

„DIE KUNST, EIN HEADHUNTER ZU SEIN, IST VERLOREN GEGANGEN!“

Dr. Björn Johansson ist spezialisiert auf Non-Executive und Executive Board Members, CEOs sowie CFOs – und dies weltweit. Für ihn zählt bei einem Leader hauptsächlich eines: Passion. Und zwar ohne Wenn und Aber.

Ladies Drive: Wie lange dauert es eigentlich, bis man selbst herausfindet, ob man ein guter headhunter ist?

Dr. Björn Johansson: Zehn Jahre.

Wieso zehn ?

Weil man erst nach zehn Jahren eine Gruppe von 30 bis 40 Leadern platziert hat – und entsprechend über weitere drei bis fünf Jahre beobachten kann, ob diese Person, die man platziert hat, die Erwartungen auch erfüllen kann.



Sehen das nicht alle headhunter so ...? Das müsste doch in deren Interesse sein, nachhaltig erfolgreiche Placements lanciert zu haben ...

Die Leidenschaft und die Kunst, ein Headhunter zu sein, ist verloren gegangen. Es geht den meisten heute primär um Umsatz, um Wachstum, zum Teil agiert man auch mit äusserst unethischen Werten. Unser Business entwickelt sich in die falsche Richtung. Die grossen Headhunter-Firmen bewegen sich in allen möglichen Bereichen wie Assessment oder etwa Interim Management, um das Geschäftsrisiko zu streuen, was ich, unternehmerisch gesehen, nachvollziehen kann. Ich bin derweil ausschliesslich im Bereich „Executive Search“ tätig und zwar seit mittlerweile 33 Jahren.

Sie haben Werte angesprochen. Welche Werte sind Ihre?

Leidenschaft und Berufung. Für mich ist Executive Search eine Berufung. Vor 33 Jahren hatte ich das Glück, dass ich den Einstieg in diese Branche wagen durfte.

Erzählen Sie uns von Ihren Anfängen?

1979 wurde ich zu einem Job-Interview eingeladen. Ich erinnere mich gut, wie mir damals ein netter Herr gegenüber sass, Pfeife rauchte und mir einen Job als Marketing Manager für eine amerikanische multinationale Konsumgüterfirma in der Tabakindustrie in Genf offerieren wollte. Ich entgegnete ihm, dass ich weder rauche noch aus Zürich wegziehen wolle, weshalb unser Gespräch nach nur zehn Minuten ein jähes Ende nahm. Doch er fragte mich, ob ich mir denn vorstellen könnte, für ihn tätig zu sein. Ich hatte zu diesem Zeitpunkt absolut keine Vorstellung davon, was da auf mich zukommen könnte – aber ich sagte „tell me more“. Und vier Stunden später verliess ich sein Büro wie verzaubert, inspiriert und wohl wissend: Das ist genau das, was ich tun möchte.

Das war bei Spencer Stuart?

Ja. Und ich muss sagen, dass für mich Spencer Stuart damals die absolut beste Firma war. Denn dieses Unternehmen vertrat wahre Werte wie Qualität, Gründlichkeit, Ethik, die Qualität der Berichte und der Prozesse, die Leidenschaft, die Vertraulichkeit, die Diskretion – das hat mich geprägt. Man hatte kein Internet, kein Fax, kein Handy. Sie müssen sich die Arbeit eines Headhunters zu dieser Zeit vorstellen!

Hatten Sie damals so was wie geheime Akten?

Es war damals wirklich Nostalgie. Aber es hat funktioniert. Es hatte Mystik! Und ja, es war eine Art Geheimdienstarbeit.

Hatte man damals vor allem langfristige Placements im Kopf – im Vergleich zu heute?

Ja, so war es. Das war eigentlich das Ziel. Bis in die 1980er- und 90er-Jahre waren auch die Saläre, um die es ging, absolut bescheiden. Es war alles etwas normaler. Zudem war die Loyalität der Kunden wie auch der Kandidaten um ein Vielfaches höher als heutzutage.

Sie haben vorher auch Berufung und Passion genannt, sind das auch die Werte, die Sie in den Leadern suchen, die Sie platzieren wollen?

Die Kandidaten müssen definitiv Leidenschaft haben. Und Energie. Wenn er oder sie das nicht hat, wenn man nicht hungrig ist, dann fehlt etwas Wichtiges. Und wir haben mehr zu tun als je zuvor – denn im Schnitt wird ein CEO alle vier Jahre ausgewechselt.

Das ist ja eigentlich schrecklich!

