

# Mit Schokolade nach Chicago

**Sandra Stenico.** Die Tirolerin startete von Landeck aus eine beispiellose Karriere. Nach dem Studium der Wirtschaftspädagogik fand sie bei Kraft Foods in Bludenz ihren ersten Job, der sie bis in die Chefetage nach Chicago brachte.

**ECHO:** Sie sind bei Kraft Foods, dem zweitgrößten Lebensmittelkonzern der Welt, Senior Vice President für Personalentwicklung. Was waren wichtige Stationen auf Ihrem Weg von Landeck in die Zentrale nach Chicago?

**Sandra Stenico:** Ich bin in Landeck aufgewachsen, habe in Innsbruck Wirtschaftspädagogik studiert und erhielt nach dem Studium bei Suchard in Bludenz eine Stelle in der Personalabteilung. Das Unternehmen gehörte damals schon zu Kraft Foods. Nachher war ich in Wien für die Personalentwicklung in Osteuropa zuständig. Einige Jahre später habe ich in eine Generalistenrolle in München gewechselt und war Personalchefin für Forschung und Entwicklung in Europa. Nach 2,5 Jahren hat mich Philip Morris, die damalige Konzernmutter von Kraft Foods, nach New York geholt. Es war sehr interessant, so nahe an der Macht zu sein, denn Philip Morris wurde damals stark von außen angegriffen. Nach drei Jahren ging es zurück nach Wien, als Vice President Human Resources für Zentral- und Osteuropa sowie den mittleren Osten. 2007 wurde ich dann Personalchefin für Kraft Foods Europe, mit über 24.000 Mitarbeitern. Seit Oktober letzten Jahres bin ich in unserem HQ in Chicago für unsere weltweite Personalentwicklung zuständig.

**ECHO:** Welche Tätigkeiten üben Sie dort aus?

**Stenico:** Grundsätzlich bin ich für vier Bereiche verantwortlich: Der erste Bereich ist Nachfolgeplanung für die top 500 des Unternehmens – wie stellen wir sicher, dass wir die richtigen Mitarbeiter auswählen und in die richtigen Positionen befördern? Wer wird der nächste Chef für unser Business in China oder Deutschland oder wer wird der neue Finanzchef? Es ist wichtig, dieses Thema pro-aktiv zu managen, da ein Konzern unserer Größe immer mit Nachfolgeplanung zu tun hat und es ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen ist. Der zweite Bereich

betrifft das Thema „Leadership“. Es ist wichtig zu definieren, was wir von unseren Führungskräften erwarten, und was deren Mitarbeiter von ihnen erwarten können. „Mitarbeiter verlassen Chefs, nicht Firmen“, wie ein altes Sprichwort sagt. Kraft Foods ist geprägt von unterschiedlichen Kulturen und wir sind auch besonders glücklich, viele Frauen in wichtigen Positionen zu haben – bis hin zu unserer obersten Chefin, Irene Rosenfeld. Kraft Foods hat sieben klar definierte Leadership-Komponenten, die global zur Anwendung kommen – wenn wir Leute heuern, entwickeln, bewerten oder befördern. Der dritte Bereich meiner Tätigkeit ist fokussiert auf Infrastruktur für Personal. Seien es Bewertungsprozesse oder Standards, nach denen wir Leistung und Potenzial messen, bis hin zu technischen Systemen, die uns helfen, z. B. Nachfolgeplanung weltweit zu managen. Der vierte und letzte Bereich meiner Verantwortung ist die Wandlung der Personalfunktion zu einem modernen, geschäftsorientierten Partner, um die strategische Zielsetzung der Unternehmung umzusetzen.

