

Herr Zeiss, darf man Lebensläufe frisieren?

Besser nicht. Wenn angebliche Erfolge über die Wahrheit gestellt werden, dann ist das mehr als bedenklich, so entsteht kein Vertrauen, weder in der Politik noch in Unternehmen.

Frisieren auch Manager ihren Werdegang oder nur ins Kanzleramt strebende Politiker?

Wir gehen von einem Drittel geschönter CVs aus. Was man als geschönt definiert, ist freilich Auslegungssache. Ist es schon geschönt, wenn jemand eine Freistellung auslässt? Da gehen die Meinungen auseinander. Schließlich ist man da noch angestellt und bekommt Gehalt, auch wenn der Betroffene nur zu Hause sitzt.

Überprüfen Sie alle Angaben?

Die Menschen, mit denen wir zu tun haben, haben alle gelernt, sich zu verkaufen. Selbst was legal ist, muss nicht legitim sein. CVs werden daher von uns genau analysiert, bei uns im Haus wie weltweit. Wenn es um relevante Positionen geht, die zu besetzen sind, checken Investigation-Teams die Angaben, teils mit Hilfe von externen Dienstleistern.

Sie hetzen Spione auf die Bewerber?

Nein, keine Spione, Recherche-Experten. Das geschieht alles auf legaler Basis und nur zu öffentlich zugänglichen Unterlagen. Wir in Deutschland sind da durch den Datenschutz etwas gehindert, deshalb werden oft holländische, englische oder amerikanische Dienstleister eingeschaltet, die haben Zugang zu anderen Datenbanken und können anders nachforschen.

Wie tricksen Top-Manager? Deren Vita ist heutzutage doch ziemlich transparent.

Aber die Begrifflichkeiten sind oft sehr auslegungsfähig, angefangen mit dem Jobtitel. Titel wie Managing Director oder Vice President sind teilweise inflationär. Der zweite Punkt ist die tatsächliche Verantwortung: Betreffen die Angaben zu Umsatz und Mitarbeitern den eigenen Bereich oder das ganze Unternehmen? Das macht einen gewaltigen Unterschied. Dazu die bereits erwähnten Freistellungszeiten. Unsere Klienten, die Unternehmen, die Führungspersonal suchen, sind da sehr akribisch. Entdecken sie Unsauberkeiten, werden die aus gutem Grund sofort thematisiert.

Wer einmal beim Schummeln erlappt wird, ist aus dem Rennen?

Angaben, die bei der Nachverfolgung als wahrheitswidrig oder inkorrekt identifiziert werden, werden nicht verziehen, das ist so. Wenn schon bei der Anbahnung Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit entstehen, kann daraus nichts werden. Darauf machen wir die Kandidaten schon im Vorfeld aufmerksam, und das ist auch mir selbst wichtig.

Wenn so viele Blender unterwegs sind, wie Sie sagen, wann wird deren Angeberei inakzeptabel?

Das ist ein Graubereich. Wir sind da als Dienstleister sehr sensibel, nutzen entsprechende Analysetools und Interviewtechniken.

Unter Corona-Bedingungen konnten Sie kaum jemanden treffen. Lag Ihr Geschäft da brach?

Nein, schon in der ersten Welle haben wir innerhalb von zwei, drei Monaten feststellen können, dass Klienten, die zuvor ausschließlich persönliche Treffen verlangt haben, sich mit Videokonferenzen angefreundet haben. In einem Fall haben wir sogar einen Vorstandsvorsitzenden für einen M-Dax-Konzern vermittelt, ohne dass sich Aufsichtsratschef und Kandidat persönlich getroffen haben.

Lässt sich aus der Ferne wirklich ein Urteil über einen Menschen treffen, über die reinen Fakten hinaus?

