

Die Rumänen bei der Arbeit



Umgang mit rumänischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Arbeitsgesetze • Auswirkungen des früheren Systems •
Verhalten der Jungen • Fluktuation • Fremdsprachenkenntnisse •
Managementfähigkeiten

Inhalt

Arbeitsgesetze in Theorie und Praxis	1
Auswirkungen des früheren Systems	2
Verhalten der gut gebildeten Jungen	2
Herausforderung Fluktuation	4
Einzigartige Fremdsprachenkenntnisse	5
Gute Manager sind selten	5

Das Umschlagbild zeigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Service Centers.

Arbeitsgesetze in Theorie und Praxis

Die Arbeitsgesetze in Rumänien scheinen auf den ersten Blick ziemlich streng. Die Praxis ist aber wesentlich flexibler, insbesondere für Hochschulabsolventen.

Arbeitszeiten

Die wöchentliche Arbeitszeit ist 40 Stunden; es sind maximal 8 Überstunden pro Woche zulässig, die innerhalb von 30 Tagen kompensiert oder mit einem Zuschlag von mindestens 75 % ausbezahlt werden müssen. Die Überstundenregelung kann aber auf einfache Weise mit Vertragszusätzen völlig legal umgangen werden.

Ferien- und Feiertage

Das Gesetz sieht 21 Ferientage und 8 Feiertage pro Jahr vor.

Mutterschaftsurlaub

Offiziell beträgt der Mutterschaftsurlaub 2 Jahre. In der Praxis dauert er bei Hochschulabsolventinnen 4 bis 6 Monate, Facharbeiterinnen nutzen ihn aber meistens voll aus.

Probezeit

Die Probezeit ist 1 Monat für ausführende, 3 Monate für leitende Funktionen und 3 bis 6 Monate für Hochschullabsolventen in ihrer ersten Stelle nach der Universität. Diese kurzen Fristen können einfach und völlig legal verlängert werden, zum Beispiel durch eine temporäre Anstellung vor der definitiven festen.

Kündigungsfristen

Die Kündigungsfrist beträgt nur 15 Tage für ausführende Mitarbeiter und 30 Tage für leitende Mitarbeiter, wobei in dieser Periode keine Ferien bezogen werden können. Dies stellt die Unternehmen oft vor grosse Probleme und erfordert spezielle Massnahmen.

Individuelle Kündigungen

Individuelle Kündigungen kann der Arbeitgeber nur bei groben Verfehlungen, Unfähigkeit und neuem Anforderungsprofil aussprechen. Er muss dabei eine komplizierte Prozedur befolgen;

Mehrsprachige Hochschulabsolventen haben kaum Probleme, eine neue Stelle zu finden. Man kann sich mit ihnen immer einigen. Dies erfordert allerdings ein subtiles Vorgehen und Vertrautheit mit der Person und dem Arbeitsmarkt. Eine amerikanische Firma, welche die Regeln nicht beachtet hat, bezahlte kürzlich eine Busse von ca. 20 Jahressalären.

Bei Berufsfachleuten ist es schwieriger, sich zu einigen, da sie über weniger Alternativen verfügen und – vor allem in grösseren Unternehmen – gewerkschaftlich organisiert sind (Hochschulabsolventen sind kaum gewerkschaftlich organisiert, ausser im öffentlichen Sektor, zum Beispiel im Gesundheits- und Erziehungswesen).

Kollektivkündigungen

Kollektivkündigungen sind möglich bei wirtschaftlichen Problemen oder Neugestaltung der Tätigkeit, aber mit Auflagen verbunden.

Auswirkungen des früheren Systems

In den früheren politischen, sozialen und wirtschaftlichen Systemen Osteuropas wurden die Menschen zu einem passiven Verhalten erzogen, das Vertreter der freien Marktwirtschaft gerne beschreiben mit „fehlendes Verantwortungsbewusstsein“, „keine Initiative“, „nicht fragen, wenn man nicht verstanden hat“, „die eigene Meinung nicht äussern“ oder „über Fehler und Probleme nicht informieren“. Dieses Verhalten wirkt sich noch heute auf die Arbeitsweise der Älteren aus, ist aber bei den Jüngeren weitgehend verschwunden.

