

HEINER THORBORG



# HINTER DEN KULISSEN DER MÄCHTIGEN

Der einflussreichste Headhunter  
Deutschlands verrät die  
Spielregeln auf Top-Ebene

**campus**

Hinter den Kulissen der Mächtigen



Heiner Thorborg

# HINTER DEN KULISSEN DER MÄCHTIGEN

Der einflussreichste Headhunter  
Deutschlands verrät die  
Spielregeln auf Top-Ebene

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-52164-0 Print  
ISBN 978-3-593-46318-6 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-46317-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Beltz Verlagsgruppe behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

© 2026. Alle Rechte bei Campus Verlag in der Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG, Werderstr. 10, 69469 Weinheim, [info@campus.de](mailto:info@campus.de).

Umschlaggestaltung: Gundula Hißmann / h, h, hamburg

Umschlagmotiv: © Katrin Binner

Satz: DeinSatz Marburg | mg

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Campus Verlag\* / [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort	
100 Jahre Headhunting – Und ein persönlicher Blick zurück . . . . .	7
Kapitel 1	
Geschäfte im Verborgenen – Darum geht es in diesem Buch . . . . .	15
Kapitel 2	
Wenn der Headhunter zweimal klingelt . . . . .	25
Kapitel 3	
Persönlichkeit schlägt Kompetenz – Was einen guten Spitzenmanager ausmacht . . . . .	43
Kapitel 4	
Herausragende Karrieren – Eine persönliche Auswahl . . . . .	65
Kapitel 5	
Hoppla! Milliarden an Börsenwert sind weg – Wenn Narzissten im Cockpit sitzen . . . . .	93
Kapitel 6	
Globales Denken – Warum Internationalität so wichtig ist . . . . .	119
Kapitel 7	
Oben nicht mehr ohne – Frauen im Management . . . . .	135

Kapitel 8	
Schafft die Altersgrenzen ab! – Ein Plädoyer für gesunden Menschenverstand im Umgang mit Alt und Jung .....	155
Kapitel 9	
Hier kocht der Chef – Warum wir HR-Chefs mit operativer Erfahrung brauchen .....	171
Kapitel 10	
Trau, schau, wem – Was Auftraggeber und Kandidaten über Headhunter wissen sollten .....	181
Kapitel 11	
Ein Blick in die Zukunft .....	197
Anhang	
Aber bitte mit Foto! – Karrieretipps für LinkedIn, Bewerbungen, Lebensläufe und im Allgemeinen .....	209
Der Autor .....	219

Vorwort

# 100 Jahre Headhunting – Und ein persönlicher Blick zurück

Das muss doch irgendwie besser gehen, mag sich der New Yorker Personalberater Thorndike Deland gedacht haben, als er 1926 das Headhunting erfand. Und damit das gesamte bisherige System auf den Kopf stellte.

Bis in die 1920er-Jahre lief die Suche nach Führungskräften nämlich ausschließlich über Stellenanzeigen in Printmedien. Zwar gab es auch damals schon Personalberater, doch die taten nichts anderes, als einfach nur genau diese Art von anzeigengestützter Suche für ihre Auftraggeber abzuwickeln. Genauso einer war auch Deland, bevor er seine geniale Idee hatte.

Schon seit 1920 arbeitete Deland mit seinem Executive Search Bureau für die Retail Research Association, einen Verband amerikanischer Einzelhandelsunternehmen. 1926 eröffnete er ein Büro am Broadway und änderte seine Vorgehensweise.

Auf Stellenanzeigen in Tageszeitungen mussten sich die Interessenten davor aktiv bewerben. Die suchenden Firmen dagegen waren dazu verdammt, abzuwarten, bis sich jemand bei ihnen meldete. Thorndike Deland krepelte diesen Prozess nun um, indem er die Direktansprache erfand. Nicht mehr der Kandidat musste jetzt aktiv werden, stattdessen meldete sich das suchende Unternehmen beziehungsweise der Personalberater bei ihm. Der Kandidat, der infrage kam, war oft gar nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Position, hätte sich also auf eine Anzeige hin auch nicht von selbst gemeldet.

