

# „Schallende Ohrfeige gehört dazu“

Heiner Thorborg ist einer der angesehensten Personalberater des Landes. Ein Expertengespräch über das Scheitern

EIN HALBES JAHR dauert es oft, bis Heiner Thorborg den richtigen gefunden hat. Für Dax-Kunden und Mittelständler sucht der Frankfurter Personalberater die geeignete Führungskraft. Um die 20mal führt er Konzern und Kandidat pro Jahr erfolgreich zusammen. Das Schöne an dem Geschäft ist: Es ist recht konjunkturreisistent. Mal wird der Visionär, dann wieder der Sanierer gesucht.

**Welt am Sonntag: Herr Thorborg, eine Frage zum Warmwerden: Was war Ihre größte Niederlage?**  
**Heiner Thorborg:** Zu Egon Zehnder zu wechseln.

**Zu dem Personalberater? Hatten Sie dort keine gute Zeit?**

**Thorborg:** Doch, aber eigentlich wollte ich Vorstand werden. Ich wollte nie Berater werden, und schon gar nicht Personalberater. Als ich 1979 aus Südafrika zurückkam, dachte ich, bei einem Familienunternehmen den Job meines Lebens gefunden zu haben. In meiner jugendlichen Naivität hatte ich vorher herumerzählt, daß ich zu einer großen Textilmaschinenfirma im Rheinland wechseln würde. Nur leider sprach sich das bis zum Eigentümer rum. Die mochten diese Indiskretion nicht, und ich bekam den Job nicht mehr.

**Gute Geschichte. Vor allem da Sie doch als so unglaublich verschwiegen gelten.**

**Thorborg:** Das war die Lektion meines Lebens.

**War die Reaktion des Unternehmens nicht etwas übertrieben?**

**Thorborg:** Indiskretion ist bei Familienunternehmen bis heute eine Todsünde, vor allem da ich auch noch mein Gehalt verraten hatte.

**Dann mußten Sie bei Zehnder zu Kreuze kriechen?**

**Thorborg:** So schlimm war es nicht. Aber erst hatte ich denen ab und dann zugesagt. Das fanden die sehr merkwürdig.

**Wann haben Sie es denen erzählt?**

**Thorborg:** Nie.

**Höchste Zeit, daß sie es erfahren. Warum sind Sie dann bei Zehnder zehn Jahre geblieben?**

**Thorborg:** Ich hatte mir gedacht, ich bleibe ein halbes Jahr, schaue mir an, wie das so läuft, und dann würden schon Suchaufträge kommen, die auf mich passen. Es ist anders gekommen. Mir hat das richtig viel Spaß gemacht.

**Passiert es, daß ein von Ihnen vermittelter Manager Sie anruft und sagt: „Das mit der neuen Aufgabe, das war keine so gute Idee.“**

**Thorborg:** Gott sei Dank sehr selten. Das wäre ja furchtbar, wenn das öfter passieren würde.

**Für alle Beteiligten.**

**Thorborg:** Es läuft primär schief, wenn beide Seiten die Situation falsch einschätzen, wenn zu wenig geprüft wird, was die Firma will und was ein Kandidat bringen kann. Manchmal sind Unternehmen bei der Kandidatensuche auch unpräzise oder erzählen nicht die ganze Wahrheit.

**Sind Sie ein Verführer, weil Sie Leute, die vorher eigentlich ganz glücklich in ihrem Job waren, auf dumme Gedanken bringen?**

**Thorborg:** Die größten Erfolgswahrscheinlichkeiten haben Sie, wenn Sie Leute im richtigen Lebensabschnitt treffen. Bei einem 45jährigen haben Sie die besten Chancen, weil der schon einiges erreicht hat, aber noch gern etwas Neues ausprobiert. Insofern bin ich schon ein Verführer, wenn ich dazu beitrage, daß es jemandem noch besser geht. Ich muß aber davon überzeugt sein. Wenn ich mit jemandem spreche und merke, es paßt nicht oder es steckt nur die Verführung des Geldes dahinter, dann bin ich zurückhaltend. Des Geldes wegen würde ich keinem raten zu wechseln.



**Das sagt sich so leicht. Aber sobald die Summe erst einmal bekannt ist, bekommt man schwache Knie.**

**Thorborg:** Geld ist ein Hygienefaktor. Es gilt mehr der umgekehrte Fall: Wenn zu sehr geschachert wird, würde ich sehr mißtrauisch werden. Bei hohen Gehältern kann es nicht mehr um 50 000 Euro mehr oder weniger gehen. Wenn es sich um eine wertigere Position handelt, dann erwartet jeder, daß es auch mehr Geld gibt.

**Ja ja, das erwartet jeder, nur zuweilen sträubt sich der, der über das Budget wacht.**

**Thorborg:** Wenn ich merke, daß auf der anderen Seite die Sparbolzen sitzen, dann gehen bei mir die Alarmleuchten an. Oft sind es Familienunternehmen, die versuchen, billig davonzukommen. Aber das zählt sich nicht aus.

