



Christian Seidl

Projektkoordinator MOE/GUS, SCHERL & PARTNER

→ Wie man erfolgreich russische Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen bindet und zugleich motiviert

В статье рассматривается вопрос о том, как предприятие с успехом может привязать и одновременно мотивировать российских квалифицированных сотрудников и руководящих кадров. Так как на таких ключевых рынках, как Россия для иностранных компаний огромное значение приобретает вопрос долгосрочного привязывания сотрудников в филиалах на местах.

„Zusagen und Versprechen sollte man einhalten – dies gilt gerade für Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz. Alleine mit dieser Vorgehensweise, welche unserer Ansicht nach eine Selbstverständlichkeit darstellt, ist in Bezug auf die Mitarbeiterbindung schon die halbe Miete gewonnen!“ Leider ist dem bei Weitem nicht immer so: die Unternehmensphilosophien und Unternehmensleitsätze vieler Firmen klingen in den meisten Fällen zwar gut, die Realität sieht oftmals aber ganz anders aus, vieles entpuppt sich als Schall und Rauch.

Für viele Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum ist Russland längst zu einem Schlüsselmarkt für den Export geworden. In solchen Schlüsselmärkten ist besonders für ausländische Unternehmen die Frage der langfristigen Mitarbeiterbindung in den Niederlassungen vor Ort von eminenter Bedeutung.

Dies gilt gerade für hochspezialisierte Fach- und Führungskräfte, die in Russland auch heute in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten in der Regel immer noch nicht frei verfügbar sind, sondern gezielt gesucht und abgeworben werden müssen. Vielen Unternehmen, die in Russland erfolgreich tätig sind, ist in der Regel bewusst, dass die gezielte Suche von Fach- und Führungskräften in diesem Markt nicht immer einfach und mit einem gewissen Aufwand an personellen und finanziellen Mitteln verbunden ist.

Der Weggang eines wichtigen Mitarbeiters in einer Schlüsselposition 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 werden deshalb in einem wichti-

gen Markt wie Russland vermehrt nach Wegen suchen, die Leistungsträger unter den Mitarbeitern langfristig an das Unternehmen zu binden.

Dennoch scheitern auch heute noch viele Unternehmen gerade an so grundsätzlichen Fragen wie der Personalsuche und Mitarbeiterbindung bei einer Tätigkeit in Russland, was in den meisten Fällen schlichtweg auf fehlendes Wissen um die Verhältnisse vor Ort und um die interkulturellen Unterschiede und Besonderheiten in Russland zurückzuführen ist. In den Jahren des starken wirtschaftlichen Wachstums in Russland bis etwa Mitte 2008 sind viele der Fehler, die auf einer mangelnden Marktkenntnis basierten, angesichts hoher jährlicher Umsatzsteigerungen nicht oder nur begrenzt ins Gewicht gefallen. In einigen Branchen konnte gar auf ein zweistelliges Wachstum verwiesen werden. In Deutschland jedoch hat man sich allzu oft von diesen Wachstumszahlen „blenden“ lassen, denn es handelte sich hierbei „nur“ um das allgemeine Marktwachstum. In der Krise traten diese Fehler dann deutlich zu Tage.

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. Und so manches Unternehmen fragt sich, ob es überhaupt möglich ist, in Russland 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 in Bezug auf leichter austauschbares Personal im unteren und teilweise mittleren Lohnsegment in der Produktion, im Handel und im Dienstleistungssektor in der Tat über dem Durchschnitt. Hochqualifiziertes Fach- und Führungspersonal aber ist auf dem russischen Arbeitsmarkt weiterhin nur in geringem Maß verfügbar. Diese Mitarbeiter sind sich ihres Wertes für ein Unter-

nehmen bewusst und es liegt auf der Hand, dass ein Arbeitgeber heute etwas bieten muss, um diese Kräfte für sich zu gewinnen und an sich langfristig zu binden.

Doch in Russland lassen sich wie andernorts auch Fach- und Führungskräfte, die den genannten Kriterien genügen, finden und erfolgreich langfristig an ein Unternehmen binden – die entsprechende Marktkennntnis und ein entsprechendes Verständnis der russischen Mentalität selbstverständlich vorausgesetzt.

