

[Personal]

Zehn Prozent sind nicht genug

Wie man Fach- und Führungskräfte an Unternehmen bindet

Von Christian Seidl

Der Weggang eines wichtigen Mitarbeiters im Management oder im Vertrieb ist zumeist mit hohen Folgekosten verbunden und kann sich mitunter fatal auf die weitere Entwicklung des Unternehmens auswirken. Rational handelnde Unternehmen sollten Leistungsträger langfristig ans Unternehmen binden.

* *Der Autor*

Christian Seidl ist Projektkoordinator MOE/GUS bei der deutschen Unternehmensberatung SCHERL & PARTNER, GmbH.

Noch immer scheitern viele Unternehmen in Russland an so grundsätzlichen Fragen wie der Personalsuche und Mitarbeiterbindung. In Bezug auf den russischen Arbeitnehmer herrscht bisweilen immer noch das Bild des jederzeit wechselbereiten „Job-Hoppers“ vor, der jedweder Möglichkeit, eine Stelle mit einem etwas höheren Gehalt zu ergattern, nachjagt. Doch auch in Russland lassen sich gute Fach- und Führungskräfte finden und erfolgreich langfristig an ein Unternehmen binden – Marktkenntnis und ein entsprechendes Verständnis der russischen Mentalität vorausgesetzt.

Grundsätzlich gilt, dass sehr guten Fach- und Führungskräften neben

einem interessanten und herausforderungsvollen Aufgaben- und Verantwortungsbereich auch ganz klar ein attraktives und marktgerechtes Gehalt geboten werden muss, ergänzt um einen interessanten Bonus (gerade in Vertrieb und Management) als zusätzlicher Motivation. Jedoch sollte dieser Bonus auf realistischen Annahmen basieren, damit er für den jeweiligen Mitarbeiter bei entsprechender Leistung auch erreichbar ist.

Eine Bonusregelung „po-ruski“

Russische Mitarbeiter in Management und Vertrieb sind in der Regel sehr erfolgs- und karriereorientiert. Kann ein Unternehmen diese Bedürfnisse

Anzeige

Seite 70

nicht (mehr) befriedigen, wird sich der betreffende Mitarbeiter nach neuen Möglichkeiten umsehen.

In Management- und Vertriebspositionen erwarten russische Mitarbeiter neben einem entsprechenden Gehalt auch eine interessante Bonusregelung. Russische Vertriebsmitarbeiter und Manager bevorzugen Entlohnungssysteme mit der Möglichkeit, das veranschlagte Fixgehalt eventuell noch verdoppeln zu können. Für Russland empfiehlt sich im Verhältnis von Fixum und variablem Anteil eine 50-zu-50-beziehungsweise 60-zu-40-Regelung. In rein russischen Unternehmen hingegen liegt der Anteil des Fixgehalmes oftmals bei nur 30 Prozent, der variable Anteil bei 70 Prozent.

Bonusregelungen in Vertriebspositionen in Höhe von zehn bis 20 Prozent des Jahresgehalmes werden insofern in Russland kaum als Motivation betrachtet.

Bei langjährigen Mitarbeitern in Führungspositionen kann man auch die Möglichkeit einer Unternehmensbeteiligung oder die Gewährung von Anteilen beziehungsweise Aktien in Erwägung ziehen. Bisher wird dies in Russland aber kaum praktiziert.

In Führungspositionen, insbesondere bei Geschäftsführern, sollte auch ein bestimmtes Maß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit gewährt werden. Wenn ein Geschäftsführer jedes Mal bei der Zentrale anfragen muss, ob er einen neuen Computer für die Niederlassung anschaffen darf, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob das Unternehmen tatsächlich einen Geschäftsführer gesucht hat oder braucht.

Ein einfaches Erfolgsrezept

Das für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung in Russland notwendige Instrumentarium ist im Grunde relativ einfach und steht jedem Unternehmen zur Verfügung. Vereinfacht lautet die Formel dafür: Zusagen einhalten, Stabilität vermitteln und Perspektiven bieten.

Um einen (neuen) Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, ist es oft ausreichend, in Vorstellungsgesprächen, Verhandlungen und Verträgen einmal Zugesichertes und Zugesagtes auch einzuhalten. Dies betrifft sowohl Zusagen hinsichtlich der Vergütung als auch in Bezug auf die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. Leider ist dies auch

Visazentrum in Moskau eröffnet

Am 14. Januar 2013 startete in Moskau der externe Visaservice der Botschaft der Bundesrepublik Deutschland. Anträge auf ein Schengenvisum müssen nun nicht mehr direkt bei der Botschaft oder den Konsulaten abgegeben werden, sondern werden von einem sogenannten Antragsannahmезentrum entgegengenommen. Ein Termin zur Einreichung eines Visumantrages ist mit dem Antragsannahmезentrum selbst zu vereinbaren. Die erforderlichen Kontaktdaten will die Botschaft so bald wie möglich auf ihrer Webseite zur Verfügung stellen. Eine Terminvereinbarung ist ab dem 4. Januar 2013 möglich; die ersten Termine werden für den 14. Januar 2013 vergeben.