Zwei weitere Faktoren treffen auf Rumänien ganz speziell zu. Einerseits war wohl kein anderes osteuropäisches Land so stark vom Westen abgeschottet wie Rumänien, weshalb die ältere Bevölkerung besonders wenig mit der freien Marktwirtschaft vertraut ist und der Anpassungsprozess besonders lange dauern kann. Andererseits gibt es in Rumänien relativ wenig Universitätsabsolventen über dreissig, weil die Hochschulausbildung damals nicht gefördert wurde. Heute ist der Anteil an Studenten aber höher als in den meisten westeuropäischen Ländern.

Daher findet man in den Niederlassungen und Tochterfirmen westlicher Unternehmen nur wenig Rumänen über 40 Jahre in anspruchsvollen Stellen. Die Mitarbeiter gehören der Generation der 20 bis 40 Jährigen an, die meisten sind noch keine dreissig. Sie wurden nur noch in der frühen Kindheit vom vorherigen Regime geprägt, die alten Verhaltensweisen findet man nicht mehr und die im Westen typischen Vorwürfe treffen nicht mehr zu.

Interessant wird das Arbeitsverhalten der heute noch unter 20 Jährigen. Es ist die erste Generation, deren Eltern bereits mit der freien Marktwirtschaft vertraut sind. Kinder des Mittelstandes geniessen eine ausgezeichnete Ausbildung. Zudem sind sie dank Reisen, Schüleraustausch, Kontakten mit in Rumänien ansässigen Westeuropäern, etc. bereits in der Kindheit mit den westlichen Verhaltensweisen besser vertraut.

Verhalten der gut gebildeten Jungen

Die Zusammenarbeit mit Rumänischen Mitarbeitern auf Hochschulniveau ist angenehm. Im Vergleich zu vielen Westeuropäern sind sie stark motiviert, arbeitswillig, optimistisch und sehr anpassungsfähig, insbesondere auch was Arbeitszeiten angeht.

Wie bereits erwähnt sind gewisse früher bekannte Schwächen wie Termintreue und Informieren über Probleme bei jüngeren Mitarbeitern nicht mehr vorhanden. Trotzdem gibt es vier Bereiche, denen man als Deutscher oder Deutschschweizer besondere Aufmerksamkeit schenken muss, da das typisch rumänische Verhalten hier anders ist.

Anderer Kommunikationsstil

Kulturwissenschaftlich haben Rumänen einen eher kontextuellen Kommunikationsstil. Information ist für sie Holpflicht und sie wenden viel Zeit auf, um sich über alles zu informieren, was für sie wichtig ist. Andererseits wenden sie wenig Zeit auf, um erhaltene Informationen zu analysieren und zu verarbeiten, und lesen daher Instruktionen oft nur oberflächlich.

Deutsche und Deutschschweizer sollten im Umgang mit rumänischen Mitarbeitern nicht erwarten, dass sie Informationen automatisch erhalten. Sie können dem entgegenwirken, indem sie einerseits den Informationsfluss strukturieren und formell regeln, andererseits sich um viele informelle Kontakte bemühen und zum Beispiel regelmässig telefonieren oder bei Anwesenheit vor Ort an Kaffee- und Rauchpausen (man muss ja selbst nicht rauchen) teilnehmen. In Pausen Geschäftliches zu besprechen ist für jüngere Rumänen normal und geschäftliche Informationen können effizient ausgetauscht werden.

Auch sollten sie nicht erwarten, dass ihre Korrespondenz genau gelesen wird. Wichtige schriftliche Instruktionen übermittelt man am besten in einem kurzen separaten Schreiben, wobei die Kernpunkte am Anfang stehen und graphisch hervorgehoben werden sollten.

Sich in die Arbeit stürzen

Rumänen sind stolz darauf, etwas gelernt zu haben und zu können, und wollen dies dann möglichst schnell anwenden. Bei neuen Aufgaben neigen sie dazu, die erstbeste Idee umzusetzen, ohne Alternativen zu prüfen oder sich für bereits bestehende ähnliche Lösungen zu interessieren. Damit laufen sie Gefahr, das Rad neu zu erfinden.

Um dem vorzubeugen, bietet sich an, sie mittels geeigneter Arbeitsabläufe zur Evaluation mehrerer Lösungen und zum Einholen der Meinung anderer zu zwingen.

