

"In Sekunden kann das Internet eine Karriere kaputt machen"

Für Björn Johansson, einen der am besten vernetzten Headhunter der Schweiz, verschärft sich mit der Dauererreichbarkeit der Druck auf Spitzenkräfte. Vielen Frauen fehle es am absoluten Willen, Karriere zu machen.



Der Headhunter Björn Johansson in seinem Büro am Zürcher Utoquai, einer der teuersten Adressen der Limmatstadt. Bild: Sebastian Magnani

Herr Johansson, warum hat es in Schweizer Unternehmen immer noch wenige Frauen im obersten Kader?

Björn Johansson: Das ist kein Schweizer Phänomen, sondern ein weltweites. Ich habe beobachtet, dass viele Frauen gar nicht Karriere im Topkader machen wollen. Ich weiss, das tönt jetzt brutal: Frauen, die hoch hinaus wollen, sagen irgendwann einmal, sie möchten sich nun auf den Partner konzentrieren oder Kinder bekommen. Sie suchen danach einen Job, bei dem sie Karriere und Familie kombinieren können. Die Folge ist ein Karriereknick: Viele Frauen arbeiten dann noch 60 bis 80 Prozent.

Und das reicht nicht?

Nein. Um ganz oben anzukommen, muss man 100 Prozent oder sogar 200 Prozent arbeiten. Es ist wie ein Marathon: Man muss bereit sein, den ganzen Marathon zu laufen, um zuoberst bei einer UBS oder einer Novartis anzukommen. Die Frauen haben die Fähigkeiten, ganz oben zu arbeiten. Sie müssen aber durchhalten.

In Skandinavien können Frauen einfacher Karriere machen als in der Schweiz.

Das meinen viele, es stimmt aber nicht. In den 40 grössten Firmen in Norwegen gibt es keine Frau in einer CEO-Position. Von den 500 grössten Unternehmen in den USA haben nur rund fünf Prozent eine Frau als oberste Chefin. Man sieht also: Auch im liberalen Amerika hat es nicht so viele Frauen im Topkader. Trotzdem gibt es auch in der Schweiz einige Frauen, die es bis ganz nach oben geschafft haben. Diese sind aber meist kinderlos.

Es geht aber, mit Kindern Karriere zu machen. Ein Beispiel ist die Alpiq-Chefin Jasmin Staiblin.

Ja, sie hat unter anderem den richtigen Mann geheiratet. Ich habe immer wieder geeignete Frauen, denen ich in der Schweiz einen Topjob vermitteln möchte. Am Schluss sagen sie oft nicht zu, weil der Partner zum Beispiel nicht umziehen will. Damit die Frau Karriere machen kann, müssen es beide wollen, auch der Ehemann. Zudem muss das Paar bereit sein, eine externe Kinderbetreuung zu organisieren.

Welche Eigenschaften hat der richtige Mann für eine Frau, die Karriere machen will?

Der Ehemann muss grosse Flexibilität aufweisen, inklusive der Bereitschaft, ins Ausland umzuziehen. Des Weiteren sollte er verstehen, was es heisst, ganz oben Karriere zu machen. Selbstverständlich sollte er auch Interesse an der Karriere beziehungsweise den Problemen haben, die seine Frau beruflich und privat beschäftigen.

Würden flexible Arbeitszeiten helfen, um mehr Frauen in Toppositionen zu bringen?

Ganz oben gibt es keinen Raum für flexible Arbeitszeiten. In den globalen Firmen wie der Credit Suisse oder der ABB herrscht ein 24-Stunden-Betrieb.

Frauenquoten würden helfen.

Nein. Eine Firma muss in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat die richtigen Personen haben, nicht Mitglieder, die nach Quoten, Alter, Geschlecht oder Nationalität ausgewählt wurden. Ist die Frau die Beste, soll sie den Job bekommen. Sind ein Mann und eine Frau etwa gleich gut qualifiziert, soll man die Frau vorziehen. Keine Spitzenfrau will aber eine Quotenfrau sein.

Gewisse amerikanische Unternehmen helfen Frauen in der Karriereplanung, indem sie die Kosten bezahlen, um Eizellen einfrieren zu lassen. Diese Frauen können sich also zuerst auf die Karriere konzentrieren und später noch Kinder bekommen.

