



Interview

Als Führungsperson an sich selbst arbeiten

upgrade fragte Brigitte Ederer, ehemalige Politikerin, Vorstandsvorsitzende der Siemens AG Österreich und eine der mächtigsten Frauen Österreichs, nach ihrem ganz persönlichen Führungsstil, ihren Stärken und Schwächen und was sie von Corporate Social Responsibility hält.

Brigitte Ederer
Vorstandsvorsitzende
Siemens AG Österreich

Interview
Stephanie Arns

Fotos
Siemens AG Österreich

upgrade: Frau Ederer, wie führen Sie Menschen?

Ederer: Ich behandle Menschen mit Respekt. Ich nehme sie ernst, ich versuche beispielsweise vor Verhandlungen ihre Position herauszufinden. Genauso wichtig dabei ist: Die Mitarbeiter müssen wissen, wo es langgeht. Es müssen Ziele formuliert, verfolgt und gemeinsam erreicht werden.

upgrade: Kann man Führung lernen oder ist sie eine Sache von Persönlichkeit?

Ederer: Um führen zu können, muss man eine ausgeglichene, runde Persönlichkeit besitzen. Das Wichtigste ist, dass man als Führungsperson immer wieder an sich selbst arbeitet. Denn ich weiß, meine Schwächen sind auch die Schwä-

chen in meiner Führung: Ich schaue zu lange zu, gebe zu wenig Feedback. Und dann überreagiere ich, wenn es mir reicht. Ich müsste früher eingreifen. Ich kann auch schlecht delegieren. Ich mache vieles lieber schnell selber, aber das geht nicht immer.

upgrade: Welche Führungsqualitäten besitzen Sie?

Ederer: Ich habe Respekt vor den Menschen, ich kann zuhören. Ich versuche Menschen zu motivieren und ihnen nicht nur etwas anzuschaffen. Ich versuche sie auf den Weg mitzunehmen.

upgrade: Wie muss Führung aussehen, damit Mitarbeiter motiviert sind und gute Arbeit leisten?

Ederer: Schauen Sie, ich bin als Führungsperson leider in der Situation, dass ich immer nur höre, was schlecht funktioniert. Man kriegt über die Jahre das Gefühl, in diesem Unternehmen funktioniert nichts. Man muss sich dann jedoch vor Augen führen, dass 80 Prozent tadellos funktionieren. Das sieht man dann aber erst in Zahlen und in Jahresabschlüssen. Bei mir beschweren sich alle, wenn es eine Krise gibt, wenn Kunden unzufrieden sind. Führungspersonen kriegen ein vollkommen falsches und damit ungerechtes Bild bezüglich der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter.

upgrade: Das bedeutet, die Mitarbeiter sollten für ihre – eigentlich gute – Arbeit öfters gelobt werden. Tun Sie das?

Ederer: Ja, natürlich. Das, glaube ich, ist eine weitere Stärke von mir. Leider vergisst man häufig zu loben, aber ich versuche wirklich, daran zu denken. Es würde mich auch kränken, wenn meine direkten Mitarbeiter von mir sagen würden, Lob gibt es von der Ederer nie.

upgrade: Frauen wird häufig ein demokratischer Führungsstil nachgesagt, Männern ein autoritärer. Welcher trifft auf Sie zu?

Ederer: Nicht der demokratische. Es muss schon klar sein, dass die Ziele verfolgt und erfüllt werden müssen. Ich schaue zwar, wie erwähnt, oftmals lange zu, irgendwann sage ich aber, jetzt ist Schluss. Demokratie würde ja bedeuten, dass Mitarbeiter immer eine gewisse Opposition bieten können. Das geht natürlich nicht.

upgrade: Glauben Sie, dass Frauen generell anders führen als Männer?

Ederer: Ich glaube, dass Frauen ganzheitlicher denken und in der Regel besser zuhören können. Sie haben auch nicht immer gleich spontan eine Lösung parat, sondern denken länger nach. Ich kenne aber auch Frauen in Führungspositionen, die sind die härteren Männer. Vielleicht sind das aber auch Frauen, die damit ihre Kränkungen auf dem Weg nach oben verarbeitet haben. Ich glaube, die Luft an der Spitze wird generell dünner, die Einsamkeit wird größer.

upgrade: Wie gehen Sie damit um, einsame Entscheidungen treffen zu müssen?

