

„Aufsichtsräte und Vorstandskandidaten müssen auf das richtige Pferd setzen“

Das HV Magazin im Gespräch mit Prof. Dr. Marcus Labbé und Dr. Thomas Kienle, Labbé & Cie.

Top Executive Search war lange Zeit eine Domäne global und industrialisiert aufgestellter Player, die weltweit geeignete Kandidaten für (vakante) Vorstands- oder Aufsichtsratspositionen suchen. Tatsächlich aber hat sich ernstzunehmende Konkurrenz etablieren können. Als kleines, aber feines Beratungshaus gelten Labbé & Cie. Zu den Mandanten gehören Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende von Börsenunternehmen ebenso wie Leitungsgremien und Gesellschafterausschüsse von Familienunternehmen.



Prof. Dr. Marcus Labbé
labbe@labbe-cie.de



Dr. Thomas Kienle
kienle@labbe-cie.de

HV Magazin: Professor Labbé, kann man Karriere planen?

Prof. Dr. Marcus Labbé: Erfolg folgt dem eigenen Glücksempfinden, oder um es auf die relevante Kurzformel zu bringen: „Success follows happiness!“ Karriere kann man nur bedingt und insofern planen, als man sich bewusst mit den ureigenen Präferenzen und Vorlieben auseinandersetzen sollte, kurzum mit der Frage: Was treibt mich im tiefsten Inneren an? Dieser Frage gehen wir auf den Grund, wenn es um die Neu- oder Nachfolgebesezung von Schlüsselpositionen geht. Letztlich geht es darum, immer zwei Seiten fest im Blick zu haben, nämlich unsere Mandanten sowie die von uns empfohlenen Kandidaten. Wenn beide miteinander glücklich werden, haben wir unser Ziel erreicht, nachhaltigen Kundennutzen zu stiften.

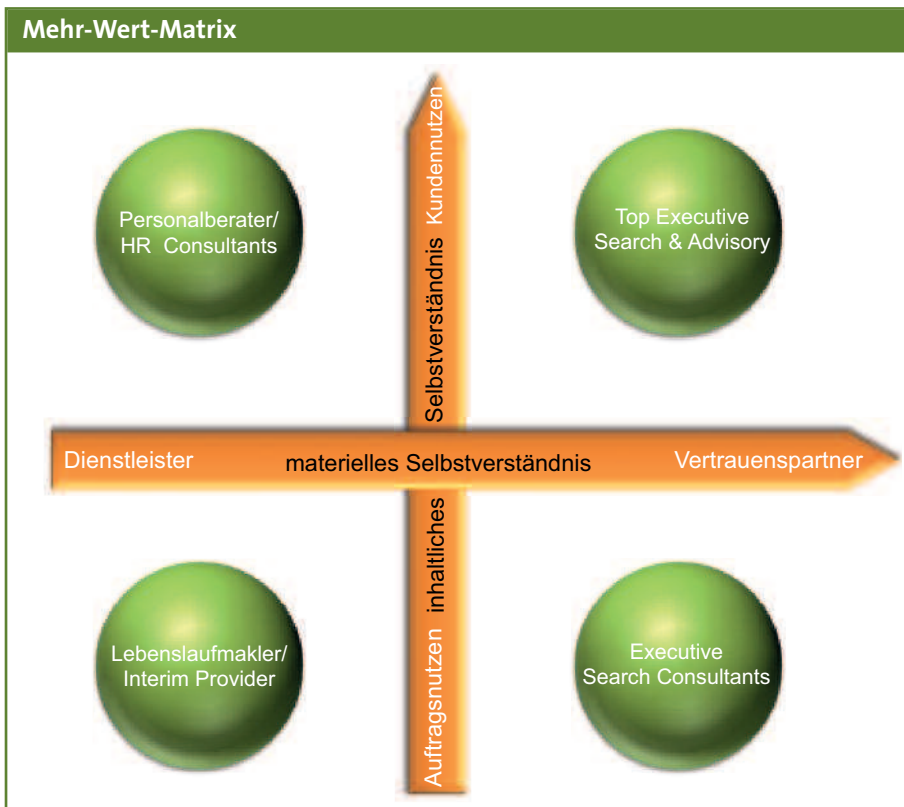
HV Magazin: Herr Dr. Kienle, ist denn eine Karriere an sich ein erstrebenswertes Ziel?

Dr. Thomas Kienle: Wenn ich mit Topführungsnachwuchs spreche, dann hoffe ich, dass ich bei einem Wiedersehen in einigen Jahren nicht nur auf karrierefokussierte Machiavellisten, sondern vor allem auf mit sich und dem Erreichten zufriedene Persönlichkeiten treffe. Nur wer als Persönlichkeit in seiner Mitte ruht, ist souverän und kommt grundsätzlich für uns und unsere Mandanten in Frage. Nur wer fachlich wie charakterlich geeignet ist, wird Karriere aus eigenem Potenzial heraus machen. Das wesentliche Ziel lautet: Mandant und Kandidat müssen zusammenpassen. Wir sind nicht dafür bekannt, Kandidaten aus Datenbanksätzen zu heben, um schnellstmöglich Personen zu präsentieren, die nur möglicherweise geeignet sind. Unser Antrieb ist es, lang-

fristigen Kundennutzen vor kurzfristigen Auftragsnutzen zu stellen. Denn erst dann stellt sich Mehr-Wert ein.

