

„Kennst du wen?“

Werden Top-Jobs vergeben, bleiben objektive Auswahlverfahren oft unberücksichtigt. Ein Blick in den Sumpf der Freunderlwirtschaft zeigt: Das System ist gut etabliert.

Sinkt die Gatschland- des Biotop: Ob man Sümpfe für nützlich hält oder sie besser trockenlegt, ist Ansichtssache. Das ist bei echten Sümpfen nicht anders als bei jenen der Postenvergabe.

Dass Besetzungsprozesse in der Privatwirtschaft nicht immer objektiven Kriterien folgend ablaufen, leugnet niemand. Aber es ist ein Umstand, über den man nicht gerne spricht, schon gar nicht in der Öffentlichkeit. „Wenn ich weniger wüsste, könnte ich mehr sagen“, meint ein Insider. „Das System kritisieren nur jene, die nicht mitspielen“, ein anderer.

Worum es bei der Jobvergabe unter der Hand im Grunde geht, sind Empfehlungen. Die wichtigste Frage des informellen Jobmarkts lautet: „Kennst du wen?“ Einer, der mit diesem System Probleme hat, ist Ottmar Hill, Chef der renommierten Personalberatung Hill International. „Meist steht der Kandidat – selten die Kandidatin – schon bei Ausschrei-



Scharfe Kritik: O. Hill (li.) und G. Tengler (re.)

bungsbeginn fest. Das vermuten oft auch potenzielle Interessenten und nehmen von Bewerbungen überhaupt Abstand.“

Willfähige Berater Auch Branchenkollegen spielen mit, so Hill: „Willfähige Berater leisten Feigenblatt-Funktion und beschäftigen dem Betrieb, dass der schon im Vorfeld ausgewählte Manager genau der Richtige ist. Soeben passiert bei Vorstandsbesetzungen einer Bank: Da gibt's dann sechsstelligen Berater-Honorare für eine Null-Leistung.“

Die Besetzungen durch Protégés seien nur scheinbar effizient und rasch, sagt Hill. Für verwerflich hält er das System – das Personalberatungen ja auch Kunden kostet – aber nicht, eher für unprofessionell und amateurhaft. Das Hauptproblem dahinter sei die mangelnde Trefferquote Hill: „Oft überstrahlt das persönliche Beziehungsnetz und der Macht- und Prominenz-Faktor alle Kompetenz-Mängel. Nur so kann es passieren, dass Personen, die bereits mehrfach Flops in dreistel-



liger Millionen-Höhe geliefert haben, immer wieder Top-Positionen angeboten bekommen.“

Eine logische Symbiose? Mehr noch als qualitative Referenzen zählt das Wort der Vertrauten. Ein System, das viele ausschließt und einigen immer wieder neue Türen öffnet. Schattenseiten, die durch zu viel Licht aber nicht unbedingt besser wären: „Personalentscheidungen im öffentlichen und privaten Bereich folgen unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten. Politik und Medien bilden eine logische Symbiose – bei Managementbesetzungen ist das permanente Spiel mit der Öffentlichkeit jedoch kontraproduktiv“, meint etwa Günther Tengler, kundiger Personalist und Inhaber von Amrop Jenewein. Warum? „Dadurch entsteht Druck

Freunde helfen einander Trotzdem: Das System funktioniert – in kleinen Ländern wie Österreich hat es sich besonders gut etabliert. Der Kreis jener, die in der Wirtschaft die Fäden ziehen, ist eng, man kennt einander. Vertrauen entsteht, Verpflichtungen folgen. Sich bei Neubesetzungen Informationen über potenzielle Kandidaten einzuholen, auf den Rat und die

Einschätzung von Geschäftsfreunden zu vertrauen ist eine naheliegende, oft erprobte Strategie. „Referenzen einzuholen hilft, sich abzusichern“, weiß Managementberaterin Susanna Wieseneder (siehe Interview rechts): „Keiner geht heute unvorbereitet in ein Kontaktgespräch.“

auf Entscheidungen und das ist nie gut.“ Haben Personalbesetzungen über Empfehlungen also doch Vorteile? „Nein, keine“, sagt Tengler. Nachsatz: „Außer vielleicht, dass der Kandidat das jeweilige Umfeld besser kennt oder bewerten kann. Was jedoch nie alle immanen Nachteile aufwiegt.“ Dass das System dennoch floriert, erklärt Tengler damit, dass „Eigeninteressen oftmals vor Firmeninteressen gestellt werden. Es wird

dann nicht der Beste oder Passendste gesucht, sondern der, der die Interessen des Entscheiders am besten vertritt.“ Eine Systemänderung ist da nicht so schnell zu erwarten.

