

Wolfgang K. Eckelt

# Kandidaten lesen



Mit dem  
Headhunter-Schlüssel  
zur treffsicheren  
Personalauswahl

*2. Auflage*



Springer Gabler



# Kandidaten lesen

---

Wolfgang K. Eckelt

# Kandidaten lesen

Mit dem Headhunter-Schlüssel  
zur treffsicheren Personalauswahl

2., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

Wolfgang K. Eckelt  
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-658-14415-9  
DOI 10.1007/978-3-658-14416-6

ISBN 978-3-658-14416-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Straße 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Einleitung</b> .....	10
<b>I Warum der richtige Kandidat so schwer zu finden ist</b> .....	13
Der Druck steigt .....	14
Die Angst sitzt mit am Tisch .....	17
14 Gründe für Fehlbesetzungen .....	18
Grund 1: Wunschlisten-Fehler .....	18
Grund 2: Stallgeruch-Falle .....	18
Grund 3: Tunnel-Blick .....	19
Grund 4: Erster-Eindruck-Blindheit .....	19
Grund 5: Halo-Effekt .....	20
Grund 6: Konstrukt-Gläubigkeit .....	21
Grund 7: Technik-Verliebtheit .....	21
Grund 8: Absurde Tests .....	22
Grund 9: Ergebnislose Interviews .....	22
Grund 10: Theater-Falle .....	22
Grund 11: Arbeitsproben-Unfug .....	23
Grund 12: Diversity ist anstrengend .....	23
Grund 13: Fehlendes Out-of-the-Box-Denken .....	24
Grund 14: Kein Mut zum Ja-Wort .....	24
Wann Headhunter ins Spiel kommen .....	26
Warum Headhunter die besseren Kandidaten finden .....	27
Headhunter sind unabhängig .....	27
Headhunter blicken von außen auf das System .....	28
Headhunter spielen ein anderes Spiel .....	28
Headhunter verbinden Systeme .....	30
Erstes Fazit .....	31

<b>II Eine verschwiegene Branche</b> .....	36
Einblick in den Headhunter-Markt .....	36
Königsmacher in Aktion .....	37
Spezialist oder Generalist? .....	38
Beratungsboutique oder Beratungskonzern? .....	39
Wenn Unternehmen Köpfe jagen .....	41
Soziale Netzwerke statt Karteikästen .....	42
Am Anfang war das Telefon .....	43
Deutscher Sonderweg: das Anzeigengeschäft .....	44
Nach dem Zeitungs-Crash .....	44
Generationswechsel .....	45
Die Branche spaltet sich .....	46
Ringeln um Qualität .....	46
Was Executive Search kostet .....	47
Top-10-Trends in der Personalberatungsbranche .....	50
Woher die Vorbehalte kommen .....	51
Zweites Fazit .....	53
<b>III Performance neu denken</b> .....	56
Fallstrick „Feine Unterschiede“ .....	56
Eine Frage des Habitus .....	58
Die Sinus-Milieus in Deutschland .....	59
Verkörperte Erfahrungen .....	60
Vom Habitus zur Persönlichkeit .....	62
Die Elite bleibt unter sich .....	64
Kleine Zeichen, große Wirkung .....	66
Wie Kleider Leute machen .....	66
Wie Dinge Status verleihen .....	67
Vom Bildungsbürger zum Konsumbürger .....	69
Die Praxis des Zeigens .....	71
Willkommen in der Performance-Gesellschaft .....	71
Karriere als Inszenierung .....	73
Das Spiel ist Pflicht .....	73
Was heißt das für Bewerbungsverfahren? .....	75
Der Headhunter als Habitus-Coach .....	75
Drittes Fazit .....	77

