

Erfolgreiche Personalsuche in einem aufstrebenden Markt

Robert A. Scherl

Geschäftsführer, SCHERL & PARTNER, Kiew - Moskau - Prag



Процес підбору кадрів в Україні завжди пов'язаний з уважним розглядом особливостей країни. Наступна стаття висвічує деякі важливі чинники, які необхідно брати до уваги під час пошуку персоналу.

>> Die Ukraine, zweitgrößtes Land Osteuropas mit einer Fläche von 603.700 km², gehört mit ihren 46 Millionen Einwohnern und einem BIP-Wachstum von 7,3 Prozent im Jahre 2006 neben der Russischen Föderation zu den interessantesten und dynamischsten Wachstumsmärkten Osteuropas. Die zum Teil hausgemachten Krisen und allseits bekannten Probleme wie Rechtslücken, Behördenwillkür, Bürokratie, Probleme mit Zoll und Zertifizierungen, Dauerkonflikte mit Russland, Korruption u.s.w. tun sonderbarerweise diesem Aufschwung der Wirtschaft keinen Abbruch.

Hinter der Slowakei und Rumänien rangiert die Ukraine mit Exporten aus Deutschland in Höhe von 5,9 Milliarden Euro im Jahre 2007 auf Rang sieben der deutschen Absatzmärkte in den Staaten Mittel- und Osteuropas.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt und ein dauerhaftes Bestehen im ukrainischen Markt ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Besonderheiten des Landes. Um auftretende Probleme bewältigen zu können und gleichzeitig die Chancen dieses interessanten Marktes zu nutzen, brauchen Sie geeignete und motivierte Mitarbeiter vor Ort – in der Ukraine vielleicht sogar noch eher als anderswo. Die Ukraine hat ihre ganz speziellen Eigenheiten und die Suche nach Führungskräften ist teilweise erheblich schwieriger als etwa in Russland oder im übrigen Osteuropa.

„Nichts dem Zufall überlassen!“

Damit die Personalsuche nicht zum Glücksspiel wird, sollten sich Unternehmer gut vorbereiten sowie genügend Zeit, Arbeit und finanzielle Mittel investieren. Wer von Deutschland aus mit „angezogener Handbremse“, womöglich über kostenlose Anzeigen bei der Arbeitsagentur oder unter Umständen auch durch den ukrainischen Geschäftsführer vor Ort, über Empfehlungen oder mit unprofessionellen

Agenturen nach Führungskräften sucht, wird kaum das richtige Personal finden, ganz zu schweigen vom einzuhaltenden Zeitfenster und anderen Risiken.

Wie überall auf der Welt, nicht nur in der Ukraine, ist dauerhafter Erfolg nur mit geeigneten und gut motivierten Mitarbeitern möglich. Aufgrund der Tatsache jedoch, dass in der Ukraine gute persönliche Beziehungen für erfolgreiche Geschäfte unabdingbar und erheblich wichtiger sind als bei uns im Westen, bekommt die Personalfrage, insbesondere bezüglich Unternehmensführung und aktivem Vertrieb, eine noch wichtigere Bedeutung.

Infolge des starken wirtschaftlichen Aufschwunges ist der ukrainische Arbeitsmarkt – speziell für qualifizierte Arbeitskräfte und nicht nur in Kiew – teilweise mehr als überhitzt. Dies gilt auch für andere Regionen, wie das Industriezentrum im Osten, den Donbass, oder die Regionen um Odessa und Lwiw.

Des Weiteren ist anzumerken, dass auch die Suche nach einfachem Personal wie angelernten Arbeitern eine große Hürde darstellen kann. Dies gilt besonders für westeuropäische Unternehmen, die sich im Zuge einer Produktionsauslagerung, meist aufgrund der kürzeren Entfernung zur EU, in der Westukraine niederlassen möchten. Die Standortwahl muss sehr gut durchdacht sein und ohne Shuttleservice ist, unabhängig vom Standort, die Gewinnung von einfachen Arbeitern aus verschiedenen Gründen mitunter sehr schwierig.

Viele ukrainische Bauarbeiter, Schweißer und andere Facharbeiter, schwerpunktmäßig aus der Westukraine, sind aufgrund höherer Gehälter bereits in das benachbarte Tschechien und Polen oder nach Westeuropa ausgewandert, wo sie z. B. auf dem sehr stark überhitzten tschechischen Arbeitsmarkt und auch in Polen derzeit mehr als willkommen sind. Auch in Italien, Spanien und Portugal verdingen sich viele ukrainische Handwerker und Arbeiter, ganz zu schweigen von Russland, wo ebenfalls viele Ukrainer arbeiten.

