

# Bei den Königsmachern übernehmen die Frauen

*Sabine Kohler gehört zur wachsenden Gruppe von Headhunterinnen in der Schweiz*

DOMINIK FELDGES

Um Weihnachten sollten Unternehmen parat sein. Bis zur nächsten Generalversammlung sind es nur noch wenige Monate. Und die Aktionäre würden gerne wissen, wer den abtretenden Präsidenten oder seinen Stellvertreter im neuen Jahr ablösen soll.

Doch es gibt auch Spätzünder, die erst um Weihnachten nach frischen Verwaltungsratsmitgliedern Ausschau zu halten beginnen. «Es sind immer dieselben Unternehmen», sagt die Zürcher Headhunterin Sabine Kohler. Die 51-Jährige konzentriert sich mit ihrer Firma Board Boutique auf die Suche von Topmanagern und Verwaltungsräten. Sie gehört in diesem hochspezialisierten Geschäft, in dem sich fast alles um Beziehungen dreht, zur wachsenden Zahl weiblicher Aushängeschilder.

In den USA und Grossbritannien haben Frauen die Männer unter den Königsmachern für die Teppichetagen anzahlmäßig schon klar überrundet. So weit ist es in der Schweiz noch nicht, wie aus der Branche zu vernehmen ist. Allerdings sitzen auch hierzulande Kandidaten für den Posten beispielsweise des Finanzchefs vermehrt einer Headhunterin gegenüber. Die Firmen Schilling Partners und Björn Johansson Associates, beide Topadressen für die Vermittlung von Kaderkräften in der Schweiz, beschäftigen inzwischen mehr Mitarbeiterinnen als Mitarbeiter.

## Erst Managerin bei der Swiss

Die Tätigkeit eines Headhunters kann man in der Schweiz an keiner Universität oder Fachschule erlernen. Kohler gelangte wie die meisten Vertreter ihres Metiers zufällig dazu. Nach einem Architekturstudium an der ETH absolviert sie ab 2002 erst ein Trainee-Programm beim Schweizer Ableger des US-Informatikkonzerns IBM. Drei Jahre später wechselt sie zum Beratungsunternehmen Accenture. Mit der Welt der Teppichetagen kommt sie erstmals 2008 in Berührung, als sie bei der Fluggesellschaft Swiss anheuert. Kohler wird dort mit der Leitung der Kundenpflege in den obersten Preissegmenten betraut. Die Passagiere in der Business- oder Firstclass sind oft dieselben Personen, die bei einem Stellenwechsel die Dienste eines Headhunters in Anspruch nehmen.

Während ihrer Zeit bei der Swiss lernt Kohler Björn Johansson kennen. Der gebürtige Norweger überzeugt sie 2014, für seine Headhunting-Firma in



Bei der Suche neuer Verwaltungsratsmitglieder spielen Headhunter eine grosse Rolle.

GAËTAN BALLY / KEystone

Zürich zu arbeiten. Die damals 40-Jährige überlegt sich den Schritt genau, denn sie verdient gut und hätte innerhalb der Lufthansa-Gruppe weiter die Karriereleiter aufsteigen können.

Kohler bereut es bis heute nicht, von der Luftfahrt in die Personalvermittlung gewechselt zu haben. Bei ihrer Arbeit begegne sie den unterschiedlichsten Persönlichkeiten auf Augenhöhe. Um zu urteilen, ob sich jemand für einen Posten eigne, gelte es auch, sich über ganz persönliche Fragen auszutauschen. «Ist die Kandidatin oder der Kandidat beispielsweise bereit, mitsamt Familie in die Schweiz umzuziehen? Wir sprechen auch über Hobbys», sagt Kohler. Bei Johansson bleibt Kohler sechs Jahre. Johansson startete 1979 als Headhunter. Er ist dafür bekannt, ganze Verwaltungsräte von Schweizer Grosskonzernen mit Leuten aus seiner Kartei zu besetzen.

Johansson, der mittlerweile 78 ist und weiterhin voll arbeitet, wird auch nachgesagt, von seinen Mitarbeitern ein riesiges Arbeitspensum zu verlangen. «Ich stelle hohe Anforderungen an mein Team», bestätigt er auf Anfrage unumwunden. Zugleich streicht er hervor, «sie-



Sabine Kohler  
Inhaberin der  
Headhunting-Firma  
Board Boutique

Björn Johansson  
Doyen  
der Schweizer  
Headhunter-Branche

ben, acht ehemaligen Mitarbeitenden» den Weg in die Selbständigkeit geebnet zu haben. Sie habe in den sechs Jahren bei Johansson viel gelernt, sagt Kohler. «Zugleich hatte ich immer den Wunsch, meine eigene Firma zu haben.» Als sich Kohler Anfang 2020 selbstständig machte, brach ausgerechnet die Pandemie aus. «Der Start war auch sonst hart, weil ich bei null beginnen musste», sagt Kohler.

