

„Egomane bevölkern die Chefetagen“

Headhunter Heiner Thorborg über gefühlkalte Manager, die Selbstinszenierung der Jugend und warum er niemanden zu Thyssen schickt

Herr Thorborg, sind Sie der letzte Einzelkämpfer unter den Headhuntern?

Was die Seniorität anbetrifft, wahrscheinlich ja. Nächstes Jahr werde ich mein 40-jähriges Berufsjubiläum feiern. Ich glaube aber, dass es in Zukunft wieder mehr Einzelkämpfer geben wird.

Warum? Die großen Personalberater wachsen und wachsen.

Genau das ist deren Problem: Sie haben ihren Fokus verloren. Ich konzentriere mich auf die Besetzung von Vorstands- und Geschäftsführungspositionen, für die Großen ist das ein Geschäft unter vielen im Personalwesen; Management Audits, die Besetzung auf unteren Ebenen. Die Suche nach dem nächsten Vorstandschef spielt für sie nicht die große Rolle, für mich als Einzelkämpfer schon. Ich lebe davon.

Was ist schlecht daran, wenn sich das Geschäft professionalisiert, wenn Datenbanken wichtiger werden als die Kontakte von, Verzeihung, älteren Herren?

Datenbanken werden nicht wichtiger, es ist die Kombination aus professionellen Prozessen und langjähriger Erfahrung, die den nachhaltigen Erfolg in diesem Geschäft ausmacht. Die Großen haben ein gravierendes Problem: Sie haben inzwischen so viele Klienten, dass sie nicht mehr glaubwürdig suchen können. Wenn sie für ein Unternehmen Topmanager suchen, dann scheidet es damit als Jagdgebiet für andere Klienten aus. Wenn man aber nur in drittklassigen Firmen suchen darf, weil man von allen anderen ein Mandat hat – dann hat man als Personalberater ein Problem.

Ein Headhunter kann nicht für alle Dax-Konzerne gleichzeitig arbeiten?

Ja, genau. Völlig unmöglich. Es gilt die „No-Touch“-Regel. Wenn ich von einem Konzern mit einer Suche mandatiert bin, kann ich nicht gleichzeitig dort Manager für andere Klienten rekrutieren. Heute passiert es aber, dass große Headhunter-Firmen bei einem Klienten jemanden rausholen, den sie dort selbst plazierte haben.

Der Gabelstaplerhersteller Kion wird in der Szene als Beispiel genannt: Da wurde erst ein Finanzvorstand vermittelt und Jahre später wieder abgeworben, von ein und demselben Headhunter. Ist das verwerflich?

Sollte es so gewesen sein, dann ist das in höchstem Maße unseriös, das geht gar nicht! Sie können doch einen Personalberater nicht dafür bezahlen, dass er Ihnen einen Vorstand sucht, und danach wieder weglockt. Sonst müsste man das System völlig ändern, die „No-Touch“-Regel abschaffen und offen sagen: Ich liefere, ich hole auch wieder ab.

Über die Jahrzehnte hatten Sie mit Unmengen an Konzernen zu tun, da lässt es sich doch nicht vermeiden, mal dort zu jagen, wo Sie vorher jemanden hingebraht haben?

Da ich Einzelkämpfer bin, brauche ich keine tausend Klienten. Weiß Gott nicht. Es reichen mir wesentlich weniger. Sie dürfen nicht vergessen: Die Vorstandsbesetzung ist honorarpflichtig.

Der Headhunter erhält ein Drittel des Jahresgehaltes des vermittelten Managers, ist die Faustregel. Schaffen Sie es einen 10-Millionen-Vorstand zu plazieren, gehören schon mal drei Millionen Ihnen.

Leider nicht, Bemessungsgrundlage sind Fix-Einkommen plus Jahresbonus, die langfristigen Komponenten werden nicht berücksichtigt.

Hätten Sie einen Kandidaten für Thyssen-Krupp?

