



Musterschüler

Versicherer wissen genau, welchen Typus Manager sie brauchen, um Erfolge einzufahren oder Krisen wie aktuell Corona zu überwinden. Hervorragend ausgebildet, exzellent vernetzt, durchsetzungsfähig. Nach diesem Schema verlaufen die meisten Auswahlprozesse. Für aufstrebende Talente ist das eine gute Nachricht, einerseits. Sie können ihre Karrieren von Beginn an selbst aktiv steuern. Auf der anderen Seite ist es vorgezeichnet, wer am Ende in der Konzernspitze ankommt – und wie das Unternehmen geführt wird.

Von Michael Stanczyk

Sie sind kein Diplom-Kaufmann oder Betriebswirt, haben weder eine Promotion noch einen MBA, waren kein Vorstandsassistent, sind jünger als 43 Jahre, verfügen nicht über mindestens 16 Jahre Berufserfahrung, haben nicht in Köln, Münster oder München stu-

diert und sind weiblich, dann sind, und verzeihen Sie mir an dieser Stelle meine Direktheit, Ihre Chancen heute Vorstand zu werden, eher gering.“ Die Auswahl der Top-Manager verläuft nämlich genau nach diesen Kriterien, nach einem bestimmten Muster. Davon ist Christoph Netta überzeugt.



Der Mitbegründer und Gesellschafter der Personalberatung Heads hat in den letzten zehn Jahren in mehr als 100 Fällen Versicherungsgesellschaften bei der Suche und Auswahl von Vorständen begleitet. Sein Fazit: Die Karrierewege an die Unternehmensspitzen sind geprägt von Vielfalt – und dennoch überschneiden sich die Lebensläufe der Kandidaten im Auswahlprozess um den Top-Job immer wieder an den gleichen Punkten. Im Kundenstamm des Headhunters haben mit einer Ausnahme alle Kandidaten studiert – 19 unterschiedliche Richtungen von der Chemie bis zur Medizin, Mathematiker und vor allem Juristen dagegen sind heute die Ausnahme. Das Gros der Vorstände absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium und punktete beim Aufsichtsrat mit Promotion, MBA oder einer zusätzlichen internationalen Ausbildung. In konkreten Zahlen sind laut Heidrick & Struggles 64 Prozent der neu berufenen Chief Executive Officers in Besitz eines höheren akademischen Grades, 27 Prozent verfügen über einen Master of Business Administration (MBA).

Wenn Christoph Netta das „Karriere-machen“ erklärt, weiß er, was zu tun ist. Er selbst ist diesen schwierigen Weg gegangen. Schon in seiner interdisziplinären Doktorarbeit befasste sich der Rechtsanwalt und Soziologie mit dem

komplexen Querschnittsumfeld Headhunting, die im Anstoß gipfelte, dass das Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit gekippt wurde. Netta startete seine Karriere als Vorstandsassistent bei der Allianz und leitete später eine Vertriebseinheit in Bayern. Für die zuvor zitierte und damals weltweit größte Personalberatung Heidrick & Struggles baute der Manager die Versicherungs-Practice zunächst in Deutschland, dann in Europa auf, wo er mehrere Ländergesellschaften führte. 2007 gründete Netta Heads und leitet seitdem den Bereich Financial Services.

EIN BISSCHEN GLÜCK GEHÖRT DAZU

Jeder Schritt muss wohl überlegt sein, einen Karrierepunkt kontinuierlich zum nächsten führen. Karriere bedarf einer strategischen Vorgehensweise und Planung. Das Curriculum Vitae als Kurzfassung des beruflichen Aufstiegs. Welche Voraussetzungen und Erfahrungen muss man selbst mitbringen, um später eine Verantwortung auf Vorstandsebene zu übernehmen? Diese Frage sollte man sich frühzeitig stellen.