<b>IV Unternehmen anders sehen</b> .....	80
Das Schlüssel-Schloss-Prinzip .....	81
Kultur: Verhalten, Werte, Überzeugungen .....	83
Ästhetik: Der Look entscheidet .....	90
Ein neuer Ansatz der Kandidatenwahl .....	91
Resonanz: Schwingungen aufnehmen und verarbeiten .....	93
Mimesis: Verhalten schafft Kommunikation .....	94
Ratio: Ohne gesunden Menschenverstand geht nichts .....	95
Orts-Check .....	100
Funktion: Wenn die Form folgt .....	101
Symbolik: Wenn Gebäude sprechen .....	102
Brüche: Wenn Hülle und Inhalt nicht zusammenpassen .....	103
Marken-Check .....	104
Markenprofile .....	104
Studie 1: Automarken und Wertvorstellungen .....	105
Studie 2: Automarken und ihr Image .....	105
Studie 3: Typische Berufsgruppen .....	106
Fremdheitserfahrungen .....	107
Atmosphären-Check .....	107
Lookism: Der Kandidat muss „sexy“ sein .....	110
Bewerber als Objekte der Begierde .....	111
Viertes Fazit .....	116
<b>V Kandidaten sicher lesen</b> .....	120
Drei Irrwege der „Menschenleserei“ .....	120
Irrweg 1: Physiognomik .....	120
Irrweg 2: Lesen von Mimik .....	124
Irrweg 3: Lesen von Körpersprache .....	126
Zwischen Authentizität und Rolle .....	129
Das Ikarus-Syndrom .....	129
Wir sind mehr als nur Rollenspieler .....	131
Durch Provokation zur Authentizität .....	131
Tool 1: Aufbrechen der Kommunikation .....	134
Test mit falschen Fährten .....	135
Spiel mit kleinen Giftpfeilen .....	136
Kreatives Missverstehen .....	136
Den Advocatus Diaboli mimen .....	137

Wut kann motivieren .....	138
Kandidaten-Check mit Provokation .....	139
Tool 2: Schonungslose Mustering .....	140
Provokation durch Sich-dumm-Stellen .....	140
Provokation durch Unterstellungen .....	141
Provokation durch ungebetene Ratschläge .....	142
Tool 3: Gezielte Irritation im Setting .....	145
Irritation durch den Schein des Unfertigen .....	145
Grüßende Gartenzwerge .....	146
Tool 4: Konfrontation und Coaching .....	147
Haltung bewahren .....	150
Risiken und Nebenwirkungen .....	151
Neue Wege aufzeigen .....	152
Fünftes Fazit .....	152
<b>VI Überblick und Ausblick .....</b>	<b>154</b>
In 10 Schritten zum richtigen Kandidaten .....	154
1. Anfrage .....	155
2. Gespräch mit dem Auftraggeber .....	155
3. Festlegung des Kandidatenprofils .....	157
4. Identifizierung und Suche .....	158
5. Kandidaten ansprechen .....	160
6. Gespräche mit den Kandidaten .....	162
7. Kandidaten auswählen .....	163
8. Kandidaten vorbereiten .....	164
9. Kandidaten präsentieren .....	165
10. Vertragsverhandlung und Onboarding .....	168
In Konstellationen denken .....	169
Ausgetretene Pfade verlassen .....	170
„Passen“ heißt „auf dem Boden bleiben“ .....	172
Kandidaten lesen in der schönen, neuen Welt der Industrieschauspieler .....	173
<b>Literatur .....</b>	<b>176</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>185</b>

# Vorwort

Den richtigen Kandidaten finden. Den einen, der passt. Vor diesem Problem stehen Personalverantwortliche permanent. Die Aufgabe ist schwierig, Fehlbesetzungen sind teuer, ein Fehlgriff kann ein Unternehmen in eine existenziell bedrohliche Schieflage bringen. Findet sich aber der eine, der richtige Kandidat, der im richtigen Moment an der richtigen Stelle durchstartet, kann dies für ein Unternehmen alles verändern.

Warum der richtige Kandidat für Unternehmen eine existenziell wichtige Rolle spielt, hat der US-amerikanische Top-Manager und Publizist Lee Iacocca sehr treffend auf den Punkt gebracht:

*Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen.*

Lee Iacocca, Vorstandsvorsitzender Chrysler 1979 – 1992

Aus vielen Gründen ist es für Unternehmen heute schwieriger als je zuvor, den richtigen Kandidaten zu finden:

