



[ Personal ]

# Die Besten für die Besten!

Personalsuche in einem überhitzten Arbeitsmarkt

Von Robert A. Scherl

**Personalsuche in Russland muss kein Abenteuer werden. Dazu wird es meist nur kommen, wenn man sich ungenügend vorbereitet hat, die dafür nötige Zeit, den Arbeitsaufwand und die entsprechenden finanziellen Mittel nicht investiert – sowohl für die Personalsuche als auch die Entlohnung. Oder, wenn man die eigene Position am Markt nicht richtig einzuschätzen weiß oder der Versuchung erliegt, von Deutschland aus mit angezogener Handbremse, womöglich noch über kostenlose Anzeigen bei der Arbeitsagentur, vorwärts zu kommen.**

Denn der Arbeitsmarkt in Moskau und in den Zentren der Hauptregionen Russlands ist bereits mehr als überhitzt, insbesondere dann, wenn es sich um Führungspositionen und vertriebsorientierte Mitarbeiter mit Fremdsprachenkenntnissen im mittleren und höheren Management handelt. Mittlerweile ist diese Tatsache den meisten Unternehmen bestens bekannt, jedoch gibt es auch hier immer noch Ausnahmen. Dass die Gehälter in Russland (nicht nur in Moskau) inzwischen teil-

\* *Der Autor*  
Robert A. Scherl ist Geschäftsführer bei SCHERL & PARTNER, Kiew-Moskau-Prag.

weise höher sind als in Deutschland, überrascht den einen oder anderen Newcomer jedoch immer noch.

In Moskau kosten mittlerweile eine anständige Einzimmerwohnung in U-Bahnnähe am Stadtrand ca. 1.000 US-Dollar und ein einigermaßen ordentlicher Kindergartenplatz mindestens 700 US-Dollar. Allein diese Fakten verdeutlichen, dass man für 1.000 US-Dollar nur sehr schwer eine motivierte Sekretärin mit Fremdsprachenkenntnissen finden und auch langfristig an das Unternehmen binden kann.

## Russen ziehen immer häufiger russische Unternehmen vor

Personalengpässe gibt es heute im mittleren und höheren Management - branchenunabhängig – in nahezu fast allen Bereichen, insbesondere aber in Unternehmensführung, Vertrieb und in letzter Zeit zunehmend auch in der Produktion. Nicht zu unterschätzen ist das nachlassende Interesse karrierebewusster Russen, bei einem ausländischen Unternehmen tätig zu werden, zumindest bei denen, die bereits für einen westeuropäischen Arbeitgeber tätig waren und dort nur selten realisierbare Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten vorfanden. Für Berufsanfänger und Studienabgänger sind ausländische Arbeitgeber, insbesondere aus Westeuropa und den USA, auch weiterhin für den Einstieg ins Berufsleben sehr interessant und begehrt. Erfolgsorientierte russische Mitarbeiter mit mehrjähriger

Erfahrung in westeuropäischen Unternehmen setzen nun also immer häufiger ihre Karriere in einem russischen Unternehmen fort. Folgende Gründe sind dafür ausschlaggebend:

1. Russische Unternehmen entwickeln sich immer mehr und haben selbst großen Bedarf an guten Mitarbeitern.
2. Erfolgreiche Mitarbeiter, insbesondere in Unternehmensleitung und Vertrieb, haben bei russischen Arbeitgebern oft ein höheres Einkommen als bei ausländischen Unternehmen.
3. Starke und erfolgreiche Persönlichkeiten können die Karriereleiter wesentlich schneller hochklettern als bei ausländischen Unternehmen. Es ist deshalb keine Seltenheit, in Moskau 28-jährige Geschäftsführer mit sechs Jahren Berufserfahrung anzutreffen, während in Deutschland der Großteil in diesem Alter erst das Studium abschließt.
4. Russische Arbeitgeber schätzen und honorieren zugleich die Berufserfahrung eines Mitarbeiters, der bereits bei einem westeuropäischen Unternehmen erfolgreich tätig war. Man erhofft sich dadurch, Defizite im eigenen Unternehmen, insbesondere im Management und in der Organisation, zu beheben und eventuell Auslandsmärkte zu erschließen. Diese Besonderheiten sollte man bei der langfristigen Personalplanung und der Strategie der Mitarbeiterbindung im eigenen Unternehmen auf alle Fälle berücksichtigen.