Obwohl sich deutsche Unternehmen und deutsche Produkte auch weiterhin großer Beliebtheit in der Ukraine erfreuen, muss einem potenziellen ukrainischen Mitarbeiter doch etwas mehr als „Made in Germany“ geboten werden, mehr als lediglich die Aussicht in einem renommierten deutschen Unternehmen tätig sein zu können.

„Ukrainische“ Erwartungshaltungen

Von einem deutschen Unternehmen erwartet man in vielerlei Hinsicht grundsätzlich mehr als von einem ukrainischen Arbeitgeber. Qualifizierte Bewerber sind auf dem Arbeitsmarkt in der Regel nicht frei verfügbar, sie müssen gezielt gesucht werden. Die Suche, Auswahl und Motivation von geeigneten und bezahlbaren Kandidaten ist eine sehr zeitaufwendige Aufgabe, die idealerweise in der Ukraine selbst durch einen vor Ort erfahrenen internationalen Personalberater durchgeführt werden sollte. Im Suchprozeß ist das Wissen um interkulturelle Unterschiede und Besonderheiten entscheidend. Scheinbare „Kleinigkeiten“, z. B. dass der Bewerber sowohl die ukrainische als auch die russische Sprache beherrschen sollte, werden von ausländischen Unternehmen oft übersehen. Ein Ostukrainer, der die ukrainische Sprache nicht oder nur kaum beherrscht, wird im Westen des Landes keinen Anklang finden. Ebenso macht es keinen Sinn, einen Westukrainer ohne gute Russisch-Kenntnisse mit der Zuständigkeit für die Ostukraine zu betrauen.

Ein wichtiges Kriterium, um einen Arbeitnehmer für ein Unternehmen gewinnen zu können, bleibt nach wie vor die Entlohnung. Daneben spielen aber auch die Branche, das Image des Unternehmens, der „Ruf“ des Vorgesetzten, das Produkt, der Umsatz und die Umsatzziele eine immer entscheidendere Rolle. Mitunter wird im Falle eines attraktiven „Gesamtpaketes“ ein Gehaltsabschlag in Kauf genommen. Auch kann man nur mit Geld, insbesondere wenn es um die Besetzung von Fach- und Führungspositionen geht, auch in der Ukraine bei weitem nicht mehr jeden Mitarbeiter zu einem Wechsel motivieren. Man hat dazugelernt und schätzt in einem unstabilen Land Stabilität mehr als noch vor ein paar Jahren.

Es wird auch immer schwieriger, Mitarbeiter zu finden, die bereit sind vom Home-Office aus als selbständige Gewerbetreibende für deutsche mittelständische Unternehmen tätig zu werden. Gelingt dies, dann meist nur mit einer kräftigen Gehaltszulage, denn der Imageverlust für den Mitarbeiter muss ja irgendwie ausgeglichen werden.

Neben den Verdienstmöglichkeiten stehen vor allem für jüngere ukrainische Arbeitnehmer die Aufstiegs- und Karrierechancen immer mehr im Mittelpunkt – vor allem bei Führungs- und Vertriebspositionen. Lassen sich die Erwartungen nicht innerhalb von 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 deshalb nicht nur gute Verdienstmöglichkeiten, sondern auch realisierbare Perspektiven bieten.

Die Situation vor Ort

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die auch über gute Sprachkenntnisse verfügen, lassen sich insbesondere in Kiew – und mit dementsprechenden Abstrichen auch in anderen Großstädten in den Regionen – durchaus finden, wenn auch mit immer größeren Schwierigkeiten. Die Suche ist jedoch zeitaufreibender und aufwendiger als in Russland, denn die Ukraine ist im Vergleich zu Russland noch ein relativ „junges“ Land und der Arbeitsmarkt demzufolge noch weniger entwickelt. Generell ist das Bildungsniveau in der Ukraine gut, vor allem im technischen Bereich. Dennoch herrscht nach wie vor ein Mangel an Technikern und Ingenieuren (vor allem mit Sprachkenntnissen). Berücksichtigt man den Umstand, dass einerseits das ukrainische 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 Metallverarbeitung und Stahlindustrie, die Bauwirtschaft, der

Maschinen- und Anlagenbau, die Automobilzulieferindustrie, der Energiesektor, die Landwirtschaft sowie der Handel, Telekommunikation und IT. Eine Verbesserung der Situation auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der Unternehmen wird in den kommenden Jahren kaum stattfinden, da der ukrainische Markt in diesen Branchen von einer Sättigung noch weit entfernt ist.

