

**Karriereleiter.** Wer Karriere machen und an die Spitze will, muss früh beginnen, für sich selbst zu lobbyieren.





# MUT ZUR MACHT

*Viel Eigenmarketing und die richtige Mischung aus Einsatz und Netzwerken geben der Karriere den gewünschten Kick. Headhunter und Führungspersönlichkeiten erzählen, worauf es ankommt und was sie der nächsten Generation raten.*

---

TEXT RAJA KORINEK



„Am Karriereanfang reichlich Eigenmarketing betreiben.“

DORIS TOMANEK

Für die Wiener Börse war es ein spannender Februar. Die Österreichischen Bundes- und Industriebeteiligungen GmbH (ÖBIB) wurde in die Österreichische Beteiligungs AG, kurz ÖBAG, umgewandelt, mit dem Ziel, die Beteiligungen der Republik Österreich aktiver zu verwalten. Die ÖBAG-Aufsichtsratsbesetzung rückte ins Rampenlicht. Den Vorsitz bekam Helmut Kern, Leiter des Krankenhauses der Barmherzigen Brüder Wien. In das erlauchte Gremium zog auch Susanne Höllinger ein. Die ehemalige Privatbankerin betont, dass für eine Tätigkeit in einem öffentlichen Bereich das richtige Netzwerk, vor allem aber die langfristige Reputation wichtig sei.

### Eine Frage des Postens

Doch worauf achten die Personalprofis? Michael Schaumann, Managing Partner beim internationalen Executive Searcher Stanton Chase, betreute jahrelang die ÖBIB. Er unterscheidet zwischen der Suche nach einem Vorstand und einem Aufsichtsrat bei der Besetzung von Positionen in öffentlichen sowie in staatsnahen Unternehmen. Ein potenzielles Vorstandsmitglied sollte politisch versiert sein, sagt Schaumann zum *Börsianer*. Deshalb seien Personen aus dem öffentlichen Bereich eher geeignet. Anders bei Führungskräften aus der Privatindustrie: „Mangelt es ihnen an Erfahrung im öffentlichen Bereich, sind sie in derartigen Positionen meist überfordert.“

Bei der Besetzung des Aufsichtsrats in einem öffentlichen Unternehmen gelten andere Kriterien. Hier schaut sich der Headhunter sehr wohl in der Privatwirtschaft um. Gerade weil öffent-

liche Unternehmen meist nicht privatwirtschaftlich geführt würden, könnten Aufsichtsratsmitglieder aus der Privatwirtschaft einen Mehrwert liefern.

Grundsätzlich werden Funktionen wie etwa im ÖBAG-Vorstand zudem gemäß Stellenbesetzungsgesetz ausgeschrieben. Die Position muss im „Amtsblatt zur Wiener Zeitung“ und in einer weiteren bundesweit verbreiteten Tageszeitung veröffentlicht werden, die Bewerbungsfrist muss zumindest einen Monat laufen.

### Privatwirtschaft bleibt diskret

Da sieht es in der Privatwirtschaft anders aus, diese Vorgaben gibt es nicht: „Topführungspositionen schreiben wir erst gar nicht aus“, sagt der Stanton-Chase-Experte. Vorstandsmitglieder seien mit ihrem Job meist ohnedies zufrieden, wollten angesprochen werden und gingen selbst nicht aus der Deckung. Deshalb müsse man mit einem Angebot eine Menge persönlicher Überzeugungsarbeit leisten. „Das geht am besten direkt, persönlich und diskret, ohne Stelleninserat“, sagt Schaumann, zumal Personen aus höheren Führungsebenen kaum die Stelleninserate lesen würden.

Wer sich zu einem Gespräch überreden lässt, sollte einiges beachten. „Schon der Tonfall des Kandidaten beim Empfang kann ausschlaggebend sein“, betont Schaumann. Soziale Kompetenz



„Greife gern auf externe Personalberater zu.“

REGINA PREHOFER

ist eben hoch angeschrieben. Wichtig sei aber auch eine hohe Empathie sowie eine Portion diplomatisches Geschick. Ausbildungen und Zeugnisse sind dies auf der Topebene hingegen weniger bis gar nicht, zumal Dienstzeugnisse fast immer selbst geschrieben werden.

