

Trigon Themen

2/06

Management in Zeiten der Globalisierung

<u>Die Chancen der Globalisierung</u>	<u>02</u>
<u>Management Development in Zentral- und Osteuropa</u>	<u>03</u>
<u>„Mit der Hand in der Hosentasche“</u>	<u>05</u>
<u>Führen und Managen in China</u>	<u>06</u>
<u>Internationale Mitarbeiterbefragungen</u>	<u>08</u>

Bei den Trigon Studientagen „Management in Zeiten der Globalisierung“ im März 2006 zeigte Dipl. Ing. Ulrich Santner, Aufsichtsrats-Vorsitzender der Anton Paar GmbH auf, wie kleinere und mittlere Unternehmen in der Globalisierung sehr erfolgreich sein können.

HANNES PIBER

Die Chancen der Globalisierung

Über 80 Jahre Erfolgsgeschichte

Die Anton Paar Ges.m.b.H. produziert hochwertige Mess- und Analysegeräte für Industrie und Forschung – auf den Gebieten der Dichte- und Konzentrationsmessung, Rheometrie, chemischen Analysetechnik, Mikrowellensynthese sowie Material- und Kolloidforschung. Die Geräte werden u.a. in der Getränke- und Lebensmittelindustrie, in der chemischen, pharmazeutischen oder in der Treibstoff-Industrie eingesetzt. Das Unternehmen ist heute in fast allen Produktbereichen Weltmarktführer.

Es wurde 1922 von Anton Paar als Ein-Mann Schlosserei gegründet. 1932 trat seine Tochter Margarethe, die erste steirische Schlossermeisterin, in den Betrieb ein und konzentrierte sich bald auf Präzisionsvorrichtungen. 1957 baute das Unternehmen die von Prof. Kratky entwickelte Röntgen-Kleinwinkelkamera. Ulrich Santner hatte seit 1963 die Geschäftsführung inne bis er 2002 in den Aufsichtsrat wechselte.

Heute sind in Graz knapp 500 und in den 11 Tochterfirmen in aller Welt mehr als 170 MitarbeiterInnen beschäftigt. Die Firma weist einen Exportanteil von mehr als 90% auf. Mehr als 20% (!) des Umsatzes werden in Forschung und Entwicklung investiert.

Die Erfolgsfaktoren der Anton Paar Ges.m.b.H.

Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens ist seit 1963 engstens mit der Unternehmerpersönlichkeit des Ulrich Santner verbunden, der 1995 zum *Unternehmer des Jahres* gewählt wurde. Er definierte von Beginn an ganz klare strategische Prinzipien, die lebendig blieben und konsequent umgesetzt wurden. Aufgrund seiner tiefen Überzeugung, dass er für Kunden und MitarbeiterInnen etwas Gutes tun will, hat er stets Kooperation und win-win-Situationen gesucht (*auch der Lieferant muss Freude haben, mit uns zu arbeiten*) und Hyper-Competition strikt vermieden.

Als seine wichtigsten Managementprinzipien hat Ulrich Santner bei seinem Vortrag in aller Bescheidenheit erwähnt:

Produkt-Philosophie: *Wir entwickeln nur Produkte, mit denen wir realistischweise Weltmarktführer oder zumindest die Nummer 2 werden.* Das heißt auch: bei den Kernkompetenzen zu bleiben und darin noch besser zu werden.

Kunden-Orientierung. Diese heften sich viele Unternehmen auf ihre Fahnen. Bei Anton Paar bedeutet es jedoch: *Kundennutzen geht vor Eigennutzen! Biete dem Kunden das was er erwarten würde, wenn er wüsste, was alles möglich wäre.* Durch den Forschungsvorsprung wird der Kunde sehr oft positiv überrascht und es entstehen dauerhafte Entwicklungs-Partnerschaften.

Stärken verknüpfen. Weltmarktführer kann nur werden, wer entlang des gesamten Wertschöpfungsstroms exzellent ist – von der Idee bis zum Service; daher gilt: Partnerschaft mit Universitäten und Vertriebsunternehmen.

Innovationsstärke. Von den Ausgaben für F&E geht eine Hälfte in die eigene F&E, die andere an externe Forschungseinrichtungen.

