



**BME/Bogaschewsky (Hrsg.)**



**EINKAUFEN UND  
INVESTIEREN IN**

# **TSCHECHIEN**

**BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 7**

Auszug aus:

BME/Bogaschewsky, Ronald:

BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 7: Einkaufen und Investieren in Tschechien

ISBN: 978-3-9809964-7-1

© CfSM – Centrum für Supply Management GmbH, 2008

Weitere Informationen und Bestellung unter: [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)

Umschlaggestaltung: Tina Fritzsche, Dresden

Druck: Union Druckerei Dresden GmbH

## **5.5 Personalsuche in Tschechien**

*von Robert A. Scherl*

*SCHERL & PARTNER – Kiev – Moskau – Prag*

Deutsche Produkte und Dienstleistungen genießen in Osteuropa generell noch einen sehr guten Ruf. An deutsche Unternehmen richtet sich daher aber auch eine besondere Erwartungshaltung in Bezug auf Qualität, Service und kaufmännische Korrektheit.

Doch selbst die besten Produkte werden immer noch von Menschen eingekauft und verkauft. Eine scheinbar banale Feststellung – und dennoch unterschätzen viele deutsche und ausländische Unternehmen beim Markteintritt in mittelost- und osteuropäischen Ländern das Personalproblem, insbesondere wenn es sich um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte handelt, ganz zu schweigen von den Mentalitätsunterschieden. Auch wenn Tschechien von Deutschland aus gesehen relativ nah ist, so stehen uns Russen in vielen Dingen wesentlich näher als Tschechen.

Wurden anfangs stets deutsche Führungskräfte in diese Länder entsendet, so ist man vor allem in den mittelosteuropäischen Ländern, insbesondere in Tschechien, längst dazu übergegangen, nicht nur die Positionen im unteren und mittleren Segment mit Einheimischen zu besetzen. Vermehrt werden auch für die Führungspositionen in den tschechischen Tochtergesellschaften und Unternehmen Tschechen rekrutiert.

Die Suche nach dem geeigneten Mann (oder der geeigneten Frau) in einem fremden Land stellt (nicht nur) die deutschen Unternehmen vor eine große Herausforderung. Neben der fachlichen Qualifikation soll der Kandidat natürlich die entsprechenden Führungsqualitäten mitbringen. Selbstverständlich muss der Bewerber über die notwendige Fremdsprachenkompetenz (Deutsch und/oder Englisch) verfügen und in der Lage sein, die viel zu oft unterschätzten interkulturellen Probleme und „Missverständnisse“ zu überwinden. Und zu alledem sollte die betreffende Person – kommunikativ, teamfähig, freundlich und souverän im Auftreten – auch noch bezahlbar sein.

Manchmal fehlen auf deutscher Seite Zeit und Geld für eine eigene lange und intensive Personalsuche. Man unterschätzt die Lage und versucht, im Alleingang mit angezogener Handbremse auf eigene Faust vermeintlich billig die Stellen zu besetzen. Diese Rechnung geht aber in den meisten Fällen nicht auf. Des Weiteren fehlt es oftmals auch gerade an der notwendigen interkulturellen Kompetenz für die Personalsuche in einem kulturell und sprachlich fremden Umfeld. Selbst in großen und namhaften internationalen Unternehmen sind Schlüsselpositionen in Mittelost- und Osteuropa oft Monate, ja mitunter über Jahresfrist hinaus vakant!

Die Zeiten, in denen ein deutsches Unternehmen in Mittelost- und Osteuropa lediglich auf seine Herkunft verweisen brauchte, sind längst vorbei. Heute muss ein deutsches

Unternehmen etwas bieten können, um gute Führungskräfte für sich zu gewinnen. Da solche Leute nicht auf dem Arbeitsmarkt frei verfügbar sind, müssen sie gezielt gesucht werden.

