

Besonderheiten der Personalsuche

In Russland sind andere Formen der Personalsuche üblich, als man sie aus Deutschland kennt. Dieses Vorgehen hängt direkt mit den im ersten Kapitel vorgestellten Kulturdimensionen „Kollektivismus“ und „Diffusität“ zusammen.

Das höchste Vertrauen genießen oft Führungskräfte, die über das eigene Netzwerk von Bekannten oder Geschäftspartnern mündlich empfohlen wurden oder aus der eigenen Familie stammen. Diese Gepflogenheit stellt Denz (Denz 2005, S. 107 ff.) ausführlich in seinem Kapitel zu Personalführung und Arbeitsmarkt dar, auf das hier verwiesen sei.

Für russische Arbeitgeber ist es üblich, einen Bewerber aufgrund eines persönlichen Gespräches oder einer Empfehlung einzustellen. Bewerbungsunterlagen oder einen Lebenslauf können Sie nur bei Kandidaten erwarten, die bereits Erfahrungen mit westlichen Unternehmen gemacht haben, oder wenn Sie konkret auf diese Unterlagen aufmerksam machen. Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie ein CV (Curriculum Vitae) oder einen Lebenslauf in einer anderen Form erhalten, als Sie es aus Deutschland gewöhnt sind.

Ebenso selten ist ein Nachweis über ein vorhergehendes Beschäftigungsverhältnis. Ein schriftlicher Arbeitsvertrag ist bei westlichen Arbeitgebern selbstverständlich, russische Arbeitgeber vermeiden es manchmal, eine Verpflichtung über einen schriftlichen Arbeitsvertrag einzugehen. Vor allem fehlt jegliche Art der fixierten Gehaltsangabe. Es kommt vor, dass selbst hoch qualifizierte Arbeitskräfte einmal 5.000 US-Dollar im Monat, im darauf folgenden Monat aber gar kein Gehalt bekommen.

Dieses System leitet sich noch aus den „wilden Neunzigern“ her, als die Steuerbelastung für die meisten russischen Unternehmen zu hoch war. Damals entstand das Modell der zwei Gehaltsformen – das „weiße Gehalt“ war das offizielle, auf das die Sozial- und andere Abgaben entrichtet wurden. Das „schwarze Gehalt“ gab es ohne Abgaben bar auf die Hand. Präsident Putin wird nicht müde, den Unternehmen den vollständigen Übergang zum System der

weißen Gehälter anzupreisen. Als deutsches oder internationales Unternehmen werden Sie so stark seitens der Finanz- und Steuerbehörden kontrolliert, dass Sie keine Chance zu schwarzen Zahlungen haben. Die einheimischen Unternehmen verfahren bei Weitem noch nicht alle so.

In den meisten russischen Personalagenturen sind junge Absolventinnen mit einem Durchschnittsalter von 24 Jahren beschäftigt, die Fremdsprachen nur wenig beherrschen, keine Auslandserfahrungen haben und bereit sind, mit einem Gehalt von etwa 300 US-Dollar in den Regionen (Moskau etwa 900 US-Dollar) erste Schritte im Arbeitsleben zu gehen. So werden Suchaufträge bei preiswerten Agenturen manches Mal zu einem Glücksspiel.

Variante vier: Mehr als die Hälfte der deutschen Firmen gehen nach Variante vier vor und wenden sich an internationale Personal- und Beratungsagenturen, die bei zu besetzenden Spitzenpositionen, wo die Gehälter auf europäisch vergleichbaren Niveau liegen, zwischen 20 und 30 Prozent vom Jahresgehalt einer vermittelten Führungskraft als Honorar in Rechnung stellen.

Handelt es sich um Positionen auf der mittleren Ebene, wie zum Beispiel eine russische Office-Managerin, werden die Preise anders berechnet. Solch eine wichtige Mitarbeiterin, die in der Regel wenigstens eine Fremdsprache sprechen muss, verdient aktuell in Moskau etwa 1.600 bis 2.000 Euro im Monat. In solchen Fällen wird ein Mindesthonorar verhandelt oder das in Deutschland vergleichbare Gehalt wird der Berechnung zugrunde gelegt, von dem die 25 bis 30 Prozent für die Vermittlungsgebühr berechnet werden. Für diese Stellen kann es günstiger sein, sich an eine russische Agentur zu wenden.

Wenn Sie Positionen besetzen müssen, die auf der oberen Führungsebene angesiedelt sind, gleichen sich die Honorare der einheimischen mit denen der internationalen Agenturen an. Leider haben viele Unternehmen mit russischen Agenturen die Erfahrung gemacht, dass die vereinbarten Zeithorizonte nicht eingehalten wurden, das Qualifikationsniveau nicht stimmte oder die kulturell anderen Arbeitsweisen nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Neben den großen internationalen Personal- und Beratungsfirmen gibt es einige deutsche Firmen, die sich auf eine professionelle Vor-Ort-Suche (Direktsuche) spezialisiert haben. Im Folgenden stellen wir Ihnen zwei dieser spezialisierten Unternehmen vor, die einen guten Ruf haben und über reichhaltige Erfahrung in Russland verfügen.

