

# Die Presse

Freitag, 6. Mai 2011

[DiePresse.com](#) | [Karriere](#) | [Karrieren](#)

---

## Arbeitsmarkt Ost: "Mitarbeiter wurden verschaukelt"

06.05.2011 | 10:35 | Nikolaus Koller (Die Presse)

**Die Jobs kommen zurück. Brainrain, fehlende Mobilität und eine falsche Bildungspolitik schaden aber der Region. "2014 wird alles kippen", sagt Günther Tengel.**

Letzte Woche wurden die Grenzbalken für Arbeitnehmer aus zehn „neuen“ EU-Staaten weggeräumt. Im Zuge dieser Öffnung wurde viel über den österreichischen Arbeitsmarkt diskutiert. Doch wie sieht die Jobsituation in der Region aus? Prinzipiell positiv bewertet CEE-Fachmann Günther Tengel die Job-Konjunktur in der Region. Doch zu viel positive Stimmung lässt der geschäftsführende Gesellschafter von Amrop-Jenewein nicht aufkommen. „Der ‚War for Talent II‘ beginnt und wird härter als jemals zuvor“, sagt Tengel, der auch vor Brainrain, fehlender Mobilität und falscher Bildungspolitik warnt.

**Im Zuge der Öffnung der Arbeitsmärkte letzte Woche wurde viel über den heimischen Markt gesprochen. Wie haben sich aber eigentlich jene in Zentral- und Osteuropa verändert?**

Günther Tengel: Zentral- und Osteuropa ist ja ein Sammelbegriff von Subregionen und die Arbeitsmärkte haben sich in unterschiedlichen CEE-Ländern auch deutlich unterschiedlich entwickelt. Für die gesamte Region gesprochen war 2002 – 2008 ein vorher nie geglaubter Wachstumsschub, der natürlich auch einen entsprechenden Verteilungskampf bedeutet hat. Wie am Pokertisch saßen die sehr gut ausgebildeten, jungen, mobilen, ehrgeizigen Manager, ein Verbleiben über 2 Jahre bei einem Arbeitgeber war die Ausnahme, eine Fluktuation von 20 % – 30 % war die Regel. Ab September 2008 stotterte die Maschine und kam bis zum Jahreswechsel fast zum Erliegen. Alle High Potential-Programme, die meisten Employer-Branding-Aktionen, viele Recruiting-Aktivitäten wurden gestoppt. In diesen 2,5 Jahren hat sich auch in dieser Region das Tempo deutlich verlangsamt. Seit Jahresbeginn 2011 beginnt der Arbeitsmarkt in vielen Ländern CEE's zu drehen. Nicht in Slowenien und Kroatien, wenig in Rumänien und Bulgarien, aber neben dem stabilen Polen scheint Russland wieder zu kommen.

**Warum gerade Russland?**

Russland ist für viele Unternehmen das entscheidende Land, allein durch seine Größe und damit durch sein Investitionsvolumen. Auch wir – Amrop – haben bis 2008 zur Hälfte russische Kunden betreut und zur anderen Hälfte global tätige Corporates. Mit September 2008 haben sich viele russische Kunden in Restrukturierungen zurückgezogen. Die global tätigen sind jedoch halbwegs auf Wachstumskurs geblieben. Nunmehr scheinen wieder russische Kunden zu investieren und in den nächsten Jahren erwarte ich aus Russland kommend viele Käufe von internationalen – möglicherweise auch von österreichischen Unternehmen. Dies befeuert naturgemäß wieder den Arbeitsmarkt und die Beratungsbranche hat in Russland wieder Wachstum von 20, 30 %.

**Welche Profile werden eigentlich in CEE gesucht?**

Auch in CEE werden Zug um Zug immer engere Profile gesucht und die Marktmenge an qualitativ gut ausgebildeten Arbeitskräften in dieser Region ist ja nicht unbekannt. Qualitativ

gibt es exzellent ausgebildete Arbeitskräfte, aber in den meisten Ländern fehlt deutlich die Quantität. Das heißt der „War for talents II“ beginnt und er wird härter denn je geführt werden.

