



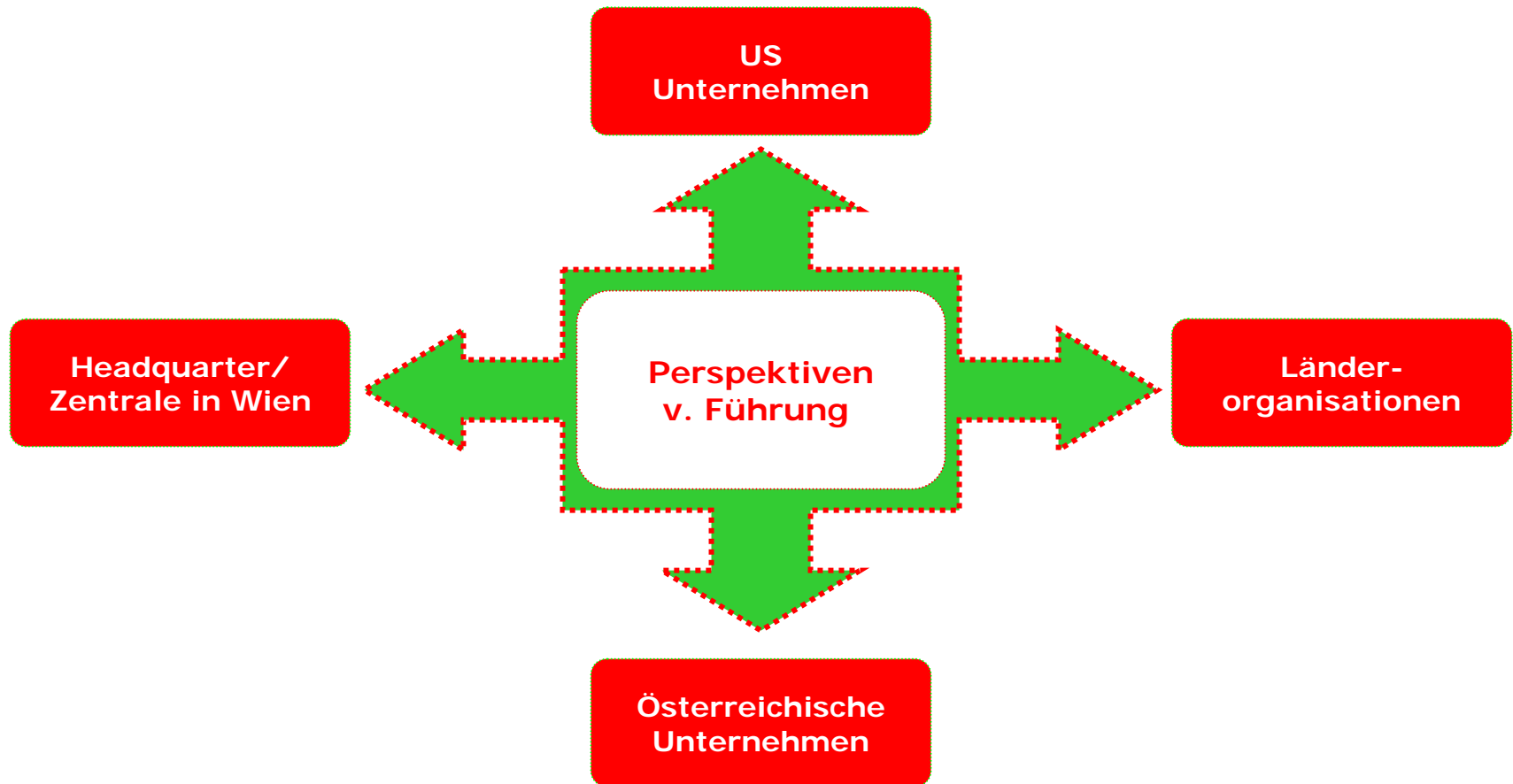
Leadership Survey – CEE Länder

- Was beschäftigt Führungskräfte in den Osteuropa-Zentralen internationaler Konzerne?
- Was sind die Herausforderungen von Führungskräften in den Ländergesellschaften internationaler Konzerne?
- Gibt es Unterschiede in der Führung bei
 - ✓ US Unternehmen im Vergleich zu
 - ✓ österreichischen Unternehmen?



Ziele der Praxisstudie Führung

Analyse der Themen und Herausforderungen von Führung aus unterschiedlichen Perspektiven:



Ergebnisse der Phase 1

Qualitative Befragung

- von Personal- und Strategieverantwortlichen in den Headquartern internationaler Konzerne (Nike, Böhler-Uddeholm, Erste Bank,...)

Allgemeine Aussagen (Qualitative Befragung)

- **Signifikante Unterschiede in den Steuerungs- und Führungsmodellen** zwischen **US** und **Österreichischen Unternehmen**.
- Bei den **US Unternehmen** scheinen **Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume enger** aber **klarer**; bei **österreichischen Unternehmen breiter** jedoch **unklarer**.
- Bei den befragten **US Unternehmen** fällt auf, dass diese im Vergleich zu österreichischen Organisationen viel stärker als **Matrixstruktur** organisiert sind und **Prozesse und Instrumente weltweit vereinheitlicht** sind.
- Die befragten **Unternehmen mit österreichischem Ursprung** sehen sich mehr als **Serviceorganisationen**. Sie beschäftigen sich stark mit der Frage: "**Wie viel Freiraum brauchen die Länder und wie viel sollen wir uns einmischen?**". Auch hier ist allerdings ein **Trend zur Vereinheitlichung** spürbar.

Herausforderungen der Branchen

- Die befragten **US Unternehmen:**
 - ✓ beschäftigt vor allem der **extreme Kosten- und Umsatzdruck** (Share-Holder-Value)
 - ✓ sind sehr **kurzfristig und zahlenorientiert** ("Quartalsdenken")
 - ✓ sind häufigen **Umorganisationen** ausgesetzt
 - ✓ haben den **Trend zur Zentralisierung noch nicht abgeschlossen**
 - ✓ werden vom Mutterkonzern **immer stärker kontrolliert**

- Die befragten **Österreichischen Unternehmen:**
 - ✓ beschäftigt sehr das Thema **"Moving-Biz"** (d.h. die Verlagerung der Wertschöpfungskette von West- nach Osteuropa; der Absatzmarkt verlagert sich und mit ihr die Produktion)
 - ✓ beschäftigt auch sehr das Thema **"Investition"** ("Die Challenge ist, richtig zu investieren. Balance zwischen zu früh und zu spät zu finden.")

Herausforderungen in Osteuropa

- Slowenien, Kroatien, Tschechien, Slowakei, Polen, Ungarn und die drei baltischen Länder werden schon als sehr westlich beschrieben.
- **Bei den anderen osteuropäischen Ländern werden noch sehr große Unterschiede zu Westeuropa** beschrieben:
 - ✓ **Gehaltsgefälle:** "Ein Controller in Ö. verdient 3-mal so viel wie einer in Bulgarien."
 - ✓ **Beziehungsgeflechte:** "Personen werden aufgrund von Beziehungen promoted."
 - ✓ **Rechtliche Herausforderungen:** "Unsere Mitarbeiter aus Weißrussland dürfen nur mit einer behördlichen Genehmigung an unseren internationalen Trainings teilnehmen."
 - ✓ **Sprachschwierigkeiten:** "Ich habe unlängst selber ein Training gehalten. Es waren 22 Teilnehmer vor Ort und ich musste mit 7 Übersetzern arbeiten."
 - ✓ **Stadt-Land-Gefälle**
 - ✓ **Sicherheit:** "In Rumänien wurde vor ein paar Jahren ein Bank Direktor erschossen, weil er sich weigerte, einen Kredit zu unterschreiben."
 - ✓ **Wettbewerbsdenken noch ungewohnt:** "V.a. die Älteren sind den Wettbewerb noch nicht gewohnt – kommen aus einer Versorgungsgesellschaft."
 - ✓ **Jung und Alt:** "Einem nationalen Direktor, der schon 20 Jahre bei uns arbeitet, sitzt nun oft ein 25-jähriger BWL-Student gegenüber, der schon in einer anderen Umgebung gross geworden ist und studiert hat. Die Herausforderung ist, wie findet sich Jung und Alt unter diesen Bedingungen."

