

Zehn Fallstricke

im Ringen um gute Führungskräfte



Robert A. Scherl

Im Zuge der Expansion von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum in Russland und Osteuropa wurden bei der Besetzung offener Stellen – auch bei Schlüsselpositionen – vor Ort oft falsche Schritte gegangen. Unter dem Eindruck der Finanzkrise treten diese Fehler deutlich zu Tage. So manches Unternehmen sieht sich daher jetzt gezwungen, Toppositionen in diesen Märkten neu zu besetzen.

1. Mangelnde Vorbereitung

Viele Fehler bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen in Russland und Osteuropa sind das Resultat einer mangelhaften Vorbereitung der Unternehmen für eine Personalsuche in diesen Märkten. Unkenntnis der Bedingungen vor Ort – das betrifft zum Beispiel Führungsstil, Arbeitsrecht oder Gehaltsstrukturen – falsche Erwartungen an Bewerber etwa mit Blick auf den Lebenslauf und die Karriereerwartungen sowie mangelhafte Planung seitens der Unternehmen erschweren eine erfolgreiche Personalsuche erheblich.

Kenntnisse der Verhältnisse vor Ort und das Wissen um interkulturelle Unterschiede sind nicht nur für die Stellenbesetzung entscheidend, sondern auch für die weitere Führung der Mitarbeiter.

2. Strategische Fehler (der Vergangenheit)

Einfluss auf eine Personalsuche in Russland haben nicht zuletzt in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen, wie zum Beispiel die Standortwahl oder die Kooperation mit einem lokalen Partner statt der Gründung einer eigenen Niederlassung. Bei der Standortwahl muss frühzeitig berücksichtigt werden, dass erfolgsorientierte Fach- und Führungskräfte nur bei einem finanziell attraktiven Angebot für einen Produktionsstandort in der russischen Provinz zu gewinnen sind. Auch eine „falsche“ Betreuung der Auslandsmärkte, wenn der russische Markt zum Beispiel von Warschau oder

UM EIN UNTERNEHMEN IN OSTEUROPA LANGFRISTIG GUT AUFZUSTELLEN, BRAUCHT ES GUTE FÜHRUNGSKRÄFTE. ABER VORSICHT VOR SCHNELLSCHÜSSEN: OB EIN UNTERNEHMEN WIRKLICH AUF DEN RICHTIGEN BEWERBER SETZT, SOLLTE MEHR ALS EIN GESPRÄCH AM BÜROTISCH ZEIGEN. DASS GUT QUALIFIZIERTEN LEUTEN ANDERSHERUM AUCH ETWAS GEBOTEN WERDEN MUSS, VERGESSEN VIELE UNTERNEHMER EBENSO. EIN RATGEBER.

Prag gesteuert werden soll, hat nicht zu unterschätzende Auswirkungen.

3. Vermeintlich billige und schnelle Suche

Man neigt leicht zu der Annahme, dass die Finanzkrise zu einer Entspannung auf den vormals überhitzten Arbeitsmärkten Russlands und Osteuropas geführt habe. In Bezug auf leichter austauschbares Personal in der Produktion, im Handel und im Dienstleistungssektor ist dies zwar zutreffend. Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte aber bleiben weiter Mangelware, sie müssen gezielt gesucht und abgeworben werden, und sie sind kaum günstiger als noch vor der Krise zu haben.

Die Personalsuche ist eine Aufgabe, die Erfahrung, Zeit, Sorgfalt und entsprechender Mittel bedarf. Wird die Suche „mit angezogener Handbremse“ gemäß einer „Geiz-ist-geil“-Mentalität über Anzeigen oder gar über Empfehlungen von Bekannten oder Mitarbeitern betrieben, so gleicht dies eher einem Casinobesuch. Von einer professionellen Personalsuche kann hier keine Rede sein. Angesichts solcher „Sparversuche“ und deren Erfolgsaussichten bewahrheitet sich das russische Sprichwort: Der Geizige zahlt zweimal, der Dumme immer.

4. Unachtsame Wahl des Partners

Als lohnende Option bietet sich eine Personalsuche mittels eines unabhängigen und erfahrenen Personalberatungsunternehmens an. Die Suche über eine Personalagentur oder einen Headhunter kann aber nur gelingen, wenn der Partner sorgfältig ausgewählt wird. Unternehmen und Berater müssen „die gleiche Sprache sprechen“ – im direkten wie im übertragenen Sinne. Der Berater muss in der Lage sein, sich mit der jeweiligen Firmenphilosophie auch identifizieren zu können.

Zu prüfen sind: Kompetenz und Präsenz im Zielmarkt, Kenntnisse der Sprachen und Mentalitäten, Branchenerfahrung, Referenzen, Besetzungsgarantien, Durchführung (Di-

rektansprache oder über Anzeigen) und Dauer der Suche. Auch ist zu fragen, wer konkret mit der Suche betraut wird. Wird diese an Mitarbeiter delegiert oder gar an einen lokalen Partner vor Ort nach außen und somit an einen Dritten weitergeleitet?