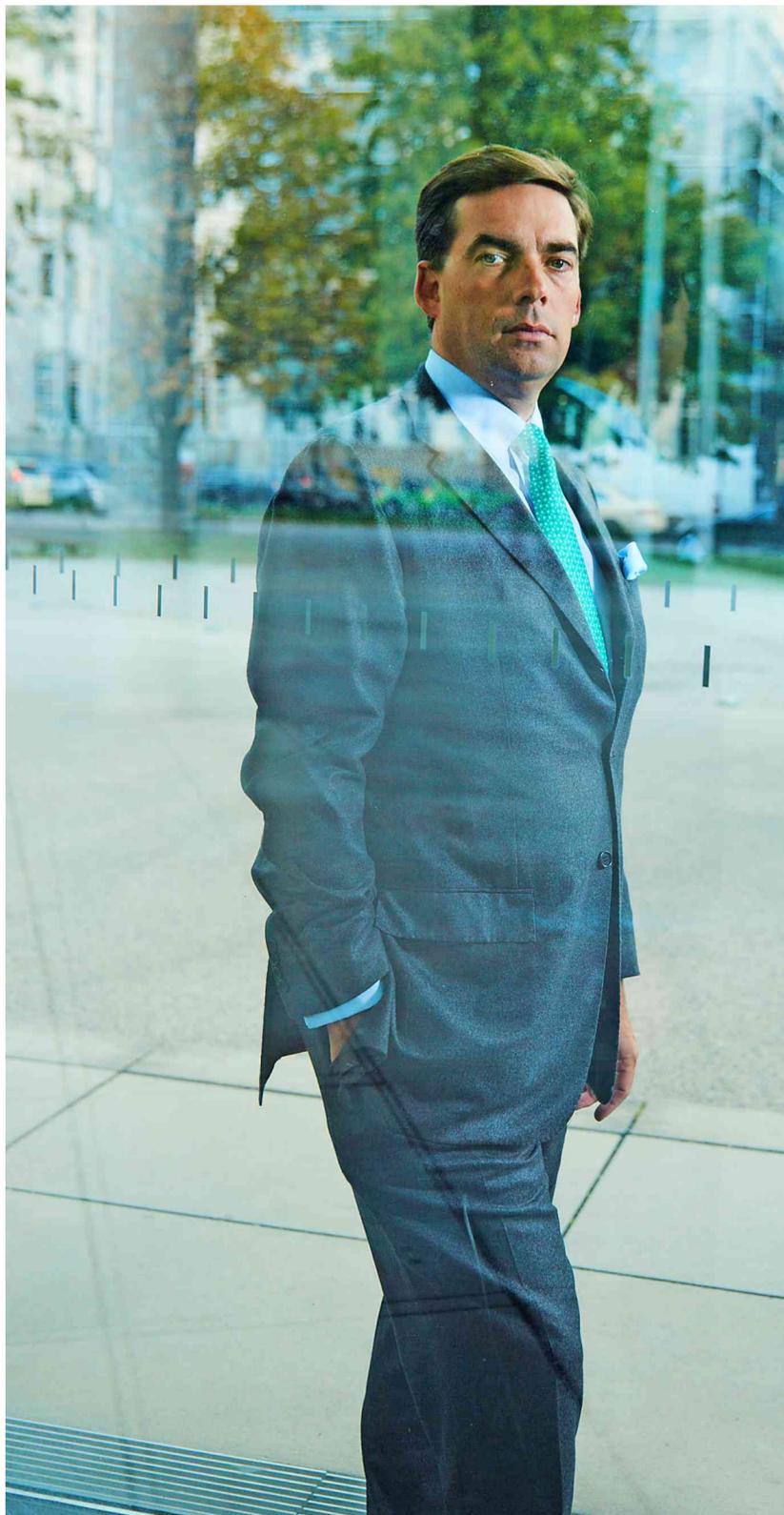
Viele unserer Kunden sagen, ich höre bei den Einstellungen auch auf meinen Bauch, deshalb möchte ich ein persönliches Gespräch. Aber das war sehr schwierig in der Pandemie. Es gab nur eine einzige Möglichkeit, die Leute zusammenzubringen, und das war am Flughafen in den Niederlanden, weil man da aus ganz Europa einfliegen konnte, wenn man sich weniger als 24 Stunden dort aufhielt. Da haben wir deshalb sehr viele Termine gemacht – selbstverständlich unter den strikten Regeln von Corona.

Wenn sich das Leben jetzt normalisiert, werden dann mehr Manager ausgewechselt, weil sie in der Pandemie als unfähig entlarvt wurden?

Bisher ist nicht zu erkennen, ob Aufsichtsräte ungewöhnlich aktiv werden, weil sie erkennen, wie gut oder schlecht ihre Manager das Unternehmen durch die Krise gesteuert haben.

Wie wichtig ist überhaupt der einzelne Mann, die einzelne Frau an der Spitze eines Unternehmens für dessen Erfolg?

Ein Einzelner kann sehr viel erreichen, er oder sie kann aber noch mehr Schaden anrichten. Nach belastbaren Untersuchungen erleiden allein die im S&P notierten Unternehmen durch schlechte Vorstands-



Christoph Zeiss ist der Ururenkel von Technikpionier Carl Zeiss. 1998 hat er die Personalberatung Heads! gegründet, die sich auf die Besetzung von Top-Positionen spezialisiert hat.

Foto Julian Baumann

besetzungen einen Wertverlust von bis zu einer Billion Dollar im Jahr. Das sagt alles.

Ist der Druck der Börse der Grund dafür, dass die Verweildauer von Konzernchefs immer kürzer wird?

