



Headhunter Dr. Christoph Trah: „Karriere ist nicht nur eine Frage des eigenen Wollens und Könnens, sondern insbesondere auch eine Frage des Zutrauens vonseiten der Vorgesetzten und der obersten Gremien.“

„Wirklich gute Manager bleiben, oben angekommen, genau so authentisch, wie sie es vorher auch waren“

Dr. Christoph Trah, Geschäftsführender Gesellschafter Interconsilium Executive Search, über geschickte Karriereplanung, den Willen zur Macht und richtige Führung

Interview: Michael Stanczyk

VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT: Welche Zutaten braucht es für eine erfolgreiche Karriere in der Versicherungswirtschaft. Wie kommt man nach ganz oben – also in den Vorstand?

DR. CHRISTOPH TRAH: Für eine Vorstandskarriere gibt es keine allgemeingültige Betriebsanleitung, anhand derer man ergebnissicher in die oberste Managementebene kommt. Wenn Sie sich umschauen, so verlaufen Karrieren individuell sehr unterschiedlich, und sie sind eine Kombination aus Können, Wollen und nicht zuletzt auch glücklichen Fügungen. Die Basis von allem ist jedoch die eigene Persönlichkeit und der innere Antrieb, dauerhaft eine große Verantwortung übernehmen zu wollen. Karrierefähigkeit und Karrierewilligkeit müssen zusammenkommen, um den Sprung nach ganz oben zu schaffen und sich dort auch langfristig erfolgreich zu behaupten.

Bleiben wir bei der persönlichen Karrierefähigkeit. Welche besonderen Anforderungen sehen Sie bei dem Top-Management vor dem Hintergrund der gravierenden Veränderungen in der Versicherungswirtschaft?

Die tief greifende Transformation von Geschäftsmodellen durchzieht die gesamte Wirtschaft und ist auch in der Versicherungswirtschaft das aktuell bestimmende Thema. Neben Persönlichkeitsmerkmalen wie Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungssicherheit, einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit gehören Neugierde,

Kreativität, Mut und auch visionäre Gestaltungskraft zu den wesentlichen Eigenschaften, die Sie für eine Vorstandspostion mitbringen müssen. Hierzu gehört auch, dass man sich Lern- und Experimentierfähigkeit erhält, da die Geschwindigkeit von Transformationen dauerhaft recht hoch bleiben wird. Mit einer überzeugenden Vision, einer klaren Haltung und einer transparenten Kommunikation ist es auch in sehr unsicheren Zeiten möglich, ein Unternehmen erfolgreich auf Kurs zu halten. Die bei Versicherern häufig noch anzutreffende sehr fachliche Prägung weicht zunehmend einem breiteren Verständnis von Leadership.

Wie wichtig ist der berühmte Wille zur Macht?

Der Wille, Verantwortung zu übernehmen und der Mut, Entscheidungen zu treffen, sind maßgeblicher als der reine Wille zur Macht. Hier haben sich Führungsstil und das Verständnis von Leadership in den vergangenen Jahren gravierend verändert. Der Vorstand gibt zwar die strategischen und teilweise auch operativen Leitlinien vor, aber er ist in der Umsetzung eher ein Teamplayer, Moderator und Sinngeber mit einer großen Nähe zu seinen Führungskräften und Mitarbeitern. Der Vorstand ist nicht das machtvolle allwissende Gremium mit vielen Mitarbeitern als Erfüllungsgehilfen, sondern das umfassende Wissen und fachliche Know-how steckt in der gesamten Organisation und in der Mitarbeiterschaft. Mit einem hohen Machtanspruch läuft man Gefahr, dass das Know-how in der Organisation zu

wenig diffundiert und die Schlagkraft eines Unternehmens verloren geht.

Wer kommt nach oben? Klappt es immer mit der großen Karriere, wenn man sich nur ausreichend anstrengt und ehrgeizig bleibt?

Fleiß und ein gesundes Maß an Ehrgeiz sind nur notwendige, aber keine hinreichenden Voraussetzungen für den Erfolg. 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. Wenn ich einem CEO die Frage stelle „Wie sind Sie denn in Ihre heutige Verantwortung gekommen?“, dann höre ich als Antwort häufig „Meine Vorgesetzten haben mir immer viel zugetraut, sodass ich mich in unterschiedlichsten Geschäftseinheiten und Fachbereichen bewegen und mein Können unter Beweis stellen konnte“. Karriere ist nicht nur eine Frage des eigenen Wollens und Könnens, sondern insbesondere auch eine Frage des Zutrauens vonseiten der Vorgesetzten und der obersten Gremien. Hierzu gehört dann aber auch der Mut, diese vielfältigen Aufgaben annehmen zu wollen.

