

Wie wird man CEO? (Teil 2)



FOTO: ISTOCKPHOTO

HUMAN RESOURCES ■ Die Arbeitswelt wandelt sich, Patriarchen sind out – in sind empathische, kommunikationsstarke Geschäftsführer, die Querdenkern Raum zum Handeln lassen. Die Professionalisierung der deutschen Immobilienbranche trägt dazu bei, dass Blender schneller entlarvt werden und nicht-teamfähige Karrieristen langfristig praktisch keine Chance haben. Auch der zweite Artikel über eine aktuelle Studie von Bernd Heuer & Partner Human Resources in **immobilienmanager** hat gute Nachrichten parat.

Von Inga Beyler

Nur Branchenbeständigkeit ebnet in der deutschen Immobilienwirtschaft den Weg an die Spitze. Gesucht werden Spezialisten, die sich im Laufe ihrer Karriere immer breiter aufstellen, aber ihren Grundlagen treu bleiben. Dieser Weg in die Geschäftsführung führt häufig über ein bis zwei Führungspositionen. Abweichungen von dieser „Regel“ waren in der Vergangenheit nur in Einzelfällen zu beobachten. Auch hat, wer schlussendlich auf dem Chefsessel landet, offenbar die richtige Balance zwischen Vielwechselei und Stagnation gefunden.

Das sind zusammengefasst die Ergebnisse einer Analyse der sogenannten „harten“, direkt beeinflussbaren Faktoren der Werdegänge heute amtierender deutscher Immobilien-CEOs durch Bernd Heuer & Partner Human Resources (siehe **immobilienmanager**, Ausgabe April 2015). Doch welche „weichen“ Faktoren – „Soft Skills“ – helfen, den Weg in die Geschäftsführung eines Immobilienunternehmens zu ebnet? Das wollten wir im zweiten Teil unserer Untersuchung herausfinden.

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, haben wir wieder deutsche Immobilien-CEOs interviewt. Bei diesen zehn Führungspersönlichkeiten handelte es

sich zum einen um Menschen, die den klassischen Aufstieg im Unternehmen geschafft haben, und zum anderen um Gründerfiguren, die durch ihre Schöpferkraft an der Spitze eines Unternehmens – nämlich ihres eigenen – stehen. Soviel sei schon verraten: Die Befragung dieser namhaften CEOs förderte eindeutige Ergebnisse zutage.

Ziel war es herauszufinden, ob es Analogien in den Persönlichkeitsstrukturen der befragten CEOs gibt und diese aufzuzeigen. Welche persönlichen Eigenschaften befähigen jemanden also Chef eines Unternehmens zu sein? Einerseits ging es uns darum zu erkennen, was in der Vergangenheit funktioniert hat; andererseits darum, die Erwartungen der Führungspersonen an ihre Mitarbeiter kennenzulernen.

Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang vor allem, welche Eigenschaften den CEOs selbst im Hinblick auf ihre eigene Person wichtig sind. Sie wurden darum gebeten, aus 14 von uns vorab ausgewählten Attributen diejenigen fünf herauszufiltern, die ihnen persönlich am meisten am Her-

zen liegen. Hierbei traten bemerkenswerte Analogien zutage: Die Top-Five-Attribute sind Kommunikationsstärke, die Fähigkeit, quer zu denken, Empathie, Moral und Leidenschaft für die Arbeit.

Bei der Beurteilung ihrer Mitarbeiter bietet sich ein ähnliches Bild: Die befragten Geschäftsführer und Vorstände legen bei ihnen praktisch auf dieselben Eigenschaften den größten Wert, die ihnen auch für ihre eigene Rolle am wichtigsten sind. Hervorgehoben wurden darüber hinaus Persönlichkeitsmerkma-

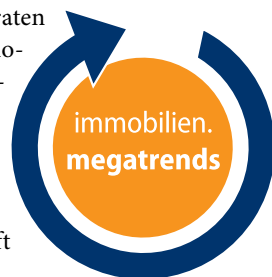


FOTO: JLL

Timo Tschammler
Member of Management
Board JLL

„Leidenschaft für die Arbeit und Kommunikationsstärke, gepaart mit intrinsischer Motivation und Moral sind auf dem Weg in die Geschäftsführung unabdingbar!“