**Was zählt dann?**

**Thorborg:** Das ist einfach. Der Job muß Freude machen. Sonst ist man auch nicht gut darin.

**Man versucht ihn schönzureden.**

**Thorborg:** Das ist der Anfang vom Ende. Es ist ja sowohl bei Unternehmen wie auch Kandidaten so: Man fühlt viel eher, daß hier eine falsche Entscheidung getroffen wurde, als daß man sie revidiert. Die Scheu zu sagen: „Das war nichts“ ist riesig.

**War das denn Ihre Schuld?**

**Thorborg:** Nein, ich stecke in den Menschen ja auch nicht drin, da kann ich noch soviel recherchieren und Referenzen einholen. Menschen verändern sich halt in ihrer neuen Position. Manchmal heben sie ab, und die Umwelt nimmt das nur noch staunend zur Kenntnis. Das muß dann zwangsläufig schiefgehen.

**Wie kann ein Manager denn noch scheitern?**

**Thorborg:** Beste Chancen hat er, wenn er von der Großindustrie in ein Familienunternehmen wechselt. Die schwierigsten Fälle sind die erste Generation, die einen Nachfolger außerhalb der Familie

sucht – das geht fast immer schief – oder wenn Sie ein Familienmitglied im Vorstand haben. Dann wird Ihnen sehr deutlich gezeigt, daß Sie nur ein Angestellter sind. Um das zu ertragen, muß man schon besonders geschmitzt sein. Ich hatte einen Fall, in dem ich für eine schwäbische Familienfirma einen Vorstand zwei Jahre lang suchte. Das war die längste Suche meiner Karriere. Dann habe ich einen Kandidaten gefunden, den Vertragsentwurf bekommen und diesem Menschen gesagt: „Wenn Sie den Vertrag unterschreiben, dann kommen Sie nie zu mir und beschweren sich. Ich würde ihn nicht unterschreiben.“

**Lassen Sie mich raten: Er hat ihn unterschrieben.**

**Thorborg:** Richtig. Er ist sogar ziemlich lange geblieben, erstaunlich lange. Es war der perfekte Kandidat: Können, eingeschränktes Selbstbewußtsein und die Sensibilität, sich auf den Eigentümer einzulassen. Wenn Sie das nicht können oder wollen, gehen Sie nie zu einem Familienunternehmen.

**Wie läßt sich verhindern, daß man sich in seinem potentiellen Arbeitgeber täuscht?**

**Thorborg:** Es passieren viele Fehler, weil der Kandidat sich nicht ausreichend auf den Arbeitgeber vorbereitet. Man muß schon seine eigene Due Diligence machen; auch mit Leuten sprechen, die das Unternehmen von innen kennen. Es passiert immer wieder, daß ein Klient den Kandidaten fragt: „Was wissen Sie denn von uns?“ Und der antwortet: „Nicht so viel“, nach dem Motto „erzähl doch mal, worum geht es hier eigentlich?“

**Passiert so etwas wirklich?**

**Thorborg:** Mehr, als man ahnt. Ich kann mir auch nicht erklären, daß manche Kandidaten einfach so mal hingehen. Das merkt der Klient doch sofort.

**Schaffen eigentlich auch Menschen den Weg an die Spitze, die eine schwierige Kindheit hatten?**

**Thorborg:** Die Herkunft bestimmt zu einem sehr großen Teil die Zukunft. Wenn Sie aus einem gebildeten Umfeld kommen, ist Ihre Chance viel größer, als wenn Sie aus einem Arbeiter-Milieu stammen. Ich habe auch immer wieder festgestellt, daß viele Menschen mit zweitem Bildungsweg einfach anders sind. Sie haben in der Regel härter arbeiten müssen, sind oftmals verbissen ehrgeizig und müssen jedem zeigen, wie gut sie sind. Da fehlt es etwas an Gelassenheit und Souveränität.

**Warum kommen Frauen nicht nach oben?**

**Thorborg:** Was sich ändern muß, ist die Denke. Die ist geprägt von dem Wort „Rabennutter“. „Arbeiten“ und „Mutter sein“ schließt sich quer durch alle Bevölkerungsschichten einfach aus. Ökonomisch ist das natürlich Wahnsinn, daß die Gesellschaft all die weiblichen Talente nicht nutzt. Alle Unternehmen wünschen sich heute das weibliche Element. Und sie meinen es ernst.

**Woher nehmen Sie die Gewißheit, daß die Unternehmen nicht einfach politisch korrekt dastehen wollen. Reden kostet ja nichts.**

**Thorborg:** Die Denke hat sich in den Köpfen der Entscheider maßgeblich geändert. Dabei entspricht sie gar nicht den Gegebenheiten. Die Ist-Situation ist nun einmal

sehr traurig bei einer einzigen Frau in einem Dax-30-Unternehmen.

