

Das eine sagen, das andere meinen

+++ Gerhard Richter, der seit 1997 in Prag lebt, ist als selbstständiger Interim Manager für Arbeitsthemen im Top-Management für internationale Unternehmen in Tschechien erfolgreich aktiv. Im Auftrag namhafter deutscher Interim Provider sowie in Direktmandaten bei Unternehmen der Größenklassen Start-up, Mittelstand, Konzern hat er umfangreiche Einsätze vor Ort in Tschechien als Geschäftsführer, Werksleiter und in speziellen Sonderprojekten geleistet. +++

Die ersten Schritte ...

„Warum sind Sie schon über 10 Jahre in Tschechien?“ ... „Sprechen Sie Tschechisch?“ ... So oder so ähnlich beginnt in der Regel die neugierige Fragestellung beim ersten Kundengespräch. Diese zunächst floskelartig klingende Fragestellung trifft genau ins Schwarze, ohne dass dieses vom Kunden jedoch gewollt ist. Die Beantwortung solcher Fragen ist ein guter Einstieg ins Kundengespräch, bei dem oft die Geschäftsführung vertreten ist. Dabei wird ihr außer Fachkompetenz auch eine besondere Landeskompetenz offeriert. Kommt es später zu einem Auftrag, wird dem Kunden im Laufe des Projektes klar, wie wichtig seine ersten Begrüßungsworte waren.

Warum sind Sie nun Interim Manager in Tschechien?

Langzeitiges Interim Management in Tschechien hatte ich zunächst nicht geplant. Ausschlaggebend für die Entscheidung war 1997 der Konkurs meines damaligen Arbeitgebers in Deutschland. Trotz guter Referenzen und Erfahrungen in Führungspositionen der Industrie war der Arbeitsmarkt in Deutschland sehr dürrig. Doch dann kam ein verlockendes Angebot, ein Jahr befristet nach Tschechien zu gehen, bei gutem Verdienst. Die erste Anstellung als Manager auf Zeit war geboren. Ein reiner Produktionsbetrieb nahe Ostrava lief nicht rund. In der Funktion des Technischen Leiters und bei mehreren Projektleitungen wurde durch Hands-on-„Pionierarbeit“ der Betrieb wieder auf Kurs gebracht. Danach kamen automatisch Angebote deutscher Firmen in Tschechien, sodass die „Wahlheimat Prag/ Tschechien“ geboren war.

Interim Management in Tschechien und Osteuropa

In Deutschland hat sich seit einigen Jahren ca. ein Dutzend renommierter Interim Provider etabliert, hinzu kommen die selbstständigen Interim Manager. In Tschechien gibt es derzeit keine klassischen Interim Provider, die Interim Manager vermitteln. Es macht momentan auch kaum Sinn. Die Mutterunternehmen und Entscheidungsträger der Auftraggeber befinden sich größtenteils in Deutschland (Ausland), so

dass auch dort deutsche Interim Manager für den Einsatz in Tschechien rekrutiert werden. Vergleichbare „tschechische“ Interim Manager, die ein Aufgabenpaket nach deutschen Vorstellungen umsetzen sollen, gibt es kaum.

Sind deutsche Interim Manager meist über 50 Jahre alt und bringen über 20 Jahre Branchen- und Führungserfahrung mit ein, so ist das heutige tschechische Management im Mittel mit 35 Jahren recht jung und verfügt dementsprechend über wenig Berufserfahrung. Zudem bevorzugen Tschechen i.d.R. ein festes Arbeitsverhältnis. Warum sollten sie sich in ein selbstständiges Projektgeschäft begeben, wenn sie sich ihren Arbeitgeber aussuchen können und der Wechsel ihnen sogar bis zu 30 Prozent und mehr an Gehaltserhöhung bringt?

Man muss wissen, dass der Arbeitsmarkt in Tschechien seit geraumer Zeit sehr angespannt ist. Werden die Personalengpässe in der Produktion und in den Fachabteilungen durch Leihpersonal aus tschechischen Personalagenturen aufgefüllt, so wird es bei den Vakanzen im mittleren und oberen Management zunehmend schwieriger. Hiervon profitieren allerdings Personalagenturen, die der Nachfrage kaum nachkommen können.

Perspektiven „Interim Management in Tschechien“ ...

Der Bedarf an interimistischen Einsätzen in Tschechien sowie in Osteuropa hat seit einigen Jahren stark zugenommen. Auch in den nächsten Jahren ist mit einer anhaltend hohen Nachfrage nach Interim Managern mit Einsatz in Tschechien zu rechnen.

