

Guido Schilling im Interview

## «Herausforderungen motivieren mich zu Höchstleistungen»



Ein hoher zeitlicher Druck, noch präzisere Anforderungen an das Profil und eine dauernd wachsende Datenflut: Executive Search, die gezielte Direktansprache von Top Managern wird von Jahr zu Jahr aufwändiger. Guido Schilling ist in über zwanzig Jahren zu einem der führenden Executive Search Experten der Schweiz avanciert. Im Interview bezieht er Stellung zur Zukunft einer bewegten Branche und erklärt seinen realisierten, unternehmerischen Wachstumsschritt.

Guido Schilling, Sie «verkaufen» Top-Karrieren. Sind Sie eigentlich zufrieden mit Ihrer eigenen? Völlig zufrieden! Ich stehe jeden Tag glücklich auf und freue mich auf die Arbeit. Denn der klassische Executive Search bietet täglich anspruchsvolle Herausforderungen, welche mich zu Höchstleistungen motivieren und nur durch volles Engagement und Leistungsbereitschaft sowie Kreativität erbracht werden können.

Der Management-Experte und Unternehmensberater Fredmund Malik vertritt die Meinung, Spass am Job sei «Modeschrott»...

Ich bin vom Gegenteil überzeugt: Es braucht eine positive Energie, um etwas Grosses zu leisten. Und die kommt – unter anderem – vom Spass an der Arbeit.

Was bedeutet für Sie eigentlich Karriere?

Wenn mir das, was ich bisher gemacht habe, die Grundlage bietet, einen nächsten beruflichen Schritt kompetent zu realisieren. Ich kann das gleich am Wachstum meiner eigenen unternehmerischen Tätigkeit aufzeigen: Im Frühsommer

2010 habe ich als Ergänzung zur sehr persönlichen *guido schilling ag* („*guidoschilling*“) die *schilling partners ag* („*schillingpartners*“) gemeinsam mit langjährig erfolgreichen Executive Searchern gegründet. Während ich mich bei *guidoschilling* auf die Suche von Verwaltungsrats-Präsidentinnen und Präsidenten und CEO's konzentriere, fokussiert sich *schillingpartners* primär auf die Besetzung von Positionen auf C-Level. Dabei profitieren die Kunden vor allem von der ausgewiesenen Markt- und Branchenerfahrung der kompetenten Berater. Jeder Search wird von einem kompetenten Researcher von *schillingpartners* unterstützt, wobei über unser Netzwerk von *IMD International Search Group* auch Kandidaten im Ausland identifiziert werden.

Sie arbeiten ausschliesslich mit Top Executives. Warum lassen sich diese überhaupt mit Executive Search ein?

Genau wie bei der Unternehmensentwicklung, wo man situativ in Alternativen zu denken hat, muss der Manager auch in seine Laufbahnentwicklung interne und externe Alternativen miteinbeziehen. Dazu gehört die Kontaktpflege mit etablierten Executive-Search-Unternehmen, um den Zugang zum externen Markt zu haben.

Dieser Kontakt entsteht bei Ihnen nie über das klassische Stelleninserat. Weshalb?

Ein Stelleninserat zieht nur Personen mit einem vordergründigen, eindeutigen Wechselmotiv an. Ein modern geführtes Unternehmen erfordert für jede Besetzung ihrer Schlüsselpositionen aber den best-qualifizierten Kandidaten, intern oder extern. Nur selten sind dies Personen, die im Stellenanzeiger blättern.

Haben Sie mitunter auch Bedenken, ob die von Ihnen gefundene Führungspersönlichkeit den Anforderungen gewachsen ist?

Nein. Während meiner über 20jährigen Tätigkeit habe ich mehrere tausend Gespräche mit Führungspersönlichkeiten geführt. Daraus resultiert eine hohe Genauigkeit in der Potentialerfassung, welche wir in unserer Unternehmung durch den Einbezug der klassischen Selektionsmethoden für Führungskräfte ergänzen. Ich brauche also nicht nervös zu sein.