Lernen fördern. Jede Weiterbildung, auch der Spanisch-Kurs als Urlaubsvorbereitung, wird finanziell unterstützt, weil damit die Bedeutung des Lernens bestätigt wird.

Wissensmanagement. Die Vertriebsingenieure geben jeden Abend ihre Erfahrungen in eine Wissensdatenbank ein. Diese Eintragungen sind systematisiert und bewusst kurz gehalten. Anfangs musste ein gewisser Widerstand überwunden werden, inzwischen enthält das System unverzichtbares Vertriebs-Know how. Erfahrungen mit unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten werden im Haus eingehend ausgetauscht. Das Unternehmen hat ein gesundes Mittelmaß zwischen technischem Perfektionismus und persönlicher Kontaktaufnahme mit dem *Wissensträger* gefunden.

Forschen, lernen
und Wissen teilen
als zentrale Werte
und Erfolgsfaktoren

Das folgende Zukunftsszenario von Ulrich Santner gibt der Anton Paar Ges.m.b.H. Orientierung für die kommende Produktentwicklung:

Die Ballungsräume werden weiter wachsen; mit der Konsequenz, dass Lösungen im Bereich der Ver- und Entsorgung sowie Sicherheitssysteme an Bedeutung gewinnen.


Die Entwicklung alternativer Energien und das Energiesparen wird absolut nötig werden.

Es wird darum gehen, **unsere Lebensräume gesund zu erhalten;** das betrifft sämtliche Umweltfragen aber auch gesunde Lebensmittel.

Gesundheitsversorgung. Derzeit sind z.B. nur ein geringer Teil der 1,3 Mrd. Chinesen und ein noch geringerer Teil der 1 Mrd. Inder medizinisch einigermaßen versorgt.

Welche Dienstleistungen werden wir uns in Zukunft noch leisten können? Kosten bei uns Leistungen 100, so beträgt der Preis in Ungarn 45, in Rumänien 15 und in China 3.

Aus diesem Szenario zieht Santner den Schluss: wir müssen innovativ bleiben, sonst müssen wir über den Preis verkaufen und dabei werden uns die Billiglohnländer deutlich schlagen. Sein eindringliches Plädoyer ist, extrem viel in Forschung und Entwicklung zu investieren.

Die Anton Paar Ges.m.b.H. gibt auch sonst ein interessantes Beispiel: das Unternehmen ist im Besitz einer gemeinnützigen Stiftung, deren Zweck u.a. die Förderung der naturwissenschaftlichen Forschung ist; die Forschungsquote ist extrem hoch. 

Lieferanten müssen gerne mit uns zusammenarbeiten. Eine win-win-Situation ist Voraussetzung dafür

Trigon arbeitet seit Jahren für die Raiffeisen Zentralbank und Raiffeisen International, sowohl bei der Entwicklung des Wertesystems als auch bei MD-Programmen und Executive-Trainings. Thomas Leutgöb, Head of Executive Development & Training – CLO beschreibt die Fundamente der MD-Philosophie der Raiffeisen International.

THOMAS LEUTGÖB

Management Development in Zentral- und Osteuropa

Der Weg von Raiffeisen International

Langfrist-Strategie der Raiffeisen International

Raiffeisen International und Raiffeisen Zentralbank gelten als die Osteuropa-Pioniere. Bereits 1987 – zwei Jahre vor dem Fall des Eisernen Vorhangs – nahm eine Tochterbank in Ungarn ihre Geschäftstätigkeit auf. Mittlerweile betreibt Raiffeisen eines der führenden Netzwerke in Zentral- und Osteuropa mit Banken in 15 Ländern.