### **Das klingt nach einer Analyse des heimischen Arbeitsmarkts für Talente.**

Das ist richtig! Ich denke, dass Zentral- und Osteuropa hier nicht so unterschiedlich ist wie Österreich. Wir haben die gleichen Themen, die Quantität fehlt in der Qualität, wir haben das Thema Brain Drain, exzellent ausgebildete Leute gehen in größere, profitablere Märkte. Der Brain Drain geht ja immer von kleinere in größere Märkte bzw. von weniger profitable zu profitableren Einheiten.

### **Und wie sieht es aus mit der Mobilität der Arbeitskräfte?**

Die Mobilität wird europaweit permanent überschätzt und ist nachwievor eines der Hauptthemen von Arbeitsmärkten. Ein Exkurs zum Thema „Angst vor Migration“: Im Durchschnitt der 15 „alten“ EU-Länder sind nur 0,5 % (!) der Wohnbevölkerung an Arbeitnehmer aus CEE zwischen 2004 und 2010 eingewandert. Wirklich mobil sind nur die ganz Jungen und zum Teil die über 50-Jährigen, die nach neuen Chancen suchen. Hauptsächlich gesucht werden aber die 30 – 40-Jährigen und hier hat die Demographie in Europa ihre Grenzen gesetzt! Nehmen Sie her Polen, aber auch Österreich – in beiden Ländern gibt es eigentlich Vollbeschäftigung. Wenn es ein echtes Beschäftigungsthema gibt, dann primär bei den weniger gut Ausgebildeten, aber grundsätzlich arbeiten die meisten ja am liebsten zu Hause!

### **Bedeutet dieser Trend nicht auch eine geringere Nachfrage an heimischen Expats in der Region?**

Ja! Es wurden mittlerweile 80 Prozent der Expats ersetzt. Dies macht ja auch Sinn. In vielen Ländern ist das lokale Management mittlerweile soweit, dass es Verantwortung übernehmen kann. Das Hauptproblem ist ja nicht die Qualität, sondern die Quantität.

### **Lange Zeit wurde CEE-Managern nicht nur hohe Mobilität, sondern auch ein spezielles Sprachniveau nachgesagt.**

Dies gilt definitiv bei den sehr gut ausgebildeten Jungen. Bei vielen anderen werden die Fremdsprachenkenntnisse in dieser Region deutlich überschätzt. Amrop macht im Jahr bis zu 550 Executive Search-Mandate in der CEE-Region. Wir haben also einen entsprechenden Überblick. Wenn in vielen Ländern Expats gegen Lokale getauscht werden ist die logische Konsequenz, dass Deutsch oder Englisch weniger im Top-Management gesprochen wird. Nur die internationalen Meetings werden dann auf Englisch oder Deutsch abgehalten. Sprachkenntnisse rosten hier oft ein. Also auch hier gilt: der Spread zwischen jungen, mobilen, gut Ausgebildeten mit Fremdsprachen und allen anderen – dem typischen lokalen Management geht immer weiter auseinander.

### **Wenn der Arbeitsmarkt wieder dreht: Welche Branchen drehen schneller?**

Der exportorientierte Industriebereich und dahinter gelegte Service- und Dienstleistungsunternehmen, aber auch dies lässt sich nicht allgemein beantworten. Allein zwischen Ukraine und Russland gibt es mehr Unterschiede wie Gemeinsamkeiten.