Eine von ihnen ist die Personalberatung Scherl & Partner, die seit 1997 überwiegend deutsche Unternehmen auf ihrem Weg in den Osten begleiten. Der regionale Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt nicht nur auf dem Großraum Moskau, sondern reicht bis in die Provinzen der Russischen Föderation mit den Schwerpunkten Ural, Sibirien und Südrussland.

Der Geschäftsführer Robert A. Scherl spricht neben Englisch und Italienisch auch verhandlungssicher Tschechisch und Russisch. Der gebürtige Bayer ist seit mehr als 15 Jahren in Osteuropa tätig. Er wohnt abwechselnd in Moskau oder Prag, pendelt zwischen seinen Büros in Kiev, Prag und Moskau und setzt auf den direkten menschlichen Kontakt als Erfolgskonzept. Er lehnt es ab, mit dritten Partnern zu arbeiten, Interviews mit potenziellen Kandidaten als Praktika für Psychologiestudenten anzubieten oder über großformatige Anzeigen in Zeitungen zu inserieren.

Zu seinem Vorgehen befragt, erklärt er: „Wenn mich eine Firma anruft, die Leute in Russland oder Osteuropa sucht, fahre ich zuerst immer persönlich hin. Ich will den Vorgesetzten für den künftigen russischen Mitarbeiter kennenlernen. Mein Kandidat kann ja die besten fachlichen Voraussetzungen haben! Klappt es zwischen diesen beiden Leuten nicht, wird das nichts mit der Einstellung!“

Dies gilt besonders für hoch spezialisierte Fach- und Führungskräfte, wo neben professionellen Fähigkeiten charakterliche Eigenschaften als Faktoren einer nachhaltigen, erfolgreichen Zusammenarbeit wirken. Für Scherl zählt, dass die russischen und deutschen Kollegen zusammenpassen, die neuen Kollegen die Firmenphilosophie verinnerlichen und deren mentale Denkkulturen kompatibel sind.

„Eine gute Office-Managerin und/oder Sekretärin zu finden ist schwieriger als einen guten Vertriebler. Schließlich verbringt diese Frau mit ihrem Vorgesetzten oft mehr Zeit als der mit seiner Ehefrau. Da muss die Chemie zu 100 Prozent stimmen“, so Scherl. Das unterschätzen deutsche Kunden oft.

Seine Vermittlungsdienstleistung wird stark nachgefragt, Scherl muss sich kaum noch um die Akquise von Neukunden kümmern. Er hat mit seinen Stammkunden alle Hände voll zu tun. Dabei achtet er auf Loyalität und sucht sich als Kunden seriöse Firmen, die ihren Mitarbeitern etwas bieten wollen. Arbeitet er für Marktführer einer Branche, nimmt er keine Aufträge deren direkter Konkurrenz an.

„Über 80 Prozent der Anfragen beziehen sich auf Positionen im Bereich Verkauf und Vertrieb. Die Firmen brauchen ja keine Beamten, sondern Leute, die sehr gut verkaufen können. Die anderen 20 Prozent liegen im Bereich Marketing, Büromanagement, Buchhaltung. Führungskräfte für die Produktion ziehen langsam an, da mehr und mehr Firmen dazu übergehen, in Russland produzieren zu lassen“, so Scherl. Die absoluten Wachstumsbranchen sind seiner Erfahrung nach die boomende Bauindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau, Landwirtschaft, Lebensmittelindustrie und Chemie.

Scherl braucht im Durchschnitt drei bis vier Monate für die Suche nach dem idealen Kandidaten. „Dann kommt der Kunde an einem Freitag nach Moskau, begutachtet am Samstag fünf bis sechs Kandidaten in einem schönen Businesshotel mit allem Drum und Dran, um am Sonntag mit zwei klaren Favoriten zurückzufliegen, die dann in einem Auswahlverfahren in Deutschland gegeneinander antreten“, so der erfahrene Berater.

Er und seine vier Mitarbeiter haben ein Modell entwickelt, nach dem der Kunde einen Festpreis pro erfolgreich vermitteltem Kandidaten bezahlt, und zwar unabhängig vom Jahresverdienst, der mit der zu besetzenden Position verbunden ist. Scherl ist der festen Überzeugung, dass eine gute Dienstleistung ihr Geld wert ist. Und, meint er augenzwinkernd, er halte sich an das russische Sprichwort, das da lautet: „Der Geizige zahlt doppelt, der Dumme ein Leben lang.“