Die Raiffeisen International hat das Wachstumspotenzial der Märkte Zentral- und Osteuropas schon früh erkannt, ihre Investitionen haben langfristigen Charakter. Ziel der Raiffeisen International ist es, nicht nur den Transformationsprozess zu unterstützen, indem zum Beispiel das Vertrauen der Sparer in den Bankenmarkt gestärkt wird, sondern auch den

Bankenmarkt mitzugestalten und mit den Kunden mitzuwachsen. Deswegen fließt neben dem Know-how-Transfer auch der Großteil der Gewinne als Investitionen wieder zurück in die Ursprungsländer. Besonders deutlich wurde diese Langfrist-Strategie im Zuge der Russland-Krise im Jahr 1998 unter Beweis gestellt. Trotzdem auch Raiffeisen nicht von beträchtlichen Verlusten verschont blieb, war RI die erste Bankenorganisation, die eine Kapitalerhöhung durchführte und damit auch international ein deutlich positives Signal für Russland setzte. Mit rund 2.500 Geschäftsstellen und 45.000 MitarbeiterInnen ist Raiffeisen nicht nur eine führende Bankengruppe in der Region, sondern auch einer der wichtigsten Arbeitgeber. Wie in Österreich genießen die über 15

Gewinne werden zu einem großen Teil im Ursprungsland reinvestiert

Märkte verteilten Netzwerkbanken trotz Konzernstandards beträchtlich große Eigenständigkeit. Und wie in Österreich zählt es auch in Zentral- und Osteuropa zu den wichtigen Aufgaben, die Unterstützung karitativer Projekte sicherzustellen und soziale Verantwortung zu zeigen.

Die Bedeutung von MD im RI-Konzern

Management Development (MD) ist für den Erfolg von Raiffeisen International aus zwei Gründen von Bedeutung:

1. Eine gemeinsame Führungskultur ist eines der Schlüsselemente, das die dezentral organisierte Gruppe über alle lokalen Unterschiede hinweg verbindet. Das ist umso wichtiger, als der Personalstand von 22.800 MitarbeiterInnen im Jahr 2004 auf fast 45.000 MitarbeiterInnen im Jahr 2005 verdoppelt und im Vergleich zum Jahr 2002 mehr als verdreifacht wurde.

2. In den meisten unserer Märkte herrscht ein harter Wettbewerb um die besten Köpfe. Mit gezielten und umfassenden MD-Maßnahmen will die Raiffeisen International qualifizierte und talentierte Führungskräfte langfristig ans Unternehmen binden und durch die Entwicklung von Führungsnachwuchs die Managementkapazität für weiteres Wachstum bereitstellen.

Gruppenstandards vs. lokale MD-Anforderungen

Die vier Säulen der MD-Arbeit des Konzerns sind:

1. Gemeinsame Führungs-Werte, 2. Konzernweite Kompetenzmodelle für Führungskräfte, 3. Gemeinsame Prinzipien für Performance Management, 4. Ein konzernweiter Ansatz bzgl. Talente-Management und Führungskräfteentwicklung.

Trotz einheitlicher Rahmenbedingungen bleibt den lokalen Managern und HR-Experten genügend Raum für Anpassungen an lokale Gegebenheiten.

Drei Beispiele sollen dies näher erläutern:

- Im MD-Council und in internationalen Projektteams prägen Vorstandsmitglieder, Manager und HR-Spezialisten aus dem Netzwerk die MD-Prinzipien, Richtlinien und Konzepte des Konzerns wesentlich mit.
- In unserem Kompetenzmodell für Manager sind 50 % der Kompetenzen einheitlich für den gesamten Konzern definiert, die restlichen 50 % werden individuell von jeder Netzwerkbank er-

gänzt, wodurch lokale Gegebenheiten und Anforderungen optimal berücksichtigt werden.

- Führungskräfteentwicklung sehen wir in erster Linie als lokale Verantwortung – das Head Office in Wien fokussiert auf die Entwicklung der 100 Top-Manager sowie der Führungskräfte mit Potenzial für eine Vorstandsfunktion.

Lokale vs. internationale Karrierechancen


In den ersten Jahren der Zentral- und Osteuropa-Expansion haben wir hauptsächlich auf starke lokale Management-Teams gebaut – mit vereinzelter Unterstützung durch Expats. Wegen der Unterschiedlichkeit der Märkte, Sprachen und Kulturen in der Region präferieren wir weiterhin lokale Manager und fördern lokale Karrieren. In den letzten Jahren versuchen wir zusätzlich Rotationen im Konzern zu intensivieren – als ausgezeichnete Entwicklungsmöglichkeit für den Einzelnen und als effizienten Weg zum Wissenstransfer zwischen den Tochterbanken.