HV Magazin: In welchen Branchen und Unternehmensbereichen sehen Sie für dieses und nächstes Jahr die besten Aussichten für einen Karrieresprung?

Labbé: Generell gilt, dass in den meisten Branchen derzeit etwas vorsichtiger geplant wird als noch vor einem Jahr. Insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau sowie auch in der Automobilzulieferindustrie gibt es Warnindikatoren. Das Wechselkarussell wird sich unseres Erachtens dennoch nicht langsamer drehen. Denn unabhängig von einzelnen Signalen bestehen große Unterschiede in den Erwartungen einzelner Unternehmen und den Chancen, die



Quelle: Labbé & Cie.

diese für motivierte Bewerber bieten. Erfreulicherweise sind unsere in den genannten Branchen tätigen Mandanten nach wie vor stark engagiert. Zudem profitieren wir von Neubesetzungen zahlreicher Schlüsselpositionen in der ICT-Branche.

HV Magazin: In welchen Situationen ist ein Jobwechsel eine gute Strategie, um die eigene Karriere voranzutreiben? Welche positiven Auswirkungen kann ein Jobwechsel auf die Karriere haben?

Kienle: Grundsätzlich gilt, dass immer dann ein Jobwechsel für die weitere persönliche Entwicklung angeraten ist, wenn man feststellt, dass das aktuelle betriebliche Umfeld, also die spezifische Unternehmenskultur, das unterliegende Wertesystem sowie die übernommene Verantwortung nicht den eigenen Werten und Zielen entsprechen. Daneben spielen aber immer auch die klassischen Beweggründe wie verstopfte Karrierepfade, besonders schwierige Branchensituationen wie aktuell beispielsweise in der Solarindustrie, oder auch die Unzufriedenheit in der Zu-

sammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern eine mögliche Rolle.

Labbé: Häufig ist festzustellen, dass Menschen geradezu aufblühen, wenn sie ein Umfeld gefunden haben, das ihren Vorstellungen besser entspricht. Manchmal wirkt es wie ein Druck der Reset-Taste: Unbelastet von Vergangenen, und das schließt auch gemachte eigene Fehler ein, kann man sich neuen Herausforderungen stellen und sich im neuen Unternehmen etablieren. Allerdings entscheidet über den geglückten Jobwechsel stets auch ein hohes Maß an Selbstreflektion, weshalb Hoffnungen und Erwartungen in der Vergangenheit enttäuscht wurden. Handelt es sich bei einem Wechsel lediglich um eine Absatzbewegung, ist die nächste Enttäuschung häufig vorprogrammiert.

HV Magazin: Welche Hauptmotivation sollte hinter einem Jobwechsel stehen? Und wie macht sich eine wechselwillige Führungskraft am besten auf einen Headhunter aufmerksam?

Labbé: Wechselbereiten Kandidaten raten wir immer, intensiv in sich zu gehen

und klar zu definieren, in welchen Umfeldern sie überzeugt sind, ihre Potenziale und Erfahrungen bestmöglich zur Geltung bringen zu können. Gelebte Normen, Werte, Entscheidungsprozesse, Freiräume und, daraus abgeleitet, Verantwortungsinhalte und -umfänge unterscheiden sich teils ebenso deutlich von Unternehmen zu Unternehmen wie Personen, die in den jeweiligen Umfeldern erfolgreich wirken und persönliche Zufriedenheit erwerben. Vom Geld allein ist meines Wissens noch niemand längerfristig glücklich geworden. Stellt man jedoch fest, dass man auch unter Berücksichtigung aller sonstigen Rahmenbedingungen deutlich unterbezahlt ist und dies auch nach Adressierung des Themas im Unternehmen nicht geändert wird, so ist ein Wechsel aus finanziellen Motiven durchaus legitim.

Kienle: Wenn es darum geht, in den Fokus von Headhuntern zu kommen, gibt es meines Erachtens nicht die eine, allgemeingültige Vorgehensweise. Auf der Ebene der absoluten Top-Entscheider wird man in der Regel gefunden. Ein aktives Sich-Anbieten verbietet sich. Für Führungskräfte aus dem Mittelmanagement kann es sinnvoll sein, den Kontakt zu Headhuntern konkret anlassbezogen aufzubauen. Initiativ- oder Blindbewerbungen akzeptieren wir beispielsweise nicht. Blindbewerbern muss auch bewusst sein, dass eine Eintragung in Datenbanken mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu wirklich passenden Perspektiven führt. Auch die sehr genaue Auswahl der Beratungshäuser, denen man seine Unterlagen und damit sich selbst anvertraut, sollte unbedingt geprüft werden. Von reinen Lebenslaufmaklern ist dringend abzuraten, wenn man längerfristig Karriere machen möchte.

HV Magazin: Lieber Professor Labbé, lieber Dr. Kienle, haben Sie vielen Dank für die vermittelten Einblicke!

Das Interview führte Daniela Gebauer.