Nein. Wenn CEOs scheitern, dann meistens an sich selbst. Oder daran, dass sie und das Unternehmen nicht zusammenpassen. Der Druck vom Kapitalmarkt ist eine Folge davon, nicht die Ursache.

Dummerweise zeigt sich erst hinterher, welche Manager auf den falschen Posten gehoben wurden.

Es gilt, trotz aller sorgfältigen Rekrutierung, der alte Spruch: „You hire for competence, you fire for personality.“ Nur Können und Kompetenz lassen sich vorher messen, nicht das persönliche Wollen, die Motivation, die kann am neuen Job unter allem Möglichen leiden. Wenn Sie sich psychosozial gestresst fühlen, entwickeln Sie keine Durchschlagskraft. Dafür spielt eine Rolle, wie der neue Chef integriert wird, ob er das Recht hat, sich ein eigenes Team zusammenzustellen.

Finden Sie es richtig, dass jeder neue Konzernchef erst mal Tabula rasa macht und reihenweise Führungskräfte auswechselt?

Wird ein neuer CEO geholt, um das Unternehmen voranzubringen oder gar grundlegend zu transformieren, dann muss er auch die Mittel dazu haben. Und das sind das Budget sowie die Menschen, die es dazu braucht. Wird ihm eines von beiden versagt, verzögert sich der Prozess – oder er fällt gleich ganz aus.

Von der großen Transformation reden viele. Gibt es genügend Star-Manager, die ein Unternehmen grundlegend umkrepeln können?

Ich bin skeptisch bei den „Star-Managern“. Es gibt eine genügend große Zahl von Personen, denen man die Agilität, Persönlichkeit und fachliche Kompetenz dafür zutraut. Das Problem ist: Viele Aufsichtsräte, welche die Vorstände bestellen, sind auf Absicherung bedacht und suchen jemand, der so was schon mal gemacht hat. Das ist der limitierende Faktor. Jeder sucht Leistungsträger, wenige die Talente oder die Leute aus dem Maschinenraum, die fleißig arbeiten, aber nicht in der Öffentlichkeit auftauchen. Für diese Leute breche ich eine Lanze.

Und wie steht es um den Nachschub an Frauen für die Vorstände?

Das Erfreuliche ist: Sie können heute jede Position mit einer Frau besetzen, Sie müssen das nur wollen.

Wer das Gegenteil behauptet, ist ein unbelehrbarer Macho?

Wie immer, müssen Sie genau prüfen, wer so was sagt und warum. Ja, als Personalberater habe ich es einfacher, wenn ich männliche Kandidaten suchen kann, da ist die Auswahl weit größer, immer noch beträgt das Verhältnis 80 zu 20. Nichtsdestotrotz nimmt die Zahl der weiblichen Kandidatinnen zu. Und wenn es eng wird, können Sie außerhalb Deutschlands suchen. Skandinavien und Benelux sind weiter in Sachen Diversität, in Frankreich ist das Verhältnis von männlichen zu weiblichen Managern schon lange bei 50 zu 50. Wenn ich global suche, dann habe ich heute keinerlei Probleme mehr, dass ein Drittel der Kandidaten in der Endauswahl für Top-Jobs weiblich ist.

Das heißt: Es brauchte Quote und gesellschaftlichen Druck, um auch in Deutschland den Weg für Frauen ins Topmanagement frei zu machen?

Viele der qualifizierten Frauen sehen die Quote sehr kritisch, die werden aggressiv, wenn sie als Quotenfrau bezeichnet werden. Ich kann das gut verstehen, denn es passiert auch, dass wenig geeignete Frauen von der Quote profitieren und damit ihre Kolleginnen, die so gut sind, dass sie immer ohne Quote nach vorne kommen würden, in ein falsches Licht stellen. Wahr ist aber auch: Die gesellschaftlichen Diskussionen und politischen Initiativen haben die Dringlichkeitsglocke schlagen lassen, in der Personalentwicklung hat sich etwas bewegt.

Dann begrüßen Sie das neue Gesetz, das eine Frauenquote für den Vorstand vorschreibt?

Nein. Dieses Gesetz wird leider auch dazu führen, dass die Verträge von hoch qualifizierten Vorständen nicht verlängert werden können, da sie das falsche Geschlecht haben. Das ist ein Eingriff in das Eigentum. Die Politik schreibt vor, wer ein Unternehmen zu führen hat, und sehr gute Vorstände müssen ausscheiden, weil sie einem anderen Geschlecht Platz machen müssen. Das schadet den Unternehmen – und auch den Frauen. Wollen die Eigentümer ihre bewährten Vorstände behalten, werden sie Pseudopositionen schaffen, auf die sie Frauen setzen können, um die Quote zu erfüllen. Das halte ich für schwierig. Meiner Meinung muss es bei der Rekrutierung darum gehen, dass Geschlecht, Herkunft, sexuelle Orientierung oder Religion überhaupt keine Rolle spielen. Es muss gelten: Kompetenz first. Einem Unternehmen ist nicht damit gedient, wenn es für eine Besetzung den Applaus der Öffentlichkeit erhält. Was zählt, ist die Leistung in fünf Jahren.