Chancen in Osteuropa

- **Veränderung passiert hier schneller:**

- ✓ "Change passiert hier viel schneller – es besteht mehr Veränderungsenergie, weil sie nicht so im vollen Boot sitzen."
- ✓ "In Litauen gibt es bereits modernere Stores als in Deutschland – dort entsteht alles neu."

- **Internationale Karrieren sind hier in jüngerem Alter möglich:**

- ✓ "Führungskräfte sind im Schnitt um 15 Jahre jünger."

- Gerade die Markenartikelunternehmen erwähnen die **guten Sprachausbildungen** und die gute Ausbildung:

- ✓ "Unsere Leute haben dort den gleichen Standard, waren auf Top-Unis und müssen bei internationalen Projekten gleiche Qualität wie alle anderen liefern."
- ✓ "In der Slowakei siedeln sich bspw. gerade viele europäische Shared Service Funktionen an, weil es dort gute Arbeitskräfte gibt, die mindestens 2 Sprachen fließend sprechen. Die Leute dort sind total ehrgeizig und ambitioniert."
- ✓ "In Madrid spricht keiner Englisch, in Polen sogar der Taxi-Fahrer".

Themen, die Führungskräfte und HR Verantwortliche beschäftigen in den Zentralen beschäftigen

- **Qualifizierung für Führung:**

- ✓ "Unsere Führungskräfte fühlen sich unsicher und überlastet / sie sind nicht gewohnt, eigenverantwortlich zu agieren / fragen vor Entscheidungen immer nach."
- ✓ "Qualifizierte Führungsarbeit hat in Österreich mehr Gewicht. In vielen Ländern ist zum Beispiel Aufwärtsfeedback nicht möglich. Es wird getan, was angeschafft wird."

- **Virtuelles Führen**

- ✓ "Wir bilden ständig Länder- und Positionscluster. Eine Position für Österreich und Schweiz wird nur einmal besetzt."
- ✓ "Wir überlegen gerade, wo das neue HQ sitzen soll bzw. ob wir überhaupt eines brauchen oder jeder dort sitzen kann, wo er will."

- **Internationale Führungskräfteprogramme**

- **Talent Management**

- **Change Management**

- **Cross-Cultural Awareness**

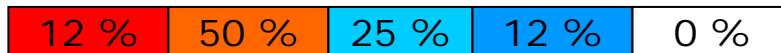
Hypothesen

- Anbei finden Sie die aus Phase 1 gebildeten Hypothesen.
- Wir haben diese von den befragten Personen nochmals überprüfen lassen und Sie gebeten folgende Einschätzung vorzunehmen:
 - ✓ stimme völlig zu
 - ✓ stimme eher zu
 - ✓ stimme eher nicht zu
 - ✓ stimme gar nicht zu
 - ✓ keine Angabe

völlig	eher	eher nicht	gar nicht	keine Angabe
--------	------	------------	-----------	--------------

Hypothesen

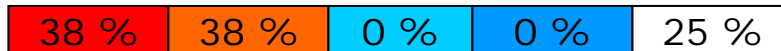
- West-Europa könnte mit den Worten als „alt/konsolidiert/stagnierend“ beschrieben werden; Osteuropa im Vergleich dazu mit "jung/im Aufbruch/dynamisch".



62 % Zustimmung

- Es gibt starke Unterschiede in der Führung/Steuerung zwischen amerikanisch geführten Unternehmen und Unternehmen mit österreichischem Ursprung:

- ✓ zentral vs dezentral geführt
- ✓ Kontrolle vs Eigenverantwortlichkeit
- ✓ "One size fits all" vs "wir helfen nur auf Anfrage"

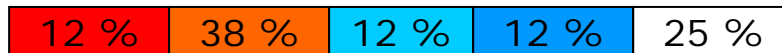


76 % Zustimmung



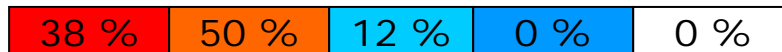
Hypothesen

- In den Unternehmen mit österreichischem Ursprung scheint es, dass die Ländergesellschaften von der Zentrale Doppelbotschaften erhalten. Zum einen werden Ziele und Strategien zentral vorgegeben, zum anderen soll die Umsetzung aber lokal – mit möglichst geringer zentraler Einmischung – erfolgen. Es scheint, als würde hier der optimale Weg noch nicht gefunden. Amerikaner sind hier in ihrem Vorgehen zwar zentralistischer, aber dafür (möglicherweise) oft klarer.



50 % Zustimmung

- In den amerikanisch geführten Unternehmen besteht die Gefahr, dass durch die fast ausschließliche ökonomische Fokussierung andere Umwelten/Aspekte an Aufmerksamkeit verlieren.



88 % Zustimmung



Hypothesen

- Gute Mitarbeiter zu finden, scheint für alle Unternehmen sehr schwer zu sein.

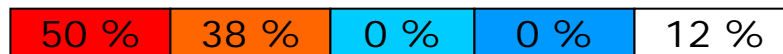


- In vielen Ländern gibt es hinsichtlich Arbeitnehmer/Innen eine 2 Klassen-Gesellschaft: Jene, die für internationale Konzerne arbeiten und jene, die für lokale Firmen arbeiten:
 - ✓ unterschiedlicher Ausbildungsstand (Top-Unis, Mehrsprachigkeit, ...)
 - ✓ Extreme Gehaltsscheren



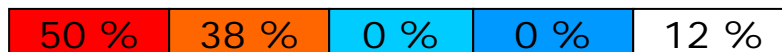
Hypothesen

- Es gibt in den Ländern des ehemaligen "Ostblocks" extreme Kulturunterschiede (zwischen Alt und Jung):
 - ✓ die Jungen sind im westlichen Denken groß geworden
 - ✓ die Alten kommen aus der "Versorgungsgesellschaft"; Wettbewerbsdenken fällt ihnen schwer; ebenso eigenständige Entscheidungen zu treffen
 - ✓ In alt eingesessenen Unternehmen finden sich beide Generationen, was zur Auseinandersetzung mit diesem gesellschaftlichen Phänomen zwingt.



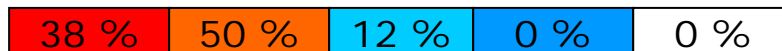
88 % Zustimmung

- Virtuelles Führen wird immer mehr zum Thema und es fehlen noch weitgehend Strategien dafür.



88 % Zustimmung

- Gemischte internationale Lehrgänge für Führungskräfte oder angehende Führungskräfte sind stark im Trend.