- **Die Herausforderungen werden komplexer**, die Bewerber aber weder intelligenter noch kompetenter. Im Gegenteil: Die Fähigkeit zu komplexem Denken nimmt mit der zunehmenden Verschulung der Studiengänge tendenziell ab. So gibt es insgesamt weniger exzellente Kandidaten.
- **Der demografische Wandel** wird durch den Zuzug aus anderen Ländern zwar leicht abgefedert: Laut Statistischem Bundesamt sind im Jahr 2015 rund 2 Millionen Menschen nach Deutschland eingewandert (860.000 sind ausgewandert). Wunderbar! Doch leider heißt das nicht zwingend, dass Kandidaten dabei sind, denen die hiesigen Unternehmen eine Chance geben wollen. So entsteht trotz Zuwanderung der Eindruck eines Fachkräftemangels.
- **Recruiting ist ein hartes Geschäft geworden.** Unternehmen bauen einen hohen Erwartungsdruck gegenüber internen Personalverantwortlichen auf, genauso gegenüber externen Personalberatern. Ihre Ansprüche steigen: Ger-

ne wollen sie spannende Namen schon im ersten Briefing-Gespräch hören. Gleichzeitig sinkt ihre Investitionsbereitschaft.

- **Arbeit ist heute Performance.** Wer sich darstellen kann, der kommt voran. Aber wer im Vorstellungsgespräch einen brillanten Eindruck macht, der macht nicht automatisch auch brillante Umsätze. Leider ist es mit konventionellen Auswahlverfahren nicht möglich, perfekte Selbstdarstellung von realer Leistungsfähigkeit zu unterscheiden.

Wie können Personalverantwortliche trotzdem den richtigen Kandidaten finden? Die Erfahrung zeigt: Standardisierte Vorstellungsgespräche führen oft nicht zum Erfolg. Persönlichkeitstests auch nicht. Assessment Center auch nicht. Was aber dann?

Ich sage: Wir müssen unsere Vorstellungen von professionellen Vorstellungsgesprächen komplett über Bord werfen. Sie nehmen uns durch ihre vorgefertigte Dramaturgie zwar Arbeit ab, sie bringen aber zu wenig. Wir müssen Abschied nehmen von den eingeschliffenen Frage-Antwort-Spielen. Wir müssen den Fokus wegnehmen von dem einzelnen Kandidaten und den Blick weit stellen: auf das gesamte System, in dem er sich bewähren muss. Wir müssen unsere stereotypen Vorstellungen vom „perfekten Kandidaten“ auf den Prüfstand stellen. Manchmal ist es eben der erfahrene 60-jährige Schwabe, der als Führungskraft den ersehnten **Turnaround** bringt. Manchmal auch die 20-jährige Chinesin. Jedenfalls nicht immer der 40-jährige Diplom-Ingenieur.

**Königsmacher** – so nennen manche meinen Beruf. Auf meiner Visitenkarte steht **Executive Search Consultant**. Ich selbst nenne mich schlicht und ergreifend **Headhunter**, weil ich das treffender und ehrlicher finde als die sich so betont harmlos gebende Bezeichnung **Personalberater**. Ich habe Hunderte von Karrieren begründet, beeinflusst oder beschleunigt. Ich arbeite im Hintergrund. So kommt es, dass ich mit den Chefetagen der deutschen Industrie, insbesondere mit denen der Automobilindustrie, exzellent verdrahtet, in der Öffentlichkeit aber weitgehend ein Unbekannter geblieben bin. Mit meiner Arbeit verbinde ich kontinuierlich und gezielt Systeme, Zielgruppen, Menschen. Wie das?

- Die von mir jedes Jahr organisierten **Business Talks** bieten den Top-Playern eine perfekte Bühne, um ihre Netzwerke zu pflegen. Und mir die Gelegenheit zu neuen, noch tieferen Einblicken in das, was hinter den Kulissen der Unternehmen geschieht.

- Engen Austausch pflege ich mit **Professionals**, die bereits einige Jahre im Beruf sind und auf eine Reihe von Erfolgen zurückblicken können. Das sind die Kandidaten, die ich gezielt mit den Top-Playern zusammenbringe.
- Intensiv beschäftige ich mich auch mit den akademischen **Nachwuchskräften**. Um diese mit den suchenden Unternehmen in Verbindung zu bringen, gebe ich jedes Jahr den **Top Career Guide Automotive** heraus. Die Berufseinsteiger bewerben sich auf Grundlage der Informationen aus dem Branchen-Magazin zunächst selbst bei den Unternehmen. Später, als Professionals auf dem Weg zur Spitze, treten sie dann mit mir in Verbindung. Oder ich mit ihnen.