### **Sie haben zwischen größeren und kleineren Arbeitsmärkten gesprochen. Wie unterschiedlich sind diese?**

Oft wird vergessen, dass es noch sehr „nationalistisch“, weil lokal geprägte Länder in der Region gibt wie Slowenien oder Kroatien. Speziell in solchen Ländern gibt es zwei Gruppen von Mitarbeitern. Die einen gehen sehr schnell über die Grenzen oder gehen zu global tätigen Corporates, weil das Land viel zu klein ist. Die anderen bleiben ganz bewusst in diesen Ländern, weil sie für lokale slowenische oder kroatische Firmen arbeiten wollen. In größeren Märkten wie Russland und Polen gibt es einen starken Binnenmarkt mit einem deutlich geringeren Exportanteil. In diesen Ländern sind Arbeitsmarktbewegungen eher konjunkturbedingt.

### **Welche Rolle spielen die vielen regionalen Headquarter in Österreich?**

Unter den Top 500 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs sind 85 regionale Unternehmenszentralen. Ca. 280 internationale Headquarters beschäftigen hier 30.000 Menschen. Diese Konzernzentralen sind Arbeitskraftmotoren und Magnete und ziehen Folgeinvestitionen an. Nachwievor wird von vielen unterschätzt wie wichtig diese Headquarterfunktionen für den Standort Österreich sind. Wir haben eine historische Rolle, die allerdings abnimmt: pointiert formuliert: der Standort Österreich hat seine geografische Lage zwischen DACH-Region und Zentral- und Osteuropa, die ersten 10 Jahre nach der Ostöffnung exzellent genutzt, die nächsten 5 Jahre gut verwaltet und muss sich heute und in Zukunft neu definieren. Ich sehe 4 wesentliche Herausforderungen: Bildung, Arbeitsmarkt, Migration und Brain Drain. Nur auf unsere historische Rolle zu verweisen, ist schon lange nicht mehr genug.

### **Zum Thema Bildung: Was sagen Sie zur derzeitigen Bildungsdebatte?**

Das derzeitige Bildungssystem strotzt vor fehlenden Perspektiven, greift wesentliche Probleme nur unzureichend an, deckt den zukünftigen Bedarf weder qualitativ, noch quantitativ und verbrennt Geld. Schon in Volksschulen muss mit Sprachen begonnen werden, Mathematik und Technik muss gefördert, soziale Kompetenzen stärker entwickelt werden. Eine Drop-out-Rate von 60 % auf Universitäten und „Hinausprüfen“ von Studenten sind ein völliges Unding. Das mit Abstand Schlechteste an der derzeitigen Bildungsdiskussion ist jedoch deren Auswirkung – diese schädigt den Standort Österreich.

### **Gibt es eine Ausländerfeindlichkeit in Vorstandsetagen?**

Ich sehe nicht das Problem, weil ja auch nicht viele „Ausländer“ in Vorstandsetagen aufscheinen. Übrigens nicht nur bei uns, auch die sogenannte „Deutschland AG“ hat sich in den letzten 10 Jahren nicht wesentlich verändert. Viele global orientierte deutsche Unternehmen haben einen rein deutschen Vorstand. Auch das Thema multikulturelles Durchmischen ist in Österreich noch nicht weit verbreitet.

### **Und zum Thema Diversity bzw. Frauen?**

Aus meiner Sicht ist die Quotendiskussion so unselig geführt wie viele andere Diskussionen auch. Es geht um partnerschaftliches Zusammenarbeiten, um Kinderbetreuung, um Lebenskonzepte und um wirtschaftliche Absicherungen und das ist ein Appell an die Politik! Frauen müssen deutlich verstärkt die Möglichkeit erhalten, in Unternehmen in Managementfunktionen hineinzuwachsen und nicht vor den obersten beiden Ebenen zu stoppen. Dann werden Frauen in Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen auch deutlich sinnvoller und leichter geholt wie durch eine reine Quotenregelung.

### **Funktioniert das woanders denn?**

In den skandinavischen Ländern ist das so! Aber auch in Frankreich. Überall dort, wo Familien in der Politik einen stärkeren Stellenwert genießen und auch stärker von der Politik gefördert werden.