88 % Zustimmung



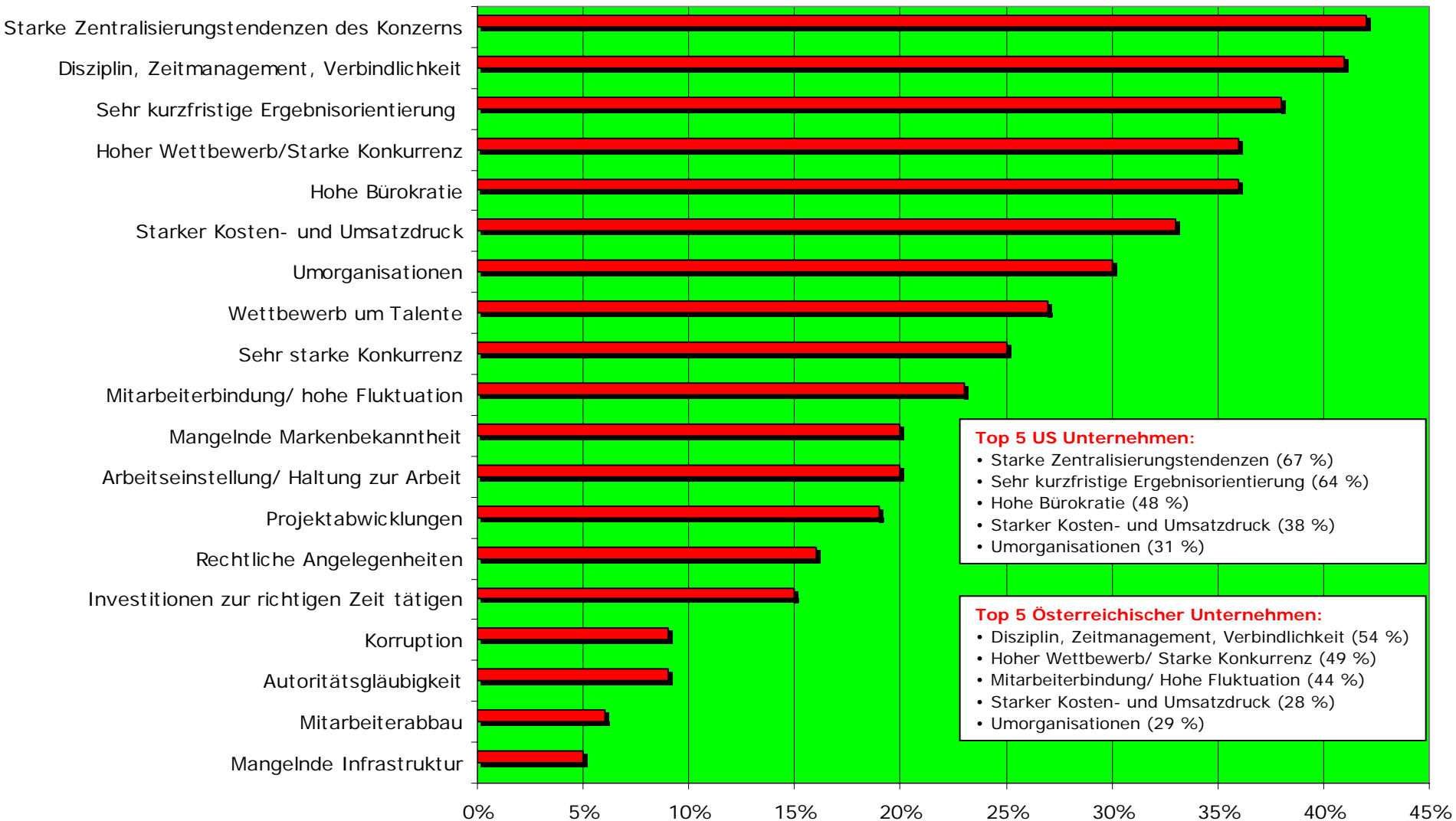
Ergebnisse der Phase 2

Quantitative Befragung

- von 115 Managern und Personalisten (n = 115)
- aus 14 verschiedenen zentral- und osteuropäischen Ländern
(Bulgarien, Estland, Kroatien, Österreich, Polen, Rumänien, Russland, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn, Serbien, Ukraine)

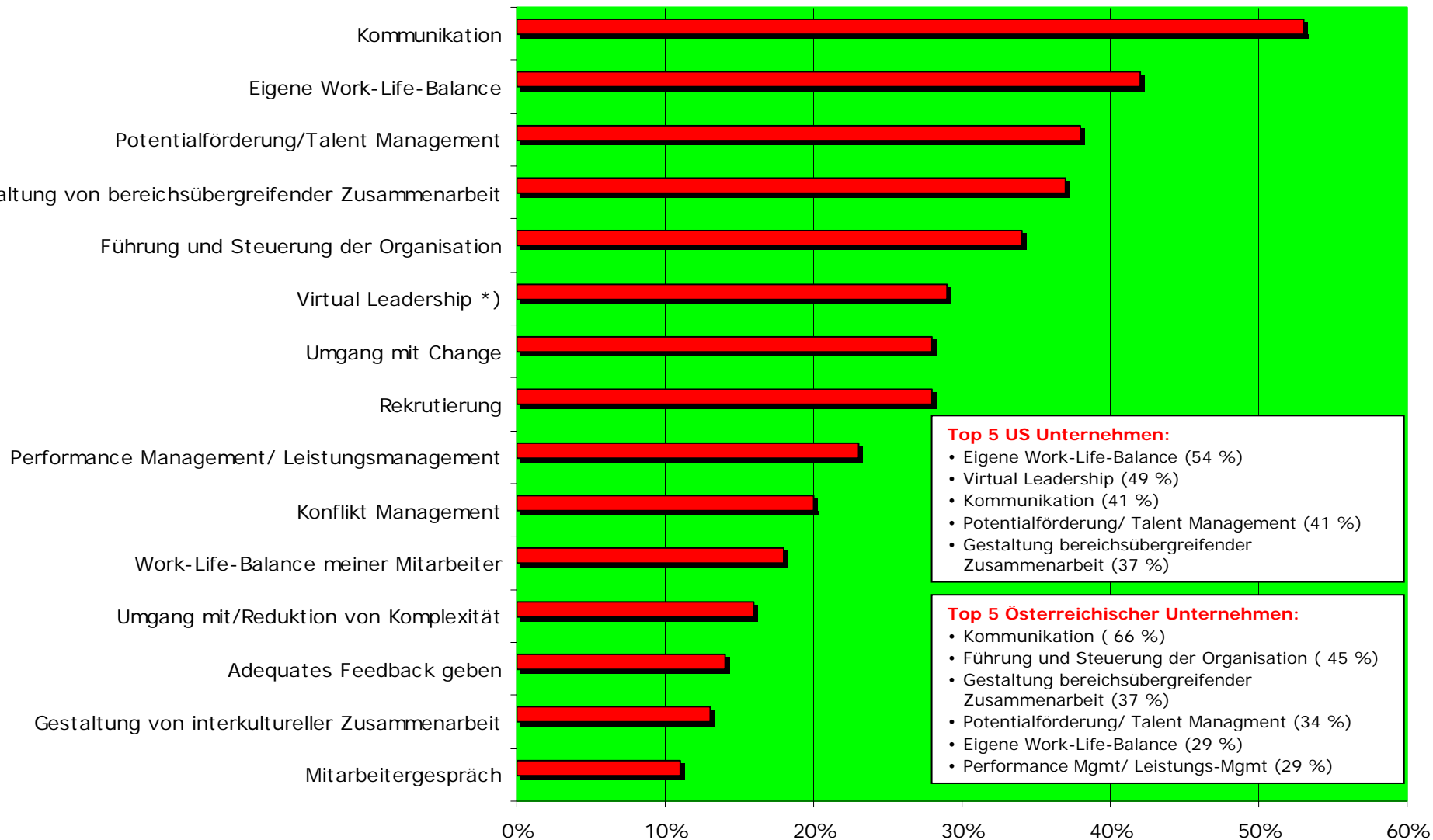
Größte Herausforderungen bei der Arbeit

Frage 4: Welche sind die größten Herausforderungen, mit denen Sie sich bei Ihrer Arbeit konfrontiert sehen?



Wichtigste Themen, die Führungskräfte beschäftigen

Frage 5: Welche sind die wichtigsten Themen, die Sie als Führungskraft/Personalist derzeit beschäftigen?