**Richtig. Und schon vor zehn Jahren haben alle Unternehmer aufmunternd genickt und gesagt, das wird schon mit den Frauen, und haben doch wieder einen Mann eingestellt.**

**Thorborg:** Es ist eine andere Managementgeneration am Schalthebel. Ein Dieter Zetsche kommt mit seinen USA-Erfahrungen nach Stuttgart, schaut sich um und fragt: Oh mein Gott, was ist denn hier los?

**Na gut, das wird er sich auch unabhängig von den Frauen gefragt haben. Hilft demnach die Globalisierung den Frauen?**

**Thorborg:** Ja. Sie verhilft Männern zu einem Aha-Erlebnis, sobald sie merken, daß die Geschäfte im

Ausland häufiger als in der Heimat von Frauen geleitet werden.

**In der „Zeit“ hatte der frühere Chef des Bundesverbandes der Deutschen Industrie Michael Rogowski erzählt, daß es für die Karriere nicht schlecht ist, einmal so richtig eins auf die Nase zu bekommen.**

**Thorborg:** Das sollte nur relativ früh passieren. Wenn bei Menschen, die mit jungen Jahren immer erfolgreich waren und sich dann für unfehlbar halten, mit 40 oder so das Fallbeil kommt, dann bricht für sie die Welt zusammen. Es gibt ja ein paar prominente Manager in Deutschland, die die Kurve nicht mehr bekommen haben. Es ist eine Mischung aus Realitätsverlust, Beratungsresistenz, mit den anderen hadern, ...

**... reden Sie jetzt gerade über Ron Sommer, den früheren Telekom-Chef...**

**Thorborg:** ... wie kommen Sie auf den Gedanken? Also: Eine schallende Ohrfeige in jungen Jahren zu bekommen, gehört dazu und schadet nicht. Es ist wie bei kleinen Kindern: Sie müssen vom Baum fallen, vom Fahrrad stürzen, sich das Knie verletzen, das muß alles einmal passieren. Das Gespräch führte Matthias Wulff

**Fahrzeug: Ferrari 575 Superamerica Baujahr: 2005**

**PS: 540 Höchstgeschwindigkeit 320 km/h Fahrstrecke: Frankfurter Flughafen zum Bischofsweg in Franfurt-Sachsenhausen und zurück Fahrzeit: 40 Minuten**



Personalberater Heiner Thorborg verläßt seine Garage: „Wenn zu sehr geschachert wird, würde ich sehr mißtrauisch werden. Bei hohen Gehältern kann es nicht mehr um 50 000 Euro mehr oder weniger gehen“

ANZEIGE

S&J 001.2033 GB

## Seien Sie am Start, bevor andere starten.



Gebrauchtwagen-Aktionstage vom 01.03. bis 01.04. 2006  
 Mit einer großen Auswahl an hochwertigen Jahreswagen

Attraktiver Aktionszins

12 Monate DaimlerChrysler Bank Autoversicherung kostenlos bei Finanzierung\*

Auf alle Modelle bis zu 12 Monate Mercedes-Benz Europagarantie\*

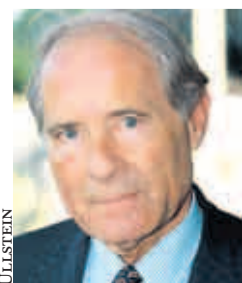
Fahrzeugbewertung direkt vor Ort

Inzahlungnahme

Kommen Sie zum Fahrerwechsel.  
 Bei allen teilnehmenden Mercedes-Benz Partnern.

### Einzelkämpfer unter Headhunter-Konzernen

**BERATER**  
 ■ Heiner Thorborg, 61, arbeitet seit 1989 auf eigene Rechnung. Zuvor war er 10 Jahre lang geschäftsführender Partner bei Egon Zehnder International. In den siebziger Jahren arbeitete er beim Maschinenhersteller Bomag in Südafrika. Er ist verheiratet und hat vier Kinder.



**Marktführer: Die Firma des Gründers Egon Zehnder**

**BRANCHE**  
 ■ Der Markt für Headhunter ist zersplittert. Egon Zehnder ist in Deutschland Marktführer mit 40 Millionen Euro Umsatz, gefolgt von Heidrick & Struggles und Russell Reynolds. Doch immer wieder können Einzelkämpfer wie der Münchner Headhunter Dieter Rickert, Jürgen

Mülder oder Heiner Thorborg auf Grund ihrer jahrelangen Kontakte Vorstands- und Geschäftsführerposten besetzen. Thorborg arbeitet im Moment zusammen mit der Journalistin Barbara Bierach an einem Buch zum Thema Frauen im Topmanagement, das im Herbst erscheint.

\*Gemäß unseren Bedingungen.



Mercedes-Benz