Rotationen aus dem Netzwerk nach Wien sind zahlenmäßig natürlich eingeschränkt, da die Konzernzentrale gegenwärtig nur etwa 200 MitarbeiterInnen umfasst – allerdings stammt schon heute in etwa ein Viertel dieser MitarbeiterInnen aus der CEE-Region.

Umgang mit kulturellen Unterschieden

Da wir mit unseren Banken in 15 Ländern tätig sind, zeigen sich in vielerlei Hinsicht kulturelle Unterschiede, insbesondere bei internationalen Meetings und Projekten – glücklicherweise meistens als bereicherndes Element.

Der Respekt vor kulturellen Unterschieden und deren Berücksichtigung zählt zu den Stärken der Raiffeisen International und wird durch die dezentrale Philosophie erleichtert. Überdies muss der Unterschied im Entwicklungsstand unserer Tochterbanken gemanagt werden.

Eine etablierte Bank in einem reifen Markt - wie etwa unsere Tochterbanken in Ungarn oder der Slowakei - benötigt einen anderen Grad an Unterstützung und Führung als beispielsweise eine Tochterbank in einem Pionier-Markt wie Albanien. Die Optimierung des Steuerungsansatzes der Holding unter Berücksichtigung dieser Unterschiede – bei gleichzeitiger Einhaltung verbindlicher Konzernstandards – wird gerade von unserem Top-Management intensiv diskutiert. 

Die Netzwerkbanken haben eine hohe Eigenständigkeit

Management Development soll zur Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen beitragen

Management im Zeitalter der Globalisierung erfordert interkulturelles Lernen. Dr. Siegfried Riediger, Global Key Account Manager der BASF Coatings AG, verweist auf mögliche Fallen und verdeutlicht einige Aspekte dieses Lernens.

GEORG ENGELBERTZ IM GESPRÄCH MIT SIEGFRIED RIEDIGER

„Mit der Hand in der Hosentasche“

Interkulturelle Herausforderungen für globale Geschäftsbeziehungen

Trigon: *Sie sind seit vielen Jahren für die BASF Coatings weltweit tätig. Was ist bei interkulturellen Kontakten im Geschäftsleben nach Ihrer Erfahrung zu beachten?*

Riediger: Zunächst ein Beispiel: Wenn man sich mit der Hand in der Hosentasche unterhält - was ja bei uns durchaus üblich ist - dann wird dies ein Japaner als Arroganz empfinden. Ich habe dann eine interkulturelle Schranke ohne es zu ahnen.

Trigon: *Heißt das, durch unser gängiges kulturelles Verhaltens- und Deutungsmuster kommt es zu einer Blockierung in der Beziehung?*

Riediger: Ich kann diese Erfahrungen nach Charles Osgood und Hans Nicklas mit dem Begriff der *Spirale interkulturellen Lernens* erläutern. Wenn ich Begegnungen innerhalb einer für mich fremden Kultur mache, dann setzt dies häufig die Erfahrung frei: Da ist was Neues, das ist interessant. Ich werde vom Fremden angezogen, ohne vielleicht zu verstehen, warum das so ist. Diese Erfahrung, dass das Fremde zunächst häufig faszinierend wirkt, ja als *Exotisches* öfter euphorische Begeisterung auslöst, wird nach diesem Erklärungsmodell *interkulturelle Naivität* genannt. Dann kommt die 2. Phase des Lernprozesses, in der in der Begegnung Schwierigkeiten auftauchen, so dass ich denke: Das kann doch gar nicht sein! Ich reagiere mit Unverständnis und erlebe einen *Kulturschock*. Beispiel: Ich ertappe mich in meiner Ungeduld beim Gedanken: *Die blöden Inder*, die schaffen es nicht, den Wagen zu reparieren. Oder bleiben wir beim Beispiel mit Japan, die Hand in der Hosentasche. Da gab es eine Missstimmung zwischen unserer Gruppe und den Japanern. Wir haben länger nicht herausgefunden woran es lag. Der Grund war die für uns typische Verhaltensweise, die Hände in den Hosentaschen zu haben bzw. sich anzulehnen. Als ich einzelne unserer Leute darauf ansprach, sagten sie: Das ist doch ganz normal. Das so ernst zu nehmen ist doch Unfug. Es zeigte sich das Phänomen der zweiten Phase: Kulturschock. Sie konnten in diesem Moment nicht angemessen reagieren.

