



„Berater können bei der richtigen Einschätzung des Arbeitsmarktes helfen“, betonen Hedvig Vécsei-Zalka und Erwin Kretschner.

CEE-Manager:

TEUER, ABER AUS

DIE SUCHE NACH FÜHRUNGSKRÄFTEN IM ÜBERHITZTEN CEE-MARKT STELLT DIE PERSONALBERATER UND KONZERNE VOR IMMER HÖHERE ANSPRÜCHE. NEUE STRATEGIEN UND FINGERSPITZENGEFÜHL SIND GEFRAGT. DER „WAR FOR TALENTS“ WIRD SICH IN DEN NÄCHSTEN JAHREN ZUSÄTZLICH VERSCHÄRFEN, WIE EIN HOCHKARÄTIG BESETZTER ROUND-TABLE IN DER CENTROPOLITAN-REDAKTION ERGAB.

Anfang der 90er Jahre war alles anders, sagen mittlerweile fast alle Personalberater, wenn man sie nach den Entwicklungen in der Manager- und Führungskräfte suche in Mittel- und Osteuropa in den letzten zwanzig Jahren fragt. Tatsächlich existierte gleich nach der Wende in den Ländern des ehemaligen Ostblocks fast kein Personalmanagement in den Firmen. In der Planwirtschaft hatte jeder das Recht auf Arbeit, Incentives und Gehaltsverhandlungen waren so gut wie unbekannt. Kein Wunder, dass internationale Firmen, die in den 90er Jahren die osteuropäischen Märkte mit ihren Niederlassungen überfluteten, bei der Expansion in Osteuropa nur mit Managern und Führungskräften aus dem Westen rechnen konnten, die lokalen Führungskräfte mussten erst ausgebildet werden. Das bestätigt Hans Trinkl, der ehemalige Vorstand der Julius Meinel International und jetziger Career Transition Consultant der Beratergruppe Sievering. „Unser Unternehmen hat damals die Strategie verfolgt, einen österreichischen Manager in den Expansionsmarkt zu entsenden, der zusammen mit einem lokalen Manager gearbeitet hat, der dann als Nachfolge geplant war“, so Trinkl. Trinkl eröffnete einen Round Table über Executive Search, die das Wirtschaftsmagazin „Centropolitan“ in Wien organisierte.

Locals in der Offensive

Die von Hans Trinkl beschriebene Strategie verfolgten mittlerweile fast alle internationalen Konzerne auf ihrem Expansionsweg in den Osten. Expatriates sind immer noch in vielen

Durchschnittliche Jahresbruttogesamtgehälter

	CEO	Leiter Personal	Leiter Finanzen
Deutschland	247.000	120.000	116.000
Russland	156.000	56.000	90.600
Polen	129.000	49.600	74.100
Tschechien	98.000	46.200	61.800
Ungarn	92.000	45.400	55.500
Kroatien	86.000	37.600	55.700
Slowakei	70.000	29.900	35.300

Angaben in Euro. Quelle: AHKs, Kienbaum Management Consultants

Tochtergesellschaften in den CEE-Ländern gang und gäbe. Doch der Bedarf, einen erfahrenen Manager aus der westlichen Konzernzentrale „in den Osten“ zu schicken, ist längst überholt. Mittlerweile verfügen die

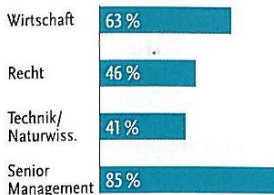
osteuropäischen Märkte über eine neue Generation gut ausgebildeter und flexibler Manager. „Wir können sagen, dass die Managersuche im CEE-Raum in den letzten zwei Jahrzehnten einen Weg von der Stein- ▶

Die Personalsuche in CEE befindet sich im ständigen Wandel. V.l.n.r. Thomas Parger, Günther Tengler, Herbert Starmühler



FEHLENDE CEE-MANAGER

Laut einer Umfrage unter in CEE-Staaten tätigen Unternehmen fehlen Manager mit folgenden Qualifikationen:



