

BESONDERE KENNZEICHEN

# Der Karrierefrauen-Karrierist

Guido Schilling dokumentiert seit fünfzehn Jahren den langsamen Aufstieg der Frauen an die Spitze der Wirtschaft. Er selbst ist viel schneller aufgestiegen. Dank den Frauen. VON ANGELIKA HARDEGGER

Wenn Guido Schilling zur Arbeit kommt, saugt ihn der Aufzug derart schnell in die 19. Etage, dass ihm das Herz gefühlt ein paar Millimeter nach unten rutschen muss. Guido Schilling, Headhunter, hat im schillerndsten Wolkenkratzer von Zürich zwei Etagen gemietet, im Prime Tower, oberstes Drittel. Dort oben steht Schilling jetzt neben gläsernen Wänden und referiert über die gläserne Decke. «Eine Riesenentwicklung» habe das vergangene Jahr den Frauen gebracht. Ein «Sprung» sei geschafft, davon ist Schilling überzeugt. Der Sprung ist bei näherer Betrachtung eher ein Hüpfchen: Erstmals haben mehr Firmen eine Frau in der Geschäftsleitung als keine. Erstmals ist der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen auf 10 Prozent gestiegen.

Schilling sagt: Natürlich, das seien noch wenige. Er habe aber immer betont: «Diversity ist ein Generationenprojekt.» Dann spricht er vom Übertritt der «Sensibilisierungsphase» in die «Bewusstseinsphase», dem «Hockey-Stick-Effekt bei der Gender-Diversity», der «Gender-Diversity-Pipeline». Alles in allem: Es wird nur besser.

Schilling macht das jeden März, seit fünfzehn Jahren. Er sammelt Daten zum Frauenanteil in den grössten Schweizer Firmen und publiziert sie in einem Bericht, der seinen Namen trägt – dem Schillingreport. SRF, «Blick», «Tages-Anzeiger», NZZ. Alle grossen Medienhäuser berichten. Die Schlagzeilen sind immer die gleichen. Die Frauen steigen auf in der Wirtschaft, ja. Aber langsam, sehr langsam. Sicher nicht so schnell wie Guido Schilling.

Guido Schilling ist, objektiv betrachtet, ein mittelalter, weisser Mann mit Einfluss. Seine Kunden sind Regierungsräte, Stadträte, die Spitzen von börsenkotierten Unternehmen, die gesellschaftliche Elite. Als die Bundesbahnen den CEO Andreas Meyer ersetzen mussten, engagierten sie Schilling. Als die Raiffeisenbank den gefallenen Pierin Vincenz ersetzen musste, engagierte sie Schilling. Möglich wurde Schillings Aufstieg, weil er vor fünfzehn Jahren zufällig mit Daten aufzeigte, dass die Mächtigen der Wirtschaft alle aussehen wie er: mittelalt und männlich.

## Der Report, ein Investment

Vom Prime Tower aus kann Guido Schilling auf sein altes Büro hinunterschauen. Dort, an der Zürcher Nordstrasse, präsentierte er im Jahr 2006 den ersten Schillingreport, in einem braun-silbernen Büroklötzchen mit zehn Parkplätzen und drei Stockwerken. Damals, sagt Schilling, sei er den Verwaltungsräten kein Begriff gewesen. «Sie kannten die grossen Namen im Headhunting-Geschäft, Egon Zehnder, Spencer Stuart und Korn Ferry. Uns konnten sie nicht einordnen.» Der Schillingreport änderte alles. Er machte aus Guido Schilling eine Marke.

Im Prime Tower beendet Schilling seine Präsentation, bedankt sich, ein paar ermutigende Worte zum Schluss. Die Fragerunde ist eröffnet. Ein Journalist fragt: «Herr Schilling, wie wichtig sind Rollenbilder?» – «Das Thema Leuchtturm ist wichtig. Aber die jungen Frauen von heute, die haben ein ganz anderes Selbstbewusstsein. Die orientieren sich nicht an Vorbildern. Sie sagen: Ich möchte das und das. Und das will ich nicht.»

Manchmal spricht Guido Schilling über Wirtschaftsfrauen, als wäre er Ethnologe. Die Rolle als Karrierefrauen-Experte der Nation verdankt er hauptsächlich den Medien. Wenn das Parlament eine Frauenquote debattiert, wollen die Journalisten von Schilling wissen, was er davon hält. (Er ist dagegen.) Wenn das Parlament die Finanzierung von Kinderkrippen berät, lässt Schilling die Journalisten per Mail wissen, er sei dafür. Dabei hat sich Guido Schilling eigentlich gar nicht für die Frauen interessiert.



Der Zürcher Headhunter stellt hohe Ansprüche an sich und andere.

ANNICK RAMP / NZZ

Schilling hat Maschinenzeichner und Kaufmann gelernt. Mit dem ersten Schillingreport wollte er herausfinden, ob es noch CEO ohne Universitätsstudium gebe. Schilling sagt: «Wir haben keine Sekunde daran gedacht, dass sich das Frauenthema herauskristalisieren könnte.» Doch die Journalisten sprangen darauf an. «Von da an war das Frauenthema «top of our mind.»»