Hier empfiehlt es sich, nach einem geeigneten Partner Ausschau zu halten, der über die benötigten Kompetenzen verfügt. Die Suche, Auswahl und Motivation von geeigneten und bezahlbaren Kandidaten ist eine Aufgabe, die idealer Weise in Tschechien durch einen vor Ort erfahrenen, internationalen Personalberater durchgeführt werden sollte. So können Sie sicher gehen, die entscheidenden Schlüssel- und Führungspositionen vom Sales Manager bis zum Geschäftsführer erfolgreich und zeitnah zu besetzen.

Ein solcher Partner vor Ort, der sowohl mit der deutschen als auch mit der tschechischen Kultur und Mentalität aufs engste vertraut ist, ist eher in der Lage, qualifizierte Bewerber, die verfügbar und bei einem entsprechenden Angebot auch bereit sind zu wechseln, innerhalb einer angemessenen Frist zu finden. Im Prozess der Personalsuche ist das Wissen um interkulturelle Unterschiede und Besonderheiten entscheidend. Oft sind diese Unterschiede und Besonderheiten vermeintlich nur „Kleinigkeiten“, die jedoch für die Tätigkeit eines Unternehmens letztlich große Wirkung haben können.

So gilt es zum Beispiel bei der Standortwahl für ein Unternehmen in Tschechien zu berücksichtigen, dass tschechische Arbeitnehmer ein anderes Verständnis von Mobilität haben als etwa russische. Nicht ohne Grund zählen die Tschechen neben den Franzosen zu den unmobilsten Menschen Europas. Während für einen Russen eine Strecke von über 1000 Kilometern einem Tagesausflug gleicht, stellen für einen Tschechen 50 Kilometer schon eine unüberbrückbare Distanz dar. Ein Umzug nach Moskau ist für einen Russen aus Sibirien gewöhnlich kein Problem, wohingegen ein tschechischer Arbeitnehmer aus der Region nicht immer nach Prag übersiedeln würde, ganz zu schweigen von einer „Großstadt“ wie Prag, Pilsen oder Brünn in die böhmische, mährische oder schlesische Provinz.

In der tschechischen Gesellschaft ist das Statusdenken ganz anders ausgeprägt als z.B. in Russland. Ein russischer Direktor oder Geschäftsführer muss sich auch seiner Position gemäß präsentieren und sich über Statussymbole darstellen, d.h., er braucht beispielsweise ein entsprechend teures Auto und muss dies auch zeigen. In Tschechien hingegen ist ein solches Auftreten nicht anzuraten, hier ist es für das Führungspersonal wichtig, sich von den Angestellten und Arbeitern nicht so sehr zu unterscheiden. Statusdenken, das dem russischen vergleichbar wäre, ist verpönt, dem anderen soll nicht all zuviel vergönnt sein. Mitunter geht das Sprichwort um, die Tschechen seien die „Schotten Osteuropas“.

Zudem muss ein potenzieller Investor berücksichtigen, dass tschechische Arbeitnehmer mitunter nur bis zu einem gewissen Grad über finanzielle und andere Anreize moti-

vierbar sind. Ist ein gewisser Lebensstil erreicht, so wird u.U. ein ruhiges Wochenende einem möglichen höheren finanziellen Einkommen vorgezogen.

Auch im Punkt der Mitarbeiterpartizipation sind die Unterschiede deutlich. Bevorzugen russische Arbeitnehmer einen klaren und autoritären Führungsstil, so ist es für einen Tschechen wichtig, an möglichst vielen Entscheidungen und Prozessen im Unternehmen in irgendeiner Weise beteiligt zu sein. Im osteuropäischen Vergleich ist die Mitarbeiterpartizipation in Tschechien am höchsten. Allerdings muss man hier im Gegenzug anmerken, dass die Managementfähigkeiten tschechischer Arbeitnehmer für gewöhnlich nicht allzu stark ausgeprägt sind.

