



CHRISTIAN SEIDL

Erfolgreiche Mitarbeiterbindung von Fach- und Führungskräften in Tschechien

Zusagen und Versprechen sollte man einhalten – dies gilt gerade für Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Alleine mit dieser Vorgehensweise ist bei der Mitarbeiterbindung schon die halbe Miete gewonnen! Leider sieht die Realität oftmals aber ganz anders aus: Die Unternehmensphilosophien und Leitsätze vieler Firmen klingen in den meisten Fällen zwar gut, vieles entpuppt sich aber schnell als „Schall und Rauch“.

Für zahlreiche Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum ist Tschechien, quasi vor der Haustüre gelegen, längst zu einem wichtigen Standort nicht nur für den Export, sondern vor allem für die Produktion geworden. Dabei ist besonders für ausländische Unternehmen die Frage der langfristigen Mitarbeiterbindung vor Ort von eminenter Bedeutung.

Dies gilt gerade für hochspezialisierte Fach- und Führungskräfte, die in Tschechien in der Regel nur begrenzt verfügbar sind und daher gezielt gesucht und abgeworben werden müssen. Vielen Unternehmen ist bewusst, dass die gezielte Suche von Fach- und Führungskräften in diesem Markt nicht einfach und mit personellem und finanziellem Aufwand verbunden ist.

Der Weggang eines wichtigen Mitarbeiters in einer Schlüsselfunktion im Management, im Vertrieb oder in der Produktion ist zumeist mit hohen Folgekosten verbunden und kann sich mitunter fatal auf ein Unternehmen auswirken. Rational handelnde Unternehmen werden deshalb rechtzeitig nach Wegen suchen, wichtige Leistungsträger langfristig zu binden.

Dennoch scheitern auch heute noch viele Unternehmen gerade an so grundsätzlichen Fragen wie der Per-

sonalsuche und Mitarbeiterbindung bei einer Tätigkeit in Tschechien, was meist schlichtweg auf fehlendes Wissen um die Verhältnisse vor Ort und die interkulturellen Unterschiede zurückzuführen ist.

Für den tschechischen 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. So mancher fragt sich, inwieweit es möglich ist, in Tschechien gutes Fach- und Führungspersonal mit einem stabilen Karriereverlauf, den entsprechenden Sprachkenntnissen, der notwendigen Ausbildung, Berufs- und Führungserfahrung sowie Branchen- und Markterfahrung zu finden und dann noch erfolgreich an das eigene Unternehmen zu binden.

Die Mitarbeiterfluktuation liegt bei leichter austauschbarem Personal im unteren und teilweise mittleren Lohnsegment in der Produktion, im Handel und im Dienstleistungssektor in der Tat über dem Durchschnitt. Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte sind aber auf dem tschechischen Arbeitsmarkt weiterhin nur in geringem Maß frei verfügbar – und sie sind sich ihres Wertes bewusst. Ein Arbeitgeber muss heute etwas bieten können, um

gutes Personal für sich gewinnen und langfristig binden zu können.

Bei Fach- und Führungskräften ist die Fluktuation in Tschechien grundsätzlich eher unterdurchschnittlich. Die Wirtschaftskrise hat diese Tendenz noch verstärkt und die Wechselbereitschaft auf ein äußerst niedriges Niveau gedrückt, gemäß dem Motto: „Lieber ein Spatz in der Hand, als eine Taube auf dem Dach.“ Allerdings darf man lange Verweilzeiten bei einem Unternehmen in Tschechien nicht ohne Weiteres mit Loyalität gleichsetzen. Vielmehr handelt es sich hier nicht selten um eine gewisse Bequemlichkeit, sobald ein bestimmtes Niveau an finanzieller Entlohnung in einer annehmbaren Position erreicht wurde.

