

Wer zum Chef taugt

Karriere Grosse und kleine Marotten blockieren bei vielen Managern den Aufstieg. Headhunter erklären, was man falsch machen kann.

Nachwuchsmanager: Was sind die Signale, die eine Karriere verhindern?

GETTY IMAGES

Headhunter nutzen häufig den Kellnertest, um Kandidaten zu prüfen.

Ein Konferenzraum am Flughafen, zwei Männer schütteln sich die Hände. Links der Verwaltungsrat eines Finanzkonzerns, rechts der aufstrebende Manager von ausserhalb, der für einen Chefposten im Gespräch ist. Eine scheinbar lockere Unterhaltung entsteht, doch der Verwaltungsrat lässt den Youngster nicht aus den Augen: Sofort fällt ihm sein schlecht sitzender Krawattenknoten auf. Der junge Manager wirkt insgesamt fahrig und unzufrieden. Er beklagt sich über seinen aktuellen Arbeitgeber, fängt jeden Satz mit «Ich» an. Ausserdem schielt er dauernd auf sein iPhone, das er vor sich auf den Tisch gelegt hat. Nach gut einer Stunde ist das Gespräch vorbei und der junge Chefkandidat schliesst die Tür hinter sich. Zu diesem Zeitpunkt steht für den alten Hasen fest: Der wird es nicht. Doch was ist passiert? Der Nachwuchsmanager hat – ohne es zu merken – signalisiert, dass er nicht das Zeug zum Chef hat. Aber was sind diese Signale, die eine Karriere verhindern?

Resistent für Feedback

Die wohl besten Kenner des geheimen Chef-Codes sind Headhunter, schliesslich gehört es zu ihrem täglichen Geschäft, Führungstalent zu erkennen. Oder eben auch fehlendes Talent. Der Zürcher Headhunter Bjørn Johansson führt pro Jahr 1400 Gespräche mit Anwärtern auf Top-Kaderstellen. Wann geht in seinem Kopf die rote Fahne hoch? «Immer wenn eine Person nicht bereit ist, 100 Prozent zu geben.» Und das meint der Branchenveteran wörtlich: «Ein Kandidat, der nur 60 oder 80 Prozent arbeiten will, ist für den Job eines CEO nicht geeignet», so Johansson. Auf der obersten Ebene müsse man rund um die Uhr verfügbar sein. Insgesamt wird der Vermittler misstrauisch, wenn das Gegenüber zurückhaltend auftritt. «Man muss Hunger spüren!» Doch Motivation ist nicht alles. Viele Nachwuchsmanager haben einfach nicht die richtige Persönlichkeit. «Wer zum Beispiel nicht offen ist für Feedback, wird scheitern», erklärt Philippe Hertig von der Personalberatung Egon Zehnder, Zürich. Wenn er sich mit Kandidaten trifft, stellt er gezielt Fragen, um herauszufinden, ob die Person auch die Urteile anderer wertschätzt: Was haben Sie in einer bestimmten Situation gelernt? Würden Sie heute anders handeln? Wer ständig den Eindruck vermittelt, immer alles richtig gemacht zu haben, ist unten durch. Das Gleiche gilt für Menschen, die über jeden Wandel erst mal klagen. «Wer keinen positiven Veränderungswillen mitbringt, bleibt unterhalb des Mittelmanagements hängen», so Hertig.