**ECHO:** Ein sehr umfassender Arbeitsbereich. Worin besteht ihre größte Herausforderung?

**Stenico:** In letzter Zeit hat sich im Konzern vieles verändert und wir müssen neue Strukturen erarbeiten. 2011 ist ein kritisches Jahr für uns. Das Markenbewusstsein der Konsumenten hat sich in der Wirtschaftskrise verändert, Firmen vertreiben Ei-

## Kraft Foods

Mitarbeiter weltweit: rund 140.000  
 Umsatz weltweit: rund 48 Milliarden US\$ (2009)  
 Mitarbeiter Österreich: 700  
 Umsatz Österreich: 285,5 Millionen Euro  
 Standorte Österreich: Bludenz und Wien

**Sie suchen einen kompetenten  
Finanzierungspartner für Ihre  
Wohnräume?**

**Volksbank -  
die Wohnbau-Bank  
für Tirol**



**Angelika Katzmayer,  
Wohnbauexperte  
der Volksbank Tirol  
Innsbruck-  
Schwaz AG**

Die Wohn-Kompetenz-Center in den Geschäftsstellen der Volksbank Tirol Innsbruck-Schwaz AG bieten allen Tiroler Bauherren, Sanierern oder Wohnungskäufern ein umfassendes Service.

- Top-Konditionen, bestmögliche Kreditzinsen und ein kostengünstiges Baukonto
- Eine bis zu 20 Jahren garantierte Zinsobergrenze (besser als bei Bauspardarlehen) bei Wohnraum-Krediten
- Persönliche Beratung durch jährlich zertifizierte Wohnbau-Experten in allen 21 Tiroler Geschäftsstellen
- Ein individueller Finanzierungsplan mit maßgeschneiderten Finanzierungsvarianten und einem kostenlosen Wohnbau-Check
- Ein umfassendes Wohnbau-Sicherheits-Paket mit bis zu 800 Euro Prämien-Bonus
- Nutzung des Volksbank-Netzwerkes (Notare, Architekten, Immobilienmakler, Energieberatung, Wohnbauförderung u.v.a.m.) – speziell für Häuslbauer und Wohnungskäufer
- [www.wohnraumcheck.at](http://www.wohnraumcheck.at) – praktische Online-Informationen

Übrigens, zu jedem Finanzierungsangebot gibt's jetzt gratis einen USB-Stick mit interaktiven Bauherren-Infos. Näheres dazu findet man auch im Internet unter [www.wohn-bank.at](http://www.wohn-bank.at) und wer gleich einen Beratungstermin möchte, wählt am besten die kostenfreie **Volksbank-Hotline 0800 / 82 81 23**.

genmarken. Wir haben hohe Ziele definiert und es gilt, uns als Wachstumsunternehmen zu etablieren. Wir haben uns zu sehr mit der Gegenwart beschäftigt und müssen wieder verstärkt in die Zukunft schauen. Wichtig ist auch, die Leute nicht zu sehr unter Druck zu setzen, sondern zu motivieren, damit alle gemeinsam an der Sache arbeiten und die Standards einhalten. Wobei die unterschiedlichen Kulturen in den Ländern berücksichtigt werden müssen.

**ECHO:** Was unterscheidet Arbeitsbedingungen in den USA von jenen in Mitteleuropa?

**Stenico:** Vor allem die Kündigungsfristen. Es kann sein, dass Leute kündigen oder gekündigt werden und in 14 Tagen sind sie weg. Haben sie noch Urlaub, kommen sie am Morgen in die Firma, packen ihre persönlichen Utensilien in eine Box und verlassen das Haus. Das ist nicht unser Stil. Ich finde, wie man die Leute in ein Unternehmen hineinholt, so soll man sie auch gehen lassen. Der Rausschmiss findet bei uns nicht statt.