Dies geht einher mit einer im gesamteuropäischen Vergleich sehr niedrigen Mobilität und Flexibilität der tschechischen Arbeitnehmer. Auch bei einer deutlichen Gehaltssteigerung zeigt sich so mancher Tscheche, im Gegensatz etwa zu vielen Russen oder Polen gegenüber einem Wechsel eher zurückhaltend. Neben den genannten Faktoren liegt dies häufig an der Angst vor dem Risiko des Neuen und einer oft geringen Mobilität und räumlichen Flexibilität.

Schon bei der Standortwahl ist daher zu berücksichtigen, dass tschechische Arbeitnehmer ein besonderes Verständnis von Mobilität haben. Schaut man sich die teilweise sehr unterschiedlichen Arbeitslosenzahlen in einigen aneinandergrenzenden Regionen an, so zeigt sich, dass für viele Tschechen 50 km schon eine nahezu unüberbrückbare Distanz darstellen. Nur verhältnismäßig wenige tschechische Arbeitnehmer wollen vom Land nach Prag übersiedeln, obwohl es dort oft attraktivere Beschäftigungsmöglichkeiten gibt. Wanderungsbewegungen aus einer Großstadt in die Provinz sind noch seltener.

Doch auch in Tschechien lassen sich gute Fach- und Führungskräfte finden, motivieren und erfolgreich langfristig an ein Unternehmen binden. Entscheidend für die erfolgreiche Suche sind eine entsprechende Marktkennntnis und Erfahrungen sowie ein Verständnis der tschechischen Mentalität.

Eine interessante Bonusregelung als Motivation

Grundsätzlich muss sehr guten Fach- und Führungskräften neben einem herausforderungsvollen Verantwortungsbereich auch ganz klar ein attraktives und marktgerechtes Gehalt geboten werden, ergänzt um einen interessanten Bonus. Dieser sollte jedoch auf realistischen Annahmen basieren, damit er bei entsprechender Leistung auch erreichbar ist.

Tschechische Mitarbeiter in Management und Vertrieb sind in der Regel auch erfolgs- und karriereorientiert. Kann ein Unternehmen diese Bedürfnisse nicht (mehr) befriedigen, wird sich der betreffende Mitarbeiter nach neuen Möglichkeiten umsehen. In vielen Fällen empfiehlt sich – nicht nur für Tschechien, sondern auch für weiter östlich gelegene europäischen Märkte, ein Verhältnis von Fixum und variablem Anteil bei 50 zu 50- bzw. 60 zu 40.

Gerade in größeren internationalen Unternehmen aber ist es Usus, interne Bonusregelungen der Muttergesellschaft ungeprüft auf andere Märkte zu übertragen. Hierbei wird übersehen, dass in gehobenen Vertriebs- und Managementpositionen ab einem bestimmten Gehaltsniveau Bonusregelungen in Höhe von 10-20 Prozent des Jahresgehaltes kaum als Herausforderung betrachtet werden.

In Tschechien ist das Verhältnis des Fixgehaltes zum variablen Anteil, wie erwähnt, ein unumgängliches Motivationsinstrument. Natürlich gibt es auch hier erfolgsorientierte Mitarbeiter, die Entlohnungssysteme mit der Möglichkeit, das veranschlagte Fixum verdoppeln zu können, bevorzugen. Solche Kandidaten lassen sich dann kaum mit einem 10 oder 20-prozentigen-Bonus langfristig binden, sofern sie überhaupt gewonnen werden können.

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

In Führungspositionen 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, wird schnell fraglich, ob man tatsächlich einen Geschäftsführer vor Ort braucht.

Ein einfaches Erfolgsrezept

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

Um einen (neuen) Mitarbeiter langfristig zu binden, ist es oftmals ausreichend, einmal Zugesagtes auch einzuhalten. Leider ist dies auch bei Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum heute noch nicht überall eine Selbstverständlichkeit.

Das Nichteinhalten von Zusagen und häufige Wechsel der direkten Vorgesetzten werden – neben ausbleibenden Gehaltssteigerungen oder Aufstiegschancen – von Bewerbern als häufigste Begründung für einen beabsichtigten Wechsel des Arbeitgebers vorgebracht.

