



„An old-fashioned headhunter might charge you less, but we deliver them alive.“

Umfrage-Aktion  
Manager im Ausland

Online-Test  
Potenzialanalyse

MR Job-Trend  
Rekrutierungsindex

News  
MR Bad Homburg  
MR Hamburg

Buchtipps  
Viel erreicht –  
was nun?

www.mrgruppe.de  
www.intersearch.org

## „Ich muss alle Lösungen kennen.“

### Wie deutsche Manager im Ausland ankommen

Asiaten schätzen den deutschen Perfektionismus, Schweden fühlen sich bevormundet und Spanier oft nicht recht ernst genommen. Das ist das Ergebnis einer Umfrage, die Jörg Dötter, Partner der MR Personalberatung in Düsseldorf, mit unseren InterSearch-Büros durchführte. Wir wollten wissen: Wie wirken deutsche Chefs auf ihre ausländischen Kollegen? Sind sie optimal für ihre Aufgaben gewappnet? Gelingt es ihnen, sich den Sitten des Landes anzupassen? Wir bekamen Antworten aus allen Teilen der Welt.

In Japan ist höfliches Verbeugen für einen Geschäftsabschluss mindestens so wichtig wie kluge Analysen. In Indien wird der Abteilungsleiter selbstverständlich ein Mitglied seiner weitläufigen Familie für einen Posten favorisieren, denn gegenseitige Hilfe sichert das Überleben. In Südafrika bekommt man zur Bewerbung kein

Foto des Kandidaten, weil die Gesetze gegen die Diskriminierung es verbieten. Also lässt man sich ein privates Polaroid schicken. Je mehr der fremde Chef über ein Land weiß, desto schneller ist er integriert, desto erfolgreicher führt er seine neuen Mitarbeiter, desto leichter fallen Kontakte und Geschäfte. Aber nur wenige Manager werden von ihren Konzernen hinreichend auf ihre Tätigkeit im Ausland vorbereitet. Entsprechend vielfältig ist die Kritik, die unsere Kollegen von InterSearch zu bedenken geben.

Mit InterSearch hat die MR Personalberatung ein internationales Netzwerk selbständiger Beratungsunternehmen geschaffen, das seit 1989 erfolgreich zusammenarbeitet. Immer häufiger verlangten unsere Kunden damals von uns, im Ausland tätig zu werden. Mit InterSearch-Unternehmen vor Ort gelingt die qualifizierte

Kandidatensuche schneller und besser. Heute haben wir Partner in 34 Ländern der Welt.

Wesentlicher Kritikpunkt bei unserer Umfrage waren die Fremdsprachenkenntnisse deutscher Manager. Die Schweden bezeichnen sie drastisch als „schrecklich gering“. Spanier und Finnen beklagen, es gebe nur wenige Mitarbeiter, die bereit seien, ihre Sprache zu lernen und interpretieren dies als Desinteresse am Land selbst. Schließlich bleibt dem Fremden so die „tiefere Kultur verborgen“. In Singapur neigen Deutsche sogar dazu, „bei geschäftlichen Meetings mit Kollegen deutsch zu sprechen“.

Auch unser Arbeitsstil stößt nicht immer auf ungeteilte Sympathie. Amerikaner finden deutsche Chefs schwierig, weil diese von ihnen erwarten, Aufgaben nach der

„typisch deutschen Vorgehensweise“ zu erledigen. Entscheidungen werden auf Basis des Erfolgs in Deutschland getroffen, ohne sich auf die neuen Umstände einzustellen. Spanier beschreiben ihren deutschen Chefs „strukturierter und methodischer“ zu arbeiten als sie selbst, allerdings halten sie sich im Gegenzug für „wesentlich anpassungsfähiger“. Auf Schweden wirken deutsche Führungskräfte sehr fordernd. Sie geben „oftmals Anweisungen ohne Erklärung“ und verhalten sich gegenüber Mitarbeitern „distanziert und arbeiten hart, um in der Hierarchie aufzusteigen.“ Ähnlich formulieren es unsere Partner in Singapur: „Deutsche Mitarbeiter tendieren dazu, sehr präzise, rigoros und exakt zu arbeiten. In Asien hingegen sind Flexibilität, Informationsaustausch und ein persönliches Verhältnis sehr wichtige Aspekte, um Vertrauen und Harmonie am Arbeitsplatz aufzubauen.“