Top 5 US Unternehmen:

- Eigene Work-Life-Balance (54 %)
- Virtual Leadership (49 %)
- Kommunikation (41 %)
- Potentialförderung/ Talent Management (41 %)
- Gestaltung bereichsübergreifender Zusammenarbeit (37 %)

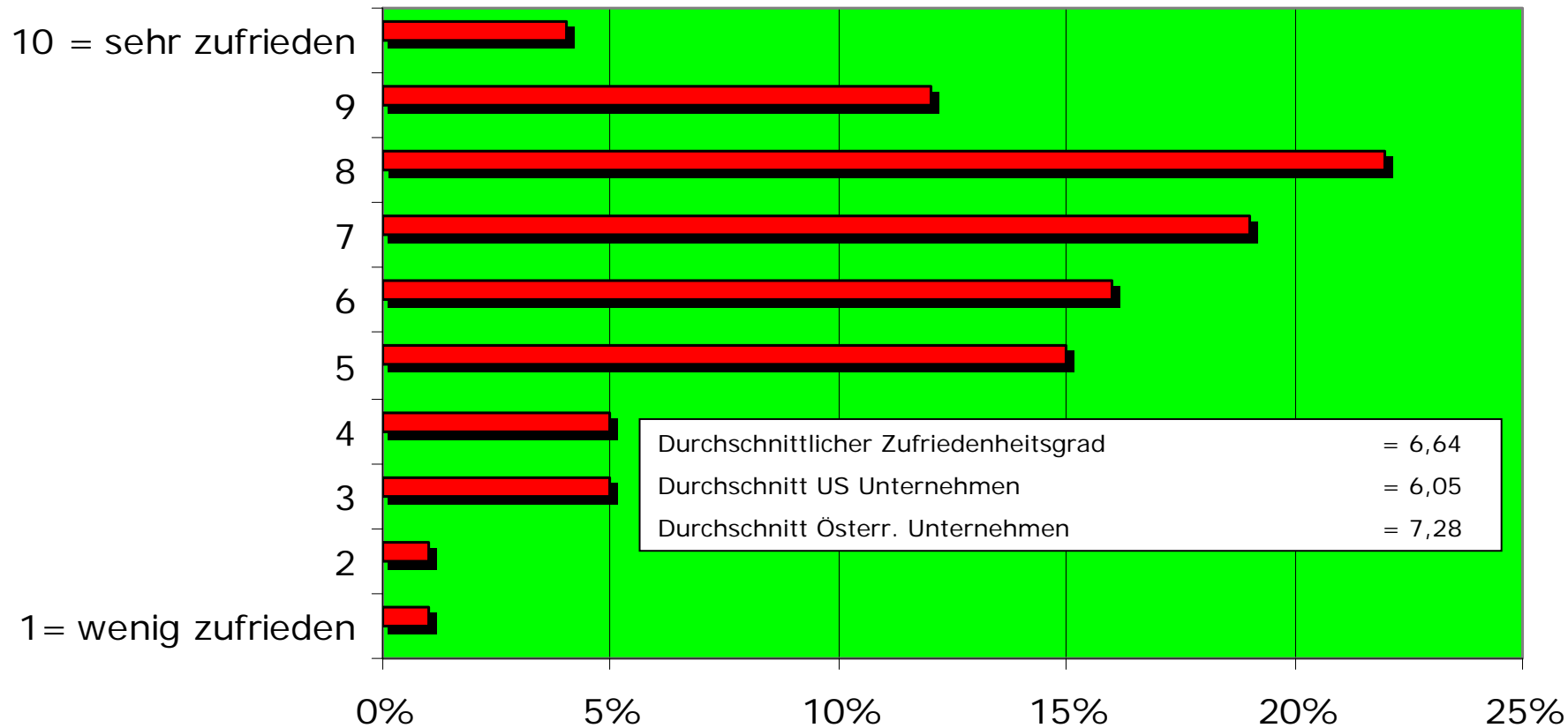
Top 5 Österreichischer Unternehmen:

- Kommunikation (66 %)
- Führung und Steuerung der Organisation (45 %)
- Gestaltung bereichsübergreifender Zusammenarbeit (37 %)
- Potentialförderung/ Talent Managment (34 %)
- Eigene Work-Life-Balance (29 %)
- Performance Mgmt/ Leistungs-Mgmt (29 %)

*) Führen über Entfernung oder ohne direkte Berichtsstruktur

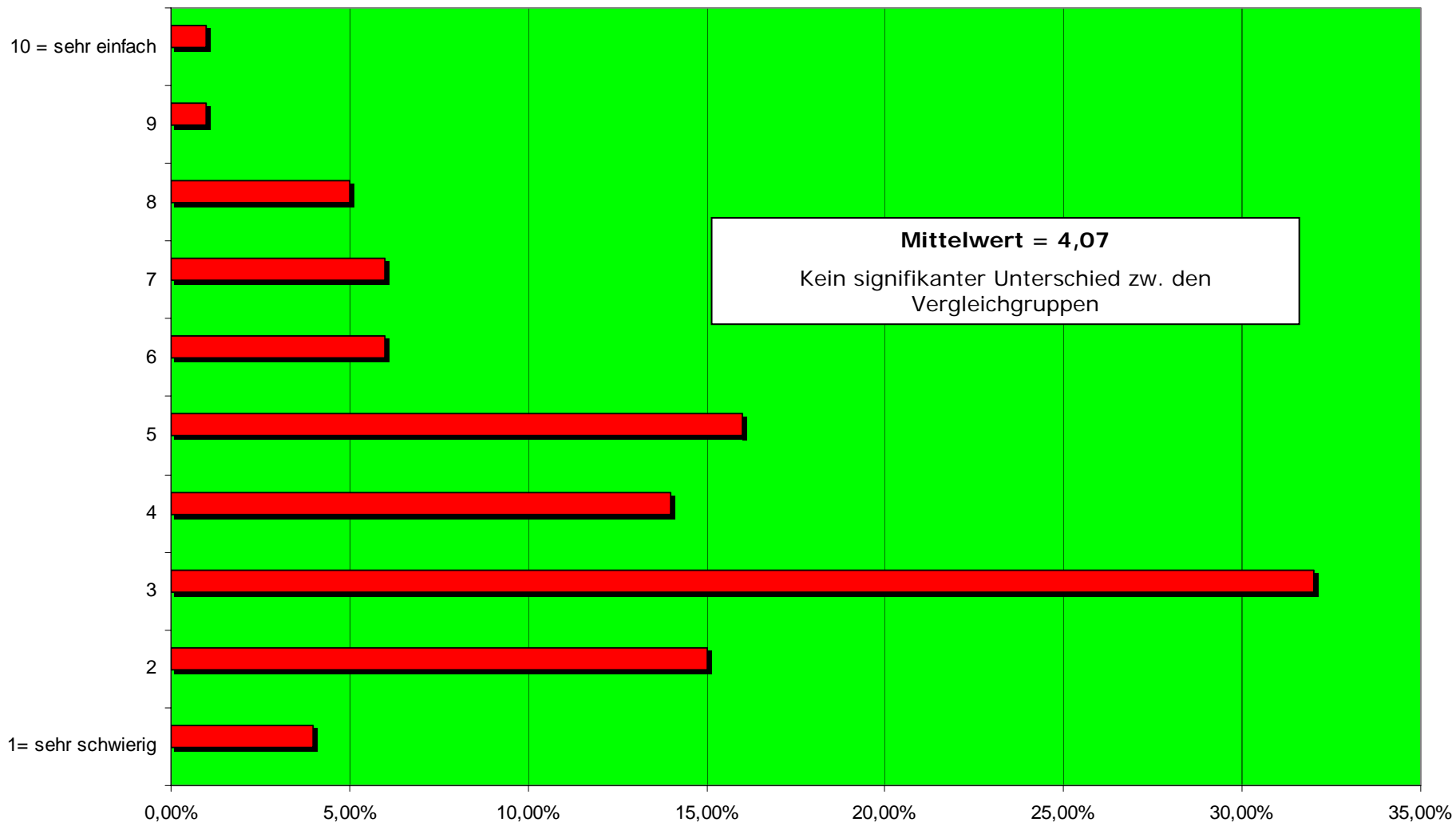
Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum

Frage 6: Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Handlungsspielraum als Führungskraft bzw Experte?