**ECHO:** Bei uns wird die Frauenquote diskutiert. Wie sieht es in den USA damit aus?

**Stenico:** Auch hier ist das Problem nicht vollständig gelöst, es gibt da und dort noch altes Denken. Aber für die meisten männlichen Führungskräfte ist das kein Thema mehr und qualifizierte Frauen haben die Möglichkeit einer Karriere. Senior Manager haben auch einen Teil ihres Bonus an das Erreichen von Quoten für Frauen und Minderheiten gebunden. Finanzielle Anreize helfen, Frauen in Führungsebenen zu bringen. Job und Familie unter einen Hut zu bringen, ist für Frauen eine Herausforderung, da die Anforderungen und Erwartungen (inklusive Zeit) in Führungspositionen sehr hoch ist. Nicht jede Frau ist bereit, diesen „trade-off“ zu machen und sie entscheiden sich für einen kleineren beruflichen Erfolg. Unternehmen können dem entgegensteuern mit Flexibilität und ständigem Dialog. Frauen in Führungspositionen sind ein Wettbewerbsvorteil für jedes Unternehmen.

**ECHO:** Österreich hat schlechte Ergebnisse in der PISA-Studie. Wie unterscheidet sich die Ausbildung in den USA?

**Stenico:** Das amerikanische System macht eine sehr starke Auslese. Geld und/oder hohe Intelligenz bestimmen, wer eine gute Ausbildung bekommt. Das finde ich nicht richtig, ist aber so. In Österreich hingegen verliert die Lehre an Stellenwert. Handwerksberufe müssen viel mehr geschätzt werden, denn sie bilden das Fundament des wirtschaftlichen Lebens. Weiters wäre es gut, wenn Lehrer auch in der Wirtschaft arbeiten würden. Von

den insgesamt drei Monaten Ferien könnte man ohne weiteres ein bis zwei Monate lang Jobs in der Wirtschaft ausüben.

**ECHO:** Was raten Sie jungen Menschen, die ihr Studium gerade beenden?

**Stenico:** Sie dürfen sich von großen Namen nicht verleiten lassen, sondern müssen genau schauen, wo sie arbeiten wollen und warum. Was ist die Kultur und das Wertesystem des Unternehmens? Was kann ich dort lernen und was dazu beitragen? Wichtig ist, sich selbst treu zu bleiben und seine Linie beizubehalten. Je weiter man nach oben kommt, desto mehr Macht erhält man. Man muss sich aber bewusst sein, dass man kein Anrecht darauf hat, sondern Macht wird einem gegeben und kann einem schnell wieder genommen werden. Das gilt auch für Verantwortung, die man übernehmen sollte. 140.000 Mitarbeiter sind keine anonyme Masse, sondern Menschen mit individuellen Bedürfnissen, die häufig Familie haben. Junge Leute sollten auch flexibel bleiben und dürfen nie aufhören zu lernen. Sie sollten sich ihre Bodenständigkeit bewahren und sich nicht in ein Korsett zwingen lassen.

**ECHO:** Worauf legen Sie bei der Auswahl der Bewerber großen Wert?

**Stenico:** Ich schaue bei einem Bewerber nie auf die Noten, sondern darauf, was er neben seinem Studium gemacht hat, wo er herkommt. Wie lange hat er für ein Studium gebraucht und welche Jobs hat er in dieser Zeit ausgeübt? Es ist wichtig, während des Studiums auch nach links und rechts zu schauen. Führungskräfte von morgen müssen sich in verschiedenen Bereichen bewegen können, denn Probleme sind nicht mehr eindimensional zu lösen. Ich schätze bei Mitarbeitern die Einstellung und Persönlichkeit. Ich mag keine Arroganz und schlechte Laune. Wenn Mitarbeiter einen schlechten Tag haben, sollen sie besser nach Hause gehen und dort arbeiten, denn sie stecken sonst andere an.

**ECHO:** Mit den ethischen Einstellungen mancher Manager ist es nicht zum besten bestellt, wie die Wirtschaftskrise gezeigt hat. Haben Sie selbst ethische Grundsätze, die sich Personen in Führungspositionen ins Stammbuch schreiben sollten?