Viele, teilweise sehr gut ausgebildete Ukrainer leben in Deutschland, von ihnen sind einige auch bereit, in die Ukraine zurückzukehren. Hier handelt es sich meist um Kontingentflüchtlinge, die in den 90er Jahren nach Deutschland kamen. Wenn man die Anstellung eines in Deutschland lebenden Ukrainers erwägt, sollte man Folgendes bedenken: Sie haben oft zu hohe Einkommenserwartungen, möchten, dass Familie in Deutschland bleibt, wollen das deutsche Sozialversicherungssystem nicht aufgeben, wünschen häufige Wochenendheimflüge nach Deutschland u.s.w. Des Weiteren kommt noch hinzu, dass 10 bis 15 Jahre Aufenthalt in Deutschland einen Menschen prägen und Integrationsprobleme nicht ausgeschlossen sind. Die Ukraine ist heute ein ganz anderes Land als noch vor 15 Jahren. Speziell im Vertrieb, wo Branchen- und Marktkenntnisse mit der nötigen Erfahrung und den dazugehörigen persönlichen Kontakten von außerordentlicher Bedeutung sind, kann es für einen Rückkehrer sehr schwer werden. Wir wollen diese Alternative nicht ausschließen, aber hier muss man sehr sorgfältig den Einzelfall prüfen, denn Entsendungen sind nicht immer empfehlenswert.

Auch die vermeintlich billigere Betreuung des ukrainischen Marktes durch die Moskauer Niederlassung eines ausländischen Unternehmens kann negative Folgen haben. Diese vermeintliche Bevormundung durch den „großen Bruder“ aus Moskau ist – aufgrund der historischen Erfahrung – nicht immer erwünscht. Eine seriöse Bearbeitung des ukrainischen Marktes setzt die Präsenz vor Ort mittels einer Niederlassung oder Tochtergesellschaft und deren direkte Unterstellung unter das deutsche Mutterhaus voraus.

Neben den fachlichen Fähigkeiten muss der zukünftige ukrainische Mitarbeiter mit dem Unternehmen eine gemeinsame Sprache finden und sich vor allem mit der Unternehmenskultur identifizieren. Bei diesem schwierigen Unterfangen hilft am besten ein professioneller Berater, der die nötige Kompetenz und Erfahrung sowie das erforderliche Fingerspitzengefühl mitbringt und selbstverständlich mit beiden Mentalitäten bestens vertraut ist.

Zur Überraschung vieler ausländischer Unternehmer müssen die in Deutschland aufgrund von statistischem Datenmaterial am Schreibtisch erstellten Businesspläne oftmals wieder nach oben korrigiert werden, denn die Löhne haben in bestimmten

Bereichen und Branchen bereits westliches Niveau erreicht, zuweilen auch schon überschritten. Dies gilt besonders für Fach- und Führungskräfte, die in Wachstumsbranchen wie der Bauindustrie, der Landwirtschaft, dem Maschinenbau oder im Handel tätig sind. Alleine die Tatsache, dass man in Kiew mittlerweile für eine anständige 1-Zimmer-Wohnung in U-Bahnnähe am Stadtrand ca. 500,- Euro bezahlen muss (im Zentrum sind dies mindestens 1.000,- Euro) verdeutlicht, dass man für 1.000,- Euro nur sehr schwer eine gut motivierte Sekretärin mit Fremdsprachenkenntnissen finden und langfristig an das Unternehmen binden kann – geschweige denn erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter. Analog zum Wirtschaftswachstum steigen die Reallöhne in der Ukraine bei einer Inflationsrate von derzeit ca. 12 Prozent durchschnittlich um 15 bis 20 Prozent jährlich. Ein guter Verkäufer mit Fremdsprachenkenntnissen kann heute in Kiew ohne Weiteres ein Monatsfixgehalt in Höhe von ca. 2.000,- Euro +/- 500,- Euro (netto) erwarten. Hinzu kommt ein erfolgsabhängiger Bonus, nicht selten in etwa gleicher Höhe oder mehr. In den Regionen ist das Gehaltsniveau zwar noch deutlich niedriger als in Kiew, doch auch hier sind in Industriezentren wie im Donbass deutliche Anstiege zu verzeichnen.