**Executive Search** klingt nach nervenzehrender Suche. Doch ich suche nicht, ich finde. Ich **weiß**, wer richtig ist. Ich sehe die Puzzle-Stücke vor mir und verbinde da, wo etwas ganz offensichtlich zusammenpasst. Klar: Manchmal schleife ich die Kanten ein wenig rund – durch intensive Gespräche mit dem Auftraggeber und durch gnadenlosen Klartext gegenüber meinen Kandidaten. Aber wenn die Passung im Prinzip schon stimmt, ist das kein großes Kunststück.

Warum ich Kandidaten **lesen** kann, konnte ich lange nicht im Detail erklären. Deshalb habe ich mich auf die Suche nach meinen eigenen Suchstrategien gemacht. Das Ergebnis meiner Suche möchte ich Ihnen in diesem Buch vorstellen. Doch vorher möchte ich Ihnen die Frage beantworten: Wie kommt man dazu, ausgerechnet **Headhunter** zu werden?

Mit 16 Jahren war ich vergleichsweise jung, als ich mir Gedanken über meine Karriere machte. Schulfächer interessierten mich nicht. Die bekannten Studienfächer interessierten mich nicht. Medizin? Jura? Nein. Was mich faszinierte, waren Menschen. Und die Schubladen, die uns in den 1980er Jahren so entscheidend schienen: Popper oder Öko, Rocker oder Mod, Punker oder Prolo. Die exklusiven und teuren Marken, mit denen sich die einen zu erkennen gaben und von denen sich die anderen vehement abgrenzten, schienen mir wie eine exotische Welt voller geheimer Zeichen. Sie weckte meine Neugier.

Eine Ausbildung in der Textilindustrie erlaubte es mir, diese Welt zu erforschen und zugleich ein wenig Zeit zu gewinnen. Ich konnte nicht ahnen, dass ich in dieser Ausbildung viel mehr über Menschen als über Textilien lernen würde. Es war der ideale Ort, um mit der Top-Liga auf Tuchfühlung zu gehen: Ich beobachtete genau, wer sich wie kleidete, wer wie sprach, wer sich wie bewegte. Vordergründig arbeitete ich sehr erfolgreich als Verkäufer hochpreisiger Anzüge. Tatsächlich

aber erforschte ich die geheimen Regeln der Performance. Und damit auch einige unsichtbare Mechanismen der Macht.

Bis ich genug gelernt hatte und wusste, dass mir exzellentes Verkaufen alleine nicht ausreicht. Ich wollte mehr. Doch um in die Top-Etagen zu gelangen, brauchte ich akademisches Rüstzeug. Also studierte ich an einer Business School und garnierte den Abschluss mit dem MBA einer amerikanischen Elite-Universität.

Anschließend führte mich mein Weg in das Personalmanagement eines amerikanischen Unternehmens. Dort bekam ich einen Einblick in das Beziehungsgeflecht eines großen, weltweit tätigen Konzerns. Ich stellte schnell fest, dass nicht die Besten oder Fleißigsten auf den Top-Jobs saßen, sondern die, die sich am besten verkaufen konnten, ihre Netzwerke am besten pflegten und es verstanden, ihre Kollegen und Mitarbeiter für ihre Ziele zu instrumentalisieren.

Hier erlebte ich hochkarätige Business-Performance-Künstler erstmals **on stage**. Das eindrucklichste Beispiel dieser Spezies war meine eigene Vorgesetzte. Sehr viel begabter als ihre Kollegen war sie meiner Einschätzung nach nicht. Aber sie konnte sich so viel besser in Szene setzen als diese, dass sie Schritt für Schritt an ihnen vorbeizog. Immer weiter nach oben. Ganz ohne Frauenquote. Im Laufe ihres Berufslebens hat sie ihren Weg durch die Top-Adressen der deutschen Industrie gemacht und mit jedem Wechsel das Ziel verbunden, eine noch höhere Etage zu erklimmen. Sie hat es geschafft. Heute ist sie nicht im Ruhestand, sondern betreibt ein Hotel. So hat sich die Performancekünstlerin noch einmal eine neue Bühne geschaffen. Es war diese Dame, die meinen eigenen Weg entscheidend beeinflusst hat. Sie hat mir gezeigt, wie Performance funktioniert. Das war meine erste Lektion. Dieses Wissen wollte ich für meinen nächsten Schritt nutzen.

