

http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Ein-Doktor-macht-noch-keinen-Chef_684154.html

TITEL

Ein Doktor macht noch keinen Chef



Wie wichtig Titel sind, hängt oft von den Vorurteilen des Vorgesetzten ab.

Bild: Martin Heimann

Der richtige Titel ist für einen Führungsjob die halbe Miete - aber eben nur die halbe. Es gibt ein paar Methoden, mit denen Sie auch titellos die ersten Selektionshürden überspringen: Punkten Sie mit dem, wofür es keine Diplome gibt.

Scheitert eine Führungskraft, sind die Ursachen dafür in den seltensten Fällen bei deren Fachwissen zu finden. Neun von zehn zeigten Schwächen oder Unvermögen bei den Soft Skills: In den Disziplinen Teamfähigkeit, Führungsverantwortung, Vorbildfunktion, Konsequenz oder Konfliktfähigkeit. Oder bei der Bereitschaft zu kooperieren, Verantwortung zu übernehmen, je nach Situation grossmütig zu reagieren oder mit Klarheit und Härte, wenn erforderlich. So die weit verbreitete Expertenmeinung. Dennoch: Geht es um die Neubesetzung der Stelle, selektieren viele von ihnen die Bewerbungsdossiers nach Hard Skills, der Fachkompetenz: Nach Bachelor, Eidg. dipl., Dr., MAS, MBA usw. Und das zwingt wiederum die Angebotsseite, Titel zu sammeln - werden wir jetzt alle zu Titelfetischisten?

Kurt Weissen, Consultant aus Basel, spricht von Zierdiplomen - Titel, die als Statussymbol zu mehr persönlichem Ansehen verhelfen sollen. Die Bedeutung von Titeln werde geprägt von den kulturellen Werten einer Gesellschaft. Im angelsächsischen und französischen Raum spielen sie seit langem keine Rolle mehr; in der Deutschschweiz haben sie stark an Bedeutung verloren. Deutschland hingegen und besonders Österreich hinken dieser Entwicklung noch hinterher.

VORURTEILE BESTIMMEN MIT

Grosse Unterschiede gebe es aber je nach Unternehmen: Ist in einem die Karriere ohne gewisse Titel kaum möglich, seien diese in anderen ein veritables Hindernis. Wie wichtig Titel sind, hänge aber auch von der Erfahrung oder den Vorurteilen des Vorgesetzten ab. Zwei Beispiele: Die promovierte Chefin will promovierte Mitarbeiter, weil das ihre Abteilung aufwertet oder weil sie mit «Normalsterblichen» nicht warm wird. Ganz anders der promovierte Kollege. Er will Untergebene ohne Dokortitel, weil diese seine Position weniger infrage stellen oder weil er Distanz zu seinen Leuten wünscht.

Sind Titel wichtig oder nicht? Dazu gebe es keine generell gültige Antwort, bestätigt Marc Schenk, Headhunter aus Zug. Tendenziell werde der Dokortitel in den meisten Branchen nicht mehr so hoch gewertet; bei Hochschulabsolventen werde weniger darauf geachtet, welche zusätzlichen Diplome sie erworben haben. Anders beim reinen ETH-Ingenieur, der sich für eine Stelle mit allgemeinen Managementaufgaben bewirbt. «Hier wird eher Wert auf ein Wirtschafts-Nachdiplomstudium oder eine vergleichbare Zusatzausbildung gelegt», sagt Schenk. Mehr Umsicht beim Rekrutieren von Kaderleuten fordert Marc P. Neukomm, Zürcher HR-Consultant im Banken- und Finanzbereich. Will heissen: «Wir müssen aufhören damit, uns auf bestimmte Diplome zu fixieren.» Der MBA beispielsweise werde hochstilisiert. Und das veranlasse manchen Kandidaten zum Erwerb des Titels, obwohl er für den angestrebten Job auch ohne qualifiziert wäre: Eine teuer erworbene Eintrittskarte, die manchmal nur dazu diene, sich vorstellen zu dürfen.

Und wer diese Karte nicht vorweisen kann, fällt durchs Raster? Es sei zwar paradox, doch bei 100 oder mehr Bewerbern auf eine begehrte Stelle müsse halt vorsortiert werden - und da liege es nahe, sich an Kriterien wie Ausbildung, Werdegang und Abschlüsse zu halten, sagt Marc Neukomm. Gerade in der aktuellen Marktsituation ist es offensichtlich, dass Leute mit angesehenen Diplomen wieder bevorzugt eingestellt werden, ergänzt Kurt Weissen. Doch es gibt ein paar Tricks, die Selektionsklippe zu umschiffen: Will man sich intern um eine Stelle bewerben und fehlt ein Diplom, solle man sich an die Personalfachleute halten, rät Kurt Weissen. Sie seien eher als der Linienvorgesetzte dafür zu gewinnen, Berufserfahrung gebührend zu gewichten. Stösst man allerdings auf taube Ohren, darf man keine Werbekampagne starten - sie ist aussichtslos, oft gar schädlich.