Welche Rolle spielt der Faktor Glück?

Wenn man zur richtigen Zeit am richtigen Ort für einen Schritt in den Vorstand ist, so ist das immer auch eine glückliche Fügung. Aber sprichwörtlich ist das Glück ja mit den Tüchtigen, also mit denen, die sich durch fleißiges und erfolgreiches Agieren vielfältige Karriereoptionen schaffen. Dann muss es schon sehr unglücklich laufen, wenn dieser Personenkreis nicht im obersten Management ankommt.

Wissenschaftler gehen davon aus, dass es eine gewisse Korrelation zwischen Aussehen, Körpergröße oder Stimmlage und Karriere gibt. Was halten Sie von solchen Theorien?

Ich persönlich kenne zu viele Top-Manager, die diesem Klischee nicht entsprechen und hochgradig erfolgreich sind, sodass ich im Ergebnis bei der Auswahl von Top-Führungskräften nicht auf die Ergebnisse solcher Theorien zurückgreife. Es ist eher so, dass ich bei Personen, die durch ihr Äußeres und durch die Stimmlage schon einen gewissen Führungsanspruch ausstrahlen, noch genauer schaue, ob es sich hier um einen ‚Blender‘ handelt. Ganz grundsätzlich darf man Korrelationen auch nicht mit Kausalitäten gleichsetzen.

Wäre es aus Ihrer Sicht naiv oder zu hoch gegriffen, sich von Beginn an das Ziel Vorstandsetage vorzunehmen?

Nein, ich bin der Meinung, dass man sich auch schon am Anfang der Karriere hohe Ziele setzen kann, solange dies nicht zu einer möglichen negativen Verbissenheit führt. Aber Karriere bedarf auch einer strategischen Vorgehensweise und Planung, und man muss sich früh genug die Frage stellen, welche Voraussetzungen und Erfahrungen ich mitbringen muss, um später einmal eine Verantwortung auf Vorstandsebene übernehmen zu können. Beispielsweise hatte ich in der Versicherungswirtschaft 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. Hier wird exemplarisch deutlich, dass man schon früh eine funktionale Breite ins Visier nehmen sollten, um später einmal eine Gesamtverantwortung übernehmen zu können, sodass ein entsprechend berufsstrategisches Vorgehen sinnvoll ist.

„Mit einem hohen Machtanspruch läuft man Gefahr, dass das Know-how in der Organisation zu wenig diffundiert und die Schlagkraft eines Unternehmens verloren geht.“

Was würden Sie einem Uni-Absolventen empfehlen, wenn er eine Karriere in der Branche ins Auge fasst?

Als Universitätsabsolvent würde ich mir die Versicherungsunternehmen unter dem Gesichtspunkt der Einstiegsprogramme und Führungskräfteentwicklung genauer anschauen. Gibt es spezielle Trainee- oder Vorstandsassistentenprogramme, die nachweislich bereits eine interessante Karriereperspektive eröffnen? Hier sollte man sich auch nicht scheuen, direkt auf den HR-Bereich zuzugehen, um zumindest einmal in einem persönlichen Telefonat einen ersten Eindruck von dem Unternehmen zu bekommen und mögliche Einstiegspositionen zu hinterfragen. Wenn man seine Bewerbungen ein wenig streut, bekommt man durch das Reaktionsverhalten auch ein Gefühl für die administrativen Abläufe von Unternehmen. Auf den guten ersten Eindruck sowohl persönlich als auch von den Prozessen her kann man sich häufig recht gut verlassen. Eine Besonderheit in der Versicherungswirtschaft ist die hohe Anzahl von Gegenseitigkeitsvereinen, bei denen man auch gute Karrieremöglichkeiten hat, die häufig

aber eher national agieren. Hier sollten die Absolventen die persönliche Relevanz von Internationalität in ihr Entscheidungskalkül einbeziehen. Grundsätzlich sollte man bei der Auswahl des Unternehmens natürlich auch die Solidität und Zukunftsfähigkeit berücksichtigen.

Wie wichtig ist das richtige Netzwerk? Welche Rolle spielt ein Mentor?