Ähnlich der Tenor von Doris Tomanek, Vorstandsmitglied und verantwortlich für „Human Capital“ bei der Unicredit Bank Austria AG: „In den Toppositionen geht es nicht nur um fachliche Qualifikation, sondern auch darum, ob die Person grundsätzlich für eine Führungsposition geeignet ist.“

### Überzeugungskünste sind gefragt

Und wie sieht die Suche nach Führungskräften in der Praxis aus? Sie ist offensichtlich nicht ganz einfach. Höllinger sagt, sie sei gut 25 Jahre in der Erste Bank Österreich AG tätig gewesen und des Öfteren von Headhuntern kontaktiert worden. „Ich lehnte stets ab“, denn sie fühlte sich im Konzern wohl. Dann aber kam ein Angebot, von dem sie wusste, dass sie den Job wollte. Bereits der Anruf des Headhunters habe

14.900

Euro betragen laut einer Studie von Deloitte die durchschnittlichen Fluktuationskosten pro Stelle. Der häufigste Austrittsgrund ist mangelnde Führungsqualität.





**„Top-Führungspositionen schreiben wir gar nicht aus.“**

MICHAEL SCHAUMANN

sie überzeugt. Konkret ging es um den Vorstandsvorsitz bei der Kathrein Privatbank AG, den die erfahrene Privatbankerin mit Anfang 2013 antrat. Ganze sieben Hearings musste die Topmanagerin durchlaufen, in denen sie sich gegen 30 Mitbewerber durchsetzte.

Auch andere Manager wissen von ihren Erfahrungen zu berichten. Thomas Winkler meint, noch besser, als vom Headhunter kontaktiert zu werden, sei es, vom Hauptaktionär oder Aufsichtsratsvorsitzenden direkt angesprochen zu werden. 2010 war Winkler Vorstandsmitglied bei der Lenzing AG. Sechs Jahre danach kürte ihn der UBM-Aufsichtsrat zum Vorstandsvorsitzenden der UBM Development AG. Dennoch war sein Karriereweg keineswegs geradlinig, „und er war von auch von Rückschlägen geprägt“.

Was also motivierte Winkler? Am Beginn seiner Laufbahn sei es die Überzeugung gewesen, für vieles eine bessere Lösung als seine Vorgesetzten zu haben: „Das wick rasch dem Interesse für Menschen, aber auch, wie man sie am besten einsetzt und das Beste aus ihnen herausholt.“ Freilich, als Manager müsse man sich auch aktiv einbringen, um die Karriereleiter erfolgreich zu beschreiten, und zu Opfern bereit sein. „Obendrein muss man die Gelegenheit, die sich einem bietet, erkennen“, meint Winkler. Ein Detail, dass allzu oft unterschätzt werde.

### **Gut Ding braucht Weile**

Wienerberger-Aufsichtsratschefin Regina Prehofer wusste die Chancen ebenso erfolgreich zu nutzen, wengleich ihr Werdegang nicht gleich von Beginn an klar war. Nach dem Studium der Han-



**Lobbying als Karrierekick.** Susanne Höllinger, hier beim Börsianer Salon, wurde vor kurzem in den ÖBAG-Aufsichtsrat berufen. Das richtige Netzwerk war ausschlaggebend.

dels- und Rechtswissenschaften und dem Gerichtsjahr blieb die Frage, ob sie sich für die Welt der Rechtswissenschaften



**„Muss die Gelegenheit, die sich bietet, auch erkennen.“**

THOMAS WINKLER

ten oder der Wirtschaft entscheiden sollte. Das Problem löste sich mit dem Berufsstart in der Oesterreichischen Kontrollbank AG (OeKB): „Die Stelle war die perfekte Mischung aus beiden Welten.“