Gut ausgebildetes Personal, das auch über gute Sprachkenntnisse verfügt, lässt sich insbesondere in den größeren Städten ohne weiteres in Tschechien finden. Das Bildungsniveau in Tschechien ist gut, im technischen Bereich sogar sehr gut und dem deutschen Niveau mehr oder weniger entsprechend. Viele Tschechen beherrschen eine Fremdsprache, wobei in der älteren Generation eher Deutsch und in der jüngeren Generation eher Englisch verbreitet ist.

Wie erwähnt, sind hochqualifizierte Arbeitnehmer auf dem tschechischen Arbeitsmarkt, zurzeit ca. 6 % Arbeitslosenquote, in Prag sogar nur 3 %, in der Regel aber nicht frei verfügbar. Die Überhitzung des tschechischen Arbeitsmarktes ist bereits sehr groß, es herrscht vor allem in den Bereichen Maschinenbau und Automobilindustrie ein Mangel an Ingenieuren und Facharbeitern. Auch in anderen Branchen sieht es gegenwärtig nicht viel besser aus. Billigere Arbeitskräfte hingegen, z.B. für die Industrie und Bauwirtschaft, wie Schweißer und Bauarbeiter, stammen zu einem Großteil aus dem Ausland, insbesondere aus Polen und der Ukraine.

Eine Übersicht über das jährliche Basiseinkommen zeigt die Abbildung 5-6. Dabei entspricht der jährliche Basislohn zwölf Monatslöhnen plus weiteren garantierten Entlohnungen oder Boni, z.B. 13ter Lohn sowie fixe Zuschläge (Wohnung, Fahrgeld usw.). Bei ausländischen Firmen sind die Gehälter der Geschäftsführer und Bereichs- oder Abteilungsleiter höher als der Durchschnitt, insbesondere wenn es sich um Kandidaten mit Fremdsprachenkenntnissen handelt. Im Regelfall kann davon ausgegangen werden, dass Geschäftsführer oder Niederlassungsleiter bei ausländischen Unternehmen ein Durchschnittsgehalt von ca. 5.000 EUR +/- 2.000 EUR netto zuzüglich Umsatzbeteiligung, Boni usw. – abhängig von der Unternehmensgröße, Mitarbeiteranzahl und Umsatzverantwortung – beziehen.

