

Independent Professionals

Lebenslauf als Kunstform

Das wichtigste Dokument beim Jobwechsel ist nicht der neue Arbeitsvertrag, sondern der eigene Lebenslauf (CV). Wenn dieser nicht überzeugt, kommt es auch zu keinem Vorstellungsgespräch. Viele Professionals waren selbst über längere Jahre schon als angestellte Manager oder Berater tätig. Ihr Berufsleben umfasst also zwei sehr verschiedene Phasen – das sollte Berücksichtigung finden.

1 GLÜCKSSACHE LEBENSLAUF?

Meine Hinweise wenden sich vorrangig an Independent Professionals, also Interim Manager, freiberufliche Unternehmensberater und andere gehobene Freelancer, die typischerweise temporäre Managementaufgaben übernehmen, sowie an deren Auftraggeber, meist sind dies Geschäftsführer oder Personalchefs.

Wie oft begeben sich angestellte Manager auf Job-Pirsch – alle drei bis vier Jahre? Die meisten wohl noch seltener. Interim Manager und andere Professionals hingegen müssen sich oft mehrmals jährlich für neue Einsätze bewerben. Da könnte man erwarten, dass ihre Lebensläufe die bestgepflegtesten sind. Zumal man als Freelancer den CV ohnehin nach jedem Projekt aktualisieren muss. Dabei könnte er doch von Mal zu Mal schicker und prägnanter werden. Leider ist das nur Wunschdenken. Andererseits muss der Lebenslauf auch viele Erwartungen erfüllen. Er muss korrekt und lückenlos sein, das sowieso. Er soll eine gute Vorstellung von der Person und ihren Kompetenzen geben, aber auch das genügt nicht. Im Idealfall erzählt der CV auch eine Geschichte und weckt Neugier. Ganz schön viel für ein einziges Dokument, das oft nur wenige Seiten lang ist!

2 HEIKLES THEMA SELBSTINTERPRETATION

Der Leser eines CV will nicht nur nackte Fakten lesen, sondern besser verstehen, mit welchem Menschen und welchen Kompetenzen und Haltungen er es zu tun hat. Natürlich ist dieser Aspekt prekärer, denn objektive Aufgaben und Erfolge lassen sich leicht benennen. Die Selbstbeschreibung muss den goldenen Mittelweg zwischen Eigenlob und übertriebener Bescheidenheit finden. Und die üblichen Banalitäten vermeiden.

Niemand soll sich verpflichtet fühlen, eigene Schwächen zu beschreiben. Ein CV ist keine Beichte. Wo ein Auftraggeber danach fragt, bekommt er entsprechende Antworten. Stärken hingegen, die darf und soll man benennen. An den Weglassungen erkennt der erfahrene Leser oder Interviewer dann sowieso die eine oder andere Schwäche.

Dorothea Assig und Dorothee Echter sind bekannte Autorinnen und Management Coaches. Sie betonen die unsichtbare Schwelle zwischen Middle Management und Topmanagement. Beide müssen Leistung bringen, aber der Übergang in höhere Führungsebenen verlangt nicht zuletzt eine andere Kommunikation, auch im CV. Topmanager schreiben anders, sie machen auch ihre Ambitionen deutlicher. Das Wichtigste kommt vor die Klammer. Ein Motivationsbrief wie bei Festbewerbungen ist im Interim-Geschäft unüblich – umso mehr gehören Motive und Anliegen dann auch in den CV. Generell durchgesetzt hat sich bei Manager-Lebensläufen inzwischen der Beginn mit einer Zusammenfassung, ob diese nun Summary heißt, Übersicht oder Profil. Diese den US-Amerikanern zu verdankende Sitte macht Sinn. Hier verbinden sich die großen Linien und Hauptkompetenzen mit Aussagen zu Persönlichkeit, Arbeitsstil etc. Auch ein Überblick der Hauptabschnitte macht sich gut. All dies gehört vor die Klammer und darf bei Menschen, die sich ständig bewerben müssen, durchaus Teaser-Charakter haben.

Ebenso sollte die Ausbildung vor die Klammer gezogen werden. Im status- und herkunftsbewussten Europa will man erst einmal wissen, wo und was jemand gelernt oder studiert hat, welche Sprachen und Länder jemand kennt. Erst danach sollten die Chronologien der Ausbildung und der Berufsstationen beginnen.