Quelle: WU Wien, Inst. für Unternehmensführung, Controlling und Beratung



► zur Computerzeit durchlaufen hat“, konstatiert Günther Tengel, geschäftsführender Gesellschafter von Jenewein & Partner / The Amrop Hever Group. „Das Reservoir der Nachwuchskräfte in den neuen EU-Ländern ist unglaublich gestiegen“, fügt Tengel hinzu. Inzwischen sei Osteuropa zu einem Eldorado für die qualitative Suche von Nachwuchsmanagern geworden. „Die mitteleuropäischen Manager sind flexibel und selbstbewusst geworden“, so Tengel. Diesen Trend bestätigt auch eine Studie des Instituts für Unternehmensführung, Controlling und Beratung der WU Wien. So ist das Recruitingverhalten für die

„Wenn man Kandidaten drei oder vier Wochen auf Entscheidung warten lässt, sind sie in der Regel schon weg.“

Andreas Sogerer

CEE-Töchter österreichischer Unternehmen gegenwärtig einem Wandel unterworfen. In den nächsten Jahren werden überwiegend lokale Mitarbeiter als Nachwuchskräfte besetzt. Bereits 2010 werden laut dieser Studie 90 % aller Nachwuchsführungskräfte in den CEE-EU-Ländern Locals sein.

Gut, selbstbewusst, schwer zu bekommen

Diese Locals zu finden, wird aber für Personalberater immer schwieriger und fordert immer neue Strategien. Insbesondere wenn man bedenkt, dass sich die Anforderungen von Konzernzentralen an ihre CEE-Tochtergesellschaften im Laufe der Zeit geändert haben. Die Tochtergesellschaften sind mittlerweile fest in der Unternehmensstruktur integriert, ein osteuropäischer Manager muss gleiche Aufgaben wie sein westlicher Kollege wahrnehmen. So zeigt ein Bericht des Wiener Hernstein Institutes für Management und Leadership, dass das Aufgabengebiet von Managern in Mittel- und Osteuropa auf vergleichbare Weise zwischen Fachaufgaben (32–36 %), Planung (20–27 %), Mitarbeiterführung (15–17 %), Informationsaufgaben (12–15 %) und Konfliktlösung (10–12 %) aufgeteilt ist. Dazu kommt, dass die Dynamik des boomenden CEE-Marktes spezifische Managerprofile verlangt, die sogar in „erfahrenen“ westeuropäischen Märkten nur schwer zu finden sind. „Wir suchen mittlerweile Kandidaten mit funktionsübergreifenden Kompetenzen, und die sind schwer zu finden“, erklärt Hedvig Vécsei-Zalka von Neumann Partners. Die bereits zitierte WU-Studie zeigt, dass sogar 85 % aller befragten CEE-Unternehmen Probleme bei der Besetzung von erfahrenen Managern haben. Ähnlich sieht es auch mit dem Führungsnachwuchs aus. 63 % der Befragten sehen einen klaren Engpass bei den Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen. Das bestätigt auch die Praxis: „Während es in Ländern des Ostblocks in den 90er Jahren keine Geschäftsführer mit geeigneter westlicher oder vergleichbarer Erfahrung gab, sind attraktive

Kandidaten heutzutage immer anspruchsvoller und wählerischer“, so Vécsei-Zalka.

Keiner bewirbt sich mehr

Ähnliche Erfahrungen schildert auch Andreas Sogerer, Geschäftsführer von Consent Consulting Tschechien und der Slowakei: „Innerhalb von nur zwei Jahren hat sich die Situation in der slowakischen Region Topoľčany, wo



„Firmen, die neben guter Bezahlung nachhaltig Karrierechancen bieten, werden die Nase vorn haben.“