Den suchenden Unternehmen erschlossen sich damit ganz neue Jagdgründe. Denn nicht mehr nur die tatsächlichen Jobsuchenden kamen nun infrage. Vielmehr rückten nun all jene ins Rampenlicht, die generell für den Posten geeignet erschienen. Man recherchierte also, wer in der Branche ähnliche Positionen oder die knapp darunter innehatte. Dann hieß es nur noch, sich ans Telefon hängen und die Liste abarbeiten.

Gleichzeitig baute man damit eine Datenbank auf, die mit jedem Auftrag wuchs. So entstand eine solide Ausgangsbasis für jede weitere Suche. Auch wurden Headhunter nun zur Anlaufstelle für Initiativbewerbungen. Mit denen ließ sich die Datenbank weiter aufstocken.

Eine geradezu disruptive Geschäftsidee, aus der eine ganz neue Branche hervorging: das Headhunting. Was mal klein angefangen hatte, erwirtschaftet heutzutage einen weltweiten Umsatz von 17 bis 20 Milliarden Dollar. In Deutschland lag der Umsatz 2023 bei 2,9 Milliarden Euro, laut Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. Für den gesamten deutschsprachigen Raum werden es etwa 4 Milliarden Euro sein. Stellenanzeigen in der Tagespresse sucht man für die obersten Führungsetagen dagegen heute vergeblich.

Hundert Jahre Headhunting – das ist eine lange Zeit. Ich selbst bin seit 1979 im Executive Search unterwegs, habe also fast die Hälfte miterlebt. Das runde Jubiläum meiner Branche scheint mir der richtige Anlass für einen persönlichen Rückblick. Vor allem aber möchte ich über die Themen sprechen, die mir wichtig sind, um meinen Lesern einen Blick hinter die Kulissen zu erlauben.

Dabei geht es im Wesentlichen um die Spielregeln und ungeschriebenen Gesetze, die auf der Top-Ebene und auf dem Weg dorthin gelten. Diese Regeln stecken in allem: in den Abläufen, den Verhaltensweisen, über den ganzen Karriereweg verteilt bis nach ganz oben. Manche werden einige schon kennen, andere sind wohl nur uns Headhuntern vertraut.

Mit diesem Buch möchte ich Sie an meinen Erfahrungen teilhaben lassen, ist doch das, was ich sehe, für andere oft unsichtbar. Doch nicht nur meine Denkweise und die Methoden, die ich anwende, wird man kennenlernen, sondern auch die meiner Auftraggeber.

Wer mich kennt, weiß, dass ich gerne Klartext spreche und schreibe. Von daher werden Sie als Leser nicht überrascht sein.

## **Headhunter wurde ich durch Zufall**

Vielleicht vorab: Manche Headhunter reden lieber von Executive Search oder Personalberatung, weil das für sie seriöser klingt. Ich selbst bezeichne mich als Headhunter. Der offizielle Begriff lautet Executive Search, also die Suche nach Top-Leuten für die obersten Führungsebenen. Personalberatung ist der Oberbegriff. Er umfasst mehr als das reine Headhunting, etwa auch die Suche nach Fachkräften oder Beratung bei der Personalentwicklung.

Was meine eigene Karriere angeht, so wollte ich immer hoch hinaus. Chef zu werden, das war mein großes Ziel. Begonnen habe ich nach dem BWL-Studium in einem kleinen Familienunternehmen. Zuvor hatte mir mein Professor an der Uni zwar vorgeschlagen, als Assistent bei ihm einzusteigen und zu promovieren. Für mich hörte sich das in Sachen Karriere jedoch nach fünf verschwendeten Jahren an. Ich scharrte mit den Hufen, um endlich loszulegen und Geld zu verdienen. Der Vorstandsposten schien mir schon zuzuwinken, wenn auch noch einige Galaxien entfernt.

Schaden tut eine Promotion der Karriere natürlich nicht. Doch Titel haben inzwischen auch auf den Etagen ganz oben einiges an Bedeutung verloren. Man legt heute weniger Wert auf Ausbildungstrophäen als darauf, was jemand tatsächlich kann.

