



Robert A. Scherl  
SCHERL & PARTNER GmbH

## → Die 10 größten Fehler bei der Personalsuche und Stellenbesetzung in Russland und Osteuropa

В ходе экономического подъема и экспансии западных и прежде всего немецких предприятий в Восточной Европе и России были допущены некоторые ошибки при подборе персонала в представительствах на местах. Статья рассматривает 10 распространенных ошибок при поиске персонала и замещении должностей в Восточной Европе и России.

Im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwunges und der bis 2008 beispiellosen Expansion westlicher und vor allem deutscher Unternehmen in Osteuropa und Russland wurde bei der Besetzung offener Stellen – auch bei wichtigen Schlüsselpositionen – in den Niederlassungen vor Ort oft ein falscher Schritt gemacht.

Unter dem Eindruck der weltweiten Finanzkrise treten diese Fehler mitunter deutlicher zu Tage. So manches Unternehmen sieht sich daher jetzt gezwungen, Fach- und Führungspositionen in Osteuropa und Russland im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten wieder neu zu besetzen. Bis 2008 waren z. B. 80 % der von SCHERL & PARTNER zu besetzenden Positionen Expansionsbesetzungen, nun geht es bei 80 % der Stellen um eine Ersatzbesetzung, wie etwa den Austausch des Geschäftsführers oder Vertriebsleiters.

### 1. Mangelnde Vorbereitung

Obleich es banal erscheint, resultieren viele Fehler bei der Besetzung von Fach- und Führungspersonal in Osteuropa und Russland aus einer schlechten Vorbereitung der Unternehmen für eine Personalsuche und Stellenbesetzung in diesen Märkten. Unkenntnis der Bedingungen vor Ort (z. B. bzgl. des Führungsstils, der Gehaltsstrukturen oder des Arbeitsrechts), falsche Erwartungshaltungen an Bewerber sowie mangelhafte Planung und Vorbereitung seitens der Unternehmen und insbesondere der Personalabteilungen verurteilen eine erfolgreiche Personalsuche oft schon im Vorfeld zum Scheitern. Mangelnde Vorbereitung heißt aber auch, dass manche Unternehmen keine klaren Vorstellungen davon haben, welches Personal sie eigentlich suchen und ob das erstellte Profil den tatsächlichen Bedürfnissen überhaupt entspricht.

### 2. Strategische Fehler (der Vergangenheit)

Einfluss auf den Erfolg einer Personalsuche in Osteuropa und Russland haben nicht zuletzt Entscheidungen eines Unternehmens, die in der Vergangenheit getroffen wurden. Hierzu zählen vor allem die Standortwahl (z. B. Ansiedlung einer Produktion in der grenznahen tschechischen oder russischen Provinz ohne Berücksichtigung des späteren Bedarfs an qualifiziertem Personal für alle Ebenen), die Entscheidung zugunsten einer Kooperation mit einem lokalen Partner (z. B. ein Joint Venture mit dem russischen Generaldirektor) anstelle der Gründung einer eigenen Niederlassung oder auch eine „falsche“ Betreuung der Auslandsmärkte in Osteuropa (z. B. die Unterstellung der ukrainischen Tochtergesellschaft unter die russische, oder etwa die Steuerung des russischen Marktes über Warschau, Prag oder Wien).

Das sind – leider – Beispiele aus der Praxis deutscher Unternehmen, Fehler, die man mit etwas mehr Realitätssinn vermeiden hätte können. Es müsste klar sein, dass erfolgsorientierte Fach- und Führungskräfte nur bei einem entsprechend attraktiven Angebot für einen Produktionsstandort in der Provinz zu gewinnen sind, wie etwa im Fall des rund 60 km östlich von Moskau gelegenen Provinzstädtchens Noginsk mit seinen neuen Industrie- und Businessparks.

Ebenso liegt auf der Hand, dass Kooperationspartner auch eigene Interessen verfolgen (können) und nicht immer der jeweiligen Unternehmenskultur entsprechen. Eine Trennung von Partnern zu einem späteren Zeitpunkt ist dann i. d. R. teurer als die Investitionen in eine eigene Vertretung.