Und wenn sich dann innerhalb der Begegnung jede Seite weiterentwickelt und mehr voneinander lernt, ergibt sich eine Stufe, auf der ein Ausgleich stattfindet und interkulturelles Verstehen gelingt. Man spricht bei dieser dritten Phase von *versöhnter Verschiedenheit*. Hier wird es möglich, konstruktiv miteinander zu agieren und auch wirklich Lösungen zu finden. Leider passiert es immer wieder, dass eine der Seiten in einen Kulturschock zurückfällt. Daher wird dies *Spirale des interkulturellen Lernens* genannt.

Trigon: *Dies hat Auswirkungen beim Aufbau von globalen Geschäftsbeziehungen. Es betrifft nicht nur unterschiedliche Sitten und Gebräuche, sondern zeigt sich auch bei unterschiedlichen Geschäftsphilosophien.*

Riediger: Nehmen wir z.B. die westliche oder eine amerikanische Geschäftsphilosophie: Wir sind meist fokussiert auf schnelle Profite. Wir haben investiert und wollen schnell Gewinne machen. Bei Asiaten wird zunächst einmal eine Beziehung aufgebaut. Ich als Geschäftspartner muss also länger investieren und bekomme vorläufig nichts zurück. Schon befinden wir uns wieder im Wechselspiel der interkulturellen Spirale. Zu Anfang ist das Fremde oft sehr anziehend. Die Leute sind sehr freundlich zu dir.

Du bekommst keinen Auftrag, auch wenn du ihnen die Tür einrennst und beginnst dich aufzulegen. Es ist wichtig, diese Situation als kulturbedingt zu erkennen. Wenn du sie dir erschlossen hast, kannst du auch ein Geschäft machen. Darüber hinaus kannst du Rückschlüsse für deine eigene Firma ziehen und sagen: Das müssen wir anders angehen. Du wärst dann in der Phase der versöhnten Verschiedenheit.

Trigon: *Was ist im globalen Kontext von Managern gefordert?*

Riediger: Erstens Sensibilität in der Wahrnehmung. Kommunikation geschieht ja nicht nur verbal, sondern besteht meist noch wirksamer aus Mimik, Gestik und Körpersprache. Ich benötige in interkulturellen Kommunikationsprozessen ein Gespür für diese kom-

Während der Erfahrung des "Kulturschocks" setzt das Verständnis für die andere Seite aus

Man braucht mehr als den Mut quer zu den eigenen gewohnten kulturellen Mustern zu denken

munikativen Signale des Gegenübers. Zweitens ist eine um Verstehen bemühte, suchende Grundhaltung sehr wichtig. Es gilt, im interkulturellen Kontext Erklärungen und Hypothesen zu entwickeln und diese durch ständiges Umgehen damit oder durch Nachfragen zu überprüfen: Was bedeutet das? Warum verhält er sich so? In der Regel gibt es für das Verhalten des Gegenübers Gründe. Wenn ich diese nicht verstehe kommt es zu keiner Geschäftsbeziehung. Drittens brauche ich Toleranz, denn die Dinge werden nicht so laufen wie ich mir das vorstelle. Viertens eine selbstkritische Grundhaltung um meine eigene Kultur in Frage zu stellen. Dann ist auch

Kreativität im Aufspüren neuer Lösungen, die nicht auf meine üblichen Wege und Verständnismuster aufbauen, sehr wichtig. Und ich brauche vor allen Dingen den Mut, nicht nur quer zu den gewohnten Mustern zu denken, sondern neue Wege auszuprobieren. Es gibt nicht nur einen Weg.

Trigon: *Danke für das Gespräch!* ▲

Literatur

Osgood, Charles E. (1970), *An alternative to war or surrender*. Chicago, London

Thomas, Alexander (2004) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen

Was ist für europäische UnternehmerInnen und Führungskräfte wichtig, wenn sie eine Organisation in Shanghai oder Peking aufbauen und Führungsverantwortung übernehmen? Erkenntnisse einer Studienreise im Mai 2006.

