann, der Herr Strunk. Das war allerdings vor einigen Jahrzehnten. Natürlich benötigen Führungskräfte dank Informationstechnologie manche Dienstleistung heutzutage nicht mehr. Trotzdem sollten sich die Unternehmen fragen, ob die besonders Qualifizierten delegierbare Arbeiten selbst verrichten sollten. Denn, wer selber „schafft“ verliert die Orientierung. Er denkt nur noch an das Abarbeiten dringend zu erledigender Vorgänge. Für Ablaufoptimierungen bleibt ihm ebensowenig Zeit wie für weitblickende Strategien und durchdachte Taktiken.

## 7. Elitäre Unternehmen

Der Ton ist stets sehr leise. Jedenfalls unterhalb der Geschäftsführungsetage. Die Kleidung entspricht ebenso wie die Mitarbeiter optisch höchsten Ansprüchen. Alles wirkt wie ausgeschleckt. Als würde hier keiner im Schweiß seines Angesichts banaler Routinearbeit nachgehen. Allerdings sitzen tief unten in den Katakomben diejenigen, die nicht zu den Herausgehobenen gehören. Die fleißigen Arbeiter. Nicht Elitäre werden hier niemals die Leiter des Erfolgs nach oben klettern können.

## 8. Konservative Unternehmen

Alles ist gediegen. Zweckbauten statt Prunk. Eine einfache, solide Büroausstattung. Die Computer sind nicht unbedingt die modernsten. Aber anforderungsgerecht. Nur, wenn man in die Produktionshallen geht erlebt man eine Überraschung die Bearbeitungsmaschinen vom Modernsten. High-tech wohin man schaut. Die Mittel flossen nicht in die Show, sondern in das, was wertschöpfend ist. Die Mitarbeiter wirken grundsolide, wie die Hallen und Räume, in denen sie arbeiten. Man investiert nur das, was man besitzt, das ist die Philosophie.

## 9. Dynamische Unternehmen

Die Computerbranche hat es vorgemacht. Die Internetbranche hat es getoppt. Heute Tellerwäscher, morgen Millionär - und einige schafften es zum Milliardär. Aber auch hier gilt, nur was auf marktfähigen Produkten beruht, wächst langfristig. Die Schaumblasen, die viele als festen Boden sahen, tragen kein Unternehmen. Fantastisch ist es, in wachsenden Unternehmen zu arbeiten, die auf festem Boden längerfristig stetig wachsen. Hier können Sie gestalten und mitwirken, nicht das Vergangene muss weitergeführt werden. Neues ist immer erwünscht. Experimentierfreude, die Freude am eigenen Können, der sichtbare Erfolg. Vorwärtskommen, ohne abwarten zu müssen, bis der Vorgänger in Pension geht. Aufgaben an sich reißen zu können, ohne dass ein anderer auf Besitzstände pocht. Keine Stellenbeschreibungen, dafür aber die Freiheit selbst zu denken und aktiv zu handeln, zumindest solange, wie das, was Sie tun, erfolgreich ist und bleibt.

## 10. Statische Unternehmen

Es ist wie in der Kirche. Nichts verändert sich. Der Glaube besteht ewig, auch wenn Widersprüche längst erwiesen sind. Der Papst ist unfehlbar, immer. Langsam geht es rückwärts. In der Kirche treten die aus, die nicht alles glauben. In Unternehmen sind es vorwiegend diejenigen, die etwas verändern möchten. Bequem lebt, wer sich in unter diesen Umständen einrichten kann. Fügsame! Unbequem lebt, wer mit Grausen sieht, wie das Schiff in den Stromschnellen zu kentern droht und der tödliche Wasserfall sich immer schneller nähert. Beamte sind gefragt, jedoch keine leistungsorientierte, mitdenkende Menschen.

## II. Konzerne

Auch Großes besteht aus Kleinem. Konzerne bestehen oft aus vielen Einzelfirmen, die überschaubar sind und die exzellent geführt sein können. Trotz Berichtswesen. Konzerne bieten viele Vorteile. Man kann im Konzern wechseln ohne zu fluktuieren. Man lernt das Berichtssystem großer Unternehmen kennen. Und man lernt wie so etwas sowohl funktioniert als auch nicht funktioniert. Man erkennt scheinbar unnötig Kosten Verursachendes, das aber nötig ist, da auch große Schiffe und Konzerne nur von einem Kapitän geführt werden. Auch wenn viele Schiffsoffiziere mitsprechen, mithandeln und in ihren Ressorts mitentscheiden. Viele Hierarchien, auch wenn schon lange der Trend besteht, in der Führung schlanker zu werden. Sicherheit, zumindest in der Vergangenheit, denn kommt ein Dickschiff ins Straucheln, ist es genauso gefährdet wie jeder kleine Mittelständler. Fast, denn oft hilft die Politik, denn es gilt ja Arbeitsplätze zu erhalten. Wählerstimmen natürlich ebenso.

## 12. Großunternehmen

Wirken vergleichbar zu Konzernen, sind aber meist überschaubarer und somit auch leichter zu steuern. Großunternehmen waren oft früher Mittelständler. Mit dem richtigen Produkt und einer soliden Arbeitsweise wuchsen sie heran. Ideale Ausbildungsstätten für Absolventen, die ihr Handwerk richtig lernen wollen. Hier treffen Sie auf professionelle Führungskräfte, von denen sich vor allem bei den Mittelständlern mit weniger als 300 Mitarbeitern nur wenige finden lassen.

## 13. Mittelständler

Für die Macher ideal. Hier zählt die Leistung jedes Einzelnen. Wer nicht mitmachen will oder kann, scheitert beim Mittelständler schnell. Inhaberfamilien stellen oft über Generationen hinweg Geschäftsführer, die dem Unternehmen verbunden sind. Nichts für Strategen, die gerne in großem Maßstab planen und denken wollen.

## 14. Sie haben keine Zeit für Fehlgriffe

Es klingt nicht schlimm, wenn jemand sagt er habe sich vertan. Falsch entschieden. Bei der Wahl seines Unternehmens ist es allerdings wie in der Partnerwahl, solche Fehler kosten nicht nur viel Geld und Kraft. Sie rauben Lebensfreude.

# Zu welchem Unternehmenstyp passen Sie?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Es gibt keine schlechten Unternehmen

Erstaunlich für Sie, da ich Ihnen ja auch durchaus Problematisches aufgezeigt habe. Überhaupt nicht erstaunlich für Sie, wenn Sie bewußt hierüber nachdenken. Die Tiefsee ist lebensfeindlich, heißt es. In der Tiefsee gibt es über hundert Grad heiße Fontänen, die zudem ein tödliches Gas ausstoßen. Und trotzdem, in der Tiefsee wimmelt es von Leben. Wale, Tintenfische, Krebse und natürlich viele Bakterien fühlen sich in der Tiefsee pudelwohl. Sie können hier überleben. Die Wüste lebt. Ein wirklich netter Song von Peter Schilling. Ein Dokumentarfilm zeigt das vielfältige Leben vorwiegend kleinerer Tiere in den Wüstengebieten östlich des Kaskadengebirges und in der Sierra Nevada (USA). Die Sierra Nevada gilt als extrem lebensfeindlich und trotzdem, das Leben behauptet sich erfolgreich. Die Erkenntnis für Sie: Es gibt keine Lebensräume, die nicht für spezialisiertes Leben optimal geeignet sind. Tiefseetiere können niemals in der Wüste überleben. Wüstentiere überleben jedoch ebensowenig in der Tiefsee. Es gibt keine schlechten Unternehmen. Unternehmen verhalten sich wie extrem unterschiedliche Lebensräume. Sie bieten demjenigen ein ideales Biotop, der zu diesem Lebensraum passt.

## 2. Elitäre Unternehmen

Unternehmensberatungen, der Traumjob für viele Absolventen. Für viele überzeugte Naturwissenschaftler eher ein Albtraum. Lebensfeindlich für alle, die sich in diesem Umfeld nicht bewegen können. Hier spielt der Stil die wirklich entscheidende Rolle. Ihr Spezialwissen erwerben die Juniorberater in Projekten mit den Seniorberatern. Erst dann dürfen sie selbst auch verantwortlich in Projekten bei den Kunden wirken. Selbstsicherheit ist gefragt. Perfektion auch in den Ergebnispräsentationen bei Kunden. Ein Biotop für elitäre Überflieger, aber eher unbefriedigend für mehr ruhige Macher.

## 3. Konservative Unternehmen

Die Unternehmen, die für Menschen passen, die gerne aufgabenorientiert arbeiten. Die sich nicht stündlich auf neue Gesichter und Gegebenheiten einstellen möchten, die die Schau nur der Schau willen ablehnen. Die nicht im elitären Gewande vor anderen Arbeitsergebnisse präsentieren wollen. Die sich selbst eher in den Hintergrund stellen. Idealer Lebensraum für fleißige, gewissenhafte, genügsame Menschen.

# Zu welchem Unternehmenstyp passen Sie?

## 4. Dynamische Unternehmen

Wer Stellenbeschreibungen als das sieht, was sie ja tatsächlich sind, ein Korsett, in dem man sich weder entfalten, noch frei wirken, noch etwas bewegen kann, für solche Mitarbeiter ist diese Unternehmensform das reinste Paradies auf Erden. Hier geht es weniger darum, Bestehendes zu bewahren oder gar zu verteidigen. Mitarbeiter sind gefragt, die sehen wollen, was sich hinter dem Horizont befindet. Wagemutige, Risikobereite und vor allem Menschen, die wieder aufstehen können, wenn sie über unwägbare Risiken gestolpert sind. Innovative, Kreative und Macher werden sich in solchen Unternehmen ideal aufgehoben fühlen. Endlich können sie zeigen was sie können, ohne ständig an die Grenzen zementierter Reviere zu stoßen und zurechtgewiesen zu werden. Nichts für Beamte und ähnlich tickende Menschen.

## 5. Statische Unternehmen

Das klingt nur für Elitäre und dynamische Menschen entsetzlich. Beruhigte Lebensräume, in denen man denken kann und durch nur wenig hierbei nachhaltig gestört wird. Was wäre Einstein ohne das Patentamt geworden. In einem dynamischen Unternehmen hätte er niemals die innere Ruhe gefunden, die er für die Entwicklung der Relativitätstheorie doch so dringend benötigte. Biotop für die Mitarbeiter, deren Phantasie die Beschränkungen ihres Unternehmens verlassen kann. Und natürlich für alle, die sich vor Neuem fürchten, die sich nicht von einer Aufregung in die andere treiben lassen wollen, die gewissenhaft, aber streßfrei und ohne ständige Hektik arbeiten möchten.

## 6. Konzerne

Hier wird eine Typenbestimmung schwierig. Konzerne können ja so Vielfältiges beinhalten. Es gibt in Konzernen die unterschiedlichsten Unternehmensfelder. Das kann von der Produktion von Waffen bis zur Biotechnologie und anderem gehen. Konzerne verhalten sich wie Kontinente. Sie müssen einfach überlegen, sind Sie mehr der Südländer, der die leichte, fröhliche Lebensart, die Leichtigkeit des Seins, sucht? Oder sind Sie mehr der Nordtyp, der eher schweren und gelassenen Schrittes durch sein Berufsleben schreitet. Wenn Sie wissen, in welchem Bereich eines Konzerns Sie sich am besten entfalten können, bietet der Konzern Ihnen einen idealen Start, da Sie im selben Unternehmen Ihre Richtung jederzeit problemlos ändern können.

## 1. Wohin gehst Du?

Die Frage, die Personalmanager, Fachvorgesetzte und Berater dringend interessiert. Christus antwortete angeblich auf diese Frage des Petrus: „Nach Rom, um mich ein zweites Mal kreuzigen zu lassen. Bewerber hingegen wissen selten, was sie erwartet. Personalmanager wollen wissen, ob der Bewerber zur Unternehmenskultur passt. Fachvorgesetzte interessiert, ob der Bewerber über erforderliche Fachkenntnisse verfügt und wenn noch nicht, welchen Aufwand die Vermittlung dieser bedeutet. Darüber hinaus interessiert sie natürlich dringend, ob der Bewerber linientreu ist. Keiner wird sich freiwillig einen „Wadenbeißer“ oder „Sägemeister“ ins Haus holen.

## 2. Woher kommst Du?

Sag mir was du isst, und ich sage dir wer du bist. So einfach ist das natürlich nicht. Aber Menschen handeln in einem erheblichen Umfang nach fertigen Denkmustern. Diese wurden mit den Genen vererbt. In der Kindheit weiter geprägt und im späteren Erwachsenenleben nochmals verfestigt. An ihrem Verhalten sollst Du sie erkennen. Menschen sehen sich idealisiert. Sie erzählen dem Interviewer, wie sie sich sehen, wie sie gerne sein möchten. Ihr Verhalten in der Vergangenheit beweist aber anderes. Nur wer die Vergangenheit eines Menschen kennt, kann auf seine Zukunft schließen.

## 3. Die Spurenleser

Kämpfende Indianer verwischten die eigene Spur oder gingen in ihr ein Stück zurück. Auch gefährliche Tiere, wie verwundete Büffel, wenden eine vergleichbare Taktik an. Sie schlagen einen Bogen und lauern auf den Waidmann an einer unerwarteten Stelle. Schon fast logisch, dass auch Bewerber überlegen, wie sie sich besser darstellen können. Schwächen in Stärken ummünzen und wenn das nicht geht, zumindest gut kaschieren. Das wissen die Spurenleser unter den Personalmanagern und -beratern natürlich auch. Und Erfahrene besitzen ein Auge dafür, wenn die Spur verwischt oder verfälscht wurde. Seht euch vor vor den falschen Propheten, die in Schafskleidern zu euch kommen, inwendig aber sind sie reißende Wölfe (Matthäus 24,4). Der Bibelspruch für die Mitarbeiterselektion. Die Selektion benötigt sehr viel Menschenkenntnis und nur bedingt Fachkenntnisse. Und die Kenntnis des menschlichen Verhaltens setzt Erfahrung voraus. Viel Erfahrung. Erstaunlich, dass viele Unternehmen diese Aufgabe unerfahrenen Referenten übertragen.

## 4. Ihre Leistungspur

Schlechte Schulnoten können Sie später durch berufliche Leistung kompensieren. Schlechte Noten können darauf hinweisen, dass Sie als Überflieger gelangweilt waren. Sie können ebenso bedeuten, dass Sie in dieser Zeit total andere Prioritäten hatten. Sie können beweisen, dass Ihre Aufnahme- und Ihre Merkfähigkeit nicht optimal sind. Und natürlich ebenso, dass Sie intellektuell in der Schule total überfordert waren. Die Schule ist, bildlich gesprochen der Keller, das Fundament auf dem Sie bauen. Ihr Studium beweist dann schon viel mehr, welche Neigungen Sie vermutlich haben. Obwohl viele ja gar nicht wissen, was sie denn nun studieren sollen. Trotzdem, im Studium kristallisieren sich, auch durch Fächer und Noten, Neigungen heraus. Schlechte Schulnoten, schlechte Noten im Studium - jetzt wird es schon enger. Schrempp soll ja ein schlechter Schüler gewesen sein, erzählte mir ein Kandidat. Ich weiß nicht, ob das stimmt, aber seine Ergebnisse bei Daimler sprechen nicht dagegen. Neben der Schule und dem Studium hat man natürlich weitere Interessengebiete. Und diese sind ziemlich aussagefähig, denn das ist das, was Sie definitiv gerne tun. Soziales Engagement in der Jugendarbeit, oder ein Engagement, das einen hohen, auch körperlich riskanten Einsatz erfordert, wie Rettungsschwimmer im DLRG. Oder eine eher „ruhige Kugel“ im Gesangsverein oder ähnlich schönen Künsten. Bundeswehr oder Zivildienst. Da bin ich voreingenommen, das gebe ich gerne zu. Gammeldienst kann man in beiden Diensten ableisten, wenn man das wirklich will. Nur, Gammeldienste ergeben auch eine Beurteilung nicht gerade positiver Art. Anstrengende Waffengattungen beim Bund, oder ein wirklicher sozialer Einsatz, beides vermittelt dem Beurteiler den Eindruck, dass Sie sich für andere einsetzen, dass Sie sich nicht schonen, dass Sie leistungsbereit und zudem leistungswillig sind. Führte Sie Ihre erste Anstellung schnurstracks in eine Behörde oder ein behörden-ähnliches Unternehmen? Wählten Sie Unternehmen, die hohe Leistung einfordern? Wie lange standen Sie Anforderungen durch? Wechseln Sie, weil Sie unterfordert, oder weil Sie überfordert sind? Lauter Themen, die intensiv hinterfragt werden. Klagen Sie über Ihren Vorgesetzten, weil dieser einen Laissez-faire-Stil bevorzugt? Oder stört Sie eher dessen autoritärer Stil? Warum kommen Sie mit Ihren Kollegen nicht zurecht? Werden Sie gemobbt? Wenn ja, warum wohl Ihrer Meinung nach? Tausend Fragen, tausend Antworten - aber aus jeder ergeben sich Mosaiksteine.

## 5. Ihre Verhaltensspur

Menschen können denken. Als denkende Wesen können sie ihr Verhalten steuern. Wie groß dieser Anteil wirklich ist, ist unter den Wissenschaftlern umstritten. Nach meiner Beobachtung ist der Spielraum des Einzelnen nicht besonders groß. Unser Unterbewusstsein steuert uns viel mehr, als wir gerne wahrhaben wollen. Auch Verhalten kann man ergründen. Ein Katze lässt das Mäusen nicht. Niemals. Ein Choleriker wird auch bei größter Anstrengung niemals sanftmütig werden. Ängstliche bleiben auch bei Training gegen Flugangst ängstlich. Sie können es lediglich besser wegstecken. Erfolgreiche Autosuggestion nennt man so etwas. Kommen Menschen unter Druck, platzen Mutige früher als eher Ängstliche. Mutige platzen zudem meist erheblich leiser. Ihr Druck hat sich nicht so lange aufgestaut. Der Ängstliche platzt erst, wenn Überdruck den Deckel bersten lässt. Auch der private Bereich spielt hier stark mit herein. Kann sich ein bereits viermal Geschiedener wirklich binden? Oder taumelt er als haltloser Geselle durchs Leben? Wie geht ein Familienvater mit seiner Familie um, nimmt er auf diese Rücksicht? Was bedeuten ihm seine Kinder, seine Ehefrau, wie steht er zu seinen Eltern? Welche Art von Literatur liest ein Mensch gerne, hierbei kann man auf seine Wesensart schließen. Bevorzugt er Schöngestiges, Leichtes oder Schwermütiges?

## 6. Die Spur Ihres Ehrgeizes

Lassen Sie sich weiterbilden, oder werden Sie selbst aktiv, in Eigenregie sogar? Gehen Sie auf bequeme Veranstaltungen, gehässigerweise könnte man sagen, auf Kurse wo Sie stricken und häkeln lernen? Gewerkschaftseigene Schulungsunternehmen boten solches zumindest vor Jahren als Fortbildungsmaßnahme an. Sind Sie ein geübter Urlauber? Bevorzugen Sie dabei vorwiegend Langzeiturlaube? Sind Sie bereit, sich abends mit trockener Fachliteratur auseinanderzusetzen, oder benötigen Sie selbst für banale Programme wie Powerpoint Schulungskurse? Sind Sie bei Stellenwechseln auch umgezogen, um schneller voranzukommen, oder warten Sie nur auf Unternehmen, die in Ihrer Region präsent sind? Wollen Sie wirklich etwas bewegen? Sind Sie bereit, hierfür auch Risiken einzugehen? Welche Risiken gingen Sie ein? Haben Sie Ihrem Chef jemals widersprochen, auch wenn dies unerwünscht und vielleicht sogar höchst gefährlich für Sie war?

## 7. Ihre Loyalitätsspur

Es gibt den typischen zweiten Mann. Das kann natürlich auch die „zweite“ Frau sein. Das sind Menschen, die lieber zuarbeiten und sich dabei selbst im Hintergrund halten. So wie Frau Beate Baumann, die als Büroleiterin der Frau Merkel dieses ihr gesamtes privates Leben unterordnet. Ihr Ehrgeiz gilt dem Wohlergehen der Bundeskanzlerin. Dafür wird sie selbst niemals, außer bei der Verleihung des Bundesverdienstkreuzes, im Rampenlicht stehen. Oder der andere Fall, die Ehrgeizlinge, die alles ihrem Ehrgeiz opfern, oder jedenfalls fast alles, niemals jedoch ihr höchst persönliches Wohlergehen, denn dafür sorgen sie rechtzeitig und höchst umsichtig, selbst in Unternehmenskrisen. Ihre Loyalität ist gefragt. Erst wenn Sie ganz oben angelangt sind, können Sie Ihrem Ehrgeiz freie Bahn lassen. Natürlich müssen Sie sich gegenüber den Aufsichtsräten loyal verhalten. Eine Hand wäscht die andere. Nur so werden beide Hände sauber. Ihrer Loyalitätsspur gilt das besondere Interesse des zukünftigen Vorgesetzten. Dumm nur, wenn sein eigener Vorgesetzter „heimlich“ seinen Nachfolger sucht, obwohl er ja noch gar nicht im Rentenalter ist. Natürlich wird er dem Eingestellten das Leben schwer machen. Er wird dafür sorgen, dass der Neue scheitert, bevor er ihm gefährlich werden kann und seinen ersten Spatenstich tätigen konnte.

## 8. Ihre Fachkenntnisse

Natürlich benötigen Sie die auch. Das ist ein „Muss“, über das man kaum reden muß. Der fachliche Teil ist allerdings bei Bewerbungsgesprächen recht schnell abgehandelt. Es sei denn, dass es sich wirklich um Positionen für extreme Spezialisten handelt. „Verliebt“ sich der Fachvorgesetzte als Spezialist in einen Spezialisten vergisst er, was er sich vorgenommen hatte, nämlich das Für und Wider sorgfältig abzuwägen.. Spezialisten unter sich bekommen vor Begeisterung rote Backen und glänzende Augen. Erfahrene Personalmanager und Personalberater räumen dann ganz schnell das Feld.

## 9. Karrierefrauen

Wenn ich der Lesbarkeit wegen nur von „Mann“ spreche, meine ich ebenso „Frau“. Es gibt Bewerbungsratgeber speziell für Frauen, da die ja anders „ticken“ würden. Nur, Unternehmen „ticken“ immer gleich wenn sie wichtige Funktionen besetzen. Frau oder Mann, Rekruter vergleichen vorrangig die Anforderungen zur Eignung.

# Zu welchem Vorgesetzten typ passen Sie?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Es gibt ihn, den idealen Vorgesetzten

Was den einen Mitarbeiter massiv stört, ist für den anderen ein idealer Vorgesetzter. Es gibt Menschen, die stört der Schirm, der ihnen die Sicht nach oben versperrt, andere können nur unter einem Schutzschirm arbeiten. Es könnte ihnen ja sonst, „der Himmel auf den Kopf fallen“. Das ist weder Gut noch Böse, es ist anders. So wie es kleine, große, dünne und dicke Menschen gibt, gibt es auch verschiedene Charaktere, unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche. Kein Chef kann das alles abdecken. Es verhält sich wie mit den verschiedenartigen Lebensräumen, für jeden Mitarbeiter sieht der passende Chef ein klein wenig anders aus. Für jeden Chef gibt es ebenso die Art von Mitarbeitern, die zu ihm passen. Beide müssen sich nur finden.

## 2. Autoritäre Vorgesetzte

Wer die Sicherheit sucht, ist mit einem autoritären Vorgesetzten meistens gar nicht so schlecht bedient. Dieser Chef entscheidet zwar alles selbst, aber er nimmt dem Mitarbeiter damit auch erhebliche Risiken ab. Der Mitarbeiter führt aus, er muss also selbst weder großartig vorausdenken noch planen. Letztlich bewegen sich Mitarbeiter eines autoritären Chefs in einem Rahmen, in dem sie zwar nichts selbstständig entscheiden dürfen, der dafür aber auf der anderen Seite durch den autoritären Chef effizient abgeschirmt wird.

## 3. Der Laissez-fair-Chef

Nichts für Ängstliche. Für alles und jedes ist man selbst zuständig. Keiner nimmt einem die Entscheidungen und das Risiko ab. Ständig ist man gezwungen darüber nachzudenken, ob man das, was man gerade so durchführt, auch wirklich tun darf. Risiko ohne Ende, denn wenn es schiefgeht ist man selber schuld, man kann nichts nach oben delegieren, denn da oben befindet sich nichts, was wirklich greifbar ist. Ein idealer Chef, um selbst alle Fertigkeiten zu erwerben, die man als Führungskraft benötigt. Man lernt abzuschätzen, was wird denn im Unternehmen von mir tatsächlich erwartet? Für was bin ich zuständig? Was kann ich dem Unternehmen wirklich nutzen? Überlebt man so mehrere Jahre, in denen man natürlich unter höchstem Streß steht, besitzt man das Rüstzeug, um selbst ein bedeutend besserer Vorgesetzter zu werden. Für mutige und ebenso risikobereite Mitarbeiter durchaus die bevorzugte Spielwiese.

# Zu welchem Vorgesetzten typ passen Sie?

## 4. Der strategisch orientierte Vorgesetzte

Klingt zunächst gut, muß aber keinesfalls gut sein. Dieser Vorgesetzte umgibt sich mit Mitarbeitern, die mit ihm gemeinsam Zukunftsvisionen entwickeln können. Strategisch wenig begabte Mitarbeiter haben in diesem Umfeld keine Chance. Visionen sind sein Ding. Manches hiervon bleibt naturgemäß ziemlich nebulös, anderes wird, vor allem in langen Nachtsitzungen, durchgerechnet und formuliert. Ein Chef für Menschen, die an Großem mitwirken wollen, die aber auch die Frustration ertragen, dass Großes häufig geplant - aber selten realisiert wird. Ideal für Überflieger, die belastbar sind und selbst sowohl strategisch als auch taktisch begabt sind. Nichts für Menschen, die eine konkrete Arbeit bevorzugen, eine Aufgabe, an der sie sich selbst auch wirklich festmachen können.

## 5. Konfliktscheue Vorgesetzte

Er geht allem aus dem Weg was die Harmonie stört. Er ist harmoniesüchtig. Risiken vermeidet er, wo er das auch immer vermeiden kann. Er wird niemals Neues und Riskantes initiieren und das gegen den Widerstand seiner Kollegen oder gar seines Vorgesetzten durchboxen. Er ist für alle der Berechenbare. Der Wert eines Mitarbeiters bemißt sich auch am Stellenwert seines Chefs im Unternehmen. Es gibt Menschen, denen der Wert ihres Vorgesetzten gleichgültig ist, da sie selbst nicht anspruchsvoll sind. Für solche Mitarbeiter ein guter Vorgesetzter, denn er lässt sie in Ruhe arbeiten und stört sie nicht mit ständig neuen Ideen. Somit ist das Arbeiten bei ihm frei von Hektik. Nichts für Mitarbeiter, die im Unternehmen aufsteigen wollen, die selbst ehrgeizig sind und vorankommen möchten. Ideal aber für Harmoniesüchtige.

## 6. Ihr idealer Vorgesetzter

Es gibt ihn natürlich nicht, den Vorgesetzten, der wirklich passgenau Ihren Wünschen und Vorstellungen gerecht werden kann. Aber Sie sollten sich zumindest den Typus suchen, mit dem Sie vernünftig arbeiten können. Ihre Leistung wird von Ihrem Chef maßgeblich mit bestimmt und somit auch das, was Sie bei ihm lernen. Mit dem richtigen Chef steigt Ihr eigener Wert. Und kein Chef ist nur dieses oder jenes. Jeder besitzt von allem ein klein wenig.

## 1. Gehaltsverhandlung mit Strategie

Es gab und es gibt zukünftig Funktionen, in denen jedes geforderte Gehalt bezahlt wird. Es verhält sich ebenso wie in der Kunst. Was begehrenswert erscheint und selten ist, ist nach oben fast unbegrenzt verhandelbar. Wie beispielsweise die Bilder von Picasso. Vor jeder Gehaltsverhandlung, ob im Unternehmen oder im Rahmen einer Bewerbung, müssen Sie erst einmal analysieren, welchen Wert Sie für das Unternehmen darstellen. Nur wenn Sie Ihren Wert = Nutzen kennen, können Sie auch zielgerichtet verhandeln. Erst wenn Sie wissen, wie bedeutsam Ihr Know-how für den neuen Arbeitgeber ist, sind Sie für eine Verhandlung Ihres Einkommens beim neuen Arbeitgeber vorbereitet.

## 2. Wie definiert der neue Arbeitgeber Ihren Wert

Entscheidend ist für ihn der Nutzen, den er sich von Ihrer Einstellung erwartet. Ihr Nutzen definiert sich für den Arbeitgeber darüber, was Sie ihm kosten und bringen. Kein Arbeitgeber der Welt wird Ihnen mehr bezahlen, als Sie ihm an Profit einspielen. Viele Unternehmen haben eine Begrenzung darin, dass das bestehende Gehaltsgefüge ihnen den Rahmen vorgibt. Verdient der Neue mehr als die vorhandenen Mitarbeiter, bekommt das Unternehmen Probleme, die häufig genug zu einer Fluktuation führen. Es lanciert zwischen Marktgehältern und denjenigen, die das Unternehmen bezahlt.