Guido Schilling konjugiert englische Verben, als stünden sie im Duden. Seine Kunden ziehen Frauen nicht an, sie «attracten» sie. Wenn Schilling Kaderfrauen trifft, «connectet» er. Manchmal sagt Schilling auch «föif» wie ein echter Zürcher. Dabei ist er in der grösstmög-

chen Provinz aufgewachsen, die sich ein Zürcher vorstellen kann: auf einem Bauernhof im Aargau. Schilling war das älteste von sechs Kindern, er hätte den Hof übernehmen können. Er sagt, er habe früh gewusst, dass er das nicht wolle. Schon in der Primarschule habe er den Takt angegeben. «Es war klar, dass ich Unternehmer werden will.»

Das bäuerliche Arbeitsethos ist Schilling geblieben. Sitzungen setzt er um sechs in der Früh an, letzte Telefonate mit Kunden führt er abends um neun. Von Firmenpartnern erwartet er ähnlichen Einsatz. Doris Fink war früher Mitglied der Geschäftsleitung in einer Tochterfirma von Schilling. Sie sagt,

er sei ein «unwahrscheinlich umtriebiger und unermüdlicher Mann». Aber er habe «enorm hohe Erwartungen» an sein Umfeld. «Guido will immer noch erfolgreicher werden. Diesem Druck können nicht alle standhalten – ich selber konnte es auch nicht.»

## «Space Dream» in den Ferien

Einmal hat Guido Schilling zwei Wochen Ferien genommen und für eine Gewerbeausstellung im Aargau ein Musical organisiert. Er tat es einem Nachbarn zuliebe, der das Musical geschrieben hatte. Schilling war Sponsoringchef, Finanzchef und Marketing-

Guido Schilling konjugiert englische Verben, als stünden sie im Duden. Seine Kunden ziehen Frauen nicht an, sie «attracten» sie.

chef der Produktion. Das Musical hiess «Space Dream» und wurde das erfolgreichste Schweizer Musical seiner Zeit. «Föif Jahre, föifhundertfünfzigtausend Zuschauer, achthundertfünfzig Shows. Ein Superspektakel.» Schilling kann die Zahlen noch auswendig aufsagen. Später produzierte er den Musical-Hit «Ewigi Liebi» und gründete die Maag-Halle mit. Schilling realisierte, dass Kultur rentieren kann. So wie das Geschäft mit den Karrierefrauen.

Schillings Frauenförderung hat wenig mit Idealismus zu tun und alles mit Betriebswirtschaft. Seine ehemalige Geschäftspartnerin Doris Fink sagt, sie wisse nicht, ob Schilling das Frauenthema wirklich interessiere. «Guido ist ein grosser Opportunist – und auch deswegen ein sehr erfolgreicher Geschäftsmann.» Schilling selbst sagt, er sei «felsfest» überzeugt, dass das Potenzial der Frauen noch weit unterschätzt werde. Er versuche einfach, den Kunden die «maximal richtige Lösung» zu bieten.

So oder so: Schillings Report hat den Frauen geholfen. Eine Konkurrentin sagt, man könne seine Arbeit «gar nicht genug schätzen». Schilling habe der Frauenfrage Aufmerksamkeit verschafft. «Er war ein Eisbrecher.»

Guido Schillings Vater war ein erfolgreicher Bauer. Er kaufte benachbarten Landwirten Hektare um Hektare Land ab. Der Vater sei auf dem Hof Aussenminister gewesen, die Mutter Innenministerin, erzählt Schilling. Ehemalige Partner und Mitarbeiter erzählen, dieselbe Rollenverteilung pflege er im Geschäft. Sie beschreiben Schilling als Sonnenkönig, Egozentriker, Patron. Er wolle den Ruhm nicht teilen, sagen mehrere. Im Sommer hat Schilling drei Firmenpartnerinnen verloren, wie das Finanzportal «Inside Paradeplatz» berichtete. Eine von ihnen, Nicole Diermeier, sagt, Schilling sei ein Patron. Ihr Abgang habe aber nichts mit Zwischenmenschlichem zu tun gehabt. «Ich war dort einfach nicht am richtigen Ort. Ich habe inhaltlich zu viel vermisst.»

Eine zweite, Betina Balitzki, sagte zu «Inside Paradeplatz», für Frauen sei es bei Schilling schwierig: «Frauen mit viel Erfahrung aus grossen Konzernen und einer eigenen Meinung passen einfach nicht rein, nur Juniors, die sich den Gegebenheiten anpassen wollen und müssen.» Gegenüber der NZZ will Balitzki sich nicht weiter äussern. Gesichert ist: Guido Schillings rechte Hand in der Firma ist eine Frau. Sie ist seit fünfzehn Jahren verantwortlich für die Publikation des Schillingreports. Am Freitag hat sie bei der Präsentation den Laserpointer bedient.