MARIO WEISS

Führen und Managen in China

Das Wachstum Chinas wird größtenteils durch unternehmerische Initiativen und Investitionen aus dem Ausland getragen. Während über 500.000 FDI (Foreign Direct Invests) in China tätig sind, haben bis dato nur etwa 7.000 chinesische Unternehmen Niederlassungen im Ausland aufgebaut. China selbst hat immer noch ein Defizit an Pionieren und erfolgreichen eigenen Unternehmen. Etwa 100.000 der investierenden Unternehmen kommen aus Europa und das importierte Wachstum scheint in gleicher Geschwindigkeit weiterzugehen. Der Einsatz in China erfordert eine Auseinandersetzung mit fremden Kulturmustern und verlangt entsprechend andere Führungsmethoden.

Eigenständig oder verlängerte Werkbank

Wolfgang Faigle, Unternehmer einer mittelständischen Produktion hochwertiger Kunststoffteile mit 200 MitarbeiterInnen in Vorarlberg, stand vor drei Jahren vor der Situation, dass wichtige Kunden ihre Produktion nach China verlagerten. Er hatte die Wahl, die Kunden zu verlieren oder ein eigenes Werk in China aufzubauen. Er beschloss, als kleiner europäi-

scher Unternehmer den Schritt nach China zu wagen und den Kunden zu folgen. Neben seiner Produktion in Österreich betreibt Faigle nun auch ein Unternehmen mit 50 MitarbeiterInnen im Raum Shanghai. Sein anfängliches Bild einer *verlängerten Werkbank* in China war nicht lange aufrecht zu erhalten. China verfolgt im Geschäftsleben eine andere Logik und das von Österreich aus geführte Unternehmen benötigte bei vielen Entscheidungen die Eigenständigkeit vor Ort.

MitarbeiterInnen und Identifikation

Unternehmen in China – v. a. in Shanghai – leiden an einem *überhitzten* Arbeitsmarkt, von dem im Speziellen das mittlere Management betroffen ist. *Gute Leute werden mehrmals pro Woche von Headhuntern angesprochen*, so der Philips Manager Franz Obenaus, Leiter der Sparte Sound Solutions in Peking und Wien. Hohe Fluktuationsraten von bis zu 30 % p. a. sind die Folge. Für eine Führungskraft oder einen technischen Spezialisten ist es derzeit gut möglich, sein Gehalt mit *job hopping* zu verdoppeln. Eine zentrale Aufgabe für die entsandten ManagerInnen ist

Investoren aus dem Ausland sind maßgeblich für das Wachstum

Kontakte sind für den Geschäftserfolg zentral

es daher, ihre Schlüsselkräfte im Unternehmen zu halten und zu binden.

Geld und Motivation

Chinesische MitarbeiterInnen werden von Europäern in China als materialistisch angesehen. Auffällig ist jedoch, dass Geld als Motivator offenbar nicht lange hält, denn der Druck auf die Erhöhung der Löhne kommt regelmäßig und in kurzen Abständen. Daher wird vieles getan, um MitarbeiterInnen stärker mit den Unternehmen zu identifizieren und Kerngruppen aufzubauen bzw. zu halten. Die Familie ist ein als zentraler Wert der Chinesen. Daher gibt es z. B. Ausbildungsunterstützung für Kinder, finanzielle Zuwendungen bei Erkrankung eines Familienmitgliedes, Blumen bei Todesfällen von Angehörigen etc. Ein zweiter Ansatzpunkt betrifft Status und Hierarchie. Die Position innerhalb einer Organisation besitzt einen viel höheren Stellenwert als in Mitteleuropa. MitarbeiterInnen können ihre Position sehr genau einschätzen. Eine Position nicht entsprechend zu würdigen, führt zu Demotivation bis hin zum inneren Bruch mit der Organisation.