Ich selbst habe es nicht so mit Leuten, die ihren Dokortitel zur Selbstdarstellung einsetzen. Manch einer redet sich ja sogar auf LinkedIn quasi selbst mit Titel an. Nicht nur mit dem Doktor, sondern auch mit diversen Dipl.-Ings. oder MBAs. Da fragt man sich, ob es denen vielleicht auch sonst im Leben und im Job an einer gewissen Lockerheit fehlt.

Für mich jedenfalls war Karriere entscheidend. Zwar hatten mir meine Eltern eine solide Ausbildung mitgegeben. Doch gehörten sie zu den vielen Menschen, die nach dem Krieg ganz von vorne anfangen und sich von unten hocharbeiteten.

Erst verkauften sie auf dem Markt Obst und Gemüse von einer Schottischen Karre, einem großen zweirädrigen Holzkarren, den man vor sich herschiebt und der heute nur noch in Museen und auf alten Bildern zu sehen ist. Dann bauten sie ein florierendes Lebensmittelgeschäft in der Sternschanze auf. Das lief so gut, dass wir, als ich siebzehn war, vom Hamburger Arbeiterviertel Sternschanze in den schönen Elbvorort Othmarschen zogen. Dort hatten meine Eltern ein Haus gebaut.

Für einige Zeit sah es so aus, als hätten wir es geschafft. Doch durch einige Fehlentscheidungen und viel Pech verlor mein Vater später alles wieder. Ich stand da zum Glück schon längst auf eigenen Füßen, und dass mein Erbe nur noch aus einer Armbanduhr und einem uralten VW Golf bestand, stimmte mich zwar traurig, bremste mich aber nicht aus.

Dafür hatte ich ja eine gute Ausbildung erhalten. Die sehe ich auch heute noch als Voraussetzung für ein erfolgreiches Leben. Auch wenn man dafür nicht promoviert haben muss.

Für genauso wichtig wie eine gute Ausbildung halte ich die Fähigkeit, sein Leben selbst in die Hand zu nehmen, frei nach dem Motto: Jeder ist seines Glückes Schmied.

Zurück zu meiner eigenen Karriere im Management. Meinen zweiten Job bestritt ich in der Baumaschinenindustrie. Erst als Assis-

tent des Vorstands für Vertrieb und Marketing, dann als Exportleiter. Hier wurde mir zum ersten Mal vor Augen geführt, mit welcher harten Bandagen sich die oberen Etagen bekämpfen. Mein Chef, ein außerordentlich erfolgreicher Manager, wurde von seinen Kollegen heimtückisch aus dem Amt gemobbt.

Da ich nicht der Typ bin, der bei so etwas einfach die Klappe hält, beschwerte ich mich beim Vorstandsvorsitzenden. Mit der Folge, dass auch ich die Firma wechseln musste. Den Baggern und Konsorten hielt ich allerdings weiter die Treue, als ich für sieben Jahre nach Südafrika ging. Nach zwei Jahren bekam ich dort den Posten als Geschäftsführer Südafrika mit Sitz in Johannesburg.

Hinter mein Ziel, mit dreißig irgendwo Geschäftsführer zu sein, konnte ich jedenfalls schon mal einen Haken setzen. Und mein Arbeitgeber spendierte mir dazu sogar noch ein achtwöchiges Leadership-Programm an der Harvard Business School. Hier saß ich mit Senior Managern aus aller Welt auf der Schulbank und bekam das Handwerkszeug für Geschäftsführer und Vorstände vermittelt. Eine einmalige Erfahrung.

Doch schon in den 1970er-Jahren war eigentlich klar, dass das Apartheidsregime in Südafrika keine Zukunft hatte. Meine Familie und mich zog es deshalb zurück nach Deutschland. Also bewarb ich mich auf eine Chiffreanzeige in der *FAZ*. Es ging um eine Position als Geschäftsführer bei einem mittelständischen Unternehmen.

Hinter der Chiffreanzeige steckte Egon Zehnder, damals und auch heute der große Platzhirsch im Personalberatungsmarkt. Doch als ich den Berater traf, wollte der mit mir gar nicht über den Geschäftsführerposten reden, sondern mich als Kollegen anwerben. Ich sagte ab, denn Berater zu werden, war so ziemlich das Allerletzte, was ich mir vorstellen konnte.