Was die erfahrene Managerin motivierte, eine Führungsposition anzustreben? Das sei die Freude gewesen, federführend gestalten und verändern zu können. Prehofer konnte dies des Öfteren unter Beweis stellen. Sie wurde vor dem Wechsel in eine Anwaltskanzlei 1987 zur ehemaligen Creditanstalt, die 2002 mit der Bank Austria fusionierte, von der Bank abgeworben. Ein Schritt, den Prehofer nie bereute. Vor allem, da sie eine große Aufbruchsstimmung in der Finanzbranche erlebt – und mitgestaltet – hatte. „Die Grundhaltung war damals offen und proaktiv.“ Die weiteren Schritte? Die seien fast von selbst

gekommen, „solange man mit viel Engagement und lösungsorientiert arbeitet“, sagt Prehofer. Im April 2003 rückte Prehofer in den Vorstand der Bank Austria auf, von September 2008 bis September 2010 war sie Vorstandsmitglied bei der Bawag PSK AG.

Und nicht immer wird der Weg nach oben von einem Firmenwechsel begleitet. Robert Machtlinger, Vorstandsvorsitzender der FACC AG, startete 1982 eine Lehre als technischer Zeichner bei der damaligen FACC-Mutter. Wenige Jahre danach wechselte er zu FACC, 2011 gelang der Sprung in den Vorstand, den er seit 2016 leitet. Sein Ziel? Machtlinger wolle das Unternehmen maßgeblich gestalten, „aber auch für das Unternehmen, seine Shareholder und dessen Mitarbeiter etwas bewegen zu können“.

Machtlinger meint auch, es sei wichtig, Innovationen und die ständige Neuausrichtung des Unternehmens voranzutreiben. „Was heute gut ist, kann in unserer Branche, der globalen Aero-



**„Wer den Willen zur Karriere hat, wird gefördert.“**

HERTA STOCKBAUER

space-Industrie, schon im nächsten Jahr Standard sein.“

### Ratschlag an die „Next Generation“

Wer erst am Beginn der Karriereleiter steht, sollte vor allem in großen Unternehmen reichlich Eigenmarketing betreiben. Das rät Tomanek von der Unicredit Bank Austria AG: „Wir diskutieren das vor allem mit jungen Führungskräften.“ Personalberaterin Elisabeth Leyser, geschäftsführende Gesellschafterin bei Hill International, rät auch, sein persönliches Ziel stets vor Augen zu haben und dabei der passenden Arbeit nachzugehen. „Gerade junge Menschen suchen zunehmend nach dem Sinn im Beruf.“

Das sieht Tomanek ähnlich. Das Potenzial für Führungskräfte sei auch heute vorhanden. „Viele junge Menschen wissen aber nicht genau, was sie wollen.“ Auch kündigten Mitarbeiter heute rascher, da sie den Job nicht passend fänden.

Doch nicht nur der Generationen-, sondern auch der Gender-Faktor steht zunehmend im Fokus. Und das aus gutem Grund. In den Vorstandsetagen der ATX-Unternehmen gibt es mehr Männer, die Peter heißen, es sind sieben an der Zahl, als Frauen, von denen es nur vier gibt, zeigt die Arbeiterkammer Wien auf. Doch damit nicht genug. „Der Anteil der Frauen in den Führungsgremien in Österreich liegt im Schnitt bei 13 Prozent“, meint Sabine Stock. Sie ist Partnerin bei der Boston Consulting Group, und Koautorin der Studie „(Em)Power Women: BCG Gender Diversity Index Österreich 2018 – Wo Chefetagen in Sachen Vielfalt stehen“. Obendrein verdienten Frauen in diesen Gremien durchschnittlich 16 Prozent weniger als Männer.