Harmonie und Klarheit

Verhandlungen und Meetings sind geprägt von Harmonie und Ausgleich. Deshalb lauten die Empfehlungen: Keine zu kritischen Fragen stellen! Heiße Themen nur bilateral ansprechen! Immer für Ausgleich sorgen! Dadurch gehen oft Klarheit oder schwierige Themen unter. Konflikte werden indirekt und kalt ausgetragen. Europäische Manager, die bereits länger in China sind, verhandeln deshalb mit mehreren Partnern gleichzeitig. Denn durch das *Harmoniestreben* können Europäer schwer erkennen, was echt ist und was hält. Weitere Empfehlungen: Bei schwierigen Entscheidungen sollten immer mehrere Perspektiven eingeholt werden; auch soll mehr Zeit für Gespräche geplant werden, weil dadurch Wichtiges und Entscheidendes doch noch besprochen wird.

Langfristigkeit statt Quartalsbilanzen

Für einen nachhaltigen Erfolg braucht es in China einen langen Atem und eine langfristige Ausrichtung. Monats- oder Quartalergebnisse sind für die Beurteilung von Erfolg oder Misserfolg ziemlich wertlos. Die Rahmenbedingungen – v. a. im rechtlichen Bereich – ändern sich schnell und haben oft starke Auswirkung auf das Geschäft. *Würde man den Erfolg einer Investition in China in halbjährlichen Bilanzen beurteilen, so würde man im ersten Halbjahr alles zusperrern und im nächsten Halbjahr voll investieren*, meint Herr Angerer von Porsche Austria, der im Raum

Shanghai KFZ-Einzelhandelsbetriebe aufbaut. Das Management muss höchst wachsam und geistesgegenwärtig im *Hier und Jetzt* agiert. Die Unterzeichnung eines Vertrages bedeutet noch nicht, dass dieser entsprechend umgesetzt wird. Jeder einzelne Schritt muss im Auge behalten werden.

Führung über Wege

Führungskräfte mit Vorstellungen von kooperativem Führen können in China nicht erfolgreich sein. Hier erwarten sich die MitarbeiterInnen strukturierte Vorgaben. Es braucht starke Persönlichkeiten mit klaren Vorstellungen, die sie hartnäckig und konsequent verfolgen. Chinesische MitarbeiterInnen müssen eher über das *Wie* (Methoden, Schritte, Prozesse) und weniger über das *Was* (Arbeitsergebnisse, Ziele) geführt werden.

Wenn man nur das Ziel oder das gewünschte Ergebnis definiert, erhält man garantiert nicht das, was man erwartet, sagt Wolfgang Faigle. Viele MitarbeiterInnen brauchen ihre Führungskräfte, um ihre Arbeit gut erledigen zu können. Der Kontakt zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen ist dadurch enger, die Zahl der Meetings häufiger – am ehesten vergleichbar mit der Führung eines Auszubildenden in Europa. Die eingesetzten Instrumente sind stärker Weg- und Prozessinstrumente wie etwa to-do-Listen, exakte Prozessbeschreibungen und einfache, aber gelebte Controllinginstrumente, und nicht Zielinstrumente.

Beziehungen statt Regeln

Beziehungsmanagement ist eine zentrale Aufgabe der ersten Führungsebene. Gepflegte Kontakte zu Vertretern der Stadt, zum Bürgermeister oder zur Bezirksregierung sind wahrscheinlich der zentrale Erfolgsfaktor in China. Franz Obenaus erzählt, dass er durch die richtigen Beziehungen im letzten Jahr 20 Mio. Euro einsparen konnte. Dies unter anderem, weil er durch rechtzeitige Informationen sein Geschäft anders definierte und sich somit Steuern und Zölle ersparen konnte. Angerer von Porsche Austria, meint: *Wenn man in China jemanden in der lokalen Regierung kennt, der etwas für einen tut, dann klappt alles schneller und einfacher. Wenn nicht, geht es schleppend oder auch gar nicht. Die Regeln und rechtlichen Standards sind noch nicht stabil genug, die Beziehungen daher für den Geschäftserfolg entscheidend.* So sind beispielsweise die Chinesischen Schriftzeichen interpretierbar. Die Texte (Verträge, Abkommen, Steuerbestimmungen etc.) können für das Unternehmen positiv oder eben nicht positiv gedeutet werden. Abhängig ist dies von der Beziehung zu den Menschen, die die Macht besitzen, zu interpretieren. 🗨️

Mit „benefits“ für Familienmitglieder die Fluktuation bei Führungskräften und Spezialisten reduzieren

Mitarbeiter erwarten sich strukturierte Vorgaben.

