

ANALYSE VON FÜHRUNG IN DEN CEE-LÄNDERN

Studienleitung: Mag. Claudia Wenzl-Wintersteiger

Wir von TRAIN Consulting sind in einer umfangreichen Praxisstudie der Frage nachgegangen, vor welchen Herausforderungen Führungskräfte von internationalen Konzernen in Zentral- und Osteuropa stehen. Dabei wurden zunächst Führungskräfte in den Zentralen und anschließend Führungskräfte in den CEE-Ländern befragt. Untersucht wurden sowohl österreichische wie auch US-amerikanische Konzerne (vgl. Abb. 1)

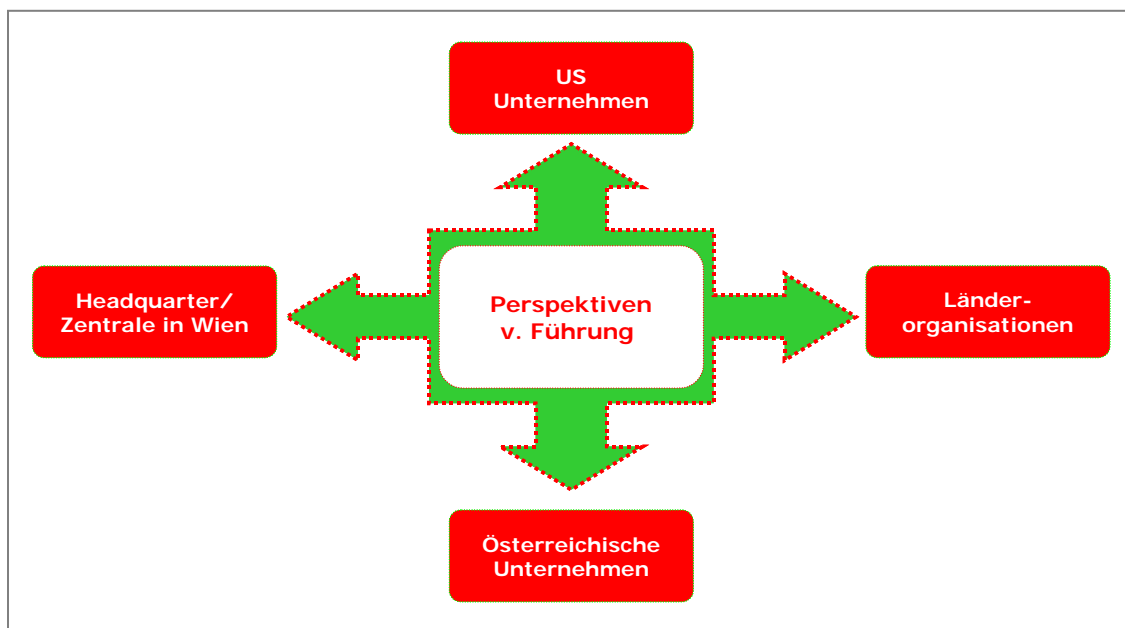


Abb. 1: Perspektiven v. Führung

Die Studie zeigt, dass US-amerikanische Unternehmen straffer führen als österreichische. Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume sind enger und klarer, Prozesse und Instrumente weltweit vereinheitlicht. Die Führungskräfte in US-Konzernen spüren einen extremen Kosten- und Umsatzdruck. Sie sehen sich stark mit Monats- und Quartalsdenken konfrontiert und fühlen sich immer stärker kontrolliert. Die größten Hürden liegen mit 67% bei starken Zentralisierungstendenzen und 64% bei sehr kurzfristiger Ergebnisorientierung. 48% nennen die hohe Bürokratie als erschwerend (vgl. Tabelle 1)

Führungskräfte in CEE, die von österreichischen Konzernzentralen geführt werden, empfinden Disziplin, Zeitmanagement und Verbindlichkeit mit 54% als die größte Herausforderung. Dicht gefolgt von Marktdruck (49%) und hoher Fluktuation (44%).

