

Thema: Train

Autor: k.A.

# „Wir wollten nie missionieren“

**CEE-HEADQUARTER.** Eine Studie von Train Consulting unter 115 amerikanischen und heimischen CEE-Headquarters in Österreich fand signifikante Unterschiede in der Führungskultur heraus. HR-Profis analysieren die Ergebnisse.

## DIE EXPERTENRUNDE



**Sigrid Ruppnlg**  
Director  
Human Resources  
Oracle Austria

„Offenheit, Wertschätzung, Respekt im Umgang mit Menschen sind wichtig. Die entscheidenden Dinge erfährt man am Abend beim Bier, nicht in offiziellen Meetings. Informeller Austausch ist wichtig.“



**Rudolf Vogl**  
Senior Vice President  
Human Resources  
Raiffeisen International

„No risk no fun! Es tut sich so viel in Osteuropa, Sie müssen bereit sein, in nicht so noblen Gegenden zu leben und nicht zu bequem sein, eine Zeit lang etwa in Bukarest zu verbringen. Sonst wird sich nichts tun.“



**Claudia Wenzl-Wintersteiger**  
Partnerin Train  
Consulting

„Bei zunehmender Komplexität wird Führung einen entscheidenden Unterschied machen. Führungskräfte müssen beobachten, zuhören und Mitarbeiter möglichst rasch in die Gestaltung involvieren.“



**Hella Broukal-Sturany**  
Head of Department  
Human Resources  
Immorent AG

„Mobilitätsbereitschaft ist heute unerlässlich. Gehen Sie einige Jahre für Ihren Konzern ins Ausland, das gehört heute einfach dazu. Hier sehe ich noch einen großen Aufholbedarf.“

Thema: Train

Autor: k.A.



**Österreichische Unternehmen haben in Osteuropa den Vorteil kultureller Nähe und führen dezentraler als US-amerikanische.** Diese setzen als Global Player stärker auf einheitliche Prozesse. Cornelius Granig, Karen Conoley, Sigrid Ruppig, Hella Broukal-Sturany, Claudia Wenzl-Wintersteiger und Rudolf Vogl. [Bruckberger]

VON MATTHIAS RAFTL

**D**ie Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume US-amerikanischer Unternehmen, die ihre Headquarter für Zentral- und Osteuropa in Wien aufgeschlagen haben, sind für die Einheiten vor Ort enger, aber klarer formuliert, österreichische Firmen geben breitere, aber unklare Vorgaben. Das ergab eine Studie von Train Consulting ([www.train.at](http://www.train.at)), die unter 60 US-amerikanischen und 55 heimischen Unternehmen mit regionalen Headquarters in Österreich durchgeführt wurde.

Dazu Studienleiterin Claudia Wenzl-Wintersteiger, Partnerin bei Train Consulting: „Die Unterschiede kristallisierten sich erst im Zuge der Arbeit heraus. US-amerikanische Unternehmen neigen dazu, ihre Instrumente und Prozesse weltweit zu vereinheitlichen und zu standardisieren. Bei österreichischen Firmen steht der Servicegedanke mehr im Vordergrund, sie agieren auf

Anfrage. Grob gesprochen bestehen die auffälligsten Unterschiede in zentral versus dezentral, mehr Kontrolle versus Eigenverantwortlichkeit, ‚one size fits all‘ versus Individualität. Doch der Trend geht auch bei österreichischen Unternehmen in Richtung straffere Organisation.“

### „Nicht das Zentrum der Welt“

Sowohl Cornelius Granig, Manager des Global Resource Centers von IBM für die Region in Rumänien, und Sigrid Ruppig, Personalchefin und Mitglied der Geschäftsleitung beim US-IT-Unternehmen Oracle Austria, bestätigen den Fokus auf Kosten und Umsätze vor allem börsennotierter amerikanischer Unternehmen. Der strenge Sarbanes-Oxley-Act, der das Berichtswesen börsennotierter Firmen umfassend regelt, habe hier viel verändert. Rudolf Vogl, Senior Vice President Human Resources von Raiffeisen International, der zuvor zehn Jahre Personalchef beim US-Pharmakonzern Eli Lilly war,



Thema: Train

Autor: k.A.

also beide Welten sehr gut kennt: „Ich kann die Ergebnisse der Studie nur bestätigen. Vor allem der kulturelle Hintergrund ist ein anderer. In Österreich wird größere Flexibilität gelebt, das heißt aber nicht, dass dieses Konzept erfolgreicher ist. Österreicher verstehen sich mehr als Serviceprovider, auch weil es kleinere Headquarter sind. Wir verstehen uns als Nachbarn der Region und wollten außerdem nie missionieren. Wir verstehen uns nicht als Zentrum der Welt. Das ist ein anderer Managementansatz.“