Vor allem in Krisenzeiten hinterfragen Mitarbeiter vermehrt Kriterien wie Stabilität und Reputation eines Unternehmens. Für die langfristige Mitarbeiterbindung ist die vom Unternehmen vermittelte Stabilität von grundsätzlicher Bedeutung. Häufige Wechsel der direkten Vorgesetzten (vor Ort wie in der Zentrale) tragen kaum dazu bei, den Eindruck eines starken Spielers auf dem Markt zu vermitteln.

Da der Vergütung und den Aufstiegsmöglichkeiten naturgemäß ab einem gewissen Niveau bestimmte Grenzen gesetzt sind, müssen auch andere Instrumente der Mitarbeiterbindung zum Einsatz kommen. Nicht jedem Mitarbeiter kann man eine Position als Abteilungsleiter oder Geschäftsführer bieten. Ebenso wenig ist jeder Gehaltswunsch einfach erfüllbar.

Über Zusatzleistungen steht 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 auch Jahresabonnements für Fitness- und Wellness-Clubs. Bei Positionen mit einem hohen Reiseanteil kann eine Unfall- und Lebensversicherung angeboten werden.

Auch Weiterbildungsmaßnahmen in Verbindung mit der Verpflichtung des Mitarbeiters, die Kosten im Falle eines vorzeitigen Ausscheidens zurückzahlen zu müssen, stellen ein interessantes Instrument zur Mitarbeiterbindung dar.

Dabei handelt es sich aber lediglich um zusätzliche Maßnahmen. Sollten die Vorstellungen zwischen Arbeitgeber und -nehmer hinsichtlich des Gehalts, des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches oder der Karrieremöglichkeiten sehr deutlich auseinander gehen, wird man einen Mitarbeiter kaum mit einer Urlaubsreise oder einem Firmenwagen zum Verbleib bewegen können.

Regelmäßige Kommunikation als Stabilitätsfaktor

Eine direktere Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse kann ebenfalls zu einer besseren Bindung beitragen. Zudem kann auf diese Weise das Erfahrungspotential der Mitarbeiter besser ausgeschöpft werden. Diese kennen oft z. B. die Kunden und deren Probleme besser als die Geschäftsleitung.

Für die Mitarbeiterbindung nicht zu unterschätzen ist gerade in Tschechien eine direkte, offene und regelmäßige Kommunikation und Betreuung der Mitarbeiter, die sich nicht nur auf die Position des Geschäftsführers beschränkt.

In der Realität bleiben aber nach erfolgter Einstellung und Einarbeitung Betreuungsgespräche über die Entwicklung des Mitarbeiters im Unternehmen oft auf ein Minimum reduziert und dem lokalen Geschäftsführer überlassen – sofern sie überhaupt stattfinden. Nicht selten beklagen Kandidaten, dass nach der Einarbeitungsphase kaum noch ein Informationsaustausch mit Vorgesetzten aus der deutschen Zentrale stattfindet.

Eine regelmäßige Kommunikation auch mit den Mitarbeitern der zweiten Führungsebene und darunter, vermittelt nicht nur ein besseres Bild der Niederlassung und des Zielmarktes selbst. Die damit verbundene Anerkennung des Einzelnen trägt wesentlich zur Stabilität in einem Unternehmen bei. Allerdings ist, wie unsere Erfahrung zeigt, eine solche direkte und offene Betreuung und Führung aus der Zentrale in der Realität bei weitem nicht überall anzutreffen.

*Christian Seidl
Projektkoordinator MOE/GUS*

*SCHERL & PARTNER, GmbH
in Moskau – Prag – Kiev – Varna
Direktsuche & Headhunting von
Fach- und Führungskräften in Russland,
den GUS-Staaten und Osteuropa
Tel./Fax Hauptbureau Osteuropa in
Prag: +420 724 205 616
info@scherl-partner.com
www.scherl-partner.com
www.evropa.info*