In Polen kommt als Problem die geografische Nähe zu Deutschland hinzu. Deutsche Vorgesetzte sind oft „unerreichbar“ für polnische Kollegen, weil sie im Top-Management des Unternehmens in Deutschland bleiben oder zwischen beiden Ländern pendeln. Das erzeugt in Polen das Bild des Schreibtischtäters, der hinter verschlossenen Türen einsame Entscheidungen trifft. Beklagt

wird auch, dass Manager nicht bereit seien, Auskünfte zu erteilen. Nach dem Motto „schicken Sie eine E-Mail“ oder „sprechen Sie mit XY“ fühlen sich polnische Mitarbeiter abgewiesen; eine konstruktive Zusammenarbeit bleibt auf der Strecke.

In einem „festen Rahmen“ sehen uns die Iren. Das kann positiv sein, schließlich weiß man, was der Deutsche erwartet. Das Bild hat aber auch negative Seiten: Ideen und Denkprozesse sind festgefahren, ein kreativer Austausch ist nicht gewünscht. Allzu streng ist der Chef mit sich selbst: „Ich muss alle Lösungen kennen“, scheint er zu verlangen. Ärgerlich finden Iren, dass ausländische Manager mit dem Vorurteil in ihr Land kommen, alle Menschen seien „lustig, lebenswert und unzuverlässig“. Es habe doch eine Studie gegeben, die bewies, dass Iren "nicht nur hart spielen, sondern auch hart arbeiten“, argumentieren sie.

Norweger haben den Eindruck, ausländische Führungskräfte können mit der flachen Hierarchie ihrer Unternehmen nicht recht umgehen. Sie seien es nicht gewohnt als „one team“ zu arbeiten, in dem viele Mitarbeiter Entscheidungen treffen und damit Verantwortung übernehmen. Auch Niederländer schätzen eine größere Unab-

hängigkeit. Bei ihnen kommt hinzu, dass sie ihr soziales System auch zur Konfliktbewältigung nutzen (z. B. Krankmeldungen bei Problemen im Unternehmen), was deutsche Chefs wenig schätzen. Spanier hingegen vermissen eine gewisse Nonchalance. Wer sagt, dass Geschäfte und Verhandlungen am Schreibtisch stattfinden müssen, wenn man auch in eine Bar gehen kann?

Im asiatischen Raum gibt es – außer den von unseren Partnern in Singapur genannten – wenig Probleme. In China ist man mit Geduld, Hartnäckigkeit und Ausdauer dabei, die guten Kontakte mit Westeuropa zu pflegen. Die Japaner machen sehr positive Erfahrungen mit deutschen Führungskräften. Diese „haben Verständnis für die japanische Kultur bewiesen und sind bemüht, sich zu integrieren“. Man führt den Erfolg auf „ähnliche Arbeitseinstellungen“ zurück.

Um den Schwierigkeiten in der Slowakei zu begegnen, vermittelt ein deutscher Konzern seinen künftigen Mitarbeitern „Mindeststandards“ für eine erfolgreiche Arbeit. Geboten werden ein interkulturelles Seminar sowie Sprachtraining und Hilfestellung von deutschen Managern, die schon länger in der Slowakei arbeiten. Außerdem kann der künftige Manager mit seiner Ehefrau

einen „look-and-see-trip“ an den zukünftigen Wohnort unternehmen, bevor er seinen Arbeitsvertrag unterschreibt.

Trotzdem bleiben deutsche Manager – im Gegensatz zu ihren niederländischen oder belgischen Kollegen – ungerne länger als zwei oder drei Jahre im Ausland. Oft kehren sie in die Konzernzentrale zurück, um dort auf höherer Karrierestufe wieder einzusteigen. Eine Ausnahme existiert: Brasilien. Vom lateinamerikanischen Lebensstil lassen sich viele deutsche Mitarbeiter überzeugen. Sie mögen Land und Leute und fühlen sich dort offenbar so wohl, dass sie Brasilianerinnen heiraten und sich permanent dort niederlassen.

