KARRIEREN

SAMSTAG, 17. SEPTEMBER 2011

KURIER

MEHR ALS 650 STELLENANGEBOTE

Personalplanung? Gibt's in Firmen kaum, zeigt eine Studie.
SEITE 23

EXTRA Berufseinstieg: Wie der Sprung in den Job gut gelingt.
SEITE 45

Uni-Investor-Spiel: Die Siegerin über ihre geniale Taktik.
SEITE 54

Sauber nach oben?

Wolfgang Ruttenstorfer, Bettina Glatz-Kremsner, Matthieu Juery, Christine Bauer-Jelinek, Philipp Harmer und Gundi Wentner über Prinzipien, Macht und ob man als Chef integer bleiben kann. **SEITEN 2, 3**

CHRISTINE BAUER-JELINEK, FRANZ GRUBER, GERHARD DOTTSCH, LUDO CHRISTANDL, WILHELM SCHRAML

KURIER
SAMSTAG, 17. SEPTEMBER 2011

Rollende Chefsessel: Wer nicht

▶ Christine Bauer-Jelinek

Es gibt für alles Experten.. Christine Bauer-Jelinek ist eine für Macht – eine profilierte. An ihrem Institut für Macht-Kompetenz lernen zukünftige Entscheider, Ziele zu erreichen, ohne ihre Werte zu verraten.

KURIER: *Muss man von den Wertvorstellungen abweichen?*

Christine Bauer-Jelinek: Manchmal ist das notwendig. Wir leben in einer konkurrenzorientierten Welt und diejenigen, die auf Konsens gedrillt wurden, müssen lernen, in den Ring zu steigen. Halbherzig zu sein, bringt nichts – man muss auch wirklich gewinnen wollen.

Wer kommt nach oben?

In einem Konkurrenzverhältnis geht es nicht darum, dass der Beste gewinnt – das kann man ja sehen. Kriterien neben der fachlichen Kompetenz: Kontakte und nochmal Kontakte, sowie Informationen, auch über geheime Sachverhalte, die man als Druckmittel hat.

Welchen Spielraum haben Manager?

Zu glauben, dass man oben mehr Macht hat, ist ein Irrtum. Vor allem im mittleren Management hat man nur noch mehr Sachzwänge.

Kann ein einsamer Wolf erfolgreich sein?

Es ist ganz nach oben immer eine Seilschaft nötig.

CHRISTINE BAUER-JELINEK

▶ Wolfgang Ruttenstorfer

Wolfgang Ruttenstorfer war von 2002 bis 2011 Generaldirektor der OMV. 2009 erstattete die Finanzmarktaufsicht Anzeige wegen Insiderhandels, er wurde freigesprochen.

KURIER: *Wann mussten Sie gegen Ihre Prinzipien handeln?*

W. Ruttenstorfer: Prinzipien sind wesentlich. Die Anforderungen der Wirtschaft erfordern, dass man nur wenige Prinzipien hat, aber diesen Kern nicht aufgibt. Die Interessen des Unternehmens als dominantes Entscheidungskriterium in den Mittelpunkt zu stellen, und alles andere, auch persönliche Befindlichkeiten, als sekundär anzusehen, gehört dazu. Sich stets Rechenschaft geben zu können, sein Bestes getan zu haben, Geschäftspartnern, Mitarbeitern stets auf Augenhöhe zu begegnen, sind weitere solche Haltungen. Ich kann mich nicht erinnern, gegen solche, für mich wirklich wichtigen Prinzipien verstoßen zu haben.

Muss man mitspielen?

Mitspielen muss man dort, wo es um Entscheidungen geht, die das eigene Geschäft wesentlich betreffen. Wer nicht mitspielt, ist aus dem Spiel, damit aus dem Kreis der Entscheidungsträger.

Kann ein einsamer Wolf erfolgreich sein?

Unternehmen sind interne Netzwerke, verknüpft mit vielen externen Stakeholdern. Einsame Wölfe haben hier wenig Chancen. Ein Unternehmen ist nur stark, wenn alle am selben Strang ziehen, dem Leitwolf nach.

WILHELM SCHRAML ©

▶ Gundi Wentner

Recruiting ist Gundi Wentners Spezialgebiet. Seit Juli 2002 ist Wentner Partnerin und geschäftsführende Gesellschafterin bei Deloitte.

KURIER: *Welcher Typ kommt an die Spitze?*

G. Wentner: Es kommen Menschen an die Spitze, die das Interesse und den Willen haben, zu gestalten. Meine zweite These: es hat mit Glück zu tun. Ich glaube nicht, dass man den Weg an die Spitze planen kann.

Welche Eigenschaften braucht man?