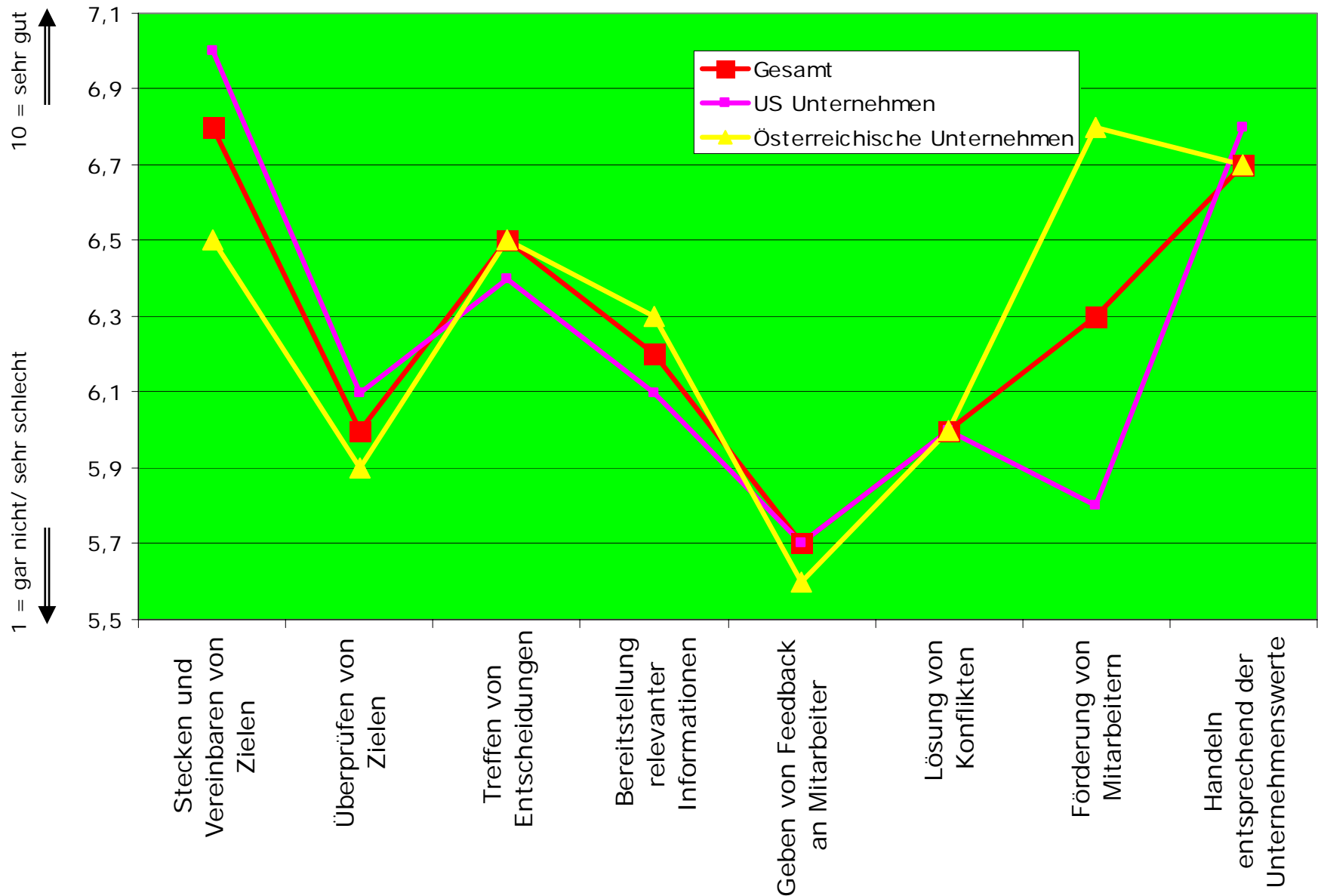
Rekrutierung guter Mitarbeiter

Frage 7: Wie einfach ist es für Ihre Landesorganisation gute Mitarbeiter zu finden?



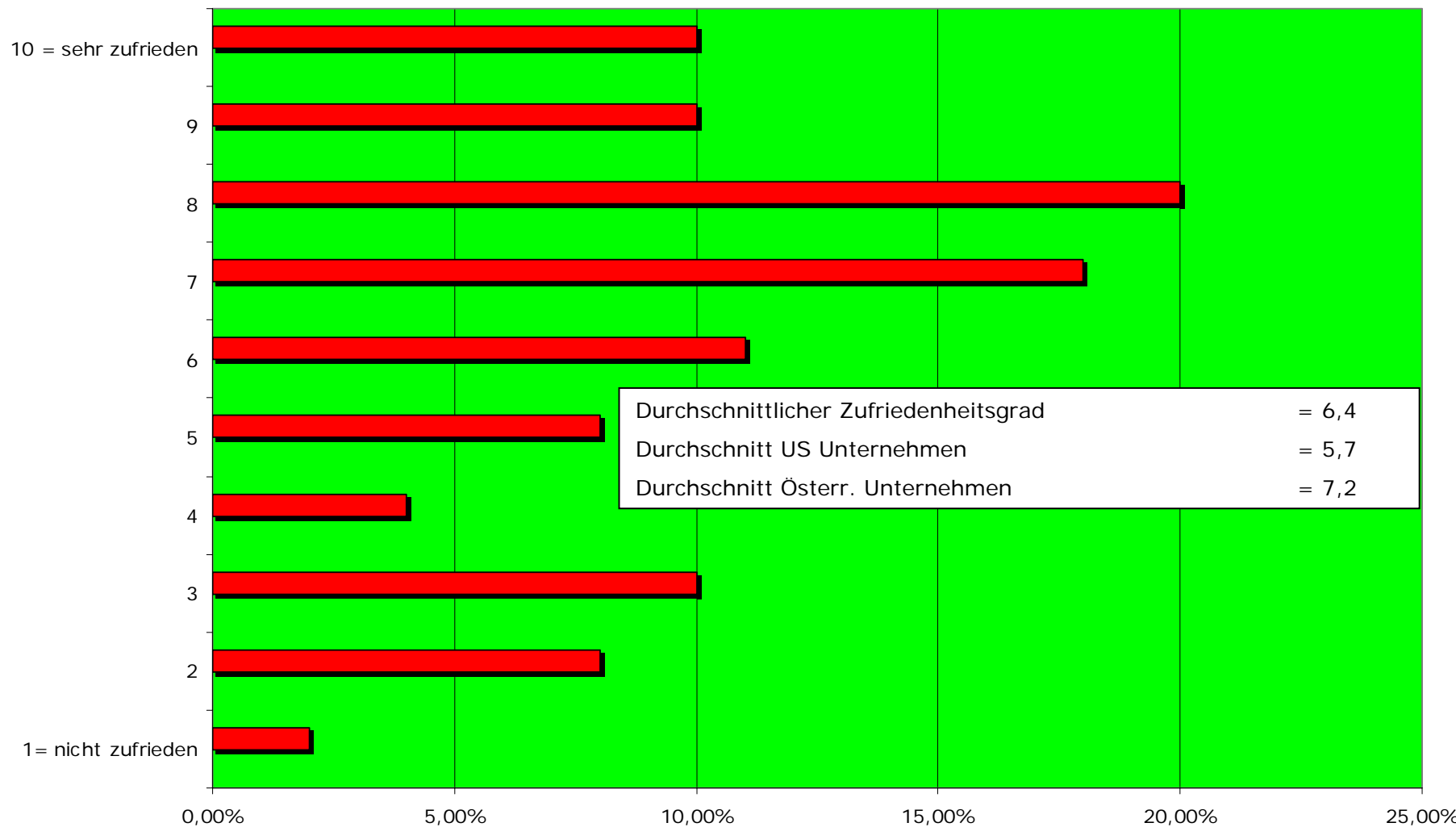
Bewertung der Erfüllung einzelner Führungsaufgaben

Frage 8: Wie gut werden im Grossen und Ganzen Ihrer Meinung nach folgende Führungsaufgaben in Ihrer Landesorganisation erfüllt? (Skala von 1 = gar nicht bis 10 = sehr gut)