„In der Versicherungswirtschaft hatte ich immer wieder Kandidaten, die unterhalb des Vorstandes sehr gut den Marketingbereich verantworteten, die aber nicht den Sprung in den Vorstand schafften, weil sie funktional nicht breit genug

aufgestellt waren“, erklärt der ebenso auf Versicherer spezialisierte Headhunter Christoph Trah. „Hier wird exemplarisch deutlich, dass man früh eine funktionale Breite ins Visier nehmen sollte, um künftig Gesamtverantwortung übernehmen zu können.“ Konsequenz erwarten auch die Kunden aus der Versicherungswirtschaft. Anstatt sich mit Aufgaben zu befassen, die nicht den eigentlichen Stärken entsprechen, sollen Talente ihren wirklichen Talenten folgen, lautet eine Marktformel. Nur so entstehe Leidenschaft im Beruf. Das eigentliche Talent richtig für sich zu identifizieren gehört zu einer der ersten Selbstfindungschallenges – eine wichtige Hausaufgabe für die Spitzenmanager von morgen.

**„Von zwei sehr ähnlich guten
Vorstandsaspiranten kommt in der Regel
derjenige ins Ziel, der bereits ein gewisses
Vertrauensverhältnis zum Vorstand hat
aufbauen können.“**

Christoph Trah

Glück indes sei bei Karrieren selten der Fall. Oft wäre sehr klar, warum Menschen zügig Karriere machen und andere nicht, glaubt Netta. „Es ist der einzelne Mensch, der nach vorne drängt oder sich selbst im Weg steht. Eitelkeiten wie Egoismen verbieten sich ebenso wie das Modell der beleidigten Leberwurst. Und sie stimmen noch heute, die alten Sekundärtugenden.“ Zufällige Begegnungen in frühen Berufsjahren, ein Studium an derselben Universität, ein gemeinsames Hobby und nicht zuletzt Sympathie: Wenn auch selten, glückliche Fügungen gehören zu guten Lebensläufen dazu. „Ich hatte das Glück, in meinem Leben vielen Veränderungen ausgesetzt worden zu sein, an welchen ich persönlich wachsen konnte. Angefangen mit der Umsiedlung meiner Familie von Rumänien in die neue Heimat Deutschland. Mit 12 Jahren musste ich mich plötzlich in einer ganz neuen Umgebung anpassen und mich dort behaupten“, berichtet etwa Allianz-Vorstand Renate Wagner. „Und die Begegnung mit der Allianz war für mich natürlich eindeutig ein Glücksfall.“

An der italienischen Universität Catania simulierten Forscher vor zwei Jahren das berühmte Zur-richtigen-Zeit-richtigen-Ort-sein mithilfe von 1.000 fiktiven am Computer erschaffenen Personen. Eigenschaften wie Intelligenz, Mo-

tivation oder kreatives Denken waren genauso verteilt wie in der realen Welt. Alle Personen starteten in der Simulation im Gegensatz zur Realität mit dem gleichen Grundkapital. Insgesamt 40 Jahreszyklen spielten die Forscher durch, jedes halbe Jahr wurde die Gruppe mit einer Reihe von glücklichen oder unglücklichen Fügungen konfrontiert, bei denen einzelne Personen Geld verlieren oder gewinnen konnten. Das Ergebnis: Obwohl das Talent der Personen normal verteilt war, ergaben sich Unterschiede im Erfolg. Etwa ein Fünftel der Personen verfügte am Ende der Simulation über vier Fünftel des Reichtums der Gruppe. Diese reichsten 20 Prozent waren jedoch nicht deckungsgleich mit den talentiertesten 20 Prozent der Gruppe. „Erfolgreiche Menschen spielen tendenziell den Anteil des glücklichen Zufalls auf ihrem Weg zum Erfolg herunter“, schrieb der US-Ökonom Robert H. Frank in seinem Buch „Ohne Glück kein Erfolg“. Ein Quäntchen Wahrheit dürfte hinter dieser Aussage durchaus stecken.