Beim Darstellen der Berufsstationen plädiere ich für unterschiedliche Strukturen bei klassischen angestellten Managern gegenüber Interim Managern und anderen freiberuflichen Profis. Angestellten-CVs sind meist kürzer als die von Freelancern. Hier gilt es, die klassische Form zu bevorzugen. Zum einen erzählt man Geschichten meist von Beginn an, warum nicht auch den eigenen Werdegang? Zum anderen: Auch bei „amerikanischen“ CVs hört sich die absteigende Schilderung einzelner Stationen merkwürdig an. Wenn jemand in einer Firma vom Abteilungsleiter zum Vorstand aufstieg, will man diesen Weg dann wirklich von oben nach unten lesen? Heute bin ich Vorstand, davor war ich Bereichsleiter, anfangs war ich Gruppenleiter? Richtig spannend klingt das nicht.

3 ABSTEIGENDE REIHUNG FREIBERUFLICHER STATIONEN

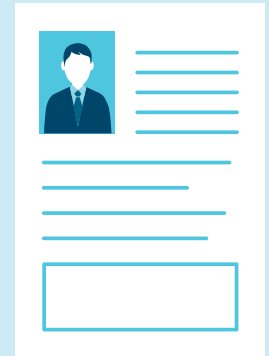
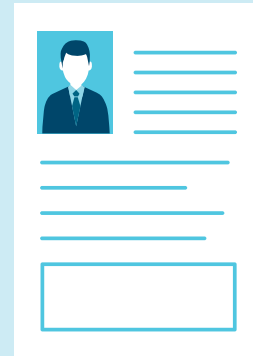
Bei Interim Managern und Freelancern gibt es gewichtige Argumente, zumindest den freiberuflichen oder interimsistischen Teil der Vita absteigend aufzuführen. Die Lebensläufe fallen mit den Jahren immer länger aus, wenn Projekt auf Projekt folgt. Es ist ja nicht so, dass man für ein Zehnmonatsprojekt nur ein Zehntel des Raums braucht, den man für zehn Jahre bei einer Firma benötigt. Das Unternehmen vorstellen muss man in beiden Fällen. Wenn ein 60-jähriger Angestellter seinen Lebenslauf auf 5–6 Seiten komprimiert, kann und darf die Vita eines 60-jährigen Interim Managers, der vielleicht mit 45 seine Fest-Karriere beendete, leicht 8–10 Seiten erreichen. Dem Leser würde viel Geduld abverlangt, bis er endlich die Gegenwart erreicht.

Aus der Praxis kommt noch ein weiteres Argument: Bei Interim-Projekten ist die Chronologie eher zufallsbestimmt, mal kommt eine höherwertige Aufgabe, zwischendurch auch eine Verlegenheitslösung. Ein stetiger Aufstieg von Job zu Job ist keineswegs sicher. Bei der Angestelltenkarriere interessiert hingegen gerade diese normalerweise zu beobachtende schrittweise Fortentwicklung. Je länger jemand schon Freelancer ist, desto weniger bedeutsam sind seine ersten Berufsjahre als Angestellter. Beim Freelancer sind die Projekte der letzten fünf bis zehn Jahre entscheidend. Denn Freelancer machen oft Change, und Change bedeutet meist auch Digitalisierung und Modernisierung. Da zählen frische Erfahrungen mehr als Führungserfolge früherer Jahrzehnte.

Unabhängig von der Reihenfolge gilt: Das bloße Aufzählen vieler Stationen ergibt noch keine Narrative. Nur wenige CV-Schreiber kommen auf die Idee, ihren Berufsweg in Phasen zu gliedern, nicht einmal mündlich im Gesprächstermin. Wenn sich die eine oder andere große Linie durch den Werdegang zieht, warum muss der Leser diese erst mühsam entschlüsseln? Dabei wäre ja schon ein Überblick der wichtigsten Stationen oder ganzer Abschnitte im Vorspann hilfreich. Mindestens ebenso wichtig ist der Einsatz von Zwischentiteln. Schon weil sie den drögen Fluss der Stationen auflockern.

Wie habe ich mich diese Woche gefreut, als ein Manager seine Vorstellung mit der Frage begann: „Darf ich Ihnen vorweg meine wichtigsten Geschäftsprinzipien, aber auch meine großen Berufsabschnitte nennen?“ Nur wenige halten es so.

Neulich saß jemand bei uns, dessen Berufsweg zwei krass unterschiedliche Phasen hatte. Die ersten 20 Jahre verbrachte er in zwei Konzernen und arbeitete sich dort schrittweise nach oben. Auf den nächsten vier Stationen war er zwar weiterhin Angestellter. Aber diese Firmen waren allesamt Mittelständler, er war jeweils in der obersten Führungsebene, fast immer gab es einen Projektbezug. Eine solche Karriere ist keineswegs ungewöhnlich, nicht jeder will sein Berufsleben in Konzernen verbringen. Aber das ist nicht der Punkt. Es geht darum, dass man solche Unterschiede auch in einem schriftlichen CV hervorheben kann – und sei es nur durch getrennte Überschriften. Aber üblich sind solche Verständnishilfen mitnichten.