## 3. Wo hat ein Unternehmen Spielraum

Das Gehalt ist nur ein Bestandteil dessen, was Unternehmen an Vergütungen bieten. Freier als im Rahmen der Basisgehaltsbestandteile sind Unternehmen im Bereich der variablen Vergütungen. Hier findet dann auch der Ausgleich zwischen der Forderung des neuen Mitarbeiters und den Möglichkeiten, die das Unternehmens besitzt, statt.

## 4. Vorselektion nach Gehaltsforderung

Taktisch nicht besonders klug von Unternehmen ist es, wenn sie in Stellenanzeigen die Gehaltsvorstellung abfragen. Der Vorstandsvorsitzende eines in seinem Markt führenden Unternehmens selektierte neue Mitarbeiter vorwiegend nach einer Gehaltsobergrenze. Somit stellte dieses Unternehmen niemals die wirklich am besten Geeigneten ein. Fast schon überflüssig zu erwähnen, dass sich dieses Unternehmen kontinuierlich aus dem Markt beförderte. Bessere bezahlende Konkurrenten erfreuen sich bester Gesundheit.

## 5. Gehaltsangabe in der Bewerbung

Unternehmen wollen die Besten und die sollen dann auch noch am wenigsten kosten. Reines Wunschdenken, das so in der Praxis natürlich keineswegs funktionieren kann. Selbst geborene Altruisten erkennen zunehmend, dass Leistung Gegenleistung erfordert. Viele Bewerber „brüten“ über der Frage, was er / sie als Gehaltsforderung nennen sollen. Über illusorische Gehaltsforderungen haben sich schon viele aus dem Rennen geschossen. Keinen Gehaltswunsch anzugeben, wenn es in der Stellenausschreibung ausdrücklich gefordert wird, ist allerdings auch nicht sehr klug. Einen Ausweg bieten die Angabe des aktuellen IST-Gehaltes mit dem Hinweis, dass man angemessen mehr verdienen möchte.

## 6. Goldgräberstimmung

Es gab Zeiten, da forderten einfache Buchhalter mit lediglich guten Kenntnissen in SAP R/3 FI Gehälter, wie sie üblicherweise höchstens Buchhaltungsleiter bekamen. Sie erhielten diese Gehälter auch, da um die Jahrtausendwende viele Unternehmen nicht nur ihre Buchhaltung gezwungenerweise auf SAP umstellten und die Spezialisten hierfür am Arbeitsmarkt so gut wie nicht zu bekommen waren. Goldgräberstimmung! Viele dieser Spezialisten verdienten somit eine Reihe von Jahren überhöhte Gehälter. Danach kam allerdings die böse Überraschung, als man sie nicht mehr benötigte und die Unternehmen den Spieß umdrehten und diese Mitarbeiter wieder abbauten. Es ist nicht erstrebenswert für eine kurze Zeit ein überhöhtes Gehalt zu bekommen.

## 7. Unternehmen, die Mitarbeiter unter deren Wert einstellen

Nicht empfehlenswert ist es, wenn Sie sich unter „Wert verkaufen“, um eine begehrte Stelle zu bekommen. Unternehmen, die Mitarbeiter „unter Wert“ einstellen praktizieren solches auch im Rahmen der Gehaltsfindung für ihre Mitarbeiter. Das heißt, Sie werden in diesem Unternehmen niemals ein Gehalt erhalten, das Ihrem Marktwert entspricht. Natürlich gibt es manche Stellen für die man zu „jung“ oder noch zu „unerfahren“ ist, aber wenn ein Unternehmen einem echten Nachwuchstalent eine Aufgabe überträgt, die noch eine „Schuhnummer“ zu groß erscheint, fordert es trotzdem die Bewältigung der übertragenen Aufgabe ein - und dem sollte dann auch das Gehalt entsprechen. Bei einem solchen „Entwicklungssprung“ bietet sich alternativ eine Bewährungszeit an. Das Unternehmen könnte eine Gehaltsanpassung nach Probezeit vertraglich zusichern.

## 8. Unternehmen, die weit über dem Marktwert entlohnen

Solange diese sich das leisten können, ist das eine schöne Sache für die Mitarbeiter. Leisten kann sich das aber ein Unternehmen nur dann, wenn seine Gewinne hoch sind. Hohe Gewinne sprechen sich im Markt herum und die Konkurrenz springt dann auf. Und spätestens dann müssen die Einkommen wieder an den Markt angepasst werden. Ein Sonderfall ist es, wenn ein Unternehmer ihm direkt unterstellte Führungskräfte außerordentlich hoch entlohnt. Das kann sowohl eine extreme Leistungsanforderung, oder ein hohes Risiko des Scheiterns bzw. schlicht und einfach „Prügelzulage“ bedeuten.

## 9. Marktübliche Gehälter

Wer sich zu teuer einkaufen lässt, wird von den meisten Unternehmen sukzessive an das firmeninterne Gehaltsniveau angepasst werden. Das bedeutet, Erhöhungen seiner vergleichbaren Kollegen werden einige Jahre durchschnittlich höher ausfallen. Ebenso rechnen Unternehmen natürlich mit ein, dass die kommende Gehaltsrunde für den Neuen ausfallen wird, da er dann ja erst kurz im Unternehmen tätig ist.

## 10. Fortschreibung von Erhöhungen

Sonderfälle sind die Fortschreibung zukünftiger Gehaltsrunden mit prozentualen Aufschlägen, die sich nach den Lebenshaltungskosten oder Tarifverträgen richten. Auch Sonderzahlungen wie Tantiemen können hiervon betroffen sein.

## 11. Branchen mit traditionell geringen Einkommen

Wer auch finanziell Karriere machen möchte, sollte nie in die Branchen wechseln, die traditionell außerordentlich geringe Gehälter bezahlen. Denn, selbst wenn er bei seinem Einstieg ein „hohes“ Gehalt verhandelt hat, wird er sukzessive mit der Brancheentwicklung konfrontiert und somit längerfristig nach unten nivelliert werden.

## 12. Branchen, die hohe Vergütungen bezahlen

Hier gibt es zwei Fälle, die man beachten sollte. Es gibt kurzfristige Höhenflüge, wie die Internetblase vor einigen Jahren, in der phantastische Gehälter bezahlt wurden. Und es gibt Branchen, die es sich leisten können, aufgrund ihrer zukunftsfähigen Produkte sich die Besten in ihr Unternehmen zu holen und auch entsprechend zu vergüten.

## **13. Leistungen der betrieblichen Altersversorgung**

In die Vergütung mit einrechnen sollten Sie auch Leistungen der Altersversorgung. Es gibt Unternehmen, die eine enorme Altersversorgung zum Jahreseinkommen hin gewähren und andere, die sich die Kosten und den Aufwand hierfür sparen.

## **14. Sonderfälle**

Der Vorstandsvorsitzende der Landesbank Baden-Württemberg fiel einer politischen Intrige zum Opfer. Die FDP sah anlässlich der anstehenden Vertragsverlängerung die Chance gekommen, dem Ministerpräsidenten einiges an Kränkungen heimzuzahlen. Innerhalb von nur wenigen Tagen mußte somit ein neuer Vorsitzender gefunden werden. Der Neue aus Berlin setzte eine Forderung durch, die zwar den Rahmen sprengte, die aber notgedrungen zugesagt wurde, da „politisch“ unumgänglich. Alle stimmten zu.

## **15. Absolventen, die eine Erstanstellung suchen**

Für Absolventen ist der Einstieg in der zu ihnen passenden Branche und dem ebenso passenden Unternehmen vorrangig. Branche und Unternehmen hängen von den Zielsetzungen des Einzelnen ab. Wer selbst etwas bewegen will, darf nicht in Unternehmen mit einer festgefahrenen Struktur. Für solche eignen sich Unternehmen wie SAP oder andere in dynamischen Industrien besser. Ebenso bedeutsam ist die Aufstiegsförderung und -entwicklung, die ja gerade für junge Menschen wichtig ist.

## **16. Gehaltsfragen im Interview mit dem Personalberater**

Ob Manager oder Spezialist, interviewt Sie ein Personalberater, wird er Sie immer nach dem derzeitigen Einkommen und Ihrem aktuellen Gehaltswunsch fragen. Ich habe nur einige wenige Kandidaten erlebt, die mir weder ihr aktuelles Gehalt nannten noch ihren Gehaltswunsch. Das führte zuverlässig zum Gesprächsabbruch. Ein Personalberater wird vom Unternehmen bezahlt und ist diesem verpflichtet. Ein qualifizierter Personalberater vertritt aber fast gleichrangig die Interessen der Kandidaten, die er seinem Klienten vorschlagen wird. Alles andere wäre auch nicht besonders klug, denn Kandidaten, die mit seiner Hilfe unter ihrem eigentlichen Wert ihre neue Stelle antraten, erfahren irgendwann das Gehaltsgefüge im Unternehmen und sind dann dauerhaft frustriert, da sie sich über den „Löffel barbiert“ fühlen.

## 1. Stellenmärkte

Nur ein Drittel aller offenen Stellen für Führungskräfte und hochkarätige Spezialisten werden über Stellenausschreibungen besetzt. Der Rest geht über Direktsuche, Beziehungen der im Unternehmen Beschäftigten und weitere Wege. Wer Karriere machen möchte, sollte dieses beachten.

## 2. Hochqualifizierte lassen sich finden

Manch einer benötigt es für sein Selbstwertgefühl. Andere warten einfach auf die große Chance, die nie wiederkehrt. Auf jeden Fall eine tolle Sache, wenn einem ein Personalberater weitgehend die Arbeit der Bewerbung abnimmt. Und bei gefragten Führungskräften und Spezialisten funktioniert dies ja auch bestens. Hier klingelt das Telefon durchaus öfters im Monat.

## 3. Job-Search

Karrieresüchtige warten aber nicht nur auf den heiß begehrten Anruf, sie werden selbst aktiv und überlegen, welche Branchen für sie interessant sind und welche Unternehmen besonders für sie infrage kommen könnten. Ruft ein Personalberater im Executive Search bei ihnen an, erkundigen Sie sich sofort für welche Branchen er vorwiegend arbeitet und bringen dann auch ihr eigenes Anliegen vor. Somit ein aktiver Job-Search mit einer hohen Effizienz. Ebenso prüfen sie bei Stellenanzeigen welche Beratungen für eine bestimmte Branche oder für ein bestimmtes Unternehmen häufiger Mitarbeiter suchen. Auch diese Beratungen sprechen sie dann gezielt und eigeninitiativ an.

## 4. Executive Search

1988 startete ich als geschäftsführender Partner in einer damals schon einige Jahre bestehenden Beratung, die ausschließlich Executive Search durchführte. Im Executive Search wurden in diesen Jahren tatsächlich nur oberste Positionen gesucht und besetzt. Abteilungsleiter suchten wir höchstens ausnahmsweise für langjährige Kunden. Besetzungen vollzogen sich in einem elitären Rahmen. Seriosität und höchste Verschwiegenheit waren das oberste Gebot für die Unternehmen, die Kandidaten und besonders die mitwirkenden Berater.

## 5. Zwanzig Jahre Executive Search

Seit dem Jahre 1988 wandelte sich dieses Beratungssegment ganz erheblich. Anstatt einer überschaubaren Anzahl an exklusiven Beratungen betätigen sich heute in diesem Beratungsmarkt einige tausend Berater. Natürlich gibt es immer noch Top-Adressen, wobei das keineswegs von der Größe der Beratung abhängt. Die anspruchvollsten Beratungen bestehen oft nur aus einem knappen Dutzend Mitarbeitern mit einer akademischen Ausbildung. Top-Anspruch und Qualität erfordern eine Mindestgröße, die Einzelkämpfer eher selten erbringen können. Sehr große Beratungen im Executive Search betreiben häufig „Massengeschäft“, mit der Folge, dass sich die Qualität der Beratung eher negativ entwickelt.

## 6. Tausende Berater drücken heute das Gesamtniveau

Rechtsanwälte wissen es schon lange, wie es sich mit einem Überangebot lebt. Rechtsanwalt darf sich jedoch nur der nennen, der die Voraussetzungen erfüllt. Personalberater darf sich hingegen jeder titulieren. Und so tummeln sich hier sehr viele Menschen, die beruflich gescheitert sind. Wer nichts wird wird Wirt - oder Personalberater, bin ich manchmal geneigt zu sagen. Eine qualitativ hochwertige Dienstleistung setzt voraus, dass diese Leistung auch angemessen bezahlt wird. Unterbleibt dies, da das auftraggebende Unternehmen gerne sparen möchte, leidet die Qualität der Dienstleistung, denn der Personalberater muss sehen, wie er mit dem zu geringen Betrag zurechtkommt. Er arbeitet deshalb nicht mehr mit angestellten Searcherinnen, sondern kauft diese Leistung billig ein.

## 7. Searcherinnen

Anspruchsvolle Beratungen beschäftigen eigene Searcherinnen mit einer vorwiegend akademischen Ausbildung. Diese Damen sind Profis und kosten entsprechend Geld. Die Damen werden von ihren erfahrenen Kolleginnen in die Geheimnisse ihres Aufgabengebietes eingewiesen. Erst nach längerer Erfahrung sind sie selbst Profis. Beratungen, die sich das nicht leisten können, kaufen die erforderliche Searchleistung im Bedarfsfalle ein. Sie haben nur geringen Einfluss auf die Qualität, die sie erhalten. Die Folgen sind überaus negativ. Sowohl für die auftragsgebenden Unternehmen als auch für die Menschen, die häufig höchst unqualifiziert angesprochen werden.

## 8. So verhalten Sie sich, wenn Sie eine Searcherin anruft

Ich habe Ihnen die Entwicklung in der Direktsuche aufgezeigt, damit Sie verstehen, warum Sie so viele sinnlose Anrufe von sogenannten „Headhuntern“ erhalten. Sie dürfen während der Arbeitszeit angerufen werden und auf die zu besetzende Stelle aufmerksam gemacht werden. Dies darf jedoch nicht umfassend erfolgen. Die Searcherin wird Sie fragen, ob Sie Interesse an der Stelle haben und wenn ja, ob Sie der Personalberater abends oder auch am Wochenende privat anrufen darf. Sofern Sie Interesse haben, sollten Sie Ihre private Telefonnummer preisgeben. Sie können hierzu auch eine Zeit nennen, in der Sie besonders gut erreichbar sind. Erfolgt der Anruf unpassend, da beispielsweise gerade Ihr Chef mit Ihnen spricht, bitten Sie um einen späteren Anruf. Bieten Sie keinen Rückruf an, da die Damen permanent telefonieren und auch Ihre Telefonnummer nur ungern preisgeben.

## 9. Der Personalberater ruft Sie privat an

Ich habe im Laufe der Jahre sicher einige tausend Telefoninterviews durchgeführt. Die meisten der Gespräche waren außerordentlich positiv und in vielen konnte ich zu den telefonisch Interviewten sogar einen Kontakt aufbauen, der über viele Jahre hielt. Selbst heute noch erhalte ich Anrufe von Damen und Herren, die sich seinerzeit nicht verändern wollten, aber ebenso meine Kontaktdaten notiert haben. Für jeden, der beruflich weiterkommen will, bietet ein Kontakt zu einem Berater eine Chance, dass dieser ihn wiederum kontaktiert, wenn er eine entsprechende Position zu besetzen hat. Kluge Netzwerker nutzen solche Kontakte für Ihre eigene zielorientierte Karriere. Häufig drehten Interviewte den „Spiess“ um und fragten mich wie sie ihre berufliche Laufbahn denn am sinnvollsten weiter gestalten sollten.

## 10. Einige Erfahrungen aus Telefoninterviews

In Telefoninterviews können Sie einiges falsch machen. Nachfolgend schildere ich Ihnen deshalb eigene Erlebnisse aus solchen Interviews, damit Sie hieraus lernen können und vergleichbare Fehler nicht begehen. Als sehr unerfahren schätzt Sie der Berater ein, wenn Sie sich als erstes erkundigen, wer Sie denn empfohlen hätte. Erfragen dürfen Sie jedoch den Background des Beraters, denn Sie sollen ihm ja Vertrauliches offenlegen - und das erfordert auf der anderen Seite auch Seriosität.

## 10.1 Ein Telefoninterview über vier Stunden

Für ein inhabergeführtes Unternehmen mit knapp 1.000 Mitarbeitern suchten wir in Direktsuche einen Technischen Leiter mit direkter Unterstellung zum Inhaber. Der Inhaber brachte selbst mehrere Namen mit der Bitte ins Gespräch, diese Herren mit einzubeziehen. Mit einem hiervon telefonierte ich abends von acht bis Mitternacht. Am nächsten Morgen rief ich den Inhaber an und sagte ihm, dass es mir trotz eines mehrstündigen Telefonates nicht möglich war die Eignung dieses Herrn zu eruieren. Meine Empfehlung war deshalb folgerichtig die Absage. Politiker reden ja gerne so, dass man sie nicht „festnageln“ kann. Manager, die ebenso im Nebulösen bleiben erhalten jedoch eine Absage. Allein aufgrund des Telefoninterviews schied dieser Kandidat somit aus. Wer sich nicht präzise ausdrücken kann oder es auch nicht will, ist für Führungsaufgaben nicht geeignet, da er sich aus kritischen Situationen ebenso „herauswinden“ wird. Manager sollten sich stets präzise, zielgerichtet artikulieren.

## 10.2 Ehefrauen geben so manches preis

Ruft ein Personalberater abends oder am Wochenende bei einem Kandidaten an, erreicht er meistens Ehefrauen bzw. Lebensgefährtinnen und die erzählen ihm in nur zwei Sätzen oft mehr, als den meisten angerufenen Kandidaten bewusst ist. Erfahrene Personalberater erkennen schnell, wes „Geisteskind“ sie vor sich haben und sie erkennen ebenso, ob der Angerufene Interesse hat. Frauen verstellen sich nämlich im Regelfall weniger und signalisieren somit auch, ob Interesse besteht. Das setzt sich ebenso bei fortführenden Telefonaten fort. Achtet der Berater auf das, was ihm die Ehefrau unbewusst mitteilt, erkennt er hierbei ebenso, ob das Interesse des Kandidaten an einer Veränderung schwindet oder wächst.

## 10.3 Die Ehefrau als Stellvertreterin

Für eine Geschäftsführerposition rief ich einen Kandidaten in Nürnberg an. Er war nicht anwesend aber seine Ehefrau, eine Lehrerin, eröffnete mir, dass sie von ihrem Ehemann beauftragt worden wäre das Telefoninterview mit mir zu führen. Ich versuchte ihr klarzumachen, dass auch meine Zeit ziemlich begrenzt ist und ich deshalb nur bereit wäre, direkt mit ihrem Ehemann ein Telefoninterview zu führen. Dies verneinte sie weiterhin konsequent mit dem Ergebnis, dass dieser Herr ausschied.

## **10.4 Mei Mo isch net do**

Wenn Du geschwiegen hättest, wärst Du ein Philosoph geblieben. Passt nur bedingt, beinhaltet aber letztendlich dieselbe Auswirkung. Ehefrauen repräsentieren im oberen Management das Unternehmen ebenso in der Außenwirkung wie ihr Ehemann. Eine Ehefrau, die sich so artikuliert, blamiert somit nicht nur ihren Ehemann, sondern auch dessen Unternehmen, wenn sie geschäftliche Anrufe entgegennimmt oder an Veranstaltungen des Unternehmens teilnimmt. Stellen Sie sich vor, abends ruft ein wichtiger Kunde aus dem Ausland an und wird im breitesten Schwäbisch abgefertigt.

## **10.5 Kleinkinder sind ja so süß**

Auch in manchen Managerhaushalten wird der Anrufbeantworter vom Kleinkind besprochen. Kommt eine süßliche Hintergrundmusik hinzu, weiß der gestresste Anrufer, dass er bei einer glücklichen Familie angerufen hat. Meist legt er dann auf. Anrufbeantworter repräsentieren Sie nach außen ebenso als wenn Sie den Anruf selbst entgegennehmen. Für den ersten Eindruck, heißt es, gibt es keine zweite Chance.

## **10.6 Die besonders Wichtigen**

Wer für den Personalberater mehrfach nicht zu sprechen ist, obwohl er sich zu Hause befindet, signalisiert, daß er wenig bis kein Interesse an dem Anruf besitzt. Nur sehr unerfahrene Berater versuchen es dann noch mehrfach - ergebnislos.

## **10.7 Und darüber freut sich der Personalberater**

Die Ehefrau ist informiert, der Angesprochene ist erreichbar und für ein Telefoninterview aufgeschlossen und er hat sich zudem erkennbar hierauf vorbereitet. Und er nimmt sich in einem ungestörten Raum auch die notwendige Zeit hierfür.

## **10.8 Auch Personalberater sind ja bloß Menschen**

Ein kleines Dankeschön ist auch im Geschäftsleben das „Schmiermittel“ der Wahl. Ich habe in meiner Zeit als Manager und Personalberater sehr vielen Menschen „kostenlos“ geholfen. Im Regelfall waren alle hierüber hoch erfreut. Auf ein kleines Dankeschön wartete ich dann aber häufig vergeblich. Das muss ja kein Geschenk sein - ein netter Brief tut es ebenso. Aber selbst dies unterblieb in vielen Fällen.

## II. Die Regeln zum Nachfassen

Sie haben in meinen Empfehlungen immer wieder gelesen, daß Sie nicht unnötig nachhaken oder anrufen sollen, da dies im Allgemeinen nur störende Anrufe sind. Viele Bewerbungstipps von Nichtfachleuten, und die schreiben erstaunlicherweise offensichtlich die meisten, beinhalten ja, dass Sie nachfassen sollen, da Sie hiermit Interesse zeigen würden. Stellen Sie sich einen Personalmanager vor, der zu einer Ausschreibung hunderte Bewerbungen erhielt. Ob der sich wohl darüber freut? Es gibt jedoch eine Ausnahme, das ist der Executive Search. Hier dürfen Sie immer nachfassen - aber vorrangig nicht beim Unternehmen, sondern beim Personalberater.

### II.1 Der Ablauf verzögert sich

Im Executive Search sind Sie das, was in jeder Arztpraxis der Privatpatient ist. Sie werden umfassend und bestens betreut. Sofern es zu Verzögerungen im Ablauf kommt, wird der Berater Sie hierüber meistens kurzfristig informieren. Aber gelegentlich „hängen“ auch Berater in der Luft, wenn der Kunde sich nicht entscheiden kann oder will. Sie warten, und der Berater wartet ebenso. Hier dürfen und sollten Sie immer anrufen, bevor Sie sich verunsichert fühlen.

### II.2 Sie erhielten eine Absage

Bei einer Bewerbung auf eine Stellenanzeige werden Sie die Gründe für Absagen schon wegen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes so gut wie nie erfahren. In der Direktsuche ist Ihre Chance hierfür weitaus besser. Ein qualifizierter Berater stellt nur sehr wenige Kandidaten beim Kunden vor. Meistens lediglich zwei bis drei. Der Berater ist bei der Erstpräsentation der Kandidaten beim Klienten anwesend. Er hält sich hier zwar im Gespräch zurück, beobachtet dafür aber um so genauer. Nach jeder Präsentation findet zwischen dem Klienten und ihm eine Bewertung statt. Und zwischen den einzelnen Präsentationen zudem ein telefonischer Gedankenaustausch. Der Berater kennt somit alle Entscheidungsprozesse des Klienten und wirkt hierbei, wenn auch sehr zurückhaltend, mit. Im fachlichen Bereich liegen die Absagegründe nicht mehr, wenn der Berater sein Handwerk versteht und nur Geeignete vorschlägt. Letztlich geht es bei der Entscheidung um die Chemie, die Frage, passt man zusammen. Ein guter Berater rät ab, wenn ein Kunde aus dem Bauchgefühl heraus Bedenken äußert.

## **1. Personalberater gibt es (zu) viele**

Wie in jedem Beruf gibt es fähige und weniger fähige Personalberater. Den einen ist die Personalberatung Profession, den anderen dient sie lediglich als Gelderwerb. Personalmanager werden Personalberater, um einer drohenden Arbeitslosigkeit zu entgehen. Eher nur wenige wurden es, da sie in diesem Beruf ihre Erfüllung sahen.

## **2. Was zeichnet einen qualifizierter Personalberater aus**

Ganz sicher Enthusiasmus, denn diese Tätigkeit ist ziemlich anstrengend und enthält darüber hinaus ein hohes Frustrpotential. Das muss erst einmal durchgestanden werden. Und dann einschlägige Erfahrungen aus einem oder besser mehreren Unternehmen. Personalberater, die nicht selbst auf der Karriereleiter eines Unternehmens nach oben kletterten sind wenig qualifiziert, denn das Können eines Personalberaters besteht ja besonders darin, dass er in der Lage ist, die betrieblichen Notwendigkeiten und die Erfordernisse aus der bestehenden Struktur des jeweiligen Unternehmens zu erkennen. Auch Unternehmen sind ja der Auffassung, dass Personalberater die besten Kandidaten zu finden haben und dann das Unternehmen letztlich die Selektion alleine übernimmt. Eine Ansicht, die zumindest ein qualifizierter Personalberater so nicht teilt, denn er trifft ja die Vorauswahl, so daß das Unternehmen nur noch unter den Kandidaten auswählen kann, die er bereits ausgewählt und als Geeignete vorgeschlagen hat.

## **3. Wie verhalten Sie sich gegenüber einem Personalberater**

Normal, der Personalberater und Sie sind in der Auswahl gleichberechtigte Partner. Lassen Sie sich nicht zu sehr beeindrucken, wenn Sie bei einem der feineren Berater in dessen Büro interviewt werden. Ein ansprechendes Büro und eine entsprechende Ausstattung sind natürlich Standard, wenn der Berater im Executive Search tätig ist. Es gibt heutzutage nur noch sehr wenige Personalberater, die nur mit der Suche von Führungskräften ausgelastet sind. Die meisten Berater suchen ebenso Spezialisten. Die Büros der Berater richten sich aber stets am obersten Level aus - und das mag für Spezialisten schon beeindruckend wirken. Aber das ist nur der äußere Schein. Der Personalberater trifft die Vorauswahl, das bedeutet für Sie, die Hürde müssen Sie natürlich schon nehmen, wenn Sie ein weiterführendes Interview anstreben. Stellen Sie selbst die richtigen Fragen, profitieren auch Sie selbst vom Interview.

## 4. Empfang

Für Personalberater sind Sie das „Produkt“, dem die allerhöchste Aufmerksamkeit zuteil wird. Sie werden in seriösen Beratungen freundlichst empfangen und zwar ohne jegliche Wartezeit, wenn Sie selbst pünktlich waren. Das ist normaler Standard. Sind Sie etwas zu früh, werden Sie mit einer führenden Tageszeitung plus Getränken versorgt, so daß Sie die zwangsläufig entstehende Wartezeit überbrücken können. Natürlich werden Sie von den Damen unverzüglich eingeschätzt und der erste Eindruck wird vom Berater häufig schon abgefragt, bevor Sie ihn selbst sehen. Sie dürfen sich gegenüber den Damen charmant aber nicht anbiedernd verhalten.

## 5. Das Interview

Wählen Sie ruhig ein Getränk aus. Wer sich das nicht „traut“ wirkt eher unsicher. Der Berater wird das Interview mit Ihnen alleine bestreiten. Zumindest in der Regel. Ausnahmsweise kann, mit Ihrer Erlaubnis, ein Juniorberater zu „Lernzwecken“ mit anwesend sein. In eher seltenen Ausnahmen nimmt auch der suchende Klient teil. Das Interview geht über ein bis maximal zwei Stunden. Mehr ist die Ausnahme. Das Interview findet in Form eines Gespräches statt. Streßinterviews sind die Ausnahme. Erfahrene Berater wissen, dass solche Interviews erkenntnislos bleiben. Ein professionelles Interview werden Sie als angenehm empfinden. Der Berater agiert so, dass Sie den Eindruck gewinnen, dass er Sie versteht. Er geht auf Sie ein. Sie sollten sich hierdurch aber nicht „einlullen“ lassen, denn wenn Sie dem Berater vertrauen, da er ja so nett zu Ihnen ist, hat der sein erstes, wichtiges Ziel erreicht. Sie werden offen mit ihm diskutieren, auch über für Sie unangenehme Sachverhalte, die Sie in Ihrer Aufgabe belasten, oder in früheren Anstellungen belastet haben. Der Berater hat den Auftrag von seinem Klienten, den besten Mann / Frau für die zu besetzende Position zu finden. Der „Beste“ muß aber weder der Klügste noch der Fleißigste, noch der Anpassungsfähigste sein. Er muß mit den Gegebenheiten beim Klienten optimal klarkommen und das fachlich und auch in den weichen Faktoren. Qualifizierte Berater unterscheiden sich schon hier von den nur wenig qualifizierten. Wenig qualifizierte wollen schnellstmöglich die Stelle besetzen. Sie raten Ihnen zu. Qualifizierte weisen Sie auf negative Punkte hin. Sie müssen mit denen „leben“ können. Gerade über das Negative, das verschwiegen wurden, scheitern letztlich die meisten.