Hans Trinkl



„Die Karriereperspektive und das Gehaltspaket müssen stimmen.“

Hedvig Vécsei-Zalka



„Es ist heute leichter, einen Manager von Deutschland nach CEE zu bekommen als einen Tschechen von Prag nach Wien.“
Günther Tengler

unsere Beratung auch tätig ist, dramatisch geändert. Wir bekommen kaum Bewerbungen auf unsere Inserate mehr. In einer solchen Situation versuchen wir dann, unseren Kunden zu erklären, dass wir uns nun viel stärker um Bewerbungen bemühen müssen als vor ein paar Jahren“, so Sogerer. In einer so komplizierten Situation müssen sich nicht nur Personalberater, sondern auch HR-Abteilungen von Unternehmen die Suche nach den besten Köpfen neu überlegen. „Die Anforderungen an HR-Direktoren in den Konzernen sind enorm gestiegen“, sagt Erwin Kretschner, Senior Partner bei Dr. Pendl & Dr. Piswanger GmbH, und ortet einen deutlichen Nachholbedarf im österreichischen und mitteleuropäischen HR-Management. „In skandinavischen Unternehmen sind HR-Direktoren in den obersten Positionen wie z. B. im Vorstand, angesiedelt. Das zeigt, dass man die Personalsuche als eine der Kernaufgaben im Konzern betrachtet“, meint Kretschner. Aber auch das Bewusstsein des Vorstandes, welches Managerprofil zu besetzen ist, muss laut Personalprofis deutlicher definiert

werden. „Der Ball liegt nicht nur am HR-Management, auch die Geschäftsführung muss das gewünschte Profil des Kandidaten klarer definieren und das entsprechend mit dem Personalberater kommunizieren“, so Jenewein & Partner-Experte Günther Tengler.

Österreicher sind träger

Bei der effektiven Profilauswahl spielen laut Personalexperten Eigeninitiative, Flexibilität und Führungsqualitäten, und nicht das bloße Fachwissen, die entscheidende Rolle in der Managerbesetzung in CEE. Also sind in erster Linie soziale Kompetenz und Soft Skills die Vorteile, mit denen Nachwuchsmanager punkten können. Österreichische Konzerne verstehen unter Flexibilität oft die Bereitschaft, die Posten in den CEE-Ländern anzutreten. Die CEE-Erfahrung erweist sich nach der Rückkehr oft als ein wahrer Karrierekatapult. Sie kann in manchen Fällen viel mehr bringen als die Weiterbildung, so Experten. Jedoch stellt gerade die mangelnde Mobilität, insbesondere in Österreich, einen Hemmschuh im Recruiting

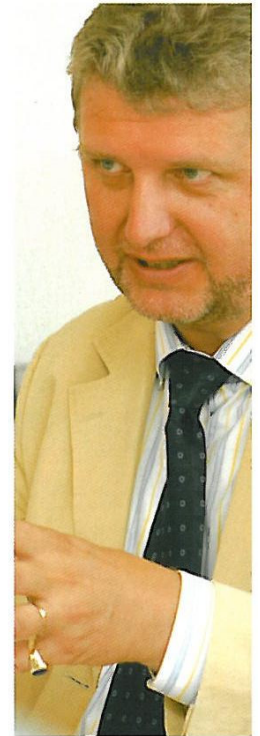


„Es wird schwieriger, deutschsprachige Mitarbeiter zu finden. Nun überlegen wir Englisch als zweite Konzernsprache zu etablieren.“
Svetlana Gamsalijew

künftiger Manager dar. HR-Manager der CEE-Multis klagen immer öfter, dass satte 73 % der Mitarbeiter nicht bereit sind, den Posten an einem anderen Standort zu besetzen. Dabei sind osteuropäische Manager in der Regel williger, eine internationale Karriere einzugehen als österreichische.