HANDFESTE ARGUMENTE VORTRAGEN

Werden in einem Inserat Diplome gefordert, die man nicht vorweisen kann, sollte man die entscheidende Person zuerst anrufen. «Aber nicht lange drum rumschwätzen, sondern sofort auf den Punkt kommen», rät Kurt Weissen. Und handfeste Argumente vortragen: Man muss nachvollziehbar begründen, warum man für den Job auch ohne das verlangte Diplom geeignet ist. Durch das Belegen konkreter Erfolge im

Fachbereich beispielsweise oder durch jahrelange Berufserfahrung in ähnlicher Funktion. Relativ niedrig sind die Chancen, wenn sich viele Bewerber gemeldet haben. «Ist der Rücklauf hingegen dürftig, kann es schon mal vorkommen, dass ein Muss-Kriterium in ein ?nice to have? umgewandelt wird», sagt Schenk. Damit ist man trotz fehlendem Titel wieder im Geschäft.

Und werfen Sie in die Waagschale, wofür es keine Titel und Diplome gibt: Ihre Soft Skills. Sie sind in Führungsfunktionen fast immer wichtiger als Fachwissen, darin sind sich die meisten Experten einig. Aber viel schwieriger zu fassen, als in einer Gegenüberstellungs-Matrix Alter, Berufsjahre, Titel oder Diplome abzuhaken.

Genau darin liegt eine weitere Chance des Titellosen. Denn: «Selbstverständlich gibt es Testverfahren, die Aussagen über Verhaltensweisen und Neigungen von Kandidaten zulassen», sagt Kurt Weissen. Aber keine mit 100-prozentiger Treffsicherheit. Passen Bewerbungsschreiben, Referenzauskünfte, Zeugnisse und CV zusammen, haben Sie erreicht, was für Kurt Weissen das Zauberwort schlechthin ist auf dem Weg zur gewünschten Stelle: Authentizität.

NACHGEFRAGT

Armin Haas, HR-Verantwortlicher von KPMG Schweiz, Zürich

«Wir beurteilen das Gesamtbild - also nicht nur Titel»

Welche Titel sind besonders beliebt bei HR-Verantwortlichen?

Armin Haas: Es geht weniger um den Beliebtheitsgrad als um die fachliche Relevanz. Bei KPMG rekrutieren wir grösstenteils Hochschulabsolventen mit einem Master oder Bachelor in Wirtschaftswissenschaften (BWL/VWL), Jus oder Wirtschafts- recht.

Was tun, wenn man geeignet wäre für eine Stelle, aber den gewünschten Titel nicht hat?

Haas: Wir raten, bei der im Inserat aufgeführten Ansprechperson nachzufragen, ob ein Abschluss zwingend ist. Bei der Gelegenheit kann man den eigenen Hintergrund einbringen und schafft es vielleicht, die «Hürde Vorselektion» zu überwinden. Allerdings muss der Bewerber überzeugend darlegen, dass er auch so über das geforderte Wissen verfügt - und den Nachweis erbringen, dass er dieses bereits mit Erfolg umgesetzt hat.

Soft Skills seien ebenso wichtig wie Fachwissen - ist das auch Ihre Meinung?

Haas: Ja, zumindest ebenso wichtig. Wir beurteilen das Gesamtbild - also nicht nur Titel, Diplome und Berufserfahrung des Kandidaten, sondern auch seinen Werdegang im Allgemeinen: Spielt jemand leidenschaftlich Fussball, kann dies ein Hinweis auf teamorientiertes Leistungsdenken sein. Zieht sich ein «roter Faden» durch den Lebenslauf, lässt dies darauf schliessen, dass der Kandidat zielorientiert handelt.

Wie kann ein Bewerber seine Fähigkeiten im Bereich Soft Skills nachweisen?

Haas: Indem er Informationen über sich preisgibt, Situationen schildert, in denen die Persönlichkeit zum Ausdruck kommt. Offen und ehrlich sein, das wirkt überzeugender als Schilderungen aus dem Lehrbuch. Die Persönlichkeit muss authentisch und sichtbar sein, niemand will graue Mäuse einstellen.

Wie gewichten Sie die verschiedenen Elemente eines Bewerbungsdossiers?

Haas: Sehr stark das Bewerbungsgespräch, das Lösen eines Fallbeispiels. Stark den Lebenslauf und Leistungsausweise. Damit sind nicht nur Noten, sondern auch praktische Erfolge und ausserberufliches Engagement gemeint: Vereine, Mitarbeit in sozialen Einrichtungen, Hobbys, Sport. Mittelstark gewichten wir das Motivationsschreiben, Referenzen und den Persönlichkeitstest.

Vera Sohmer

17.02.2010

[Fenster schliessen](#)