Gleichzeitig erhielt ich das Angebot, als Vertriebs- und Marketingvorstand bei einem Textilmaschinenhersteller einzusteigen. Ein absoluter Traumjob! Und ich bekam die Position. Doch als ich an

meinem ersten Arbeitstag dort aufschlug, warf mich der das Unternehmen leitende Familienpatriarch umgehend wieder raus. Ich hatte einen Riesen-Fauxpas begangen, als ich bei meinem Ex-Arbeitgeber mit meinen neuen Konditionen angegeben hatte. Bei Familienunternehmen ein absolutes No-Go. Hier gilt nämlich die Regel, dass man über seinen Vertrag keinen Mucks verlautbaren lassen darf.

Warum das überhaupt aufgefliegen ist? Bei meinem alten und meinem neuen Arbeitgeber waren zwei Brüder angestellt. Die hatten sich offensichtlich über mich ausgetauscht und der Eigentümer des Textilmaschinenherstellers hatte so Wind davon bekommen. Durch meine eigene Geschwätzigkeit hatte ich also meinen Traumjob verloren. Das war natürlich das letzte Mal, dass ich etwas ausplauderte, was niemanden etwas anging. Doch wie so manche Niederlage, hatte auch diese ihr Gutes. Sie brachte mich nämlich in die Headhunting-Branche.

Nach meinem Rauswurf bei dem Textilmaschinenhersteller klopfte ich wieder bei Egon Zehnder an, wo das Jobangebot zum Glück immer noch bestand. Dort blieb ich zehn Jahre. Zuerst in Düsseldorf, der damals einzigen deutschen Niederlassung. Dann erhielt ich den Auftrag, ein Büro in Frankfurt zu eröffnen.

Egon Zehnder hatte sein Unternehmen 1964 gegründet. Als ich 1979 dazustieß, waren wir vielleicht hundert Berater an mehreren Standorten. Heute ist Egon Zehnder die drittgrößte Executive-Search-Firma der Welt. Und dabei die größte, die nicht börsennotiert ist, sondern ihren Partnern gehört. 883 Millionen Schweizer Franken betrug der Umsatz 2022. Über 600 Berater sind an 67 Standorten unterwegs.

Wie so viele Headhunter bin ich ein Quereinsteiger. Nach zehn Jahren war für mich dann die Zeit gekommen, mich selbstständig zu machen. Ich war 45 und wollte immer noch Chef werden. Die Aussicht, den Rest meines Lebens bei Egon Zehnder Managing Partner zu sein – das reichte mir nicht. Vermutlich habe ich von meinen El-

tern doch so einige Unternehmerrgene geerbt. Und es war auch ein guter Zeitpunkt, weil der Executive-Search-Markt gerade boomte.

Dabei war in den Konzernen damals noch die sogenannte Deutschland AG am Ruder. Die deutschen Konzerne waren nicht nur über gegenseitige Kapitalbeteiligungen miteinander verwoben. Auch saßen die immer selben Herren in ihren Aufsichtsräten. Einige wenige Personen kontrollierten so also nahezu alle großen deutschen Unternehmen.

Alfred Herrhausen etwa, der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, der quasi auch als Sprecher der Deutschland AG galt, war gleichzeitig Aufsichtsratsvorsitzender bei Daimler-Benz. Dazu hatte er zahlreiche andere Mandate, zum Beispiel als Mitglied des Aufsichtsrats bei der Lufthansa und der Munich Re.

Inzwischen ist eine solche Anhäufung an Mandaten nicht mehr möglich, würde sie doch den heutigen Corporate-Governance-Regeln widersprechen. Doch damals ballte sich die Macht in wenigen Händen. Und zwar besonders bei den Banken.