## 6. Der Klient

Klienten sind Menschen. Der eine sieht nur das Positive in seinem Unternehmen, der andere bewertet zu Vieles im eigenen Unternehmen erheblich zu negativ. Der Berater sollte erkennen, was tatsächlich das Unternehmen auszeichnet. Das ist der Grund, warum qualifizierte Berater nur wenige Klienten betreuen. Eine erfolgreiche Stellenbesetzung verlangt gute Kenntnisse des Unternehmens. Klienten erwarten, dass Berater ihr Unternehmen gegenüber den Kandidaten positiv darstellen. Sie verlangen nicht, dass der Personalberater Kandidaten anlügt. Qualifizierte Berater übermitteln den Kandidaten das, was sie als wahr sehen. Wer seinen Klienten kennt, weiß dessen Vorteile ebenso wie die „Baustellen“. Neue Mitarbeiter, die scheitern, kosten viel Geld und bedeuten Imageschaden. Das gilt für den Berater ebenso wie für das Unternehmen. Statistiken zeigen, daß ein erschreckend hoher Prozentsatz neuer Mitarbeiter wieder scheitert. Nach über zwanzig Jahren Erfahrung im Executive Search behaupte ich, dass das vorwiegend Selektionsfehler waren. Schuld sind häufig die, die auswählen. Den größten Schaden haben leider die Auserwählten, die ja hierbei mitwirken. Wirklich mitwirken kann aber nur derjenige, der die Verhältnisse bestens kennt. Ob exklusive Kandidaten im Executive Search oder Bewerber auf Stellenanzeigen, keiner von diesen ist befähigt, alle Gegebenheiten vollständig richtig einzuschätzen.

## 7. Sie wirken mit

Sie wirken intelligent mit, wenn Sie dem Berater sagen, was Sie auszeichnet. Wenn Sie ihm sagen, was Sie nicht so gerne mögen. Wenn Sie ihm Ihre Stärken und auch die Bereiche nennen, die Sie ungern wahrnehmen. Das sind dann auch meistens Ihre Schwächen, denn das was Ihnen nicht liegt, vernachlässigen Sie. Wer dem Berater den Supermann vorspielt, obwohl er eher recht ängstlich ist, schadet sich hierdurch selbst. Erfahrene Berater erkennen natürlich häufig, dass bestimmte Angaben nicht stimmen. Wenig erfahrene Berater aber nicht. Vor allem fachliches Know-how kann der Personalberater nur sehr bedingt richtig einschätzen, da er selbst ja nicht auf jedem Gebiet Spezialist sein kann. Stellt sich im Interview mit dem Klienten dann heraus, dass angegebene Fachkenntnisse tatsächlich fehlen, werden Sie spätestens beim Klienten scheitern.

## 8. Fortführendes Interview beim Unternehmen

Fischhändler auf dem Wochenmarkt preisen ihre Ware sehr lautstark an. Wer den anderen übertönt, überzeugt die Marktbesucher und verkauft seinen Fisch. Personalberater halten sich beim Klienten zurück. Sie übernehmen die Vorstellung und greifen dann nur noch ein, wenn eine wichtige Information nicht erwähnt wird. Das Interview beim Unternehmen ist ein Interview zwischen zweien, die sich kennenlernen sollen. Der Klient hat natürlich einen Vorsprung, da er den Bericht des Personalberaters zu Ihrer Person schon gelesen hat. Trotzdem wird er Sie bitten, Ihren Lebenslauf darzulegen. Er möchte Sie in Aktion sehen und erleben. Als Kandidat können Sie hierbei unabsichtlich mehrere gravierende Fehler begehen. Ein häufiger ist, dass der Klient des Beraters Sie fragt: „Was wissen Sie über unser Unternehmen?“ Und Sie treuherzig antworten „fast nichts“. Damit haben Sie den Personalberater blamiert, der Sie ja vorab über das Unternehmen informieren sollte und least not least sich selbst. Qualifizierte Bewerber informieren sich stets vorab.

## 9. Klassische Fehler, die Sie begehen können

Personalberater im Executive Search begleiten Sie im fortführenden Interview. Sie vereinbaren Zeit und Ort. Der Berater wird Ihnen einen Gedankenaustausch vor dem Termin anbieten, indem er Sie nochmals auf Wichtiges einstimmen kann. Dieser Austausch erfordert ein Treffen eine Viertelstunde vor dem Kundentermin. Für den Personalberater ist das gleichzeitig eine Reservezeit, falls Sie sich verspäten. Er selbst wird rechtzeitig da sein, wenn nicht „gerade die Welt untergeht“, wie ich das gerne selbst definiere, wenn das eintritt, was niemals hätte eintreten dürfen. Ich selbst parkte schon öfters auf der Autobahn in Sichtweite des Unternehmens und sass dann höchst gestresst auch schon Stauzeiten, die über Stunden gingen, ab. Fahren Sie frühzeitig los. Sie haben für diesen Termin einen hohen Aufwand betrieben. Das Interview sollte nicht darüber scheitern, dass Sie zum Termin zu spät kommen. Halten Sie im Interview Blickkontakt mit allen Beteiligten. Sprechen Sie diese immer mit Namen an. Natürlich sind Sie gestresst, aber da hilft die Sortierung der Visitenkarten aller Teilnehmer entsprechend deren Sitzordnung. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie bereits eingestellt sind, wenn Sie zum fortführenden Interview eingeladen werden. Denn jetzt beginnt erst die eigentliche Arbeit für Sie. Viel Glück!

## 10. Interviews sind etwas für Könner

Wenn Sie sich eine Talkshow ansehen, können Sie unterschiedliche Typen studieren. Da gibt es den Besserwisser, den Schwafler, den Selbstgefälligen. Menschen, die andere nie ausreden lassen. Andere mit endlosen Pausen, die Nachdenken signalisieren sollen. Und es gibt Menschen, die umgehend positiv auf Sie wirken. Wie verhalten sich diese? Sie werden, wenn Sie kurz bewusst darüber nachdenken, zu der Erkenntnis kommen, dass sich diese ganz natürlich verhalten. Sie merken ihnen keinen Streß an. Sie warten, bis sie an die Reihe kommen. Sie unterbrechen andere nicht. Sie reagieren niemals ärgerlich, sie bleiben stets gelassen und überzeugen mit wohldosiertem Stimmeinsatz. Es sind Menschen, die anderen zuhören können, die dem Gesprächspartner vermitteln, dass sie interessiert, was er sagt, dass sie sich auf seine Ausführungen konzentrieren. Lernen ist zu einem gut Teil nachahmen. Oft lernen wir ja auch daraus, wenn uns andere zeigen, wie man es nicht machen sollte. Lernen Sie aus Talkshows „Verhalten“.

## 11. Schreiberlinge im Interview

Politiker sind in ihren überaus wichtigen Statements noch vorsichtiger und nebulöser, wenn Sie im Fernsehen übertragen werden, oder Pressevertreter anwesend sind. Wer etwas zu sagen hat, liebt es, wenn ein anderer das als wichtig und notierendenswert ansieht. Nur, es gibt Menschen, die notieren alles und zudem mit tiefgebeugtem Kopf. Wer nichts notiert, signalisiert Interesselosigkeit. Wer zuviel notiert, signalisiert höchste Unsicherheit, die ja oftmals damit überspielt werden soll. Und vor allem, wer alles mitschreibt vernachlässigt den Kontakt. Wir gewinnen und überzeugen andere vorwiegend mittels einer persönlichen Kommunikation. Sympathie entsteht durch Blickkontakt. Gemeinsame Wellen bauen sich ebenso auf und werden zudem durch eine sich angleichende Körpersprache der Interviewpartner unterstützt. Wer allerdings seinen Interviewpartner spiegelt, wie es einige Ratgeber empfehlen, wird hiermit Schiffbruch erleiden. So einfach lassen die sich nicht „übertölpeln“.

## 12. Verstellen Sie sich nicht

Verhalten Sie sich authentisch, verstellen Sie sich nicht. Niemand ist perfekt. Auch Ihnen wird zugebilligt, dass Sie nicht in allen Punkten bereits perfekt sind. Sie spielen auf einem Ihnen wenig bekannten Terrain. Die Interviewer wissen das.

## 13. Nach dem Kampf ist vor dem Kampf

Das Interview sowie beim Personalberater als auch beim Klienten haben Sie überlebt. Sie könnten sich zurücklehnen, wäre da nicht die Spannung, wie geht es nun weiter? Hier handeln Personalberater recht unterschiedlich. Ich gehöre zu den Netten, jedenfalls dann, wenn ich im Interview einen eindeutigen Trend erkennen konnte. In diesem Falle rufe ich abends den Kandidaten an, um ihm ein erstes Feedback zu geben. Das ist natürlich nicht ganz uneigennützig, denn im Gegenzug bekomme ich auch einen Eindruck von dem, was der Kandidat gerade empfindet. Reizt ihn die Stelle wirklich? Hat er mit seiner Familie darüber gesprochen, dass es nunmehr ernst werden könnte. Ist seine Familie mit einem Umzug in einen anderen Lebensraum einverstanden? Vor allem aber kann der interessierte Kandidat seine Fragen dazu stellen, wie es denn nun weitergeht. Je nach dem Tempo, das ein Unternehmen geht, kann das durchaus einige Tage, im Ausnahmefall sogar einige Wochen, dauern. In Urlaubszeiten kann es sich auch darüber hinaus verzögern. Alle müssen sich somit gedulden.

## 14. Das Zweitinterview beim Klienten

Dieses findet nur im Ausnahmefalle ebenfalls im Beisein des Personalberaters statt. Im Regelfall ist es ein Gespräch mit den Entscheidern beim Kunden, dem meist auch die Vorstellung des Fachbereiches folgt. Je nach Funktion auch ein Betriebsrundgang. Auch dieses Gespräch ist noch ein „Auswahlgespräch“. Es gibt meistens nur noch zwei bis allerhöchstens drei Kandidaten. Aber es sind noch mehrere im Rennen. Je nach Möglichkeit schließt sich beim Kunden noch ein gemeinsames Mittagessen an. Manche Klienten entscheiden schon jetzt und händigen einen Anstellungsvertrag aus. Bei anderen werden die Konditionen nochmals detailliert besprochen und verhandelt.

## 15. Der Anstellungsvertrag

Vor langer, langer Zeit war ein gegebenes Wort noch ein zu haltendes Wort. Heutzutage lassen sich Bewerber Verträge aushändigen und reagieren hierauf nur mit sehr langer Verzögerung - und dann auch oftmals ablehnend, da sie weitere Angebote abgewartet haben. Das passiert auch in der Direktsuche, wenn auch hier sehr selten und wenn, dann meistens bei den Spezialisten. Kein gutes Verhalten, denn es schädigt ja auch weitere Mitbewerber.

# Anschreiben Vertriebsleiter Original

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

Hans Mustermann

Musterstraße 13  
83456 Musterhausen  
0876 / 25 00 09  
hans.mustermann@aol.com

---

Frau  
Brigitte Forster  
**Koch Management Consulting**  
Birkenstraße 6

71549 Auenwald

Musterhausen, 05. Juni 2009

## **Leiter Vertrieb - FAZ 20.05.2009**

Sehr geehrte Frau Forster,

die von Ihnen ausgeschriebene Stelle interessiert mich sehr, da ich den Verkauf von der Pike auf gelernt habe.

Aufgrund meiner Kommunikationsstärke und langjährigen Erfahrung bin ich in der Lage, die unterschiedlichen Zielgruppen kompetent und auf Augenhöhe zu beraten, führe die Geschäfte zum Abschluss, was während meiner Laufbahn stets zu einer deutlichen Steigerung des Umsatzes und der Kundenzufriedenheit sowie zur Gewinnung von Neukunden und Projekten geführt hat.

Auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen freue ich mich sehr.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

# Anschreiben Vertriebsleiter Muster

4

Karrierehandbuch.de

5

Hans Mustermann

Musterstraße 13  
83456 Musterhausen  
0876 / 25 00 09  
hans.mustermann@aol.com

Frau  
Brigitte Forster  
**Koch Management Consulting**  
Birkenstraße 6

71549 Auenwald

Musterhausen, 05. Juni 2009

## **Leiter Vertrieb - FAZ 20.05.2009**

Sehr geehrte Frau Forster,

seit 10 Jahren bin ich als Vertriebsleiter in der Telekommunikationsbranche für ein Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern tätig. Mit meinen zwanzig Mitarbeitern betreue ich das Vertriebsgebiet Deutschland. Im Durchschnitt konnten wir den Umsatz jährlich in der Größenordnung von ca. 20% steigern. Unsere Steigerungsraten liegen rund 8% über dem Branchendurchschnitt.

Unsere hundertfünfzig Key-Account-Kunden betreue ich persönlich. Gespräche bei Kunden führe ich vorwiegend auf der Ebene Geschäfts- bzw. Bereichsleitung.

Als Gesamtprokurist und Mitglied des oberen Führungskreises berichte ich an den Vorstand Vertrieb.

In Ihrer Stellenanzeige bieten Sie die Herausforderung, die meiner beruflichen Zielvorstellung in einer idealen Weise entspricht.

Auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen freue ich mich sehr.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

# Anschreiben Projektleiter Original

4

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

5

Hans Mustermann

Musterstraße 13  
83456 Musterhausen  
0876 / 25 00 09  
hans.mustermann@aol.com

Frau  
Brigitte Forster  
**Koch Management Consulting**  
Birkenstraße 6

71549 Auenwald

Musterhausen, 05. Juni 2009

## **Projektleiter in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 20.05.2009**

Sehr geehrte Frau Forster,

als Projektleiter einer mittelständischen Unternehmensberatung liegen meine Prioritäten in den Bereichen: Optimierung von Geschäftsprozessen, Identifikation von Kostensenkungspotentialen und der Restrukturierung mittelständischer Unternehmen.

Nach meinem Abitur, der Ausbildung zum Bankkaufmann (IHK) und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss zum Diplom-Betriebswirt (FH) kam ich über die Tutorenschaft an der Fachhochschule München als Firmenkundenbetreuer zu einem führenden Kreditinstitut.

Maßgeblich habe ich dort den strategischen Aufbau des deutschen Marktes in der Region Oberbayern mit gestaltet. In einem äußerst harten Verdrängungswettbewerb erzielte ich in einem sehr kurzen Zeitraum nachweisbare Erfolge in der eigenverantwortlichen Definition von Ziel- und Topkunden. Nachhaltig sicherte ich so den Auf- und Ausbau des Kundenbestandes und es gelang mir, den Bruttoertrag um mehr als das Dreifache zu steigern.

Durch meine ausgeprägte Analysestärke konnte ich auch die potentiellen Risiken im Kundenportfolio steuern und minimieren. Die strikte Umsetzung meiner individuellen Kundenstrategie half mir jederzeit die vereinbarten Umsatz-, Kosten- und Ertragsziele zu erreichen.

Pragmatisches Handeln auf der Grundlage langfristiger Strategien ist mein bevorzugter Lösungsweg. In vielfältigen Aufgabenstellungen habe ich, basierend auf fundiertem Fachwissen initiativ, teamorientiert und ausgeprägt umsetzungsstark gute Erfolge erzielt.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

# Anschreiben Projektleiter Muster

4 |  Zum Unternehmen | 5

Hans Mustermann

Musterstraße 13  
83456 Musterhausen  
0876 / 25 00 09  
hans.mustermann@aol.com

Frau  
Brigitte Forster  
**Koch Management Consulting**  
Birkenstraße 6

71549 Auenwald

Musterhausen, 05. Juni 2009

## **Projektleiter - FAZ 20.05.2009**

Sehr geehrte Frau Forster,

als Projektleiter in einer Unternehmensberatung restrukturiere ich mittelständische Unternehmen durch die Optimierung von Geschäftsprozessen und Identifikation von Kostensenkungspotenzialen.

In fünf Unternehmen konnte ich die Aufwände für Personal sowie in den Kosten, die den Geschäftsprozessen direkt zuordenbar sind, teilweise ganz erheblich reduzieren. Rechnerisch ergab sich pro Unternehmen eine durchschnittliche Kostenreduktion von annähernd € 2 Millionen jährlich.

Nach dem Abitur absolvierte ich eine Ausbildung zum Bankkaufmann. An der Fachhochschule München studierte ich Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss als Diplom-Betriebswirt (FH).

Nach dem Studium gestaltete ich als Firmenkundenbetreuer eines führenden Kreditinstitutes den strategischen Aufbau in der Region Oberbayern mit. Trotz eines äußerst harten Verdrängungswettbewerb konnte ich den Bruttoertrag um mehr als das Dreifache steigern. Hierbei erreichte ich die vereinbarten Umsatz-, Kosten- und Ertragsziele und konnte zudem die Risiken im Kundenportfolio minimieren.

Ich arbeite gerne pragmatisch innerhalb langfristiger Strategien in Teams.

Ich freue mich auf ein persönliches Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

# Anschreiben Technischer Leiter Original

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

Hans Mustermann

Musterstraße 13  
83456 Musterhausen  
0876 / 25 00 09  
hans.mustermann@aol.com

Frau  
Brigitte Forster  
**Koch Management Consulting**  
Birkenstraße 6

71549 Auenwald

Musterhausen, 05. Juni 2009

## **Technischer Leiter - FAZ 20.05.2009**

Sehr geehrte Frau Forster,

für die ausgeschriebene Position bewerbe ich mich als besonnener, führungsstarker Technischer Betriebsleiter mit beachtenswerten Ergebnissen in der

- Steigerung der Effizienz und Produktivität durch Restrukturierungen
- Kosten- und Qualitätsmanagement
- Lean Management
- Optimierung Supply Chain

basierend auf subjektivem Unternehmertum, Verhandlungsstärke, generalistischem Erfahrungshintergrund und sozialer Kompetenz.

Nach dem Maschinenbau-Studium (Fertigungstechnik) habe ich als Leiter Verfahrens- und Werkplanung als Fertigungsleiter und zuletzt als Technischer Betriebsleiter gearbeitet.

Nachdem ich bereits sehr viele Umstrukturierungen erfolgreich vorgenommen habe, suche ich jetzt eine neue berufliche Herausforderung.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

# Anschreiben Technischer Leiter Muster

4 |  | Unternehmenssitz |  | 5

Hans Mustermann

Musterstraße 13  
83456 Musterhausen  
0876 / 25 00 09  
hans.mustermann@aol.com

Frau  
Brigitte Forster  
**Koch Management Consulting**  
Birkenstraße 6

71549 Auenwald

Musterhausen, 05. Juni 2009

## **Technischer Leiter - FAZ 20.05.2009**

Sehr geehrte Frau Forster,

durch Restrukturierung konnte ich als Technischer Leiter in 2 Zweigwerken mit jeweils annähernd 300 Mitarbeitern Einsparungen mittels Optimierung der Produktionsabläufe in einer Höhe von annähernd € 3 Millionen erzielen.

Im Stammwerk optimierte ich die Wertschöpfungskette im Produktionsprozeß erheblich, indem ich die Ablaufstrukturen stark straffte. Hierbei wurde ich von 20 Mitarbeitern in zwei Projektteams unterstützt. 5 Technische Mitarbeiter sind mir direkt zugeordnet sowie 12 Mitarbeiter in der Materialflußsteuerung.

Mit meinen Mitarbeitern optimierte ich den Produktionsablauf im Sinne eines höchst effizienten Lean Management. Hierbei wurden vorhandene Führungsstrukturen reduziert und streng auf die wirklichen Erfordernisse ausgerichtet.

Im Bereich des Kosten- und Qualitätsmanagements konnte ich mit meinen Mitarbeitern den Ausschuss in der Größenordnung von durchschnittlich 8% reduzieren.

Mit Diplomatie, aber auch der notwendigen Nachhaltigkeit in der Umsetzung, konnten wir Produktionskosten erheblich senken. Insgesamt in 5 Jahren in einer Größenordnung von über € 20 Millionen.

Während meines Maschinenbaustudiums (Fertigungstechnik) arbeitete ich in den Semesterferien in England in einem Maschinenbauunternehmen als technische Hilfskraft. Hierbei erwarb ich sichere Englischkenntnisse in Wort und Schrift.

Ich suche letztmalig eine Herausforderung in einem größeren Unternehmen. Die ausgeschriebene Position entspricht meiner Vorstellung in idealer Weise.

Ich freue mich sehr auf ein persönliches Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

**Stellen auf Stellenbörsen/-märkten Tesat-Spacecom**

## 1. Die demografische Entwicklung führt zu einem Nachwuchsmangel

Deutschland ist das klassische Exportland. Ob wir uns dabei auf dem Platz „1“, oder erst auf einem der nachfolgenden Plätze befinden, spielt keine große Rolle. Deutschland muss sich zu einer Wissensgesellschaft wandeln, denn viele andere Ressourcen besitzen wir nicht. Ab 2010 reduziert sich die Anzahl der Erwerbstätigen stetig, da mehr Menschen ausscheiden als neue ins Arbeitsleben eintreten.

## 2. Was Sie in der Schule bereits beherzigen sollten

Viel zu schwer, stöhnen die Schüler selbst in der Abiturklasse bei durchaus lösbaren mathematischen Aufgabenstellungen. Für Physik gilt eine hierzu identische Feststellung. Die Interessen der Schüler entwickelten sich vielseitiger, sie wurden kommunikativer. Nur ihre Bereitschaft, sich intensiver in Schwieriges zu vertiefen, nahm erheblich ab. In der Schule wird so mancher mitgeschleppt. Das Niveau regulierte sich nach unten. Die Anforderungen im Arbeitsleben hingegen steigen permanent. „Viel zu schwer“ reicht als Entschuldigung nicht. Entweder man wächst mit, oder man bleibt zurück. Sehr brauchbare Rechtschreibkenntnisse sind ebenso wie Mathematik und Physik die Bausteine, auf der Sie Ihr gesamtes weiteres Berufsleben aufbauen werden. „Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will.“ Lernen Sie das Notwendige und nicht nur das, was Ihnen leichter fällt. Ihre „eins“ in Sport, Musik oder Geschichte zählt natürlich auch, aber auf diesen Einsen bauen nur wenige ihr Berufsleben auf. In der Arbeitswelt von heute und noch viel mehr von morgen zählt besonders Ihre Sozialkompetenz in Verbindung mit der Beherrschung der erwähnten Basisfächer.

## 3. Die Anforderungen an Sie erhöhen sich permanent

Bereits seit einigen Jahrzehnten nehmen die einfachen Tätigkeiten in Deutschland ab. Deshalb wird es auch für Ungelernte immer schwieriger eine Anstellung zu finden. Auch der Facharbeiter wandelte sich sukzessive vom einstigen Hand- zum Kopfarbeiter. In den Büros vollzieht sich eine vergleichbare Entwicklung, alles wird anspruchsvoller. Die erbrachten Abiturleistungen in Mathematik lassen immer mehr zu wünschen übrig. Studenten belegen vor dem Studium Kurse, um das von der Schule Versäumte nachzuholen. Ausbildungsbetriebe beklagen nicht nur mangelnde Mathematik- und Physikkenntnisse, auch die Rechtschreibung beherrschen nicht alle so, dass sie Mindestanforderungen genügt.

## 4. Studieren oder erst einen Beruf erlernen?

In der Vergangenheit genügte ein Lehrberuf, um sein Leben bestreiten zu können. Der permanente Wandel erfordert zukünftig höchste Anpassungsfähigkeit von allen. Die Fachkenntnisse aus einem vor Jahren erlernten Beruf reichen zukünftig nicht aus. Ein fundiertes Grundlagenwissen ist Basis und Voraussetzung, um mit den steigenden Anforderungen stetig mithalten zu können. Wachsende Anforderungen benötigen ein sicheres Fundament, damit Sie sich in jede Richtung weiter entwickeln können. Eine anspruchsvolle Berufsausbildung vermittelt Ihnen breites Grundlagenwissen. Wenn Sie nach der Berufsausbildung studieren, werden Sie sich im Studium in vielen Bereichen viel leichter tun. Sie werden Ihr Studium schneller und besser abschließen. Auch die Risiken eines Studiums minimieren sich durch eine vorgeschaltete Ausbildung.

## 5. Bevor Sie sich bewerben, sollten Sie sich informieren

Jede Branche hat einen eigenen „Stallgeruch“. Bei den Banken geht es vornehmer zu als beispielsweise im Baugewerbe. Aber nicht nur die Art des Stils ist entscheidend, sondern die Fragestellung, wie wird sich diese Branche zukünftig weiter entwickeln? Gerade beim Berufsstart sollte man ja nicht bereits in einer schrumpfenden Branche seine ersten Schritte vollziehen. Auch der Branchenstil bestimmt über Ihren Erfolg. Der eine liebt es geschneigelt durch sein Leben zu gehen, dem anderen sind Anzug und Krawatte ein Gräuel. Prüfen Sie vorab also auch, ob Sie zu der Branche passen. Einzelne Unternehmen sind auch in der gleichen Branche unterschiedlich erfolgreich. Schauen Sie sich also im Internet die Unternehmen näher an, die Sie interessieren. Manche nennen dort Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, das ist recht aufschlussreich. Andere preisen die Stellung und das Wachstum ihres Unternehmens im Markt. Auch das vorherrschende Klima zeigt sich dem Prüfenden schon auf der Website. Hölzern, vornehm, schludrig? Unnahbar oder dem Menschen erkennbar zugeneigt? Und natürlich der Beruf, den Sie erlernen möchten. Können Sie auf diesem Berufsbild später zielstrebig mit einem Hochschulstudium, einer Techniker- oder Meisterausbildung aufbauen? Ermöglicht Ihnen der erlernte Beruf zukünftig ein breites Einsatzfeld im Unternehmen oder auch den Wechsel zu einem branchenfremden Unternehmen? Wie vollzieht sich die eigentliche Ausbildung in den in Frage kommenden Unternehmen? Auch hier gibt es erhebliche Unterschiede. Sie sollten das beste Unternehmen wählen.

## 6. Was erwarten die Unternehmen von Ihnen?

Vorausschauende Unternehmen bilden bereits für den kommenden Wandel aus. Sie beziehen hierbei die Globalisierung ebenso mit ein wie die Technologisierung. Beides verlangt eine stetig höhere Qualifikation, Flexibilität und somit auch Fleiß. Für die Unternehmen sind die Schlüsselqualifikationen somit außer Lernwillen besonders die Fähigkeit zum selbstständigen, verantwortungsbewussten Arbeiten. Und natürlich die viel gepriesene Teamfähigkeit, also wie Sie sich anpassen können. Eine immer größere Rolle spielt die Kommunikationsfähigkeit, zu der auch die sichere Beherrschung von mindestens einer Fremdsprache, wie Englisch zählt. Die Unternehmen erwarten natürlich von Ihnen, dass Sie wissen, wo und für was Sie sich bewerben. Sie sollten also bereits den Beruf „kennen“ und Basiswissen zum Unternehmen besitzen. Stellen Sie Ihre persönliche Motivation und Engagement dar.

## 7. Wie bewerben Sie sich?

Die Personalmanager beklagen bei Bewerbern um Ausbildungsplätze Nachlässigkeit. In der Ausbildung sollen Sie Qualitätsarbeit leisten. Ob Sie hierzu bereit und fähig sind, beweist schon die Sorgfalt, die Sie für Ihr Anschreiben und den Lebenslauf aufwänden.

### 7.1 Ihr Anschreiben

Ihr Anschreiben sollte fehlerfrei erkennen lassen, wer Sie sind und wie Sie sind. Erzählen Sie ruhig etwas Näheres zu sich und begründen Sie Ihren Berufswunsch und warum Sie sich gerade in dieser Branche und diesem Unternehmen bewerben.

### 7.2 Ihr Lebenslauf

Ihr Lebenslauf sollte über Standardangaben hinaus auch außerschulische Aktivitäten und Interessen beinhalten. Es gibt ja ansonsten noch wenig, aus dem Ihre Neigungen zu erkennen sind. Erzählen Sie etwas zu Ihrem Elternhaus und Geschwistern und fügen Sie auch ein Bewerbungsfoto bei. Hören Sie nicht auf Ratgeber, die Ihnen empfehlen, all dies wegen dem Gleichbehandlungsgesetz wegzulassen. Wer sich als rechthaberisch zu erkennen gibt, hat schon von Beginn an „schlechte Karten“. Er fällt durch das Raster. Ihr Lebenslauf ist naturgemäß noch recht kurz. Manche versuchen das zu kompensieren. Schreiben Sie das rein, was rein sollte. Träume und Sehnsüchte gehören nicht hierzu.