„Deutsche Manager im Ausland“ – welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Schreiben Sie uns (E-Mail: [duesseldorf@mrgruppe.de](mailto:duesseldorf@mrgruppe.de)). Gerne berichten wir in einer unserer nächsten Ausgaben darüber.

# Neu im Einsatz bei MR: Online-Test – softwarebasierte Potenzialanalyse

Zur Zeit werden Sie auf eine Stellenanzeige problemlos eine zumindest quantitativ hohe Anzahl von Bewerbungen erhalten. Und auch auf dem internen Stellenmarkt tummeln sich viele Interessenten, die die Sicherheit einer langen Unternehmenszugehörigkeit mit der Herausforderung einer neuen Aufgabe kombinieren möchten. Schwieriger wird es, eine abschließende und qualifizierte Entscheidung zu treffen, wer der/die Richtige für die vakante Position ist. Lässt sich aus einem Interview eine treffende Einschätzung von Key Kompetenzen wie z. B. Selbstorganisation, Arbeitsplanung und Führungsstärke erhalten – selbst bei einem internen, vermeintlich bekannten Bewerber?

An dieser Stelle unterstützen wir Sie mit dem wissenschaftlich fundierten MR Online-Test, der in drei Versionen vorliegt: für Fach-, Vertriebs- und Führungskräfte. Für die Rekrutierung in ausländischen Tochtergesellschaften gibt es außerdem Testversionen in mehreren Fremdsprachen.

Bewerber bearbeiten den softwarebasierten Test online – entweder räumlich unabhängig vom Unternehmen oder im Rahmen eines Interviews

vor Ort. Innerhalb weniger Minuten erfolgt die Auswertung.

Die zu erfassenden Dimensionen sind in den sechs Kategorien Arbeitsleistung, Führungseigenschaften, Entscheidungsfreude, Persönlichkeit, Teamfähigkeit und Potenziale zusammengefasst. Jedes gemessene Merkmal wird inhaltlich differenziert beschrieben. Der Test beantwortet die Fragestellung: Wie stark sind die einzelnen Merkmale bei einer Person ausgeprägt und liegt sie mit ihren Werten im Anforderungsprofil?

Sie können den Test jederzeit einsetzen, ohne dass wir beratend vor Ort sein müssen.

Weitere Informationen geben Ihnen gerne unsere Beraterinnen und Berater in einem unserer Büros in Ihrer Nähe:

MR Bad Homburg – Christiane Groß  
(c.gross@mrgruppe.de)

MR Bremen – Heinz-Dieter Hestermann  
(h.d.hestermann@mrgruppe.de)

MR Düsseldorf – Anja Steinberg  
(a.steinberg@mrgruppe.de)

MR Hamburg – Dr. Manfred Zeidler  
(m.zeidler@mrgruppe.de)

MR München – Alfred Mauer  
(a.mauer@mrgruppe.de)

## MR Job-Trend

### Neuer Rekrutierungsindex

Die MR Personalberatung führt zur Zeit quartalsweise eine Befragung von Unternehmen zu ihrem Rekrutierungsverhalten durch. Ziel ist es, einen Früh-Indikator zu entwickeln, um Bewegungen am Arbeitsmarkt abbilden zu können. Die Umfrage ist dabei bewusst kurz gehalten und beschränkt sich nur auf die relevanten Fragen. Die Ergebnisse werden in anonymisierter Form verarbeitet, sodass vollständige Diskretion gewährleistet ist. Die teilnehmenden Unternehmen erhalten die Ergebnisse und bekommen in einem nächsten Schritt branchenspezifische Auswertungen. Der Fragebogen richtet sich an Geschäftsführer, Vorstände und Personalverantwortliche, die Aussagen zur Rekrutierung in ihrem Unternehmen oder ihrer Unternehmenseinheit machen können.

Wenn Sie an dieser Untersuchung teilnehmen möchten, wenden Sie sich bitte an Ihre Beraterin oder Ihren Berater bzw. an das nächstgelegene Büro der MR Personalberatung. Sie finden die Adressen auf der Rückseite dieser visions-Ausgabe.



## News

### MR Bad Homburg:

Unser Team in Bad Homburg wird durch zwei neue Associate Partner unterstützt.