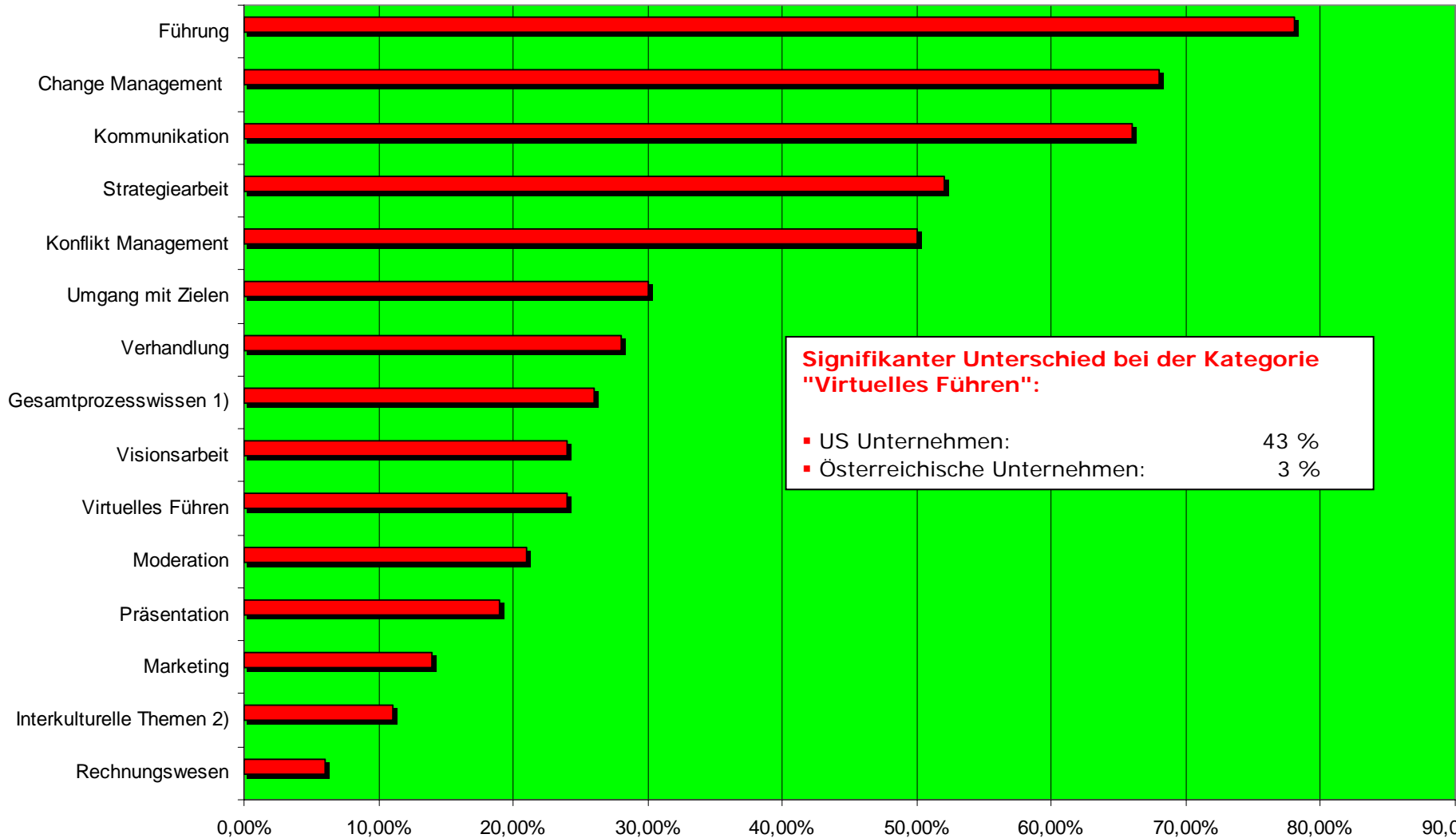
Zufriedenheit mit dem Trainingsangebot der Zentrale

Frage 9: Wie zufrieden sind Sie mit dem Trainingsangebot der Zentrale? (Skala von 1 = nicht bis 10 = sehr)



Trainingsinhalte von Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte

Frage 12: Welche Kompetenzen sollten aus Ihrer Sicht bei der Qualifizierung/Professionalisierung von Führungskräften behandelt werden?



Signifikanter Unterschied bei der Kategorie "Virtuelles Führen":

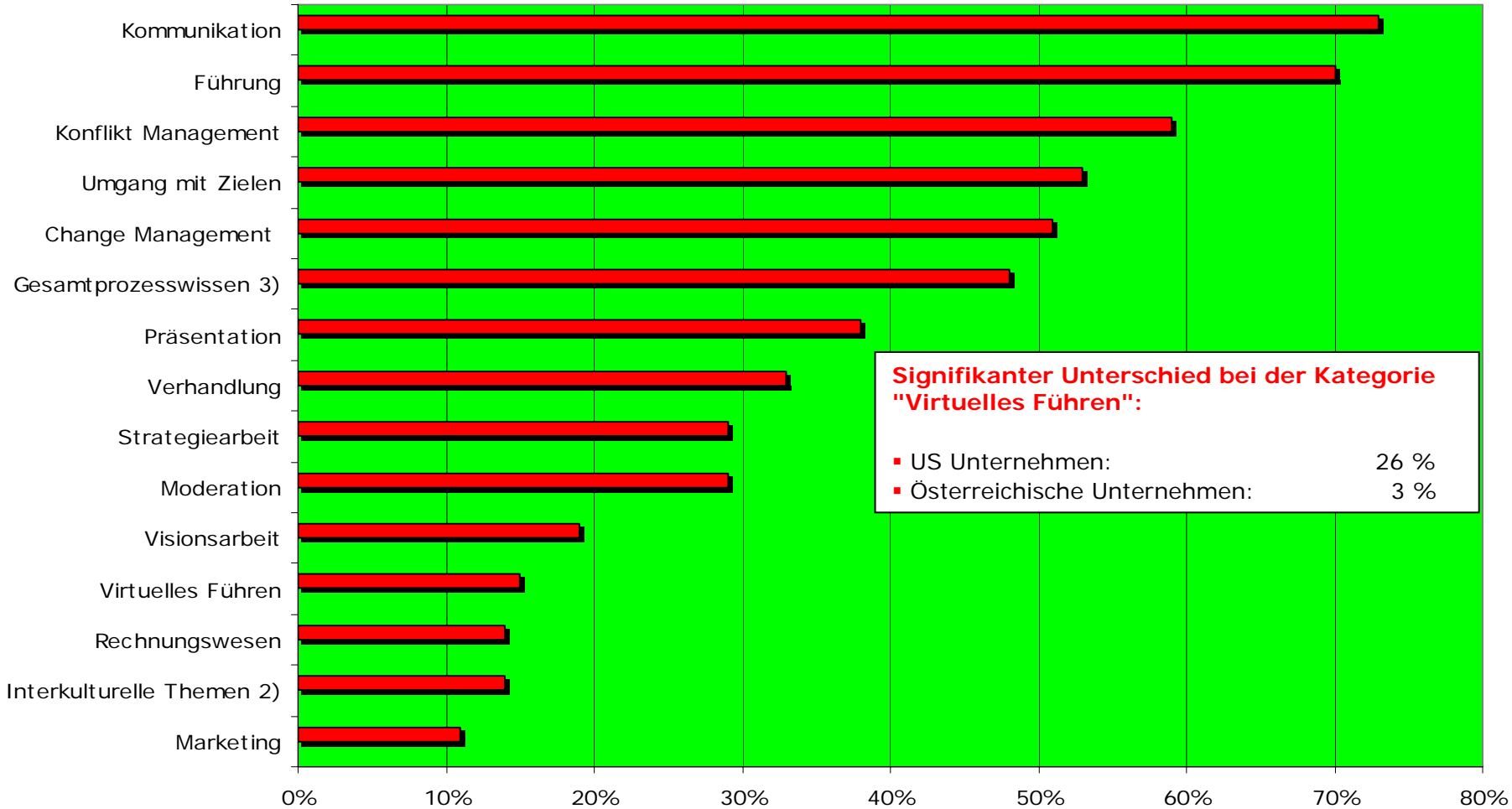
- US Unternehmen: 43 %
- Österreichische Unternehmen: 3 %

1) Verständnis des Geschäftes (Biz Simulationen,...)