Ein gutes Netzwerk und ein Mentor können sehr entscheidend für eine Top-Management-Karriere sein. Dies gilt umso mehr bei großen Versicherungskonzernen, in denen zeitgleich viele sehr gute Absolventen anfangen. Hier sind wir dann auch wieder bei dem bereits beschriebenen Thema der Sichtbarkeit. 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 zutiefst menschlich, da neben der Leistung der ‚Faktor Mensch‘ das wesentliche Auswahlkriterium ist. Einige Versicherungsunternehmen verfügen beispielsweise über ein Vorstandsassistentenprogramm für Hochschulabsolventen und die Beobachtung zeigt, dass viele dieser Assistenten einige Jahre später selber im Vorstand angekommen sind.

Was ist de facto wichtiger, um ganz oben anzukommen: erfolgreich für sich selbst sein oder erfolgreich als Teamplayer für das Unternehmen sein?

Das eine folgt aus dem anderen: Sie können für sich selbst nur erfolgreich sein, wenn Sie als Teamplayer für das Unternehmen erfolgreich sind. Sie können im Vorstand operativ nichts alleine bewerkstelligen, sondern Sie sind darauf angewiesen, dass Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter die Strategien, Innovationen, Projekte etc. umsetzen, und der Transmissionsmechanismus hierfür ist eine an dem Team ausgerichtete Führung. In der Versicherungswirtschaft haben Sie in der Regel sehr qualifizierte Mitarbeiter mit einem hohen eigenen Gestaltungsanspruch, und als Vorstand sind Sie in der Rolle des obersten Moderators, der mit Klarheit, Empathie und Kommunikation die oberste Führungsrolle ausfüllt.

Verändern sich Menschen langfristig durch eine Führungsaufgabe? Wie?

Hier hat es aus meiner Sicht einen Wandel gegeben. 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. 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. Natürlich hat die hohe Verantwortung für ein Unternehmen einen Einfluss auf die Risikoneigung eines Einzelnen, Führungskräfte richten mehr den Blick auf das Strategische und werden auch Kraft ihrer Erfahrung ‚abgewogener‘, aber dies ist auch Ausdruck einer ganz natürlichen Persönlichkeitsentwicklung. Es kommt immer wieder einmal vor, dass bei Vorständen auch Überheblichkeit oder Arroganz zum Vorschein kommen. Aber diese Charakterausprägungen waren in der Regel auch schon vorher in den Persönlichkeiten angelegt, und sie führen heutzutage dazu, dass sich dieser Personenkreis nicht mehr lange in den Top-Gremien halten kann.

... und kann eine Führungskraft die Mitarbeiter verändern – und vor allem verbessern?

Mitarbeiter zu verändern und zu verbessern halte ich persönlich für eine der wesentlichen Aufgaben einer Top-Führungskraft. Führung heißt, Menschen hinter sich zu bringen und gemeinsam ambitionierte Ziele zu erreichen. Je besser ihre Mitarbeiter werden, desto erfolgreicher sind am Ende auch die Vorstände mit ihren Verantwortungsbereichen. Hinzu kommt, dass die guten Mitarbeiter auch einen Anspruch auf stetige Qualifizierung haben, und wenn diese nicht ermöglicht wird, kann der Vorstand die Talente nicht halten. Damit ist die stetige Verbesserung der Führungskräfte in mehrfacher Hinsicht ein absolutes Muss für einen guten Vorstand.

Braucht es auf Vorstandsebene der Versicherer mehr Diversity, verschiedene Typen in der Führung?

Diversity ist aus meiner Sicht ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmen, und damit meine ich nicht nur Männer und Frauen, sondern auch verschiedene Typen in puncto Persönlichkeit wie auch Erfahrung. Die Versicherungswirtschaft befindet sich in einem massiven Wandel, die Zweiteilung von Innen- und Außendienst wird im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung in ein komplexes Gesamtsystem umgewandelt, das neben der häufig anzutreffenden Strukturiertheit auch Kreativität, Technologieverständnis und Entrepreneurship erfordert, und hierzu braucht man in den Vorstandsetagen auch ein breiteres Spektrum an Persönlichkeiten. Besonders auffällig ist, dass es in Versicherungsunternehmen nur wenig Manager/-innen gibt, die aus anderen Industrien kommen. Warum greift man in der Versicherungswirtschaft nicht stärker auch auf Führungskräfte aus schon stärker digitalisierten Branchen und Geschäftsmodellen zurück? Besonders in den heutigen Zeiten, in denen Wertschöpfungsketten zunehmend aufgebrochen werden, würde ich mir bei der Besetzung von Vorstandspositionen mehr branchenübergreifende Durchlässigkeit wünschen.

stanczyk@vww.de