**Silke Strauß** (38 Jahre), Bankkauffrau, Diplom-Betriebswirtin, bringt langjährige Führungserfahrung aus Banken und einem Medienkonzern mit. Zuletzt war sie sechs Jahre lang Partnerin in einer Personalberatung. Neben der Suche nach Top-Führungskräften ist sie als Coach und Management-Beraterin tätig.

E-Mail: [s.strauss@mrgruppe.de](mailto:s.strauss@mrgruppe.de)

**Dr. Rainald Krumpa** (51 Jahre), Jurist, arbeitete im Bankenbereich, bevor er 1988 als Personalberater tätig wurde. Schwerpunkt ist der Bereich Banken/Finanzdienstleistungen.

E-Mail: [r.krumpa@mrgruppe.de](mailto:r.krumpa@mrgruppe.de)

### MR Hamburg:

Nach zweijähriger Tätigkeit als Senior Berater im Büro Hamburg ist **Thomas Bockholdt** (40 Jahre) am 1. Mai 2003 zum Partner ernannt worden. Die Suche von Führungskräften ist ebenso sein Thema wie die Verantwortung für das Competence Center Touristik.

E-Mail: [t.bockholdt@mrgruppe.de](mailto:t.bockholdt@mrgruppe.de)

Das Hamburger Büro ist im Juli umgezogen und jetzt unter der **neuen Anschrift** im Hans-Henny-Jahnn-Weg 29 in 22085 Hamburg zu erreichen. Die Nummern von Telefon und Fax bleiben unverändert (Tel. 040/ 46 88 42 0, Fax 040/ 46 88 42 42).



## Buchtipp

Silke Strauß:  
Viel erreicht – was nun?  
Entscheidungshilfen für  
Ihre nächsten Jahre im  
Beruf.

Viele, die zwischen 35 und 45 sind, haben beruflich einiges erreicht – doch wie soll es weitergehen? Wo andere Karriereratergeber aufhören, fängt dieses Buch an. Silke Strauß unterstützt den Leser bei der Klärung seiner persönlichen Situation: Was spricht für den weiteren Aufstieg? Ist jetzt nicht der beste Zeitpunkt, um sich selbständig zu machen? Wie wäre es mit einer zweiten Karriere oder einem Jahr im Ausland? Und wie lässt sich das alles mit der privaten Situation in Einklang bringen? Silke Strauß macht Mut, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse ernst zu nehmen und auch mal ungewöhnliche Wege zu gehen. Ein praxiserprobtes Coaching-Programm führt den Leser durch das Buch.

(Erschienen 2003 im Campus Verlag, Frankfurt am Main)

**InterSearch®**  
WORLDWIDE LTD.



MR Personalberatung GmbH

**MARES**  
Personalmarketing GmbH

22085 Hamburg · Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
Tel. 040/ 46 88 42 0 · Fax 040/ 46 88 42 42  
E-Mail: [hamburg@mrgruppe.de](mailto:hamburg@mrgruppe.de)

28195 Bremen · Spitzenkiel 14/15  
Tel. 0421/ 16 27 99 · Fax 0421/ 16 27 988  
E-Mail: [bremen@mrgruppe.de](mailto:bremen@mrgruppe.de)

40597 Düsseldorf · Benrather Schloßallee 121  
Tel. 0211/ 77 92 89 0 · Fax 0211/ 77 92 89 99  
E-Mail: [duesseldorf@mrgruppe.de](mailto:duesseldorf@mrgruppe.de)

61348 Bad Homburg · Louisestraße 101  
Tel. 06172/ 17 05 0 · Fax 06172/ 17 05 26  
E-Mail: [bad.homburg@mrgruppe.de](mailto:bad.homburg@mrgruppe.de)

82008 Unterhaching · Ottobrunner Straße 37  
Tel. 089/ 66 56 17 0 · Fax 089/ 66 56 17 70  
E-Mail: [muenchen@mrgruppe.de](mailto:muenchen@mrgruppe.de)

10369 Berlin · Storkower Straße 207  
Tel. 030/ 42 18 40 0 · Fax 030/ 42 18 40 23  
E-Mail: [berlin@mrgruppe.de](mailto:berlin@mrgruppe.de)

Redaktion:  
Dr. Manfred Zeidler  
Monika Böttcher-Krause

Nachdruck mit Quellenangabe  
MR Personalberatung gestattet