2) Umgang mit anderen Kulturen, Diversity

Trainingsinhalte von Qualifizierungsprogrammen für Nachwuchsführungskräfte

Frage 13: Welche Kompetenzen sollten aus Ihrer Sicht bei der Qualifizierung/Professionalisierung von Nachwuchsführungskräften behandelt werden? 1)



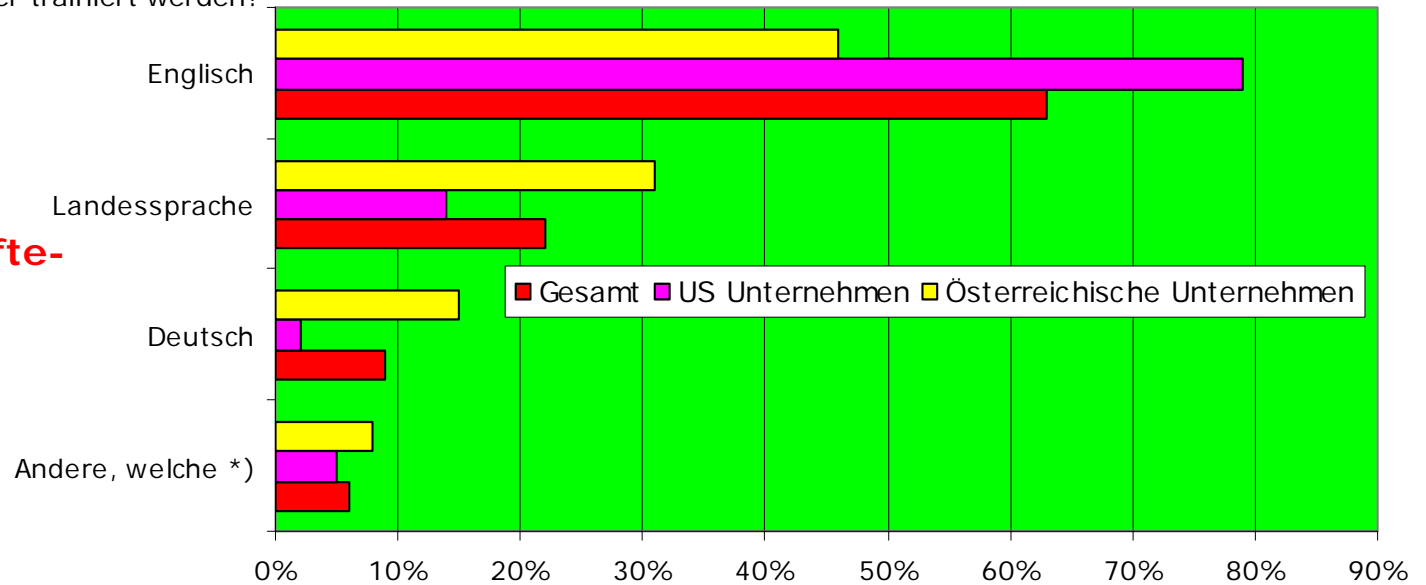
- 1) Definition Nachwuchsführungskraft: potentielle Führungskraft bzw. nicht länger als 2 Jahre in Führungsposition
- 2) Verständnis des Geschäftes (Biz Simulationen,..)
- 3) Umgang mit anderen Kulturen, Diversity

Trainingsprache

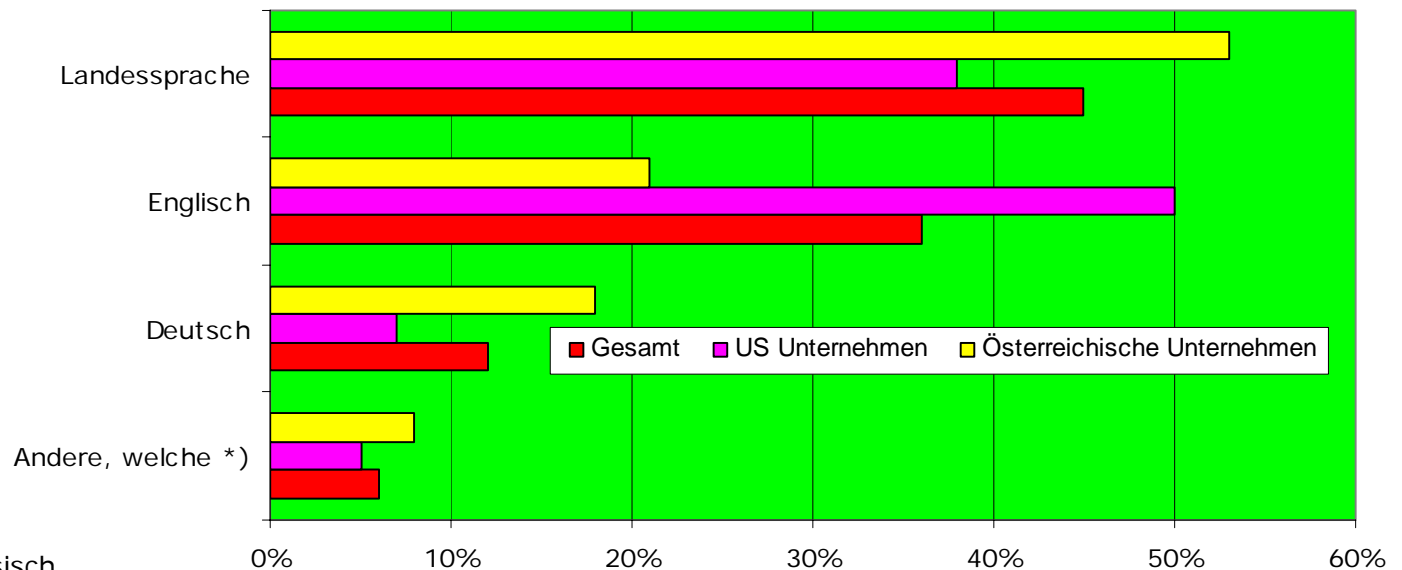
Frage 14: Angenommen Sie könnten für Ihre Landesorganisation entscheiden – in welcher Sprache sollten Führungskräfte trainiert werden?

Frage 15: Angenommen Sie könnten für Ihre Landesorganisation entscheiden – in welcher Sprache sollten Mitarbeiter trainiert werden?