Fehlbeurteilung der Marktmechanismen

Die Planwirtschaft, wo sich Kunden um das Angebot rissen, zeigt hier noch Nachwirkungen, auch bei der jüngeren Generation. Wir stellen bei vielen Rumänen ein Unterschätzen der Konkurrenz und fehlendes Verständnis für die Anforderungen und Denkweise der Kunden fest. Es besteht vor allem die Gefahr, dass sie zu wenig auf einen guten ersten Eindruck und die Bedeutung von Erfahrung achten und sich zu schnell mit ihrer Arbeit zufrieden geben, nach dem Motto: „Es funktioniert ja, warum soll ich noch mehr daran arbeiten?“

Dem zu begegnen ist nicht einfach. Es ist vor allem eine Frage persönlicher Erfahrungen und braucht viel Geduld. Der Lernprozess kann zum Beispiel mit Diskussionszirkeln über die Erfahrungen Gleichgestellter beschleunigt werden.

Anderes Zeitverständnis

Das unterschiedliche Zeitverständnis bei vielen Rumänen im Geschäftsleben stellen wir vor allem im mittel- und längerfristigen Bereich fest. Auffallend sind zum Beispiel, wie schnell sie viele Vorhaben umsetzen, und dass sie oft die Geduld verlieren, wenn sich nicht schnell Erfolge einstellen. Mit zunehmender Berufserfahrung nähert sich dieses Zeitverständnis dem unseren etwas an, eine Differenz bleibt aber bestehen.

Noch eine Bemerkung zur Pünktlichkeit: Rumänen sind weniger pünktlich, als Deutsche oder Schweizer; im Vergleich mit vielen anderen Nationen schneiden sie aber gut ab, und wenn es aus ihrer Sicht wirklich wichtig ist, sind sie immer pünktlich.

Herausforderung Fluktuation

Die Fluktuation bei Stellen für Hochschulabsolventen tief zu halten, ist in Rumänien und allen anderen osteuropäischen Ländern die unseres Erachtens grösste Herausforderung. Westliche Unternehmen schätzen oft die Situation falsch ein und beachten insbesondere folgende Aspekte zu wenig:

- Die Arbeitslosenrate für mehrsprachige Hochschulabsolventen ist nahezu Null; für sie ist es einfach, jederzeit eine neue Stelle zu finden;
- Abwerbung mit Salärerhöhungen von 30 % und mehr ist nicht selten; bei relativ tiefen Salären im Vergleich zu den Lebenskosten ist die Versuchung zum Wechsel gross;
- Viele Mitarbeiter sind für ihre Stellen überqualifiziert und langweilen sich bald; schuld daran sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die einen mit übertriebenen Ansprüchen, die anderen weil sie in den ersten Stellen nur auf einen guten Namen als Referenz achten;
- Beförderungen, neue Herausforderungen und Saläranpassungen werden viel schneller erwartet als im Westen;
- Kulturell bedingter grosser Stellenwert von Wertschätzung und Zugehörigkeitsgefühl.

Wichtig ist daher, auf ein gutes familiäres Betriebsklima und eine adäquate Qualifikation der Mitarbeiter zu achten, wobei der Vorgesetzte hier eine wichtige Rolle spielt. Zudem empfehlen wir folgende weiteren Massnahmen

- Flexible Politik hinsichtlich Salär, Boni und Nebenleistungen;
- Sponsoring von Zusatzausbildungen (z.B. Masters Degree), die an eine Rückerstattung im Falle vorzeitiger Kündigung gebunden ist;
- Einsatz eines neutralen Mitarbeiterbetreuers mit Flair für Unstimmigkeiten; er wird in vielen Fällen frühzeitig erkennen, dass ein Mitarbeiter an einen Stellenwechsel denkt, und Lösungen finden;
- Wahl eines für die Mitarbeiter attraktiven Arbeitsortes (das Stadtzentrum wird immer bevorzugt).

Wegen der kurzen Kündigungsfristen bleibt bei Kündigungen kaum Zeit, eine Nachfolge zu regeln. Als Rettungsanker muss daher auf gute Dokumentation und Stellvertretung speziell geachtet werden.

Einzigartige Fremdsprachenkenntnisse

Rumänien bietet einzigartige Voraussetzungen für Dienstleistungszentren, die sprachlich ganz Europa abdecken müssen. Man findet nirgendwo sonst so viele Leute, die englisch, deutsch, französisch, italienisch, spanisch, portugiesisch, aber auch flämisch, dänisch, finnisch, russisch, ungarisch, tschechisch, griechisch, hebräisch, türkisch und arabisch sprechen. Weniger gut abgedeckt sind die asiatischen Sprachen, vor allem japanisch.