Ederer: Das habe ich mit der Zeit gelernt. Man darf bei Entscheidungen keine eigenen Existenzängste haben, sonst ist man immer unfrei.

upgrade: Haben Sie sich durch Ihre Position als Managerin menschlich verändert?

Ederer: Ich bemühe mich sehr darum, dass dies nicht passiert. Man muss letztlich innerlich das Gefühl haben: Wenn ich morgen aufhöre, geht das Leben trotzdem weiter. Man darf keine Angst vor dem Verlust des Sozialprestiges haben. Ich bin immer um Bodennähe bemüht, aber auch mich wird es treffen. Ich werde das Alltägliche wieder lernen müssen. Mir ist das bewusst. Ich habe in meinem Leben so viele Menschen aufsteigen und sie dann wieder fallen sehen.

upgrade: Was war Ihre bislang schwierigste Entscheidung, die Sie als Managerin treffen mussten?

Ederer: Entlassungen.

upgrade: Sie müssen derzeit in Österreich Stellen streichen. Wie kommuniziert man eine derartige Maßnahme als notwendig?

Ederer: Gute Frage. Das ist wirklich ein Problem für mich. Ich versuche zu erklären, warum diese Maßnahme erforderlich ist, warum wir Stellen streichen müssen, was wir für die betroffenen Menschen dabei tun können.

upgrade: Wer führt eigentlich ein börsennotiertes Unternehmen? Die Aktionäre? Ist Ihr Handlungsspielraum nicht ohnehin gering?

Ederer: Mein Handlungsspielraum liegt bei insgesamt etwa 15 bis 20 Prozent. Bei der Frage, ob Stellen abgebaut werden, habe ich überhaupt keinen Spielraum, null Prozent. Ich muss die Kostensenkungen erfüllen. Da geben Eigentümer und das Management glasklare Anweisungen. Ich habe jedoch verhältnismäßig großen Einfluss darauf, wie Entlassungen vonstatten gehen und wie Mitarbeiter sozial aufgefangen werden.

upgrade: Manager haben in der Bevölkerung keinen guten Ruf. Fälle von persönlicher Bereicherung und Korruption häufen sich derzeit. Worauf führen Sie das zurück?

Ederer: Ich denke, hier handelt es sich um Einzelne, denen das Maß abhanden gekommen ist. Die Versuchung war zu groß, das große Geld zu machen. Es besteht die Gefahr, dass der Charakter des Menschen in gewissen Höhen verdirbt. Dass Menschen dann einfach abheben, die Bodenhaftung verlieren.

Brigitte Ederer

Mag. Brigitte Ederer ist seit 2001 Vorstandsdirektorin und seit 2005 Vorstandsvorsitzende der Siemens AG Österreich. Seit Anfang des Jahres ist sie zudem Chefin über fünfzehn osteuropäische Länder geworden. Sie ist verantwortlich für insgesamt 40.000 Mitarbeiter und einen Umsatz von 9,5 Milliarden Euro jährlich. Zuvor war sie 17 Jahre in der Politik tätig – als Stadträtin bei den Wiener Stadtwerken, als Bundesgeschäftsführerin der SPÖ, als Staatssekretärin im Bundeskanzleramt sowie als Abgeordnete im Österreichischen Nationalrat. Brigitte Ederer studierte Volkswirtschaft an der Universität Wien.



Siemens AG Zentrale Österreich, Wien

upgrade: Womit behalten Sie die Bodenhaftung?

Ederer: Ich habe ein ziemlich exakt funktionierendes Wertegerüst. Ich habe immer die Worte meiner Mutter im Kopf, die gesagt hätte: „So was macht man nicht!“

upgrade: Müssen Manager bei persönlichen Verfehlungen stärker zur Rechenschaft gezogen werden?