Eine Bonusregelung „po-russki“

Grundsätzlich gilt, dass sehr guten Fach- und Führungskräften neben einem interessanten und herausforderungsvollen Aufgaben- und Verantwortungsbereich auch 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. Regelmäßige Gehaltssteigerungen, zumindest aber eine Anpassung an die jährliche Inflationsrate, vorausgesetzt der Mitarbeiter erfüllt die in ihn gesetzten Erwartungen, werden sich kaum nachteilig auf das Betriebsklima auswirken.

Russische Mitarbeiter in Management und Vertrieb sind in der Regel sehr erfolgs- und karriereorientiert. Kann ein Unternehmen diese Bedürfnisse 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- bzw. 60 zu 40-Regelung. In rein russischen Unternehmen hingegen liegt der Anteil des Fixgehalmes oftmals bei nur 30 %, der variable Anteil bei 70 %.

Gerade in größeren internationalen Unternehmen aber ist es Usus, interne Bonusregelungen ungeprüft auf andere Märkte einfach zu übertragen. Hierbei wird übersehen, dass in Vertriebspositionen in Russland Bonusregelungen in Höhe von 10 bis 20 % des Jahresgehalmes kaum als Motivation und Herausforderung betrachtet werden. Starke und erfolgsorientierte Mitarbeiter lassen sich auf diese Weise, wenn sie denn überhaupt für ein solches Unternehmen gewonnen werden können, kaum langfristig binden. In Tschechien hingegen stellt das Verhältnis des Fixgehalmes zum variablen Anteil ein unum-

gängliches Motivationsinstrument dar, denn hat ein tschechischer Mitarbeiter einmal ein gewisses Gehaltsniveau erreicht, wird es schwierig, ihn weiter zu motivieren.

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 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 vor Ort anschaffen darf, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob das Unternehmen tatsächlich einen Geschäftsführer gesucht hat oder braucht.

Ein einfaches Erfolgsrezept: Zusagen einhalten, Stabilität vermitteln und Perspektiven bieten

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 oftmals 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 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.

Gerade in Krisenzeiten hinterfragen Mitarbeiter aber vermehrt auch Kriterien wie Stabilität, Image und Reputation eines Unternehmens. Für die langfristige Mitarbeiterbindung ist die vom Unternehmen vermittelte Stabilität von grundsätzlicher Bedeutung, obgleich diese von vielen unterschätzt wird. Häufige Wechsel der direkten Vorgesetzten (sowohl vor Ort als auch in Deutschland) und die damit oftmals einhergehenden permanenten Änderungen der Strategie eines Unternehmens tragen kaum dazu bei, den Eindruck eines starken Spielers auf dem Markt zu vermitteln.

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. Nicht jedem Mitarbeiter kann man die Perspektive zum Aufstieg in eine Position als Abteilungsleiter oder Geschäftsführer bieten, und ebenso ist auch nicht jeder Gehaltswunsch unter Rücksichtnahme auf bestehende Gehaltsstrukturen einfach erfüllbar.

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 es sich hierbei lediglich um zusätzliche Maßnahmen handeln kann. 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

Eine direktere Einbindung von Mitarbeiterin in Entscheidungsprozesse kann ebenfalls zu einer besseren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen beitragen. Zudem kann auf diese Weise das Erfahrungspotenzial der Mitarbeiter besser ausgeschöpft werden. Oft kennen die Mitarbeiter z. B. die Kunden und deren Probleme besser als die Geschäftsleitung.

Für die Mitarbeiterbindung hingegen nicht zu unterschätzen ist gerade in Russland eine direkte, offene und regelmäßige Kommunikation und Betreuung der Mitarbeiter, die sich nicht nur auf die Position des Geschäftsführers beschränkt. 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. Allerdings ist, wie unsere Erfahrung zeigt, eine solche direkte und offene Betreuung und Führung durch eine echte Führungspersönlichkeit aus Deutschland in der Realität bei Weitem nicht überall anzutreffen.

SCHERL & PARTNER, GmbH in Moskau – Prag – Kiev
Direktsuche von Fach- und Führungskräften
Tel./Fax: +7 495 / 642 43 93
E-Mail: info@scherl-partner.com
Web: www.scherl-partner.com
www.evropa.info