Ja, es ist definitiv nicht gut. Es bringt nur den Headhuntern mehr Umsatz ...

Aber können Sie Ihre Kunden nicht überzeugen, dass sie ihre Führungskräfte längerfristig einsetzen?

Sehen Sie – meine Macht ist limitiert – ich bin nur ein Element in diesem ganzen Prozess. Die Medien sind ebenfalls ein grosser Beeinflusser, die Investoren, die Analysten, die Politiker. Firmen werden häufiger verkauft oder übernommen als früher. Diese ganze Dynamik ist meines Erachtens „out of control“. Was sich auch verändert hat: Von den 30 grössten Firmen in der Schweiz sind heute 80% der CEOs, 74 % von den CFOs und 56 % der Verwaltungsratspräsidenten Ausländer.

Ist das denn aus Ihrer Sicht eine gute Entwicklung?

Vor 15 Jahren gab es nur bei Firmen wie Nestlé ein internationales Führungsteam. Heute finden wir auf allen Stufen und in allen Branchen eine Globalisierung der Management-Teams. Ein Phänomen, das unglaublich Einfluss auf die Schweiz, aber selbstverständlich auch auf die ganze Welt hat. Abgesehen davon ist die Schweiz Weltmeister in der Internationalisierung des Top- Managements. Und etwas anderes, was Sie beschäftigen und interessieren dürfte, ist das Thema Frauen im Management. Der Druck, Frauen ins Management zu bringen, ist absolut da. Aber es geht nur peu à peu. Mein Einfluss ist limitiert, obwohl ich seit Jahren Frauen platziere.

Ist dieser Prozess, diese Dynamik und Globalisierung, eine gute oder schlechte Entwicklung auch für die Frauen?

Wie man so schön in Harvard sagt: it depends. Und das ist auch hier die Antwort. Ich glaube, die Dynamik in der Wirtschaft ist gut. Geschwindigkeit und Globalisierung sind derweil alles Faktoren, die man nicht ändern kann. In diesem Sinne ist die Dynamik und Globalisierung der Management-Teams ein Prozess, von dem man nicht sagen kann, ob gut oder schlecht, denn man hat ja keine Wahl!

Müssen wir also mit diesem Kontrollverlust leben oder haben wir eine Chance, die Dynamik in den Griff zu kriegen seitens der Unternehmen?

Nein, das glaube ich nicht, dass dies möglich sein wird, auch wenn Politiker derzeit überall versuchen, wieder vermehrt und verstärkt Kontrolle auszuüben. Aber das sind Bürokraten, die da sitzen ...

Fehlt denen Passion?

Ja, klar fehlt Passion! Aber Politiker haben eine andere Agenda. Nehmen wir die Minder-Initiative: Die ist eigentlich keine Revolution, sondern ein Skandal – ich fand es unglaublich, dass es ihm gelang, 68 % der Bevölkerung für sich zu gewinnen.

Haben Sie sich wirklich gewundert?

Nun – die Minder-Initiative beeinflusst ja nicht die Höhe des Salärs. Und das war der Ursprung seiner Initiative, als er vor sieben Jahren begann. Irgendwie scheinen das alle verschlafen zu haben, auch die Medien! Die grossen Saläre – das betrifft in Tat und Wahrheit nur wenige Branchen: Banken, Versicherungen und Pharma. Dies bedeutet gleichzeitig, dass wir nicht von Hunderten von geldgierigen Managern sprechen, sondern von 15 bis 20 Personen, die das tatsächlich betrifft.

Sie sind einer von den weltweit einflussreichsten headhuntern laut Business Week. Wie fühlt man sich mit so einem Titel?

Eigentlich ist es eine grosse Ehre. Weil ich der Einzige aus der Schweiz und einer von acht Europäern bin, die es in dieses Rating geschafft haben.

Wie äussert sich dieser Einfluss?

Ich glaube, in verschiedene Richtungen. Erstens kommen jeden Tag unglaublich viele Jobanfragen aus der ganzen Welt zu uns. Klar haben Headhunter viel Einfluss, wenn eine Führungskraft einen neuen Job sucht. Die Macht hat aber auch mit dem mir entgegengebrachten Vertrauen zu tun. Dies muss man sich allerdings erst erarbeiten und natürlich muss man sich über viele, viele Jahre immer wieder beweisen.

Wie und wo finden Sie tolle Leute?

Also wie und wo gehören zusammen. Ich muss Ihnen sagen: Eigentlich gibt es wenig echte Leader in der Welt. Auch in Politik und Wirtschaft.

Was ist denn ein echter Leader für Sie?