Mit 33 Jahren bewarb ich mich also als Personalleiter eines großen Sportartikel-Herstellers. Ich ging absichtlich **nicht** in feinem Zwirn zu diesem Termin und war doch erstaunt, vor Ort der älteste und spießigste Typ zu sein. Mein Gesprächspartner kam im Polo-Hemd: „Hallo, bist du der Wolfgang?“ Er bat mich in ein unaufgeräumtes Besprechungszimmer, stellte mir ein paar Fragen. Nach 15 Minuten ging er SMS-tippend hinaus und kam nicht wieder. Irritiert wartete ich kurz, dann schaute ich nach: Da saß er! An einer Bar, in eine Zeitung vertieft! Er blickte nicht einmal auf, als ich mich zu ihm setzte.

Mir platzte der Kragen. Ich nahm ein Feuerzeug und zündete seine Zeitung an. „Was soll das!?“ schrie mein Gegenüber mich an, schleuderte das brennende Papier in die Spüle, löschte den Brand: „Du bist cool“, sagte er. „Erzähl mehr von dir.“

Für mich war das ein Schlüsselerlebnis: Mein Gesprächspartner hatte mich beleidigt, provoziert, aus der Reserve gelockt. Innerhalb von Minuten. So musste ich mich als der zeigen, der ich wirklich war: als jemand, der sich nicht um Konventionen schert, wenn er etwas erreichen will. Der mit dem Feuer spielt, wenn es sein muss.

Das war genau das Profil, das der Personalverantwortliche suchte. Er wollte mich. Doch ich wollte nicht mehr. Denn ich wusste instinktiv, dass ich gerade etwas erlebt hatte, was mein ganzes Leben prägen sollte. Ich hatte zum ersten Mal etwas völlig anderes als ein klassisches Vorstellungsgespräch gesehen. Ich hatte am eigenen Leibe gespürt, dass gerade deshalb ein direkter, ehrlicher Kontakt zustande gekommen war. In dieser Intensität wäre das in einem Standard-Setting nicht möglich gewesen. So schnell und klar und richtig hätte auch das Ergebnis nicht im Raum gestanden.

Das war meine zweite Lektion. So wollte ich auch arbeiten. Systematisch mit dem Feuer spielen, um die richtigen Kandidaten zu finden. Ich wollte „Personaler“ werden, aber nicht in einer Konzernzentrale. Ich wollte nach meinen eigenen Regeln spielen, ich wollte selbst auf Business-Bühnen performen. Also entschied ich, mich als unabhängiger Headhunter im Markt zu etablieren. Meine Methode hatte ich schon gefunden.

Nachdem ich seit gut 15 Jahren als Headhunter erfolgreich bin, möchte ich Sie mit diesem Buch an meinen Erfahrungen teilhaben lassen. Ich möchte Ihnen zeigen, dass es auch heute sehr wohl möglich ist, den passenden Kandidaten für Ihr Unternehmen zu finden. Dazu müssen Sie nichts anderes tun, als für einen Moment alle ihre Vorstellungen rund um „richtiges Recruiting“ zu vergessen. Meiner Erfahrung nach finden wir mit den konventionellen Methoden immer die Falschen. Suchen wir also anders. Und finden wir die Richtigen.

# Einleitung

Die Performance zählt. Das gilt insbesondere für Vorstellungsgespräche. Hier treffen wir auf Kompetenzdarsteller, die genau wissen, welche Performance erwartet wird, und die genau diese Show abliefern. Auf Knopfdruck.

