

Führungskräfte suche in Osteuropa

Gastbeitrag. Wer Mitarbeiter in Zentral- und Osteuropa sucht, muss besonders interkulturelle Faktoren berücksichtigen. Ein Personalberater mit russischen Wurzeln klärt auf.



Die Wirtschaft in den Ländern Osteuropas ist in den letzten Jahren dynamisch gewachsen. Die Investitionstätigkeit ausländischer Unternehmen hat dabei deutliche Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Vor allem der Bedarf an lokalen Führungskräften wächst und kann in den Wirtschaftszentren kaum noch gedeckt werden. Um qualifizierte Schlüsselkräfte für die Leitung ihrer Niederlassung zu finden und zu halten, müssen ausländische Unternehmen das Ohr sehr dicht am Markt haben und Verständnis für andere Denkmuster und Verhaltensweisen mitbringen. Denn diese unterscheiden sich von unseren westlichen Gepflogenheiten stark und sollten für eine reibungslose Zusammenarbeit im Unternehmen unbedingt berücksichtigt werden. Fünf Unterschiede, an die Sie denken sollten.

1. Persönliche Beziehungen statt Sachlichkeit

Im Gegensatz zu uns dominiert die Personenorientierung gegenüber der Sachorien-

tierung. Die Herstellung positiver menschlicher Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kollegen hat in Osteuropa einen sehr hohen Stellenwert, ist oft sogar Voraussetzung für eine erfolgreiche unternehmerische Zusammenarbeit.

2. Das Kollektiv lebt weiter

Das Gruppendenken ist traditionell stärker ausgeprägt als bei uns – zumindest wenn es um die Kleingruppe, das „Kollektiv“, geht. Bis heute sind auch im Arbeitsumfeld teilweise unter den Mitarbeitern ein starker Zusammenhalt und ein Gemeinschaftsgefühl erkennbar, das seinen Ausdruck unter anderem in gemeinsamen Aktivitäten findet. Mit einem rein aufgabenorientierten, westlichen Team-Gedanken ist dies jedoch nicht ansatzweise vergleichbar.

3. Starkes Hierarchiedenken

Das Denken und Verhalten sind deutlich stärker von Hierarchien geprägt, als das bei uns der Fall ist. Vom Höhergestellten wird allgemein ein eher autoritärer Führungsstil erwartet. Örtliche Vorgesetzte verstehen sich daher häufig noch als Befehlsempfänger und lassen oft wenig Bereitschaft erkennen, Entscheidungen zu treffen, sondern delegieren diese Aufgabe lieber an die nächsthöhere Ebene. „Soft Skills“ wie Eigeninitia-

tive und die Übernahme von Verantwortung sind demnach bei den Mitarbeitern teilweise unterentwickelt.

4. Improvisation statt systematischer Planung

Ein systematisches Zeit- und Projektmanagement haben in österreichischen Unternehmen einen weit höheren Stellenwert als in Osteuropa. Stattdessen zeichnet sich der Arbeitsstil einheimischer Manager häufig durch spontane Aktionen und Improvisati-



Zum Autor:

Seit 14 Jahren unterstützt **Alexander Granat** österreichische Industrieunternehmen bei der lokalen und grenzüberschreitenden Suche und Auswahl von Führungskräften in Österreich, Deutschland und in der Schweiz, sowie in Zentral- und Osteuropa, Russland, Ukraine, GUS und in den Balkan-Ländern. In seiner Funktion als verantwortlicher Personalberater und erfahrener Headhunter hat er bereits mehrere herausfordernde, komplexe und vertrauliche Aufträge erfolgreich abgewickelt.

on aus – mit entsprechend volatilen Arbeitsergebnissen.

5. Große Karriereerwartungen – geringe Loyalität

Osteuropäische Führungskräfte – insbesondere der jüngeren, häufig sehr gut ausgebildeten Generation – lassen bei ihrer Arbeit häufig eine sehr hohe Motivation erkennen. Die Bindung an den Arbeitgeber ist jedoch deutlich niedriger als in Österreich. Die begehrten Profis haben bei ihrer Karriere oft sehr konkrete und auch hohe Erwartungen an den Arbeitgeber. Lassen sich diese binnen kurzer Zeit nicht realisieren, steigt ihre Wechselbereitschaft enorm.

Wie können Unternehmen qualifizierte Fachkräfte unter diesen Bedingungen finden und im Unternehmen halten? Neben einem attraktiven, leistungsorientierten Entlohnungssystem ist die Gewährung von weiteren „Benefits“, wie etwa die Finanzierung von Krankenversicherungen oder der Mitgliedschaft in Sportclubs, aber auch von nicht-monetären Anreizen, wie Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen, unabdingbar. Qualifizierungsbedarf haben lokale Manager vor allem bei Kompetenzen wie Führung, Teambuilding, Konfliktbewältigung, Projekt- und Zeitmanagement sowie Kommunikation.

Auch die Bekanntheit des Unternehmens und die Persönlichkeit des Geschäftsführers oder der Gesellschaftervertreter spielen eine wichtige Rolle. Ein charismatisches, fürsorgliches Top-Management kann die Fluktuation durchaus verringern. Insgesamt ist es wichtig, bei den Mitarbeitern in ausländischen Niederlassungen ein Gefühl der Identifikation, der Verbundenheit mit dem Unternehmen zu schaffen. Neben den „harten“ Faktoren wie Gehalt und Incentives spielt dies eine nicht zu unterschätzende Rolle. Geschäftliche Aktivitäten in Osteuropa sind und bleiben daher auch für westliche Unternehmen eine Herausforderung.