### Netzwerk und Quoten als Abhilfe

Da sollen gute Kontakte Abhilfe schaffen. Herta Stockbauer, Vorstandsvorsitzende der BKS Bank AG, ist Gründungsmitglied des Kärntner Business Frau-



„Hoffen, dass Besetzung künftig ohne Quoten funktioniert.“

GABRIELA STABER

#### #TIPPS

##### DIE RECHTLICHEN PARAMETER EINER STELLENAUSSCHREIBUNG

- Ausschreibungen müssen geschlechts- und diskriminierungsfrei gestaltet sein; bei Verstoß drohen Verwaltungsstrafen.
- Um Diskriminierung im Auswahlprozess zu vermeiden, empfiehlt es sich:
  - Frauen und Männer in Ausschreibungen adressieren; neutrale oder geschlechtsindifferente Berufsbezeichnungen zu verwenden
  - verdeckte geschlechtsspezifische Ausschreibung zu vermeiden (etwa Hintergrundbilder, auf denen nur Männer zu sehen sind)
  - klare sachliche und berufsbezogene Aufgabenbereiche sowie entsprechende Anforderungsprofile zu formulieren;
  - Bezug zum Privatleben vermeiden (keine Formulierungen wie „Familienplanung abgeschlossen“ verwenden)
- Die bevorzugte Aufnahme von zumindest gleich qualifizierten Frauen in Tätigkeitsbereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, ist zulässig.
- Für den Aufsichtsrat von börsennotierten sowie großen Unternehmen gibt es gesetzliche Quotenregelungen.
- Absagen diskriminierungsfrei begründen.

QUELLE: KANZLEI CMS, REICH-ROHRWIG, HAINZ

en Center, „ein erfolgreiches Frauen-Netzwerk, das nun in Wien gestartet ist“. Dort habe sie hilfreiche Kontakte geknüpft und sehr gute Mitarbeiterinnen sowie verlässliche Geschäftspartnerinnen gefunden. Ob der Aufstieg als Frau letztendlich schwieriger sei? „Das muss ich klar verneinen. In unserem Haus werden Mitarbeiter, die als Talente erkannt werden und den Willen zur Karriere haben, gefördert und unterstützt, unabhängig vom Geschlecht.“

Immerhin gibt es bei den Aufsichtsräten nunmehr Rückendeckung. Seit Jänner 2018 hat Österreich per Gesetz ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Aufsichtsräten im Visier. Bei Neubestellungen bedeutet das einen Anteil von zumindest 30 Prozent, „wobei die Quote auf Frauen und Männer abzielt“, betont Gabriela Staber, Partnerin CMS Reich-Rohrwig Hainz, und meint, das sei ein wichtiges Incentive. „Es bleibt zu hoffen, dass künftig die Besetzung ohne Quoten funktioniert“, meint Staber.

Auch Höllinger steht einer Quote positiv gegenüber. So sei die Wirtschaft gezwungen, sich nach qualifizierten weiblichen Führungskräften umzusehen. Die Ausrede, es gebe keine passenden Kandidatinnen, habe sich damit endgültig disqualifiziert.

### Verantwortung im Aufsichtsrat

Einzig selbst ohne Quote ist die Wahl eines Vorstands nicht ganz einfach. Prehofer greift gern auf externe Personalberater zu. „Es ist wichtig, auf den eigenen und den externen Talentepool zu schauen.“ Stockbauer weiß ebenso aus ihrer Erfahrung zu berichten. Sie ist unter anderem Aufsichtsratsvorsitzende der Oberbank AG und meint: „Ausschlaggebend sind in erster Linie Kandidaten, die ein Unternehmen zukunftsorientiert steuern können. Es zählen fachliche Expertise, soziale Kompetenz, der strategische Weitblick, aber auch Erfolge in früheren Aufgaben.“ Wichtig seien aber auch eine ausgewogene Altersstruktur und die passende Chemie im Vorstandsteam.

Wer nicht auf Qualifikation achtet, tut dem Unternehmen keinen Gefallen. Laut einer Deloitte-Studie kämpften Österreichs Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation, wobei der häufigste Austrittsgrund die mangelnde Führungsqualität sei. Und das kommt teuer: Denn die Studie hat ergeben, dass die durchschnittlichen Fluktuationskosten bei 14.900 Euro pro Stelle liegen. Das kann sich rasch summieren. ■