Ostsprachen als Karriereturbo

International und erfolgreich zu managen, setzt neben dem Willen zum Auslandsengagement auch Fremdsprachenkenntnisse voraus. Gerade in diesem Bereich können den CEE-Ländern keine guten Zeugnisse ausgestellt werden. Während sich die meisten Executive Search-Experten einig sind, dass im CEE-Geschäft Englisch ein „Muss“ ist, kämpfen manche Konzerne, vorwiegend aus dem deutschsprachigen Raum, mit dem Mangel an deutschsprachigen Nachwuchskräften. „Einen jungen Manager mit technischem Know-how und Deutschkenntnissen zu finden, ist für uns praktisch unmöglich geworden“, klagt Svetlana Gamsalijew, Human Resources Manager für Südosteuropa im Polymer-Konzern REHAU. Umgekehrt ist die Situation noch viel schlimmer: An den Höheren Schulen in Österreich ist die Zahl der Schüler, die eine osteuropäische Sprache lernen, alarmierend niedrig: Nur weniger als 0,5 % lernt Slowenisch, Tschechisch, Ungarisch oder Kroatisch. Dabei verpassen zukünftige Experten und Manager offenbar eine gewaltige Ressource: Die meisten Executive-Search-Berater empfehlen die Kombination zwischen Englisch und einer Ostsprache als ideale Voraussetzung für einen Managerposten in CEE. In der Bereitschaft, eine Ostsprache zu lernen, könnte sich in Österreich in den nächsten Jahren doch noch etwas ändern. Laut einer Umfrage des Wiener Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) halten 16 % der Befragten Tschechisch für immer wichtiger, 14 % Ungarisch und 11 % Slowakisch. Ob diese deutlich verspätete „Offenheit“ der Österreicher in Bezug auf die Ostsprachen auch tatsächlich zu mehr Nachfrage bei Sprachinstituten führen wird, bleibt nach wie vor offen. ▶



„Die CEE-Unternehmen müssen sich am Markt proaktiv präsentieren, damit sie engagierte Mitarbeiter rekrutieren, halten und fördern können.“

Erwin Kretschner

Round Table

Das Wirtschaftsmagazin für Mitteleuropa „Centropolitan“ organisierte in Wien einen Round Table zum Thema „Executive Search in Mittel- und Osteuropa“ mit hochkarätigen Personalberatern und HR-Managern aus der Region. An der Diskussion nahmen Günther Tengler, geschäftsführender Gesellschafter von Jenewein & Partner/The Amrop Hever Group, Hedvig Vécsei-Zalka, Director Business Development bei NP Neumann & Partners, Erwin Kretschner, Senior Partner bei Dr. Pendl & Dr. Piswanger Personal & Managementpartner, Andreas Sogerer, Geschäftsführer der Consent Consulting Tschechien und Slowakei und Swetlana Gamsalijew, Human Resources Managerin für Südosteuropa bei REHAU GmbH. Die Diskussion wurde von Hans Trinkl, langjährigem Julius Meinl International-Vorstand, eröffnet. Die Moderation des Round Table übernahm Herbert Starmühler, Chefredakteur von „Centropolitan“.



Die Entwicklung der Executive Search und zukünftige Perspektiven in der Suche nach den besten Köpfen in CEE standen im Mittelpunkt des Round Table.

► In Zeiten, in denen die klassische Personalsuche von Nachwuchskräften keine nachhaltige Lösung bietet, setzen Personalberater und HR-Manager verstärkt auf das Direct-Recruiting an Universitäten. Einige Praktikumsprogramme in Österreich zeigen bereits gute Ergebnisse. So hat die WU Wien mit 22 Partneruniversitäten in ganz Mittel- und Osteuropa das JOZSEF-Studienprogramm gelauncht, das neben dem Absolvieren eines Austauschsemesters in Mittel- und Osteuropa bzw. in Wien auch ein einmonatiges Praktikum in einem CEE-tätigen Unterneh-

men beinhaltet. Die Erfahrungen mit den Firmen zeigen deutlich positive Ergebnisse. „Wir nehmen am JOSZEF-Programm der WU Wien teil, das uns ermöglicht, im Rahmen eines einmonatigen Praktikums die Absolventen aus Mittel- und Osteuropa kennen zu lernen und sie als künftige Manager zu rekrutieren“, so Swetlana Gamsalijew von REHAU GmbH. Jedoch bleiben solche Programme nach wie vor nur ein Tropfen auf dem heißen Stein, wenn man bedenkt, dass bereits im vorigen Jahr 96 % der Investoren in der Slowakei über fehlende Bewerber geklagt haben. ☐