Ederer: Manager, die sich grobe Verfehlungen geleistet haben und in kriminelle Handlungen verstrickt sind, müssen ohne Nachsicht zur Rechenschaft gezogen werden. Ich will damit sagen: Führung hat auch etwas mit Vorbildsein zu tun. Es muss klar werden, dass Regeln und Gesetze für alle gelten – auch für die Manager.

upgrade: Wie müssen sich Manager verhalten, um das Vertrauen der Öffentlichkeit wiederzuerlangen?

Ederer: Sie müssen sich auf ihre Führungsaufgaben konzentrieren. Sie müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und verantwortungsvoll mit ihren Aufgaben umgehen.

upgrade: Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft, das „Corporate Social Responsibility (CSR)“, wird zunehmend zum Thema gemacht. Was halten Sie davon?

Ederer: Meiner Ansicht nach wird auf den meisten Chefetagen ohnehin verantwortlich gehandelt. Ich persönlich halte von den CSR-Kampagnen daher eher wenig. Wenn man sich vornehmen muss, ein Gutmensch zu sein, ist man keiner. Ich hoffe, dass ich – auch ohne groß über CSR nachzudenken – ein anständiger Mensch bin.

upgrade: Sie waren lange in der Politik tätig. Wo liegt der wesentliche Unterschied zwischen Führung in der Politik und Führung in der Wirtschaft?

Ederer: Ich sehe da kaum Unterschiede. Mein Job ist, salopp gesagt, die Menschen bei Laune zu halten – das ist in der Politik so wie in der Wirtschaft. Man muss wissen, wohin die Reise gehen soll und dann muss man die Leute mit viel Engagement mitnehmen – sicherlich geht das in der Wirtschaft häufig schneller als in der Politik, wo man einzelne Interessengruppen stärker berücksichtigen muss.

upgrade: Warum sind Sie von der Politik in die Wirtschaft gewechselt?

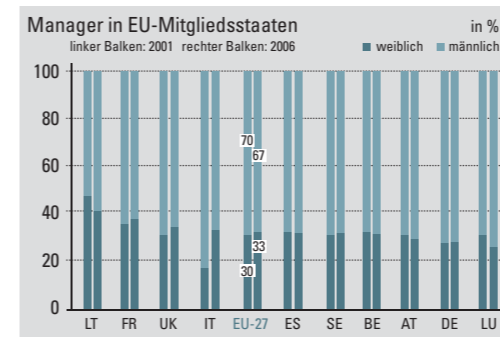
Ederer: Siebzehn Jahre in der Politik waren genug. Irgendwann muss Schluss sein, denn Politik ist wie eine Sucht, obwohl sie ein sehr kränkenendes, menschlich schwieriges Unterfangen sein kann. Politik ist sehr spannend, aber man kann von heute auf morgen weg vom Fenster sein. In der Wirtschaft steht man nicht derart in der Öffentlichkeit. Da weiß ich in der Regel auch morgens noch, wo ich am nächsten Tag arbeiten werde.

upgrade: Herzlichen Dank für das Gespräch!

Zahlen & Fakten

Weibliche Führungskräfte in Europa

Europaweit hat der Anteil weiblicher Führungskräfte 2006 im Vergleich zu 2001 leicht zugenommen. Rund ein Drittel der Manager-Positionen waren laut einer Eurostat-Erhebung in der EU-27 weiblich. Nicht alle Länder folgen jedoch dem Trend: Während Staaten wie Frankreich, Deutschland oder Großbritannien einen leichten Zuwachs an weiblichen Managern verzeichnen, ist die Quote in Österreich um knapp zwei Prozent gesunken. Extrem ist der Zuwachs in Italien: Dort stieg der Frauenanteil von 17,8 auf 32,9 Prozent.



