



Foto: Ornter

Liebe Leserinnen und Leser,

dass österreichische Unternehmen in Moskau, und Peking mehr Geld verdienen als in Wien und Graz, ist längst keine Seltenheit mehr. Die heimische Wirtschaft ist zunehmend international vernetzt und erzielt einen großen Teil ihrer Gewinne im Ausland. Ein Schwerpunkt der Expansionsaktivitäten lag bislang auf den Ländern Mittel- und Osteuropas inklusive Russland: Seit der Ost-Öffnung haben sich die Exporte in diese Region verzehnfacht, jeder zehnte Euro, den ausländische Unternehmen in den Ländern investieren, stammt aus Österreich. Doch auch der asiatische Markt lockt mehr und mehr Investoren an. So sind allein in China 220 österreichische Unternehmen mit Repräsentanzen, Niederlassungen oder Joint Ventures vertreten.

Wie erfolgreich die Geschäfte im Ausland laufen, hängt nicht nur von der Entwicklung der internationalen Märkte oder von den Produkten und Dienstleistungen der Unternehmen ab. Entscheidend ist auch, wie gut sich Management und Führungskräfte in die kulturellen Eigenheiten eines Landes oder einer Region hineinendenken können. Kulturellbedingte Unterschiede, Missverständnisse und Konflikte können die geschäftlichen Beziehungen zwischen den Ländern deutlich behindern und zu Wissenserosionen oder Produktionsverlusten führen. Im schlimmsten Fall müssen sich Unternehmen aus bestimmten Ländern wieder zurückziehen, weil sie die kulturellen Eigenheiten unterschätzt haben, frei nach dem chinesischen Sprichwort: „Ein Geschäft zu eröffnen ist leicht. Schwer ist, es geöffnet zu halten.“

Personalverantwortliche können die internationalen Aktivitäten ihres Unternehmens maßgeblich unterstützen, indem sie Personalauswahl und -entwicklung gezielt darauf ausrichten, die interkulturelle Kompetenz ih-

editorial

rer Organisation zu steigern. Dazu gehört das Recruiting von Führungskräften mit multinationalem Hintergrund ebenso wie das Entwickeln interkultureller Trainings. Aber auch die Personalisten selbst sind gefragt, an ihrer interkulturellen Kompetenz zu arbeiten. Personalmanager international agierender Unternehmen müssen nicht nur wissen, wie sich die Arbeitsmärkte in Russland, der Ukraine oder China entwickeln, sondern auch – zumindest in Grundzügen – die kulturellen Besonderheiten jener Länder kennen, in denen ihr Arbeitgeber aktiv ist. Nur dann können sie ihre Personalarbeit gezielt an die Bedürfnisse der verschiedenen Länderniederlassungen anpassen und produktiv mit kulturellen Un-

terschieden umgehen. Einige Anregungen dazu geben wir in dieser Ausgabe. Darin gehen wir unter anderem der Frage nach, wie Unternehmen interkulturelle Kompetenz fördern können (S. 12), wir geben Tipps für ein nachhaltiges Retention-Management in China (S. 15) und eine erfolgreiche Personalführung in Russland (S. 18).

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Ihre

Bettina Geuenich

DREI FRAGEN AN ...



Foto: Garzanti

Günther Tengel, Geschäftsführer von Jenewein&Partner/AmropHever, Chairman für die Region Zentral- und Osteuropa

Herr Tengel, der Führungskräfte­mangel in Mittel- und Osteuropa nimmt zu. Wo ist der Bedarf derzeit am größten?

Die Märkte in Russland und der Ukraine sind zurzeit absolut überhitzt, was sich auf die gesamte Region auswirkt. Wir haben momentan zum Beispiel eine Sogwirkung in Richtung Polen, wo die Gehälter bereits deutlich anziehen. Viele österreichische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Expansionsschwerpunkte auf Russland, Rumänien und zum Teil Bulgarien gelegt. In den nächsten 10 bis 15 Jahren werden sich die Unternehmen verstärkt in

Richtung Asien bewegen – und zum Beispiel in Kasachstan und Usbekistan aktiv werden.

Mit welchen Argumenten können Arbeitgeber in CEE punkten?

Retention ist ein großes Thema in der Region. Viele Führungskräfte wechseln alle zwei Jahre ihren Job, und ein gutes Gehalt ist in diesen Ländern deutlich wichtiger als in den etablierten Märkten. Aber auch in Russland und der Ukraine ist Geld nicht alles. Unternehmen haben aus meiner Sicht in der Region zwei Möglichkeiten. Entweder versuchen sie, gute Leute zuzukaufen und mit Geld zu binden. Oder sie bieten den Kandidaten relativ kurzfristig deutliche Karrierechancen und investieren in ihr Employer-Branding.

Sollten Unternehmen ihre Arbeitgebermarke regional anpassen?

Das ist in den Ländern sehr unterschiedlich. In Slowenien und Kroatien können Arbeitgeber zum Beispiel sehr stark mit lokalen Brands punkten. In den reinen „Emerging Markets“ ziehen die internationalen Marken stärker. Für die Unternehmen empfiehlt es sich daher, eine länderspezifische Arbeitgeberstrategie zu entwickeln.