Immerhin konnte die Unternehmerin vom Netzwerk profitieren, das sie sich bei Johansson aufgebaut hatte. Dass abtrünnige Mitarbeiter ihre Kundenkartei mitnehmen, müssen Headhunter als Ge-

schäftsrisiko einkalkulieren. Es werde in der Branche viel vom einen zum nächsten Anbieter gewechselt, sagt Johansson. Auch der Doyen der Schweizer Headhunter-Branche arbeitete erst für die beiden internationalen Netzwerke Spencer Stuart und Korn Ferry, ehe er nach zwanzig Jahren 1993 seine eigene Firma gründete.

## Hürden wegen Lebenspartnern

Kohler überlegte sich erst, ob sie ausschliesslich Frauen für Spitzenposten vermitteln sollte. Frauen waren jahrelang besonders gefragt, weil sie in Geschäftsführungen und in Verwaltungsräten der meisten Schweizer Unternehmen krass in der Minderzahl waren. Natürlich sei es oft einfacher, sich von Frau zu Frau auszutauschen. «Wir stecken in denselben Schuhen», sagt Kohler. Aber das Geschlecht sei wie das Alter nur eines von vielen Kriterien, die darüber entscheiden würden, ob jemand für einen Posten infrage komme oder nicht.

Damit Unternehmen den für sie passenden Chef bekommen, müssen nicht nur die fachlichen Kenntnisse, sondern

auch die Persönlichkeit und besonders der «kulturelle Fit» stimmen. Übernimmt eine autoritär veranlagte Person den Chefposten bei einem Konzern, der den Angestellten traditionell grosse Mitspracherechte zugesteht, wird dies kaum gutgehen.

Gleichzeitig gehören Abklärungen zu den Charakterzügen und zum Kulturverständnis einer Person zu den kniffligsten Aufgaben eines Headhunters. Kohler glaubt, dass Frauen nicht selten in der Lage seien, dies differenzierter herauszuspüren als Männer. Ein Headhunter, der mit ihr nicht zusammenarbeitet, sich aber auch auf die Vermittlung von Topkadern spezialisiert hat, bestätigt ihre Einschätzung. Er habe die Erfahrung gemacht, dass Frauen besser beurteilen könnten, ob Kandidaten zur spezifischen Kultur einer Firma passen. Er habe sich deshalb auch zur Gewohnheit gemacht, auf jedem Mandat zu zweit mit einer Kollegin zu arbeiten.

Laut dem Headhunter kommt es kaum noch vor, dass bei der Suche von Geschäftsführungsmitgliedern oder Verwaltungsräten keine Frauen mehr evaluiert würden. Dieses Problem habe die Wirtschaft gelöst. Allerdings seien weibliche Spitzenkräfte oft weniger mobil als Topmanager, da ihre Partner meist ebenfalls arbeiten und nicht bereit seien, sich gleichzeitig neu zu orientieren. Bei Männern komme es öfters vor, dass ihre Partnerinnen nicht berufstätig seien und einen Wohnortswechsel einfacher bewältigen könnten.

Kohler achtet darauf, dass jede Longlist, die sie für ihre Kunden erstellt, zu mindestens 30 bis 40 Prozent Kandidatinnen enthält. Dadurch bestünden reelle Chancen, dass nicht nur Männer das Rennen machen. Allerdings beobachtet Kohler wie viele Headhunter in der Schweiz, dass Frauen mehr Hemmungen als Männer haben, den nächsten Karriereschritt in Angriff zu nehmen. Manche Anwärterinnen für einen Chefposten oder einen Verwaltungsratszitz glaubten, für die Position das ideale Profil mitbringen zu müssen, sagt die Personalvermittlerin. «Männer machen es sich einfacher und nehmen in Kauf, nicht alle Anforderungen perfekt zu erfüllen.»

Die Headhunterin versucht als Mentorin an der Universität St. Gallen, Frauen schon früh zu ermutigen, sich mehr zuzutrauen. Sie ermuntere, sagt Kohler, Studentinnen bei ihrem Abschluss beispielsweise, sich für eine Stelle in der Westschweiz zu bewerben. «Sie dürfen dies ruhig auch dann wagen, wenn sie nicht flüssig Französisch sprechen.»