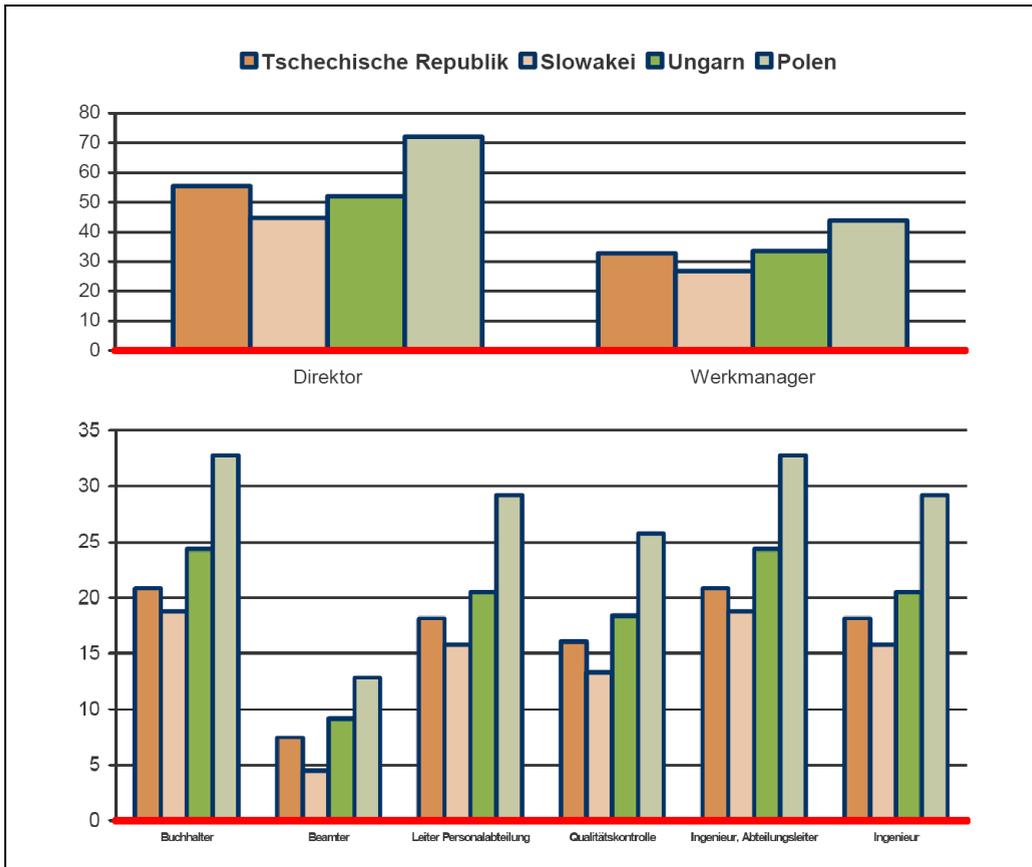


Abbildung -6: Jährliches Basiseinkommen – Median, Tsd. EUR<sup>143</sup>

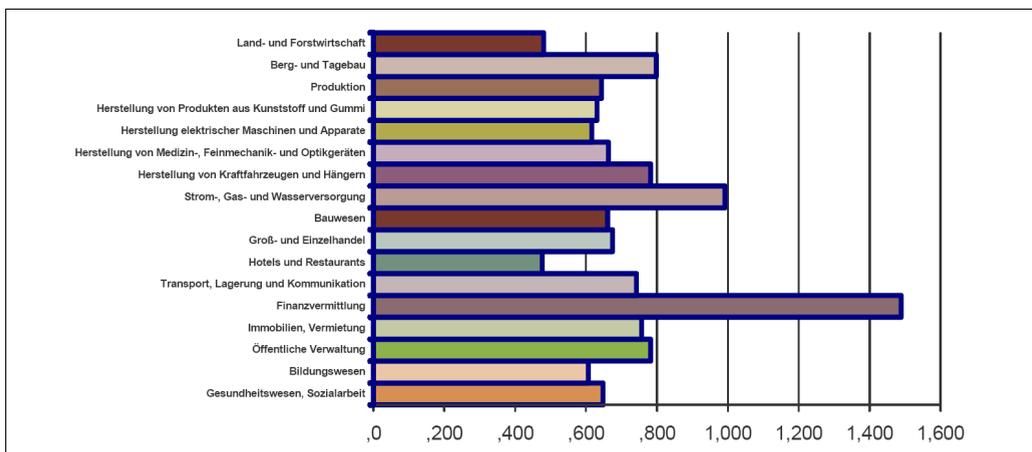


Abbildung 5-7: Durchschnittliche Monatseinkommen in ausgewählten Branchen (EUR/Monat)<sup>144</sup>

<sup>143</sup> Quelle: CzechInvest. Angaben zum 1. Juli 2005.

Abbildung 5-7 verdeutlicht, welche durchschnittlichen Monatseinkommen in ausgewählten Branchen gezahlt werden, Abbildung 5-8 zeigt, mit welchen Lohnhöhen in verschiedenen Regionen Tschechiens zu rechnen ist.