Cornelius Granig: „Osteuropa ist für amerikanische Unternehmen nur eine Region unter vielen, wir haben in Indien viermal so viele Mitarbeiter wie in CEE, dabei beschäftigen wir in Ungarn 3500 Leute oder in Tschechien 1700, das sind also keine kleinen Einheiten. Der Fokus der Unternehmenszentrale ist also ein anderer, denn österreichische Unternehmen konzentrieren sich in der Regel total auf Osteuropa.“  
Sigrid Ruppning: „Global agierende Unternehmen



Thema: Train

Autor: k.A.

müssen einfach mehr vereinheitlichen. Wir akquirieren sieben Firmen im Jahr, da müssen die Prozesse standardisiert sein, nur deswegen funktioniert das so gut.“

Hella Broukal-Sturany ist Head des Departments Human Resources bei der Immorent AG, die zur Erste Bank Gruppe gehört: „Wir haben ein Mischsystem zwischen zentral und dezentral. Dezentral sind die Business Units, dort nutzen wir stark das lokale Know-how. IT, Organisation, Marketing, also ein einheitlicher Marktauftritt, oder HR werden aber zentral gesteuert.“

Karen Conoley, Managing Partner der Personalberatung C & G Consulting Group, die sich auf interkulturelles Management spezialisiert hat und viele US-amerikanische Unternehmen in Österreich betreut: „Leute aus unterschiedlichen Ländern zu mischen, ist der große globale Trend in den Human Resources. Es geht darum, die Besten aus der ganzen Welt zu rekrutieren und zusammenzubringen. Der Austausch von Know-how ist extrem wichtig. Ich warne auch vor Klischees: Auch österreichische Unternehmen sind heute stark auf das Ergebnis fokussiert.“

**Virtuelles Führen**

Dem entgegnet Sigrid Ruppning: „Trotz der starken Vereinheitlichung der Prozesse fahren wir bezüglich Mitarbeiter ein stark lokales Konzept. Die Mannschaft in Ungarn besteht aus einem ungarischen Geschäftsführer und ungarischen Mitarbeitern, genauso wie in allen anderen Ländern. Wir bieten nur am Anfang Starthilfe. Auch bei uns hat man trotz der einheitlichen Regeln große Spielräume bezüglich des Geschäftes.“

Claudia Wenzl-Wintersteiger: „Ein Trend, der alle betrifft, ist sicher, dass die Prozesse immer komplexer werden. Daher müssen die Entscheidungskompetenzen verstärkt vor Ort liegen.“ Ruppning: „Bei uns ist natürlich auch virtuelles Führen ein großes Thema.“

Dazu Rudolf Vogl, Raiffeisen International: „Manche Strukturen hängen natürlich auch von der Rolle des Business ab, virtuelle Teams wie in der IT-Branche gibt es bei uns natürlich weniger. Für uns ist es ein sehr großes Problem, dass wir Führungskräfte kaum nach Wien bringen können. Arbeitsgenehmigungen sind da ein sehr heißes Thema.“ Karen Conoley: „Das rigide Aufenthaltsgesetz bringt Österreich als Standort in Gefahr. Viele Führungskräfte wollen auch Immobilien erwerben.“ Granig: „In der Organisationsentwicklung wird Diversity ein Riesenthema.“

Helga Broukal-Sturany: „Ein Problem in Osteuropa ist oft ein sehr autoritäres Führungsverständnis bei Führungskräften wie Mitarbeitern. Da gilt es, die eigenen Werte langfristig zu implementieren. Interkulturelle Skills sind eine Grundvoraussetzung.“ Granig: „Die kulturelle Nähe war für Österreich sicher ein Wettbewerbsvorteil.“



**Karen Conoley**  
Managing Partner  
C & G Consulting  
Group

„Westliche geprägte Menschen sind heute sehr vorsichtig, in Osteuropa sind Leute flexibler, offener aggressiver. Zeigen sie Kreativität abseits des Gewohnten. Ihren CV zu senden, ist nicht genug.“



**Cornelius Granig**  
Manager des Global  
Resource Center  
Eastern Europe IBM

„Lernen Sie Russisch. Wenn man Russisch spricht, kann man auch Serbisch, Mazedonisch, Bulgarisch. Da erschließen sich andere Kulturen. In Russland führt kein Weg an der Sprache vorbei.“

**karierefallen!**



- Bequemlichkeit.** Die Mobilität junger österreichischer Führungskräfte lässt noch zu wünschen übrig. Das Motto „Wien ist halt doch am schönsten“ ist ein Bremsen.
- Mangelnder Hausverstand.** Interkulturelle Kompetenz ist sehr wichtig, sollte aber nicht überbewertet werden. Ein angemessener Umgang mit Menschen reicht aus.
- Sich abschotten.** Wenn ausländische Führungskräfte nicht die Möglichkeit haben nach Österreich zu kommen, ist der Standort Wien für Headquarter in Gefahr.
- Alles über einen Kamm scheren.** Osteuropa ist nicht Osteuropa, zwischen den einzelnen Ländern und Regionen herrschen große Unterschiede.