### 3. Vermeintlich billige und schnelle Suche – „Der Geizige zahlt zweimal, der Dumme immer.“ (russ. Sprichwort)

Manche gehen davon aus, die Finanzkrise habe zu einer weitgehenden Entspannung auf den vormals überhitzten Arbeitsmärkten in Osteuropa und Russland geführt. Dies trifft jedoch nur bedingt zu, und zwar in erster Linie in Bezug auf leichter austauschbares Personal in der Produktion, im Handel und im Dienstleistungssektor. Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für Positionen im Vertrieb und Management bleiben

weiter Mangelware. Die Personalsuche aber ist eine Aufgabe, die sowohl einer gewissen Erfahrung bedarf, als auch der notwendigen Zeit, Sorgfalt und Mittel. Gerade bei Fach- und Führungskräften gilt: eine Suche „mit angezogener Handbremse“ gemäß einer „Geiz-ist-geil“-Mentalität über Anzeigen oder gar über Empfehlungen von Bekannten oder Mitarbeitern ist für gewöhnlich ein Glücksspiel.

Wird die Suche hingegen direkt von der deutschen oder Schweizer Zentrale aus betrieben, so ist sicherzustellen, dass der damit betraute Mitarbeiter nicht nur über die entsprechenden Sprach- und Landeskenntnisse, sondern auch über die notwendige Erfahrung in dem jeweiligen Markt vor Ort verfügt. Eine lohnende Alternative kann hier die Kooperation mit einem unabhängigen und erfahrenen Personalberatungsunternehmen sein.

#### 4. Unachtsame Wahl des Partners

Die Suche über eine Personalagentur oder einen Headhunter kann nur gelingen, wenn man bei der Wahl dieses Partners ein entsprechendes Maß an Sorgfalt an den Tag legt. Ein Unternehmen muss davon überzeugt sein, dass der Berater „die gleiche Sprache spricht“ und sich mit der jeweiligen Firmenphilosophie auch identifizieren kann. Es ist zu prüfen, ob der Berater über die nötige Kompetenz im Zielland verfügt (Sprachkenntnisse, Kenntnisse beider Mentalitäten, Präsenz im Zielmarkt). Neben der notwendigen Branchenerfahrung sind Referenzen über bereits in dem betreffenden Markt erfolgreich realisierte Projekte von Bedeutung.

Auch bei einer Personalberatung ist zu fragen, wer konkret mit der Durchführung der Suche betraut wird. Wird die Suche an Mitarbeiter nach unten delegiert oder gar an einen lokalen Partner vor Ort abgegeben und somit an einen Dritten weitergeleitet? Beauftragt man mit der Suche eine lokale Agentur, so sollte geprüft werden, in welchem Maße die Mitarbeiter mit der deutschen Unternehmenskultur vertraut sind. Zu klären ist auch, wie der eigentliche Suchprozess verläuft (z. B. Direktansprache oder Suche über Anzeigen). Zudem sind die Dauer der Suche und Garantien für die Besetzung zu hinterfragen.

#### 5. Besetzung wichtiger Positionen durch das lokale Management

Die Besetzung von Schlüsselpositionen ausschließlich über das lokale Management birgt die Gefahr, dass Seilschaften herangezogen werden und Vetternwirtschaft Einzug hält. Der typische russische Direktor führt gewöhnlich aufgrund der Position, die er inne hat, und nicht aufgrund von Kompetenz und Leistung. Fatale Konsequenz ist, dass nicht selten starke Bewerber abgelehnt werden. Bevorzugt werden hingegen Kandidaten, die aus Sicht des lokalen Geschäftsführers leichter kontrollierbar und formbar sind. Zu tief sitzt die Angst, sich einen

„Konkurrenten“ ins Boot zu holen, der aufgrund seines Potenzials eventuell sogar für die eigene Position eine Herausforderung darstellen könnte.

In Zeiten mit marktbedingt hohen Zuwachsraten fielen solche Mängel kaum ins Gewicht. In wirtschaftlich schwierigeren Situationen aber trennt sich die Spreu vom Weizen und es zeigt sich, wo Management und Vertrieb mit starken Persönlichkeiten besetzt sind und wo man nur mit dem Markt gewachsen ist.