Ändern wird sich sicherlich der Themeninhalt der Aufgabenpakete. Wurden in der Vergangenheit die Tochterunternehmen in Tschechien aufgebaut und oft mit voller Auslastung gefahren, so entstanden Engpässe bei der klassischen Vakanz-Überbrückung im Management und im speziellen Projektmanagement, um die Lieferfähigkeit und die Qualität sicherzustellen. Zukünftig werden Themen hinzukommen wie Restrukturierung, Krisenmanagement, Turn-



Gerhard Richter,
Interim Manager Tschechien,
Prag/Tschechien,
Tel.: +420 607 984 162,
E-Mail: richter@
im-tschechien.eu,
www.im-tschechien.eu

around und auch verstärkt präventive Maßnahmen im Senior Management zur Unterstützung der Führungsmannschaft.

Die Auslastung der tschechischen Werke wird sich eingependelt haben, sodass sich der Fokus auf Maßnahmen der Produktivitätsverbesserung und Organisationsoptimierung richten wird, um im Wettbewerb mit anderen Produktionsstandorten in Osteuropa bestehen zu können.

Womit der Interim Manager konfrontiert wird

Aus einer zunächst reinen Vakanz-Überbrückung können vor Ort schnell bereichsübergreifende Aktivitäten resultieren. Die Fluktuationsrate ist relativ hoch und neues Personal muss rekrutiert und eingearbeitet werden. Hierdurch entstehen weitere Spannungen und Bedarfe, die oft dem Interim Manager situationsbedingt mit übertragen werden, da er permanent vor Ort ist und somit begehrte Ansprechperson des deutschen Managements in Deutschland.

Besitzt der Interim Manager keine standfesten Erfahrungen in der tschechischen Arbeitswelt, so wird er zusätzlich mit den Besonderheiten Tschechiens konfrontiert. In Tschechien gibt es z.B. generell keine Arbeitszeugnisse. Die Angaben in den Lebensläufen sind aus deutscher Sicht oft überzogen, da Tschechen i.d.R. ihre Kenntnisse anders definieren und auch darstellen. In den Firmen hat der Personalleiter eine dominierende Rolle. Er verfügt über stärkere Kontakte zu anderen Firmen in der Region und kann über diesen Weg einiges bewegen. Es ist nicht unüblich, dass Tschechen zuerst kündigen und erst dann eine neue Arbeitsstelle suchen.

Interkulturelle Unterschiede bei der Kommunikation

Die Kommunikation zwischen den Deutschen und Tschechen läuft oft aneinander vorbei. Das deutsche Personal vor Ort sucht sich Deutsch oder Englisch sprechende Ansprechpartner und versucht nun, diesem Personal die Fachthematik und die Terminalsituation zu vermitteln. Deutsche verteilen Aufgaben so, wie sie es von Deutschland her gewohnt sind, und erwarten eine pünktliche Erledigung. Tschechen haben meist Respekt vor dem deutschen Management, scheuen aber die offene Konfrontation und stimmen dann den Deutschen zu, auch wenn sie nicht der gleichen Meinung sind. Hinzu kommt, dass Tschechen nicht unbedingt sagen, was sie denken, und sie meinen oft etwas anderes, als sie *sagen. Hierdurch entstehen nicht nur Missverständnisse und personelle



Foto: © Ursula Münch - www.pixello.de

Spannungen, sondern dies kann auf Dauer zu einer Beeinträchtigung der Produktivität am Standort führen.

So weiß Gerhard Richter von seinen Einsätzen als Interim Manager nur allzu gut, dass jene interkulturellen Charakteristiken mehrmals Auslöser einer prekären Situation vor Ort waren.

Der geeignete Interim Manager

Die Anzahl der deutschen Interim Manager, die in Tschechien erfolgreich eingesetzt werden können, ist sehr gering. Es gibt zwar Heerscharen deutscher Manager, die in Tschechien mittels Entsendevertrag für ihre Stammfirma eingesetzt waren, aber außer ihrem Hotel und der eigenen Firma sehr wenig von den tschechischen Besonderheiten mitbekommen haben. Auf „einige Jahre Tschechien“ in seinem Profil zu verweisen, reicht für einen erfolgversprechenden Einsatz in Tschechien nicht aus.

Es ist also empfehlenswert, sich das Profil des Interim Managers sehr detailliert anzusehen. Ohne mehrjährige Erfahrung in adäquaten Positionen und Branchen in Tschechien steht der deutsche Interim Manager auf verlorenem Posten. Tschechische Sprachkenntnisse sowie ein bestehendes Netzwerk von Kontakten in Tschechien sind weitere notwendige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Projekteinsatz in Tschechien.

.....
Gerhard Richter