Für Image wie Akzeptanz einer Firma ist es durchaus relevant, ob das Foto mit dem Vorstand nur mittelalte, weiße Männer zeigt – unabhängig von deren Kompetenz.

Trotzdem darf Diversität kein Selbstzweck sein. Und vor allem bedeutet Diversity mehr als die Frage männlich oder weiblich. Wenn ein Unternehmen 40 Prozent des Ertrags in China erwirtschaftet, sollte es darüber nachdenken, einen Chinesen in den Vorstand zu holen. Diese Themen kommen immer noch viel zu kurz in deutschen Unternehmen. Noch mal: Ich plädiere dafür, sich mit allen möglichen Kandidaten zu befassen, um den Topf derer, aus denen ausgewählt werden kann, möglichst groß zu halten. Im Umkehrschluss heißt das aber auch: Alle werden durch das gleiche Kompetenzraster geführt, wir verteilen keine Bonuspunkte, weil man sagt: Du bist aus einer förderungswürdigen Kultur oder einer diskriminierten Minderheit. Oder, oder, oder.

Wie oft hören Sie von Kunden die Ansage: Bringen Sie mir möglichst eine Frau!

Klar gibt es diese Diskussionen, schon aufgrund der beschlossenen Quote. Die trifft Hunderte Unternehmen, viele davon müssen eine Frau in den Vorstand holen; nicht irgendwann, sondern in den nächsten 18 Monaten. Darauf folgt die Bitte an uns: Können Sie uns dabei unterstützen?

Können Sie?

Wie gesagt, wir garantieren dafür, dass ein Drittel der Shortlist weiblich ist. Wer am Ende genommen wird, das obliegt den Entscheidern im Unternehmen. Die Auswahl ist da, abgesehen vielleicht von extrem männerdominierten Branchen, wo auf 100 männliche Studienanfänger zwei Frauen kommen. Da wird es schwer mit der Parität, mir ist schleierhaft, wie das mit den politischen Vorgaben in solchen Exotengebieten klappen soll.

Müssen Manager sich stärker einmischen in die Politik?

CEOs müssen politisch denken können, weil die meisten Industriezweige politischen Bezug haben. Ich glaube aber nicht, dass der Vorstandsvorsitzende der oberste Lobbyist seines Unternehmens sein muss, er soll sich vielmehr auf die Führung der Geschäfte konzentrieren und sich nicht im politischen Gerangel verfangen. Will der Chef sich politisch profilieren, sei es aus Eitelkeit oder dem Wunsch, zu gefallen, halte ich das für eine schlechte Idee. Ich rate Top-Managern immer zu starkem Fokus auf die Tagesarbeit, nicht auf die politische Profilierung.

Ex-Siemens-Chef Joe Kaeser verfolgt die gegensätzliche Strategie: Er kritisiert regelmäßig die AfD und spricht sich für eine grüne Bundeskanzlerin aus.

Ich tue mich schwer mit parteipolitischen Äußerungen von Managern. Wenn sich der CEO eines Auto- oder Luftfahrtkonzerns zur Zukunft der Mobilität zu Wort meldet, ist das seine Pflicht, genauso wie wenn ein Kraftwerksbetreiber zur Energiewende spricht. Manch anderen Auftritt von Managern verstehe ich eher als Bewerbung für ein Ministeramt. Das hat nichts mit der CEO-Rolle zu tun, sondern mit persönlichen Ambitionen.

Dann empfehlen Sie Managern auch keine Talkshow-Auftritte?

Warum sollte ein Manager das tun? Vorstände sind vollzeitbezahlte von Unternehmen, um deren Erfolg zu mehren. Was haben sie also in Talkshows zu suchen? Es handelt sich ja, wie der Name schon sagt, um Shows.

Sie könnten Flagge zeigen in wirtschaftspolitischen Debatten.

Um Einfluss auf die politische Agenda zu nehmen, müssen Unternehmer nicht in Talkshows gehen, sondern mit den Leuten in den Ministerien reden. Die Erfahrung lehrt: Wer als Manager zu stark den Applaus der Öffentlichkeit sucht, für den oder die steht meistens der Absturz kurz bevor.

Das Gespräch führte Georg Meck.

„Jeder dritte Lebenslauf ist frisier“

Headhunter Christoph Zeiss über geschönte Karrieren, Personalgespräche an holländischen Flughäfen und die Schwierigkeiten mit der Frauenquote