Stefan Zimmermann, Managing Partner Acrest Property Group

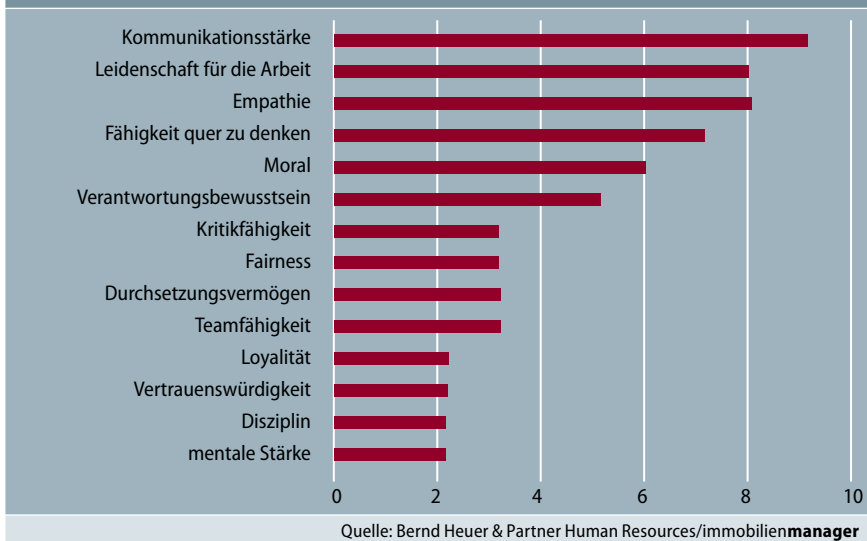


„Um sich selbstständig zu machen, muss man bereit sein Risiken einzugehen und manchmal auch zu ignorieren. Um die unvermeidlichen Rückschläge wegzustecken, muss man sich immer wieder seine Stärken bewusst machen und ein hohes Maß an Selbstmotivation mitbringen.“

le wie Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, und Kritikfähigkeit.

Loyalität, Fairness, Integrität und Ehrlichkeit setzen CEOs schlicht voraus, sowohl bei sich selbst wie bei anderen. Nicht nur wegen verstärkter Corporate-Governance-Richtlinien wird intensiv auf die Integrität von Führungskräften geachtet; auch die Reputation eines Unternehmens soll schließlich keinen Schaden nehmen und das Betriebsklima soll nicht vergiftet werden. Die gute Nachricht für alle fairen und loyalen Führungskräfte lautet: Es wird gesehen! Jeder der befragten CEOs konnte auf Anhieb eine Situation nennen, in der die strikte Einbehaltung dieser Werte sich in der Retrospektive ausgezahlt hat. Doch damit nicht genug: CEOs achten auch bei ihren Mitarbeitern verstärkt auf diese Werte – und belohnen sie. Oder ahnden Fehlverhalten.

Welche Eigenschaften Chefs bei ihren Mitarbeitern schätzen



Deutlich wurde in unserer Untersuchung auch: Wer rigoros nur seine eigene Karriere im Auge hat und keine Rücksicht auf Mitarbeiter und Kollegen nimmt, hat langfristig keinen Erfolg. Fachliche Kompetenz ohne soziale Verantwortung funktioniert nicht.

Tue Gutes – doch rede nur zur rechten Zeit darüber

Auch das Sprichwort „Tue Gutes und rede darüber“ stimmt nach unseren Erkenntnissen nur bedingt: Selbstmarketing ist auf dem Weg nach oben zwar sehr hilfreich, doch kommt es auf die Dosierung an. Heißt: Eine Führungskraft, die es zum CEO bringen möchte,

