

# Abenteuer Personalsuche in Russland

## Robert A. Scherl

Geschäftsführer, Scherl & Partner



Многие иностранные предприятия сталкиваются при выходе на российский рынок с проблемами в области персонала. В этой статье излагаются наиболее важные советы по поиску персонала в России.

>> Mit gegenwärtig rund 4.600 in Russland tätigen Unternehmen ist Deutschland der stärkste ausländische Investor in der Russischen Föderation. Voraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt und ein dauerhaftes Bestehen im russischen Markt ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Besonderheiten vor Ort. Die Erschließung des russischen Marktes für ausländische Unternehmen gilt weiterhin als schwierig, insbesondere im Bereich der Personalfrage. Damit die Personalsuche nicht zum Abenteuer wird, sollten sich Unternehmer gut vorbereiten sowie genügend Zeit, Arbeitsaufwand und finanzielle Mittel investieren. Wer von Deutschland aus mit „angezogener Handbremse“, womöglich über kostenlose Anzeigen bei der Arbeitsagentur oder durch den russischen Geschäftsführer vor Ort nach Führungskräften sucht, wird kaum das richtige Personal finden.

Dauerhafter Erfolg wird aber nur mit geeigneten und gut motivierten Mitarbeitern möglich sein. Infolge des starken wirtschaftlichen Aufschwunges ist der russische Arbeitsmarkt – insbesondere für qualifizierte Arbeitskräfte in Moskau und St. Petersburg – allerdings längst mehr als überhitzt. Neben der stetig wachsenden Zahl ausländischer Unternehmen trägt dazu auch die Entwicklung der russischen Unternehmen in jüngster Zeit sehr stark bei, die inzwischen attraktive Gehälter zahlen und gute Karriereperspektiven bieten.

Obwohl sich deutsche Unternehmen und deutsche Produkte auch weiterhin großer Beliebtheit in Russland erfreuen, muss einem potenziellen russischen Mitarbeiter doch etwas mehr geboten werden, als lediglich die Aussicht in einem renommierten deutschen Unternehmen tätig sein zu können. Qualifizierte Bewerber sind auf dem Arbeitsmarkt nicht frei verfügbar, sie müssen gezielt gesucht werden. Die Suche, Auswahl und Motivation von geeigneten und bezahlbaren Kandidaten ist eine Aufgabe, die idealerweise in Russland selbst durch

einen vor Ort erfahrenen internationalen Personalberater durchgeführt werden sollte. Im Suchprozeß ist das Wissen um interkulturelle Unterschiede und Besonderheiten entscheidend.

Immer noch wichtigstes Kriterium, um einen Arbeitnehmer für ein Unternehmen gewinnen zu können, bleibt die Entlohnung. Analog zum Wirtschaftswachstum steigen die Reallöhne in Russland derzeit durchschnittlich um 14 Prozent. In Moskau und zum Teil auch in St. Petersburg haben die Löhne in bestimmten Bereichen westliches Niveau bereits erreicht, zuweilen auch schon überschritten. Allein die Tatsache, dass man in Moskau mittlerweile für eine anständige 1-Zimmer-Wohnung in U-Bahnnähe am Stadtrand ca. 1.000,- USD bezahlen muss (im Zentrum sind dies mind. ca. 1.500,- USD), ein einigermaßen ordentlicher Kindergartenplatz mindestens 700,- USD kostet, sind Fakten, die verdeutlichen, dass man für 1.000,- USD nur sehr schwer eine gut motivierte Sekretärin mit Fremdsprachenkenntnissen finden und langfristig an das Unternehmen binden kann – geschweige denn erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter. Ein guter Verkäufer mit Fremdsprachenkenntnissen kann heute in Moskau ohne weiteres ein Monatsgehalt in Höhe von 2.000 bis 3.000 Euro (netto) erwarten. Hinzu kommt ein erfolgsabhängiger Bonus, nicht selten in etwa gleicher Höhe.

In den Regionen ist das Gehaltsniveau zwar noch deutlich niedriger als in der Hauptstadt, doch auch hier sind in Industriezentren wie Novosibirsk oder in der neuen „Boom-Town“ Sotschi infolge der Vergabe der Olympischen Winterspiele 2014 deutliche Anstiege zu verzeichnen. Dies gilt gerade für qualifizierte und erfahrene Spezialisten.

In der Regel bevorzugen russische Arbeitnehmer in Führungs- und Vertriebspositionen, ob nun in Moskau oder der Provinz, ein geringeres monatliches Fixgehalt zugunsten einer wesentlich interessanteren Bonusregelung. Gute Vertriebsleute in Russland können ohne weiteres ein höheres Einkommen erzielen als ihre deutschen Pendanten. Generell empfehlenswert ist für den russischen Markt in Bezug auf das Verhältnis

Grundgehalt – Bonus eine 60:40 Prozent-Regelung. Die Finanzierung einer Krankenversicherung sowie die Überlassung von Handy, Laptop und Firmenwagen (auch zur privaten Nutzung) verstehen sich für solche Positionen von selbst.

Neben den Verdienstmöglichkeiten stehen vor allem für jüngere russische Arbeitnehmer die Aufstiegs- und Karriere-chancen immer mehr im Mittelpunkt. Dies trifft gerade auf die sehr begehrten Führungs- und Vertriebspositionen zu. Lassen sich die Erwartungen in Bezug auf die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten nicht innerhalb eines Zeitraumes von durchschnittlich ein bis drei Jahren realisieren, wird der Arbeitgeber gewechselt. Die gesetzliche Kündigungsfrist von 14 Tagen begünstigt in dieser Hinsicht den Charakter des Arbeitsmarktes als Arbeitnehmer-Markt. Soll ein erfolgreicher Mitarbeiter auch ein loyaler Mitarbeiter sein, so müssen sich ihm auch – realisierbare – Perspektiven bieten. Gerade unter dem Aspekt der Karrieremöglichkeiten stellt die russische Konkurrenz mitunter die attraktivere Alternative dar. Dort können junge und gute Mitarbeiter heute deutlich schneller „Karriere machen“ als in deutschen Unternehmen.

