



Robert A. Scherl

Geschäftsführer, SCHERL & PARTNER GmbH

→ Klasse statt Masse – Executive Search & Personalsuche in Russland

В ходе текущего кризиса борьба за квалифицированных специалистов и руководящих работников отчетливо обострилась также и на русском рынке рабочей силы. Данная статья обсуждает стратегии обдуманного поиска персонала, учитывающие как структурные, так и культурные особенности русского рынка рабочей силы.

Die derzeitige Lage auf dem Arbeitsmarkt in Russland mit Ausblick auf das Jahr 2010

Zunehmender Fachkräftemangel in Russland – eine bekannte Schlagzeile der vergangenen Jahre. Doch wie wirkte sich die globale Finanzkrise auf den Arbeitsmarkt und auf die Personalsuche bei hochqualifizierten Spezialisten und Führungskräften in Management und Vertrieb in Russland aus? Irrtümlicherweise denken viele, dass die globale Finanzkrise für eine deutliche Entspannung am russischen Arbeitsmarkt gesorgt hat. Viele Unternehmen aus dem deutschsprachigen Ausland unterschätzen gerade in der jetzigen Situation das Personalproblem, besonders wenn es sich um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für die höheren Managementpositionen und den Vertrieb handelt. Man bekommt den Eindruck, als glaubte so mancher Unternehmer, Fach- und Führungskräfte stünden in Russland zu Hauf auf der Straße und würden händeringend auf Stellenangebote warten. Entlassungen beziehen sich aber in erster Linie auf leichter austauschbares Personal, was damit breit auf dem Markt verfügbar wird. Hingegen setzen momentan viele Unternehmen alles daran, ihre Spitzenkräfte an das Unternehmen fester zu binden und die Finanzkrise mit den Top-Kräften zu überwindern.

„Time is money“ – Mittelständler können schneller auf Veränderungen reagieren

Das Reaktionsmuster ist in erster Linie von der Unternehmensgröße, von der Qualität und Arbeit der Unternehmensleitung bzw. des Managements, von der Branche und vor allem der finanziellen Stabilität des Mutterunternehmens abhängig. Weltweit tätige Konzerne nehmen derzeit mehr Entlassungen vor, als gewachsene Mittelständler, die auch sonst auf Veränderungen meist schneller und flexibler reagieren können. Starke Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen haben

aber auch für ausländische Firmen die branchenspezifischen Bedingungen. Zu den Branchen, welche derzeit, auch aufgrund der Finanzierungsproblematik, mit größeren Problemen auf dem russischen Markt zu kämpfen haben, zählt neben dem Maschinen- und Anlagenbau, der Bauindustrie und dem Finanzsektor vor allem die Automobilindustrie. Krise hin oder her – die Wirtschaft steht nicht still und insbesondere in der Vertriebs- und Geschäftsführung werden immer Top-Kräfte gesucht, heute noch mehr denn je.

Wachstum und Wandel durch Beständigkeit und Weitsicht – Jetzt offenbaren sich bei so manchen Firmen die Sünden der Vergangenheit im Bereich der Personalbesetzung

Während viele Unternehmen im Zuge ihrer Expansion der vergangenen Jahre ihr Personal nach dem Motto „Wachstum über alles“ und auf der Grundlage von statistischem Zahlenmaterial vom Schreibtisch aus mehr oder weniger stark ausgeweitet haben oder dem Personalmanagement nicht den nötigen Stellenwert beigemessen haben, geht es nun in Zeiten der Krise bei der Personalrekrutierung oft um den Austausch von Mitarbeitern durch bessere Kräfte. Nicht selten wurden in Boomzeiten Fehler im Personalmanagement, also in der Personalsuche, der Personalbesetzung, der Mitarbeiterbindung und der Führung der Mitarbeiter von Deutschland aus gemacht. Nun ist man oftmals gezwungen, diese Positionen und Stellen, im Rahmen der Möglichkeiten, wieder neu zu besetzen und man lernt vielleicht aus den Fehlern der Vergangenheit. Man hat vor allem unter dem Eindruck des starken Wachstums vielleicht nicht immer die für eine Personalsuche in Russland notwendige Zeit und Sorgfalt aufgewendet. Auch hat man sich in vielen Fällen zu sehr auf das russische Management vor Ort oder auch auf die vermeintlich „kostenlose“ Suche und Besetzung aufgrund von Empfehlungen über Freunde und Bekannte verlassen. Wurde der russische Geschäftsführer mit der alleinigen Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen im Unternehmen betraut, so führte dies nicht selten zu Fehlbesetzungen. In der Regel fürchtet der russische Geschäftsführer vor Ort um seine Position und möchte sich keinen internen „Konkurrenten“ schaffen. Deshalb ist er, vorausgesetzt er „darf“ alleine suchen und besetzen, nämlich nicht selten versucht, eher „schwächere“

Mitarbeiter einzustellen oder auch eigene Seilschaften aus seinem Bekanntenkreis aufzubauen. Auf diese Weise konnte sich bereits so mancher russische oder osteuropäische Geschäftsführer zum vermeintlich unersetzbaren Platzhirschen mausern. Es ist also keineswegs sichergestellt, dass der russische Geschäftsführer immer die besten Mitarbeiter rekrutiert.

Zudem wirkte es sich in vielen Fällen auch letztlich nachteilig aus, dass man oftmals lediglich aufgrund vorhandener Sprachkenntnisse Russlanddeutsche, Kontingentflüchtlinge (Juden aus der ehemaligen Sowjetunion) oder Russen mit Aufenthaltsgenehmigung in Deutschland für Positionen in Russland verpflichtet hat. Nicht berücksichtigt wurde dabei, dass diese Leute seit 10 Jahren und mehr nicht mehr in Russland beheimatet sind. Russland hat sich aber in diesen Jahren sehr stark verändert. Ähnlich verhält es sich mit Bürgern der ehemaligen DDR, die oft eher bescheiden Russisch sprechen (dies betrifft vor allem die jüngere Generation) und meist nur das Russland der Sowjetzeit kennen. Ein ebenso gravierender Fehler ist die Betreuung des russischen Marktes über Niederlassungen von Prag oder Warschau aus. Aufgrund der starken kulturellen Unterschiede sowie der historischen Erfahrung und auch Berücksichtigung der aktuell politischen Situation ist eine direkte Leitung aus Deutschland klar vorzuziehen. Auch umgekehrt wäre ein russischer Geschäftsführer für die Leitung des polnischen Marktes fehl am Platze.

Personalsuche ist nun einmal ein zeit- und kostenintensiver Prozess und auch hier bewahrheitet sich das russische Sprichwort: Der Geizige zahlt zweimal, der Dumme immer!

„Ein Wolf im Schafspelz?“ – In der Krise zeigt sich oft der wahre Wert eines Mitarbeiters, aber auch des Arbeitgebers

Wer zu Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs im Vertrieb nur mit dem durchschnittlichen Branchenwachstum „mitgewachsen“ ist, zählt in der Regel nicht immer zu den Top-Verkäufern. In Krisenzeiten zeigt sich, wer auch unter schwierigen Rahmenbedingungen noch in der Lage ist, Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden sowie neue Kunden zu finden und von den eigenen Produkten zu überzeugen. Hier trennt sich deutlich die Spreu vom Weizen. Aber auch bei den Arbeit-

gebern zeigt sich, wer vorausschauend geplant und gewirtschaftet hat und auch für Krisenzeiten gerüstet ist. Unternehmen, die auf einer soliden finanziellen Grundlage stehen, sind nun in wirtschaftlich schwierigen Zeiten deutlich attraktiver als Firmen, die gezwungen sind, umgehend Personal abzubauen und geplante Investitionen einzufrieren. Gerade starke Führungspersönlichkeiten bevorzugen in der Regel starke Unternehmen, die auch unter erschwerten Bedingungen in der Lage sind, Perspektiven zu bieten.

„Gut Ding braucht Weile“ – Suche nach Ersatzkandidaten

In der Krise werden vermehrt Ersatzbesetzungen vorgenommen. Mitläufer, die in der Hochkonjunktur nur „mitgewachsen“ sind, werden gerade in Führungs- und Vertriebspositionen schneller ausgetauscht. In erster Linie betrifft dies das Management (Geschäftsführung, Abteilungsleitung) sowie den Vertrieb. Diese auf dem Markt auszumachen ist in der momentanen Situation zunehmend zu einem Problem geworden, denn es herrscht auch eine große Verunsicherung bei den abzuwerbenden Kandidaten. Die Wechselbereitschaft ist bei Führungspersonen in Management und Vertrieb durch die Finanzkrise so gering wie noch nie zuvor innerhalb der vergangenen 5 Jahre. Die Stimmung folgt dabei dem Motto: Lieber einen Spatz in der Hand als eine Taube auf dem Dach. Erhöhte Unsicherheit über den neuen Arbeitgeber, Angst vor dem Wohnortwechsel, ein neues Kollektiv und einen neuen Vorgesetzten, eventuell die Übernahme von unbekanntem „Altlasten“ im neuen Unternehmen und oft mehrmonatige Probezeiten schrecken die Kandidaten von einem Wechsel derzeit stärker ab denn je. Das ist natürlich sowohl für den Headhunter, als auch für das suchende Unternehmen eine große Herausforderung, da sich in Lohn und Brot stehende Führungskräfte in Zeiten der Finanzkrise auch bei absoluten Top-Angeboten stärker zurückhalten. Lag die durchschnittliche Abwerbequote, Top-Angebote sind selbstverständlich die Voraussetzung, vor einem Jahr noch bei ca. 40 Prozent, so ist sie durch die Finanzkrise auf weniger als 20 Prozent anzusetzen. Verstärkt wird das Personalproblem dabei noch durch deutlich gestiegene Anforderungen bei international aufgestellten Unternehmen in Russland und Osteuropa.