Gerade ist Margaret Thatcher gestorben – ich habe sie erlebt. Margaret Thatcher hat wirklich Leadership bewiesen. Auch in der Wirtschaft haben wir Leader, die unglaublich viel Respekt genossen haben und bewundert wurden. Nur leider folgte häufig der grosse Absturz, und das ist das, was mich beschäftigt. Jack Welch ist so ein Beispiel. Man hat ihn bewundert – und am Schluss hat man herausgefunden, wie er seine Frau betrogen hat, welche Abfindungen er erhielt. oder Tiger Woods. Er war sicher der beste Golfer der Welt. Alle haben ihn bewundert. Und dann der Betrug an seiner Frau. Was ich damit sagen will: Bei einem Leader gehört alles zusammen.

Was gehört dazu?

Da gehören ethische Werte oder der Respekt vor deiner Frau, deinem Mann ebenso dazu. Genauso wie die Bewunderung deiner Fans dazugehört. In der heutigen Zeit muss man seinen Fans, den Medien, seiner Familie – und den Stakeholdern gerecht werden. Es reicht nicht, einfach nur intelligent zu sein, ein guter Manager zu sein. Und ja, wo findet man Leader? Man muss immer und überall auf der Suche nach ihnen sein als Headhunter! Man muss eine Nase haben. Vor allen Dingen jedoch muss man seinen Klienten gut kennen. Das heisst, ich brauche Antworten auf diese Fragen: Was ist das für eine Firma, welche Eigentümer stehen dahinter, wie ist die Kultur des Unternehmens, was sind die gegenseitigen Erwartungen? – Ein Headhunter bringt einen Menschen, eine Firma und eine Kultur zusammen.

Wenn Sie über jemanden etwas lesen, schnappen Sie sich dann den zeitungsartikel und beobachten diese Person?

Sicher mache ich das! Ich lese unglaublich viel. Ich reisse interessante Artikel raus – und archiviere sie. Ich habe auch schon Berichte aus Ihrem Magazin kopiert. Wir haben eigene Files für Frauen, für Verwaltungsräte, über Leaders, Young Potentials. Ich habe im Übrigen gerade im Frühling wieder mehrere Frauen als Verwaltungsrätinnen platziert. Was in Bezug auf Ihre Frage wichtig ist: Gute Leute gibt es nicht auf Knopfdruck. Sondern man muss sie über eine längere Zeit beobachten. Das ist ein Prozess. Das bedeutet viel Verantwortung – und viel Arbeit.

Aber Sie übernehmen keine Verantwortung für ein missratenes Placement, richtig?

Ich entscheide ja nicht, wer den Job bekommt. Allerdings ist es schon so, dass es vielen Headhuntern nur um Folgendes geht: „I have to place that guy and I give a shit what happens afterwards.“ So ist es leider in sehr vielen Fällen. Dabei haben wir als Headhunter so viel Verantwortung – es geht um Arbeitsplätze, um Familien, um die Zukunft einer Firma. Und das macht mir grosse Sorgen. Denn, genau betrachtet sind wir Künstler – wir machen massgeschneiderte Anzüge. Und es sind ganz wenige, die das noch beherrschen.

Sie haben vorher von echten Leadern geredet, von der Iron Lady ... welcher Typ Frau hat heute Erfolg? Was macht sie aus?

oh, das ist ein wahrlich schwieriges Thema! Es gibt leider nicht so viele Frauen, die wirklich Erfolgsgeschichte geschrieben haben – im Vergleich zur Anzahl Männer, wohl verstanden. Überlegen Sie mal: Wir hatten gerade vor ein paar Wochen den Fall einer Frau, die sich als CEO einer grossen Firma der Schweiz zurückgezogen hat. Aber es ist keine Erfolgsstory, wenn just an dem Tag, wo ihr Rücktritt kommuniziert wurde, der Aktienkurs um 15 % steigt. Was ich damit sagen möchte: Es gibt ganz wenige Spitzenfrauen in der Schweiz. Darüber hinaus finde ich es wirklich bedauerlich und traurig, wenn viele von diesen abtretenden Frauen sich ohne Applaus zurückziehen.

Woran liegt das?

Es liegt häufig in einer gewissen Unehrllichkeit der Männer im Verwaltungsrat. Dass man nicht rechtzeitig sagt: Es wäre besser, wenn du dich jetzt zurückziehst. Da sind eigentlich meistens Männer schuld. Und dann kommt es unweigerlich zum häufig medial ausgeschlachteten Absturz. Zu diesem unehrenhaften Abgang. Aber ich kenne ganz tolle Frauen, die im Verwaltungsrat sitzen. Und zwar in multinationalen Firmen, aber auch bei KMUs.