Dieses Schaltzentrum der deutschen Wirtschaft schob sich aber nicht nur die Mandate gegenseitig zu. Seine Vorstände und Geschäftsführer akquirierte man ebenfalls im eigenen Kreise, gerne auch auf dem Golfplatz. Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah? Die Herren der Deutschland AG stellten einfach die ein, die sie kannten und für fähig hielten. Diese Art, im eigenen Netzwerk nach geeigneten Kandidaten zu suchen, kann man durchaus auch als eine Art Vorläufer des heutigen Headhunting sehen.

Corporate Governance wurde damals selbstredend noch kleingeschrieben. Und von objektiven Suchprozessen oder Benchmarking konnte keine Rede sein. Doch diese Zeiten sind längst passé, zum Glück für uns Headhunter.

Obwohl Egon Zehnder stinksauer war, als ich bei ihm kündigte, blieben wir bis zu seinem Tod im Jahr 2021 gute Freunde. Die gegenseitige Wertschätzung war groß und ich sah ihn als eine Art väterli-

chen Freund. Ja, ich bewunderte ihn geradezu. Ohne die zehn Jahre bei ihm hätte ich meinen Weg als Headhunter nicht gehen können.

Auch deshalb würde ich allen ambitionierten Junior-Headhuntern raten, ihre ersten Erfahrungen bei einer der großen Executive-Search-Firmen zu sammeln. Insbesondere, wenn sie sich langfristig selbstständig machen wollen.

Nicht nur mit meiner Heiner Thorborg GmbH & Co. KG habe ich mich seitdem unternehmerisch betätigt. Mit einem der Start-ups, das ich vor der Dotcom-Blase mit Risikokapital gründete, legte ich sogar eine Fast-Pleite hin. Im Nachhinein bin ich jedoch stolz darauf, dass ich meinen Risikokapitalgebern zwei Jahre später alles zurückzahlen konnte.

## Kapitel 1

# Geschäfte im Verborgenen – Darum geht es in diesem Buch

Ich werde Ihnen in diesem Buch beschreiben, wie es im Headhunting hinter den Kulissen aussieht: vom ersten Anruf des Auftraggebers über Profilerstellung, Research, Longlist, Shortlist, dem ersten Treffen mit dem Kandidaten bis zum Abschluss. Kandidaten erfahren, was man tun kann, um Headhunter auf sich aufmerksam zu machen (*Kapitel 2*).

Meine Auftraggeber – das sind in der Regel die Aufsichtsratsvorsitzenden und CEOs in börsennotierten Gesellschaften und privaten Familienunternehmen – erfahren, welches Briefing ich mir von ihnen wünsche und warum Transparenz so wichtig ist. So muss ich etwa wissen, warum die Person, die vorher auf dem Job war, gegangen ist oder gegangen wurde. Schließlich verbürge ich mich gegenüber den Kandidaten für das anheuernde Unternehmen. Meinen Kandidaten muss ich sagen, welche Chancen und Risiken mit einer Position verbunden sind.

Mir selbst ist es dabei wichtig, nur Aufträge anzunehmen von Leuten, die ich mag. Genauso vermittele ich auch nur Persönlichkeiten, die ich mag, ist es doch ohne gegenseitige Sympathie extrem schwierig, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dieses aber ist die Voraussetzung für gemeinsamen Erfolg.

In *Kapitel 3* geht es um den idealen CEO. Denn er und seine Kollegen im Vorstand sind das Ziel meiner Suche. Er bringt nicht nur einen überzeugenden Lebenslauf, jede Menge Fachkompetenz und ein

solides Netzwerk mit, sondern vor allem die richtige Persönlichkeit. Das bedeutet Empathie, Authentizität, Integrität, Kreativität, Urteilsvermögen, Vorbildcharakter und Teamfähigkeit. Diese sind die entscheidenden Führungsfähigkeiten. Eine gute Führungskraft wirkt zudem eher wie ein Dirigent im Hintergrund, statt sich als Mister Wichtig ständig ins Rampenlicht zu drängeln.

Früher nannte man die Voraussetzung für die Übernahme von Verantwortung ganz einfach »persönlichen Anstand«. Gemeint waren Respekt, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Verhältnismäßigkeit und ein generelles Gespür dafür, was ein Herr oder eine Dame tut und was nicht. Dieser Anstand ist heutzutage ins Hintertreffen geraten, wenn es um das Anforderungsprofil von Top-Entscheidern geht. Dabei wäre Narzissten der Weg in die Top-Etage versperrt, würde man diese Maßstäbe anlegen. Leider sieht die Realität anders aus.