## 7.3 Ihr Bewerbungsfoto

Für einen Ausbildungsplatz benötigen Sie üblicherweise kein „Fotografenfoto“. Sie sollten sich aber auch nicht mit einem schlechten Automatenfoto begnügen. Sie finden in diesem Bewerbungshandbuch zum Bewerbungsfoto viele Hinweise.

## 7.4 Ihre Zeugnisse

Ihr letztes Schulzeugnis. Falls Ihnen das Abiturzeugnis schon vorliegt natürlich dieses. Praktikantenzugnisse, falls Sie ein Praktikum während der Schulzeit abgeleistet haben. Viele Schüler arbeiteten in den Schulferien, um Ihr Taschengeld selbst aufzubessern. Lassen Sie sich hier nach Möglichkeit ebenfalls eine Beurteilung Ihrer Leistung geben. Auch solches spricht für einen besonderen Einsatzwillen und somit auch Ihren Fleiß.

## 8. Sie werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen

Viele Unternehmen schalten heutzutage Eignungstests vor das eigentliche Interview. Manche bitten Sie auch als Ausbildungsplatzbewerber in ein Assessment Center. Bei großen Unternehmen ist das standardisiert. Bei mittelständischen organisiert. Und bei den kleineren Unternehmen geht es dann gelegentlich unorthodoxer zu. Die Anforderungen, die kleinere Unternehmen stellen, sind ebenfalls ziemlich hoch, denn hier soll sich der Auszubildende, noch stärker als in den großen Unternehmen, aktiv mit einbringen. Sauberkeit, Fleiß, Qualität, das sind in der Ausbildung Werte. Meistens sind Sie ja nicht der einzige Ausbildungsplatzbewerber. Je nach der Größe und dem Bedarf des Unternehmens werden wenige oder auch sehr viele eingeladen. Bereits beim Empfang fallen den Interviewern Bewerber positiv oder auch negativ auf. Besonders auffallend ist natürlich ein Outfit, das als nicht angemessen empfunden wird. Ebenso ein herausstechendes Imponiergehabe, oft mit materialistischem Auftreten. Interviewer sind nicht frei von subjektiven Eindrücken und fällen deshalb negative Urteile. Hierbei spielt es keine besonders große Rolle, ob Sie das selbst als Vorurteil empfinden. Wer durch das Raster fällt, ist draußen. Er wird auch nicht erfahren warum das so war. Individualität ist etwas Schönes. Aber zunächst ist in der Ausbildung Anpassung verlangt. Die Interviewer versuchen Ihre Sozialkompetenz zu eruieren. Sie interessiert natürlich besonders Ihr Entwicklungspotenzial und generell Ihre Eignung für den erwähnten Beruf. Verhalten Sie sich höflich, nicht verschlossen, aber auch nicht unendlich redselig.

# Bewerben um einen Ausbildungsplatz als Abiturient

4 [Zum Inhaltsverzeichnis](#) 5

Peter Hermann • Lilienweg 9 • 71549 Auenwald  
Telefon 07191 / 32 44 098 • peter.hermann@t-online.de

Frau  
Rosalinde Maier  
Leiterin Ausbildung  
**Fortschritt GmbH**  
Industriestraße 198-205

71501 Backnang

2. April 2010

## Ausbildungsplatz Elektroniker für Geräte und Systeme

Sehr geehrte Frau Maier,

die Elektronik fasziniert mich schon seit der Zeit als ich als Kind den ersten Elektronikbaukasten geschenkt bekommen habe. In nunmehr fast 6 Jahren konnte ich mir im Bereich Elektronik, speziell im Bereich elektronischer Steuerungen, einschließlich ihrer Programmierung recht fundierte Grundkenntnisse erwerben.

Derzeit schreiben wir die letzten schriftlichen Arbeiten für das Abitur. In den vergangenen Jahren waren meine Noten in Mathematik und Physik entweder gut oder sehr gut. In den anderen Fächern liege ich über dem Klassenschnitt.

Da mich die Elektronik so begeistert, verfolge ich seit Jahren wie Ihr Unternehmen sich im Hochtechnologiemarkt mit stetigem technologischen Fortschritt entwickelt. In so einem interessanten und wachsenden Unternehmen wäre ich ebenfalls sehr gerne tätig und bewerbe mich deshalb um einen Ausbildungsplatz.

In meiner Freizeit engagiere ich mich in der Jugendarbeit unseres Sportvereins. Als begeisterter Rettungsschwimmer erwarb ich vor 2 Jahren den Grundschein der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft (DLRG). Seit 3 Jahren widme ich mich begeistert der Schwimmausbildung von Jugendlichen und Kindern.

Englisch beherrsche ich bereits ziemlich gut, da ich die Schulferien häufig bei einer befreundeten Familie in England verbringen durfte. Französisch liegt mir nicht so sehr, wie auch meine Note mit befriedigend zeigt.

Vormittags stehen in den nächsten beiden Wochen noch Prüfungsarbeiten an. Danach kann ich jederzeit zu einem Vorstellungsgespräch kommen. Ich freue mich schon sehr darauf.

Mit freundlichen Grüßen

Peter Hermann

# Bewerben um einen Ausbildungsplatz als Abiturient

4 |  Zum Unternehmen | 5

## Peter Hermann

Lilienweg 9  
71549 Auenwald

Telefon 07191 / 32 44 098  
peter.hermann@t-online.de

### Foto

etwas größer  
als ein  
Passfoto  
ungefähr  
4 x 6

## Lebenslauf

- Geboren am** 12. August 1991 in Waiblingen
- Eltern** Angestellter / Hausfrau  
eine Schwester, geboren 1995
- Schulen**
- 09/97 - 06/01** Grundschule in Stuttgart
- 09/01 - heute** Max-Hebele-Gymnasium in Waiblingen  
Leistungsfächer: Mathematik und Physik  
Abschluss mit Abitur im Juni 2010
- Schulferien** Je 3 Wochen Ferienarbeit als Zusteller bei der Post  
in den Jahren 2008 und 2009
- Fremdsprachen** Englisch fließend sprechen; Schreiben gute Beherrschung  
Französisch ausbaufähige Grundkenntnisse
- EDV-Kenntnisse** Gute Kenntnisse im MS-Word und MS-Excel  
Kenntnisse in Elektronik mit Programmierung  
von selbstgebauten, einfacheren Steuerungen
- Hobbys** Schwimmen, Erwerb des Grundscheins der DLRG  
Lesen, speziell Themen der Elektronik / Steuerungstechnik  
Computertechnik sowie entsprechende Fachzeitschriften

2. April 2010

(Unterschrift)  
Peter Hermann

## **I. Absolvent, Ihr erster Schritt auf der Karriereleiter**

Vielleicht hat es Sie frustriert, in diesem Bewerbungshandbuch immer wieder die Worte „Führungskraft“ oder „Spezialist“ zu lesen. Sie sind diese Führungskraft und ebenso dieser Spezialist. Ohne poetisch werden zu wollen: Als Samenkorn tragen Sie die notwendigen Voraussetzungen für beide Laufbahnen in sich. Nach Ihrer Neigung werden Sie sich entscheiden, ob Sie eher Verantwortung für die Arbeitsleistung anderer übernehmen möchten, oder ob Sie sich auf das konzentrieren, was Sie besonders gut können, wo Sie nach einigen Jahren Erfahrung der Beste sein werden. Gelegentlich höre ich ja die stolze Aussage, ich bin eine Führungskraft, also besser als ein Spezialist. Das ist so natürlich hanebüchener Unsinn. Auch Führungskräfte sind letztlich Spezialisten. Spezialisten in der Führung ihnen anvertrauter Menschen. In Unternehmen werden, von den wirklichen Top-Positionen abgesehen, Spezialisten und Manager längst vergleichbar vergütet, denn sie sind auch vergleichbar wertvoll. Langer Rede kurzer Sinn: In wenigen Jahren werden Sie eine Führungskraft oder ein Spezialist sein. Deshalb gelten für Sie heute schon alle Gesetze, die ich versuche, Ihnen in jedem Ratschlag dieses Bewerbungshandbuchs aufzuzeigen. Ready to go?

## **2. Kolumbus irrte und gewann trotzdem**

Mit Christoph Kolumbus begann die Kolonialisierung Amerikas. Entdeckt hatten es schon rund 500 Jahre vor ihm die Isländer. Anstatt einer Westroute nach Indien, entdeckte er Amerika. Auch gut, oder sogar wesentlich besser, könnte man sagen. Nach meiner eigenen Erfahrung und sehr vielen Lebensläufen, die ich studiert und auch mit den Betroffenen persönlich nachvollzogen habe weiß ich, dass fast jeder berufliche Werdegang ähnlich verläuft. Jeder startet zunächst recht hoffnungsfroh. Mit guten Winden, exzellenten navigatorischen Kenntnissen und Glück erreicht er die Gestade, die ihm als Vision für sein weiteres Leben einstens vorgeschwebten. Hierbei spielt es keine große Rolle, ob es wirklich die anvisierten Kontinente sind. Keine Karriere wird von demjenigen alleine bestimmt, der diese machen möchte. Es gibt in jeder Karriere günstige Winde ebenso wie Orkane und starke Gegenwinde. Strömungen, die Sie nicht beeinflussen können, werden Sie von der geplanten Route abbringen. Wenn Sie Pech haben, werden Sie Schiffbruch erleiden - ohne, dass Sie hieran Schuld waren. Aufstehen ist verlangt, weiterkämpfen - niemals resignieren.

# Bewerben als Absolvent

4

Unternehmenssitz

5

**Hans Frohgemut** • Wasserweg 12 • 70569 Stuttgart  
Telefon 0711 / 32 44 098 • hans.frohgemut@aol.com

Frau  
Karin Message  
Human Resources  
**Welt AG**  
Heilbronner Straße 190

86345 Musterhausen

2. Juli 2009

## **IT-Projekt Materialwirtschaft - Stuttgarter Zeitung 27.06.09**

Sehr geehrte Frau Message,

als Diplom-Mathematiker erwarb ich im Studium vertiefte Kenntnisse in der Statistik und hier insbesondere im Bereich der Nichtparametrischen Regression.

Über die von Ihnen gewünschten Kenntnisse in der Statistik verfüge ich somit ebenso wie über langjährige und fundierte Kenntnisse in der Programmierung.

Bereits im Alter von 9 Jahren programmierte ich Spiele auf meinem C 64. Seit dieser Zeit fesselte mich die Entwicklung von Programmen zunehmend. Diese wurden natürlich im Lauf der Jahre komplexer und technisch anspruchsvoller.

In der Physik verfüge ich ebenfalls über sehr fundierte Grundlagen, da ich im Grundstudium die Physik als weiteres Vertiefungsfach wählte. Während des Studiums habe ich einige Anwendungen für Studenten geschrieben, die vielfältige Analysen gestatten. Diese Anwendungen konzipierte und realisiere ich selbst.

Die technisch orientierte Informationstechnologie ist für mich das erstrebenswerte berufliche Ziel. Der von Ihnen ausgeschriebene Aufgabenbereich ist für mich besonders aufgrund der komplexen Anwendungsentwicklungen interessant.

In vielen Projekten habe ich mich für Studenten auch aus anderen Fachbereichen engagiert. Hierbei habe ich sowohl alleine als auch in unterschiedlich großen Teams gearbeitet. Ich weiß deshalb, dass mir beide Arbeitweisen sehr liegen.

Englisch beherrsche ich fließend. Ich hielt mich mehrfach im englischsprachigen Ausland auf und die Fachliteratur für Mathematik ist fast ausschließlich in Englisch. In Französisch verfüge ich über arbeitsfähige, schnell ausbaubare Kenntnisse.

Auf ein persönliches Gespräch freue ich mich sehr und stehe Ihnen hierfür gerne jederzeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Frohgemut

**Stellen auf Stellenbörsen/-märkten Tesat-Spacecom**

# Bewerben als Absolvent

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## Hans Frohgemut

Wasserweg 12

70569 Stuttgart

Telefon: 0711 / 32 44 098

hans.frohgemut@aol.com

### Foto

etwas größer  
als ein  
Passfoto  
ungefähr  
4 x 6

## Lebenslauf

**Geboren am** 22. Dezember 1982 in Stuttgart

**Eltern** Oberregierungsrat / Hausfrau

### Schulen

09/89 - 06/93 **Grundschule in Stuttgart**

09/93 - 06/02 **Max-Hebele-Gymnasium in Stuttgart**

Leistungsfächer: Mathematik und Physik

Abiturnote: 2,1

### Wehrdienst

09/02 - 06/03 **Luftwaffe in Penzing**

10-monatiger Grundwehrdienst / 4 Wochen in den USA

### Studium

10/03 - 07/09 **Universität Stuttgart**

Diplomstudium Mathematik

Diplomarbeit: sehr gut (1,0)

Gesamtnote: gut (1,9)

Vertiefungsfach: Statistik / Nichtparametrische Regression

#### **Thema der Diplomarbeit:**

Anwendung von neuronalen Netzen, Projection Pursuits  
und CARTs für die Schätzerkonstruktion unter R

### Praktische Erfahrungen

01/06 - 06/06 **Mathematisches Institut A**

Design und Implementierung von Routinen zur Einbindung  
von LaTeX- Bausteinen in Matlabgrafiken mit psfrag

# Bewerben als Absolvent

4

Zum Unternehmen

5

## **09/06 - 03/07 Institut für Strahlwerkzeuge**

- Design und Implementierung einer Schnittstelle zwischen einem Windows- und einem RTOS-Rechner mit Tiefensensor in Borland C
- Auswertung von Messreihen via VB in Excel

04/07 - 07/07 Übungsgruppenleiter: Wahrscheinlichkeitsrechnung für Informatiker

04/08 - 07/08 Übungsgruppenleiter: Wahrscheinlichkeitsrechnung für Informatiker

07/08 Konzeption und Leitung einer Prüfungsvorbereitung für Wirtschaftswissenschaftler

## **Ehrenamtliche Tätigkeiten**

### **10/03 - 07/09 Mitglied in der Fachschaft Mathematik**

- Mithilfe bei Tagen der offenen Tür
- Erstsemesterveranstaltungen
- Prüfungsprotokollverwaltung und studienunterstützende Aufgaben
- Konzeption und Durchführung einer Informationsveranstaltung für Studenten im vierten Semester zum Hauptstudium in Mathematik

## **IT-Kenntnisse**

Betriebssysteme	Unix, Linux, DOS, WIN XP
Programmierung	PHP 5, Pearl, Visual .NET C++, Visual Basic, HTML, CSS, LaTeX, R, Matlab, mySQL 5, Java Script, Borland Pascal 6.0, C, Inline Assembler, Visual .NET C#, Maple
In Anwendung	Open Office, MS Office, gängige Editoren

## **Sonstiges**

Sprachen	sehr sicheres Englisch, gute Französischkenntnisse
Hobbys	Schach, Literatur, Musik

Stuttgart 01. Juli 2009

(Unterschrift)  
Hans Frohgemut

## 1. Kleines ganz groß

Viele Deutsche würden ja gerne in der Schweiz arbeiten. Da lebt es sich schöner. Weniger rigorose Steuergesetze, darum transportieren auch viele dorthin ihr Geld. Nur knapp 8 Millionen Einwohner; davon arbeiten 3/4 im Dienstleistungssektor. Banken und Urlauber. Deutsche dürften dank des Herrn Steinmeier noch weniger „beliebt“ sein als seither schon. Nur wenige Konzerne und Großunternehmen. Und wenn, dann oft in Form einer Holding. Kapital fühlt sich in der Schweiz wohl. Hohe Lebensqualität, die ihren Preis hat, dafür auch höhere Einkommen und was für viele Mitarbeiter noch wesentlich wichtiger ist, bedeutend weniger Sozialabgaben. 26 Kantone, vier Amtssprachen, kein Mitglied der Europäischen Union. Mitglied beim Schengener Abkommen, der EFTA, der UNO und der Welthandelsorganisation.

## 2. Aufenthaltsbewilligung und -genehmigung

In Zeiten, in denen die Schweiz ausländische Arbeitskräfte benötigt, kein Problem. Von Zeit zu Zeit entwickeln die Schweizer Ängste vor Überfremdung - hierbei spielen auch zunehmend viele deutsche „Gastarbeiter“ eine herausragende Rolle. Arbeitgeber kümmern sich jedoch sehr fürsorglich, damit alles papiermäßig klappt.

## 3. Bewerbungsunterlagen

Die Form unterscheidet sich nur geringfügig von deutschen Gepflogenheiten. Anschreiben, Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisse. Eher wichtig, in welcher Sprachregion sich jemand bewirbt. Also gegebenenfalls deutsch, französisch oder italienisch schreiben. Was gewünscht wird, ergibt sich jedoch überwiegend aus der Stellenausschreibung. 70% sprechen Schweizerdeutsch. Etwa 20% französisch. Italienisch etwa 7%.

## 4. Das Anschreiben

Nicht länger als eine Seite. Übersichtliche Absätze. In der Regel drei bis vier. Verständliche Sätze. Keine Schachtelsätze. Wichtig auch hier, dass ein Ansprechpartner konkret angeschrieben wird. Also möglichst nicht an die „Sehr geehrten Damen und ...“. Das Anschreiben wie gewohnt mit Datum und Betreff versehen und mit Unterschrift. Inhaltlich sollten Sie wie aus dem Anschreiben in Deutschland gewohnt verfahren. Also, Qualifikationsabgleich zu den Anforderungen in der Stellenausschreibung.

## 5. Der Lebenslauf

Wie auch in Deutschland üblich, in übersichtlicher, tabellarischer Form verfassen. Der Aufbau kann sowohl chronologisch, aber auch anti-chronologisch erfolgen. Lücken in Ihrem Lebenslauf interessieren ja nicht nur die Schweizer besonders, auch in Deutschland sollten die immer erläutert werden. Auch im Lebenslauf sollten Antworten zu den Anforderungen der Stellenausschreibung gegeben werden. Wenig nützliche Zusatzqualifikationen müssen nicht angesprochen werden, das ist ja auch eine Frage der Übersichtlichkeit und des hierfür notwendigen Platzes. Mehr als zwei Seiten sollte Ihr Lebenslauf nicht umfassen. Ansonsten wie gewohnt:

- Persönliche Daten
- Ausbildung / Studium
- Berufserfahrung
- Besondere Kenntnisse (IT / Sprachen)
- Hobbys

Das schweizer Notensystem benotet „umgekehrt“. Bitte bei Notenangaben beachten.

## 6. Das Lichtbild

Hier legt der Schweizer Wert auf Aktualität, die sich durch das Erstellungsdatum dokumentieren darf. Wer das Bewerbungsfoto einklebt muss es nicht mit seinem Namen versehen. Ich empfehle ja grundsätzlich mit Klebestreifen - ohne Namen.

## 7. Weder Datum noch Unterschrift

Keine Unterschrift, das unterscheidet sich doch deutlich von Deutschland. Offensichtlich sehen die Schweizer das nicht so rechtsverbindlich wie wir.

## 8. Graphologische Gutachten

Sind in der Schweiz weiter verbreitet. Also darauf achten, ob eine Handschriftenprobe verlangt wird. Gegebenenfalls wird eine solche auch ausdrücklich nachgefordert.

## 9. Referenzen

Auch diese haben in der Schweiz eine weit größere Bedeutung als in Deutschland. Wichtig ist hier die Angabe der Kommunikationsdaten der möglichen Referenzgeber.

## 10. Zertifikate über Zusatzqualifikationen

Sollten Sie nur dann beilegen, wenn diese für die ausgeschriebene Stelle relevant sind. Ansonsten, wie auch in Deutschland, lieber ein Blatt mit Weiterbildungsmaßnahmen.

## 11. Vorstellungsgespräche

In strukturierten Auswahlgesprächen wird die Eignung abgeglichen. Die erste Instanz ist auch hier wie in Deutschland die Personalabteilung. Die zweite Instanz dann die Fachabteilung. Im Vorstellungsgespräch interessiert auch, ob sich der Bewerber mit dem Unternehmen vorab auseinandergesetzt hat. Die Standardfrage ist auch hier: „Warum haben Sie sich auf die ausgeschriebene Stelle beworben?“. Ehrlichkeit ist gefragt. Authentizität. Und eine realistische Einschätzung dessen, was der Bewerber im Vergleich zur Stellenanforderung tatsächlich schon mitbringt.

## 12. Probezeit

Die Probezeit beträgt in der Regel nach schweizer Recht einen Monat. Eine Verlängerung auf drei Monate kann aber vertraglich vereinbart werden.

## 13. Arbeitszeit

Ist mit 40 Wochenstunden meist länger als in deutschen Tarifverträgen. Für Kader, die Bezeichnung für Führungskräfte in der Schweiz, gelten dieselben Regeln wie für Führungskräfte in Deutschland. Mehrarbeit ist also eher normal.

## 14. Bekannt seit Wilhelm Tell

Die Schweizer sind freiheitsliebend. Seit Ende des 19. Jahrhunderts ist deshalb Wilhelm Tell ein Nationalheld. Als schweizerischem Freiheitskämpfer und Tyrannenmörder hat ihm besonders Friedrich Schiller ein bleibendes Denkmal gesetzt. Die Schweiz hat mit dem Schweizer Offiziersmesser ebenso Weltruhm erlangt. Keiner braucht es wirklich. Aber es ist sowohl ein willkommenes Souvenir als auch ein Statussymbol ganz besonderer Art. Jeder männliche Schweizer ist ein Allzeitsoldat - das dokumentiert sich in Wehrübungen und Waffenbesitz. Erstaunlicherweise werden Offiziersränge in der Selektion nicht hoch gewertet. Vielleicht bewerten die Schweizer das eher so, wie wir die Feuerwehr einschätzen.

## 15. Persönlichkeitsmerkmale und Wesensart

Ein klein wenig hat sich das ja schon aus der Wertschätzung der Graphologie ergeben. Die Schweizer legen viel Wert auf die Persönlichkeit und die Wesensart des Bewerbers.

## 16. Insiderwissen über das Unternehmen

Immer wieder lese ich, dass Insiderwissen das non plus ultra einer Bewerbung sei. Selbst derjenige, der sich auf der Ebene Geschäftsführung oder Vorstand bewirbt, kommt eher selten an „Insiderwissen“. Allerdings sollte jeder zugängliche Quellen studieren. Also Internet, frei erhältliche Broschüren, vielleicht sogar Geschäftsberichte.

## 17. Noch ein paar abschließende Bemerkungen

Wer eine Bewerbungsunterlage erhält, möchte mit einem Blick erkennen, ob sich der Bewerber Mühe gab, ob er eine erhebliche Sorgfalt aufwandte. Da die Bewerbungsratgeber ja alle seit Jahrhunderten von einander abschreiben, ist ihnen noch nicht aufgefallen, dass es heute erstklassige Digitalkameras und zudem Bildbearbeitungsprogramme gibt. Ich kenne keinen Personalmanager, und ich kenne viele aus unterschiedlichsten Branchen, der unterhalb der Geschäftsleitungsebene, nur mit einem Fotografenlichtbild zufrieden ist. Ein Foto soll aussagefähig und angemessen sein. Es soll einen sympathischen Eindruck vermitteln und vor allem aussagen, ob der Bewerber zum Job passt. Die Unterlagen sollen sauber sein. Das gilt für die gesamte Präsentation. Eine superteure Bewerbungsmappe spricht dafür, dass der Bewerber zu viel Geld hat. Ich kenne niemanden, der hierauf wirklich Wert legt. Wer Bewerbungen selektiert fordert und erwartet somit eines, er möchte blitzschnell erkennen, was Geisteskind er vor sich hat. Was der Bewerber im Vergleich zur angeforderten Qualifikation auch tatsächlich mitbringt. Nehmen Sie ihm die Arbeit ab, indem Sie das „aufzeigen“, was er wissen will. Natürlich wird es noch den einen oder anderen Personalchef geben, der Bewerbungsratgeber ernst nimmt. Solche prüfen dann auf Kommafehler und ähnlich Bedeutsames mehr. Frage: Möchten Sie in einem solche Unternehmen wirklich arbeiten? Falls ja, sollten Sie manches, was ich Ihnen aus der Praxis berichte nicht ganz so ernst nehmen, wie das, was in Standardbewerbungsratgebern steht.

## **1. Global denken, international arbeiten**

Die Welt rückt zusammen. Von einigen Entwicklungsländern einmal abgesehen, ist heute fast jeder Punkt auf der Erde innerhalb eines einzigen Tages erreichbar. Englisch ist unbestritten die Weltsprache. Aber auch Spanisch oder Französisch wird vielerorts als erste Fremdsprache gesprochen. Chinesisch ist im Vormarsch. In der „kleiner“ werdenden Welt arbeiten Menschen heute vielfach im Ausland. Die Auslandseinsätze können von der Muttergesellschaft initiiert worden sein, häufig beruhen sie aber auf eigenem Antrieb und somit auch eigener Bewerbung.

## **2. Die Karrierestufen erklimmen Sie im Ausland oft schneller**

In Deutschland zählt ein lückenloser Lebenslauf und möglichst erstklassige Zeugnisse. Im Ausland zählt viel stärker der gezeigte Wille und die bewiesene Qualifikation. Experimentierfreude, die zu Lücken im Lebenslauf führte, wird nicht negativ gesehen. Gerade in den USA liebt man den Selfmademan, der es vom Tellerwäscher zum mehrfachen Millionär brachte. Eine gescheiterte Selbstständigkeit steht für Neuanfang. In Deutschland wird man damit als Versager für den Rest seines Lebens abgestempelt.

## **3. Bewerbung per E-Mail ist überwiegend Standard**

In Deutschland bevorzugen immer noch viele Unternehmen schriftliche Bewerbungen. Im angloamerikanischen Raum ist die Bewerbung per E-Mail hingegen längst Standard. Dinosaurier, die den Umgang mit diesem Medium nicht beherrschen, sind chancenlos. Jobs finden sich auf Virtuellen Stellenmärkten und ebenso auf Unternehmenswebseiten. Auf Unternehmenswebseiten finden Sie „Jobs“ unter „Jobs“, „Career Opportunities“ oder auch „Employment“ etc. Geben Sie den Suchbegriffe mit dem Landesnamen ein. Also, „Jobs+England“. Spielen Sie einfach einige Schlagwortkombinationen so durch.

## **4. Stellenmärkte und Stellenbörsen**

Viele der in Deutschland bekannten Stellenbörsen sind ebenso international tätig. In so ziemlich jedem Land gibt es zudem auf diese Region spezialisierte Stellenbörsen. Über „Schlagworte“ können Sie in Google die meisten problemlos selbst eruieren. Die in Deutschland gewohnten Stellenmärkte in den überregionalen Tageszeitungen finden Sie so im Ausland vergleichbar nicht. Die benötigen Sie dort aber auch nicht.

## 5. Arbeitsvermittler

In Deutschland wurde das Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit erst in den letzten Jahren gelockert. Deshalb entwickelte sich der Vermittlungsmarkt im Ausland nicht nur erheblich früher, er ist zudem oft auch erheblich effizienter. Dem einstigen Vermittlungsmonopol der verwaltenden Mammutbehörde Arbeitsamt, verdanken wir manch negative Entwicklung im Bereich arbeitssuchender Menschen. Die Vermittler im Ausland bezahlen die Unternehmen. Der Prozess der Bewerbung verläuft identisch zu Unternehmen. Da die Agenturen nur bei Erfolg bezahlt werden, ist es zwingend erforderlich, dass Sie diese bereits mit Ihrer Bewerbung überzeugen. Manche der Agenturen betätigen sich zusätzlich auch noch als Zeitarbeitsvermittler. Ein K.O.-Kriterium kann es sein, wenn Sie sich aus dem Inland im Ausland bewerben, da die Unternehmen und Agenturen die hierdurch entstehenden Aufwände scheuen. Sofern es Ihnen möglich ist, sollten Sie deshalb eine Adresse direkt im Land angeben. Arbeitssuchende könnten sich auch einige Wochen im Land aufhalten und dann vor Ort intensiv Kontakte zu den interessanten Unternehmen und Agenturen suchen.

## 6. Sondierungstelefonate

In Deutschland oft eher nur wenig effizient, im Ausland ein zielführender Schritt, um sich zunächst zu erkundigen, ob das Unternehmen entsprechenden Bedarf hat. Das Verschicken von Initiativbewerbungen ist im angloamerikanischen Bereich unüblich. Erkundigen Sie sich im Sondierungsgespräch auch, an wen Ihre Bewerbung gehen soll. Dass Sie notwendige Daten korrekt erfragen, dürfte eigentlich selbstverständlich sein. Also auch Schreibweise des Namens und ob ein Bewerbungsformular auszufüllen ist.

