

Mit den besten Köpfen zum Erfolg

ÜBER DAS FÜHRUNGSPERSONAL SOLLTE NICHT DAS GLÜCK ENTSCHIEDEN –
UND AUCH NICHT DAS LOKALE MANAGEMENT.



Robert A. Scherl

In Russland zeichnet sich nach der Krise in einigen Branchen ein stabiler Aufschwung ab, wie zum Beispiel in der Bauindustrie, der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau. Dieser Trend findet seinen Niederschlag auch auf dem Personalmarkt. Nicht wenige Unternehmen stellen sich neu auf und nehmen notwendig gewordene Neubesetzungen vor.

Topkandidaten für Führungspositionen in Vertrieb, Management und Produktion sind in Russland heiß umworben. Die Krise hat hier kaum für eine Entspannung auf dem überhitzten Arbeitsmarkt gesorgt. Die gezielte Suche von hochspezialisierten Fach- und Führungskräften ist in Russland schwieriger geworden und erfordert eine professionelle Herangehensweise mit erheblichem personellem, zeitlichem und finanziellem Aufwand.

Zum einen sind die Anforderungen der Unternehmen an Bewerber stark gestiegen. Bis vor etwa zehn Jahren noch wurden überwiegend Kandidaten eingestellt, die neben erster Berufserfahrung vor allem über die notwendigen Sprachkenntnisse verfügten, und man hat sich oft auf Empfehlungen verlassen.

Heute erwarten die Arbeitgeber neben der entsprechenden Ausbildung einen stabilen Karriereverlauf, Management- und Personalerfahrung in westlichen Unternehmen und natürlich eine umfassende Markt- und Branchenkenntnis. Fremdsprachenkenntnisse gelten als selbstverständlich. Allerdings ist der Kreis potentieller Kandidaten, die diesem Bild entsprechen, somit überschaubar.

Zum anderen sind auch die Anforderungen der Bewerber an die Unternehmen gestiegen. Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum stehen zwar in der Beliebtheitskala russischer Topmanager auf den obersten Plätzen. Wenn sie jedoch um die besten Köpfe buhlen wollen, müssen sie heute mehr bieten als nur „Made in Germany“, ein gutes Gehalt und die Möglichkeit, in einem deutschen Unternehmen zu arbeiten.

Ein gutes finanzielles Angebot allein veranlasst karrierebewusste Topkräfte kaum mehr zu einem spontanen Wechsel. Die Gehälter für Topkandidaten in Geschäftsführer- oder Abteilungsleiterpositionen haben in Russland längst westliches Niveau erreicht. Unternehmen, die solche Kandidaten verpflichten wollen, müssen sich eben anpassen. Der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte in Russland ist immer noch ein Arbeitnehmermarkt!

Neben einer finanziellen Verbesserung zählen heute in erhöhtem Maße auch andere Kriterien, wie eine herausforderungsvolle Position mit einem interessanten Aufgabenfeld, ein stabiles und etabliertes Unternehmen und sehr gute Entwicklungsperspektiven sowohl in Bezug auf die eigene Position als auch auf das Unternehmen in der Branche.

Die Wechselbereitschaft ist in Russland mit Einsetzen der Wirtschaftskrise deutlich nach unten gegangen. Die Abwerbequote von Fach- und Führungskräften liegt heute bei rund 10 bis 15 Prozent. Vor der Krise war noch nahezu jede zweite kontaktierte Person bezüglich eines Arbeitsplatzwechsels gesprächsbereit.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich mittlerweile viele westliche Unternehmen in Russland etablieren konnten und der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte folglich hart



umkämpft ist. Frei verfügbare oder wechselbereite Topkräfte für Führungspositionen in Vertrieb und Management, die den Anforderungen des potentiellen Arbeitgebers genügen und auch bezahlbar sind, sind rar gesät. Sie müssen gezielt abgeworben werden.

In diesem Umfeld gewinnt auch die Mitarbeiterbindung an Bedeutung. Der Weggang eines Topmanagers in einer Schlüsselfunktion kann verheerende Folgen für ein Unternehmen haben, zumal in den Geschäftsbeziehungen in Russland der persönliche Kontakt einen deutlich höheren Stellenwert hat als in Deutschland.

Erfolgreiche Mitarbeiterbindung in Russland muss kein großes Geheimnis sein. Das dafür notwendige Instrumentarium steht jedem Unternehmen zur Verfügung. Vereinfacht lautet die Formel dafür: Zusagen einhalten, Stabilität vermitteln und Perspektiven bieten.