Gerade die jungen Kandidaten sind durch viele Regalmeter von Ratgebern informiert, immer häufiger auch durch den Austausch im Social Web. Sie wissen, in welchem Unternehmen welcher Personalverantwortliche welche Fragen stellt. Sie wissen, wie viel sie wert sind. Sie wissen, dass sie rar sind und dass die Unternehmen nicht an ihnen vorbei kommen. Daher geben sie sich zunehmend anspruchsvoll. „Arbeiten nach 18 Uhr?“ „Nein, danke.“ „Einsatz in New York?“ „Vielleicht doch zu stressig ...“ „Mehr Verantwortung?“ „Da muss ich erst einmal meine Frau fragen ...“

Außen Industrieschauspieler, innen „Generation Weichei“ (vgl. FAZ vom 22.12.2012). Dieser Trend stellt HR-Verantwortliche vor neue Herausforderungen. Wo früher das berühmte „Bauchgefühl“ half, zumindest das Herkunftsmilieu und die damit verbundenen Wertvorstellungen eines Kandidaten einzuschätzen, hilft heute vielen gar nichts mehr. Immer mehr Personalverantwortliche gehen so einerseits immer professionelleren Industrieschauspielern auf den Leim und schlagen sich andererseits mit immer anspruchsvolleren Work-Life-Balance-Künstlern herum.

Schwierig. Denn am Ende des Tages zählt nicht nur der schöne Schein und die perfekte Balance, sondern immer noch die messbare Leistung im Tagesgeschäft.

Was können Recruiter tun, um High Potentials von Schaumschlägern zu unterscheiden? Erstens: Sie müssen lernen, Kandidaten wirklich zu „lesen“. Es gehört eine Menge Erfahrung dazu, eine gute Intuition, ein scharfer, analytischer Blick und der Mut zur gezielten Provokation, um „Mr. oder Mrs. Right“ in der Masse der kompetenten Kompetenzdarsteller zu entdecken. Unbedingt gehört dazu auch ein klarer Blick auf die eigenen, durch die Profession und die Branche vorgeformten Vorstellungen und Performance-Routinen. Wer sich hier selbst nichts vormacht und einen inneren Abstand zu den Inszenierungen der Wirtschafts-Akteure bewahrt, der geht auch einem bluffenden Kandidaten nicht so leicht auf den Leim.

Zweitens sollten Recruiter ihre Haltung überdenken. Die etwas älteren Semester unter Personalentscheidern gehen auch heute noch davon aus, dass Bewerber selbstverständlich ihr komplettes Privatleben für das Unternehmen aufgeben und klaglos Tag wie Nacht auf dem Betriebsgelände verbringen wollen. Doch das ist heute nicht mehr so. Was aber nicht heißt, junge Führungskräfte seien faul. Sie ziehen nur die Grenze zwischen Job und Privatleben anders: Ganz selbstverständlich wollen sie um 18 Uhr beim Elternabend sein, ebenso selbstverständlich stellen sie ihre Präsentation um 23 Uhr auf dem Sofa fertig. Wer das als Personalverantwortlicher nicht begriffen hat, der stellt im Vorstellungsgespräch die falschen Fragen und der versteht auch die Antworten nicht.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, die ich als Headhunter entwickelt habe und mit denen mir immer wieder eine treffsichere Kandidatenwahl gelingt.

- In **Kapitel I** zeige ich Ihnen, warum Personalauswahl heute so schwierig ist und welche Auswahl-Methoden zwar Wunder versprechen, tatsächlich aber zu nichts führen.
- In **Kapitel II** zeige ich Ihnen den Backstage-Bereich meiner verschwiegenen Branche und erkläre, wie und warum Headhunter die besten Kandidaten auf ganz andere Art finden als interne Personalverantwortliche.
- **Kapitel III** widmet sich der Welt der geheimen Codes, mit denen die Top-Etagen der Wirtschaft arbeiten. Hier greife ich auf meine eigenen Beobachtungen zurück, aber auch auf allgemeine Forschungsergebnisse.
- In **Kapitel IV** werfen wir einen Blick auf die suchende Firma. Denn um einen passenden Kandidaten zu finden, müssen wir erst die Vorlieben und Eigenarten der „Braut“ kennenlernen.
- In **Kapitel V** gebe ich Ihnen Einblick in die Methoden, mit denen ich Kandidaten lese. Wie ich sie irritiere, provoziere und so lange dekonstruiere, bis ich sicher bin, dass der Kandidat mit seinen Leistungen, seinen Wertvorstellungen und seinem Habitus zu meinem Auftraggeber passt.
- **Kapitel VI** schließlich bietet ein Fazit und einen Ausblick: Worauf haben sich Personalverantwortliche und Headhunter in den kommenden Jahren einzustellen?