4 INTERPUNKTION & RECHTSCHREIBUNG

Die meisten Lebenslauf-Autoren nutzen Word, doch die wenigsten nutzen es auch aus. Da werden z. B. mühselig Zeileneinzüge mittels Leerzeichen (!) und vielen Tabs generiert, alte, neue und falsche Rechtschreibung vermischt, ein Übermaß an Anglizismen verwendet und die Feinheiten von Binde-, Trenn- und Gedankenstrichen weithin ignoriert.

Typischerweise finden sich in Lebensläufen zudem viele wiederkehrende Stationen, die sich von normalen Fließtexten unterscheiden. Beginnen Sie also keinesfalls mit der berühmten Normal.dotx und basteln sich Zeile für Zeile mit mehr Glück als Verstand unterschiedliche Einzüge, so dass die Texte mal ganz links beginnen, mal mit vier Zentimeter breiten oder noch größeren Einzügen. Generell empfiehlt es sich stattdessen, die von Word angebotenen Standardformate (etwa für Aufzählungen, Listen oder Überschriften) nicht durch zusätzliche Eigenkreationen zu ersetzen und kreativ zu benennen, sondern einmalig festzulegen, welche der vorhandenen Vorlagen Sie für welche Stellen im Lebenslauf verwenden. Danach können Sie mit den von Word schon hinterlegten Tastaturkürzeln arbeiten und bspw. mit Alt + 1 eine Überschrift erster Ordnung generieren.

Durch Änderungen weniger Formatparameter können Sie so den CV im Nu kürzer oder länger machen. Die letzte Seite hat gerade mal drei Zeilen? Sieht nicht gut aus. Sie nehmen bei den häufigsten Formaten ein wenig Abstand weg und schon passt es wieder.

Für die Gestaltung der Berufsstationen gilt Folgendes: Tabellen sind generell viel robuster und leichter zu beherrschen. Nutzen Sie eine zweiseitige Tabelle mit unsichtbarem Rand für alle Stationen oder andere eingezogene Listen, etwa bei der Aufzählung von Sprach- oder DV-Kenntnissen. Ob Sie dann das Datum traditionell links ansiedeln oder neumodisch rechts von den Stationen, ist Geschmackssache. Bei jeder Station sollten Sie den



FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf S. 135 und auf www.auplus.de

korrekten Firmennamen, Standort, Branche, Umsatz, Mitarbeiterzahl und entsprechende Werte der von Ihnen begleiteten oder geführten Einheiten angeben. Achten Sie auch auf einheitliche und klare Schreibweisen von Abkürzungen (Mio. Euro, nicht Mill. Euro). Benennen Sie Aufgaben und Erfolge je Station getrennt voneinander. Bei Prozentangaben Zahl und %-Zeichen zusammenhalten (5 %) oder 5 Prozent schreiben – dann aber mit hartem Leerzeichen, damit es den Begriff nicht zerreißt.

5 GEKONNTER UMGANG MIT BUSINESS ENGLISH

Ob Business, Wissenschaft, Politik – fremdsprachige, vor allem englische Begriffe sind heute überall auf der Welt üblich und das zunehmend. Man muss nur wissen, wie man damit umgeht, auch und gerade in der eigenen Sprache. Hierzu einige Empfehlungen:

Wenn Sie regelmäßig parallel mit Fremdsprachigen arbeiten, sollten Sie sich dafür entsprechende Word-Vorlagen schaffen. Das gilt natürlich für alle wiederkehrenden Dokumenttypen, nicht nur den CV, also auch, wenn Sie Briefe oder Papers in mehreren Sprachen schreiben. Dort hinterlegen Sie die Sprache in Format Standard und sorgen dafür, dass andere Absatzformate auf Standard aufbauen und damit die gleiche Sprache übernehmen. Der Gebrauch englischer Fachausdrücke ist fast unvermeidbar, ob man das mag oder nicht. Aber machen Sie nicht den Fehler, sie eins zu eins zu übernehmen. Ein englischer cash flow ist im Deutschen ein Cashflow oder Cash-Flow. Es empfiehlt sich also, schrittweise alle „germanisierten“ Fachbegriffe der eigenen deutschen (!) Rechtschreibliste hinzuzufügen: Sie lassen dem Text die Zuordnung der deutschen Sprache, schreiben ausländische Begriffe nach deutschen Regeln, also etwa Substantive groß, und schon haben Sie mit Start-up, Ramp-up oder Due Diligence eingedeutschte Fachbegriffe. Fremdsprachige Eigennamen von Firmen, Personen und Städten können Sie meist getrost der deutschen Rechtschreibung hinzufügen, vor allem wenn diese in Ihren Texten öfter vorkommen und sich niemand an der unveränderten Schreibweise stört. General Motors, das versteht jeder. Mitunter helfen Übersetzungen oder zweisprachige Begriffe. Die meisten älteren und größeren Orte Europas haben Namen in vielen europäischen Sprachen. Gerade wo es noch politische Empfindsamkeiten gibt, kann man höflich dem Herkunftsland den Vortritt lassen und etwa Wroclaw (Breslau) schreiben. Bei einer Singapore Shipping Lines Ltd. könnte man korrekt Singapur als Standort hinzufügen (und wohl ebenso gut weglassen).