Im Gegensatz zu den meisten Osteuropäern sind Russen sehr flexibel. Tausend Kilometer Fahrtentfernung bedeuten für einen Russen soviel wie 100 Kilometer für einen Tschechen. Immer noch stellt Moskau das Zentrum schlechthin dar – wer „Karriere machen“ will, nimmt einen Umzug in die Hauptstadt gerne in Kauf. Allerdings erweist sich in jüngster Zeit die Möglichkeit, qualifizierte Arbeitnehmer aus der Provinz vermeintlich kostengünstiger für eine Tätigkeit in Moskau gewinnen zu können, als trügerisch. War Moskau bis vor kurzem noch das Ziel vieler aus den Regionen, so beginnt sich in Ansätzen bereits eine gegensätzliche Tendenz heraus-zukristallisieren. Zweifelsohne ist Moskau auch auf lange Sicht immer noch der wirtschaftliche Mittelpunkt des Landes. Aufgrund der hohen Lebenshaltungskosten und der extremen Entwicklung der Immobilienpreise ist ein Umzug nach Moskau für viele aber nur in Verbindung mit einem deutlichen Gehaltsanstieg möglich.

In der russischen Gesellschaft ist das Statusdenken etwa ganz anders ausgeprägt als z. B. in Deutschland. Ein russischer Direktor oder Geschäftsführer muss sich seiner Position gemäß präsentieren und sich auch über Statussymbole darstellen, d. h. er braucht ein entsprechend teures Auto und muss dies auch zeigen. Diese Ausprägung des Statusdenken korrespondiert auch mit der russischen Denkweise in Bezug auf Mitarbeiterpartizipation und Führungsstil. Russische Arbeitnehmer bevorzugen in der Regel einen klaren und autoritären Führungsstil. Oftmals herrscht vor allem bei älteren Arbeitnehmern die Tendenz vor, Verantwortung nicht zu übernehmen und Entscheidungen nicht zu treffen, sondern statt dessen an die Geschäftsführung weiterzureichen. Umgekehrt ist aber russisches Führungspersonal für gewöhnlich kaum bereit, die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess partizipieren zu lassen. Allerdings muss hier darauf hinge-

wiesen werden, dass sich hier ein Wandel in der jüngeren Generation vollzieht, die im Hinblick auf die eigene Karriere gerne bereit ist, Mitarbeiter- und Führungsverantwortung zu übernehmen.

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die auch über gute Sprachkenntnisse verfügen, lassen sich insbesondere in Moskau, aber auch in St. Petersburg – und mit dementsprechenden Abstrichen auch in manch anderer Großstadt in den Regionen - durchaus, wenn auch mit immer größeren Schwierigkeiten, finden. Generell ist das Bildungsniveau in Russland, insbesondere im technischen Bereich, gut, obwohl nach wie vor ein Mangel an Technikern und Ingenieuren (vor allem mit Sprachkenntnissen) herrscht. Berücksichtigt man den Umstand, daß einerseits das russische Bildungssystem gemessen am derzeitigen Bedarf nicht genügend junge Ingenieure hervorbringt und andererseits gerade im industriellen Sektor das Wirtschaftswachstum weiter anhalten wird, so erscheinen Prognosen, dass dieser „Ingenieur-Mangel“ noch einige Jahre andauern wird, gerechtfertigt. Zu den Branchen mit dem derzeit größten Wachstum zählen neben der Bauwirtschaft der Maschinen- und Anlagenbau, die Automobilindustrie, der Energie-Sektor, die Landwirtschaft sowie der Einzelhandel, Telekommunikation und IT. Eine Verbesserung der Situation auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der Unternehmen wird in den kommenden Jahren kaum stattfinden, da der russische Markt in diesen Branchen von einer Sättigung teilweise noch weit entfernt ist.

Wege der Personalsuche gibt es in Russland viele. Über verschiedenste Kanäle kann Personal rekrutiert werden: Es können Anzeigen und Inserate in einschlägigen Zeitungen und im Internet geschaltet werden oder die Dienste von Online-Anbietern wie z.B. headhunter.ru oder job.ru in Anspruch genommen werden. Als Alternative zu diesen Möglichkeiten bietet sich – vor allem um die erwähnten Probleme bei der Personalsuche zu bewältigen – die Kooperation mit einem kompetenten und seriösen internationalen Partner vor Ort an. Für den Erfolg bei der Personalsuche ist dies gerade in Russland besonders wichtig, denn nicht die Produkte, sondern die Menschen machen die Geschäfte.

#### SCHERL & PARTNER

Gesellschaft für Innovation und Management  
c/o Palais Thun – Hohenstein  
ul. Karmelitska, 18/379  
118 00 Prag 1 – Mala Strana/Kleinseite  
Tel.: +420 724 / 205 616, Fax: +420 2 / 572 160 64  
Kontakt Moskau: Tel./Fax: +7 495 / 642 43 93  
E-Mail: info@scherl-partner.com  
www.scherl-partner.com, www.evropa.info

Siehe auch Unternehmensporträt auf Seite XXX