Es gibt ja jetzt diese neue Generation von Frauen, die wilder, lauter, Quereinsteiger sind. hat man Angst vor ihnen?

Nein, Angst nicht. Ich glaube, man hat eher Freude daran. Ecken und Kanten sind absolut gut! Man darf frech, aufstrebend, modern, kreativ und provokativ sein. Das ist auch bei Männern etwas, was ich gut finde. Und wenn ich den Frauen einen Tipp geben könnte, wäre das: Werden Sie Unternehmerin! Gründen Sie eine Firma, bauen Sie sie auf, verkaufen Sie sie wieder. Meine Tochter hat auch vor viereinhalb Jahren eine Firma gegründet, übrigens auch im Headhunting. Aber um noch einmal auf Ihre Frage zurückzukommen: Ich glaube nicht, das man Angst hat vor Frauen. Ein Thema, das mir indes Sorgen macht, ist die häufig fehlende Solidarität unter Frauen. Man sagt zwar öffentlich, dass man andere Frauen unterstützt – lebt dies aber nicht. „You preach water but you drink gin.“ Beides sieht aus wie Wasser (lacht). Frauennetzwerke sind im Übrigen ja ganz gut – aber viel öfter müsste man sich in männlich dominierte Netzwerke einschleichen. Aber bei der ganzen Diskussion um Quoten und Frauen im Top-Management sehe ich ein grosses Problem ...

... dass wir Frauen sind?

Nein! Es gibt ein Hauptproblem: Nur Frauen können Kinder gebären. Und es ist einfach ein Ding der Unmöglichkeit, plötzlich von einem 150-prozentigen Engagement auf 60 % zu reduzieren. Es gibt Berufe, wo man das durchaus machen kann. Aber ganz oben, als CEO oder CFO einer multinationalen Firma, gibt es Leadership in Teilzeit nicht – dazu braucht man einen Mann, der dies alles gewillt ist mitzutragen. Und das ist häufig das Problem.

Dann erobern Frauen also das unternehmertum, und die Corporate World überlassen wir den Männern ...?

Nein, nein – das wäre zu einfach! Aber ich kenne viele Frauen, die bewusst auf Kinder verzichten zugunsten der Karriere. Man muss in der ganzen öffentlichen Diskussion einfach auf den Umstand achten, dass sehr viele von diesen höchst talentierten Frauen aussteigen, weil sie sich eben weder auf Machtspiele einlassen noch auf Kinder verzichten wollen.

Schlagen Sie aus diesem Grund auch weniger häufig Frauen vor?

Nein. In den USA ist es ohnehin nicht erlaubt, einen Fokus auf das Geschlecht zu legen. Aber man darf eines nicht vergessen: Es sind viel Zufall und Glück dabei. Right time right place. Es ist dasselbe wie im Privatleben, wenn man seinen Traummann oder seine Traumfrau trifft. Das ist auch in der Karriere so. Dennoch möchte ich talentierten Frauen mit auf den Weg geben: the harder you work, the luckier you get.

Und Sie ... lieben Sie Ihren Job?

Ich finde, ich habe den besten Job der Welt – ich habe mit so vielen Gewinnern zu tun, und das weltweit – das ist doch ein absolutes Privileg. Ich bin jetzt 33 Jahre in der Branche und möchte behaupten, dass ich noch nie so gut war wie jetzt in diesem Augenblick. In meinem Beruf erreicht man nie ein Peak, vielmehr ist es ein Beruf, in welchem man ständigen Veränderungsprozessen unterliegt und daher stets dazulernen muss. Das ist fantastisch. Und das ist eben meine Leidenschaft.

Dann sind Sie nur zu beneiden ...

Sehen Sie, ich rekrutiere viele Leute, die sehr viel Geld verdienen. Glauben Sie mir. Ich wohne derweil relativ einfach und bin ein bescheidener Mensch. Ich kann auch Bratwurst oder Big Mac essen und muss nicht ständig First Class fliegen. Ich will damit sagen, dass ich nicht neidisch bin auf all diese Leute, die viele Millionen Dollar pro Jahr verdienen. Weil ich nicht über Geld meine Motivation finde. Ich habe nur zwei Ziele: to be the best, und: to have fun. Ich habe in über 30 Ländern CEOs platziert, das ist das, was mich antreibt. Macht und Geld sind für mich keine Motivation.

www.johansson.ch

Von Sandra-Stella Triebel, Mitarbeit: Linda Roniger - 03.06.2013