Kann es auch vorkommen, dass Sie den richtigen Kandidaten gar nicht finden?

Sagen wir es so: Es kann vorkommen, dass wir im Verlauf einer Suche im Markt neue Erkenntnisse gewinnen, welche eine Besetzung – trotz genauester vorgängiger Analyse des Suchauftrages – erschweren oder verunmöglichen. Doch auch hier helfen uns die langjährigen Marktkenntnisse, welche verhindern, dass wir vorschnell unmögliche Suchaufträge annehmen. Konkret: Es kommt sehr selten vor.





Und wenn ja, wie sagen Sie das Ihren Kunden? Beim Executive Search ist es die Partnerschaft zwischen dem Kunden und der Professional Service Firm, die zum Erfolg führt. Dabei wird während des ganzen Evaluationsprozesses ein reger Austausch gepflegt. Es gibt also für unsere Kunden nie Überraschungen aus heiterem Himmel.

Kommunikation ist also ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses?

Unbedingt, Transparenz muss sein. Eine saubere, offene und permanente Kommunikation ist die Basis einer erfolgreichen Rekrutierung.

Sie bezeichnen Führungskräfte gerne als Spitzensportler, welche genau so Höchstleistungen zu erbringen haben. Heisst das, mit vierzig hat ein Manager den Höhepunkt seiner Karriere erreicht? Nein. Ich meine damit: Manager durchlaufen ähnlich wie Spitzensportler Entwicklungsphasen. Während ein Dreissigjähriger körperlich belastbarer ist als ein Fünfzigjähriger, kann ein Senior Manager auf mehr Erfahrung zurückblicken. Er könnte sich beispielsweise vom hektischen Alltagsgeschäft verabschieden und sich mehr auf die strategisch-konzeptionelle Arbeit konzentrieren. Etwa eine Laufbahn als Verwaltungsrat.

Sozusagen als Coach?

Genau. Künftig werden noch mehr jüngere Führungskräfte die Gesamtleitung von Unternehmen in den Händen haben. Diese jüngeren Top-Manager brauchen zwingend unternehmerisch erfahrene Verwaltungsräte an ihrer Seite.

In diesem Fall muss der Verwaltungsrat also aus sachverständigen Mitgliedern bestehen – und nicht nur aus «Wirtschaftsprominenz»? Richtig. Das ist ein Gebot der Zeit. Doch wie der schillingreport zeigt, den wir seit mehreren Jahren heraus geben, haben die führenden Unternehmen in der Schweiz ihren Verwaltungsrat entlang der Wertschöpfungskette und den Märkten der Unternehmung sehr kompetent besetzt.

Sucht die guido schilling ag auch Verwaltungsräte? Natürlich. Wir spüren eine grosse Nachfrage, dass sich das Nomination Committee eines Verwaltungsrates immer mehr durch neutrale Kompetenz unterstützen lässt in der Identifikation einer potentiellen Longlist von geeigneten Kandidaten. Denn die Frage bei der Besetzung eines Verwaltungsratsplatzes muss doch sein: Welche Qualifikation soll der neue Verwaltungsrat in die Firma einbringen? Und dies erfordert dieselbe systematische Suche, wie die Evaluation des unterstellten CEO. Dies gilt übrigens nicht nur für börsenkotierte und private Unternehmen, sondern genauso für die Spitzenpositionen in den Führungsgremien von Institutionen, Organisationen und öffentlich-rechtlichen Körperschaften. Immer öfter werden wir z.B. von Spitzenverbänden beauftragt, Vorstandsmitglieder, Geschäftsleiter und Fachexperten im freien Markt zu rekrutieren.

Executive Search wird also immer breiter angewendet?

Richtig. Und der Markt wird weiterhin stark wachsen. Direktansprache oder Executive Search sind schon lange keine Schimpfwörter mehr; sie sind

ein Instrument, das jedes modern geführte Unternehmen punktuell und zielorientiert einsetzt. Die Suchen werden aber auch immer internationaler durchgeführt, was grosse Investitionen in moderne Datenbank-Tools erfordert. Zudem investieren wir auch laufend in den personellen Ausbau des Research-Teams.

schillingpartners beschäftigt ein grosses eigenes Research-Team, das Infos über potentielle Kandidaten beschafft. Fühlen Sie sich nicht manchmal als Schnüffler?