Ich würde mich dort nicht engagieren, so lange die Lage zwischen den Eigentümern so undurchsichtig ist. Da spricht man als Headhunter 100 Leute an, in der Hoffnung, dass einer zusagt. Das macht keinen Spaß. Wer will sich ohne Not da hinein begeben? In dieser Gemengelage würde ich niemandem dazu raten.

Wie fanden Sie es, dass Vorstandschef Hiesinger wie Aufsichtsratsvorsitzender Lehner Knall auf Fall ihre Ämter aufgeben haben?

Das ist in der Tat seltsam. Beide, Hiesinger wie Lehner, haben einen hervorragenden Ruf, dass sie gleichzeitig hinterwerfen, habe ich nicht verstanden. Sie müssen sehr frustriert gewesen sein. Eigentlich geht das auch nicht. Es gibt eine Verpflichtung gegenüber Unternehmen und Mitarbeitern. Jetzt ist der Konzern kopflos, das muss man leider so sagen.

Der amtierende CEO Guido Kerkhoff muss mit dem Makel des Interimschefs leben.

Noch so ein Fehler. Das hätte ich anders gemacht.



Personalberater Heiner Thorborg sucht seit 40 Jahren nach Vorständen – und trifft oft nur Mittelmaß

Foto Helmut Frick

Sie hätten ihn fest installiert, auch wenn er als Teil der alten Führung den aufbegehrenden Aktionären nicht vermittelbar ist?

Zumindest nach außen hätte ich ihn zum festen Vorstandschef gemacht, ja. Nach innen ist es eine völlig andere Sache. Mit ihm selbst hätte man ja eine Absprache treffen können, dass er geht, sobald jemand für den Posten gefunden ist. Das wäre allemal klüger gewesen, als ihn von vornherein zu schwächen, indem er als Mann des Übergangs eingeführt wird. Dann hätte man Zeit gewonnen, zunächst einen Vorsitzenden für den Aufsichtsrat zu finden.

Auch ein undankbarer Posten, so lange die Aufsichtsräte völlig konträre Interessen haben.

Richtig, das ist nicht besonders prickelnd. Ich spreche in der Regel Persönlichkeiten an, die erfolgreich unterwegs sind. Die schauen sich so etwas an und sagen: Was soll ich da? Warum soll ich dafür meine bisherige Position aufgeben?

Wo finden Sie Ihre Kandidaten?

Überall auf der Welt, generell nimmt der Anteil an Ausländern an der Spitze zu, die Schweiz ist da vorbildlich, dort sind 60 Prozent der Vorstände Nichtschweizer; Amerikaner, Briten, Franzosen, Deutsche. Aber auch in Deutschland ist Bewegung.

Nur weibliche Konzernchefs finden sich in der Schweiz so selten wie in Deutschland.

Ja, das stimmt. Für die beiden Länder bin ich jedoch ziemlich optimistisch. In den letzten 24 Monaten sind mir einige sehr sichtbare weibliche Vorstandsbesetzungen gelungen, das erzeugt Dynamik. Auch erste Kandidatinnen für einen Vorstandsvorsitz im Dax 30 sind auf gutem Wege.

An wen denken Sie?

Ich nenne keine Namen.

Unterscheiden sich heutige Nachwuchsmanager von der Generation davor? Oder ticken Chefs stets gleich?

Was abgenommen hat in der jungen Generation, ist der unbedingte Wunsch, eine erfolgreiche Karriere zu machen. Diejenigen, die ganz oben sind, dieser kleine Teil will das, die haben den Ehrgeiz. Insgesamt sehe ich aber mehr 20- oder 25-Jährige, die keine Lust haben auf Karriere. Sie sind nicht so hungrig wie heute die Asiaten. Die jüngeren Leute im Westen sind satt – sie haben nur noch nicht kapiert, wer ihre Wettbewerber sind: nicht die ebenso satten Kommilitonen, sondern die hungrigen Asiaten.