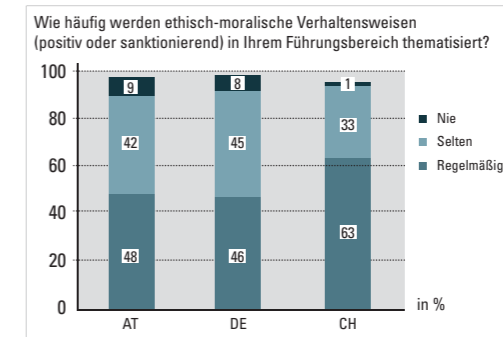
Das Einkommen der Führenden

Das Jahresgesamteinkommen von Managern im Jahr 2007 wurde vom „Wirtschaftsforum der Führungskräfte“ für Österreich erhoben. In der ersten Führungsebene verdienen Manager – inklusive der 13. und 14. Gehälter – durchschnittlich 182.100 Euro jährlich. In der zweiten Ebene bewegt sich das Gehalt immer noch deutlich im sechsstelligen Bereich, in der dritten Ebene verdient ein Manager im Schnitt 80.700 Euro. Nicht in den Zahlen integriert sind allfällige Sonderzahlungen wie Leistungs- oder Erfolgsprämien, Tantiemen, Bilanzgeld, Boni oder Gratifikationen.



Ethik der Führung in A, D, CH

In 48 Prozent der österreichischen und 46 Prozent der deutschen Unternehmen werden laut einer Erhebung des Hertenstein Management Reports 7/2007 ethisch-moralische Verhaltensweisen im Führungsbereich thematisiert – Spitzenreiter ist die Schweiz mit 63 Prozent der befragten Unternehmen. Dort haben auch fast 28 Prozent der Firmen eine unabhängige Beratungs- und Kontaktstelle für ethische Fragen im Unternehmen institutionalisiert, während in Österreich nur 18 Prozent und in Deutschland 26 Prozent über eine derartige Stelle verfügen.



Österreichs mächtigste Manager

Die mächtigsten Lenker der österreichischen Wirtschaft im Jahr 2006 ermittelte das österreichische „Industriemagazin“ in Zusammenarbeit mit dem Netzwerkeanalyseinstitut FAS.research. Entscheidend für das Ranking waren Bewertungskriterien wie Nähe (Anzahl der Beziehungen über zwei Handshakes) und Hierarchiesaldo (Anzahl formal unterstellter Personen). Wie schon im Vorjahr wird die Liste von Ludwig Scharinger, Chef der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, angeführt. Die wichtigste Managerin folgt auf Platz sieben: Theresa Jordis von Dorda Brugger Jordis Rechtsanwältin.



Führung in Kürze

ARBEIT UND FÜHRUNG IN EUROPA 2007
Weibliche Arbeitskräfte EU-27, 2006: 44%
Weibliche Führungskräfte EU-27, 2006: 32%

FÜHRUNG AN DER DONAU-UNIVERSITÄT KREMS 2006
Weibliche Arbeitskräfte DUK, 2006: 68%
Weibliche Führungskräfte Dienstleistungseinrichtungen: 69%
Mittlere Führungsebene: 17%
Visiting Professorinnen: 5,6%

BRUTTOSTUNDENVERDIENSTE NACH WIRTSCHAFTSTÄTIGKEIT 2006 (ÖSTERREICH)
Führungskräfte: 25,66 Euro
Wissenschaftler: 18,93 Euro
Techniker: 15,59 Euro
Bürokräfte: 12,54 Euro
Hilfsarbeitskräfte: 8,70 Euro

WÖCHENTL. ÜBERSTUNDEN ÖSTERREICH 2007
91% der Manager leisten im Schnitt 15 Überstunden pro Woche

ZEIT FÜR WEITERBILDUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT IN ÖSTERREICH (PRO JAHR)
1 bis 3 Tage: 25%
4 bis 7 Tage: 47%
8 und mehr Tage: 28%

DIREKT UNTERSTELLTE MITARBEITER/INNEN ÖSTERREICHISCHER FÜHRUNGSKRÄFTE 2007
1. Führungsebene: 204 Mitarbeiter
2. Führungsebene: 40 Mitarbeiter
3. Führungsebene: 7 Mitarbeiter

PERSÖNLICHE BUDGETVERANTWORTUNG ÖSTERREICHISCHER FÜHRUNGSKRÄFTE 2007
1. Führungsebene: 77 Millionen Euro
2. Führungsebene: 51 Millionen Euro
3. Führungsebene: 20 Millionen Euro

Quellen:
Statistik Austria, Eurostat, Wirtschaftsforum der Führungskräfte, Donau-Universität Krems