In der Regel bevorzugen ukrainische Arbeitnehmer in Führungs- und Vertriebspositionen, ob nun in Kiew oder der Provinz, ein geringeres monatliches Fixgehalt zugunsten einer wesentlich interessanteren Bonusregelung. Gute Vertriebsleute können in der Ukraine immer öfter ein höheres Einkommen erzielen als ihre deutschen Pendanten. Generell ist für den ukrainischen Markt in Bezug auf das Verhältnis Grundgehalt zu Bonus eine 50:50 Prozent-Regelung empfehlenswert. Die Finanzierung einer Krankenversicherung, das sogenannte „Sozialpaket“, sowie die Überlassung von Handy, Laptop und Firmenwagen (auch zur privaten Nutzung) verstehen sich für solche Positionen von selbst.

Einige Besonderheiten und Unterschiede zu Russland

Unsere langjährige Erfahrung im Bereich der Suche von Fach- und Führungskräften in Russland und in der Ukraine hat uns gezeigt, dass die Ukrainer im Gegensatz zu den Russen die vermeintlich treueren Mitarbeiter sind. Trotz eines Angebots einer Gehaltsverdoppelung von einem anderen Unternehmen bleibt so mancher Ukrainer im Gegensatz zum Russen häufiger ablehnend und ist nicht immer wechselwillig. Dies hat meist weniger mit Loyalität zum derzeitigen Arbeitgeber zu tun, als vielmehr mit Angst vorm Risiko. Hat sich der Ukrainer einmal gebettet und fühlt sich sicher, dann ist er schwerer zu bewegen als sein östlicher Bruder. Fragen nach dem derzeitigen Gehalt werden in der Ukraine, wenn überhaupt, in den meisten Fällen zögerlicher als in Russland beantwortet. Dies trifft auch für die Frage nach den Gehaltswünschen zu. Es scheint Teil der ukrainischen Verhandlungsdiplomatie zu sein – man drückt sich

oft bewusst (oder unbewusst) unklarer aus. Russen sind im Gegensatz zu den Ukrainern oftmals klarer, direkter und offener.

Im Gegensatz zu den meisten Osteuropäern sind die Ukrainer ein relativ flexibles Volk. Immer noch stellt Kiew das Zentrum schlechthin dar – wer „Karriere machen“ will, nimmt bei einem attraktiven Angebot 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 Kiew gewinnen zu können, als trügerisch. War Kiew bis vor kurzem noch das Ziel vieler aus den Regionen, so beginnt sich in Ansätzen bereits eine gegensätzliche Tendenz herauszukristallisieren. Zweifelsohne ist Kiew 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 Kiew für viele aber nur in Verbindung mit einem deutlichen Gehaltsanstieg möglich.

In der ukrainischen Gesellschaft ist das Statusdenken, ähnlich wie in Russland, ganz anders ausgeprägt als z. B. in Deutschland. Ein ukrainischer Direktor oder Geschäftsführer muss sich seiner Position gemäß präsentieren und sich auch über die von der Gesellschaft geforderten Statussymbole darstellen. Er braucht z. B. ein entsprechend teures Auto und muss dies auch zeigen. Diese Ausprägung des Statusdenkens korrespondiert auch mit der ukrainischen Denkweise in Bezug auf Mitarbeiterpartizipation und Führungsstil.

Ukrainische Arbeitnehmer bevorzugen in der Regel einen klaren und eher autoritären Führungsstil. Oftmals herrscht vor allem bei älteren Arbeitnehmern die Tendenz vor, Verantwortung nicht zu übernehmen und Entscheidungen nicht zu treffen, sondern stattdessen an die Geschäftsführung weiterzureichen. Umgekehrt ist aber ukrainisches Führungspersonal für gewöhnlich kaum bereit, die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess partizipieren zu lassen. Allerdings muss darauf hingewiesen 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.

Wege der Personalsuche gibt es, ähnlich wie in Russland und im übrigen Osteuropa, in der Ukraine viele. Um die erwähnten Probleme bei der Personalsuche zu bewältigen, bietet sich die Kooperation mit einem kompetenten und seriösen internationalen Partner vor Ort an. Nach guter Vorbereitung von Seiten des Arbeitgebers und der Bereitstellung der entsprechenden Mittel zur Suche lässt sich in den meisten Fällen der richtige Mitarbeiter in einem angemessenen Zeitraum finden.

SCHERL & PARTNER, s.r.o.
Niederlassung der SCHERL & PARTNER, GmbH Deutschland
Qualifizierte Direktsuche von Fach- und Führungskräften
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
Kontakt Kiew: Tel./Fax: +380 44/240 63 44
E-Mail: info@scherl-partner.com
www.scherl-partner.com, www.evropa.info