Internationale Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragungen in weltweiten Unternehmen stellen eine besondere Herausforderung dar.

Einige Fachleute raten dazu, Mitarbeiterbefragungen nur regional durchzuführen. Zu groß seien die methodischen Unwägbarkeiten weltweiter Befragungspunkte, zu aufwändig die Projektsteuerung, zu unscharf die Resultate. Was lässt sich hier tun?

Herausforderung Methodik und Organisation

Kulturelle Unterschiede müssen bei der Zusammenstellung der Fragen und Antwortskalen berücksichtigt werden: In Deutschland ist eine Sechse die schlechteste Schulnote, in der Schweiz die beste. Die Übersetzung des Ausgangsbogens in die Landesprachen muss überprüft und auf das unternehmensspezifische Wording abgestimmt werden. Für die Interpretation muss man kulturbedingte Antworttendenzen kennen. Etwa, dass Ostasiaten zur Mitte der Antwortskala tendieren und Südamerikaner häufiger Extremwerte angeben. Das konzernweite Design konkreter Maßnahmen muss in allen relevanten Ländern tragbar sein. Sonst könnte etwa eine russische Führungskraft mit einem Übermaß an partizipativen Elementen ihr Ansehen im Team riskieren oder die Ergebnisse in der Schublade verschwinden lassen.

Infrastrukturelle Unterschiede erfordern einen Mix an Erhebungswegen von Online-Fragebögen, Postwegen und *Wahllokalen*. Mit Rücksicht auf unterschiedliche Feiertage sind oft versetzte Befragungszeiträume ratsam. Anfang Februar mag in Europa ein günstiger Zeitraum sein – in China wird am 9.2. Neujahr gefeiert und dann wird sich dort kaum jemand für die Befragung interessieren. Können natio-


nale Befragungen mit einigen hundert oder tausend MitarbeiterInnen noch in 2 bis 3 Monaten abgewickelt werden, so sollten für internationale Projekte rund 10 bis 12 Monate eingeplant werden – der Erfolg einer minutiösen Planung und entsprechenden Expertise macht den Aufwand mehr als wett.

Entwicklungsschub für Steuerung der Vielfalt

Durch eine weltweite Befragung entsteht Vergleichbarkeit in wesentlichen Bereichen, die ansonsten eine Black Box blieben. Stärken und Schwächen in den verschiedenen Ländern können fundiert abgeglichen werden. Das ermöglicht, interne Best-Practice zu identifizieren und nutzbar zu machen. Kennzahlen zeigen, wo Problemlösungen gelungen sind.

Eine sorgfältig inszenierte Befragung ist ein starkes Instrument der internen PR: Durch die Befragung erlangen Leitbilder, Unternehmenswerte und Führungsrichtlinien besondere Aufmerksamkeit. Darüber hinaus werden die Länderorganisationen wertschätzend in die Projektsteuerung und Umsetzung eingebunden. So können sie zum Beispiel eigene Themenmodule in die Befragung aufnehmen.

Während die gemeinsame Identität gestärkt wird erfährt gleichzeitig die regionale Identität eine erlebbare Wertschätzung. Das ist wichtig, weil dieses Spannungsfeld in internationalen Konzernen immer besonders ausgeprägt ist. Wenn viele Menschen zu einer Befragung beigetragen haben, werden sie sich mit dem weltweiten Bild der Stärken, Schwächen und Herausforderungen des Unternehmens besser identifizieren können. Das Bewusstsein für das große Ganze und seine Teile wird gestärkt.

Trigon setzt seit 20 Jahren auf Befragungen als Instrument der Unternehmensentwicklung (in 15 Sprachen und über 30 Ländern). 

Wissen über Diversity ist in der Vorbereitung zentral

Fragen, die man sich im Vorfeld stellen sollte



Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl und Günther Karner;
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz