

„Bitte nicht als Marke inszenieren“

Personalberater Philipp Fleischmann sagt, wie sich Kandidatinnen und Kandidaten einen Namen machen können und was bei der Auswahl für Top-Positionen am wichtigsten ist, was einer Karriere schadet und welchen Ruf die junge Generation genießt

Interview: Roland Karle

Herr Fleischmann, wenn Sie Kandidaten fürs gehobene Management suchen, wie gehen Sie dabei vor?

PHILIPP FLEISCHMANN: Jede Suche ist individuell und deshalb gibt es keinen Standardprozess. Normalerweise besteht die Recherche aus einem Dreiklang von strukturierterm Research unter Nutzung der eigenen Datenbank sowie einschlägiger externer Datenbanken, zum Beispiel Bisnode, und Social-Media-Plattformen wie Xing und LinkedIn. Hinzu kommen das sogenannte Sourcing bei vertrauenswürdigen Quellen im jeweiligen Branchensegment sowie die Nutzung des eigenen Netzwerks.

Umgekehrt betrachtet: Wie fallen Marketingleute auf, die höhere Positionen anstreben?

Beiträge in der Fachpresse, Vorträge auf Konferenzen, sichtbare Gremienarbeit, etwa in einem Verband, und nicht zuletzt die eigene Präsenz auf Plattformen wie Xing und LinkedIn. Dort sollte man seine Daten immer vollständig und aktuell hinterlegen. Ich persönlich zum Beispiel besuche Fachkonferenzen auch deshalb, weil ich mir ein Bild von den Vortragenden machen kann.

Welche Rolle spielen dabei bisherige Stationen im Beruf?

Eine sehr große. Ein Lebenslauf wird anhand vieler Kriterien betrachtet: Ist ein roter Faden erkennbar, oder gab es zu viele Wechsel? Ein sehr wichtiger Aspekt sind aber auch die Adressen, für die Kandidaten tätig waren. Ein Beispiel: Grundsätzlich wird ein Berufseinstieg ins Marketing bei P&G oder vergleichbaren Unternehmen noch immer als sehr gute Schule betrachtet. In den heutigen, digitalen Zeiten können das auch Amazon oder Google sein. Später kann es aber dann von Vorteil sein, eine Führungsposition in einem mittelständischen Familienunternehmen zu bekleiden, da viele Klienten auf die kulturelle Prägung der Kandidaten achten. Wer 20 Jahre im Konzern gearbeitet hat, wird es deutlich schwerer haben, als Marketinggeschäftsführer für ein Familienunternehmen ausgewählt zu werden.

Sind die Hochschule, an der jemand studiert hat, akademische Titel und spezielle Weiterbildungen für die Auswahl relevant?

Grundsätzlich gilt: Je jünger Kandidaten sind, desto wichtiger ist die

Ausbildung. Natürlich sind erstklassige Business Schools und Universitäten immer ein Pluspunkt. Aber ein zügiges Studium – gegebenenfalls gepaart mit einem Auslandsaufenthalt – mit klarem Marketingschwerpunkt und guten Noten reicht vollkommen aus, um eine Grundlage für eine Marketingkarriere zu legen. Die danach gemachten Erfahrungen und erzielten Erfolge sind bei späteren Jobwechseln von größerer Bedeutung. Titel und Weiterbildungen dagegen gehören zwar zu einem vollständigen Lebenslauf dazu, haben aber in der Regel keine größere Bedeutung.

Welches sind die wichtigsten Fertigkeiten, die er oder sie für eine Top-Position im Marketing mitbringen muss?

Personalberater orientieren sich gerne an den Kompetenzen der Kandidaten. Für Marketingmanager sind heute vor allem drei davon von großer Bedeutung. Erstens: Ergebnisorientierung, das heißt, wie gut setzen Kandidaten die ihnen gestellten Aufgaben um und welche belastbaren Belege gibt es dafür? Zweitens: Teamorientierte Zusammenarbeit, sprich: Wie kompetent und kommunikativ können sie Stakeholder

von ihrer Agenda überzeugen? Drittens: Digitale Kundenorientierung. Hier geht es darum, die Bedürfnisse von Kunden möglichst frühzeitig zu antizipieren. Die Fähigkeit zum analytischen Umgang mit digitalen Daten hat inzwischen große Bedeutung erlangt – und zwar auch für die Entscheider, nicht nur für die Experten, die ihnen zuarbeiten. **Was muss man tun, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass ein Headhunter anruft?**

Es hilft, möglichst früh Führungspositionen zu bekleiden mit entsprechender öffentlicher Präsenz. Es hilft zudem, ein belastbares Netzwerk aufzubauen, da Personalberater gerade bei Top-Positionen über sogenannte Sources versuchen, die richtigen Kandidaten zu finden beziehungsweise über Referenzen frühzeitig ein Gefühl für deren Passgenauigkeit zu gewinnen. Da hilft es immer, bei möglichst vielen Entscheidern und Branchenkollegen einen möglichst guten Eindruck hinterlassen zu haben.

Und was sind diesbezüglich K.-o.-Kriterien?

Häufige, nicht erklärbare Wechsel des Arbeitgebers und negative Referenzen. Gerade in den heutigen Zeiten kann es für jeden Jobwechsel oder auch jede



Philipp Fleischmann

Philipp Fleischmann ist Personalberater und Experte für Executive Search bei AvS – International Trusted Advisors in Frankfurt, einer international agierenden Unternehmerberatung für Nachfolger, Geschäftsführungs- und Beiratssuchen sowie die Beratung von Familienunternehmen. Philipp Fleischmann ist gelernter Journalist („Die Welt“, „Handelsblatt“), wechselte danach ins Verlagsmanagement und später in die Personalberatung, wo er unter anderem für Egon Zehnder arbeitet.

Suchphase eine gute Erklärung geben. Aber man sollte nie verbrannte Erde hinterlassen haben – das spricht sich herum und erleichtert es nicht, einen neuen Arbeitgeber von sich zu überzeugen. Und man sollte sich professionell verhalten: Kandidaten, die kurz vor Vertragsunterschrift mitteilen, doch nicht – aus welchen Gründen auch immer – zur Verfügung zu stehen, und das auch nicht vorher adressiert haben, werden zumindest von diesem Berater mit Sicherheit kein zweites Mal kontaktiert.

Kommt es öfter vor, dass sich Kandidaten in ihren Fähigkeiten und Karrieremöglichkeiten über- oder unterschätzen?

Natürlich gibt es – bewusst oder unbewusst – Differenzen zwischen Fremd- und Eigenbild von Kandidaten. Ein guter Berater versteht es, dies durch entsprechende Interviewtechnik und Referenznahmen einzuordnen. Aber es gibt ein absolutes No-Go: Unwahrheiten, egal ob es um die Abiturnote oder die verantwortete Umsatzhöhe geht, sollte man sich nie erlauben.

Welche Marketingchefs sind Ihnen in den vergangenen Jahren durch Exzellenz und herausragende Leistungen aufgefallen – und was zeichnet diese Personen besonders aus?

Es ist natürlich sehr schwer, unter der Vielzahl hervorragender Marketingmanager in Deutschland einzelne herauszuheben. Aber aufgefallen sind mir in jüngerer Zeit Volker Weinlein von Katjes International wegen der kompromisslosen Begeisterung für seine Produkte. Ebenso Dr. Karoline Haderer, die einen wichtigen Anteil an der Weiterentwicklung der Marke Nürnberger Versicherung hatte.

Der Sprung vom Markenchef zum CEO eines Unternehmens – passiert das heute öfter als früher?

Ich kann das nicht feststellen. Viel eher wurden in jüngerer Zeit branchenübergreifend CFOs in die Position des CEOs befördert. Wenn man aber bedenkt, dass nach verschiedenen Studien auch branchenübergreifend Unternehmen mit einer eindeutigen Kundenorientierung langfristig erfolgreicher sind, dann sollten öfter erfahrene Marketingmanager die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen tragen.

Der jüngeren Generation eilt bisweilen der Ruf voraus, mehr Wert auf Work-Life-Balance zu legen denn auf maximalen Einsatz fürs Unternehmen. Ist das ein Klischee?

Nach meiner Beobachtung unterscheidet sich die derzeitige Generation – gerade in Bezug auf die eigene Leistungsbereitschaft – wenig von ihren Vorgängern. Im Gegensatz zu früher sind dieser Generation aber ein gesundes Leben, umweltbewusstes Handeln, ein eigener Gestaltungsanspruch und nicht zuletzt der Sinn dessen, was sie tut, wichtig. In Unternehmen, die das bieten können, liefert diese Generation genauso Höchstleistungen ab wie die Generationen in früheren Zeiten.

Weil es so naheliegend ist: Sollten sich Kandidaten aus dem Marketing, die nach oben streben, wie eine Marke positionieren?

Klappern gehört zum Handwerk, und Manager sind immer gut beraten, Gutes zu tun und darüber zu sprechen, gerade gegenüber Personalberatern. Aber sich als Marke zu inszenieren – davon halte ich gar nichts. In Führungspositionen geht es ganz einfach um Leistung und Erfolg, um Authentizität und Integrität. Das allein zählt und zahlt sich – auch ohne Markeninszenierung – für den oder die Betreffende immer aus. **👍**

Anzeige

HIER SITZT IHRE MARKE PERFEKT:
Ihre Kampagne hochwertig platziert,
statt in die letzte Reihe geschoben.



Radiowerbung in Mitteldeutschland:

mdr
SACHSEN

mdr
SACHSEN-
ANHALT

mdr
THÜRINGEN

MDR
JUMP

AUDIO-OPTIMIERER.DE

MDRW

MDR-Werbung. So gehts besser.