Vorausdenken, Pläne umsetzen, mit Unsicherheit umgehen können. Mitarbeiter führen und entwickeln und eigenes Verhalten immer wieder reflektieren und verändern. In Österreich werden immer wieder Führungspositionen weniger nach Anforderungskriterien als aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Netzwerk besetzt.

Muss man gegen Prinzipien verstoßen, um an die Spitze zu kommen?

In meinem Verständnis gibt es die Frage nicht. Erfolg und Führung ist keine Einzelleistung, sondern eine kollektive. Management ist keine Befehlsannahme.

Kann man als einsamer Wolf erfolgreich sein?

Das ist das sicherste Modell, um zu scheitern. Unsere Welt ist vernetzt und schnelllebig – das erfordert Zusammenarbeit.

JÖRG CHRISTANDL

2 A

▶ Werte im Management

Über das Übel Freunderlwirtschaft, Erfolgsdruck – und ob man in der Chefetage integer bleiben kann.

VON **ANDREA HLINKA**

Es beginnt mit der Anpassung der Sprache an die der Kollegen. Mit der Zeit werden auch Gestik, Kleidung und Gewohnheiten modifiziert. Oft ändern sich der Freundeskreis, die Hobbys. Und ab und zu werden auch die eigenen Wertvorstellungen revidiert, zumindest verschoben – an jene des Unternehmens angepasst. Was in der Vergangenheit gegen die eigenen Werte war und zum Brückensprung verleitet hätte, kann im Gleichklang des Kollektivs schöngeredet werden. Die weiße Weste bleibt weiß, weil das Verständnis der Farbe eben von der Mehrheit definiert wird. Sich ausgrenzen ist keine Lösung, denn alleine – da sind sich die Manager und Personaler einig (siehe oben) – kommt man nicht nach oben. Verbiegen ja, aber nur so lange das Spiegelbild mitlächelt, denn Integrität und Ehre sind auch in der heutigen Wirtschaftselite zentrale Werte. Auch wenn in den vergangenen Wochen und Monaten eine Reihe von Korruptionsskandalen publik wurde. „Natürlich ist es möglich mit einer weißen Weste nach oben zu kommen. Das ist doch lächerlich", sagt Franz Hofbauer. 27 Jahre lang war er im Vorstand von Alcatel Austria, vormals ITT, von 2003 bis 2007 Generaldirektor. Heute ist er im Beirat von Transparancy International Österreich. „Es stimmt schon", sagt Hofbauer, „es gibt eine Anhäufung von Korruptionsfällen in der letzten Zeit, aber man darf Manager und Politiker nicht pauschal verurteilen. Es ist nicht schlechter geworden, es wird mehr aufgedeckt. Die überwiegende Zahl der Entscheidungsträger ist sauber." Andreas Treichl gibt ihm mit einer plakative Aussage, getätigt beim Forum Alpbach, recht: „Ich glaube nicht, dass wir heute größere Schweine sind, als es unsere Kollegen in den Großbetrieben vor 20 oder 30 Jahren waren. Wir haben aber wesentlich mehr Transparenz und Aufsicht heute", so der Erste-Bank-Chef.

„Die überwiegende Zahl der Manager und Politiker ist sauber."

F. Hofbauer Transperancy International

Eben diese Kontrolle ist laut Hofbauer essenziell. Probleme gibt es in Österreich trotz der Beschränkung des Spielraums durch Aufsichtsräte, Kollegen, Gewerkschaften dennoch. Einfacher Grund: die Freunderlwirtschaft. „Das ist in Österreich nach wie vor ein Problem. Sie ist ein Grundübel. Aber ich hoffe, dass diese Skandale die Leute zum Nachdenken anregt", sagt Hofbauer.

Mit Freunderlwirtschaft wollen die Österreicher nichts mehr zu tun haben. Sie netzwerken lieber.

Same same, but different.

Macht macht Ist man in einer entscheidenden Position angelangt, werden die Früchte der jahrelangen Arbeit geerntet: Anerkennung, Respekt, noch mehr Gehalt, mehr Mitarbeiter, mehr Statussymbole, Boni – und ein größerer Gestaltungsspielraum. Allein: „Wer einmal Macht hat, gibt sie nur ungern wieder her", schreibt Walter K. H. Hoffmann in seinem Buch „Macht im Management", in dem er 41 hochkarätige Führungskräfte interviewt hat. Er schreibt auch, dass Manager viel Zeit und Energie darauf verwenden, die Macht zu erhalten „und das nicht nur zum Wohl des Unternehmens oder zum Wohl der Kunden und Mitarbeiter, sondern oft zum eigenen Wohl, zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse."