Apropos Englisch – für Bewerbungen innerhalb Europas sollten wir als Europäer britisches Englisch verwenden, Brexit oder nicht.

6 KÜRZEN, KÜRZEN, KÜRZEN!

Kein Mensch besucht die Journalistenschule, um ein hervorragender Werkleiter zu werden. Aber ob Ingenieur, sonstiger Manager oder Betriebsexperte: Ein bisschen

Sprachgefühl schadet nicht – zumal man täglich mit Kollegen kommuniziert. Gerade Interim Manager sind ja stolz darauf, dass sie alles verbessern: Abläufe, Durchlaufzeiten, Wirkungsgrade. Warum nicht auch die eigenen Lebensläufe? Doch wenn sich dann viele Stationen ähneln und die Aufgaben wiederholen, wird es oft etwas langweilig. Hier einige Ansatzpunkte: Eine typische Lebenslaufstation beginnt mit Angaben zur Zeitdauer (2014/06 – 2015/08), zur Firma, zu Umsatz und Mitarbeitern u. s. w. Nach dem Funktionstitel folgen dann oft sehr lange und vielfach redundante Aufgabenlisten. Als ob es darum ginge, Fleizettel zu erringen. Und das oft ein wenig förmlich und amtlich aufgeblht. Beispiele gefällig? Da heißt es etwa:

„Konzeption, Entwicklung und Einführung eines neuen Qualitätssystems“.

Warum nicht einfach: „Qualitätssystem komplett modernisiert“?

Lang zurückliegende Ausbildungsstationen kann man ohne gravierende Informationsverluste deutlich kürzen: „10/1978 – 03/1982 Fachhochschule Gießen-Friedberg Medizintechnik, Studienrichtung: Biomedizinische Technik Abschluss: Dipl.-Ing. (FH)“

Würde es 40 Jahre später nicht auch etwas kürzer passen? „10/1978 – 03/1982 Fachhochschule Gießen-Friedberg, Biomedizinische Technik, Dipl.-Ing. FH“

Man kann de und allzu detaillierte Aufzählungen von Aufgaben oder Erfolgen kompakter fassen.

- Neues Organigramm und konsequente Organisationsentwicklung
- Vorbereiten, Entscheiden und Umsetzen Standortverlagerung
- Reduktion Ausschuss um 80 %, Produktkosten 30 %, Durchlaufzeit 20 %
- Identifikation von Best-Practice-Lösungen, Rollout der definierten Prozesse und KPIs

Diese vier Punkte sind von uns editiert, vorher waren es zehn – jeder Begriff hatte seine eigene Zeile.

7 FAZIT

In der guten alten Welt der Managervermittlung über Personalberater nahm der fleißige Headhunter den Bewerbern oft die Arbeit ab. Der Manager schickte seinen selbstverfassten CV und der Berater machte daraus einen ansprechenden vertraulichen Bericht. Doch Freiberuflermrkte ticken anders. Jeder findet einen Teil seiner Kunden selbst; die Prozesse lassen wenig Zeit für wochenlange Berichterstellung. So müssen Interim Manager und Freelancer sich eigene Mittel schaffen.

Mit guten Ideen und ein bisschen Ahnung von Word kann das Schreiben professioneller Lebensläufe zum Vergnügen werden. Warum soll es keinen Spaß machen, sich als Chronist der eigenen Berufsvita zu betätigen? In den letzten Jahren hat sich in der Interim-Branche (aber auch im Umfeld klassischer Personalberater oder Outplacement-Anbieter) ein Ökosystem professioneller CV-Coaches entwickelt. Sie helfen beim Erstellen moderner und aussagefähiger Curricula. Für jeden CV-Verfasser beherzigenswert bleibt Helmut Markworts Rat: Fakten, Fakten, Fakten – und an die Leser denken! ■

UNSER AUTOR



Dr. Anselm Görres ist Gründer und Inhaber der ZMM Zeitmanager München GmbH.