Das ist keine Lösung. Das verzögert lediglich einen Prozess. Wenn eine Frau zum Beispiel mit 42 Jahren noch Kinder bekommen will, hat sie meist eine Hierarchiestufe erreicht, wo ein noch schärferer Wind weht. Social Freezing bringt eine gewisse Verzögerung. Aber eine Lösung ist es nicht.

Viele Frauen stehen an der Spitze von Familienunternehmen, die ihre Väter gross gemacht haben. Haben diese Frauen aus Ihrer Sicht einfachere Bedingungen, ganz oben anzukommen?

Sie haben andere Bedingungen, nicht einfachere. Hat man einen starken Vater wie den verstorbenen Nicolas Hayek, dann ist das aber auch nicht nur einfach. Ein starker Vater kann ein Handicap sein, denn die Erwartungen des Umfeldes sind sehr hoch.

In der Familie Blocher führt Magdalena die Ems-Gruppe und Miriam das Lächerli-Huus. Und dies mit Erfolg.

Nick Hayek und Christoph Blocher hatten Glück mit ihren Kindern, was deren Führungsqualitäten angeht. Die Fähigkeit, ein Unternehmen zu führen, wird ja nicht vererbt. Es gibt viele Familien, in denen die Kinder nicht in die Fussstapfen der Eltern treten wollen, weil sie lieber künstlerische Talente ausleben möchten als unternehmerische.

Wie sieht es bei Ihren zwei Töchtern aus?

Meine beiden Töchter sind ihren eigenen Weg gegangen. Ich habe ihnen geraten, Unternehmerinnen zu werden. Vieles kann man aber als Vater nicht steuern. Eine Tochter hat in St.Gallen und Freiburg Wirtschaft studiert und ist heute Mutter von drei Kindern. Sie ist sehr glücklich, und das ist das Wichtigste. Die jüngere Tochter, sie ist 37-jährig, hat zuerst bei mir gearbeitet. Nun hat sie seit sechs Jahren ein eigenes Unternehmen. Sie führt eine Vermittlungsagentur für Verkaufsleiter und Verkäufer.

Wird es in der nächsten Generation mehr Frauen in Führungspositionen geben?

1985 habe ich gesagt: Es wird in der Schweiz eine Revolution geben von Frauen in Führungspositionen. Heute bin ich ernüchtert. Es hat in diesem Bereich keine Revolution gegeben. Die Frauen steigen zwar auf, aber nur sehr langsam. In einem anderen Bereich gab es eine Revolution.

In welchem?

Bis vor 20 Jahren gab es in der Schweiz nur eine Firma, die ein internationales Management hatte, das war Nestlé. Heute haben 20 der 30 grössten Unternehmen in der Schweiz einen ausländischen CEO. Ganz wenige grosse Schweizer Firmen wie beispielsweise Coop und Migros haben ein hundertprozentig schweizerisches Management. Bei den Verwaltungsratspräsidenten der grössten Schweizer Firmen sind über 40 Prozent Ausländer.

Sind die Schweizer und Schweizerinnen zu schlecht qualifiziert?

Wir leben in einer globalen Welt, und die Unternehmen brauchen die besten Leute. Die Globalisierung hat dazu geführt, dass nicht der Pass zählt, sondern die Erfahrung und die Leistung. Die Internationalisierung des Topmanagements in der Schweiz ist eine Weltrevolution. Es gibt kein Land auf der Welt, das pro Kopf so viele international erfolgreiche Unternehmen hat wie die Schweiz. Deshalb wird die Schweiz so oft bewundert. Die Schweizer haben unter anderem eine grossartige Gabe: Sie sind bereit, über 40 Stunden die Woche zu arbeiten. Diese Gabe dürfen wir nicht aufgeben.

Schweizerinnen und Schweizer haben Angst um ihre Jobs. Das Volk hat am 9. Februar 2014 die Masseneinwanderungsinitiative angenommen.

Ganz Europa hat Angst vor der Einwanderung, das ist kein Schweizer Phänomen. Würde man diese Abstimmung in anderen Ländern durchführen, gäbe es oft ähnliche Resultate. Die Schweiz ist aber das einzige Land mit einer direkten Demokratie. Die Masseneinwanderungsinitiative ist für die Manager kein Thema beim Entscheid, in der Schweiz einen Job anzunehmen. Es ist ein Thema für Politiker in Bern und für die Journalisten.