### **Wir sprechen in Österreich noch immer viel über Zentral- und Osteuropa. Die wahren Wachstumsmärkte scheinen aber woanders zu liegen...**

Derzeit mit Sicherheit China, Indien und die Bric-Staaten. Trotzdem: alle Untersuchungen deuten darauf hin, dass Zentral- und Osteuropa doppelt so rasch wachsen wird wie Westeuropa. Das reicht ja schon, um weiter Motor zu sein, nur brummt er halt nicht mehr in der gleichen Intensität wie früher.

### **Die Wünsche der Kandidaten aus der Region haben sich auch verändert.**

Klarerweise! In den ersten 10, 15 Jahren war der Ehrgeiz primär wegen der fehlenden Perspektive vor dem Fall des Eisernen Vorhangs begründet und die Bedürfnisse waren ein reiner Aufholprozess. Mittlerweile ist beim einen oder anderen Work-Life-Balance durchaus schon ein Thema. Aber noch deutlich geringer ausgeprägt wie in gesättigten Märkten wie in Österreich.

### **Bewerber aus Zentral- und Osteuropa stehen im Ruf, vor allem auf das Gehalt zu schießen. Ist das noch immer so?**

Ein Kartenspieler, der glaubt, sehr gute Karten zu haben, spielt natürlich gerne dieses Blatt. Teilweise haben Unternehmen exzellent ausgebildeten Kandidaten das Geld ja nachgeschmissen. Zumindest dieser überhitzte Markt hat sich deutlich gebessert. Gebessert insoweit als unrealistische Gehalts- und Fringe Benefit-Themen heute vom Tisch sind. Aber der „War for Talents“ beginnt schon wieder und die Demographie befeuert ihn.

### **Und was geschah mit Employer Branding?**

Man kann Employer Branding nicht wie einen Schalter bedienen und ein- und ausschalten. Das Ziel von Employer Branding ist nicht ein Arbeitsplatz, sondern Zukunft und nur langfristiger Aufbau macht Sinn.

In den letzten Jahren wurden viele Mitarbeiter verschaukelt und das Commitment und die Loyalität zum Unternehmen haben deutlich abgenommen. Dies scheint insbesondere bei global tätigen Unternehmen mit starker Matrix-Struktur zu sein.

### **... und der demografische Wandel setzt ein.**

Gleichzeitig mit dem beginnenden Konjunkturaufschwung gehen immer mehr Arbeitskräfte aus den starken Babyboom-Generationen in Pension. 2014 kippt alles: es rücken weniger Jugendliche nach und in den nächsten 20 Jahren werden ca. 150.000 gut ausgebildete Erwerbstätige fehlen. Eine AMS-Prognose zeigt, dass allein der Bedarf an Beschäftigten im Bereich Erziehung und Unterricht in den nächsten fünf Jahren um mehr als 10.000 steigen wird. Und im Bereich Gesundheit und Soziales kommen in den nächsten fünf Jahren 25.000 (!) neue Jobs hinzu.

### **Gute Zeiten für Kandidaten brechen also an?**

Ja, gute Zeiten für exzellent Ausgebildete! Der Kampf um Talente wird neu entfacht und die letzten drei Jahre müssen ja auch aufgeholt werden. Aber der Kampf der Talente wird internationaler und speziell aus Zentral- und Osteuropa drängen ja nicht wie oft befürchtet wird „10.000e Mitarbeiter aus grenznahen Gebieten herein“, sondern gut ausgebildete CEE-Führungskräfte wollen die Chancen auch in Österreich nutzen bzw. suchen hier die Lebensqualität. Dieses Humankapital war immer ein Startvorteil für Österreich! In jedem Fall bemerken wir seit einigen Monaten wieder deutliche Aktivitäten und die Nachfrage der Firmen steigt gemessen am Vorjahresniveau in Teilbereichen auf 30 bis 40 %.