„SOZIALE GELÄNDEGÄNGIGKEIT“

Bei der Definition der Anforderungen an die Persönlichkeit verwendet Profirecruiter Netta gerne den Begriff der „sozialen Geländegängigkeit“. Charaktereigenschaften wie Empathie, Authentizität, Aufrichtigkeit und Respekt sind unabdingbar für Positionen, in denen manchmal schmerzhaft Entscheidungen wie Stellenabbau oder Umstrukturierungen zu treffen sind. Wichtig sei laut Netta ebenso der unbedingte Wille zum Erfolg, Hartnäckigkeit und eine klare Definition der Ziele. Gerade in der Versicherungswirtschaft werden Anführer gesucht, die Mitarbeitern strategische Handlungsoptionen in Zeiten des Changemanagements aufzeigen, sie „mitnehmen“ und auf eine besonnene Art Eigenverantwortung vermitteln.

Ob Führung vor diesem Hintergrund klassisch oder agil ausgeübt wird, hängt von der jeweiligen Aufgabenstellung ab. So arbeitet die Kommunikationsabteilung oder ein HR-Ressort in anderen Strukturen und Zielvorgaben als das Controlling oder das Schadenmanagement. In der Außenanalyse des unternehmerischen Innenlebens dürfe überall eine gute Portion Selbstvertrauen und -beherrschung dazugehören, sich auf der fachlichen Ebene gegenüber Vorgesetzten durchzusetzen und gleichzeitig konsensorientiert zu agieren. Die Botschaft der Versicherer intern: Über dem Einzelnen steht das Team, die Firma und das Erreichen von gemeinsamen Zielen. „In früheren Zeiten war der Vorstand häufig weiter weg von der Organisation, und es war nicht selten ein ausgeprägtes Statusdenken mit einer auffallenden Distanz zum ‚normalen Mitarbeiter‘ zu beobachten“, sagt Trah. „Heute bleibt die Nähe zu den Führungskräften und Mitarbeitern auch auf der Vorstandsebene erhalten, und dies diszipliniert ein mögliches ‚Vorstandsgehabe‘. Die wirklich

guten Manager zeichnen sich dadurch aus, dass sie oben angekommen genau so authentisch bleiben, wie sie es vorher auch waren.“ Das bestätigt auch Renate Wagner. Ein Unternehmen sei sozusagen ein großes Team – bestehend aus zahlreichen, kleineren Teams. Wenn man in diesem Umfeld nicht Team mitspielt, reiche es auf Dauer nicht nach ganz oben. Die jungen Start-ups sind da ein gutes Beispiel. Um klassische Führungsstrukturen aufzubrechen und alten Rollenbildern des Spitzenmanagers entgegenzuwirken holen sie sogenannte Feelgood-Manager an Bord. Jerome Rienhoff ist einer davon. Der 30-Jährige organisiert beim Start-up Uniq etwa Turniere und After-Work-Events. Das soll den Teamgeist stärken, Mitarbeiter glücklicher und leistungswilliger machen. Indirekt also auch Eigenverantwortung fördern. Jeder kennt es von sich selbst. Wenn man etwas gerne tut, tut man es in der Regel besser. Langfristig rechnet sich das sowohl für das Unternehmen als auch für das Personal.

Indes hätten auch die Pflichtbewussten und Fleißigen nach Meinung von Headhuntern ihre Berechtigung bei der Lenkung eines Unternehmens, doch würden nur die Leidenschaftlichen das entscheidende Quäntchen Kreativität entwickeln, das sie im Zweifel in eine Führungsposition hievt.

SPRUNGBRETT FINANZEN

Die Branche fordert von ihren Schlüsselspielern, schon nach kurzer Einarbeitungszeit frühzeitig Führungsverantwortung zu übernehmen. „Mit Ausnahmen vielleicht im Vertrieb, waren sie bereits in den ersten Jahren in unterschiedlichen Ressorts tätig. Sie verbindet, dass sie keine typischen Kamin-karrieren gemacht haben“, erklärt Netta. „Und sie kamen alle aus dem Kerngeschäft der Versicherung wie aus den Sparten, dem Bereich Finanzen oder dem Vertrieb. Selbst Kandidaten aus IT oder Operations hatten zuvor auch andere Bereiche verantwortet.“