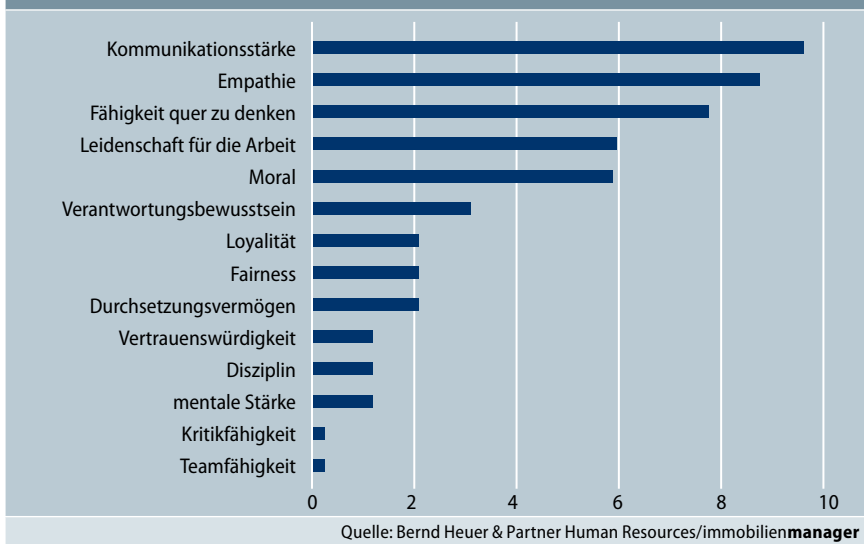
sollte natürlich darauf achten, gesehen zu werden und ihre Leistung darum auch an entscheidender Stelle – und nicht immer und überall – gut sichtbar zu platzieren.

Auch die Balance zwischen Job und Privatleben zu halten ist ein schmaler Grat. Eines ging aus der Befragung unserer Führungspersönlichkeiten sehr deutlich hervor: Was zählt, sind Ergebnisse – und nicht abgeleistete Wochenstunden. Wenn zum Beispiel eine schwierige Transaktion abgeschlossen wurde, die in den Wochen vorher eine überdurchschnittliche Anwesenheit im Büro oder Reisen erforderlich machte, und hat ein Mitarbeiter großen Anteil am Erfolg, ist es sicher keine Schande, wenn er in der folgenden Woche etwas kürzer tritt.

Mitarbeiter, die stets die letzten im Büro sind und regelmäßig um 23.59 Uhr noch vermeintlich – oder besser: vermeidlich – wichtige E-Mails schreiben und ihren Kollegen damit permanent ein schlechtes Gewissen bereiten, kommen bei CEOs nicht gut an. Umgekehrt heißt das: In die engere Auswahl für eine Führungsposition kommt derjenige, der vollen Einsatz zeigt und zur rechten Zeit auch vor Nachtschichten nicht zurückschreckt, der andererseits aber auch mit seinen persönlichen Ressourcen und denen seines Teams verantwortungsvoll umgeht.

So sollte denn auch eine bestimmte Anzahl an Arbeitsstunden pro Woche nicht überschritten werden: Interessanterweise gab jeder Zweite der befragten

Welche Eigenschaften Geschäftsführer an sich selbst schätzen



Chefs an, vor seinem Aufstieg an die Unternehmensspitze – zumindest quantitativ – nicht weniger als heute gearbeitet zu haben. Ein weiteres Viertel arbeitet heute sogar rund zehn Stunden weniger als früher, und die restlichen 25 Prozent moderate zehn Stunden mehr in der Woche. Im Durchschnitt beträgt die Arbeitszeit der befragten CEOs rund 60 Wochenstunden.

Potenzial ist entscheidend

Auch sagten (fast) alle Chefs, dass ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr wichtig ist und sie auch bei ihren Mitarbeitern auf ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Job und Privatleben achten. Aber: Von Führungskräften erwarten sie trotzdem eine hohe Bereitschaft, partiell auch am Wochenende verfügbar zu sein. Stichwort: Ergebnisorientierung!

Worauf achten CEOs bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters? Nicht so sehr auf die bisher erbrachten Leistungen als auf das vorhandene Potenzial. Natürlich sind bisherige Leistungen die Eintrittskarte für ein Bewerbungsgespräch, und nicht bei allen Positionen hat das Potenzial, das das Gegenüber in einem Bewerber zu erkennen vermag, das gleiche Gewicht. Bei Einstellungen von Führungskräften mit (möglichen) Ambitionen auf die CEO-Position kommt den Entwicklungsmöglichkeiten eines Anwärters ein hohes Maß an Bedeutung zu.

„Funkeln in den Augen“

Auch darin, wie sich Potenzial am besten erkennen lässt, sind sich die von uns befragten Führungspersonlichkeiten einig. Weil ja niemand vorhersehen kann, welche Herausforderungen CEOs in ein paar Jahren begegnen werden, sollten Führungskräfte in besonderer Weise die Fähigkeit mitbringen, sich permanent neu zu erfinden und immer wieder neu auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen zu können.