Foto: www.bigfoto.com

# Ihr Messepartner. Weltweit.

Messen und Ausstellungen 2008

## RUSSLAND

### SHK MOSCOW 2008

12. Internationale Industrie- und Technologiemesse  
Heizungstechnik, Klima-, Lüftungs-, Kältetechnik, Gebäudetechnik, Sanitärtechnik, Erneuerbare Energien  
**Moskau, 12.05. – 15.05.2008**

### METALLOBRABOTKA 2008

10. Internationale Fachausstellung  
Maschinen, Geräte und Werkzeuge für die metallbearbeitende Industrie  
**Moskau, 26.05. – 31.05.2008**

### METALLURGY-LITMASH 2008

International Trade Fair for Metallurgy, Machinery, Plant Technology + Products

### TUBE RUSSIA 2008

The International Tube and Pipe Trade Fair in Russia

### ALUMINIUM/NON-FERROUS 2008

International Trade Fair for Aluminium and Non-Ferrous Metals, Materials, Technologies and Products  
**Moskau, 27.05. – 30.05.2008**

### UGOL ROSSII & MINING 2008

15. Internationale Fachausstellung für Bergbautechnologie  
Exploration, Diskontinuierliche und Kontinuierliche Gewinnung, Aufbereitung  
**Novokuznetsk, 03.06. – 06.06.2008**

### INLEGMASCH 2008

11. Internationale Fachausstellung  
Ausrüstungen und technologische Verfahren in der Leichtindustrie  
**Moskau, 23.06. – 27.06.2008**

### NEFTEGAS 2008

12. Internationale Fachausstellung  
Ausrüstungen für die Öl- und Gasindustrie  
**Moskau, 23.06. – 27.06.2008**

### SHOP DESIGN RUSSIA 2008

Shopfitting, Visual Merchandising, Retail Technology  
**Moskau, 09.09. – 12.09.2008**

### INTERCHARM 2008

15. Internationale Fachausstellung Kosmetik und Parfümerie  
**Moskau, 23.10. – 26.10.2008**

### AUTOCOMPLEX 2008

15. Internationale Fachausstellung für Tankstellen und  
Zubehör, Autozubehör und -reparatur, Garagen und Parkhäuser  
**Moskau, 28.10. – 30.10.2008**

### ZDRAVOOCHRANENIJE 2008

18. Internationale Fachausstellung  
Gesundheitswesen, Medizintechnik und Arzneimittel  
inkl. PHARMINDUSTRIJA und REHA  
**Moskau, 08.12. – 12.12.2008**

Bitte fordern Sie  
detaillierte Informationen und  
das Gesamtprogramm an:

Messe Düsseldorf GmbH  
Postfach 10 10 06  
40001 Düsseldorf  
Germany  
Tel. +49(0)2 11/45 60-01  
Fax +49(0)2 11/45 60-7740  
info@messe-duesseldorf.de  
www.messe-duesseldorf.de

Basis for  
Business

  
Messe  
Düsseldorf

## Regionen holen auf

Zu bedenken ist auch, dass Image und Stabilität eines einzelnen Unternehmens, die Branche, die angebotenen Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten heutzutage bei den Russen mehr Bedeutung haben als noch vor ein paar Jahren, und dass das Gehalt nicht allein entscheidend ist. Kleinere Unternehmen werden sich in Zukunft zunehmend schwerer tun, gutes Personal zu finden oder zu halten und werden dies immer häufiger durch Geldkompensieren müssen.

Könnte man vor zwei bis drei Jahren noch den einen oder anderen Mitarbeiter aus den Regionen für eine Tätigkeit in Moskau gewinnen, so ist dies heute sehr schwer geworden. Das gilt besonders für St. Petersburg, wo 90 Prozent der Einwohner ein Job-Angebot in Moskau kategorisch ablehnen. Die Gründe dafür sind sehr einfach. Zum einen haben sich die Regionen wie Nordwestrussland mit der Metropole St. Petersburg, Südrussland mit den Städten Rostow am Don, Krasnodar und Sotschi, der Ural mit Jekatarinburg, das Wolgagebiet mit den Städten Kazan, Samara und Nishnij Nowgorod und Sibirien mit Nowosibirsk relativ stark bis sehr stark entwickelt, teilweise sogar stärker als die Metropole Moskau. In der Entwicklung der Regionen ist die Tendenz weiterhin steigend. Des Weiteren sind die Mieten in Moskau in den vergangenen drei Jahren explosionsartig mit bis zu 300 Prozent Wachstum in die Höhe geschneit. Zum anderen verliert Moskau von Jahr zu Jahr auch aufgrund des immer noch anhaltenden Zuzugs an Lebensqualität.

Die effektivste und erfolgreichste, zugleich auch teuerste und zeitaufwendigste Art, qualifiziertes, gutes und motiviertes Personal zu finden, ist – dies gilt weltweit und auch in Russland – nach wie vor die qualifizierte Direktsuche. Die Suche über Anzeigen, sei es im Internet oder in Printmedien, wird in den meisten Fällen oft zum Glücksspiel und die eingeplante Zeit kann oftmals nicht eingehalten werden. Dies ist insbesondere dann ärgerlich, wenn Kunden nicht bedient werden können oder die Fortführung von Projekten gefährdet ist.