Wichtig ist auch die Passgenauigkeit. Was ich damit meine? Dass jemand genau zu diesem Zementhersteller passt, sich exakt in Pinneberg oder Zürich wohlfühlen wird und mit dem aktuellen CEO oder Aufsichtsratsvorsitzenden klarkommt.

Passgenauigkeit bedeutet aber auch, den Habitus des Top-Managements draufzuhaben. Man muss mit Auftreten, Geschmack, Meinung, Verhalten, Werten, Lebensstil, Umgangsformen und Vorlieben in die oberen Etagen passen. In den letzten Jahren hat man sich hier ordentlich locker gemacht. Niemand muss mehr Golf spielen oder gar Krawatte tragen. Doch nur, weil man heute wie jedermann joggen geht und zum Anzug weiße Sneakers trägt, heißt das nicht, dass alle Regeln hinfällig sind.

In *Kapitel 4* nehme ich einige Karrieren von Spitzenmanagern näher unter die Lupe. Diese Karrieren sind für mich herausragend. Einige dieser Top-Manager sehe ich als meine Entdeckungen und bin stolz darauf, dass ich an ihren Karrieren mitwirken durfte.

Andere habe ich als Auftraggeber kennengelernt. Bei manchen hatte ich das Glück, ihnen an anderen Stellen über den Weg zu lau-

fen oder habe mich sogar ausdrücklich darum bemüht, weil ich sie unbedingt einmal kennenlernen wollte. Sie alle entsprechen meinem Bild eines idealen CEOs.

*Kapitel 5* richtet den Scheinwerfer darauf, wie es in Unternehmen zugeht, in denen nicht der ideale CEO auf der Brücke steht, sondern Narzissten und Nieten. Leider sind ganz oben in unseren Unternehmen nämlich haufenweise Egomane ohne jegliche Empathie angesiedelt. Ja, ich würde sagen, dass fast 80 Prozent der oberen Etagen aus Narzissten bestehen. Viele halten sich für den lieben Gott höchstpersönlich und betrachten Widerspruch als Sakrileg. Solche Leute fahren dann auch gerne mal komplette Konzerne gegen die Wand.

Gefährlich ist das nicht nur für die Unternehmen selbst, die schlecht gemanagt werden, und für die Mitarbeiter, die unter solchen Vorgesetzten leiden. Schlimm ist das auch, weil es unserer Wirtschaft schadet.

Narzissten tendieren dazu, niemanden einzustellen, der ihnen gefährlich werden oder sie auch nur in den Schatten stellen könnte. Also plädieren sie immer für zweitklassiges Personal. So, dass für diese Firmen wenig Hoffnung besteht, dass sich in Zukunft etwas bessert.

Um globales Denken geht es in *Kapitel 6*. An der Spitze von Unternehmen ist Internationalität nämlich eine zwingende Anforderung.

Bei mir selbst begann die Liebe zu anderen Ländern, als ich mit fünfzehn in einer Gastfamilie in Brighton Englisch lernte. Als ich dort aus dem Zug stieg, fiel mir das Englischsprechen noch schwer. Doch dann war im Handumdrehen der Moment da, in dem ich anfang, auf Englisch zu denken.

Zum Glück habe ich damals mit der richtigen Sprache begonnen, der Lingua Franca des Business. Denn schon mit dem Französischlernen lief es dann leider nicht mehr so gut, befindet sich das doch immer noch auf dem Level, dass ich mir zwar fließend einen Kaffee

bestellen kann, falls eine Rückfrage kommt, aber gleich ins Englische wechseln muss.

Immer wieder wundere ich mich über Bewerber, die sich die Mühe machen, in ihrem Lebenslauf etliche Sprachen auf Anfängerniveau aufzulisten. Nicht nur verschwenden sie damit ihre und meine Zeit, sie scheinen auch Probleme beim Erkennen von Prioritäten zu haben.