Ein Teufelskreis, der nur einen Ausweg kennt und zwar den bodennahen. „Wer führen will, muss das eigene Verhalten immer wieder reflektieren und ändern können", sagt Deloitte-Personalerin Gundi Wentner. Das kann nur, wer sich auch außerhalb des Dunstkreis der Kollegen bewegt.

„Wenn man den Handel mit Infos anfängt, muss man sich überlegen, was man einbringen kann."

Christine Bauer-Jelinek Coach

Der Weg nach oben Christine Bauer-Jelinek hat die Netzwerke und Spielregeln der Macht und Mächtigen analysiert und in Buchform veröffentlicht. Sie hat für den KURIER den Weg an die Spitze formuliert:

– **Bewusstmachen** Ein Führungsjob kostet seinen Preis, den muss man auch bereit sein zu zahlen. „Das gefährlichste, das Ihnen passieren kann ist, dass es gelingt, Sie den Job haben und dann nicht wissen, wie Sie mit den Herausforderungen fertig werden sollen", sagt Bauer-Jelinek.

– **Netzwerken** Man muss Netzwerke früh aufbauen und vor allem auch pflegen. „Wenn Frauen in das Alter kommen in Netzwerken aktiv zu sein, betreiben sie Familienpflege. Doch es ist notwendig, zum Abendessen zu gehen, dort spielt es sich ab", sagt Bauer-Jelinek. Und man muss auch wissen, wo man sein muss – ins falsche Netzwerk zu investieren, ist verlorene Müh'. „Noch etwas muss klar sein: Wenn man etwas von jemand anderem will, wird man auch von anderen gefragt. Wenn man den Handel mit Infos anfängt, muss man sich auch überlegen, was man selbst einbringen kann", erklärt die Expertin das Spiel.

„Wer einmal Macht hat, gibt sie nur ungern wieder her."

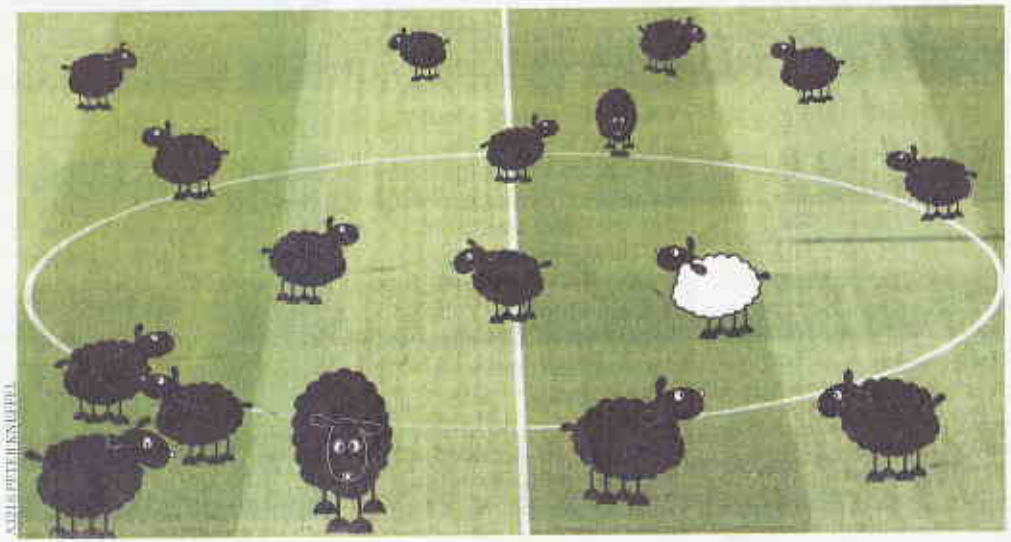
Walter K. H. Hoffmann Autor

– **Aufmerksamkeit** Die gesamte Szene muss immer aufmerksam beobachtet werden. „Man soll wissen, wo sich was bewegt, dazu sind die Vertrauenspersonen da. So kommt man rechtzeitig zu den Informationen."

– **Updaten** Wer die Startposition eingenommen hat und die Chance bekommt (ohne Frühstart), vorzupreschen, sollte vorbereitet sein und alles auf den letzten Stand gebracht haben. „Die Anforderungen an die Selbstpräsentation ändern sich, das Foto, das Layout der Bewerbung, die Struktur des Konzepts dürfen nicht veraltet wirken."

– **Ochsentour** Nicht nur das Hearing ist wichtig. „Sie sollten im Vorfeld abklopfen, wer sie unterstützt, welcher Seilschaft Sie vertrauen. Das ist nicht nur in der Politik so, sondern überall in Großorganisationen, aber vor allem in Konzernen, wo die Politik mitreden kann."