Der Druck auf die Manager ist gewachsen. Sie müssen wegen der sozialen Medien und der mobilen Telefonie dauernd erreichbar sein.

Ja, der Druck ist durch die neuen Medien enorm gestiegen. Man kann heute im Internet innerhalb von Sekunden eine Karriere oder auch das Image einer Firma kaputt machen. Ein CEO bleibt heutzutage durchschnittlich noch 4,2 Jahre im Amt. Das ist nicht lange.

War es früher einfacher, ganz oben anzukommen?

Ja, zum Teil schon. Früher ging man zum Beispiel zur damaligen Schweizerischen Kreditanstalt, und blieb dann sein Leben lang dort. Der Konkurrenzkampf ist heute grösser. Gerade in den Chefetagen ist die Luft dünn geworden. Der Druck der Investoren, Politiker und Medien ist gewaltig.

Welche Folgen haben die zunehmende Transparenz und die Minder-Initiative auf die Entwicklung der Managerlöhne gehabt?

Die Transparenz bei den Löhnen führt zu höheren Löhnen. Haben zwei Firmenchefs vergleichbare Jobs und kennt der eine den Lohn des anderen, so will derjenige mit dem tieferen Lohn eine Erhöhung. Die Minder-Initiative hat dazu geführt, dass das Lohnsystem komplexer wurde. Wir sind bei einer Bürokratisierung angelangt, die nicht gut für die Unternehmen ist.

Die Annahme von Thomas Minders Abzockerinitiative ist Ausdruck des Unmuts, der in der Bevölkerung über die hohen Managerlöhne herrscht. Aber es ist doch so, dass auch Headhunter ein Interesse an hohen Managerlöhnen haben, denn ihre Entschädigung richtet sich nach der Höhe der Managersaläre.

Ich arbeite seit über 35 Jahren immer mit einem fixen Honorar, unabhängig vom Einkommen, sondern rein bezogen auf die Komplexität der Suche. Bei anderen Headhuntern wird oft ein fixer Prozentsatz von 30 bis 33 Prozent vom ersten Jahressalär verlangt. Dies ist eben in unserer Firma nicht der Fall. Mein einziges Ziel ist es, die richtige Führungskraft für meinen Klienten zu identifizieren, zu platzieren und dafür zu sorgen, dass die Person die Erwartungen aller Stakeholder erfüllt oder übertrifft.

Wie gehen Sie vor, um die besten Kandidaten zu finden?

Bevor ich einen Kandidaten treffe, weiss ich, was für eine Person mein Klient braucht, ich kenne die Firma, ihren Chef, den Verwaltungsrat und die Unternehmenskultur. Ich weiss, wie alt der Kandidat ist, was er studiert, wo er gelebt und gearbeitet hat und welchen Ruf er hat. Ob Klient und Kandidat zusammenpassen, entscheide ich intuitiv. Das letzte Wort liegt natürlich beim Auftraggeber.

Erklären Sie, wie Ihre Intuition funktioniert.

Erstens ist meine Intuition angeboren. Zweitens blicke ich zurück auf 35 Jahre im Executive Search mit mehr als 700 platzierten Top-Führungskräften. Aber schlussendlich, wenn ich jemanden treffe, muss das Gefühl in meinem Kopf, meinem Herzen und meinem Bauch übereinstimmen, dass die Person die richtige Kandidatin oder der richtige Kandidat ist.

Auf welche Vermittlung eines Kadermanns sind Sie besonders stolz?

Das sage ich nicht. Diskretion und Vertrauen sind das Wichtigste für mich. Meine Placements sind für mich wie meine Kinder. Ich verfolge ihre Karrieren bis zum Ruhestand und sogar noch länger.

Viele möchten Karriere machen, nur ein Teil schafft es. Welchen Tipp geben Sie Angestellten, die auf einen Karrieresprung aus sind?

Das Wichtigste ist, dass man von ganzem Herzen Karriere machen will. Zweitens muss man den richtigen Vorgesetzten auswählen, von dem man etwas lernen kann und gefördert wird. Drittens, wie bereits gesagt: Hart arbeiten und Ergebnisse liefern. Und zuletzt: Stay friends with the headhunters.