#### 6. Wenig attraktive Vertragsangebote

Wer gutes Fach- und Führungspersonal verpflichten will, dem sollte klar sein, dass ein Angebot zunächst einmal rein finanziell attraktiv sein muss. Neben einem der Position angemessenen Gehalt muss auch ein interessanter Bonus, insbesondere im Vertrieb, als zusätzliche Motivation geboten werden. Dieser sollte aber auch auf realistischen Annahmen basieren, damit er für den Mitarbeiter auch erreichbar ist. Vor allem in größeren Unternehmen werden oft interne Bonusregelungen einfach auf andere Märkte übertragen. In Russland z. B. wird aber ein Bonusanteil von 10 bis 20 % vom Jahresgehalt kaum auf Akzeptanz stoßen. Werden in Russland von guten Vertriebsleuten und Managern herausforderungsvolle Regelungen mit der Möglichkeit, das Fixum eventuell zu verdoppeln, bevorzugt, so sollte in Tschechien hingegen das Verhältnis des Fixgehältes zum variablen Anteil als notwendiges Motivationsinstrument angesehen werden. Hat ein tschechischer Mitarbeiter ein gewisses Gehaltsniveau erreicht, wird es schwierig, ihn weiter zu motivieren.

Geld ist jedoch nicht alles. Top-Kandidaten stellen – insbesondere in Krisenzeiten – vermehrt Fragen nach dem Image, der Reputation und der Stabilität des Unternehmens. Hinterfragt werden Marktpräsenz, Umsatzentwicklung und Investitionsbereitschaft ebenso wie die allgemeinen Entwicklungsperspektiven der jeweiligen Branche. Hinzu kommen natürlich die konkreten Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten für den Einzelnen. Aber auch der Ruf des direkten Vorgesetzten vor Ort in der Branche ist von Interesse.

#### 7. Zu langsame Entscheidungen

Sowohl bei der Besetzung von Positionen, als auch bei der späteren Betreuung von Mitarbeitern spielen die Entscheidungsprozesse in den Unternehmen eine wichtige Rolle. Ob Verhandlungen mit einem Bewerber letztlich von Erfolg gekrönt sind, hängt auch von der Dauer des Entscheidungsprozesses ab. Verstreicht vom ersten Vorstellungsgespräch des Kandidaten bis zur endgültigen Entscheidung über eine Einstellung sehr viel Zeit, so ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass der Bewerber sich bereits für ein anderes Unternehmen entschieden oder das Interesse verloren hat. Top-Leute befinden sich i. d. R. in guten Positionen oder haben oft mehrere Angebote vorliegen. Ihnen muss ein Wechsel erst schmackhaft

gemacht werden. Langsame und umständliche Entscheidungsprozesse schon bei der Stellenbesetzung sind zudem für die Kandidaten auch ein Indikator für den Führungsstil und die spätere Kommunikation mit dem Mutterhaus.

### 8. Zu schnelle Besetzung von Stellen

Trotz der Notwendigkeit einer schnellen Entscheidungsfindung ist auch vor Schnellschüssen zu warnen: In Zeiten mit schnellem wirtschaftlichem Wachstum wurde oftmals eine geradezu „blinde“ Expansion betrieben. In der Krise zeigte sich dann, dass große und ineffektive Strukturen vorhanden sind und Mitläufer, gerade im Vertrieb, einfach nur mitgezogen wurden.

Anstatt sich auf psychologische Eignungstests oder die in Osteuropa unüblichen Assessment-Center zu stützen, empfiehlt sich, Kandidaten für wichtige Führungspositionen nicht nur zu einem zweiten, vertiefenden Gespräch nach Deutschland einzuladen, sondern auch ein Treffen außerhalb von Sitzungsräumen und Büros, z. B. in einem Restaurant, durchzuführen.