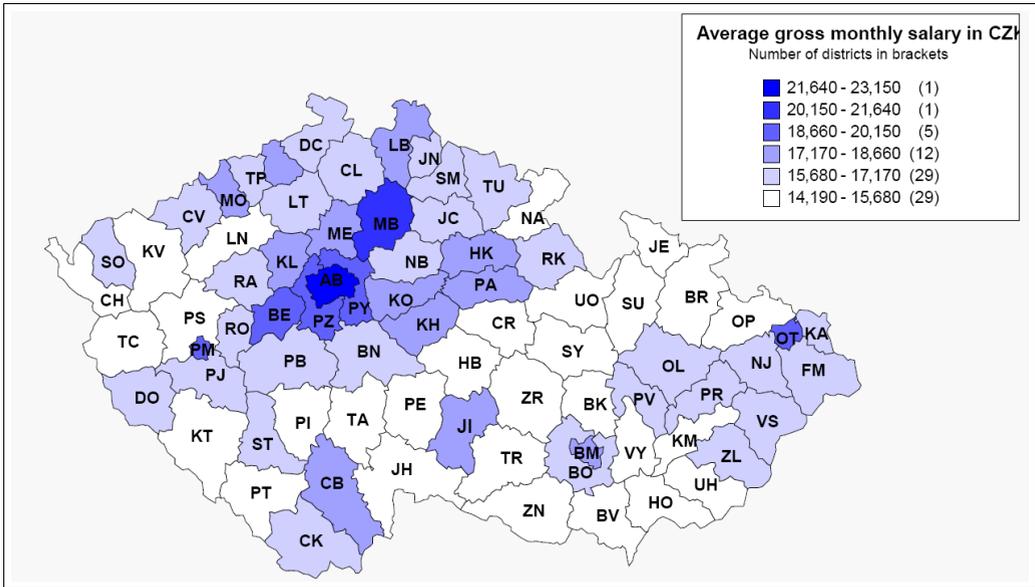


Abbildung 5-8: Lohnhöhe nach Regionen<sup>145</sup>

In der Personalsuche und -beratung sind viele derartige Punkte zu beachten. So stellt etwa die immer noch nicht zu unterschätzende Korruption ein großes Problem dar, ebenso wie die Vetternwirtschaft in tschechischen Unternehmen, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Warum verdienen wohl Einkäufer oft deutlich mehr als ihre Kollegen im Verkauf? Um diese und ähnliche Probleme bei einer Personalsuche im Ausland, nicht nur in Tschechien, zu bewältigen, ist es ratsam, sich die Kooperation mit einem kompetenten und seriösen internationalen Partner vor Ort zu sichern.

<sup>144</sup> Quelle: CzechInvest. Angaben Q1-Q2 2006.

<sup>145</sup> Quelle: CzechInvest.

# Über den Autor

## **Robert A. Scherl**

Jahrgang 1968, Kaufmann, lebt und arbeitet seit 1991 überwiegend in Osteuropa, insbesondere in Prag und Moskau. Nach gewerblichen Ausbildungen (Kaufmann, Fremdsprachenkorrespondent), Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Personal (Fachhochschule Nürnberg einschliesslich zahlreicher Praktika in Osteuropa) und Slawistik (Bochum, Krakau, Simferopol) war Herr Scherl unter anderem auch als Führungskraft für deutsche Unternehmen in Tschechien und anderen Ländern Osteuropas, wie Russland und Georgien, tätig. Im Jahre 1997 gründete Herr Scherl in Prag das Unternehmen SCHERL & PARTNER, Gesellschaft für Innovation und Management. Herr Scherl ist ledig. Muttersprache: Deutsch, Fremdsprachen: Russisch, Slowakisch, Italienisch, Englisch, Tschechisch.

## **SCHERL & PARTNER**

SCHERL & PARTNER widmet sich hauptsächlich den klassischen Gebieten der Personalberatung und hier vor allem der qualifizierten Direktsuche und Vermittlung hochspezialisierter Fachleute für Führungs- und Vertriebspositionen. Darüber hinaus gewinnt auch die Kooperationspartnersuche und Segmentanalyse in den dynamischen Märkten Ost- und Mitteleuropas immer mehr an Bedeutung.

Prägend für unsere Arbeitsweise ist der persönliche Kontakt mit allen Partnern, auf den wir stets größten Wert legen. Verbunden mit soliden Marktkenntnissen, strukturiertem Vorgehen, hoher Flexibilität und Orientierung am Einzelfall ist dies ein Garant seriöser Beratung. Dafür stehen wir ein und freuen uns auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

**Email: [info@scherl-partner.com](mailto:info@scherl-partner.com); WWW: [www.EVROPA.info](http://www.EVROPA.info)**