Das Nichteinhalten von Zusagen und häufige Wechsel des direkten Vorgesetzten werden – neben einer Gehaltssteigerung oder entsprechenden Aufstiegschancen – von Bewerbern am häufigsten als Begründungen für einen Arbeitsplatzwechsel genannt.

Der russische Arbeitsmarkt ist im Vergleich etwa zum deutschen im Bereich der Fach- und Führungskräfte deutlich schnelllebiger. Gute Fach- und Führungskräfte haben, sofern sie nicht ohnehin eine sehr gute Position innehaben, oftmals mehrere interessante Angebote vorliegen.

Und ist ein potentieller Arbeitgeber bei der Personalsuche dann zu zögerlich oder können Gehalts- und/oder Karriere Wünsche nicht erfüllt werden, machen sich „gute Köpfe“ auf die Suche nach anderen Möglichkeiten.

Unternehmen sollten daher die Suche nach solchen Kandidaten nicht dem Zufall überlassen. Bei der Besetzung von Toppositionen ist eine „Geiz-ist-geil“-Mentalität fehl am Platz. Eine Personalsuche mit angezogener Handbremse nur

über Anzeigen oder Empfehlungen von Bekannten oder Mitarbeitern gleicht einem Casinobesuch. Von einer professionellen Personalsuche kann hier keine Rede sein.

Auch sollte man in Russland auf keinen Fall wichtige Schlüsselpositionen ausschließlich über das lokale Management besetzen. Man setzt sich damit der Gefahr aus, dass Seilschaften herangezogen werden und Vetternwirtschaft Einzug hält. Über die Personalpolitik konnte sich schon so mancher russische Geschäftsführer zum vermeintlich unersetzbaren Platzhirsch emporschwingen.

Der typische russische „generalnyj direktor“ führt gewöhnlich aufgrund der Position, die er innehat. Leistung und persönliche wie fachliche Kompetenz stehen meist im Hintergrund. Fatale Konsequenz ist, dass nicht selten starke Bewerber abgelehnt werden zugunsten von Kandidaten, die der lokale Geschäftsführer für leichter kontrollierbar und formbar hält. Dies liegt in der Angst begründet, sich eventuell einen „Konkurrenten“ in das Unternehmen zu holen.

Gerade bei der Besetzung von wichtigen Positionen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften in Russland empfiehlt sich daher, die Suche danach in die Hände eines professionellen und international erfahrenen Headhunters zu legen, der ein unabhängiges Ergebnis, das eine optimale Besetzung der Position zum Wohle und Erfolg des Unternehmens ermöglicht, innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens garantieren kann.

Robert A. Scherl

Geschäftsführer der deutschen Unternehmensberatung
SCHERL & PARTNER

Weitere Informationen zu SCHERL & PARTNER finden Sie hier:
www.scherl-partner.com, www.evropa.info

С лучшими кадрами

на пути к успеху

ПОДБИРАЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, НЕ СТОИТ ПОЛАГАТЬСЯ НА ВОЛЮ СЛУЧАЯ ИЛИ ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ КОМПАНИИ.

После кризиса в России намечается возрождение строительной индустрии, а также таких сфер промышленности, как машино- и автомобилестроение. Похожая тенденция прослеживается и на кадровом рынке. Немало предприятий подстраиваются под новые условия и в силу необходимости обновляют штат.

Сегодня кандидаты на руководящие должности в отделе сбыта, управления и производства в России очень востребованы. Кризис не разрядил обстановку на раскаленном рынке труда. Напротив, целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов и руководящих кадров стал еще тяжелее и требует еще более про-

фессионального подхода и значительных финансовых и временных затрат.

С одной стороны, предприятия начали относиться к кандидатам гораздо требовательнее, чем раньше. Всего десять лет назад на работу принимались преимущественно те, кто кроме первичного опыта работы владел иностранными языками и мог предоставить рекомендации, на основании которых часто и составлялось мнение о потенциальном работнике.

Сегодня наряду с профильным образованием работодатель ценит стабильность карьерного роста кандидата, опыт его работы на руководящих должностях в запад-

ных компаниях и, конечно же, обширные знания рынка и конкретной отрасли. Владение иностранными языками считается настолько нормальным, что даже не оговаривается. А круг кандидатов, соответствующих этим требованиям, тем самым сужается.