Die Headhunting-Konkurrenten von Heidrick & Struggles kommen branchenübergreifend zu einem ähnlichen Ergebnis. Gerade der Posten des Chief Financial Officers (CFO) sei in vielen Fällen ein Sprungbrett nach ganz oben. Vor allem in Deutschland hatte knapp ein Drittel der Chefs zuvor dieses Amt inne. „Dass bei der CEO-Auswahl in Deutschland Finanzchefs besonders gute Karten besitzen, beobachten wir seit über einer Dekade. In keinem anderen der untersuchten Länder stehen so viele ehemalige CFOs an der Firmenspitze wie in Deutschland. Dies ist auch ein Zeichen für finanzielle Solidität“, glaubt Michael Oberwegner, Deutschlandchef Heidrick & Struggles. Eine weitere Perspektive für den Aufstieg an die Spitze bietet die Rolle des Chief Operating Officers. In den USA, Frankreich und den Niederlanden werden die Vorstandsvorsitzenden bevorzugt aus diesem Kreis rekrutiert. Gute Karten haben zudem Bereichsleiter – unter allen

CEOs, die zuvor nicht auf C-Level tätig waren. Doch was passiert, wenn man nicht in das Idealprofil passt? Zum Beispiel zu jung ist? Heidrick & Struggles empfiehlt den Umweg über das Ausland. In Norwegen, Belgien oder Schweden sei die Quote der jungen CEOs besonders hoch. In Norwegen rückte knapp die Hälfte der Vorstandschefs mit unter 45 Jahren auf den Chefsessel. Beste Chancen, sich lange im Amt zu halten, habe man in Belgien – dort seien die Chefs im Schnitt neun Jahre auf dem Posten, in Frankreich acht.

WER KENNT WEN?

Wer geschickt ist, knüpft früh in seiner beruflichen Laufbahn kluge Netzwerke und gewinnt etwa eine einflussreiche Führungspersönlichkeit als Mentor. Man unterhält sich, bleibt in Kontakt, und irgendwann öffnet sich eine Stelle, die zu besetzen ist. Plötzlich ist man als Kandidat im Spiel. Kaum etwas gilt in einer komplexen Struktur wie dem Versicherungsunternehmen als so wertvoll wie der Rat eines Insiders. „Wirklich nach oben kommt man nur, wenn man am Ende auch Sichtbarkeit bei Vorgesetzten, Vorständen und letztlich auch bei den Aufsichtsräten erlangt, und hierfür müssen sich in den vorgelagerten Verantwortungsstufen entsprechend sichtbare Erfolge einstellen“, glaubt Trah. „Von zwei sehr ähnlich guten Vorstandsaspiranten kommt in der Regel derjenige ins Ziel, der bereits ein gewisses Vertrauensverhältnis zum Vorstand hat aufbauen können. Dies ist ja auch zutiefst menschlich, da neben der Leistung der ‚Faktor Mensch‘ das wesentliche Auswahlkriterium ist.“ Seit Jahren bieten deutsche Konzerne wie die Allianz institutionalisierte Mentorenprogramme, die für mehr Vielfalt und Durchmischung sorgen sollen. Aber auch, um den informellen Faktor Zufall bei Karriereaufstiegen gering zu halten.

Der Heads-Recruiter Netta empfiehlt jungen Talenten vor diesem Hintergrund den Einstieg in der Vorstandsassistenten. Auf diese Weise könne die Firma aus einer Gesamtperspektive wahrgenommen und firmentypische Verhaltensweisen sowie unausgesprochene Gesetzmäßigkeiten ausgelotet werden. Bei internen Kandidaten kennen die Unternehmen um deren Führungskräfte – Stärken und Schwächen inklusive. Man weiß um die Leistungsstärke des konkreten Kandidaten, auch wenn er schon älter ist oder keine ideale Ausbildung mitbringt. Gerade in Krisenzeiten setzen Unternehmen gerne auf Eigengewächse. „Bei der Besetzung von Vorstandspositionen mit externen Kandidaten betreiben die Unternehmen einen enormen Aufwand und starten die Suche mit einem Idealprofil.“

Der jüngste vermittelte Vorstand war übrigens 32 Jahre alt, weiblich und rückte bereits nach acht Berufsjahren in das Leitungsgremium. Manchmal sind Muster auch dazu da, um durchbrochen zu werden.

stanczyk@vww.de