Es geht ja nicht darum, dass man zu seinen Geschäftspartnern artig »Nihao«, »Ahlan wa sahlan« oder »Obrigado« sagen kann. Vielmehr muss man eine Sprache so mühelos wie seine Muttersprache beherrschen. Lernen tut man das eigentlich nur bei längeren Aufenthalten in den entsprechenden Ländern.

Englisch muss bei allen sitzen. Doch auch bei französischen oder spanischen Unternehmen macht man nur richtig Karriere, wenn man die Sprachen fließend beherrscht. Selbst wenn im Headquarter in Paris Englisch als Umgangssprache gilt, gelangt dort niemand ganz nach oben, der nicht fließend Französisch spricht. Wohlgemerkt liegt auch hier die Betonung wieder auf »fließend«.

Auch um das entsprechende Mindset geht es. Um ein internationales Unternehmen zu leiten, muss man heutzutage Weltbürger sein. Dafür reicht es natürlich nicht, dass man Urlaub auf Bali oder den Malediven macht. Vielmehr geht es um den Austausch mit Leuten aus anderen Kulturen. Man muss verstehen, dass die Welt aus einer anderen Perspektive grundverschieden aussieht. Dass etwas, das für uns ganz selbstverständlich ist, woanders hoch umstritten oder komplett unbekannt ist. Dass es mehr als eine Art zu denken, zu sprechen, zu kochen, zu arbeiten und zu beten gibt.

Dieses globale Denken wird von Unternehmensführern inzwischen als wesentliche Voraussetzung für eine Karriere in der Wirtschaft gesehen. Denn Kosmopoliten lernen nicht nur besser aus Erfahrungen, auch sind sie im Vorteil beim Umgang mit komplexen Problemen. Sie sind wachstumsorientierter und kreativer als Füh-

rungskräfte, die ihre Ausbildung und Karriere wesentlich in einem Land absolviert haben.

Um diese Internationalität drauf zu haben, muss man nicht unbedingt in Harvard studiert haben. Schon ein Migrationshintergrund sorgt bei manchem für eine weltläufige Denke.

In *Kapitel 7* werde ich darüber reden, warum es Frauen in der Chefetage immer noch schwerer als Männer haben. Worin sich Männer und Frauen an der Spitze einer Organisation unterscheiden und warum gemischte Teams erfolgreicher sind als homogene. Diversity jeglicher Art sollte nie nur ein reines dem Zeitgeist geschuldetes Lippenbekenntnis sein, sondern vor allem wegen der besseren Performance praktiziert werden.

2027 feiert das von mir gegründete Karrierenetzwerk für ambitionierte Frauen »Generation CEO« seinen zwanzigsten Geburtstag. Die Gründung war damals dringend notwendig, weil Frauen es nicht gewohnt waren, zu netzwerken.

Frage ich meine Auftraggeber in den 1990er Jahren: »Darf es auch eine Frau sein?«, antwortete mir die gesamte Riege der Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden wie aus der Pistole geschossen: »Aber, Herr Thorborg. Wie kommen Sie denn auf diese Idee? Eine Frau kann das doch gar nicht.«

Schon damals war das eine antiquierte Sichtweise, wehte doch der emanzipatorische Wind of Change seit Jahrzehnten in dieselbe Richtung. Doch die Herren der oberen Etagen kannten damals eben nur drei Kategorien von Frauen: 1. Ehefrauen, 2. Geliebte und 3. Assistentinnen. Alle anderen bewegten sich außerhalb ihres Universums.

In meinen frühen Beraterjahren kreuzte deshalb im Business nur selten eine Frau meinen Weg. Was für ein verschenktes Potenzial! Also nahm ich potenzielle Geldgeber ins Visier für ein groß angelegtes Top-Managerinnen-Netzwerk. Sieben CEOs sagten die notwendige Finanzierung zu. Und seitdem hat sich in Sachen Frauen in

Vorstandspositionen einiges geändert, wenngleich es noch viel Luft nach oben gibt.

Ein Thema, das mir ebenfalls am Herzen liegt, ist die nachrückende Generation, über die ich im *Kapitel 8* rede. Aus Sicht vieler Altgedienter gelten die Jüngeren als eine Spur faul. Auch geben sie viel zu schnell auf, heißt es. Es fehle ihnen an Biss.