„Go East?“ – Die Zeit der Expatriates neigt sich dem Ende zu
 Auch in ausländischen Unternehmen, die in Russland und Osteuropa tätig sind, hat bei der Besetzung von Stellen im gehobenen Management und Vertrieb inzwischen so etwas wie „Normalität“ Einzug gehalten. Die Zeit der Dominanz der Expats ist vorbei. Wurden anfangs häufig Fach- und Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Ausland, mit oder ohne Migrationshintergrund, entsandt, so werden in Russland längst nicht nur die Positionen im unteren und mittleren Segment mit einheimischen Mitarbeitern besetzt. Vermehrt werden auch für die Führungspositionen in den russischen Tochtergesellschaften und Niederlassungen Russen rekrutiert. Die Zeit der Expatriates neigt sich bis auf einige Ausnahmen, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Controlling, Logistik, Anlagenbau und Produktion, vor allem in der Kombination mit guten Fremdsprachenkenntnissen, ihrem Ende zu. Initiativbewerbungen von Russlanddeutschen, Kontingentflüchtlingen, ehemaligen DDR-Bürgern und Deutschen mit polnischem oder tschechoslowakischem Migrationshintergrund für eine Vermittlung auf dem russischen Markt finden bei weitsichtigen und erfahrenen Arbeitgebern aus dem deutschsprachigen Ausland immer weniger Beachtung. Länderkenntnis und Fremdsprachenkompetenz sind gerade bei Führungspositionen kein Einstellungskriterium mehr, sondern eine Selbstverständlichkeit. Nicht nur für Osteuropäer, wie z. B. Polen oder Tschechen, die früher noch mit (vermeintlichen) Russisch-Kenntnissen bzw. (vermeintlicher) Russland-Kompetenz punkten konnten, wird die Luft in Russland „dünner“. Dies gilt auch für Bürger ukrainischer Nationalität (mit oder ohne deutschen Pass). Bei Ukrainern kommt noch hinzu, dass diese in letzter Zeit schwieriger eine Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung für die Russische Föderation erhalten als dies in der Vergangenheit der Fall war. Macht es kaum oder wenig Sinn, einen Russen in Polen für ein deutsches Unternehmen als Führungskraft zu beschäftigen, so gilt umgekehrt dasselbe.

Des Weiteren kommt bei sehr vielen Fach- und Führungskräften aus dem deutschsprachigen Ausland und Westeuropa, die in Russland anheuern wollen, nachteilig noch hinzu, dass die meisten an den Wochenenden nach Hause zu Ihrer Familie fliegen wollen, keinen lokalen Arbeitsvertrag akzeptieren und demzufolge das deutsche oder westeuropäische Sozialversicherungssystem nicht aufgeben und am liebsten noch die Wohnung vom Arbeitgeber gestellt und bezahlt bekommen möchten. Sicherlich nicht gerade die beste Ausgangsvoraussetzung für den Arbeitgeber und eine langfristige Zusammenarbeit in Russland.

„Rollt der Rubel noch?“ – Wie haben sich die Realeinkommen in Russland entwickelt?

In Moskau und zum Teil auch in St. Petersburg hatten die Löhne und Gehälter vor der Krise in bestimmten Bereichen

westliches Niveau bereits erreicht, zuweilen auch überschritten. Wirklich gute Geschäftsführer, Vertriebsmanager mit Führungserfahrung und Spezialisten (Produktion, Finanzen, Controlling, Logistik und IT) „kosten“ jetzt nicht weniger als noch vor einem Jahr zu Boomzeiten. Von Gehaltsreduzierungen und geringeren Einstiegsgehältern ist vor allem leicht austauschbares Personal wie Arbeiter, Verwaltungspersonal in der Administration, Sekretärinnen usw. betroffen. Weniger qualifizierte Kräfte sind nun breit auf dem Markt verfügbar geworden, keineswegs jedoch Spezialisten, Führungskräfte und hervorragende Vertriebsleute.

„Der Krise die Zähne zeigen“ – Ausblick auf das Jahr 2010 – Marktberreinigung und Konsolidierung

Abschließend kann man feststellen, dass im Großen und Ganzen, insbesondere aber im unteren und mittleren Management, eine Normalisierung in Bezug auf die Gehaltsstruktur eingetreten ist. Nicht jedes Unternehmen leidet unter der derzeitigen Krise dramatisch. Nach dem Börsenmotto „Kaufen, wenn das Blut in den Straßen fließt“ bereitet sich die eine oder andere Firma schon jetzt auf die Zeit nach der Krise vor und insbesondere gewachsene mittelständische Unternehmen mit einer hohen Eigenkapitalquote nutzen die Chance der Stunde auch im Bereich der Personalbeschaffung. Russland hat im Vergleich zu den anderen Ländern in Mittel- und Osteuropa aufgrund der Größe des Marktes sowie insbesondere aufgrund der Rohstoffe nach wie vor eine Sonderstellung, die Russland als Zielmarkt auch weiterhin in den Fokus rückt. In der Krisenzeit und im Anschluss daran findet – auch auf dem russischen Arbeitsmarkt – eine Konsolidierung statt. Nach der Krise wird es auch hier klarere Verhältnisse geben.

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