Die österreichischen Konzernzentralen sehen sich eher als Serviceorganisation für die Töchter, geben gerne nur die Strategie vor und überlassen die Umsetzung den Länderorganisationen. Wir merken allerdings in unserer Berater-Arbeit, dass auch die österreichischen Unternehmen immer mehr zu straffen Strukturen tendieren. Die richtige Balance zwischen Gestaltungsspielraum und notwendiger Kontrolle zu finden, ist einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren für globale Unternehmen.

Tabelle 1: Die fünf größten Herausforderungen bei der Arbeit

Top 5 US Unternehmen:		Top 5 Österreichischer Unternehmen:	
▪ Starke Zentralisierungstendenzen	67%	▪ Disziplin, Zeitmanagement, Verbindlichkeit	54%
▪ Sehr kurzfristige Ergebnisorientierung	64%	▪ Hoher Wettbewerb/ Starke Konkurrenz	49%
▪ Hohe Bürokratie	48%	▪ Mitarbeiterbindung/ Hohe Fluktuation	44%
▪ Starker Kosten- und Umsatzdruck	38%	▪ Starker Kosten- und Umsatzdruck	28%
▪ Umorganisationen	31%	▪ Umorganisationen	29%

Virtuelles Führen

Wie führt man Teams und Personen in mehreren Ländern gleichzeitig? Wo sitzt sinnvoller Weise ein Headquarter? Oder braucht man es überhaupt noch? Vor dieser Frage stehen alle Konzernmütter. Die Studie zeigt allerdings signifikant, dass die US-amerikanischen Unternehmen "Virtuelles Führen" stärker als Herausforderung sehen (49%) als österreichische (8%). Dementsprechend bieten US-amerikanische Unternehmen ihren Führungskräften hier auch mehr Unterstützung durch Ausbildung an (43% zu 3% in österreichischen Konzernen).

Tabelle 2: Was beschäftigt Führungskräfte?

Top 5 US Unternehmen:		Top 5 Österreichischer Unternehmen:	
▪ Eigene Work-Life-Balance	54%	▪ Kommunikation	66%
▪ Virtual Leadership	49%	▪ Führung und Steuerung der Organisation	45%
▪ Kommunikation	41%	▪ Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	37%
▪ Talent Management	41%	▪ Talent Management	34%
▪ Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	37%	▪ Eigene Work-Life-Balance	29%
		▪ Performance Mgmt/Leistungs-Mgmt	29%

Die starken Zentralisierungstendenzen und der noch stärkere Kostendruck in den US-Unternehmen führen dazu, dass viele Positionen länderübergreifend besetzt werden, was bedeutet, dass die Führungskräfte weit entfernt von ihren Mitarbeitern sitzen. Hier braucht es eine andere Art von Leadership. Das Thema "Virtuelles Führen" beschäftigt daher verständlicherweise US-Konzerne derzeit schon mehr. Wobei wir auch hier in unserer Arbeit bemerken, dass dieses Thema für österreichische Konzerne immer mehr in den Fokus rückt.

Work-Life-Balance versus Kommunikation

CEE-Führungskräfte in US-amerikanischen Unternehmen nennen ihre eigene Work-Life-Balance mit 54% als den wesentlichen Punkt ihrer täglichen Auseinandersetzung. Gefolgt von virtuellem Leadership (49%) und Kommunikation (41%). Anders jene in den österreichischen Konzernen: Hier ist Kommunikation mit 66% klar auf Platz eins, gefolgt von Fragen zu Führung und Steuerung (45%) und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit (37%).

Die kurzfristige Ergebnisorientierung in US-amerikanischen Unternehmen führt dazu, dass die Führungskräfte immer weniger "Verschnaufpausen" haben, worunter natürlich ihre Work-Life-Balance leidet. Auch dieser Trend macht aber vor österreichischen Unternehmen nicht halt.

Befragt wurden zunächst in einer qualitativen Studie Konzernverantwortliche in den Zentralen für die CEE-Länder und anschließend in einer quantitativen Studie 115 Manager und Personalisten aus 14 zentral- und osteuropäischen Ländern, US-amerikanische und österreichische Unternehmen sind je zur Hälfte vertreten. Die Studie kann zu einem Unkostenbeitrag von € 500,- unter train@train.at bestellt werden.