## 7. Bewerbungsunterlagen

In Deutschland aufwändig, im Ausland genügt meist ein Anschreiben plus Lebenslauf. Hier kommt es für den Bewerber also noch mehr darauf an, den Leser von seiner Qualifikation so zu überzeugen, dass er eine Einladung zu einem Interview erhält. Die Pluspunkte, die man in Deutschland durch exzellente Zeugnisse sammeln kann, gibt es im Ausland also nicht. Hier hilft nur Ihre eigene, überzeugende Darstellung. Denken Sie auch daran, dass deutsche Berufsbezeichnungen und akademische Abschlüsse so zu erläutern sind, dass der Beurteiler hiermit etwas anfangen kann.

## 8. Die schriftliche Bewerbung

Nehmen Sie kein Luftpostpapier, das eignet sich für Bewerbungen ziemlich schlecht, da es schon aufgrund des zu dünnen Papiers nicht besonders ansprechend wirkt. Verwenden Sie normales weißes Papier, das auch schwerer als 80 Gramm sein darf. Nur in den USA entspricht marmoriertes, oder farbiges Papier dem gutem Ton. Beschreiben Sie die Blätter nur einseitig. Bauen Sie Ihre Argumentation in kurzen, aussagefähigen Sätzen auf. Verwenden Sie möglichst eine einheitliche Schriftgröße. Dass diese gut lesbar sein sollte, ergibt sich schon daraus, dass Sie gefallen wollen. Kritisch kann es werden, wenn Sie sich von einem Muttersprachler helfen lassen und somit eine Erwartungshaltung wecken, die Sie nicht werden erfüllen können. In den USA ist fast jeder ein Manager. Ein Trend, der sich auch bei uns abzeichnet. In anderen Ländern sollte man nicht zu stark in der Selbstdarstellung auftragen. Sie dürfen sich möglichst positiv darstellen, sie sollten aber nicht maßlos übertreiben.

## 9. Studienabschlüsse

Studiengänge in Deutschland sind breit angelegt, deshalb dauern sie auch so lange. Studiengänge im Ausland konzentrieren sich stärker auf das berufliche Know-how. Vergleichen und beschreiben Sie Ihren Abschluss zur Qualifikation eines BA oder MA. Personalmanager der international tätigen Unternehmen wissen natürlich um die Wertigkeit eines deutschen Studienabschlusses. Leider trifft das für andere nicht zu.

## 10. Covering Letter (England), Cover Letter (USA)

Deutschland ist das Land der DIN-Normen, bekanntlich auch im Schriftverkehr. Im Ausland sieht man das nicht so eng. Benötigt wird natürlich Ihre vollständige Anschrift mit Telefon, Mobiltelefonnummer, E-Mail und gegebenenfalls Ihr Fax. Das kann mittig, links- oder rechtsbündig stehen. Dasselbe gilt auch für das Datum. Danach Name des Empfängers, anschließend die Postadresse des Unternehmens. Als Betreff können Sie Ihre Wunschposition einsetzen. Danach folgt Ihr Text, Ihre Erfolge möglichst mit „Action Words“. Stellenanforderungen zu Ihren Skills. Ihr Abschluss beinhaltet eine Schlussformel, vergleichbar zu der bei uns üblichen. „Yours sincerely“ (GB) oder „Sincerely“ (USA) plus natürlich Ihre Unterschrift. Und zuletzt sollten Sie noch vermerken, dass Sie Ihren CV beigefügt haben.

## II. Curriculum Vitae (CV)

Beginnen Sie mit Ihren Kommunikationsdaten (Anschrift, Telefon, E-Mail-Adresse). Beschreiben Sie in 2 bis 3 Zeilen Ihre persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Verdeutlichen Sie danach, welche Position Sie anstreben und was Sie erwarten. Danach folgt Ihr beruflicher Werdegang, beginnend bei der aktuellen Beschäftigung. Vermerken Sie Unternehmensnamen, Beschäftigungsdauer und Positionsbezeichnung. Anschließend folgt Ihre Ausbildung beginnend mit Ihrem jüngsten Hochschulabschluss. Unter Skills benennen Sie Ihre Sprachkenntnisse und Ihr fundierteres IT-Know-how. Dann folgen Hobbys mit persönlichen Interessen und anschließend Ihre Referenzen. Ein gutes Layout überzeugt immer stärker als ein technisch nachlässig verfasster CV. Im Ausland orientiert sich der CV meist wesentlich stärker an einem Werbeprospekt. Er verkauft ein Produkt, und das sind Sie und je überzeugender er sie anpreist, umso besser Ihre Chancen. Benötigen Sie mehrere Seiten, sollten Sie das Wichtigste an den Anfang stellen. Warum? Viel zu Lesen kostet Mühe und das verlangt Interesse. Ihre Schlüsselqualifikationen herauszustellen verlangt Mühe, die sich für Sie auszahlt. Denn auch im Ausland erkennen Beurteiler nichts, was Sie nicht angegeben haben. Mit der ersten Seite erzeugen Sie Interesse dafür, die zweite Seite ebenfalls zu lesen. Da Sie Ihre Seiten lose schicken ist es sinnvoll, diese durchnummerieren und unten auf jeder der einzelnen Seiten mit Ihren Kommunikationsdaten zu versehen. Fotos beizufügen ist im Ausland, oft um Diskriminierung zu vermeiden, nicht üblich. Denken Sie daran, die ausländische Vorwahl beim Telefon und Fax mit anzugeben. Der CV wird, im Gegensatz zur Handhabung in Deutschland, nicht unterschrieben. Eine Art Bewerbungsmappe kennt man nur in den USA. Da wird allerdings lediglich ein DIN A3-Bogen mittig gefaltet und dieser enthält dann die Bewerbungsunterlage.

## 12. Referenzen

In vielen Ländern dieser Erde sind Arbeitszeugnisse, wie wir Sie kennen, unbekannt. Dort spielen dann Referenzen eine viel bedeutendere Rolle. Die werden im Bereich normaler Mitarbeiter meist telefonisch eingeholt. Bei Führungskräften werden nach dem erfolgreichen Interview häufig noch zusätzlich schriftliche Referenzen verlangt. Selbst Arbeitskollegen / Freunde könnten, nach vorheriger Zustimmung, befragt werden. Informieren Sie Ihre Referenzgeber und holen Sie vorab immer deren Zustimmung ein.

## 13. Nachhaken

Wer nachhakt zeigt Interesse. In Deutschland werden Anrufe häufig negativ bewertet. Aber auch wer nachhakt sollte sich darauf vorbereiten. Keinesfalls ist nur ein Smalltalk angesagt. Hier geht es um intelligente Fragen, die die Qualifikation nochmals vermitteln.

## 14. Das Telefoninterview

Weithin üblich ist es, dass zunächst ein Telefoninterview mit Ihnen geführt wird. Bei gegebenen technischen Möglichkeiten erfolgt das in Form einer Videokonferenz. Im Telefoninterview erfahren Sie einiges zum Unternehmen. Sie sollten sich aber auch bereits vorher möglichst umfassend über das Unternehmen informiert haben. Fixieren Sie vorab schriftlich die für Sie wirklich bedeutenden und relevanten Fragen. Stellen Sie sich gedanklich auf für Sie kritische und ebenso unbequeme Fragen ein. Spielen Sie das Interview gedanklich hinsichtlich der eventuell gestellten Fragen durch. Erstellen Sie sich hierzu mit allen Eventualitäten einen schriftlichen Gesprächsleitfaden. Ihr Gesprächsleitfaden sollte die Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens beinhalten sowie Angaben zum erzielten Jahresumsatz, den Hauptprodukten, Marktentwicklungen sowie wichtige Konkurrenten. Soweit für Sie erkennbar, auch das Entwicklungspotenzial. Basiert die Philosophie des Unternehmens auf Leitsätzen eines bedeutenden Gründers, kann die Kenntnis hierüber überaus nützlich sein. Somit ebenfalls gezielt nachforschen.

## 15. Das Interview

Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters verursacht hohe Aufwände und Kosten. Je wichtiger die Position, um die es geht, umso mehr Interviews finden auch statt. Für Sie wichtig ist wiederum eine gute Vorbereitung. Das beinhaltet natürlich ein ansprechendes Outfit, aber auch eine mentale Einstimmung, die zum Sieg führt. Findet ein Assessment Center statt, werden Sie vorab darüber informiert werden. Dasselbe gilt für Tests, die einen erheblicheren Umfang haben. Tests abzulehnen ist nicht unbedingt empfehlenswert, denn das könnte zu Ihrem Ausscheiden führen. Im Vorstellungsgespräch werden natürlich Ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen nochmals beleuchtet. Aber im Wesentlichen geht es um Ihr Persönlichkeitsprofil. Fachkenntnisse sind in gewissem Umfang vermittelbar. Ein Persönlichkeitsmanko kann jedoch auf keinem Wege kompensiert werden. Es bedeutet immer ein K.O.

## 16. Interviewer sind auch bloß Menschen

Lassen Sie sich nicht einschüchtern. Stressinterviews sind zwar nicht mehr in Mode, aber es gibt immer noch einige Interviewer, die von deren Nutzen überzeugt sind. Es gibt nette Interviewer und es gibt Typen, die Ihnen unsympathisch sein werden. Mit unsympathischen Menschen meidet man normalerweise den Blickkontakt. Das ist im Interview kontraproduktiv. Sie müssen sich allen Interviewern stellen. Auch Interviewer lassen sich beeindrucken, wenn sich ein Interviewter gezielt auf den in der Runde fokussiert, der die Rolle des Bösewichts spielt - oder einer ist. Wer sich stellt, stellt sich selbstbewusst auch allen Schwierigkeiten in seinem Job. Falsch ist es zudem, wenn Sie Angst vor dem Höchstgestellten in der Runde zeigen. Viele Interviewte weichen gerne dem offensichtlichen Chef im Blickkontakt aus. Dass Ihre Körpersprache keine Unsicherheit vermitteln sollte, ist Ihnen bewusst.

## 17. Interviewablauf

Üblich ist nach der Begrüßung ein wenig Smalltalk mit gegenseitigem Kennenlernen. Dem folgt häufig ein kurzer Vortrag des Bewerbers zu seinem Können und zu seiner Motivation, sich zu bewerben. Die Interviewer stellen hierzu meist vertiefende Fragen. Anschließend stellt das Unternehmen sich mit Produkten und Arbeitsbedingungen vor. Ohne Vertiefung kann im ersten Interview die Fragen nach dem Gehaltswunsch folgen. Erst in einem späteren Abschlussgespräch wird das Gehalt plus weitere Benefits fixiert.

## 18. Einige Hinweise zum Dresscode

Angemessen sollte er sein. Angemessen richtet sich nach der angestrebten Funktion. Achten Sie auf gute Körperpflege. Vermeiden Sie ein Frühstück mit Knoblauchbutter. Damen sollten kein aufdringliches Parfüm und Herren kein Rasierwasser benutzen.

## 19. Und den Dank sollten Sie niemals vergessen

Ein Dank ist das Schmiermittel der Wahl. Das gilt weltweit. Wir bedanken uns zu selten. Der fehlende Dank wird sehr wohl registriert und in der Gesamtwertung berücksichtigt.

## 20. Muster für Cover/ing Letter und CV

Landestypische Vorlagen finden Sie im Internet und auf Stellenbörsen im jeweiligen Land.

## Anschreiben (Cover Letter / Covering Letter)

Gerhard-Hermann Koch  
Birkenstraße 6  
D-71549 Auenwald  
Tel. +49 (0) 07191 / 23 00 05  
E-Mail: gerhard.koch@karrierehandbuch.de

März 03, 2009

Mr. ....  
Hiring Manager  
.....  
.....

Dear Mr. ...

**Einleitung:** Warum kontaktieren Sie den Empfänger? Erwähnen Sie die Bezeichnung, der zu besetzenden Position. Insgesamt maximal ein Absatz.

**Hauptteil:** Zwei bis drei Absätze in denen Sie dem Unternehmen mitteilen, was Sie zu bieten haben. Das sollte so interessant sein, dass Ihr Lesenslauf ebenfalls gelesen wird.

Das verlangt, dass Sie Ihre Erfahrungen und Fähigkeiten konkret auf das Inserat beziehen. Heben Sie Ihre Erfolge möglichst quantifiziert und qualifiziert hervor. Erkennbar muss vorrangig sein, wie sehr Sie die Anforderungen der Stelle erfüllen.

**Schlussteil:** Bedanken Sie sich vorab, für die Chance, sich vorstellen zu dürfen.

Sincerely,

Gerhard-Hermann Koch (Unterschrift)

Enc.: resume and cover letter

## Lebenslauf (CV, Resume)

### **Personal Details** (kein Foto, für USA auch kein Geburtsdatum / Familienstand)

Gerhard-Hermann Koch  
Birkenstraße 6  
D-71549 Auenwald  
Tel. +49 (0) 07191 / 23 00 05  
E-Mail: gerhard.koch@karrierehandbuch.de

### **Personal Profile / Summary**

Stellen Sie in zwei bis drei Zeilen dar, aufgrund welcher Fähigkeiten und Erfahrungen Sie für diese Stelle der Geeignete sind.

**Objective** Welche Position streben Sie an. Was erwarten Sie vom Unternehmen?

### **Experience / Work Experience / Professional Experience**

Beruflicher Werdegang. Starten Sie mit der aktuellen Beschäftigung. Immer mit vollständiger Bezeichnung des Unternehmens und Ihrer Position plus natürlich, den Zeitraum, in welchem Sie dort beschäftigt waren. Besonders erwähnenswert sind die Erfolge, die Sie verzeichnen konnten. Beschreiben Sie diese, indem Sie Ihren eigenen Anteil hervorheben.

**Education** Beginnen Sie mit dem jüngsten und höchsten Abschluss. Erwähnenswert ist zudem der Erwerb Ihrer Hochschulreife, nicht jedoch die Grundschule. Geben Sie Qualifikationen an, die auf Weiterbildung beruhen.

**Skills** Speziell Sprachkenntnisse und IT-Know-how

### **Activities / Engagement / Hobbys**

Persönliche Interessen und Hobbys.

**References** Benennen Sie zwei Referenzgeber mit Kontaktdaten

kein Datum / keine Unterschrift

# Stärken oder Schwächen?

## I. An ihren Taten sollt Ihr sie erkennen

Was auf einem Gebiet Stärken sind kann in anderen Bereichen Schwächen entsprechen. Der mutigste aller Soldaten, der Kämpfer, der Hitzkopf, der unbedachte Draufgänger wird selten der beste Soldat sein. Es sei denn, genau eine dieser Eigenschaften ist notwendig, wenn es zum Beispiel darum geht, eine lebensbedrohliche Einkesselung aufzusprengen. Fischen, denen das Vorderhirn entfernt wird, sind in ihrem Fortleben höchst gefährdet, da sie ihre Furcht verlieren und den überlebenswichtigen Schutz des Schwarms verlassen. Gab ein solcher mit seiner Handlung die Initialzündung und folgt ihm der ganze Schwarm, verhielt er sich wie manche Erfolgreichen, die das Risiko nicht ahnend, reich wurden.

## 2. Schreib- und Leseschwäche

Ein Sohn aus einer bedeutenden Unternehmerdynastie leidet an einer Schreib- und Leseschwäche. Trotzdem absolvierte er sehr erfolgreich ein Fachhochschulstudium. Seine Behinderung kompensierte er, indem er sein Gedächtnis auf Hochleistung trimmte. Trotz dieser Behinderung stieg er zum Leiter der Informationstechnologie in einem mittelständischen Unternehmen auf. Er kompensierte seine Schwäche vollständig. Das beweist doch sehr anschaulich, dass es vorrangig auf den Erfolgswillen ankommt.

## 3. Die deutsche Rechtschreibung

Sie gilt zu Recht als eine der kompliziertesten. Die Sprache der Dichter und Denker verlangt sicherlich auch nach besonders anspruchsvollen grammatikalischen Feinheiten. Schreiben ist Kommunikation. Wir schreiben nicht des Schreibens willen, sondern um zu kommunizieren, einem anderen etwas mitzuteilen, ihn zu etwas zu bewegen. Ein Ex-Kollege freute sich immer sehr, wenn er ein falsch gesetztes Komma fand. Er selbst war nicht in der Lage, einen vernünftigen Satz freihändig zu formulieren. Deshalb „tobte“ er sich im Finden von Kommas und Rechtschreibfehlern aus. Es ist ja so, dass auch die Besserwisserei letztlich auf eigenen Schwächen basiert. Sie wird kompensiert, indem wir einem anderen beweisen, dass wir besser sind. Oberlehrer finden Sie überall. Natürlich ebenso unter den Personalfachleuten, die dann Ihre Bewerbung mit Korrekturen und stilistischen Anmerkungen versehen. Sprache ist Kommunikation. Ärzte, Entwicklungsingenieure und viele andere fähige, hochintelligente Menschen sind nicht fit in der Rechtsschreibung. Na, und?!

## 4. Unerfahrenheit ist eine Schwäche

Auch das stimmt natürlich. Aber Erfahrene neigen zu eingefahrenen Denkmustern. Das hat früher nicht funktioniert. Das müssen wir erst gar nicht nochmal probieren. Unerfahrene sind offener für Neues. Erfahrung erwirbt man ja durch ausprobieren. Das eine wird gelingen. Das andere wird schiefgehen. Auf den Lernerfolg kommt es an. In Fachteams sollten erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeiter gemeinsam wirken. So werden bessere Arbeitsergebnisse erzielt als durch nur erfahrene Teammitglieder.

## 5. Das Lebensalter wird zu einer Schwäche

So langsam neigt sich der überbordende Jugendwahn dem wohlverdienten Ruhestand zu. Junge Menschen sind schneller. Sie sind kreativer, jedenfalls recht häufig - aber sie sind noch recht unerfahren. Sie wissen nicht wo sich der Schalter befindet und ebensowenig wie man den Schalter effizient umlegt. Bei vielen Vorgängen erzielen Unerfahrene und Erfahrene in derselben Zeit gleichwertige Ergebnisse. Nur Unerfahrene wirken dynamischer da sie alle Umwege sportlich zurücklegen, die die Erfahrenen erst gar nicht gingen.

## 6. Ich bin zu aggressiv

Sanfte können die Welt verändern. Mahatma Gandhi hat es bewiesen. Sein Weg war lang. Aggressive, höchst ungeduldige Menschen verändern die Welt ebenso. Ihr Weg ist kürzer. Gelegentlich sind sie erfolgreich. Gelegentlich stürzen sie die ganze Welt ins Unglück. Aggressive, machtbesessene Menschen werden oft zu alles beherrschenden Diktatoren. Aber ohne Aggressivität gibt es auch kein Vorankommen. Die Manager und die Teams in Unternehmen dürfen niemals nur aus Sanftmütigen bestehen. Ebensowenig ist es vorteilhaft, wenn lauter Aggressive den Ton angeben. Die Mischung bringt den Erfolg.

## 7. Ich bin zu ungeduldig

Ja, die Lieblingsantwort der meisten Bewerber im Interview. Ungeduld ist ja was Schönes, wenn sie die Sache, um die es geht, wirklich voranbringt und alle mitnimmt. Ungeduld wird als unschön empfunden, wenn sie einen selbst durch andere trifft. Ein Chef, der jede Stunde nach den erzielten Ergebnissen fragt, erzeugt mit hoher Sicherheit eine exorbitante Fluktuation. Er nützt seinem Unternehmen nicht wirklich, denn er vertreibt die Besten, nämlich diejenigen, die am Arbeitsmarkt begehrte sind.

## 8. Ich kann mich schlecht durchsetzen

An sich eine Eigenschaft, die zunächst überhaupt nicht erstrebenswert erscheint. Aber auch diese wirkt sich im richtigen Umfeld vorzüglich aus. Spezialisten sind eher kopfgesteuert. Sie wollen sich nicht mit anderen auseinandersetzen müssen, vor allem dann nicht, wenn die ausschließlich fachbezogene Basis verlassen wird. Ein durchsetzungsstarker Spezialist ist übrigens in vielen Aufgabenstellungen fehl am Platze. Spezialisten sollen denken, Ergebnisse bringen, nicht kämpfen.

## 9. Meine Kreativität hält mich von der Arbeit ab

Kinder sind kreativ. Wer ihnen einige Zeit zusieht staunt, was denen alles einfällt. Der graugesichtige Buchhalter hat seinen Glauben an Veränderungen längst verloren. Seine Kreativität wurde wie ein Stein im Gebirgsfluß über die Jahre abgeschliffen. Wie kreativ ein Mensch ist, hängt hauptsächlich davon ab, wie kreativ er sein darf. Natürlich gibt es Menschen, die überschäumen, die von einer Idee zur anderen hüpfen. Die gilt es zu bremsen, entweder indem man sie zwingt, ihre Ideen auch umzusetzen, oder indem man jemanden an ihre Seite stellt, der ihre Ideen systematisch sammelt. Das hängt natürlich auch stark davon ab, wo der ideensprudelnde Kreative arbeitet und was seine Ideen, nach sorgfältiger Analyse des Nutzens, tatsächlich wert sind.

## 10. Ich kann nicht gut formulieren

Nicht jeder ist zum Schriftsteller berufen. Aber jeder sollte in der Lage sein, seine Gedanken so zu übermitteln, dass der Empfänger diese auch versteht. Wer nicht gut formulieren kann, muss über ein Gedankengerüst arbeiten. Strukturieren Sie in Stichworten zunächst Ihre Gedanken und formulieren Sie diese erst dann in Sätzen aus. Vom Gerüst zum Satz, das ist viel einfacher. Das gilt ja übrigens auch für das Anschreiben, das vielen Bewerbern enorm schwer fällt. Man sitzt wie in der Schule vor einem leeren Blatt und soll einen überzeugenden Aufsatz schreiben. Erstellen Sie erst Ihren Lebenslauf und Sie haben damit ein gutes Gerüst, an welchem Sie sich entlang arbeiten können und wo Sie vor allem auch recht leicht erkennen, welche Leistungen Sie bereits vollbracht haben. Beim Aufsatz, Sie werden sich sicherlich erinnern, folgt auf die Denkblockade plötzlich der Moment, wo Ihnen die Worte aus der Feder fließen.

## 11. Denkblockaden blockieren mich

Immer wenn es darauf ankommt, fällt uns niemals die richtige Antwort ein. Denkblockaden blockieren uns, weil wir uns auf das konzentrieren was gerade Sache ist. Wir geben unseren Denkprozessen nicht ausreichend freie Bahn. Häufig machen sich Denkblockaden unter Streß besonders negativ bemerkbar. Die Angst, der Überdruck, blockiert uns so massiv, das wir wie gelähmt sind. Erst mehrere Stunden später wissen wir wieder, wie wir hätten reagieren sollen. Isometrische Übungen, die man ja auch ganz unauffällig am Arbeitsplatz und selbst in einer Besprechung machen kann, helfen uns Denkblockaden zu durchbrechen. Ebenso ist Autosuggestion nützlich. Da benötigen Sie keine Volkshochschulkurse. Stellen Sie sich einfach Ihren Kontrahenten in einer für ihn peinlichen Situation vor. Denkblockaden, die nicht von außen erzeugt werden, können Sie aufheben, indem Sie mit Methoden zur Ideenfindung arbeiten. Das geht von Zettelwirtschaft bis zu aufwändigen Netzplantechniken. Alles ist natürlich mit und ohne Computer möglich.

## 12. Ich bin nicht streßstabil

Die erste Frage hierzu muss doch immer lauten, wäre ein anderer in vergleichbarer Situation dem hieraus entstehenden Streß besser gewachsen. Manche muten sich zuviel zu. Ihre persönliche Meßlatte setzen sie viel zu hoch an. Sie überfordern sich. Menschen, die hart arbeiten, die permanent durch ihre Tätigkeit überlastet sind, neigen dazu, mit Krankheiten zu reagieren. Sie flüchten in die Krankheit, denn die ermöglicht ihnen einen „ehrenhaften“ Ausstieg aus einer belastenden Lebenssituation.

## 13. Ich habe einfach nur Angst

Angst ist fast immer eingebildet. Sie spielt sich im Kopf ab. Wir steigern uns hoch. Wer vor allem und jedem Angst hat, sollte sich erst einmal aufschreiben, was ihm denn Angst macht. Das Ganze mit Datum versehen und nachprüfen, ob das Ereignis, das ihn ängstigte, auch eingetreten ist. Ebenso hilfreich für ihn ist, wenn er seine Angst qualifiziert und quantifiziert. Für Versicherungen gibt es eine bewährte Strategie, die besagt, versichere immer nur das, was dich wirklich in deiner Existenz bedroht. Wer ängstlich ist, kann für sich diese Bewertungsform ebenso erfolgreich nutzen. Psychologen bekämpfen ja gerne Angst mit Angst. Das soll ja auch funktionieren.

## 1. Darwin erkannte es

In manchen Teilbereichen ist die Wissenschaft heute bedeutend weiter, aber er war der erste Naturwissenschaftler, der die wesentlichen Beiträge zur Evolutionstheorie, der Selektion der Arten, lieferte. Der Brite Charles Robert Darwin (1809 bis 1882). Heute wissen wir, dass sich das Leben an fast alle Gegebenheiten anpassen kann, gleichgültig, wie lebensfeindlich diese auch scheinen mögen. Leben auf dem Mars? Scheint ebenso möglich wie auf dem Jupitermond Europa. Wir sind also nicht allein.

## 2. Fledermäuse haben große Ohren

Und die benötigen sie dringend, denn sonst könnten sie nicht mit Ultraschall jagen. Die Beute der Fledermäuse, wie einige Nachtfalter, erkennt Ultraschall und fällt dann scheinbar tot zu Boden. Die Löwin muss schneller laufen als die Gazellen, da sonst der Clan der Löwen verhungert. Wer sich nicht stetig fortentwickelt stirbt aus.

## 3. Designer berücksichtigen das Evolutionsprinzip

Die Form folgt der Funktion. Selektion gibt es nicht nur bei Tieren und Pflanzen, es gibt sie ebenso im Design von Gebrauchsgegenständen und Transportmitteln. Das Cockpit eines Fahrzeugs ist zwar immer ein klein wenig anders gestaltet, aber in den wesentlichen Funktionen herrscht dann doch eine einheitliche Linie.

## 4. Das schöne Anschreiben

Nach tausenden von Bewerbungen, die durch meine Hände gingen, weiß ich, dass es auch im Rahmen eines Anschreibens nichts gibt, was es nicht gibt. Ich will hier nicht auf die besonders Fleißigen und Gewissenhaften eingehen, die in das Anschreiben ihr Leben, oder zumindest ihr berufliches Leben, packen. Vier DIN A4-Seiten eng beschrieben. Kleiner Schriftgrad, damit alles Platz hat. Keine Absätze. Wenig Seitenrand, damit es der Drucker gerade noch druckt. Da geht doch jedem Personalfachmann das Herz auf, falls er noch eines besitzt. Buchhaltungsfachleute, jenseits der fünfzig, die Jugendlichkeit demonstrieren, indem sie ihr Anschreiben mit bunten Fahnen zieren. Schon beeindruckend. Welchen Nutzen haben bunte Streifen? Welche Nutzen haben sie vor allem, wenn sie weder zur Funktion des Bewerbers noch zu seinem Alter passen?

## 5. Der zweckmäßige Lebenslauf

Ausgezeichnet von vielen, aber wohl weniger von Kennern aus der wirklichen Praxis. Ein richtig kleines Kunstwerk wäre sie, die Bewerbungsmappe, die die Autoren als die Schönste in ihrem gut 500 Seiten starken Bewerbungshandbuch preisen. Erfahrene Personalfachleute würden den Lebenslauf sicher auseinandernehmen, denn er ist zwar in der Optik schön, für Belange der Selektion aber unzweckmäßig. Warum kaufen wir immer wieder dieselbe Automarke, wohl auch, weil uns die Form der Bedienung vertraut ist. Beurteiler haben wenig Zeit, sie wollen sich nicht erst in komplizierte Darstellungen hineindenken. Sie bevorzugen das, was ihnen vertraut ist. Fakten, Fakten, Fakten. Nur das will Focus liefern. Fakten darf man hübsch verpacken, aber niemals so, dass die Verpackung den Inhalt erschlägt. Das ist kontraproduktiv. 200 Bewerbungsmappen, was wünscht sich wohl derjenige, der diese prüfen darf?

## 6. Notwendige Inhalte

Ich habe einen erfahrenen Geschäftsführer bei seiner Bewerbung beraten, der die von mir vorgegebene einseitige Darstellung mittels allerhand Tricks zu erreichen suchte. Engere Zeilenschaltung, minimal verkleinerte Schrift, alles damit irgendetwas, was keinen Beurteiler interessiert, noch Platz hat. Die Feministinnen werden über mich herfallen, aber wie flaniert eine junge Dame auf der Königsstraße? Auch hier folgt die Form der Funktion, das weiß die junge Dame ebenso, wie die Herren, die sie zu beeindrucken sucht.