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. Und wenn Sie sich, wovon ich ausgehe, von meinen Thesen und Methoden provoziert fühlen, dann probieren Sie das Kandidatenlesen doch einfach einmal aus. Ich bin gespannt auf Ihre Erfahrungen!

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und viel Erfolg bei Ihrer Personalauswahl.

Herzlichst Ihr  
*Dr. Wolfgang K. Eckelt*

# I Warum der richtige Kandidat so schwer zu finden ist

Personalverantwortliche haben einen undankbaren Job. **Finanzen** und **Technik** gelten als relevante, als machtvollere Bereiche. Hier sitzen die hoch angesehenen Vorstände. **Personal** ist anders. Hier gedeihen „Bonsai-Manager“, so bringt Klaus Werle im *manager magazin* die Entwertung der Abteilungen für **Human Resources** (HR) auf den Punkt (11/2014, S. 102 ff.) In diesem Bereich werden Urlaubstage gezählt, Krankmeldungen gesammelt, Zeugnisse verwaltet, Soft Skills geprüft. In etlichen Unternehmen werden die Führungskräfte im Personalbereich zwar großzügig „HR Business-Partner“ genannt, sie werden aber **nicht** in strategische Entscheidungen einbezogen. Sie werden **nicht** als wichtige Partner und Berater behandelt – auch dann nicht, wenn es um die Entwicklung einer Organisation geht. Paradoxiertweise sind damit alle Beteiligten unzufrieden: Viele HR-Verantwortliche wünschen sich mehr Einfluss, während Führungskräfte aus anderen Bereichen den Eindruck haben, von HR im Regen stehen gelassen zu werden.

Das zeigt: Einerseits werden Personal-Jobs nicht so ernst genommen, andererseits lastet ein extrem hoher Erwartungsdruck auf Personalverantwortlichen. Läuft das Unternehmen schlecht, werden magische Kräfte erwartet: Sie sollen den Retter bringen, der das Ruder herumreißt. Bringt der Retter nicht das erwartete Heil (meistens bringt er es nicht), ist der HR-Verantwortliche schuld.

Diese schwierige Situation ist auch Thema einer aktuellen **Kienbaum**-Studie: Die befragten Manager und Nachwuchskräfte schätzen zwar die strategische Relevanz von HR-Themen als hoch ein, den tatsächlichen Wertbeitrag der Personalverantwortlichen aber als gering bis mäßig. Jeder dritte interne Kunde findet, dass die Personalverantwortlichen nicht die an sie gestellten Anforderungen erfüllen. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen fällt die Bedeutung der HR-Funktion deutlich geringer aus als etwa die des Bereichs Unternehmensstrategie und -entwicklung; das glauben sogar 45 Prozent der Führungskräfte und Mitarbeiter aus den HR-Abteilungen. Hingegen sind nur 18 Prozent aller befragten Professionals davon überzeugt, dass das Image von HR so gut ist wie das anderer Unternehmensbereiche. Die Ergebnisse sind nachzulesen in „**HR 4 HR. Professionalisierung von HR-Funktionen durch Kompetenzentwicklung und attraktivere Karrie-**

ren“, für die Kienbaum in Kooperation mit dem Personalmagazin 180 Manager und Mitarbeiter aus rund 120 deutschen Unternehmen sowie 425 Studierende befragt hat.

## Der Druck steigt

Da kann ich nur sagen: Wer den Schwarzen Peter der Personalabteilung zuschiebt, verkennt die realen Schwierigkeiten bei der Akquise von Talenten:

**1. Die demografische Entwicklung fordert Firmen heraus.** In den Unternehmen werden hoch qualifizierte, hoch motivierte, junge Player mit Erfahrung gesucht, wobei die Zahl der Gesuche sehr viel größer ist als die Zahl der Kandidaten, die dem gesuchten Profil entsprechen können. So müssen Unternehmen ihren Suchfokus verändern und ältere Manager, Kandidaten aus dem Ausland und nicht zuletzt auch immer mehr Potenzialträgerinnen in den Fokus nehmen – was insbesondere in der Automobilindustrie immer noch ein Novum darstellt.