Was braucht es an Eigenschaften, um Chef zu werden?

Einsatz, Ehrgeiz, Neugier. Anfangs dürfen junge Leute sich ruhig ausprobieren.

Wie lange?

Bis Mitte 30 würde ich sagen, so lange stören Eskapaden nicht im Lebenslauf, wenn mir die Erklärung dafür gefällt. Das Gefährliche an der jungen Generation heute ist, dass ihre Neugier sich in die falsche Richtung entwickelt, nämlich in den persönlichen Bereich, wenn der Ehrgeiz sich darauf konzentriert, sich in sozialen Medien zu inszenieren. Aber davon kann man nicht leben. Da werden einige noch böse aufwachen.

Und wer nach oben will, was ist Ihr Tipp?

Allein zu wollen, reicht nicht, es gehört schon auch Glück dazu. Außerdem muss man mit Niederlagen umgehen können. Ich werde immer misstrauisch, wenn ich Vorstandskandidaten frage: Was war Ihr größter Misserfolg? Und diese setzen dann ihr Stirnrunzeln auf und antworten: Da fällt mir gerade nichts ein.

Dürfen Jungmanager offensiv sagen, dass sie Vorstand werden wollen, oder outen sie sich damit gleich als widerliche Karrieristen?

Wenn sie es nett sagen, warum nicht? Wenn sie spüren, dass die Vorgesetzten davon genervt sind, würde ich freilich davon abraten. Wenn jemand Karriere machen will, und es dauert so lange, oder es wächst in ihm oder ihr das Gefühl, das wird nichts mehr, dann sollte man sich lieber außerhalb des Unternehmens umschauen. Networking in der Branche

gehört zu einer Karriere. Man muss aufpassen, möglichst positiv natürlich.

Inklusive hübscher Personality-Geschichte in der Boulevardpresse?

Nein, das auf keinen Fall. Ein Leuchtturm in der Managerzunft ist Ulf Schneider, ehemals Chef von Fresenius, jetzt von Nestlé. Von ihm privat weiß man so gut wie nichts, er setzt ganz auf Leistung. Manager müssen sich nicht öffentlich inszenieren. Wer nach oben will, muss sich innerhalb der Firma Sichtbarkeit verschaffen, Teams aufbauen, die gern für ihn arbeiten, das ist das Geheimnis. Angeborene führt am Ende zu nichts.

Der Pool an potentiellen Chefs wird in der nächsten Generation kleiner, sagen Sie.

Ja, das ist definitiv so. Deswegen ist es wichtig, dass man im Ausland schaut, wo Ehrgeiz, wo Hunger ist.

Wie stellen Sie fest, wer hungrig ist und wer nicht?

Nach 40 Jahren geht das bei mir über den Bauch, das spüre ich einfach.

Es gibt unglaublich gute Aufschneider ...

... richtig. Ich gehe aber sehr selten jemandem auf den Leim. Davor schützt die Erfahrung.

Selbst erfahrene Vorstandschefs berichten, wie häufig sie sich in Personalfragen verhalten.

Das ist auch schwierig, schließlich müssen sie in die Zukunft schauen und erkennen, wer wie viel Potential hat. Vielen in den Chefetagen fehlt dafür die Sensibilität, Empathie ist dort nicht unbedingt weit verbreitet.

Ohne Gespür für Menschen und Machtgefüge bringt es doch niemand an die Spitze.

Das sind völlig unterschiedliche Dinge. Wer in einem Großunternehmen aufwächst, lernt natürlich, wie er sich in einem Machtgefüge bewegen muss. Das hat aber nichts mit Menschenkenntnis zu tun. Menschen können Sie nur einschätzen, wenn Sie wirkliches Interesse an diesen Menschen haben.

Daran hapert es bei Spitzenmanagern?

Empathie ist ein Mangel auf der ersten Ebene, dieses Phänomen lässt sich nicht bestreiten. Da erleben Sie durchaus auch unsympathische Personen. Nicht nur, aber auch. Zum Glück arbeite ich nur für Klienten, die ich mag.