**Stenico:** Die Bankenkrise hat ganz klar gezeigt, dass manche Manager es mit Ethik und Moral nicht so ernst nehmen. Das ist unakzeptabel in jeder Form. Es ist sehr leicht, Verantwortung zu missbrauchen. Korruption hat es allerdings immer gegeben, die Dimension ist jetzt größer und auch offener. Die Medienlandschaft erlaubt



## „Konzerne müssen verstärkt sozialpolitische Aufgaben übernehmen.“

Sandra Stenico, Kraft Foods

es uns, die Missstände auf der ganzen Welt mitzuverfolgen. Ich glaube, ein Grund, warum ich in diesem Konzern tätig bin, ist, dass Ethik bei uns einen hohen Stellenwert hat. Es gibt null Millimeter Spielraum und davon ist niemand ausgeschlossen. Auch wenn das für das Unternehmen selbst Schaden bringen könnte. Es geht nicht nur um kriminelle Machenschaften, auch an und für sich legale Vorfälle werden von uns kritisch hinterfragt. Es geht auch um die Frage: Was würden andere dazu sagen? Es ist ganz klar, dass niemand in Unregelmäßigkeiten hineinschlittert, sondern jeder trifft selbst die Entscheidung. Leider sind die Opfer unrechter Handlungen oft Leute, die nichts dafür können. So müssen Rentner in den USA bis ins hohe Alter arbeiten, weil ihre Pensionsvorsorge verspekuliert worden ist. Leider haben wir aus der Krise nichts gelernt. Deshalb müssen große Konzerne sozialpolitische Verantwortung übernehmen. Wir können z. B. mit dem Einkauf von Rohstoffen, wie Kaffeebohnen, Entwicklungshilfe leisten. Kraft Foods schaut darauf, was es wo kauft. Das betrifft auch den Energiesektor. Wo kommt Energie her? Wie produzieren wir energiesparend? Wie ist unsere Verpackung beschaffen? Ist sie recyclingbar?

**ECHO:** Noch ein paar persönliche Fragen. Wie gefällt Ihnen das Leben in Chicago?

**Stenico:** Ich arbeite seit 20 Jahren für einen amerikanischen Konzern und lebe sehr gerne hier. Die amerikanische Mentalität gefällt

mir sehr gut, die Menschen sind sehr offen und hilfsbereit. Nicht oberflächlich, wie dies manchmal in Europa angenommen wird, nur weil sie leicht auf andere zugehen. Allerdings sind sie auch sehr konsumorientiert. Wenn man nicht gerne shoppen geht, ist das nicht so einfach. Die Berge fehlen mir allerdings, denn das Land ist flach und sehr windig. Ich bin ein großer New-York-Fan.

**ECHO:** Können Sie sich vorstellen, nach Tirol zurückzukommen?

**Stenico:** Ja, ein Job in den Bergen könnte mir schon gefallen. Ich liebe die Berge, gehe gerne Skifahren. Tirol ist meine Heimat, hier fühle ich mich sehr wohl.

**ECHO:** Was würden sie gerne nach Chicago mitnehmen?

**Stenico:** Zunächst: Was ich tatsächlich immer mitnehme, sind Senf, Schnaps, Jacobs Kaffee Crema. Ich würde noch gerne meine Familie und natürlich ein oder zwei Berge mitnehmen.

**ECHO:** Und was lassen Sie gerne zurück?

**Stenico:** Das ist eine gute Frage. Am ehesten die Kleinkariertheit, die hie und da vorherrscht. Bodenständigkeit hingegen schätze ich. Wenn man auf der ganzen Welt unterwegs ist, weiß man, wie hoch der Lebensstandard in Österreich und Tirol ist, und man wundert sich, wie manche über die Lage und die Lebensumstände jammern. Der hohe Lebensstandard in Tirol ist nicht selbstverständlich. Das sollte man viel mehr schätzen.

**Interview: Andrea Pichler**

Foto: freide