



Erfolgsfaktor Personal

Stellen in Osteuropa richtig zu besetzen, ist ein ständiger Spagat.

Von Albert Klamert und Frederik Zitz

Um zu verstehen, wie sich die Besetzung mit Führungskräften für westlich geprägte Unternehmen in Osteuropa erfolgreich gestalten lässt, empfiehlt sich ein kurzer Rückblick. Noch lange nach der Öffnung der Grenzen vor rund 20 Jahren blieben die Optionen für Personalentscheidungen relativ bescheiden. Im Großen und Ganzen gab es drei Möglichkeiten: Entweder entschied man sich für Verwaltertypen, also brave, zuverlässige und meist ältere Charaktere vor Ort, denen man vertrauen konnte, die aber nicht viel bewegten.

Oder man setzte auf talentierte, geschäftstüchtige und kreative Unternehmertypen einer meist jüngeren Generation, die jedoch in den überwiegenden Fällen erst für ihr eigenes Wohl sorgten, wodurch die Interessen des Unternehmens zumindest teilweise auf der Strecke blieben. Die dritte und meist verbreitete Methode sah zusätzlich zum lokalen Management komplementäre Expatriates aus dem Stammhaus vor, um zu kontrollieren und gleichzeitig die erforderliche Entwicklung zu fördern. Dass keine dieser Optionen wirklich optimal war, konnte im Zuge des anfänglichen Pioniergeistes und des darauf einsetzenden, beinahe automatischen Wachstums hingenommen werden. Lehrgeld zu zahlen war Teil des Geschäfts.

Heute hat sich das insofern stark verändert, als dass deutlich mehr gut ausgebildete Fachkräfte und Manager in den Ländern Mittel- und Osteuropas zur Verfügung stehen. Diese liegen vor allem in der theoretischen Ausbildung auf höchstem Niveau und auch in den Karrierekriterien Fleiß und Engagement weit über dem westeuropäischen Durchschnitt. Da viele Hochschulausbildungen ein oder zwei Semester im – meist westlichen – Ausland vorsehen, kann auch eine sprachliche wie kulturelle Internationalität vorausgesetzt werden.

Inzwischen gehen viele westliche Unternehmen dazu über, ein rein lokales Management in ihren jeweiligen Landesgesellschaften mit der Gesamtverantwortung zu betrauen. Oftmals gibt es nur noch in größeren Einheiten und Osteuropazentralen Expatriates, die meist schon langjährig vor Ort und dauerhaft dort niedergelassen sind. Auf der Wachstumsebene empfiehlt sich – und dies wird von weitblickenden Unternehmen auch praktiziert – ein reger Austausch über die Landesgesellschaften hinweg, um die interkultu-

relle Kompetenz und das Zusammenwachsen zu stärken.

Warum also in Mittel- und Osteuropa nicht ausschließlich lokal rekrutieren, auch für die erste und zweite Ebene? Hierzu zwei Ansätze:

Die Grenzen der Einheimischen. Zu lösen gilt, dass bei einer national geprägten Personalbesetzung im betreffenden Land oft nur die lokale Sichtweise zugrunde gelegt wird und die übergeordneten Interessen eines internationalen Konzerns oder Mittelständlers zu kurz kommen. Das natürliche Spannungsfeld zwischen Landesinteresse einerseits und zentralem Ansatz andererseits wird dadurch zu wenig berücksichtigt.

In heutigen Managementpositionen sind vor allem Brückenbauer gefragt, die sowohl die lokalen Kriterien wie Sprache, Kultur, interne wie externe Kommunikation, den lokalen Markt und die rechtlichen Spielregeln beherrschen, als auch die Eigentümerinteressen nachvollziehen und umsetzen können. Hierzu gehören zum Beispiel Reporting, Revision, Risk Management, Compliance, Governance und Corporate Social Responsibility.

Ganz entscheidend ist auch die globale Kommunikation mit Kunden und eigenen Standorten. Das erfordert Überblick, Stehvermögen, interkulturelle Empathie und die Fähigkeit, für alle Seiten gewinnbringende Kompromisse zu erarbeiten. Somit Eigenschaften, die unter Soft Skills einzuordnen sind und weder von lokalen noch von zentralistisch aufgestellten Entscheidungsträgern optimal eingeschätzt und entschieden werden können.

Daher empfiehlt sich zur Vereinigung dieser Interessenlagen ein kollaborativer Ansatz, der durch branchenspezialisierte, in den jeweiligen Ländern verankerte Personalberatungen unterstützt und gesteuert werden kann. Das ist zum Beispiel der Fall bei einem Personalsuchauftrag aus der Unternehmenszentrale mit entsprechenden Richtlinien, bei dem die Suche überwiegend lokal stattfindet, um auch die Kriterien und Interessen der Gesellschaft vor Ort zu berücksichtigen. Hier ist nur der Personalberater erfolgreich, der sowohl zur Unternehmenszentrale seines Auftraggebers enge Kontakte pflegt, als auch im Zielland spezialisierte Beraterkollegen hat, die optimal kooperieren.

Krise fordert neuen Typ. Seit etwa einem Jahr hat sich zusätzlich eine Situation ergeben, die zwangsläufig aus

dem lang anhaltenden, beinahe automatischen Wachstum folgte. Durch den abrupten Auftrags- und Umsatzeinbruch in vielen Branchen sind strukturelle und personelle Schwächen sichtbar geworden, denen einerseits rasch und konsequent, andererseits mit dem richtigen Fingerspitzengefühl und Weiblick begegnet werden muss. Zuvor war vor allem Steuerung und Kontrolle des Wachstums gefragt, oft nach dem Motto „möglichst schnell und möglichst viel“.