## 7. Weniger ist mehr

Schlüsselworte, was fordert das Unternehmen, was ist meine Antwort hierzu, wie präzise entspreche ich den Anforderungen? Wie kann ich das wortoptimiert darstellen? Hunderte Bewerbungen warten auf das Sichten, drückende Schwüle, da muss es noch nicht einmal Freitagnachmittag sein, damit die Lust schwindet. Viele Bewerber glauben doch, dass Personalmanager alles an ihnen interessiert, ihre Wünsche, ihre Sehnsüchte, ihre Bereitschaft zur künftigen Höchstleistung, obwohl sie seither durch Mittelmäßigkeit auffielen. Aber das wollen sie ändern. Auch wenn ich Sie enttäuschen muß. Der Personaler widmet Ihnen nur wenig Zeit. Alles Überflüssige stört ihn. Unter dicker Schale bleibt ihr guter Kern verborgen.

## 8. Das Arbeitsamt bezahlt Ihnen eine Grafikerin

Kein Witz, es stand in einer Tageszeitung. Ein Arbeitsamt unterstützt Bewerber, die sich den Dienstleistungen einer Grafikerin anvertrauen. Diese gestaltet dann „professionelle“ Bewerbungsunterlagen. Da waren die Empfänger wohl beeindruckt. Schönschreiben anstatt Inhalte, auch Arbeitsämter erkennen das Wesentliche nicht.

## 9. Lebensläufe, Biotope für Kreative

Was für das Anschreiben gilt, lässt sich beim Lebenslauf noch leicht toppen. Kreativität ohne Ende. Sich abheben, damit das eigene Ego auch sichtbar wird. Lebensläufe von Outplacementberatungen, das gilt auch für das Newplacement, sind für erfahrene Personalmanagern ohne allzu große Anstrengung erkennbar. Ist das einer, der gerne andere für sich arbeiten lässt, auch wenn das das Geld seines Arbeitgebers kostet? Oder ist er selbst nicht einmal fähig, so etwas simples wie einen Lebenslauf auf die Reihe zu bekommen? Ich weiß, Sie haben sich einem Fachmann anvertraut - aber wenn ich böswillig bin, urteile ich doch höchstens so, der konnte nicht einmal einen Fachmann von einem Nichtskönner unterscheiden. Wer sich „bewerben“ lässt, sollte wenigstens die wichtigsten Prinzipien kennen.

## 10. Schlagworte, anstatt Fakten

Trotz einiger Jahrzehnte als Personalfachmann ist es mir nicht einmal vom Ansatz her möglich, aufgrund weniger Stichworte anforderungsgerechte „Schlüsselworte“ zu produzieren. Warum formulieren Outplacementberater wohl so allgemein? Die müssen „produzieren“, verstehen oft nur „Bahnhof“ und kaschieren dies dann durch besonders Wohlklingendes. Nach sicherlich einigen hundert von mir gesichteten, von Outplacementberatern getunten Unterlagen, gestatte ich mir ein vernichtendes Urteil. Eine Einschränkung gibt es, die von echten Profis getunten Unterlagen erkenne ich nicht. Das ist ja das, was Profis auszeichnet. Es kann doch nicht so schwer sein, so zu formulieren, dass eine herausragende Leistung auch erkennbar wird. Ich war Leiter der Informationstechnologie. Klingt gut. Aber wie komplex, wie groß war Ihr Unternehmen? Setzen Sie nur Standardsoftware ein? Was haben Sie als IT-Leiter erreicht? Eingesparte Kosten? Oder haben Sie nur eine outgesourcte IT-Leistung kaufmännisch verwaltet?

## II. Fakten, anstatt Schlagworte

Diplom-Kaufmann stand da in einem Lebenslauf. Passt, schrieb der Bewerbungsratgeber daneben. Das erinnert mich doch an Mann und Frau. Wer nur nach Frau oder Mann selektiert, schreibt auch bei Frau oder Mann daneben „passt“. Großer Mann, kleiner Mann? Attraktive Frau? Intelligenter Mann? Powerfrau? Emanze? Prolet? Könnner? Versager? Die Arten von Mann oder Frau sind so vielfältig, wie die Spezies der Diplomkaufleute. Nicht positiv bewerten es selbst Diplomkaufleute, wenn für Vierzigjährige das Beeindruckendste immer noch der „Diplomkaufmann“ ist. Da sollte es schon mehr geben. Spezialist für ... Führungskraft mit ... Ergebnisse mit Umfang ... Leistungen?

## 12. Bewerber spielen keinen schönen Fußball

Der Sieg zählt, nicht das Spiel. Der Weg ist das Ziel. Wird vermutlich berechtigt Seneca zugeschrieben. Nur, was nützt Ihnen der Weg, wenn Sie eine Absage erhalten. Gewinnen ist das Ziel. Die Form folgt der Funktion. Was will der Personaler von Ihnen wissen. Und zwar so, dass er wirklich berechtigt daneben schreiben kann „passt“. Er will wissen, was Sie können, welche Qualifikation Sie im Vergleich zum Anforderungsprofil besitzen. Natürlich freut es ihn auch, wenn Sie im Kirchenchor singen, oder sogar besondere Verantwortung als Gemeinderat für Ihr Dorf übernommen haben. Er wird solches aber eher registrieren, wenn es für Sie kontraproduktiv ist.

## 13. Unerlaubte Fragen

Da geht doch vielen Bewerbungsratgebern so richtig das Herz auf. Einige Jahre nahm ich als Ehrenamtlicher Arbeitsrichter an der Arbeitsrechtsprechung teil. Kommt es zum Arbeitsgerichtsprozess, interessieren sich die Richter für alles, was der Arbeitgeber Böses tat. Ich lag mit „meinem Richter“ öfters im Clinch, da ich fälschlicherweise davon ausging, dass Arbeitsrichter „Recht“ sprechen. Er belehrte mich aber, dass es sich um ein „Arbeitnehmerschutzgesetz“ handle. Unerlaubte Fragen darf ein Arbeitgeber niemals stellen. Und wenn doch? Dann dürfen Sie folgenlos lügen. Ich rate hierzu nicht, aber das steht wieder auf einem anderen Blatt. Lügen haben kurze Beine, behauptet der Volksmund.

In der Personalauswahl spielt die Graphologie in Deutschland eine sehr untergeordnete Rolle - Unternehmen in der Schweiz setzen sehr viel stärker auf die Grafologie.

## **Grafologen unterscheiden die Schrift nach mehreren Zonen**

### **1. Die Oberlängen - b, d, h, k, l, t**

Betonte Oberlängen stehen für intellektuelle Interessen und Begeisterungsfähigkeit, aber auch für Oberflächlichkeit.

### **2. Die Mittelzone**

Die Größe der Schrift wird in der Mittelzone gemessen.

Je ausladender sie ist, umso mehr Selbstwertgefühl besitzt der Betreffende.

Großschreiber können aufgeblasen, stolz oder ichsüchtig sein.

Sie können aber auch einen großen Freiheitsdrang besitzen und voller Tatendrang sein.

### **3. Die Unterlängen - g, j, p, q, y**

Aus den Unterlängen sind die Triebausprägung sowie materielle Interessen ablesbar.

### **4. Die Größe der Schrift**

Die Größe der Schrift = Selbstwertgefühl, stolz, großmütig, aufgeblasen und Tatendrang.

### **5. Die Verbindung der Buchstaben**

Werden viele Buchstaben verbunden, weist dies auf eine hohe Ausdauer hin.

Die Gesamtinterpretation reicht zudem von Wohlwollen bis Verslossenheit.

### **6. Die Schräglage**

Eine nach links neigende Schrift weist auf Selbstbezogenheit und eine übertriebene

Selbstbeherrschung hin. Eine nach rechts geneigte Schrift signalisiert Interesse und Wärme.

### **7. Aufrechte Schrift**

Schreiber mit einer aufrechten Schrift gelten als besonnene Menschen mit wenig

Temperament und Nüchternheit bis hin zur Teilnahmslosigkeit.

## 8. Schriftweite

Eine weite Schrift kündigt von Tatendrang und Unternehmungslust.

Eine enge Schrift gilt als beherrscht.

## 9. Unterschrift

Die Unterschrift ist für Grafologen das Wichtigste, da die Signatur für Wünsche und den Ehrgeiz sowie das Selbstbewusstsein eines Bewerbers stehen würde.

Einen Manager erkennen Sie daran, dass er druckstark schreibt, vereinfacht und Buchstaben wegspart und zudem Buchstaben mit einer starken Rechtsneigung verbindet. Zutreffende Aussagen können über einige Wesensmerkmale getroffen werden.

## 10. Und noch einige Erkenntnisse von Grafologen

Wer seine Kinderschrift behält, gilt als geistig nicht sehr rege.

Intelligente Menschen verknappen ihre Handschrift und gestalten Buchstaben kreativ um.

Wer unleserlich schmiert, gilt als selbstherrlich.

## 11. Aussagekraft

Grafologische Gutachten, die ohne weitere persönliche Daten erstellt wurden, erbrachten keine „brauchbaren“ Ergebnisse. Die Wissenschaft versagt der Grafologie jegliche Anerkennung, da die Ergebnisse nicht validiert werden können.

## 12. Und einige Erkenntnisse von mir

Während des Studiums hat uns jedenfalls ein Professor mit der Deutung der Schrift diverser bekannter Persönlichkeiten, deren Lebensabschnitte bekannt waren, verblüfft. Lebenshöhe- oder Tiefpunkte, wie eine neue Liebe, oder der Tod eines Angehörigen, bzw. Freundes, konnten in der Handschrift nachvollzogen werden.

Trotzdem untersuche ich Schriften auf nur sehr wenige Merkmale und verwende die erzielten Erkenntnisse nur mit allergrößter Zurückhaltung und Vorsicht, denn Normierungen in derart komplexen Bereichen sind sowieso nicht möglich.

Wenn ich Menschen so gut kannte, dass ich sie beurteilen konnte und dann ihr grafologisches Gutachten las, fand ich selten eine vollkommene Übereinstimmung.

Zu vergleichbar negativen Ergebnissen kamen auch wissenschaftliche Untersuchungen.

## 1. Wer fragt, der führt - das gilt auch im Rahmen eines Interviews

Mit Fragen können Sie ein Gespräch gezielt auf den Gegenstand Ihres Interesses lenken. Sie können mit Ihren Fragen den Gesprächspartner dazu animieren, mehr zu sagen, als er beabsichtigte Ihnen mitzuteilen.

Wer fragt, führt - und wer führt, gewinnt!

## 2. Die offene Frage

Offene Fragen beginnen meist mit „wie“, „wer“, „wo“, „was“, „inwiefern“ etc.

Diese Fragen dienen der Beschaffung von Informationen und sie helfen Ihnen, den Partner zu öffnen, da er solche Fragen nicht nur mit „ja“ und „nein“ beantworten kann.

## 3. Die geschlossene Frage

Geschlossene Fragen können mit „ja“ oder „nein“, oder ausweichend beantwortet werden, wie beispielsweise, „kennen Sie Herrn Meier von Meier und Co.?“

Stellen Sie zu viele geschlossene Fragen, wird Ihr Gesprächspartner genervt reagieren.

## 4. Die Alternativfrage

„Passt Ihnen der Termin am nächsten Montag besser oder lieber am Mittwoch?“

Auch bei Alternativfragen ist Vorsicht geboten, denn Sie könnten eine Ablehnung erhalten.

## 5. Die Suggestivfragen

Mit Suggestivfragen versuchen Sie den Gesprächspartner in die von Ihnen gewünschte Richtung zu lenken. Beispielsweise, „sind Sie nicht auch der Meinung, dass ....?“

Suggestivfragen werden oft als Mittel der Manipulation eingesetzt und so empfunden, Ihr Gesprächspartner stimmt Ihnen vielleicht zu, auch wenn er nicht überzeugt ist.

## 6. Die Gegenfragen

Mit Gegenfragen nehmen Sie Ihrem Gesprächspartner den Wind aus den Segeln.

Fragt Ihr Gesprächspartner beispielsweise, „warum sind Ihre Preise so exorbitant hoch?“

Könnten Sie antworten, „meinen Sie die mengenbezogenen Preise oder die Einzelpreise?“

Mit einer Gegenfrage können Sie auch Zeit gewinnen, wenn Sie eine Antwort nicht wissen oder noch weitergehende Informationen benötigen, um qualifiziert antworten zu können.

## 7. Präzise Fragen

Versteht Ihr Gesprächspartner Ihre Frage nicht, reagiert er genervt oder sogar gereizt. Deshalb sollten Fragen immer kurz und präzise gestellt werden. Auf eine Frage hin sollten Sie Ihren Gesprächspartner antworten lassen und ihn nicht mit Worten oder Gesten unterbrechen bzw. in eine bestimmte Richtung manipulieren.

## 8. Die Frage „warum“

Kinder können Eltern mächtig nerven, wenn sie ständig fragen, „warum?“ Fragen mit „warum“ ermöglichen tausend ungezielte Antworten und nerven. Fragen Sie lieber, „aus welchen Gründen würden Sie lieber die ...?“ oder „worauf führen Sie die Fehlerhäufigkeit der Anlage zurück?“

## 9. Die Entschärfungsfrage

Gespräche, die mit „ich möchte mich beschweren“ beginnen, rufen meist Unmut hervor. Es klingt besser, wenn Sie fragen, „könnten Sie mir bei der Lösung des Problems helfen?“

## 10. Ausweichende Antworten

Als Vorgesetzter fragen Sie Ihren Mitarbeiter nach dem Projektstand - und er antwortet mit einem gänzlich anderen „hochinteressanten“ Thema. Wenn Sie eine ehrliche Antwort wollen, sollten Sie ihm dann zunächst die Angst vor Sanktionen nehmen.

## 11. Unangenehme Fragen

Kompromittierende oder ausfragende Fragen werden meist als unangenehm empfunden. Je nach Ihrem Verhältnis zu dem Gesprächspartner können Sie weich bis hart antworten, beispielsweise: „Sie gestatten mir, dass ich diese Frage übergehe“, oder „diese Frage habe ich Ihnen doch schon früher / vorher beantwortet“, oder „meinen Sie die Frage strategisch oder prophylaktisch“, oder „unfaire / unverschämte Fragen beantworte ich prinzipiell nicht“. Elegant übergehen Sie die Frage mit: „Ich werde auf diese Frage später ausführlich eingehen“.

## 12 Fazit:

Bei einer geschickten Gesprächsführung erfahren Sie was Ihr Gesprächspartner erwartet.

## 1. Rückschlüsse aus der Kleidung

Aus einem entsprechenden Aussehen wird sehr wohl auf die Kompetenz geschlossen. Wer eine bestimmte Position erreichen will, sollte sich entsprechend dieser kleiden und zwar nicht erst dann, wenn er die Position tatsächlich übertragen bekommt. Als Unternehmerin haben Sie in Sachen Dresscode einen größeren Spielraum als ein angestellter Manager bzw. eine weibliche Führungskraft in hoher Position. Freiberuflerinnen kleiden sich ebenfalls entsprechend der Bedeutung ihrer Funktion. Die Kleidung einer Top-Freiberuflerin ist vergleichbar der einer Geschäftsführerin. Je nach Branche ist hierbei die Kleidung klassisch-konservativ bis ...

## 2. Damen in Gesellschaft

Eine Einladung mit Vermerk zur Kleiderordnung „festlich-elegant“ bedeutet, dass Sie als Dame mit einem knielangen Cocktailkleid oder dem „kleinen“ Schwarzen dem Anlasse entsprechend gekleidet sind. Bei dem Vermerk „smart-casual“ sind Sie mit Kostüm oder Hosenanzug korrekt angezogen. Anstatt einer Bluse, dürfen Sie auch ein Shirt tragen. Für die Wahl Ihrer Handtasche sollten Sie sich nach dem Beginn richten. Je später dieser ist, umso kleiner sollte die von Ihnen gewählte Tasche sein. Zur Begrüßung erheben Sie sich auch als Dame. Sie sollten allerdings ohne Hast aufstehen und somit auch Signale der Unterwürfigkeit vermeiden.

## 3. Managerinnen der obersten Führungsebene

Zu stark betonte weibliche Attribute können sich nachteilig auswirken. Das Haar sollte deshalb eher glatt bis maximal Schulterhöhe geschnitten sein. Je höher der Status, umso dunkler sollte die getragene Kleidung sein. Die klassischen Farben der Macht sind Schwarz, Anthrazit oder Dunkelblau und Weiß. Die Stoffstrukturen sind hierbei am besten glatt und keinesfalls gemustert. Die Schnittführung ist gerade und die Jacke sollte das Gesäß bedecken. Die Unterwäsche entspricht ihrem Namen und ist somit nicht sichtbar. Die Röcke besitzen in etwa Knielänge, zu kurze oder zu lange Röcken mindern den Status. Auch die Kombination der getragenen Farben signalisieren Status. Eine weiße Bluse zum dunklen Anzug verkörpert den höchsten Machtstatus.

## 4. Schuhe und Strümpfe

Eine Top-Managerin trägt keine Socken, sondern ausschließlich Strümpfe.

Die Schuhe sind geschlossen und aus schwarzem oder dunkelblauem Leder.

Der Absatz ist nicht zu dünn und etwa fünf Zentimeter hoch.

Die Schuhe sollte nicht zu modisch sein, sondern seriös wirken.

## 5. Das Make-up

Auch für das Make-up steht Ernsthaftigkeit an erster Stelle - also nichts zu Glänzendes.

Auch für den Lippenstift sollten Sie dezente, nicht glänzende Farben wählen.

Jüngere Managerinnen wählen einen glanzlosen Nagellack, ältere Damen dürfen rot verwenden.

## 6. Der Schmuck

Der Schmuck, bestehend aus Uhr und Ringen, entspricht dem Status durch die gewählte Marke.

Weder Uhr noch getragene Ringe dürfen protzig wirken und die Anzahl der Ringe ist begrenzt.

Auch der Ohrschmuck sollte eher dezent wirken. Eine kurze Perlenkette verleiht Status.

## 7. Accessoires

Kontaktlinsen sind Brillen vorzuziehen - aber wenn Brille, dann eine möglichst „offene“.

Die Aktentasche sollte DIN-A4-Inhalte aufnehmen können und möglichst aus Leder sein, idealerweise verfügt die Tasche über eigene Standfestigkeit.

## 8. Geckenhaft gekleidete Modeschöpfer

Empfehlen der deutschen Frau und ebenso den Managerinnen was sie zu tragen haben.

Vielleicht sehe ich das als Mann zu einseitig, aber von einem geckenhaft angezogenen

Modeschöpfer würde ich sicherlich nur mit äußerster Vorsicht einen Rat annehmen.

Die neueste, freizügig ausladende Damenmode in der Politik, die zeigt was man hat,

kann ja schon in der Geschichte nachvollzogen werden. Waren die Zeiten schlecht,

öffnete sich das Outfit. Ob das im Einzelfall immer von Vorteil ist, sei dahingestellt.

Es verhält sich meines Erachtens wie beim Parfüm, was edel wirkt, ohne bewusst

wahrgenommen zu werden, ist für die Managerin von Welt immer vorteilhaft.

Aufdringliches, Kleidung, die Frau zeigt, wird nur sehr selten als damenhaft bewertet

und sollte deshalb denen vorbehalten bleiben, die es dem Anscheine nach nötig haben.

## 1. Jeder kann sehen, nur wenige können fühlen

Überwiegend urteilen die Menschen mehr nach den Augen als nach dem Gefühl. Jeder sieht, was du scheinst, wenige fühlen was du bist, und diese wagen es nicht der Meinung der Menge zu widersprechen. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli. Niemand kann nur ein bißchen falsch angezogen sein. Hier gilt entweder oder. Männer sollten Mut zur Farbe beweisen, konnte Frau in Frauenzeitschrift lesen und begann sofort damit, ihren Mann zum herzallerliebsten Clown auszustaffieren.

## 2. Macht muss man sehen

„Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ Antoine de Saint-Exupery in der Kleine Prinz. Um das Wesentliche geht es aber häufig zunächst gar nicht. Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance - und der erste Eindruck ist bekanntermaßen Ihr Outfit, die Kleidung die Sie tragen. Eine schöne Frau vermittelt uns auch beim nur flüchtigen Hinsehen ihre Schönheit. Ein mächtiger Mann, naturgemäß auch eine mächtige Frau, vermittelt uns Macht. Natürlich ist das das Zusammenspiel von Ausstrahlung und der getragenen Kleidung. Aber gehen Sie einmal im „Räuberlook“ in der Stuttgarter Königsstraße zu Wempe. Kein Verkäufer wird Sie ad hoc wahrnehmen, obwohl Sie doch so bedeutend sind. Der schöne Schein ist es, der anderen vermittelt, dass wir bedeutende Menschen sind.

## 3. Was sagt der englische Herrensneider

Jeremy Hackett weiß wie sich Gentlemen so kleiden, dass sie diesem Bild entsprechen. Britisch dezent, elegant und unauffällig, das ist Markenzeichen dieser Gesellschaftsklasse. Gentlemen kleiden sich klassisch schlicht, aber die Stoffe sind von auserlesener Qualität. In der Regel gilt, dass overdressed sich immer negativer auswirkt als etwas underdressed. Niemals kleidet sich Mann komplett neu ein. Er kombiniert edles Altes mit Neuem.

## 4. Was gehört in die Garderobe

Zunächst einmal qualitativ Herausragendes. Dieses darf allerdings überschaubar sein. Einige blaue Blazer. Einige graue und ebenso blaue Anzüge. Vielleicht auch einer mit klassischen Nadelstreifen. Sowie einige weiße und blaue Hemden und natürlich erstklassig gearbeitete Schuhe. Gute Schuhe sind Markenzeichen der Erfolgreichen.

## 5. So kleiden Sie sich für ein Vorstellungsgespräch

Orientieren Sie sich an der Kleiderordnung der Branche. Als Führungskraft sollten Sie dieser stets entsprechen und im Management wird überwiegend Anzug getragen. Aufstiegspotential und Leistungswillen beweist auch der Spezialist mittels Anzug. Auch Ihre Uhr sollte Ihren Status dezent unterstreichen. Also nichts Protziges.

## 6. Dienstlicher Bereich

Als Herr sollten Sie immer eine dem Unternehmen angemessene Kleidung tragen. Diese sieht in einer gediegenen Bank anders aus als in einem Start-up-Unternehmen. Starten Sie in einem Unternehmen, sollten Sie sich zunächst so kleiden wie Sie es anlässlich Ihres Vorstellungsgesprächs bei Ihren zukünftigen Kollegen gesehen haben. Im Zweifel lieber ein Touch gehobener. Den Neid sollten Sie allerdings auch nicht herausfordern. Sie wollen ja dazugehören und müssen das auch signalisieren.

## 7. Kundenbesuche

Kleiden Sie sich stets entsprechend dem Anspruch des Kunden und der besuchten Hierarchie - tendenziell aber eher geringfügig bescheidener. Mit einem zweiten Hemd in Reserve sind Sie auf der sicheren Seite, auch wenn etwas schiefging.

## 8. Herren in Gesellschaft

Steht in der Einladung: „Festlich-elegant“ sind Sie mit einem dunklen Anzug korrekt angezogen. Bei „smart casual“ können Sie einen Blazer wählen (blau mit dunkler Hose) oder in einem Anzug kommen - Anzug ohne, jedoch Blazer mit Krawatte ist stilvoll. Bei dem Vermerk „s.t.“ (sine tempore) müssen Sie pünktlich sein, ansonsten dürfen Sie bei einer Cocktailparty erscheinen, wann es Ihnen angenehm ist.

## 9. Maniküre und Duftnoten

Gepflegte Hände sind längst auch in der Welt besonders erfolgreicher Männer „in“. Nur beim Duft müssen Sie aufpassen. Der beste Duft ist der, den man nicht wahrnimmt.

## 10. Die Fliege

Weltberühmte Clowns tragen sie mit Knollennase als unverkennbares Markenzeichen.

# Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## **I. Tradition und Fortschritt**

Die, die aus elitären Schichten stammen, beherrschen es, wie man sich benimmt. Die, die aus einfacheren Verhältnissen stammen, beherrschen es häufig nicht. Die Tischsitten und Manieren, die einen Herrn oder Dame von Welt auszeichnen. Hochwohlgeboren und von mäßigem Verstande, titulierte vor einiger Zeit ein Professor im Spiegel einige aus der Zunft der Eliten. Nicht nett, oft wahr, aber ebenso häufig ein Vorurteil. Auch die Kinder der Eliten können intelligent sein. Aus Absolventen rekrutiert sich die Führungselite von morgen. Und zu dieser gehören auch ein paar Verhaltensregeln, die Sie zwingend beachten sollten.

## **2. Handeln Sie rechtzeitig, bevor es Sie quält**

Niemand reagiert irritiert, wenn Sie als Bewerber nach einer stundenlangen Anfahrt ein dringendes Bedürfnis verspüren. Schlecht ist es nur, wenn Sie das solange aufbewahren, bis Ihre Gesprächspartner Sie interviewen möchten. Also, etwas früher anreisen und nach der Anmeldung Notwendiges erledigen.

## **3. Angebotene Getränke**

Was kann man da schon falsch machen? Nach meiner Erfahrung eine ganze Menge. Selbst gestandene Manager treten manchmal ganz bescheiden auf und lehnen deshalb angebotene Getränke ab. Das wirkt unsicher und wenn Sie Pech haben wird das sogar als unhöflich empfunden. Also, greifen Sie „intelligent“ zu. Intelligent, werden Sie sich fragen? Ja, denn manch einer greift gerne nach dem Kaffee, nicht vorausahnend, dass der Interviewer gerne über Stunden interviewt. Peinlich, wenn man zwischendurch wegen dem Kaffeefreund unterbrechen muss. Selbst bei einer trainierten Blase kann Kaffee Schweißperlen auf die Stirn zaubern. Wenn die Raumtemperatur zudem sehr hoch ist, kann das recht unangenehm sein. Manche stürzen sich auf die süßen Säfte. Keine Ahnung, ob das Kraft spenden soll. Nach meiner eigenen Erfahrung und natürlich der aus vielen langen Interviews, empfehle ich Ihnen generell, trinken Sie möglichst ausschließlich „stilles“ Wasser. Ein Kandidat für eine Hauptabteilungsleiterstelle scheiterte definitiv, da er bei sehr großer Hitze zu viel und zu schnell kohlesäureversetztes Wasser trank und deshalb „aufstossen“ musste. Menschlich verständlich aber im Interview ...

# Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

4

Unternehmenssitz

5

## 4. Die leidige Frage, wer wird zuerst begrüßt

Früher schien das einfach, der Dame gibt man zur Begrüßung zuerst die Hand. Im Rahmen der Gleichberechtigung hat sich das geändert. Der Ranghöchste wird als erster begrüßt. Wie erkennen Sie ihn? Der Personalmanager empfängt Sie ja in den meisten Fällen als erster. Er wird sich selbst so stellen, daß er Ihnen die Richtung zu der Person weist, die für ihn und somit auch für Sie die Wichtigste ist. Also, nicht zuerst die Dame, sondern der Ranghöchste. Später, im Interview, ist das dann gerne der, der dirigistisch wirkt, ohne daß er das Geringste spricht. Gelegentlich lassen Hochgestellte andere reden. In anderen Fällen ziehen sie die Diskussion an sich. Das ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Also immer auf die Hierarchie achten. Blickkontakt zu allen. Auch zu den besonders Hochgestellten, denen manche Bewerber gerne blickmäßig ausweichen.

## 5. Sie werden zum Mittagessen eingeladen

Bewerber, die von weit her anreisen, und dann die Mittagspause im Unternehmen verbringen, werden von besonders fürsorglichen Unternehmen zum Mittagessen eingeladen. Auch hier gilt, nehmen Sie die Einladung an und bedanken Sie sich für die Einladung. Bleiben wir bei der großen Hitze. Marscherleichterung beim Essen. Na ja, eigentlich nicht. Lassen Sie den Hemdenkragen geschlossen auch wenn der Gastgeber Ihnen anderes vormacht. Krempeln Sie auch keinesfalls die Hemdenärmel hoch. Des Jacketts dürfen Sie sich entledigen, wenn es Ihnen angeboten wird. Sie erkennen, daß es schon deshalb wichtig ist, unter der Jacke ein Langarmoberhemd tragen. Keinen Alkohol, auch wenn Ihr Gastgeber Alkohol anbietet. Sie stehen vermutlich auch schon so unter genügend „Strom“. Da sollten nicht noch weitere Blockaden hinzukommen. Outen Sie sich als „Wasserfan“. Häufig gibt es ja mehrere Menüs zur Auswahl. Nehmen Sie nicht Ihr Lieblingsgericht, wenn das schwer verdaulich ist. Wählen Sie etwas Leichtes. Und denken Sie daran, auch Essen kann Probleme machen. Vor allem danach, wenn Sie sich satt und zufrieden zurücklehnen wollen. Oder wenn es sich gar zu vernehmbar im Körperdurchlauf bemerkbar macht. Strategen beweisen auch beim Trinken und Essen, dass sie Strategen sind und nicht nur ohne vorausschauendes Denken handeln. So wie Sie essen arbeiten Sie auch. Runterschlingen, oder sorgsam? Überlegt, oder nur wenig überlegt?

# Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

## 6. Sie werden zum Abendessen in ein Restaurant eingeladen

Niemand kann alles wissen und beherrschen, das weiß auch derjenige, der Sie zum Abendessen einlädt. Im Übrigen, wer keinen Hummer mag, hat auch keine Übung darin, diesen fachgerecht zu zerlegen. Das gilt selbst für Elitennachwuchs. Aber es sollte erkennbar sein, dass Sie sich bemühen, alles richtig zu machen. Die Sitzordnung weist der Gastgeber meist durch kleine Gesten an. Da müssen Sie halt darauf achten. Lassen Sie Ihr Jackett an - aber nicht Ihr Mobiltelefon. Wirklich wichtige Menschen reden leise. Wenn Ihre Stimme volltönend alle anderen in den Schatten stellt, gehören Sie auch zukünftig nicht zu den Wichtigen. Für das Essen gilt, nehmen Sie ein Essen mittlerer Preisklasse und keinesfalls etwas, das Ihre Denkfähigkeit herabsetzt - das gilt besonders auch für Alkohol.

## 7. Serviette und Besteck

Die Serviette gehört auf Ihren Schoß und das Besteck, sofern Sie nicht gerade damit essen, auf den Tisch. Bedrohen Sie niemanden, indem Sie mit dem Messer oder der Gabel herumfuchteln. Von außen nach innen arbeitet man sich auch beim Besteck mit jedem neuen Gang vor. Sie müssen nicht leeressen, wie es nach dem Kriege üblich war. Stillen Sie Ihren Appetit und lassen Sie den Rest zurückgehen. Greifen Sie niemals über den Teller eines anderen Gastes und legen Sie angebrochene Brötchen nicht in den Brotkorb zurück. Ein Thema ist sicher auch der Schutz Ihrer teuren Seidenkrawatte vor Soßenspritzern. Wählen Sie „soßenfreie“ Menüs, denn die Serviette gehört auf den Schoß.

## 8. Smalltalk

Manche Gastgeber warten darauf, dass Sie ein charmanter Unterhalter sind. Denn speziell, wenn Sie später mit Kunden ausgehen, sollten Sie ja diese unterhalten können. Bereiten Sie sich also vor der Anreise zum Interview gedanklich auch auf solche Fälle vor. Ein zuviel an Vorbereitung hat noch nie geschadet. Ganz im Gegenteil es macht Sie bedeutend selbstsicherer. Sprechen Sie nicht mit vollem Mund. Und wenn Sie husten oder niessen müssen wenden Sie sich vom Tisch ab. Und zücken Sie Ihr blütenweißes Taschentuch. Geblümtes trägt Mann heute nicht mehr in der Hosentasche.

# Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

4

Zum Unternehmen

5

## 9. Vermeiden Sie Peinlichkeiten

Religion und Politik sind Themen, da können Sie recht schnell „ausrutschen“. Tönen Sie also nicht zu laut, dass Sie ein Anhänger der freien Marktwirtschaft sind. Reden Sie nicht pausenlos und schon gar nicht von Ihren Erfolgen. Sie säßen nicht beim Essen, wenn die anderen nicht erkannt hätten, was für ein erstklassiges Profil Sie mitbringen. Und mutieren Sie niemals zum Alleinunterhalter. Denn hierdurch befördern Sie sich schnell ins Abseits. Rauchen ist so ungesund wie Zahnstocher.

## 10. Wie man sich Gegner erwirbt

Ich habe es erlebt, ansonsten würde ich es wahrscheinlich kaum glauben, da geht der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens mit einem Kandidaten und einigen seiner altgedienten Prokuristen zu dessen Vorstellung. Und der schon fast eingestellte Manager erzählt dem Inhaber die ganze Zeit, wie großartig dieser sei, da er doch das Unternehmen ganz alleine aufgebaut hätte. Die Gesichter der Prokuristen sprachen Bände. Da der Kandidat sich aber nur auf den Inhaber konzentrierte entging ihm dieses vollständig. Seine Chancen auf eine Anstellung sanken mit jedem Satz immer mehr ins Bodenlose, denn die Prokuristen waren sich einig, der kommt uns nicht ins Haus. In jedem Unternehmen berät sich der Vorsitzende grundsätzlich mit seinen nachgeordneten Managern, wenn er jemand für eine hohe Position einzustellen gedenkt. Und die können Sie somit auch ablehnen.

## 11. Ein glänzender Abschluss

Ein direkter Dank nach dem Essen für eine Einladung macht immer Eindruck. Ein späterer schriftlicher Dank ebenso. Besonders, wenn er nochmals mit einem Dank für das Essen verbunden wird. Wegen einem zu häufigen Dankeschön ist meines Wissens noch keine Karriere gescheitert. Wohl aber darüber, wenn ein angebrachter Dank vergessen wurde. Wenn Sie danken, dann möglichst stilvoll.

## 12. Sie sind nicht der Einzige

Auch zum Essen können noch mehrere Mitbewerber eingeladen werden. Aber sie können hierbei durch besonderen Stil Mitkonkurrenten ausstechen.

## I. Die Verhaltenselite

Der bequeme Hirte erteilt seiner Schafherde und den Hunden den Auftrag, eine Bergwiese mit Steilhängen, Schluchten sowie gefährlichen Sturzbächen abzuweiden. Jedes der Schafe begibt sich nun zu der Stelle, die ihm gerade am besten gefällt. Der Hirte hat, wie seine Hütehunde, keine Übersicht mehr über das wilde Treiben. Aber in seinem tiefen Glauben an das Können seiner Schafe vertraut er ihnen. Also macht er ein Nickerchen. Und seine Hütehunde tun es ihm natürlich gleich. In welchem Zustand befindet sich die Bergweide nachdem er wieder aufwacht? Sie ist sicher nicht sorgfältig abgeweidet und einige Schafe stürzten in den Tod. Ein Hirte, der es sich bequem machte. Verhaltenselite anstatt Leistungselite.

## 2. Die Leistungselite

Der gute Hirte erteilt seiner Schafherde und seinen Hunden den Auftrag, eine Bergwiese mit Steilhängen, Schluchten sowie gefährlichen Sturzbächen abzuweiden. Jedes Schaf begibt sich nun... Nein, es begibt sich nicht, die rastlosen Hütehunde treiben alle Schafe zu der Stelle, die der planende Schäfer hierfür vorgesehen hat. Stück für Stück wird die Wiese sorgfältig abgeweidet. Jedes Schaf wird behütet. Keines stürzt sich zu Tode und keines ertrinkt in den Fluten reissender Bergbäche. Abends melden die Hunde dem Schäfer: Auftrag ausgeführt, Bergwiese abgeweidet.

## 3. Und was wollen die Schafe?

Es gibt viele, die wollen gar nichts außer Fressen und in Ruhe gelassen werden.  
Es gibt die Träumer, die von noch saftigeren Wiesen in weiter Ferne träumen.  
Es gibt die, die nicht mit der Herde grasen wollen, weil sie was Besseres sind.  
Es gibt Querulanten, die schon deshalb dagegen sind, weil die anderen das wollen.  
Es gibt Querdenker, die diskutieren wollen und das Abweiden der Wiese vergessen.  
Es gibt Schafe, die sich als Hütehund fühlen und den anderen Weisungen erteilen.  
Es gibt die Sorglosen, die nah an Schluchten und Bergbächen ihr Futter suchen.  
Es gibt die besonders Ängstlichen, die sich nur in der Mitte der Herde wohlfühlen.  
Es gibt die Schafsböcke, die es allen zeigen wollen. Die sich als die Stärksten fühlen.  
Es gibt noch winzig kleine Lämmer, die nicht ohne ihre Mütter überleben können.  
Und es gibt Schafe, die selbst anspruchslos, pflichtbewusst die Bergwiese abweiden.

## 4. Die Kraft des Wassers

Eine Mühle kann nur kraftvoll betrieben werden, wenn das Wasser gebündelt wird. Ein Fluß entwickelt nur eine reißende Strömung wenn er in einem engen Bett fließt. Nur die zielgerichtete Bündelung, die das Viele zusammenfasst, erzeugt Kraftvolles.

## 5. Wie funktioniert ein Unternehmen?

Bei Unternehmen verhält es sich ebenso. Unternehmen, die sich ständig verzetteln, fallen gegenüber der zielgerichtet handelnden Konkurrenz zurück. Wie bei großen Dampfmaschinen benötigt es zwar einige Zeit, aber dann gehen selbst Riesendampfer unter. Natürlich sind die Gegebenheiten in einem Unternehmen wesentlich komplexer, wer aber die Grundprinzipien vernachlässigt, wird längerfristig Schiffbruch erleiden.

## 6. Der pflegeleichte Mitarbeiter

Ein unerschrockener, altruistischer Kämpfer für alle Belange seines Vorgesetzten, ein für sich selbst anspruchslos und immer bescheiden auftretender Mitarbeiter. Auch Vorgesetzte haben Träume und die sind oft, wie auch die ihrer Mitarbeiter, unerfüllbar, da unrealistisch. Träume müssen nicht immer Schäumen entsprechen, aber der im Interesse des Unternehmens mutig, vorwärtsdrängende Mitarbeiter wird auch gegenüber seinen Vorgesetzten nicht jederzeit nur willfährig auftreten. Die Idealvorstellung, die im Mittelstand offener als in Konzernen geäußert wird, ist doch ein Mitarbeiter, der fleißig seiner Aufgabe nachkommt und selten stört.

## 7. Wann stört ein Mitarbeiter

Ein Lippenbekenntnis mancher Vorgesetzten, man darf auch sie infrage stellen. Wer das ausprobiert, wird subtil oder auch lautstark sein blaues Wunder erleben. Mitarbeiter, die es sich erlauben, Anweisungen ihrer Vorgesetzten zu kritisieren, machen sich doch häufig nur unbeliebt. Im Extremfall sind sie nicht „aufstiegsfähig“. Volkstribune waren das nur solange, wie sie nicht die absolute Macht besaßen. Besaßen Sie erst die Allmacht, mutierten sie schnell zu kritikunfähigen Herrschern. Mao Zedong, Hitler, Stalin, Mussolini, diese Aufzählung lässt sich beliebig erweitern. Bei den meisten Führungskräften ist deren Machtanspruch nicht so leicht erkennbar. Nur wenige besitzen absolute Macht. Aber viele von ihnen handeln machtorientiert.

## 8. Kreative Mitarbeiter

Es gibt in manchen Unternehmen kaum etwas Störenderes als ideensprudelnde Kreative. Schuster bleib bei deinen Leisten. Ein kreativer Buchhalter, der etwas verändern will? Entsetzlich, allein der Gedanke daran erzeugt bei dem Buchhaltungsleiter Schüttelfrost. Ein Auftragsbearbeiter, der langjährig bestehende fehlerhafte Abläufe ändern will. Mein Gott, sie können doch unseren Kunden eine derartige Änderung nicht zumuten. Entwicklung beim Daimler unter Schrempp. Unwichtig, wir basteln den Weltkonzern. Unter Zetsche dürfen sie wieder, denn der liebt die Technik, die Schrempp kalt ließ. Es gibt Chefs, wo Sie kreativ sein dürfen, vor allem dann, wenn Sie auf seiner Linie sind.

## 9. Vorwärtsdrängende Mitarbeiter

Wer fleißig ist, wer intelligenter als sein Chef ist, darf ihn gerne tüchtig unterstützen. Aber bitte aus dem Hintergrund, nie vordrängeln, im Rampenlicht steht nur der Chef. Wer gegen diese Grundregel verstößt, weckt in seinem Vorgesetzten Existenzängste. Da will ihn einer überholen. Da will einer beweisen, dass er es besser als er kann. Wer Angst um seine Existenz hat, schaltet hoch, aber nicht um besser zu werden, er wird seine Fantasie und Kräfte mobilisieren, um den Gefährlichen zu eliminieren.

## 10. Entscheidungsfrohe Mitarbeiter

War die Entscheidung mit ihm vorbesprochen, wünscht sich das jeder Vorgesetzte. Eigenmächtige Entscheidungen, selbst in dem dem Mitarbeiter anvertrauten Bereich, sind für einige Vorgesetzte ein Gräuel. Da könnte ohne ihre Allmacht etwas schiefgehen. Und noch schlimmer, der Vorgesetzte des Vorgesetzten erkennt ein neues Potenzial. Selbst „richtige“ Entscheidungen müssen von solchen Chefs deshalb korrigiert werden.

## II. Unfähige Mitarbeiter

Der Albtraum eines jeden Vorgesetzten, dass seine unpräzise formulierten Anweisungen genau so umgesetzt werden, wie sie der Mitarbeiter versteht. Der Mitarbeiter soll gefälligst mitdenken, muss er denn alles selber machen. Unfähige Mitarbeiter sind überwiegend das Produkt unfähiger Vorgesetzten. Weder war seine Auswahl zutreffend noch seine Förderung ausreichend. Anstatt den unfähigen Vorgesetzten zu eliminieren, wird der Mitarbeiter entlassen.

# Vom Bewerber zum Mitarbeiter

4

Zum Unternehmen

5

## 12. Abwartende Mitarbeiter

Sind meistens beliebt. Sie handeln dann, wenn sie vom Vorgesetzten aktiviert werden. Nur wenn der Chef des Chefs mangelnde Ergebnisse beklagt, schätzt er sie nicht mehr. Wer brav seine Arbeit erledigt, hat in Unternehmen die besten Überlebenschancen. Das sind dann diejenigen, die für vierzig Jahre Pflichterfüllung ausgezeichnet werden. Und voller Stolz hängen sie nach ihrer Frühverrentung die Urkunde an die Wand. Sie waren es, die das Unternehmen trugen, die ihm in guten und in schweren Zeiten die Treue hielten, bis der Konkurs oder die Frühverrentung dieses Glück beendeten.

## 13. Zutragende Mitarbeiter

Vorgesetzte müssen informiert sein, die Halbwertszeit uninformatierter Vorgesetzter ist gering. Denn, wenn eine Störung auftritt, wird der Vorgesetzte des Vorgesetzten hauptsächlich bewerten, ob der hierfür Verantwortliche auch darüber informiert war. Das ist übrigens einer der Hauptgründe für die vielen „Babbelrunden“ der meisten Führungskräfte. Informiertsein rettet Leben. Uninformierte werden gerne abgesägt. Die Beliebtheit des eifrigen Zuträgers ist auch in modernen Zeiten ungebrochen. Regierungschefs benötigen diese ebenso wie Führungskräfte aller Hierarchiestufen. Zuträger werden befördert. Sie haben ihre Loyalität ja stets unter Beweis gestellt. Loyalität ist wichtig. Wesentlich wichtiger als Können. Wer anderes behauptet, lügt.

## 14. Mitarbeiter, die es beweisen können

Unbeliebt sind Mitarbeiter, die die Anweisungen ihres Chefs gewissenhaft notieren und dann auch noch die Frechheit besitzen, diese vorzulegen, wenn es schiefging. Eine Steigerung stellen die Bedenkenträger dar. Frühzeitig werden per Mitteilung Bedenken zu allem und jedem geäußert. Natürlich höchst vorsichtig formuliert. Trat der Worst Case ein, hatten sie frühzeitig gewarnt. Ansonsten bleibt die Hausmitteilung in der Schublade. So kann man auch Kollegen in Mißkredit bringen.

## 15. Vom Bewerber zum Mitarbeiter

Was interessiert Ihren zukünftigen Vorgesetzten im Interview wohl am meisten? Ich denke, es sind die Fragen nach Ihrem zukünftigen Verhalten, Ihrer Loyalität. Aus dem Verhalten, Ihrer Loyalität in der Vergangenheit, schließt er auf Zukünftiges.

## **I. Der erste Arbeitstag**

Viele Mitarbeiter treten ihren ersten Arbeitstag unbeschwert nach dem Motto an, „ich bin pünktlich da und alles andere ist dann die Angelegenheit des Arbeitgebers“. Eine solche Einstellung funktioniert ja auch ohne direkt erkennbar nachteilige Folgen. Wesentlich klüger verhalten sich die Menschen, die sich auf diesen Tag vorbereiten. Dies kann durch eine gezielte Vorbereitung auf bestimmte Anforderungen erfolgen, diese könnten durch Branchenwechsel oder einen erheblichen Aufstieg gegeben sein. Ein höherer Verantwortungsbereich erfordert ja meist auch ein andersartiges Wissen. Auch eventuell noch fehlende Fachkenntnisse könnten Sie bereits vorab erwerben.

## **2. Einstimmung**

In größeren Unternehmen treten zu Quartalsbeginn oft viele neue Mitarbeiter ein. Die Unternehmen veranstalten deshalb einen Informationstag mit wichtigen Hinweisen. Anschließend werden die neuen Mitarbeiter den zukünftigen Vorgesetzten „übergeben“.

## **3. Vorstellung**

Der Vorgesetzte stellt den neuen Mitarbeiter in seinem Verantwortungsbereich vor. Dies kann mittels eines Durchganges erfolgen oder indem alle zusammenkommen. Je nach Funktion wird die Vorstellung „förmlich“ oder etwas „familiärer“ erfolgen. Neue sollten sich hierbei „freundlich, aufgeschlossen und zurückhaltend“ darstellen. Der erste Eindruck, den Sie hierbei hinterlassen, prägt Ihren zukünftigen Status mit.

## **4. Die Duz-Fraktion**

In jedem Unternehmen gibt es formelle Gruppierungen und informelle Seilschaften. Die Informellen beziehen ihre Stärke daraus, dass sich möglichst viele beteiligen. Sie sollten Versuche, Sie in diese Kreise mit einzubeziehen, höchst misstrauisch sehen. Halten Sie sich zurück - dies gilt natürlich insbesondere für das Duzen unter Kollegen. Fehler, die Sie zu Beginn begehen, können Sie nur sehr aufwändig wieder ausbügeln. Besonders gefährlich für Sie werden diese Gruppen, wenn sie sich abends treffen. Am Biertisch wird dann alles durchgehechelt, was in der Firma falsch gelaufen ist. Schuld hieran sind natürlich immer die anderen bzw. die unfähigen Vorgesetzten.

## 5. Verletzte Empfindlichkeiten

Neue Besen kehren gut - wirbeln aber unter Umständen auch viel zu viel Staub auf. Unter Personalberatern heißt es häufig: „Eingestellt wegen seiner Fachkenntnisse, entlassen wegen seiner Persönlichkeit“. Selbstbewusst: ja - Überheblichkeit: nein.

## 6. Stallgeruch

Fast jedes Top-Management lebt im Unternehmen bestimmte Gepflogenheiten vor. Dies kann den Kleidungsstil, die Ausdrucksweise und vieles andere mehr betreffen. Wer in einem Unternehmen akzeptiert werden möchte, muss diesen Stil annehmen. Es sind ihm nur kleinere Abweichungen erlaubt, größere überfordern die Toleranz. Wer dazugehören will, darf sich nicht von den Verhaltensweisen der anderen entfernen. Als Neuer sollten Sie deshalb die Gepflogenheiten der anderen sorgsam studieren. Dies gilt insbesondere für die Verhaltensweisen der besonders erfolgreichen Manager.

## 7. Der Pate

Der Pate ist eine offizielle Vertrauensperson, die Sie bei der Einarbeitung unterstützt. Sie sollten diesen annehmen, da Sie die Untiefen in einem Unternehmen nicht kennen. Lassen Sie sich aber auch nicht von Ihrem „Paten“ gekonnt auf das Glatteis führen. Paten sind vertrauenswürdige Kollegen und fungieren nur sehr selten als Zuträger. Übermittelt Ihr Chef ungern Verhaltensregeln, überträgt er dieses gerne dem Paten.

## 8. Mentoring

Starten Sie als junge, unerfahrene Führungskraft, kann Cross-Mentoring nützlich sein. Hierbei werden Sie durch eine erfahrene Persönlichkeit in der Startphase unterstützt. Mentoren sollten dem Unternehmen möglichst nicht angehören - sie sind also Berater.

## 9. Der Vorgänger

Den Vorgänger niederzumachen, indem man ihn für alles zum „Schuldigen“ aufbaut, ist ein besonders schlechter Stil - denn einige Altlasten gibt es in jedem Unternehmen. Wer so vorgeht, spielt ein übles Spiel und das wird auch von anderen so empfunden. Als Führungskraft sollten Sie Ihren Vorgänger loben und seine Leistung würdigen.

## 10. Kommunizieren Sie viel

Kommunikation ist die beste Möglichkeit um die meisten Fallstricke zu vermeiden. Unter Kommunikation sollten Sie jedoch niemals gewöhnlichen Klatsch verstehen. Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungen und mit Ihrem Chef von Ihnen ausgearbeitete Vorschläge zur Lösung anstehender Problemstellungen. Auf diese Weise können Sie die meisten für Sie unsicheren Thematiken besprechen und Sie vergeben sich auch definitiv nichts, wenn Sie dieses überlegt wahrnehmen.

## 11. Ratschläge

Halten Sie sich mit unerbetenen Ratschlägen zurück, denn nicht jeder schätzt solche. Besonders verärgert reagieren die Vorhandenen, wenn Sie von Ihnen erfahren müssen wie ungeschickt sie agiert haben und was sie hätten alles besser machen können. Bringen Sie neue Ideen überlegt ein, aber überlassen Sie die Lorbeeren den anderen. Können realisieren Ihre Ideen indem Sie diese behutsam an Mitarbeiter übermitteln. Vergleichen Sie niemals das Chaos hier mit der Perfektion Ihres alten Unternehmens.

## 12. Feedbacks

Besonders in Ihrer Einarbeitungsphase sind Sie auf ehrliche Feedbacks angewiesen. Indirekt bekommen Sie genügend Feedbacks, wenn Sie stets bewusst hierauf achten. Beobachten Sie Ihre Vorgesetzten und Kollegen, wenn Sie Ihre Vorschläge einbringen. Aus Ihren Gesichtern und Reaktionen können Sie meist ablesen, was sie davon halten. Aber auch offene Gespräche mit Ihrem Vorgesetzten sollten Sie aktiv selbst suchen. Bitten Sie ihn um Hilfe und Bewertung bestimmter Absichten, fühlt er sich geehrt.

## 13. Ungeschriebene Gesetze

In jedem Unternehmen gibt es viele ungeschriebene Gesetze und Besonderheiten. Wer diese bewusst oder auch absichtlich nicht beachtet, bekommt meist Probleme. Sie können über Millionenbeträge verfügen, der Standort einer Statue könnte eines formellen Vorstandsbeschlusses bedürfen - ein Beispiel aus meiner eigenen Praxis. Schließen Sie auch niemals die Firmenwaschanlage, wenn dort die Vorsitzenden Ihres Vorstandes und Ihres Aufsichtsrates schon seit Jahren ihre Fahrzeuge waschen lassen.

## 14. Kollegen

Behandeln Sie Ihre Kollegen pfleglich, aber zeigen Sie auch Ihre Grenzen auf. Kollegen haben es so an sich, dass sie jeden Neuen zunächst austesten müssen. Das Rudel ordnet sich in diesem Falle neu - man nennt so etwas „Hackordnung“. Stellen Sie sich diesem clever, mutig aber vor allem jederzeit taktisch geschickt.

## 15. Frustrierte

In jedem Unternehmen gibt es eine Reihe Mitarbeitern, die seit langem frustriert sind. Treten neue Mitarbeiter in die Firma ein, versuchen sie, diese für sich zu gewinnen, indem sie die Neuen vor Fallstricken und bestimmten „cholerischen Chefs“ warnen. Dieses geschieht natürlich immer unter dem Siegel „absoluter Verschwiegenheit“. Lassen Sie sich auf solche Dialoge niemals ein - bilden Sie sich Ihr eigenes Urteil.

## 16. Pünktlichkeit

Wer unpünktlich ist, verhält sich immer unhöflich, auch wenn er selbst der Chef ist. Für Führungskräfte und die, die solche werden wollen, ist Pünktlichkeit ein Muss. Wer zu spät zu einer Besprechung kommt, verschwendet die Arbeitszeit anderer. Wer pünktlich ist, setzt die Ressourcen des Unternehmens verantwortungsvoll ein.

## 17. Manipulation

Gelegentlich werden an den „Neuen“ auch Manipulationskünste erprobt und getestet, indem man diese in voller Absicht und mit Genuss in die „offenen Messer“ laufen lässt. Lassen Sie sich nicht dazu missbrauchen für andere den „dumpen“ Helden zu spielen. Neue überschauen solche Spiele nicht und sie gehen deshalb für sie auch nicht auf.

## 18. Kritik

Manche Chefs kritisieren nicht angemessen - und dies besonders bei Führungskräften. Die werden ja „dafür bezahlt“ oder „müssen es aushalten“, lautet die Argumentation. Manche Kritik darf man als Neuer „einstecken“ ohne sein Gesicht hierbei zu verlieren. Wird es Ihnen zuviel, müssen Sie Ihren Mann stehen - manche Chefs brauchen das so.

## **I. Sie haben sich vertan**

Keiner wollte sie haben, aber ich bin auf sie hereingefallen. Erzählte ein Kollege. Pech in der Liebe, Glück im Spiel, heißt es ja bekanntlich. Ich bezweifle das aber. Pech mit dem neuen Arbeitgeber. Hierzu gibt es keinen Bonmot der Trost spendet. Man muss sich durchbeissen und beweisen, daß man Standing hat. Ändern, was einen bei seiner Arbeit, seinem Fortkommen behindert. Großartige Sprüche, aber wie? Ich kenne dazu nur ein Sprichwort: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Was aber, wenn Sie sich bereits mehrfach vertan haben. Jobhopping?

## **2. Flache Steine springen**

Als Kind haben Sie es sicherlich auch häufiger ausprobiert. Wenn Sie einen flachen Stein flach über die Wasseroberfläche werfen, dann springt dieser mehrfach hoch. Das ist ein physikalisches Gesetz. Ein Gesetz im Rahmen eines Stellenwechsels scheint es zu sein, wer sich vertan hat, wechselt kurz hintereinander mehrfach. Aus der scheinbaren Notwendigkeit heraus entscheidet man sich viel zu schnell. Und durch die Schnelligkeit werden wiederum schwerwiegende Fehler begangen. Eine längere Zeit arbeitssuchend, das ist doch nichts für einen wirklichen Könner. Aber so einfach funktioniert die Welt nicht. Erforderlich ist strategisches Können. Überlegen Sie erst einmal, ob es Alternativen im Unternehmen für Sie gibt.

## **3. Ihr Chef ist ein Ekel**

Der „moderne“ Chef führt seine Mitarbeiter so, dass bestmögliche Ergebnisse für das Unternehmen erzielt werden. So zumindest die hierzu gängige Theorie. Ekelhaft kann ein Mensch aus vielen Gründen sein. Vielleicht mag er sich selbst nicht leiden. Die Bitternis eines Menschen gräbt sich ja häufig in sein Gesicht ein. Vielleicht ist er aber auch der Meinung, er hätte sich bei Ihrer Einstellung vertan? Sie entsprechen nicht seinen fachlichen oder gar seinen menschlichen Erwartungen? Vielleicht werden Sie von ihren Kollegen oder anderen Vorgesetzten gemobbt? Das kann sich so im Hintergrund abspielen, dass Sie selbst es nicht wahrnehmen. Sie sollten reagieren, bevor Sie lange Frust schieben und dann die Konsequenz durch andere gezogen wird. Wie Sie optimal reagieren hängt natürlich von den Ursachen für diese Situation ab. Diese müssen Sie sorgsam analysieren.

## 4. Ihr Chef hat Angst, dass Sie ihn ablösen sollen

So etwas passiert in Unternehmen häufiger. Und es wird von den Vorgesetzten Ihres Chefs sogar begrüßt und gefördert. Ein Unfähiger soll abgelöst werden. Also baut man einen Nachfolger auf, wohl wissend, was den erwarten wird. In so einem Fall ist Ihre Situation so gut wie hoffnungslos. Ihr Vorgesetzter kann nicht gekündigt werden, da er meist sehr lange im Unternehmen ist. Seine Vorgesetzten warten ab, wer sich von den beiden durchsetzen wird. Einer wird das Handtuch werfen, sie hoffen natürlich, dass das nicht Sie sind. Im Grunde kann ich Ihnen nur raten, verlassen Sie das Unternehmen wieder. Das sind Spiele im Management, die heute Ihren Chef und morgen Sie treffen. Verlassen Sie das Unternehmen solange Sie am Arbeitsmarkt gefragt sind.

## 5. Der Vorgesetzte Ihres Vorgesetzten mobbt Sie

Sie haben sich einmal oder mehrfach nicht so verhalten, wie es nach dessen Meinung im Unternehmen Usus ist. Vielleicht tragen Sie die falsche Kleidung? Alle tragen blaue Anzüge und Sie leisten sich den Luxus grüne zu bevorzugen. Vielleicht mißfiel ihm, das Sie sich in einer Frage gegen seine Allmacht stellten? Zumindest bei einem Unternehmen, das ich kennenlernte, reichte ein einziger und durchaus unbedeutender Fehler bereits aus. Gehen Sie bevor es für Sie zu spät ist. Sie können die getroffene Einschätzung nicht mehr korrigieren.