Führungskräfte- training



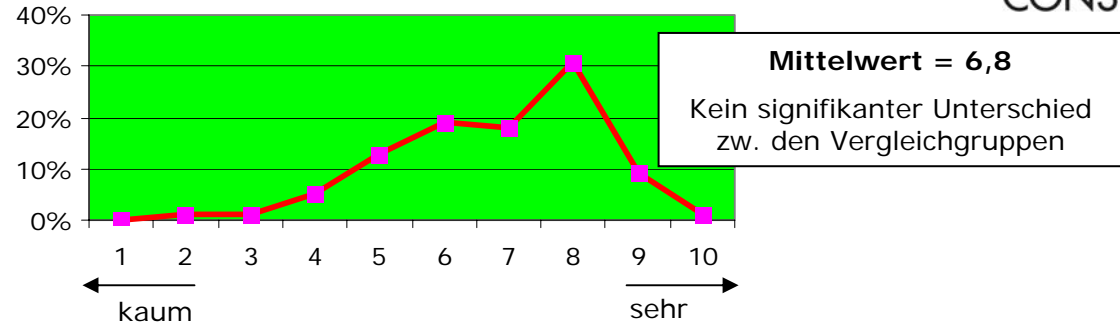
Mitarbeiter- training



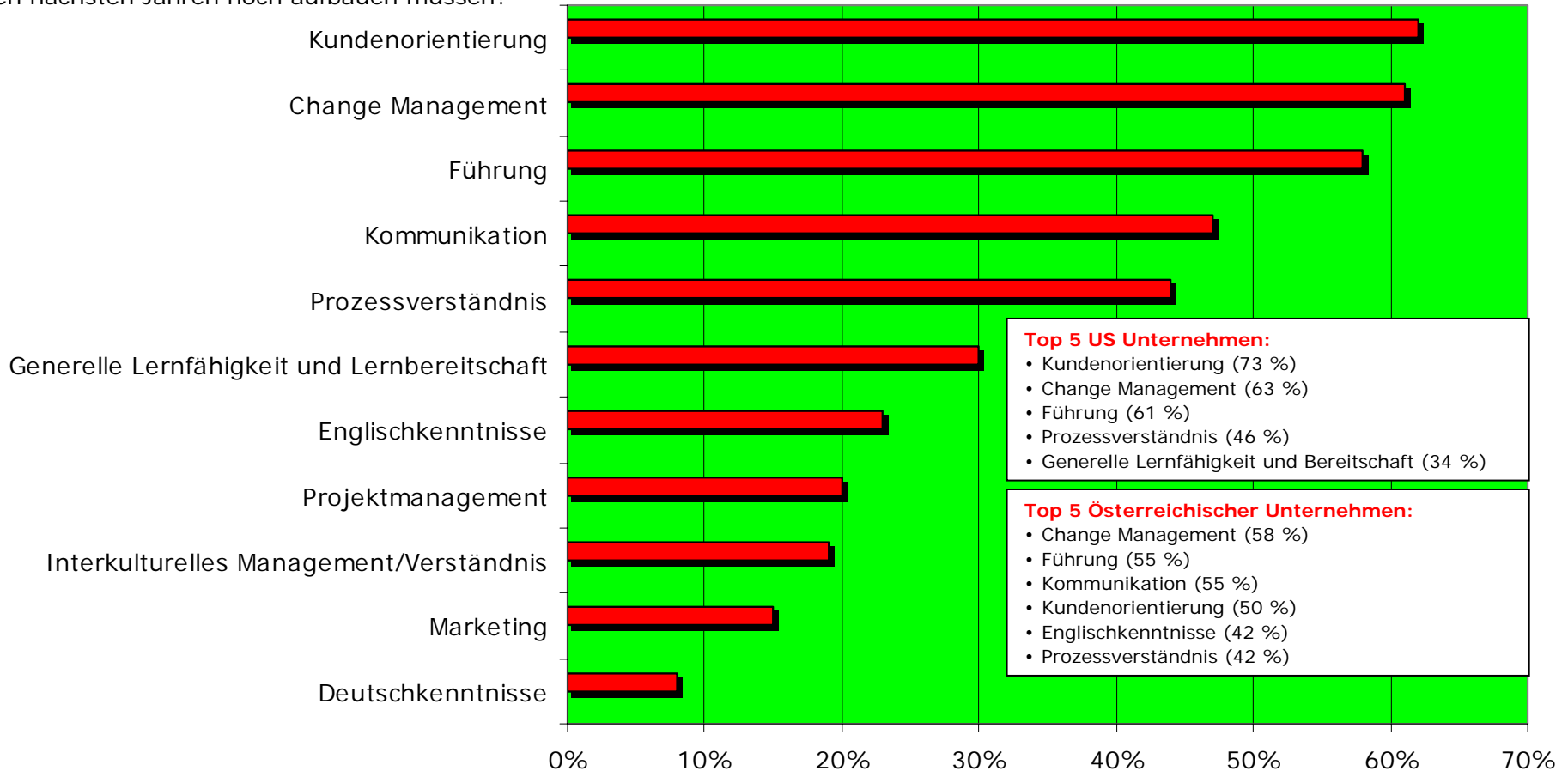
*) Wahlmöglichkeit bzw. Russisch

Bewertung der Organisation in Hinblick auf die Zukunft

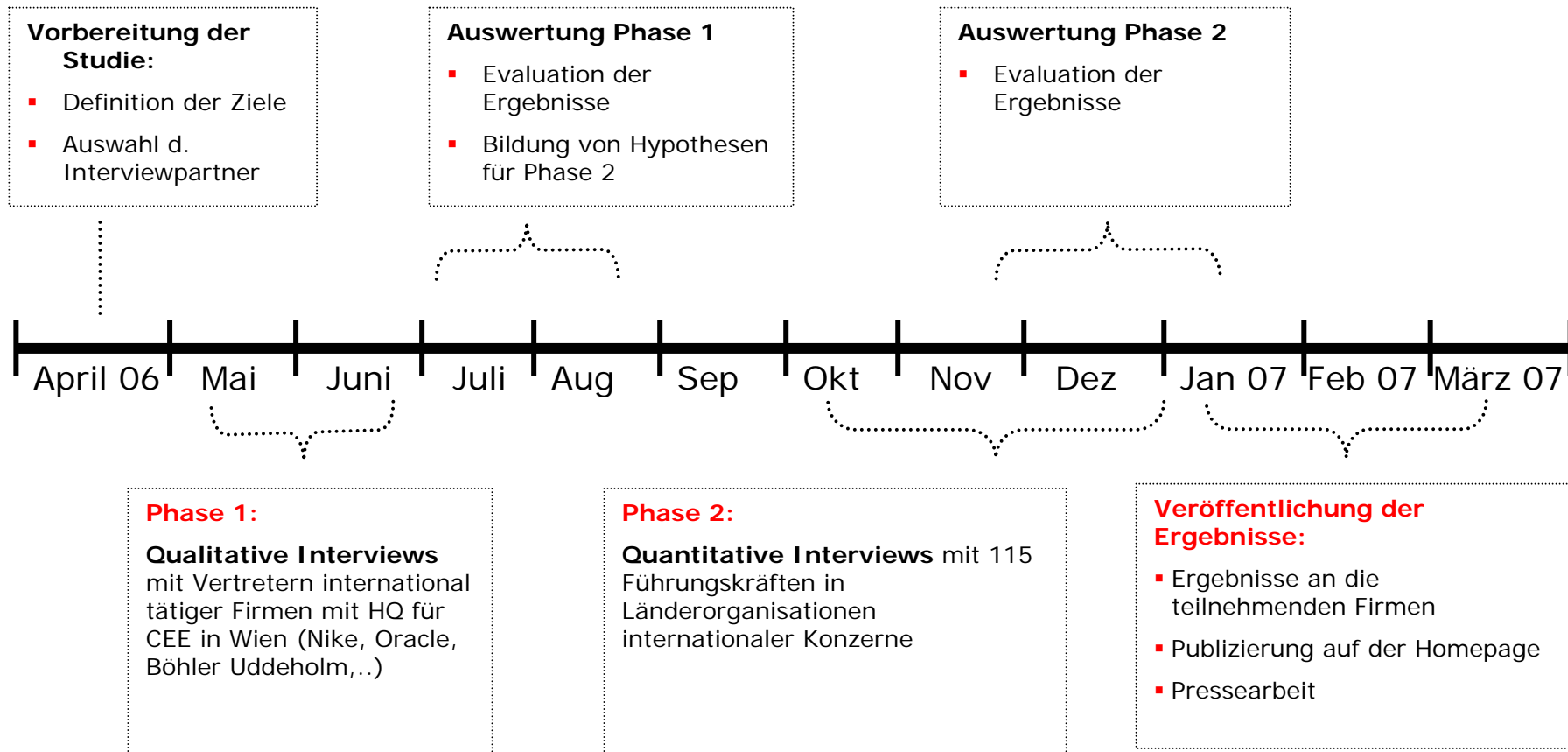
Frage 16: Für wie gut gerüstet für die Zukunft schätzen Sie derzeit Ihre Organisation ein?



Frage 17: Um die Herausforderungen der nächsten Jahre zu meistern, welche Art von Know-how wird Ihre Organisation in den nächsten Jahren noch aufbauen müssen?



Methoden und Ablauf der Studie



Train Consulting

TRAIN
CONSULTING®

Systemische Organisationsberatung,
Coaching und Führungs-Qualifizierung

TRAIN
WERKSTATT®

Systemisches Denk- und Werkzeug
für Beratung, Coaching und Training



Dr. Ruth Seliger
Managing Partner



Mag. Lothar Wenzl
Managing Partner



Mag. C. Wenzl-Wintersteiger
Senior Consultant &
Studienleitung

Teilnehmer der Studie



SOS-Kinderdorf