Laut einer im „Harvard Business Manager“ im August 2014 veröffentlichten Untersuchung gibt es vor allem fünf Indikatoren für ein solches Wandlungsvermögen: „Neugierde“, „intrinsische Motivation“, „Entschlossenheit“, „Scharfsinn“ und „Engagement“. Unsere CEOs

sollten unter diesen fünf Merkmalen die zwei wichtigsten auswählen: „Neugierde“ kristallisierte sich dabei als wichtigste Eigenschaft heraus, vor „intrinsischer Motivation“ und „Engagement“. „Entschlossenheit“ und „Scharfsinn“ folgten abgeschlagen auf den letzten Plätzen.

Um in die engere Auswahl für einen Posten in der Geschäftsführung zu kommen, müssen Kandidaten also weit mehr als sehr gute Leistungen im relevanten Berufsfeld vorweisen können. Nicht umsonst sprachen viele der von uns befragten CEOs mit Blick auf die Beurteilung von Potenzial vom „Funkeln in den Augen“, „Brennen für eine Position“ oder von „Siegeswillen“ und „positiver Einstellung“ – nicht nur

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang

Grundstücksbewertung

Mit akad. Abschluss Master
inkl. Zertifikat Sachverständige/r
Start: 26.10.2015

www.tas-kl.de
0631 3724-4720

Technische Akademie Südwest e.V. (TAS)

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Studium und Weiterbildung TAS

zum Unternehmen und der eigenen Position, sondern zum eigenen Leben insgesamt.

Dass Aspiranten schon von ihren eigenen Fähigkeiten überzeugt sein müssen, braucht wohl nicht extra erwähnt zu werden. Denn wenn sie selbst schon nicht an sich glauben – wer soll es



FOTO: COMMERZ REAL

Andreas Muschter,
Vorstandsvorsitzender
Commerz Real

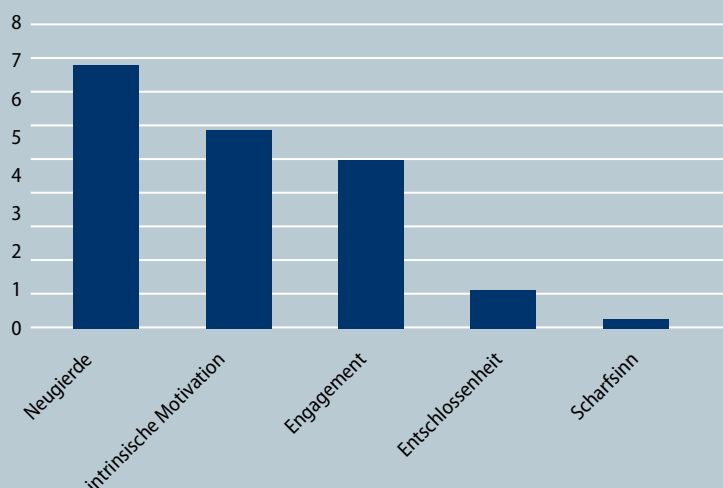
„Siegeswillen, eine positive Einstellung, Vorbild sein und das, was ich von anderen einfördere, auch selbst vorleben – das ist mein Credo!“

sonst tun? Doch auch hier wandeln Führungskräfte auf einem schmalen Grat. Das Gleichgewicht zwischen einem ausgeprägten Selbstbewusstsein und Narzissmus ist nicht immer leicht zu halten. Beruhigend, dass die meisten der befragten Führungspersonlichkeiten sich selbst nicht für Narzissten halten und Narzissmus auch bei anderen negativ bewerten. Über ein gesundes Selbstbewusstsein verfügen sie freilich nach eigenen Angaben alle.

Patriarchische Old-Boys-Regime sind out – in sind empathische, kommunikationsstarke CEOs, die Querdenken Raum zum Handeln lassen. Die Professionalisierung der Branche trägt dazu bei, dass Blender schneller entlarvt werden und nicht teamfähige Karrieristen keine Chance haben.

Inga Beyler ist Projektleiterin und Prokuristin bei der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH in Düsseldorf.

Geschäftsführer müssen besonders wandlungsfähig sein Doch woran lässt sich Wandlungsfähigkeit erkennen?



Quelle: Bernd Heuer & Partner Human Resources/immobilienmanager