## 6. Ihre Kollegen mobben Sie

Neid ist ja einer der stärksten Triebfedern des Menschen. Neid erzeugt Hass. Und beides führt dazu, dass Sie von Ihren Kollegen gezielt gemobbt werden. Viele kluge Menschen beschäftigten sich damit, wie man Mobbing begegnet. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass es hierfür nur ein probates Mittel gibt. Sie müssen den, oder die, stellen, die Sie mobben. Zurückweichen hilft niemals. Überlegen Sie, warum werden Sie gemobbt? Entweder Sie stellen für andere eine „echte“ Gefahr dar, da Sie als der große Alleskönner angekündigt wurden, oder die anderen neiden Ihnen vielleicht ein höheres Gehalt als sie selbst haben. Gehen Sie auf jeden Fall in die Offensive, denn ansonsten erzielt das Dauer-mobbing schon dadurch Erfolg, dass Sie permanent schlecht geredet werden.

## 7. Ihre Aufgaben entsprechen nicht dem Zugesagten

Das Schweizer Offiziersmesser lehrt es uns. Jeder benötigt es, da es natürlich ein erstklassiges Image hat und darüber hinaus sehr viele nützliche Funktionen besitzt. Kein Käufer wird diese jemals alle benötigen. Ich besitze auch so etwas Schickes. Manche Firmen verhalten sich da ähnlich. Der neue Mitarbeiter soll besser als die schon vorhandenen Kollegen sein. Der soll diesen gefälligst alles beibringen, was denen noch an Fachwissen fehlt. Also stellt man jemanden ein, der für diese Aufgabe von vornherein „viel zu groß“ ist. Das wird ihm natürlich verheimlicht. Passiert Ihnen solches, werden Sie das ja erst nach einiger Zeit erkennen, denn in der Einarbeitung fällt das ja noch nicht so auf - und danach haben Sie sich vielleicht schon daran gewöhnt oder sind bereits umgezogen. So die Rechnung. Was tun? Ist es ein großes Unternehmen, sollten Sie abwarten und sich intern umsehen. Vielleicht ergibt sich ja die Chance intern entsprechend zu wechseln. Notfalls können Sie auch eine etwas längere Zeit warten und versuchen in dieser andere Vorgesetzte auf Ihr Talent aufmerksam zu machen. Hierfür eignet sich die aktive Teilnahme als Referent an internen Schulungsmaßnahmen zu Fachthemen.

## 8. Sie sind überfordert

Es wird sich sehr schnell zeigen, ob Sie Ihrer Aufgabenstellung entsprechen. Überfordert kann ein Mitarbeiter fachlich sein, das lässt sich meistens gut durch Schulungsmaßnahmen korrigieren. Schwieriger wird es, wenn Ihre Überforderung im Führungsbereich liegt. Sie kommen mit Ihren Mitarbeitern nicht klar. Deren Leistung geht erkennbar zurück. Sie verweigern die Mitarbeit. Da finden Sie ja viele Beispiele im Lieblingssport der Deutschen. Im Sommermärchen noch ein Märchenprinz, bei Bayern München dann schnell gescheitert. Eine Überforderung in der Führung kann vielleicht durch Ihren Vorgesetzten ausgeglichen werden, wenn der Sie behalten möchte, da Sie ein erstklassiger Fachmann sind. Sind Sie da aber auch nur mittelmäßig, sollten Sie das Feld räumen, bevor ein anderer die Konsequenzen zieht. Deshalb ist es ja auch so extrem wichtig, dass Bewerber im Einstellungsinterview bei der Wahrheit bleiben. Wer sich überhöht darstellt, kann durch das Unternehmen scheitern. Wer sich unter Wert darstellt scheitert, weil er schnell unzufrieden wird.

## 9. Kranke Unternehmen

Viele Unternehmen sind schon pleite, obwohl sie noch kräftig investieren. Man will überleben, um jeden Preis. Vielleicht schaffen wir es ja doch noch mit den richtigen Fachleuten. Die müssen wir deshalb schnellstens beschaffen. Die Wahrheit erfahren Sie in solchen Fällen erst, wenn Sie im Unternehmen den Zugriff auf die Zahlen haben, die man Ihnen vorher nicht zeigen wollte. Prüfen Sie, wie gut Ihre Chancen sind. Erkennen Sie hohe Einsparpotenziale sollten Sie zunächst Ihr ganzes Können einsetzen. Von einem amerikanischen Unternehmensaufkäufer wurde berichtet, dass dieser in den Unternehmen, die er zu kaufen gedachte, ersteinmal spazieren geht. Stehen überall nur die Mitarbeiter beschäftigungslos im Unternehmen herum, kauft er dieses, selbst dann, wenn die Zahlen sehr schlecht sind, denn es hat Einsparpotentiale. Ansonsten hängt es natürlich von Ihrer Position ab, wie Sie sich intelligent aus der Schlinge ziehen. Als Vorstand oder Geschäftsführer haben Sie schlechte Karten. Von diesen erwartet man, dass sie vorab die Branche und natürlich auch das Unternehmen einer sorgfältigen Prüfung unterziehen.

## 10. Verlagerung von Werken

Wer sich bewirbt geht davon aus, dass das Werk, in dem er tätig sein wird, sich längerfristig an diesem Standort befindet. Dass dies nicht der Fall sein muß, beweist uns ja recht anschaulich Nokia, das trotz guter Zahlen das Werk in Bochum nach Rumänien verlagerte. 4.000 Arbeitsplätze gingen so verloren. Solche Entscheidungen können kurzfristig erfolgen. Es muss also keinerlei Versäumnis bei den Rekrutern, die Sie motivierten und einstellten, vorliegen. Das ist dann Pech. Kismet, Schicksal. Nicht vorhersehbar, auch nicht für Sie.

## 11. Ihr Familie spielt nicht mit

Auch das passiert. Sie haben die Erfordernis des Umzugs mit Ihrer Familie abgestimmt. Alle stimmten mehr oder weniger begeistert zu - und dann, wenn es zum Schwur kommt, läßt Sie Ihre Familie im Regen stehen. Sie können es ohne Anhang versuchen, indem Sie pendeln und hoffen, dass Ihre Familie zur Einsicht kommt, oder es bleibt Ihnen nur die Kündigung.

## I. Grundsätzliches

Mitarbeiter kündigen häufig, da sie mit ihrer Situation unzufrieden sind.  
Nicht jeder Vorgesetzte reagiert auf eine Kündigung souverän.  
Vorgesetzte drängen zudem Konkurrenten aus dem Unternehmen.  
Manche Vorgesetzte schätzen grundsätzlich nur pflegeleichte Mitarbeiter.  
Ein Zeugnis sollte immer das enthalten, was zu erwarten gewesen wäre  
und es sollte auf einem DIN A4-Bogen ohne Ausbesserungen geschrieben sein.  
Interne Zeugnisrichtlinien sollten sich an den bekannten Definitionen orientieren.

## 2. Aufbau eines Zeugnisses

Vor- und Nachname sowie das Geburtsdatum.  
Akademische Grade wie Dr. oder Prof., da diese Namensbestandteile sind.  
Ein- und Austrittsdatum.  
Bezeichnung der Funktion.  
Aufgabengebiete mit den wesentlichen Inhalten.  
Entwicklung im Unternehmen sowie innerbetriebliche Weiterbildung.  
Unterstellung sowie dem Mitarbeiter unterstellte Bereiche und Mitarbeiter.  
Leistungsbeurteilung mit Bereitschaft, Befähigung und Arbeitserfolgen.  
Soziales Verhalten gegenüber tangierten internen und externen Personen.  
Kompetenz in der Führung von Mitarbeitern.  
Grund der Beendigung.  
Bedauern über den Austritt.  
Dank für die Zusammenarbeit.  
Gute Wünsche für die Zukunft.  
Datum und Ort.  
Unterschrift eines Weisungsbefugten mit Funktionsbezeichnung.

## 3. Überflüssig sind

Die Angabe des aktuellen Wohnortes  
sowie die zusätzliche Angabe des Geburtsnamens bei Frauen  
und der Firmenstempel auf dem Zeugnis.

## 4. Zeugnisbewertung

Zeugnisse sollten wie ein Bild auf Harmonie und Stimmigkeit bewertet werden.  
Gute Bilder entsprechen dem, was wir intuitiv als in sich stimmig erkennen.  
Zeugnisse können aber auch mit unwichtigen Details überfrachtet sein.  
Selbst nach den Zeugnisrichtlinien „miserable“ Zeugnisse können „gut“ gemeint sein.  
Grundsätzlich gilt, es gibt keine einheitliche Zeugnissprache, die jeder kennt.  
Nachteilige Sachverhalte können jedoch sehr wohl durch Überzeichnung  
oder dem Weglassen von zu erwartenden Sachverhalten übermittelt werden.

## 5. Führung

war stets vorbildlich - sehr gute Führung.  
war vorbildlich - gute Führung.  
war stets einwandfrei - vollbefriedigende Führung.  
war einwandfrei - befriedigende Führung.  
war ohne Tadel - ausreichend befriedigende Führung.  
gab zu keiner Klage Anlass - ausreichende Führung.

## 6. Leistung

stets zu unserer vollsten Zufriedenheit - sehr gute Leistungen.  
stets zu unserer vollen Zufriedenheit - gute Leistungen.  
zu unserer vollen Zufriedenheit - vollbefriedigende Leistungen.  
stets zu unserer Zufriedenheit - befriedigende Leistungen.  
zu unserer Zufriedenheit - ausreichende Leistungen.  
im großen und ganzen zu unserer Zufriedenheit - mangelhafte Leistungen.  
bemühte sich den Anforderungen gerecht zu werden - ungenügende Leistungen.

### a. Alternative Bewertungen

Seine / Ihre Leistungen waren stets sehr gut.  
Wir waren mit seinen / ihren Leistungen jederzeit sehr zufrieden.  
Er / Sie entsprach unseren Erwartungen immer in allerbesten Weise.  
Er / Sie erledigte alle Aufgaben zu unserer größten / höchsten Zufriedenheit.  
Seine / Ihre Leistungen waren stets sehr gut.

## **b. Passive Formulierungen**

Er / Sie hatte zu erledigen - anstatt: er / sie erledigte

## **c. Kombinationstechniken**

Er / Sie arbeitete genau und mit größter Sorgfalt - entspricht: Pedant -  
es sei denn: er / sie arbeitete als Buchhalter.

## **d. Wortklaubereien**

Er / Sie erzielte einen nicht unerheblichen Umsatz.

## **7. Besondere Hervorhebungen**

Seine Fähigkeiten in Konzeption, Planung und Realisierung waren ausgezeichnet.

Er / Sie vertrat das Unternehmen in externen Fachgremien äußerst kompetent.

Er / Sie trug in besonderem Maße zum Unternehmenserfolg bei.

Seine analytischen Fähigkeiten sind überragend.

## **8. Zwischenzeugnisse**

Das Abschlusszeugnis sollte die gesamte Tätigkeit beinhalten.

Lediglich auf ein separates Ausbildungszeugnis kann verwiesen werden.

## **9. Berichtigungsanspruch und Wohlwollenspflicht**

Vor einem Arbeitsgericht kann eine Berichtigung verlangt werden.

Diese ist durch den Antragsteller darlegungs- und beweispflichtig.

Der Wahrheitsgrundsatz ist ebenso zu beachten wie die Wohlwollenspflicht.

Die Wohlwollenspflicht verlangt nicht, dass die Unwahrheit gesagt wird.

Ein schlechtes Zeugnis kann wohlwollend sein indem Negatives unerwähnt bleibt.

Ein Anspruch auf Berichtigung erlischt im Allgemeinen, wenn er nicht innerhalb von  
10 Monaten geltend gemacht wird.

## **10. Schadensersatzansprüche**

Schadensersatzansprüche können seitens des Arbeitnehmers entstehen, wenn  
er aufgrund der zu negativen Bewertung keine Stelle findet und ebenso durch den  
neuen Arbeitgeber, dem durch ein zu positives Zeugnis ein Schaden entstanden ist.

## Zeugnis

Herr Paul Muster, geboren am 25. Januar 1950, trat am 1. Juni 1985 als

### **Leiter des Geschäftsleitungsbereiches Produktion**

in unser Unternehmen ein.

Als Prokurist gehörte er der Geschäftsleitung an, die ferner aus den beiden Geschäftsführenden Gesellschaftern sowie den Prokuristen für Konstruktion und Verwaltung besteht.

Herrn Muster waren die Mechanische Fertigung sowie der Werkzeugbau mit der jeweiligen Arbeitsvorbereitung zugeordnet. Ferner die Montagebereiche für alle Produktgruppen, der Schaltschrankbau und das E-Teile-Lager.

Herr Muster war für rund 500 Mitarbeiter in diesen Bereichen verantwortlich. Als Produktionsleiter optimierte Herr Muster kontinuierlich alle Fertigungsabläufe. Diese sowohl produktionstechnisch als auch in der fertigungstechnischen Verbesserung der zu produzierenden Maschinen bzw. Maschinenteile. Im Laufe seiner langjährigen Mitarbeit konnte er hierdurch die Fertigungskosten bei erheblich verbesserter Effizienz nachhaltig reduzieren.

Komplexe Projekte mit einer erheblichen Bedeutung für unser Unternehmen initiierte, konzipierte und realisierte Herr Muster insbesondere in neuen Technologien. Seine Fähigkeiten in der Konzeption, Planung und Realisierung waren gleichermaßen hervorragend.

Seine Mitarbeiter führte und förderte Herr Muster jederzeit so, dass auch diese überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen konnten. Herr Muster hat sich in jeder Beziehung und in umfangreichem zeitlichem Umfang für das Unternehmen und dessen Belange eingesetzt.

Als Mitglied der Geschäftsleitung vertrat er das Unternehmen nach innen und außen in hervorragender Weise. Besonders hervorzuheben ist seine persönliche und fachliche Akzeptanz bei seinen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Er hat erheblich dazu beigetragen, dass das Unternehmen eine positive Entwicklung in einem zeitweise sehr schwierigen Marktumfeld realisieren konnte. Herr Muster berichtete an die Geschäftsführenden Gesellschafter.

Nachdem Herr Muster sich außerhalb unseres Unternehmens beruflich erheblich verbessern konnte, nahm er diese Chance wahr. Wir verlieren in ihm eine herausragende Führungskraft und einen integren Menschen, der sich hervorragend in unser Geschäftsleitungsteam integriert hatte.

Wir danken Herrn Muster für seine langjährige überaus erfolgreiche Mitarbeit und wünschen ihm auch weiterhin in beruflicher und privater Hinsicht sehr viel Erfolg.

Musterhausen, 30. März 2009

Geschäftsführender Gesellschafter

## Gewinner oder Verlierer?

### **1. Wer die Spielregeln der Selbstdarstellung nicht befolgt, verliert !**

Offenkundiges gewinnt. Wer stets zu bescheiden ist, um sein Können aufzuzeigen, verliert. Menschen sind bequem. Wir nehmen lieber wahr was leicht ist. Schweres wird gemieden. Die inneren Werte zu erkennen kostet Mühe. Aufgezeigtes Können erkennen wir mühelos. Gewinnen wird nur wer positiv auffällt. Erforderlich ist beides: „**positiv**“ und „**auffallen**“.

### **2. Wer die Spielregeln der Bewerbung nicht einhält, verliert !**

Menschen sind bequem. Das prächtige Rad eines Pfaus beeindruckt uns ohne eigene Mühe. Das Lesen eines zu umfangreichen Anschreibens kostet Zeit und Kraft, es ist mühevoll. Ein Lebenslauf, der bedeutsame Fragen nicht beantwortet, muss aufwändig hinterfragt werden. Ein Lebenslauf, der Unnützes beinhaltet beweist, dass der Verfasser nicht zielgerichtet handelt. Wer anderen überflüssige Mühe bereitet, wird hiermit seine zukünftigen Vorgesetzten nerven.

### **3. Wer die Spielregeln beim Interview nicht beachtet, verliert !**

Interviewer sind Menschen und als solche erwarten sie Antworten, die sie mühelos begreifen. Wer schwafelt verliert automatisch. Wer sich unverständlich ausdrückt, verliert aber ebenso. Interviewer wünschen präzise Antworten. Die sollten weder zu umfassend, noch zu kurz sein. Mitdenken ist verlangt, was will der Interviewer wirklich wissen? Was ist seine nächste Frage? Ihre Antworten beweisen, ob Sie zweckgerichtet handeln. Das ist oft wichtiger als Fachwissen.

### **4. Wer die Spielregeln des Aufstiegs nicht beherrscht, verliert !**

Wir spüren es. Das ist ein Sieger. Gewinner wollen gestalten und nicht nur bewegt werden. Gewinner überzeugen, da sie sich ihres Könnens bewusst und von sich selbst überzeugt sind. Warum sollen wir jemanden einstellen oder befördern, der nicht einmal an sich selbst glaubt?

**Lernen Sie die Spielregeln der Gewinner kennen !**

**Kostenloses Know-how - für Ihren Erfolg !**

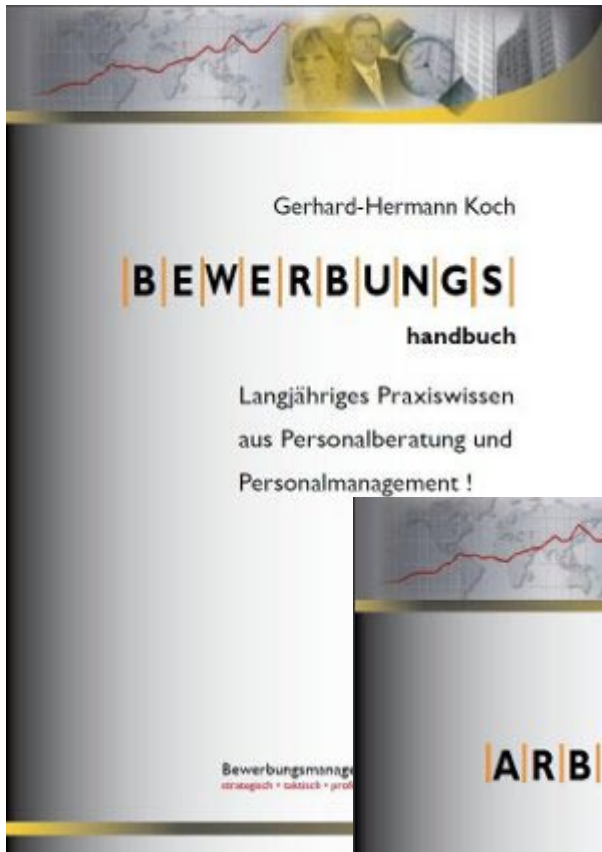
# Karrierehandbuch.de

professionell • umfassend • kostenlos

4

Retur Inhaltsverzeichnis

5



Vier der fünf E-Books sind als gedruckte Sachbücher bei uns bestellbar !

### **Aufgrund dieser Erfahrungen gebe ich Ihnen Tipps**

Vor meinem BWL-Studium in Nürnberg absolvierte ich eine kaufmännische Lehre. Die Lehrlinge, die einen guten Eindruck vermittelten, durften einige Monate in das Hauptwerk von Strunk (heute Bosch) nach Köln und wohnten dort beim Personalleiter. Dieser Mann hat mich derart mit seiner Lebensart und Einstellung beeindruckt, dass ich beschloss, mich im Studium soweit als möglich, auf Personalwirtschaft zu fokussieren. In diesem Themenbereich schrieb ich auch meine Diplomarbeit. Aufgewachsen in einem Forsthaus lernte ich schon früh mit Tieren umzugehen. Oftmals nahm mich mein Vater mit auf die Jagd oder zum eher geruhsamen Fischen. Das Verhalten von Tieren faszinierte mich schon in recht jungen Jahren. Deshalb auch mein Faible für die Verhaltenskunde. Bei der MTU (Tognum) in Friedrichshafen war ich nach abgeschlossenem Studium für die Kaufmännische Ausbildung verantwortlich. In dieser Daimlertochter waren mit dem Standort München 12.000 Mitarbeiter tätig. 1972 wuchs die Nixdorf Computer AG in Paderborn mit 6.000 Mitarbeitern stürmisch. Hohe Priorität hatte die Führungskräfteentwicklung, die ich konzipierte und realisierte. Die NCAG investierte jährlich mehrere Millionen DM in diesen bedeutenden Bereich. Nach drei Jahren wurde mir zusätzlich das Personalreferat Vertriebszentrale mit rund 400 hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften in der Zentrale übertragen. Bei der Schubert & Salzer AG verantwortete ich ab 1976 als Personalleiter Angestellte und stellvertretender Gesamtpersonalleiter die Personalarbeit für etwa 5.500 Mitarbeiter. 1980 war Weru Fenster + Türen in Rudersberg im Kunststofffensterbau weltweit führend. Als Mitglied der Geschäftsleitung verantwortete ich zunächst den Personalbereich. In zeitlich kurzer Folge übertrug mir der Geschäftsführende Gesellschafter zusätzlich die Fachbereiche Informationstechnologie, Materialwirtschaft, Recht und Versicherungen. Ende 1988 startete ich als geschäftsführender Partner bei Dr. Welsch • Koch • Partner. Die Sozietät hatte sich ausschließlich auf den exklusiven Executive Search spezialisiert. Ab 2000 führen wir unsere Unternehmensberatung unter *Koch Management Consulting*. Anfang 2004 begann ich mit der Entwicklung der Karrierewebsite [Karrierehandbuch.de](http://Karrierehandbuch.de). Meine Ehefrau Elvira-Maria unterstützte mich hierbei nicht nur mit klugen Gedanken. Ihr Verzicht ermöglichte es mir, dieses Projekt in „Tag und Nachtarbeit“ zu realisieren. Mein Sohn Markus-Hermann konzipierte und realisierte das Webdesign mit höchstem Fleiß und Können. Ohne beider Unterstützung hätte ich es ganz sicher nicht geschafft.



Exzellenter

**|A|R|B|E|I|T|G|E|B|E|R|**

Bewerberbroschüre

**Tesat-Spacecom  
GmbH & Co. KG**

stellt sich Ihnen vor !

Exzellente Arbeitgeber  
für aufstiegsorientierte Menschen

# TESAT-SPACECOM

## Bewerberbroschüre

4

Zum Inhaltsverzeichnis

5

### Technologie für Satelliten

Wenn Sie in in der Dämmerung den Himmel absuchen, können sie ohne große Mühe eine Vielzahl künstlicher Erdtrabanten ausmachen - um die 1.000 aktive Satelliten mit den unterschiedlichsten Aufgaben umkreisen unseren Planeten, insgesamt werden es wohl an die 10.000 sein.

Haben Sie einen entdeckt? Die Chancen stehen gut, dass er mit Technologie von Tesat bestückt ist. Die Tesat Spacecom hat in ihrer knapp 60-jährigen Geschichte an mehr als 450 Raumfahrtprojekten mitgearbeitet und hält aktuell 50% des weltweiten Marktes für Leistungsverstärker (Traveling Wave Tube Amplifiers - TWTA) in Kommunikationssatelliten. Und das ist nur ein kleiner Teil des breiten Aktivitätsspektrums des Backnanger Unternehmens, welches sich rund um Datenübertragung, Signalverstärkung und Energieverteilung ausdehnt.

Die Tesat Spacecom blickt auf 80 Millionen Betriebsstunden ihrer Produkte im All zurück. Betriebsstunden von Geräten, für die Funktionszeiten von bis zu 18 Jahren nichts Ungeöhnliches sind.

### Wir stellen uns den höchsten Herausforderungen

Die Anpassung der Technik an die Bedingungen im All erfordert dabei höchstes Leistungsvermögen. Nicht nur auf Wartungsfreiheit, geringe Masse und kleines Volumen ist zu achten. Auch Probleme, wie zum Beispiel die Ableitung von durch Sonneneinstrahlung hervorgerufenen Temperaturschwankungen stellen die Ingenieure für jedes Projekt vor neue Herausforderungen, deren Lösungen individuell auf die jeweiligen Satelliten zugeschnitten sein müssen.

Herausforderungen, definiert von renommierten Auftraggebern: Zu den zufriedenen Kunden der Tesat Spacecom gehören die ESA, die NASA, Intelsat und Inmarsat, um nur die bekanntesten zu nennen.

**K**arriereseite der Tesat-Spacecom

# Wir benötigen Mitarbeiter mit Weitblick

High-Tech-Produkte erfordern Mitarbeiter, die eigenständig arbeiten können und wollen. Ingenieure der Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau, Physik und Nachrichtentechnik erwarten herausragende Entwicklungsperspektiven in Teams mit jungen und erfahrenen Mitarbeitern - und der Perspektive, auch international tätig werden zu dürfen. Spannende, herausfordernde Aufgaben und sichere Arbeitsplätze sind bei Tesat selbstverständlich.

Aber auch Studenten, Diplomanden und Praktikanten können bei Tesat die Erfahrungen sammeln, die ihre theoretische Grundausbildung für die Praxis so erweitern, dass ihrem Karrierestart nichts mehr im Wege steht.

Junge Menschen finden nach dem Schulabschluss Ausbildungsplätze in zukunftsorientierten Berufsbildern als Elektroniker, Oberflächenbeschichter und in der Mikrotechnologie. Für Abiturienten bieten wir duale Studiengänge im Wirtschaftsingenieurwesen, der Elektrotechnik und der Informationstechnik mit Bachelorabschluss.

## Und so bewerben Sie sich richtig

Sie können sich schriftlich oder per E-Mail bewerben - und Sie dürfen natürlich auch vorab anrufen und sich telefonisch vorstellen. Ihre Bewerbung sollte erkennen lassen, warum Sie bei uns mitarbeiten möchten - was ist Ihre Motivation, zu Tesat-Spacecom zu kommen?

Natürlich möchten wir auch erkennen können, welche Fachkenntnisse Sie mitbringen und wie Ihr schulischer und beruflicher Werdegang verlaufen ist.

E-Mail-Bewerbungen können wir fundierter bearbeiten, da wir diese intern auch am besten weitergeben können. Sie dürfen sich deshalb bevorzugt dieser Art der Bewerbung bedienen.

Ihre 800 zukünftigen Kollegen freuen sich schon auf Sie !

# Backnang verbindet High-tech und Handwerk

Malerisch gelegen zwischen Murr, Streuobstwiesen und Schrebergärten erstreckt sich seit über 750 Jahren die heutige große Kreisstadt Backnang.

Industrieller Fortschritt wurde in der „Gerberstadt Backnang“ stets groß geschrieben: Bereits im 19. Jahrhundert entstand hier eine blühende Textil-, Leder- und Maschinenbauindustrie, die Backnang zu einer der führenden Industriestädte in Württemberg machte.

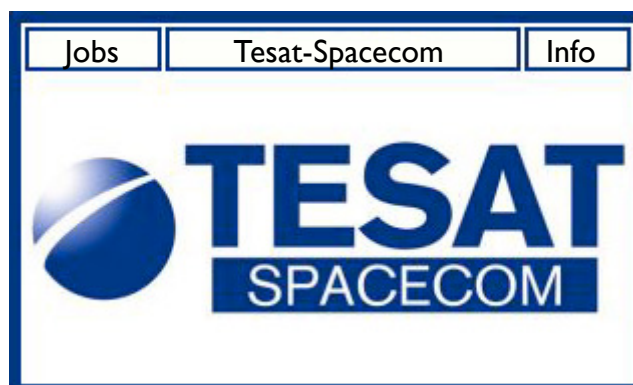
Die Stadt verfügt über eine großzügig angelegte, erst vor einigen Jahren erweiterte, komplett verkehrsberuhigte Innenstadt, deren vielfältige Einkaufsmöglichkeiten kaum Wünschen offen lassen und falls doch, ist auch die Verkehrsanbindung der Stadt Backnang vortrefflich: Die Landeshauptstadt Stuttgart erreichen Sie mit dem Auto und über die B14 innerhalb einer halben Stunde. Besonders bequem gelangen Sie mit der halbstündlich fahrenden S-Bahn in die Innenstadt von Stuttgart.

Der Bahnhof ist von der Innenstadt Backnang aus in 10 Minuten zu Fuß erreichbar. Ein gemütlicher Spaziergang, der an den Firmengebäuden von Tesat vorbeiführt.

Auch der Jugend hat Backnang einiges zu bieten: Mit nicht weniger als 27 Kindergärten und Kindertagesstätten ist vom traditionellen bis zum Waldorfkindergarten alles vertreten.

Alle Schularten befinden sich am Ort. Es gibt ein technisches und ein naturwissenschaftliches Gymnasium, selbst eine Berufsakademie wird in Kürze eröffnet.

In der Stadt selbst und auch im grünen Umland kann preisgünstig Wohnraum erworben oder angemietet werden.



**Tesat-Spacecom GmbH & Co. KG**

Gerberstrasse 49

D-71522 Backnang