**2. Die Mobilität der Bewerber sinkt.** Je unbekannter ein Unternehmen ist und je unattraktiver – sprich: ländlicher – sein Standort, desto problematischer wird die ohnehin schon schwierige Suche nach Fachkräften. Laut „Manager-Barometer 2014/2015“ von Odgers Berndtson nimmt die Mobilität der Führungskräfte unter dem Einfluss der eigenwilligen Generation Y (die internetaffinen Jahrgänge zwischen ca. 1981 und 1995) sogar noch weiter ab. Unter den insgesamt 2.100 befragten Studienteilnehmern waren nur noch 39 Prozent der Männer und 29 Prozent der Frauen bereit, für ihren nächsten Karriereschritt ihren Wohnort zu verlagern. So verschärft sich der Fachkräftemangel nicht nur für die abseits der Metropolen angesiedelten Zulieferbetriebe, sondern prinzipiell für alle Unternehmen.

**3. Die Ansprüche der Bewerber steigen.** Noch nie wussten Bewerber so genau, wie viel sie „wert“ sind – Informationsplattformen und der Austausch in sozialen Netzwerken haben zu einer bis dato unbekanntenen Transparenz geführt. Gleichzeitig sind Bewerber heute sehr viel selbstbewusster als frühere Generationen. Schon im Vorstellungsgespräch grenzen sie ihre Leistungsbereitschaft ganz klar ein. Im Zweifelsfall entscheiden sie sich lieber gegen einen Job, als ihre Ansprüche in Sachen Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance in Frage zu stellen (vgl. dazu Hofmann 2014, S. 57).

**4. Die Unternehmensnachfolge ist in vielen Betrieben nicht geklärt.** Das ist hoch problematisch, weil aktuell eine ganze Generation von Geschäftsführern kurz vor der Rente steht. Laut Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) trifft dies auf jeden fünften Chef im Mittelstand zu. Das erzeugt Schwachstellen (zit. nach Naporra 2012, S. 27):

*Wer einen Geschäftsführer per Stellenanzeige sucht, animiert leicht den Wettbewerb zum Angriff.*

Jürgen Siebert, Managing Partner, Kienbaum

Also heißt es für die Personalverantwortlichen im Unternehmen: Strategisch geschickt, vorsichtig und feinfühlig sein. Und am besten **keine** Stellenanzeige schalten, um eine doppelte Schwächung zu vermeiden: Zum einen durch die Konkurrenz, zum anderen durch eine hereinbrechende Flut an Bewerbungen, von denen der Großteil nicht zu gebrauchen ist.

**5. Der globale Konkurrenzdruck nimmt zu** und die Märkte werden unruhiger. Neue Geschäftsmodelle blühen auf (siehe kommerzielle Online-Communitys), andere brechen ein (siehe Solartechnik). Gleichzeitig steigt die Fluktuation der Leistungsträger auf allen Ebenen. Die Loyalität zu einem Unternehmen gilt oft nicht mehr viel – im Zweifelsfall bleibt man sich selbst treu oder dem eigenen, gut gepflegten Netzwerk. Nicht aber einem großen Unternehmen.

Nicht zuletzt steigern die Konzerne die Unruhe von sich aus weiter: Zum Beispiel durch ständige Umstrukturierungen und durch Job-Rotations vor allem auf den zweiten und dritten Hierarchie-Ebenen. Der offizielle Grund: Viel versprechende Führungskräfte sollen noch mehr Erfahrungen sammeln, sollen durch zusätzliche Herausforderungen motiviert werden, sollen über den viel beschworenen Tellerrand schauen, damit sie nicht immer nur die gleiche Suppe auslöffeln.

Der wahre Grund aber ist ein anderer: In schöner Regelmäßigkeit ordnet die oberste Hierarchieebene die großen Stühle-Rücken an, um die eigene Macht zu sichern. Denn nur durch ständiges Aufmischen lassen sich Seilschaften verhindern, die sich zu informellen Machtzentren verdichten und zu undurchsichtigen Klüngeleien und Vetternwirtschaften verfilzen können.

Die **2013 Chief Executive Study** der Londoner Managementberatung **Strategy&** (ehemals **Booz & Company**), die schon zum 13. Mal die Veränderungen in 2.500 Unternehmen dokumentiert, konnte bestätigen: Im Jahr 2013 verloren 12,3 Pro-