Jetzt benötigt man einen anderen Typus Manager, der vor allem eine starke Persönlichkeit und Kommunikationsfähigkeit haben soll – auch hier sowohl im internationalen und konzernbezogenen wie im lokalen Kontext. Dabei

muss die Unternehmenszentrale entscheiden, ob eine echte Sanierung erforderlich ist oder eine moderate Kurskorrektur genügt.

In jedem Fall wird es zu einer verstärkten Nachfrage nach neuen Managertypen kommen, die mit dieser komplexen Herausforderung besser umgehen. Die Suche fokussiert sich dabei lokal – aber nach Kriterien, die von der Zentrale vorgegeben werden. Der Personalberater kann dabei ein wichtiger Vermittler sein, wenn er beide Seiten versteht, die entscheidenden Auswahlkriterien berücksichtigt und die richtige Suchmethodik anwendet. Dass der Berater dabei höchstmögliche Kompetenz in der jeweiligen Kundenbranche hat, sollte selbstverständlich sein.

Wien eignet sich nicht nur geografisch und infrastrukturell als Standort für Mittel- und Osteuropazentralen, sondern hat auch eine mentale und kulturelle Nähe zu dieser Region. Hertzog & Partner hat dieser Herausforderung Rechnung getragen und in Wien eine Niederlassung gegründet. Für die einzelnen Länder vor Ort bleibt das Prinzip bestehen, nur den jeweils besten Berater zum Partner zu haben. In Polen, Ungarn, Rumänien und Bulgarien hat Hertzog & Partner dies bereits erfolgreich umgesetzt.

DVZ 21.11.2009



Albert Klamert, geschäftsführender Gesellschafter, Hertzog & Partner Österreich.



Frederik Zitz, Geschäftsführer, Hertzog & Partner Deutschland und Hertzog & Partner Österreich.

Frigo-Trans-East®
Cool to the east!!

Baltikum, Weißrussland und Russland.
Jetzt sind die Experten gefragt.

Temperaturgeführte Teilpartien, ADR? - Kein Problem!
Rufen Sie uns an: 06233/88929 - 0
E-Mail: Ostverkehr@frigo-trans-east.de

Besuchen Sie uns auch im Internet: www.frigo-trans-east.de

Timo trans
Speditionsgesellschaft mbH

Timotrans - Simply the best for east and west!

Timotrans
Speditionsgesellschaft mbH
In der Steele 2
40599 Düsseldorf

Telefon (0211) 7 40 00 0
Telefax (0211) 7 40 00 47

Internet www.timotrans.de
E-Mail info@timotrans.de

Professionelle Beratung für Logistik, Verkehr und Dienstleistungen

WAGENER & HERBST
Management Consultants GmbH

INTERIMSMANAGEMENT in OSTEUROPA!

Wir bieten ganzheitliche Lösungen für

- Projekteinführungen und Projektmanagement
- Sanierung/Restrukturierung auf Basis eines integrierten Qualitätsmanagementsystems
- Operatives Krisenmanagement vor Ort
- Personalsuche, Training und langfristige Personalentwicklung

mit in den **osteuropäischen Märkten** langjährig erfahrenen Spezialisten!

Wagener & Herbst Management Consultants GmbH
Große Weinmeisterstraße 9, 14469 Potsdam
Kontakt: Dr. Norbert Wagener • Tel. +49 (0) 331 275040 • info@wagener-herbst.com

Die POLEN-Profis
40 Jahre Polen-Verkehre weltweit!

Container-Transporte (LKW + Bahn), Sammelverkehre, Spezial- und Schwertransporte, Kühl- und Planensattel>Lastzüge, Seehafen- und Luftfrachtspedition, Zollabfertigung, Lagerung

POLTRANS
Internationale Speditionsgesellschaft mbH

Poltrans GmbH
Stenzelring 24
21107 Hamburg

Tel. 040/752 493 0

Fax: 040/752 493 40
E-Mail: info@poltrans.de
http://www.poltrans.de

DIREKT • ZUVERLÄSSIG • KOSTENGÜNSTIG

Afghanistan Aserbaidschan Bulgarien China Deutschland Frankreich Georgien Griechenland Indien Iran Italien Kasachstan Kirgistan Libyen Marokko Mazedonien Mongolei Polen Rumänien Russland Schweiz Südafrika Tadschikistan Tschechien Tunesien Turkmenistan Türkei Ukraine Ungarn Usbekistan VAE Weißrußland Afghanistan Aserbaidschan Bulgarien China Deutschland Frankreich Georgien Griechenland Indien Iran Italien Kasachstan Kirgistan Libyen Marokko Mazedonien Mongolei Polen Rumänien Russland Schweiz Südafrika Tadschikistan Tschechien Tunesien Turkmenistan Türkei Ukraine Ungarn Usbekistan VAE Weißrußland Afghanistan Aserbaidschan Bulgarien China Deutschland Frankreich Georgien Griechenland Indien Iran Italien Kasachstan Kirgistan Libyen Marokko Mazedonien Mongolei Polen Rumänien Russland Schweiz Südafrika Tadschikistan Tschechien Tunesien Turkmenistan Türkei Ukraine Ungarn Usbekistan VAE Weißrußland Afghanistan Aserbaidschan Bulgarien China Deutschland Frankreich Georgien Griechenland Indien Iran Italien Kasachstan Kirgistan Libyen Marokko Mazedonien Mongolei Polen Rumänien Russland Schweiz Südafrika Tadschikistan Tschechien Tunesien Turkmenistan Türkei Ukraine Ungarn Usbekistan VAE

Die Welt von Militzer & Münch:
Osteuropa

www.mumnet.com

M&M
transport logistics services