Dass die öffentliche Hand in einigen Unternehmen logische Eigentümerinteressen hat, findet Tengler „verständlich“. Was er sich aber wünscht, ist unzählige nachgelagerte Gesellschaften weiter auszustrahlen.“

Postenvergabe ganz einfach: Der Stammtisch der Dankbaren

Vom Politiker zum Manager – der flotte Karrierewechsel funktioniert meist reibungslos. Prominente Beispiele: Ex-Kanzler Viktor Klima managt für VW, Brigitte Ederer für Siemens, Susanne Riess-Passer für Wüstenrot, Ex-Kanzler Wolfgang Schässel geht in den Aufsichtsrat des Energiekonzerns RWE, der deutsche Ex-Kanzler Gerhard

Schröder sitzt für eine Gazprom-Tochter im Aufsichtsrat, Ex-Außenminister Josefa Fischerer berät BMW. „Ein Stammtisch der Dankbaren, wo Politiker auf ihre früheren Auftraggeber treffen“, kommentiert ein ehemaliger Bankdirektor die Jobrotation. „Es geht ums Abcashen. Der Wirtschaft tut das nicht immer gut.“

„Kontakte als Karrierebegleiter“

Reputation. Wie man sie managt, wie man sie versaut.

Karrierefaktor Reputationsmanagement. Managementberaterin Susanna Wieseneder über die Entwicklung vom Nobody zum heißen Tipp.

KURIER: Bei Personalrochaden im Top-Management spielen Empfehlungen eine immense Rolle. Was kann ich tun, damit diese gut ausfallen?

Susanna Wieseneder: Manager schauen heute viel genauer auf ihre Person. Noch vor zehn Jahren galt es, omnipräsent zu sein. Heute ist man selektiver, setzt auf qualitative Sichtbarkeit.

„Je größer mein Netzwerk, desto besser“ – das stimmt also nicht?

Nein. Was nicht heißt, dass man aus allen Netzwerken austreten soll. Aber was wirklich zählt, sind geprüfte, vertrauensvolle Beziehungen, die tiefer gehen. Die entstehen durch lange Zusammenarbeit, da hat man dann oft Höhen und Tiefen gemeinsam durchgestanden. Das Wichtigste für einen guten Ruf: einen guten Job machen.

Allerdings hat man oft das Gefühl, dass selbst

jene, die gar keinen guten Job machen, sofort am nächsten Managerposten sitzen.

Da stehen dann andere Verbindungen im Hintergrund, das kann politische Zugehörigkeit sein, oder Alumniverbindungen, aber auch Freizeitzugehörigkeit. Natürlich, gute Kontakte helfen.

Sie pflegen, eine Kunst?

Manche Kontakte werden zu Karrierebegleitern. Es ist bei Job-Wechseln im Top-Management Realität und auch sinnvoll, Geschäftsbeziehungen mitzunehmen. Die müssen aber Qualität haben. Eine Handvoll echter erprobter Geschäftsbeziehungen hilft viel effektiver als 100 Kontakte.

Was riskiert der, der Empfehlungen abgibt?

Er setzt einen Teil der eigenen Reputation aufs Spiel. Empfohlen man die falsche Person, nimmt das Glaubwürdigkeit. Nicht beim ersten Mal. Aber bei der dritten, vierten schlechten Empfehlung wird die Glaubwürdigkeit irritiert.

Also besser niemanden zu sehr hypen?

Verallgemeinernde Urteile abzugeben haben sich einige mittlerweile überlegt, denn das kann nach hinten losgehen. Ratsamer sind differenzierte Aussagen.



SUSANNA WIESENEDER