

02.11.2011

Немецкие фирмы делают ставку на многообразие коллектива

Успех в бизнесе все больше зависит от позиций компании на мировом рынке. Требования глобализации меняют и облик самих фирм. Многообразие становится главным принципом, по которому формируются коллективы.

В 2012 году Йозефа Аккермана (Josef Ackermann) на посту главы Deutsche Bank сменил тандем. Вместе с немцем Юргеном Фитшеном (Jürgen Fitschen) банком будет руководить индиец Аншу Джайн. Председателем совета директоров химико-фармацевтического концерна Bayer AG является голландец Марейн Деккерс. Список иностранных фамилий, значащихся в правлениях немецких компаний, можно было бы продолжить. По данным боннской консалтинговой компании Simon-Kucher & Partners, среди 187 членов правлений немецких концернов из списка DAX - 52 иностранца. Этот показатель за последнее десятилетие вырос более чем вдвое.

Все больше фирм приходят к пониманию того, что культурное разнообразие коллектива является важным фактором успеха. Сознательная политика по диверсификации как руководящего состава, так и всего штата сотрудников положительно влияет на имидж компании, отношение клиентов и - в конечном итоге - на ее прибыль и капитализацию. Таков вывод исследования, проведенного в 2007 году по заказу Фонда имени Бертельсмана.

Клонам в офисах не место

"Многообразные команды для международных компаний гораздо более выгодны - в том числе, и в экономическом смысле", - уверен Маркус Динслакен (Markus Dinslaken), возглавляющий отдел Diversity & Inclusion в концерне Henkel. Важность темы Diversity Management - управления многообразием - в дюссельдорфской компании осознали уже давно. Ведь в филиалах Henkel по всему миру работают около 48 тысяч человек 110 национальностей.

В 2007 году в концерне был создан специальный отдел, который разрабатывает стратегию многообразия. По словам Маркуса Динслакена, в компании сознательно стремятся сделать коллектив более пестрым, чтобы использовать различные стили мышления и работы, присущие представителям разных культур. "Ведь мы не хотим, чтобы у нас работали сотрудники-клоны", - отмечает он. Интернационализация не обошла стороной и правление Henkel. С 2008 года им руководит датчанин Каспер Рорстед. Кроме него в совете директоров - бельгиец, француз и два немца.

Немецкая надежность, помноженная на русскую креативность

Такие тенденции характерны не только для крупных концернов. Компании среднего бизнеса также все чаще убеждаются в преимуществах международного коллектива. Секрет успеха гамбургской фирмы Intenium - в "миксе из немецкой надежности, добросовестности, структурированности и русской креативности, безумия и бесшабашности", убежден ее основатель Константин Никулин.

В Германии он впервые оказался в конце 1990-х, когда проходил практику в торгово-промышленной палате Гамбурга. Через некоторое время Константин создал Intenium -

сначала в Калининграде, а затем перевел фирму в Гамбург - как он признается, из-за более благоприятных условий для ведения бизнеса. "Серьезный подход к бизнесу, соответствующий уровень бизнес-образования - это то, чего недостает в России", - считает предприниматель. Сегодня Intenium - один из лидеров на рынке казуальных игр (для широкого круга пользователей). В компании работают около 70 человек самых разных национальностей. А руководящие функции Константин теперь делит с тремя партнерами-немцами.

Иностранное происхождение

Конечно, иностранцам, которые начинают карьеру в Германии с самого нуля, добраться до вершин карьерной лестницы очень трудно. Но успешные примеры есть. Чжэньжон Лю, глава кадрового отдела немецкого концерна Lanxess, приехал в Германию на учебу около 20 лет назад. Шансы сделать карьеру в этой стране, как казалось тогда студенту-гуманитарию из Китая, были невелики. Однако судьба распорядилась иначе, и сегодня в подчинении Лю - 15 тысяч сотрудников по всему миру.

Семь лет назад решение о назначении менеджера-китайца главой кадрового отдела в компании было воспринято не без скепсиса. "Многие тогда спрашивали: "А будет ли он нас вообще понимать?" - вспоминает Лю. Но ему удалось доказать, что национальность не является недостатком для карьеры. Если иностранец сумел добраться до верхних ступенек карьерной лестницы, то происхождение часто начинает играть в его пользу, уверен Зёрге Дростен (Sörge Drosten), исполнительный директор рекрутинговой компании Kienbaum Executive Consultants International.

"Большинство компаний занимаются бизнесом на международном уровне и поэтому сознательно подбирают сотрудников со всех концов света", - говорит Дростен. Для хедхантеров поиск иностранцев на руководящие должности давно стал обычным делом. Около трети менеджеров, которые были устроены на работу в фирмы при участии Kienbaum, имеют иностранное происхождение.

Нет неразрешимых трудностей

Но чем разнообразнее команда, тем неизбежнее возникают трения и недопонимание - об этом знает каждый, кому приходилось работать в международном коллективе. По словам Константина Никулина, порой эти трудности фундаментального характера. Например, русские и немцы совершенно по-разному подходят к принятию стратегически важных решений, особенно в условиях полной неопределенности. "В такой ситуации русские задают себе вопрос, верю ли я в это или нет? И если я верю, то можно привести много аргументов против, но они не будут играть роли для моего отношения к вопросу. У немцев в такой ситуации всегда есть желание все взвесить, просчитать все варианты и найти решение проблем, которые еще даже не возникли", - рассказывает бизнесмен.

В итоге немцы реже идут на риск, но принимают решения более медленно, и как иногда оказывается - слишком поздно. "Добиться баланса между взвешенным, серьезным подходом и эмоциональным, быстрым решением, основанным на вере в то, что ты хочешь сделать, очень сложно", - подчеркивает Константин Никулин. По его словам, в его компании прошло несколько лет, прежде чем менеджеры, которые принимают стратегические решения, научились не только слушать, но и слышать друг друга.

Автор: Ольга Демидова, Деннис Штутте

Редактор: Марина Борисова

| www.dw-world.de | © Deutsche Welle.