Wird der Charakter auf dem Weg nach oben verdorben? Oder ist das im Menschen von Anfang an so angelegt?

Das kann ich nicht wissenschaftlich beurteilen. Aus Beobachtung weiß ich nur, dass es viele gibt, die sich mit Zunahme der Macht nicht zum Besseren verändern, leider. Der Egozentrismus dieser Leute nimmt überhand, sie hören nicht mehr zu, werden beratungsresistent, sie glauben, alles, was sie machen, sei richtig, angefeuert von Jagern in ihrer Umgebung, da wagt niemand zu sagen: Ihr macht Mist. Das Ende von solchen Spitzenmanagern ist programmiert. Irgendwann ist Schluss. Dann stürzen sie ab.

Dies zu vermeiden, dafür gibt es doch Coaches und Berater.

Ganz schwierig. Wenn jemand wirklich abgehoben hat, dann können Sie ihm 100 Sachen raten, das geht nicht mehr an ihn ran.

Dies widerspricht der modernen Chef-Rhetorik: Die sagen, wie viel ihnen an einem ehrlichen Feedback liegt und wie wichtig Widerworte der Mitarbeiter sind. Alles gelogen?

Es mag ein paar Vorstände geben, denen ist das ernst. Dem Großteil nicht.

Also dominieren herzlose Egoisten an den Konzernspitzen?

Es gibt dort zahlreiche Egomane, so würde ich das sagen. Ich glaube, das Geheimnis ist noch immer, was Robert McNamara, der ehemalige amerikanische Verteidigungsminister und Weltbank-Präsident, einst gesagt hat: Erstklassige Leute ziehen erstklassige Leute an und zweitklassige Leute ziehen drittklassige Leute an. Das ist der Schlüssel für den Erfolg von Unternehmen. Jemand, der wirklich top ist, holt sich die Leute. Leider sind Top-Leute überall in der Minderheit, auch in Vorständen.

Es regiert das Mittelmaß?

Als ich vor 40 Jahren angefangen habe, bei Egon Zehnder, da dachte ich: Jetzt lernst du die Crème de la Crème in den Führungsetagen kennen. Meine Enttäuschung war ziemlich groß. Verglichen mit damals hat sich die Qualität über die Jahrzehnte erheblich gesteigert, vor 30, 40 Jahren war das Spitzenpersonal zum Teil erschreckend.

Bezogen auf welche Kriterien?

Bezogen auf dieses unfassbare Gehabe: Die Manager glauben, sie seien Gott und Kaiser, teils ohne jede Selbstreflexion. Das ist anders geworden.

Zählen Konzernchefs für Sie zur Elite im Land?

Es gibt welche, die sind top, es gibt aber auch viele andere. Mit top meine ich nicht nur fachlich exzellent, sondern auch eine gute Persönlichkeit. Empathie ist extrem wichtig, nicht wie ein kalter Fisch von oben nach unten durch zu regieren.

Ist Aufstieg heute noch möglich, oder hat sich die Elite abgekapselt, wie oft behauptet wird?

Das glaube ich nicht. Wir leben in einer offenen Gesellschaft, Aufstieg ist möglich. Auch für Kinder, die keinen deutschen Nachnamen haben. Wenn sie türkische oder griechische Eltern haben, die dieses Land mögen und hier auf Dauer leben wollen, dann sind die Kinder hungrig, sie werden sich nach oben kämpfen aus kleinen Verhältnissen.

Wir werden mehr Konzernchefs mit Migrationshintergrund sehen?

Hoffentlich. Ich würde es jedem von Herzen gönnen. Wenn jemand die Intelligenz und die sozialen Fähigkeiten hat, dann müssen die Türen aufgehen – unabhängig von Hautfarbe, Religion, Herkunft und Geschlecht.

Das Gespräch führte Georg Meck.