Diese einzigartige Stärke der Rumänen hat mehrere Gründe:

- Rumänisch ist die einzige lateinische Sprache in Osteuropa; es fällt daher Rumänen relativ leicht, französisch, italienisch oder spanisch zu lernen;
- Deutsch ist in ganz Rumänien (nicht nur in Transsilvanien) gut verankert und etwa 10 % der Gymnasien unterrichten in Deutsch;
- Sprachkenntnisse werden vom Schulsystem gefördert; mit der ersten Fremdsprache wird im 2. Schuljahr und mit der zweiten im 5. Schuljahr begonnen; und praktisch alle Lyzeen und Universitäten unterrichten teilweise in Fremdsprachen;
- Die Rumänen haben ein ausgeprägtes Bewusstsein, dass sie Fremdsprachen können müssen, wenn sie beruflich Erfolg haben wollen;

Interessant ist, die Entwicklung der nächsten Generation zu beobachten. Die Kinder des Mittelstandes gehen schon ab 3 Jahren in den Sprachkindergarten, wo sie spielerisch englisch, deutsch und französisch lernen, und nehmen später Zusatzunterricht. Bereits 10 bis 11 Jährige sprechen oft ein ausgezeichnetes Englisch.

Anders ist die Situation bei rumänischen Berufsfachleuten. Ausser in der Hotellerie sprechen sie kaum Fremdsprachen, man kann sich aber mit Italienisch einigermaßen mit ihnen verständigen. Eine Ausnahme bilden die College Absolventen, die dann – meistens aus finanziellen Gründen – nicht studiert haben.

Übrigens: die Rumänen erwarten von Ausländern nicht, dass sie ihre Sprache sprechen; sie bewundern es aber sehr, wenn einer ein paar Worte kennt, und machen niemals Bemerkungen über einen Akzent oder Fehler.

Gute Manager sind selten

Gute Manager sind rar und teuer in Rumänien. Die älteren Generationen haben meistens noch die Verhaltensweisen aus dem vorherigen politischen und wirtschaftlichen System, beherrschen die Managementwerkzeuge nicht und neigen zu Selbstüberschätzung und übereilten Entscheiden. Speziell problematisch ist, dass sie die Reglemente nicht kennen und ihre Kompetenzen innerhalb des Unternehmens völlig falsch einschätzen. Uns sind Fälle bekannt, wo neue Manager der älteren Generation ohne Rücksprache mit den vorgesetzten Stellen sich luxuriöse Firmenwagen und Firmenwohnungen angeschafft oder den Firmensitz verlegt haben.

Rückkehrer sind eine Option. Sie sind die Arbeit in westlichen Unternehmen gewohnt, ihnen fehlt nur manchmal die Erfahrung mit der jüngeren Generation. Allerdings sind die Aussichten nicht sehr gut, geeignete Rückkehrer für eine Managementfunktion zu gewinnen. Diejenigen, die bereits in ihr Heimatland zurückgekehrt sind, sind kaum verfügbar und in Westeuropa ansässige Rumänen lassen sich nur selten zur Rückkehr überzeugen.

Mittlerweile gibt es recht viele 25 bis 30 Jährige, die bereits über erste Führungserfahrung in westlichen Unternehmen verfügen, und immer mehr von ihnen sind bereit, auch für kleinere Firmen zu arbeiten. Sie versprechen am meisten Erfolg, vor allem wenn sie gut betreut und gefördert werden, zum Beispiel mit einem Management Support von APT. Ihr Nachteil ist, dass ihnen in der eher kollektivistischen rumänischen Gesellschaft weniger Respekt entgegengebracht wird, als älteren Personen.



APT International
Avenue du Midi 37
1700 Fribourg
Schweiz

Tel : +41 26 465 12 74
Fax : +41 26 465 12 73
info@aptservices.biz
www.aptservices.biz

APT Resources & Services
82/B2 Clucerului Street
Sector 1
011368 Bucharest
Romania

Tel : +40 21 222 1303
Fax : +40 21 222 1304
office@apt.ro
www.apt.ro