Doch genau diese Klagen der Alten über die Jungen existieren seit Jahrtausenden. Ich möchte stattdessen für mehr Toleranz zwischen den Generationen plädieren und auch dafür, die ganze Generationen-Denke nicht zu eng zu sehen. Denn Leistungsträger gibt es in jeder Generation.

Statt also eine ganze Generation zu verteufeln, muss hier ein Dialog stattfinden. Die ältere Generation der CEOs sollte hier offener und flexibler sein. Mit Sprüchen wie »Lehrjahre sind keine Herrenjahre« kommt man heutzutage nicht mehr ins Gespräch. Genauso wenig wie mit der Nachkriegsgeneration, die sich als so viel belastbarer empfand.

Was ich den Jüngeren jedoch auch zurufen will: Es stehen auf der ganzen Welt genug Nachwuchsspitzenkräfte in den Startlöchern, um den hiesigen Unternehmen unter die Arme zu greifen. Niemand wartet darauf, dass junge Europäer, die irgendwie nicht so viel Bock haben, endlich in die Puschen kommen, um sich in die Führungsetagen hochzukämpfen. Insbesondere Asiaten übernehmen die Jobs an der Spitze mit Handkuss.

In *Kapitel 9* begründe ich, warum wir eine Aufwertung der HR-Abteilung brauchen und wie das anzustellen ist. Aus der Erkenntnis, dass Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind, sollte nämlich endlich etwas folgen.

Das kann aber nur gelingen, wenn Human Resources in Zukunft bei strategischen Entscheidungen in der vordersten Reihe sitzt. Dafür braucht es aber einen HR-Chef mit operativer Erfahrung. Denn nur, wer aus dem operativen Geschäft kommt, spielt bei Strategie-

debatten ganz vorne mit. Da den traditionellen Personalern, die über die Personalschiene kommen, genau diese operative Erfahrung fehlt, braucht es neue HR-Chefs.

Diese neuen HR-Chefs mit operativer Erfahrung könnten dann auch CEO werden – ein Karrieresprung, der den traditionellen Personalern verwehrt ist. Dadurch würden sich neue Karrierechancen ergeben für ambitionierte Leute, die Spaß an der HR-Arbeit haben.

Und noch ein weiteres Problem hätte man damit gelöst. Das Recruiting von Führungskräften ist in der klassischen Personalabteilung nämlich falsch angedockt. Und in der Regel hat sich der CEO diese Aufgabe schon selbst unterstellt. Mit einem HR-Chef, der operative Erfahrung mitbringt, könnte man diese Aufgabe aber bei den People-and-Culture-Managern lassen.

In *Kapitel 10* will ich meiner eigenen Branche den Spiegel vorhalten. Sowohl Auftraggeber wie Kandidaten haben manchmal falsche Vorstellungen. Deshalb möchte ich einige Aspekte beleuchten, die gerne unter dem Deckel gehalten werden.

Ich will zeigen, worauf es bei der Auswahl eines Headhunters ankommt und warum Persönlichkeit und Erfahrung wichtiger sind als fünfzig Büros auf dem ganzen Globus. Auch will ich zeigen, warum ich die Spezialisierung auf eine Branche für kontraproduktiv halte, genauso wie für zu viele Klienten gleichzeitig zu arbeiten.

Das Letztere ist bei den großen Headhunting-Firmen der Fall. Wenn ich von allen Stahlunternehmen Aufträge annehme, wo sollen dann die Kandidaten mit Branchenerfahrung herkommen? Willere ich dann bei meinen eigenen Klienten? Egal, wie man das löst, das Suchuniversum schrumpft extrem zusammen, wenn man zu viele Auftraggeber hat.

Gleichzeitig arbeiten die großen Headhunter nicht mehr fokussiert genug. Sie tragen inzwischen einen wahren Bauchladen vor sich her, haben ihr Geschäft auf alles Mögliche ausgeweitet. Zusätzlich zum Executive Search bieten sie Assessments, Leadership Development,