Es ist dasselbe Prinzip wie im Journalismus: Wollen Sie bei einem Interview die richtigen Fragen stellen, müssen Sie vorher möglichst viel über Ihren Gesprächspartner in Erfahrung bringen. In einer ersten Phase beschaffen wir also beispielsweise Informationen zur Branche und die involvierten Firmen; erst dann kümmern wir uns um potentielle Kandidaten. Es ist einfacher eine Top Persönlichkeit nicht anzusprechen, als im Prozess mit ihm zu diskutieren, warum die diskutierte Position nicht optimal an die bisherigen Kompetenzen anknüpfen kann.

Nehmen wir an, Sie haben Ihren Traumkandidaten gefunden – wie motivieren Sie ihn zum Wechsel? Gar nicht.

Wie meinen Sie das?

Unsere Aufgabe ist es, Möglichkeiten, Perspektiven, Chancen und Herausforderungen aufzuzeigen. Stimmen diese mit den Laufbahnzielen des Kandidaten überein, wird ihn das genügend motivieren, diesen Schritt zu realisieren.

Von Abwerben also keine Rede?

Nur ein Schwacher lässt sich abwerben. Der Starke hat das Vertrauen, dass er dort, wo er jetzt ist, gute Resultate erbringt und sich das auch auf seine weitere Karriere auswirkt. Wir können eine Führungspersönlichkeit nur dann für eine neue Herausforderung gewinnen, wenn die Entwicklungsmöglichkeiten in seinem heutigen Umfeld nicht gegeben sind. Ausserdem muss die Bereitschaft zu wechseln bereits latent vorhanden sein. Denn wechseln ist immer riskanter als bleiben.

Welche Rolle spielt dabei das Geld?

Eine neue Herausforderung definiert sich primär über die richtigen Inhalte. Der Markt regelt automatisch auch die adäquate Entlohnung von Führungspersönlichkeiten, die Spitzenleistungen erbringen.

Bieten Sie auch weitere Dienstleistungen im HR-Bereich an, etwa bei der Beurteilung von Führungskräften oder bei Entlohnungsmodellen? Unseren Kunden stellen wir den Zugang zu einem Netzwerk von höchst qualifizierten und erfahrenen Spezialisten sicher. Diese führen beispielsweise Assessments zur Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften oder ganzer Managementteams durch oder beraten Unternehmen bei der Etablierung von Gesamtlöhnungssystemen. Diese Professional Service Firms ergänzen sich perfekt, agieren aber selbstständig. Wenn wir für einen Kunden eine Top Position besetzen konnten, möchte dieser Auftraggeber oft, dass wir auch noch weitere Mitarbeitende für ihn gewinnen. Weil es nicht der richtige Weg ist, mittleres Kader und Spezialisten via Executive Search zu suchen, verfügen wir in unserem Netzwerk über Personalberatungsunternehmen welche auf dem klassischen Weg, also via Datenbanken und Inse- rate suchen.

Wie sehen Sie die Zukunft?

Unsere Zukunft sehe ich extrem positiv. Wir sind sehr fokussiert und entsprechend unseren Kompetenzen aufgestellt. Dies schätzen unsere Kunden. Einer meiner Grundsätze ist die angestrebten Werte, wie Professionalität, Engagement, Identifikation und Verlässlichkeit täglich vorzuleben. Doch als genauso wichtig erachte ich Raum zu bieten, dass meine Kollegen bei schillingpartners im jeweiligen Kompetenzgebiet Spitzenleistungen im Executive Search erbringen können und wo Bedarf besteht Zeit zu haben um mein Netzwerk und Erfahrung als Coach einzubringen. Dies macht uns gemeinsam stark und lässt uns weiter so erfolgreich wachsen, denn Erfolg ist nie Zufall.

Vielen Dank und weiterhin viel Erfolg.