С другой стороны, более высокими стали и требования соискателей к компаниям. В списке предпочтений российских топ-менеджеров первые места занимают предприятия в немецкоговорящих странах. И если вы все-таки хотите заполучить лучшего работника, то должны предложить ему нечто большее, чем просто лейбл «Сделано в Германии», хорошую зарплату и возможность работать на немецком предприятии.

Выгодное финансовое предложение вряд ли заставит топ-менеджеров, ориентированных на карьерный рост, спонтанно сменить работу. В России зарплаты кандидатов на должности директоров и руководителей отделов уже давно достигли европейского уровня. Теперь предприятия, которые хотят взять на работу такого сотрудника, должны подстраиваться под него.

На новом месте работы топ-менеджеру важно не только улучшить свое финансовое положение, но и получить определенный социальный статус и интересный круг задач. Кроме того, важно хорошо представлять себе имидж компании как стабильного и известного на рынке труда предприятия, а также знать, что есть перспективы профессионального роста и концепция развития фирмы в данной отрасли.

С началом экономического кризиса готовность поменять рабочее место в России заметно снизилась. Доля перекупленных специалистов и руководителей сегодня составляет примерно 10–15%. Для сравнения: до кризиса сменить работу был готов примерно каждый второй.

Осложняет ситуацию и то, что сегодня многие западные компании могут открывать филиалы в России и, как следствие, на рынке труда ведется жесткая борьба за специалистов и руководящие кадры. Незанятых или готовых к смене работы топ-менеджеров на производстве и в управлении, которые удовлетворяют требованиям потенциального работодателя, да к тому же согласны с предлагаемой зарплатой, не так много. Их нужно переманивать целенаправленно.

В этом контексте важно создать на предприятии такие условия, чтобы сотрудникам не захотелось уходить. Увольнение одного топ-менеджера ключевой позиции может иметь для предприятия катастрофические последствия прежде всего потому, что в России личные контакты значат гораздо больше, чем в Германии.

Как удержать кадры в России – ни для кого не секрет. Возможности для этого есть у каждой фирмы. Упрощенно формула успеха может выглядеть так: выполнять обещания, поддерживать ощущение стабильности и давать возможность профессионального развития.

Невыполнение обещаний и частые смены непосредственных начальников – даже на фоне повышения зарплаты или перспективы карьерного роста – чаще всего становятся причинами, по которым соискатели меняют работу.

По сравнению с немецким российский рынок руководящего состава и специалистов гораздо динамичнее. Хорошие управленцы и специалисты, даже если они уже занимают достойную должность, зачастую получают несколько привлекательных предложений одновременно. Если потенциальный работодатель ведет себя нерешительно или не может оправдать надежды соискателя в отношении зарплаты и/или карьеры, «лучшие кадры» отправляются на поиски других возможностей.

Поэтому при подборе персонала не стоит полагаться на волю случая. Да и желание сэкономить вряд ли сыграет вам на руку. Спустить поиск персонала на тормозах и ограничиться объявлениями в газетах или советами знакомых и сотрудников – все равно что попытаться счастья в казино. Ни о каком профессиональном подборе кадров здесь речи быть не может.

В России ни в коем случае не следует назначать на важные ключевые позиции людей исключительно из внутреннего кадрового резерва. Слишком велик риск того, что новоиспеченный топ-менеджер приведет свою команду и в компании будет процветать кумовство. Подобная кадровая политика позволяла отдельным российским управленцам возвыситься до положения якобы незаменимого сотрудника, ревностно охраняющего свое рабочее место.

Типичный русский «генеральный директор» руководит обычно на основании той позиции, которую он занимает в коллективе, и в меньшей степени – благодаря личным и профессиональным достижениям. Как результат – более сильным претендентам зачастую отказывают, отдавая предпочтение тем кандидатам, которых, по мнению конкретного руководителя, легче контролировать и подстраивать под себя. Принимать на работу конкурента не хочется никому.

Именно при подборе высококвалифицированных управленцев и специалистов на важные должности в России следует довериться профессиональным, имеющим международный опыт хедхантерам, поскольку независимый эйчар может подобрать оптимального кандидата и гарантировать процветание и успех предприятия в обозримом будущем.

Роберт А. Шерль

Исполнительный директор германской консалтинговой компании SCHERL & PARTNER
Дополнительная информация о компании
SCHERL & PARTNER на сайтах: www.scherl-partner.com,
www.evropa.info