Thema Figur

Ebenfalls schlechte Karten haben Eigenbrötler und reine Solospieler, die Teams für überflüssig halten. Personalprofis wie Hertig holen deshalb vor und nach einem Gespräch immer Referenzen ein. Hat der Kandidat auf seiner letzten Position sein Wissen gehortet und sich nicht mit anderen ausgetauscht? Dann ist er so gut wie aus dem Rennen. Darüber hinaus gibt es noch einige No-Gos, mit denen sich Kandidaten den Weg zur gehobenen Kaderstelle verbauen. «Nicht offen sein für unterschiedliche Kulturen, fehlende Ehrlichkeit», zählt Hertig auf. Natürlich gibt es auch die harten K.o.-Kriterien: Alkoholsucht, Schulden, Konflikte mit dem Gesetz. Sobald ein Manager nachweislich derartige Probleme hat, wird er von den internen Kandidatenlisten verschwinden. «Das blockiert den Einstieg als CEO», bestätigt Headhunter Johansson. Denn Unternehmen suchen Personen, von denen keine bösen Überraschungen zu erwarten sind – vor allem keine Sexskandale. IWF-Chef Dominique Strauss-Kahn, Bernard Kobler, ehemals Chef der Luzerner Kantonalbank, und CVP-Grossrat Xavier Bagnoud – solche Fälle sind den Verwaltungsräten eine Warnung. Doch es müssen nicht immer die grossen Makel sein. Auch jemand, der ständig sein Smartphone checkt, zeigt, dass er nicht aus Chef-Holz geschnitzt ist. Das hat die US-amerikanische Autorin Sylvia Ann Hewlett in einer Umfrage unter 4000 Führungskräften herausgefunden. Wer nicht die Höflichkeit hat, sich zu konzentrieren, bekommt in Auswahlgesprächen einen dicken Minuspunkt. Das Gleiche gilt für Aufsteiger, die ihr Aussehen in irgendeiner Form vernachlässigen; die zerknitterte Bluse oder der ungepflegte Bart sind klare Negativpunkte. Das Kalkül beschreibt Hewlett so: «Wer mit der Verantwortung für sein Äusseres überfordert ist, wird auch mit anderer Verantwortung überfordert sein.» Sogar Hüftspeck kann eine Top-Karriere verhindern. Eine Studie des US-amerikanischen Center for Creative Leadership fand heraus, dass Menschen mit ein paar Kilo zu viel auf den Rippen von Vorgesetzten negativer beurteilt werden als normalgewichtige Kollegen. Ein Manager, der zum Beispiel 1,80 Meter gross ist und dabei rund 80 Kilogramm wiegt, gilt gerade noch als cheftauglich. Legt er jedoch 10 Kilo zu, sinkt sein Image rapide – und seine Aufstiegschancen. Wer seine Hand nicht einmal aus der Keksdose halten kann, wird mit dem Job an der Spitze erst recht überfordert sein, so die Denke. Natürlich stammen diese Zahlen aus den fitnessverrückten USA, doch auch hierzulande spielt das Äussere eine Rolle, Headhunter Johansson: «Wenn der VR-Präsident gross und sportlich ist, der Kandidat dagegen klein und dick, gibt es einfach keine Harmonie.» Amerikanische CEO haben sich übrigens einen ganz eigenen Trick ausgedacht, um untaugliche Nachfolger auszusieben – den so genannten Kellnertest. Sie gehen mit dem Chefkandidaten in einem schicken Restaurant essen und beobachten genau, wie er mit dem Kellner umgeht. Ist der

Kandidat unhöflich, behandelt das Personal von oben herab oder prahlt sogar mit seinem Status («Ich könnte den Laden hier kaufen!»), fliegt er sofort von der Auswahlliste. Das Kalkül ist einfach: Wer den Kellner schlecht behandelt, wird vermutlich auch seine Mitarbeiter schlecht behandeln. Und für so einen Chef legt sich keiner ins Zeug. Also Absage.

TIPPS UND TRICKS

Wenn der Headhunter anruft

Kontakt Die Frage, weshalb der Headhunter ausgerechnet Sie angerufen hat, wird er Ihnen nicht beantworten. Entweder ist er durch Ihre Leistungen direkt auf Sie aufmerksam geworden oder sucht jemanden, der genau Ihr Fachwissen hat. Informieren Sie sich immer, ob der Headhunter aufgrund eines konkreten Suchauftrages anruft oder lediglich seine Datenbank füllen will. Erklären und erzählen Sie dem Headhunter von Aufgabengebiet und Ihren Erwartungen an eine neue Position, doch stellen Sie erfundene Erlebnisse nicht als selbst Erlebtes dar. Seien Sie vorbereitet, dass Ihre Gehaltsvorstellung zur Sprache kommt. Der Headhunter will wissen, ab welchem Gehaltsrahmen für Sie ein Wechsel infrage kommt.

Aufgabe Klären Sie, ob es sich um einen Headhunter oder einen Personalvermittler handelt. Der Headhunter erfüllt eine Dienstleistung für seinen Auftraggeber. Der Vermittler will Ihr Profil in seinem Angebot platzieren. Der Headhunter ist kein Garant für eine neue Tätigkeit. Sein Auftraggeber ist das Unternehmen, nie der Kandidat.