Anzeigen in Zeitungen und im Internet können durchaus Erfolg versprechend sein, wenn das gesuchte Personal in niedrigeren Managementebenen angesiedelt ist, keine Fremdsprachenkenntnisse erforderlich sind und absolut kein Zeitdruck vorherrscht. Die Suche nach einer guten Assistentin oder Office-Managerin wird dabei allzu oft unterschätzt und kann sich, abhängig vom direkten Vorgesetzten, durchaus schwieriger gestalten als die Suche eines Geschäftsführers.

Man sollte an dieser Stelle nicht vergessen: Erfolgreiche Geschäftsführer, Niederlassungsleiter und Vertriebsmitarbeiter, sofern sie zufrieden sind, haben schon allein aufgrund ihres Erfolgs und Arbeitspensums weder die Zeit noch die Lust, sich am Feierabend um eine neue Stelle zu kümmern. Diese Menschen müssen persönlich angesprochen und ihnen dann ein wirklich interessantes Angebot unterbreitet werden. Oft wird versucht, vermeintlich gutes Personal billig und schnell über Bekannte, Freunde und Mitarbeiter zu finden. Dies geschieht meist dann, wenn alle „bewährten“ Mittel versagt haben. Das kann gut gehen, aber in den allermeisten Fällen besteht doch die Gefahr, den Freundes- oder Bekanntenkreis anzustellen, sich damit eine innere Seilschaft heranzuziehen und Abhängigkeiten zu schaffen.

## Variables versus Festgehalt

In Moskau kosten gute Mitarbeiter im Durchschnitt fast das Doppelte als in anderen Regionen. In Führungspositionen gleichen sich die Gehälter in den Metropolen der jeweiligen Region jedoch immer mehr denen in Moskau an und der Gehaltsunterschied nimmt mit steigender Verantwortung und Bedeutung der Position immer mehr ab. Es kann also durchaus sein, dass man in Nowosibirsk dasselbe auf den Tisch legen muss wie in Moskau. Dieser Umstand wird leider bei der Besetzung von Fach- und Führungskräften in den Regionen nicht immer berücksichtigt und falsch budgetiert. Grundsätzlich kann man aber sagen, dass man gute Vertriebler oder Area-Sales-Manager mit Fremdsprachenkenntnissen in den Regionen durchschnittlich mit einem

Festgehalt von 1.500 bis 2.000 Euro vergüten muss. Dazu kommen nochmals Boni und Erfolgsbeteiligungen sowie die üblichen Zusatzleistungen, die insgesamt ca. 50 Prozent des Gesamteinkommens ausmachen.

Russische Vertriebsmitarbeiter, die von sich überzeugt sind und ihre Branche kennen, ziehen ein niedrigeres Fixum vor. Diese Praxis ist bei fast allen russischen Firmen anzutreffen, und dies ist auch ein Grund dafür, warum ausländische Unternehmen aus Westeuropa des Öfteren Probleme haben, gutes Vertriebspersonal zu finden. Während sich in Deutschland, insbesondere bei Großkonzernen, der variable Gehaltsanteil bei Vertriebsmitarbeitern durchschnittlich auf 20 Prozent des Jahresgehalts beläuft, ist es bei russischen Unternehmen oft gerade umgekehrt, also 20 Prozent Fixum und 80 Prozent variabel.

Die Entlohnung ist sicherlich ein wichtiger Aspekt zur Mitarbeiterbindung, aber bei weitem nicht alles. Ebenso spielen eine Rolle: Unternehmenskultur und -philosophie, das Management und der direkte Vorgesetzte, wichtig sind zudem Kollegen, die Tätigkeit an sich und die angebotenen Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Zu bedenken ist auch, dass Image und Stabilität des einzelnen Unternehmens und die jeweilige Branche heute in Russland mehr an Bedeutung gewonnen haben als noch vor ein paar Jahren.

Auch interkulturelle Unterschiede müssen berücksichtigt werden. So kann es zu Schwierigkeiten kommen, wenn deutsche Unternehmen in Russland von einem Polen, Balten oder Tschechen geführt werden oder die deutsche Muttergesellschaft via Warschau, Riga oder Prag dirigiert. Das kann als Bevormundung aufgefasst werden.

Bevor sich Unternehmen für konkrete Schritte entscheiden, bedarf es vorab einer umfassenden Analyse der Mitarbeiterfluktuation im eigenen Unternehmen. Erst dann kann eine individuelle Strategie zur Mitarbeiterbindung entwickelt werden.

## KONTAKT

robert.scherl@scherl-partner.com  
www.scherl-partner.com • www.evropa.info

[www.econ-east-logistic-network.eu](http://www.econ-east-logistic-network.eu)