### 9. Weitere Betreuung der Mitarbeiter vor Ort

Ist der Bewerber einmal eingestellt und hat er die erste Schulung bzw. Einarbeitung absolviert, so fällt er in vielen Unternehmen schnell der Vergessenheit anheim. Spätere Betreuungsgespräche über die Entwicklung des Bewerbers im Unternehmen werden – sofern sie überhaupt stattfinden – auf ein Minimum reduziert. Der Kontakt beschränkt sich im wesentlichen auf den Geschäftsführer und im besten Fall noch auf die Berichte durch einen Controller (soweit vorhanden) – auch dies ist ein Grund dafür, warum sich ein Geschäftsführer vor Ort nahezu unentbehrlich machen kann. Eventuelle Missstände oder Fehlentwicklungen in der Niederlassung können so kaum beseitigt werden.

Wie erwähnt, handelt es sich hier um Beispiele aus unserer mehr als 10-jährigen Erfahrung mit westlichen Unternehmen in Osteuropa und Russland. Nicht selten beklagen Kandidaten, die erfolgreich vermittelt wurden, dass nach der Einarbeitungsphase kaum noch Kontakt bzw. Informationsaustausch mit den 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 und umfassenderes Bild der jeweiligen Niederlassung und des Zielmarktes selbst. Die damit verbundene Anerkennung der Mitarbeiter trägt wesentlich zur Stabilität im Unternehmen bei und erhöht die Möglichkeiten, gegebenenfalls korrigierend einzugreifen.

### 10. Mitarbeiterbindung: Zusagen einhalten, Stabilität vermitteln, Perspektiven bieten

Insbesondere in Krisenzeiten ist Stabilität ein wichtiges Kriterium für Bewerber. Häufige Wechsel der Vorgesetzten und permanente Änderungen der Strategie eines Unternehmens tragen kaum dazu bei, den Eindruck eines starken Spielers auf dem Markt zu suggerieren. Eine direkte, offene und regelmäßige Betreuung und Führung durch eine echte Führungspersönlichkeit aus Deutschland ist in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen, in der Realität aber längst nicht überall anzutreffen, wie wir aus unserer Erfahrung leider bestätigen müssen.

Für die Mitarbeiterbindung reicht es oftmals aus, das in Vorstellungsgesprächen und Vertragsverhandlungen zugesicherte und Zugesagte einzuhalten. Leider ist dies auch bei Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz, insbesondere aber aus Österreich, heute noch nicht überall eine Selbstverständlichkeit, was immer wieder (und leider nicht zu selten) gute Mitarbeiter zu einem Wechsel veranlasst. Vertragsangebote werden zudem von Bewerbern letztlich auch abgelehnt, weil Punkte wie Verantwortlichkeiten oder Konditionen (Gehalt, Bonusregelung, Wechselkurse, Firmenwagen etc.) nicht eindeutig geklärt sind. Hier klare Verhältnisse zu schaffen, gelingt bei weitem nicht in jedem Unternehmen, denn dies setzt voraus, dass das Unternehmen über klare Ziele und Strategien verfügt und auch eine klare Vorstellung davon hat, welches Personal gesucht wird.

Für die Personalsuche und die Stellenbesetzung gilt ebenso wie für alle anderen Bereiche auch: wo gearbeitet wird, da werden Fehler gemacht. Viele Fehler aber wären ohne weiteres vermeidbar.

#### Der Autor

*Robert A. Scherl ist Geschäftsführer der deutschen Unternehmensberatung SCHERL & PARTNER GmbH mit der Spezialisierung Executive Search, Professionelle Personalberatung, qualifizierte Personalsuche und erfolgreiche Personalvermittlung im Zuge der klassischen Direktsuche/Headhunting in Osteuropa mit Hauptbüro in Prag und Niederlassungen in Moskau und Kiev. SCHERL & PARTNER, gegründet 1997 in Prag, beschäftigt sich seit über 10 Jahren mit der qualifizierten Direktsuche von Fach- und Führungskräften für Unternehmen aus dem deutschsprachigen Ausland in Osteuropa und gehört somit zu den Pionieren im Osteuropageschäft. Zu den Schwerpunktländern zählen hierbei Russland, die Ukraine und Osteuropa (Tschechien, Slowakei, Polen, Rumänien, Bulgarien und im ehemaligen Jugoslawien wie Kroatien und in der Republik Serbien) und Zentralasien (Kasachstan oder Usbekistan). Weitere Informationen finden Sie unter [www.scherl-partner.com](http://www.scherl-partner.com)*