Ein aufbauender Tipp zum Schluss: Rückschläge nicht persönlich nehmen. „Oft war schon jemand anderer für den Job vorgesehen." Dann gilt es, für die nächste Runde wieder motiviert zu sein.



Fair Play: Moralisches Management ist möglich – auch wenn man damit vielleicht allein dasteht

mitspielt, ist raus?

▶ Matthieu Juery

Es ist kein Neuling, der vor Kurzem die Führung von British American Tobacco in Österreich übernahm. Matthieu Juery war Manager bei L'Oreal.

KURIER: *Wann mussten Sie gegen Ihre Prinzipien handeln?*
M. Juery: In der Arbeit müssen wir alle Entscheidungen treffen. Manche fallen uns leicht, manche schwer. Manche sind leicht nachzuvollziehen, manche schwieriger. Letzten Endes geht es für mich immer darum, Verantwortung zu übernehmen, verantwortlich zu handeln. Ich bin nicht perfekt, aber meine Grundprinzipien habe ich nie verraten müssen.

FRANZ GRUBER

Welchen Spielraum haben Manager?
Wir stehen alle jeden Tag unter Leistungs- und Erfolgsdruck. Und ja, die Last der Verantwortung kann manchmal auch schwer auf den Schultern liegen. Wer schmerzhafte Entscheidungen ausschließlich damit begründet, dass es eine „Order von oben" war, steht auf dünnem Eis. Niemand von uns gibt bei Firmeneintritt seine Verantwortung beim Empfang ab.

Kann ein einsamer Wolf erfolgreich sein?
Eine bestimmte Einsamkeit ist Teil des Jobs. Das bringt die Verantwortung, Entscheidungen zu treffen, mit sich. Entscheidend ist, dass der Wolf seinen „Clan" gut führt.

▶ Philipp Harmer

Philipp Harmer ist Geschäftsführer bei Headhunter Egon Zehnder. Man attestiert im brillante Netzwerkqualitäten.

KURIER: *Muss man gegen Prinzipien verstoßen, um an die Spitze zu kommen?*
Philipp Harmer: Aus meiner 17-jährigen Erfahrung kann ich sagen, dass die nachhaltig Erfolgreichen das nicht tun. Wenn man Ideale, Wertvorstellungen und langfristige Pläne über Bord wirft, für einen kurzlebigen persönlichen Vorteil, holt es einen in hundert Prozent der Fälle ein. Jeder ist dieser Versuchung ausgesetzt. Diejenigen, die gegen ihre Werte handeln, bereuen es nachher und diejenigen die es mit Vorsatz tun, kommen nicht ins Management.

FRANZ GRUBER

Welche Grenzen hat die Macht?
Es gibt immer Checks und Balances! Das ist bei den Politikern die demokratische Legitimation und in der Wirtschaft der kontrollierende Aufsichtsrat, Analysten, Kollegen über „Peer Pressure", Mitarbeiter und Kunden und Geschäftspartner. Uneingeschränkte Macht ist immer gefährlich.

Wer kommt nach oben?
Es muss eine Kombination aus Managementkompetenz, Kreativität und Werteorientierung sein. Alle Aufsichtsräte die ich kenne, geben als erste Anforderung die Persönlichkeitsmerkmale an. Dazu gehört Authentizität, Loyalität und Integrität.

▶ Bettina Glatz-Kremsner

Bettina Glatz-Kremsner ist eine der wenigen Chefinnen – seit 2006 bei den Lotterien.

KURIER: *Wann mussten Sie gegen Ihre Prinzipien handeln?*
B. Glatz-Kremsner: Werte und Prinzipien prägen mein Leben sehr stark. Und ich darf sagen, dass ich auch nie gegen meine Überzeugung handeln musste.

GERHARD DEUTSCH

Welchen Spielraum haben Manager?
Über allem Agieren steht zu aller erst ein gesetzlicher Rahmen. Wie viel Freiraum man als Manager im Unternehmen hat, hängt vermutlich in großem Maße von den übergeordneten Stellen, also in erster Linie von den Eigentümern ab. Diese haben das Recht, Maßnahmen und Renditen einzufordern.

Kann ein einsamer Wolf erfolgreich sein?
Im Wald vermutlich schon. Aber sicher nicht in einem Unternehmen.

Muss man mitspielen?
Bei Besuchen in anderen Ländern muss man sicher oft gute Miene zum ungewohnten Spiel machen. Etwa, wenn man in Baschkortostan um zehn Uhr vormittags schon ein Getränk in die Hand bekommt, das man hierzulande pur nicht einmal am Abend trinken würde. Wenn aber jemand Handlungen einfordert, die gegen die innere Überzeugung gehen, sollte man den Mut haben, auf die Bremse zu treten.