Die ersten russischen Zentren zur Annahme von Visaanträgen für Russland haben ihre Arbeit am 20. beziehungsweise am 23. November in Berlin und Hamburg aufgenommen.

KONTAKT

www.germania.diplo.de

Anzeige

Seite 71

bei Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum heute noch nicht überall eine Selbstverständlichkeit, was immer wieder gute Mitarbeiter zu einem Wechsel veranlasst.

Das Nichteinhalten von Zusagen und häufige Wechsel des direkten Vorgesetzten werden – natürlich neben einer möglichen Gehaltssteigerung oder entsprechenden Aufstiegschancen – von Bewerbern am häufigsten als Begründungen für einen beabsichtigten Wechsel des Arbeitgebers vorgebracht.

Abschluss einer zusätzlichen Krankenversicherung

Gerade in Krisenzeiten hinterfragen Mitarbeiter aber vermehrt auch Kriterien wie Stabilität, Image und Reputation eines Unternehmens.

Da den meisten Unternehmen hinsichtlich der Vergütung und der Aufstiegsmöglichkeiten naturgemäß ab einem gewissen Niveau bestimmte Grenzen gesetzt sind, müssen auch andere Instrumente der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen genutzt werden. Über Zusatzleistungen steht den Unternehmen hier eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung. Dies reicht von der Überlassung eines Firmenwagens auch für die private Nutzung bis hin zu Incentive-Reisen oder der in Russland auch nicht selten anzutreffenden Übernahme der Kosten für einen Fitnessclub. Gerade in Russland bietet sich hier aufgrund des relativ schlechten Zustandes des Gesundheitswesens der Abschluss einer zusätzlichen Krankenversicherung (eventuell auch mit Einschluss der Familie) an. Bei Positionen mit einem

hohen Reiseanteil kann darüber hinaus auch eine Unfall- und Lebensversicherung angeboten werden.

Auch Weiterbildungsmaßnahmen in Verbindung mit der vertraglichen Verpflichtung des Mitarbeiters, die Kosten im Falle eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Unternehmen zurückzahlen zu müssen, stellen ebenfalls ein interessantes Instrument zur Mitarbeiterbindung dar. Allerdings sollte klar sein, dass dies lediglich zusätzliche Maßnahmen sein können. Bei erheblichen Differenzen etwa hinsichtlich des Gehalts, des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches oder der Karrieremöglichkeiten wird man einen Mitarbeiter kaum mit einer Urlaubsreise oder einem Firmenwagen zum Verbleib im Unternehmen bewegen können.

Regelmäßige Kommunikation als Stabilitätsfaktor

Für die Mitarbeiterbindung hingegen nicht zu unterschätzen ist gerade in Russland eine direkte, offene und regelmäßige Kommunikation und Betreuung der Mitarbeiter. Nach erfolgter Einstellung und Abschluss der Einarbeitungsphase werden Betreuungsgespräche über die Entwicklung des Mitarbeiters im Unternehmen – sofern sie überhaupt stattfinden – auf ein Minimum reduziert und in der Regel dem lokalen Geschäftsführer überlassen. Nicht selten beklagen Kandidaten, dass nach der Einarbeitungsphase kaum noch ein Informationsaustausch mit Vorgesetzten aus Deutschland stattfindet.

Eine regelmäßige Kommunikation nicht nur mit dem Geschäftsführer,

sondern auch mit den Mitarbeitern auf der zweiten Führungsebene und darunter, vermittelt nicht nur ein besseres Bild der jeweiligen Niederlassung und des Zielmarktes selbst. Die damit verbundene Anerkennung der einzelnen Mitarbeiter trägt gerade in Russland, wo die emotionale Ebene geschäftlicher Beziehungen eine deutlich höhere Rolle spielt als in Deutschland, wesentlich zur Stabilität in einem Unternehmen bei.

KONTAKT:

SCHERL & PARTNER, GmbH
in Moskau – Prag – Kiew – Varna
Tel./Fax: +7 495 6424393
info@scherl-partner.com
www.scherl-partner.com
www.evropa.info

AHK vergibt Mittelstandspreis

Die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer ruft deutsche und russische Unternehmen auf, sich für den Otto-Wolff-von-Amerongen-Mittelstands-Preis und den Innovationspreis zu bewerben. Die Auszeichnung wird für herausragende Leistungen mittelständischer und familiengeführter deutscher und russischer Unternehmen vergeben. Einsendeschluss für die Bewerbung ist der 8. Februar 2013. Die Abstimmung erfolgt anschließend per Internet.

KONTAKT

<http://russland.ahk.de>

Anzeige
Seite 72