5. Besetzung wichtiger Positionen durch das lokale Management

Eine Besetzung wichtiger Positionen nur über das lokale Management birgt die Gefahr, dass Vetterwirtschaft Einzug hält. So mancher russische Geschäftsführer konnte sich schon zum vermeintlich unersetzbaren Platzhirschen emporschwingen. Der typische russische Direktor führt gewöhnlich aufgrund der Position, die er inne hat, und weniger aufgrund von Kompetenz und Leistung. Konsequenz ist, dass starke Bewerber abgelehnt und Kandidaten bevorzugt werden, die aus Sicht des lokalen Geschäftsführers leichter kontrollierbar und formbar sind. Zu tief sitzt die Angst, sich einen direkten „Konkurrenten“ ins Boot zu holen.

6. Wenig attraktive Vertragsangebote

Wer gutes Personal verpflichten will, dem sollte klar sein, dass ein Angebot zunächst einmal finanziell attraktiv sein muss. Neben einem angemessenen Gehalt muss auch ein interessanter Bonus, gerade im Vertrieb, als Motivation geboten werden.

Vor allem in größeren internationalen Unternehmen aber ist es Usus, interne Bonusregelungen ungeprüft auf andere Märkte zu übertragen. Man übersieht, dass im Vertrieb in den meisten osteuropäischen Ländern ein Bonus von 10 bis 20 Prozent des Jahresgehaltes nicht als Motivation betrachtet wird. Starke und erfolgsorientierte Mitarbeiter lassen sich so kaum gewinnen oder gar langfristig binden. In Russland wird auf interessante Bonussysteme gesetzt mit der Möglichkeit, das Fixgehalt eventuell noch verdoppeln zu können.

Top-Kandidaten stellen gerade in Krisenzeiten zudem vermehrt Fragen nach Reputation und Stabilität des Unternehmens, nach Marktpräsenz, Umsatzentwicklung und Investitionsbereitschaft sowie den konkreten Karrieremöglichkeiten. Auch der Ruf des direkten Vorgesetzten vor Ort in der Branche ist von Interesse.

7. Zu langsame Entscheidungen

Bei der Stellenbesetzung spielt die Dauer der Entscheidungsprozesse eine wichtige Rolle. Verstreicht vom ersten Vorstellungsgespräch bis zur endgültigen Entscheidung über eine Einstellung zu viel Zeit, ist davon auszugehen, dass der Bewerber sich für ein anderes Unternehmen entschieden oder das Interesse verloren hat. Langsame und umständliche Entscheidungsprozesse sind hier für Kandidaten auch ein Indikator für den späteren Führungsstil und die Kommunikation mit dem Mutterhaus.

8. Zu schnelle Besetzung von Stellen

Aber auch vor Schnellschüssen ist zu warnen. Anstatt sich auf psychologische Tests oder die in Russland unüblichen Assessment-Center zu stützen, empfiehlt sich, Kandidaten für wichtige Führungspositionen nicht nur zu einem zweiten, vertiefenden Gespräch einzuladen, sondern mit Bewerbern zum Beispiel in ein Restaurant zu gehen, um sie auch außerhalb des Büros „beobachten“ zu können.

9. Weitere Betreuung der Mitarbeiter vor Ort

Ist der Bewerber eingestellt und hat er die erste Einarbeitung absolviert, so gerät er in vielen Unternehmen schnell in Vergessenheit. Eine regelmäßige Kommunikation nicht nur mit dem Geschäftsführer, sondern auch mit den Mitarbeitern auf der zweiten Führungsebene und darunter vermittelt nicht nur ein umfassenderes Bild der Niederlassung und des Zielmarktes. Die damit verbundene Anerkennung trägt gerade in Russland, wo der persönliche Kontakt in den Geschäftsbeziehungen sehr wichtig ist, wesentlich zur Stabilität bei und erhöht die Möglichkeiten, korrigierend einzugreifen.

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

Das für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung in Russland und Osteuropa notwendige Instrumentarium steht im Grunde jedem Unternehmen zur Verfügung. Vereinfacht lautet die Formel dafür: Zusagen einhalten, Stabilität vermitteln und Perspektiven bieten.

Es reicht oftmals schon aus, das in Vertragsverhandlungen Zugesagte auch einzuhalten. Leider ist dies auch bei Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum noch nicht überall eine Selbstverständlichkeit.

Für die Mitarbeiterbindung ist gerade in Krisenzeiten die vom Unternehmen vermittelte Stabilität von Bedeutung. Häufige Wechsel der direkten Vorgesetzten (vor Ort wie in Deutschland) und die damit oft einhergehenden Strategieänderungen tragen kaum dazu bei, den Eindruck eines starken Spielers auf dem Markt zu vermitteln. Das wird – neben einer möglichen Gehaltssteigerung oder entsprechenden Aufstiegschancen – von Bewerbern am häufigsten als Begründung für einen Wechsel des Arbeitgebers vorgebracht.

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.

Robert A. Scherl

Geschäftsführer der deutschen Unternehmensberatung
SCHERL & PARTNER

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

Десять ловушек

в борьбе за руководящие кадры

ХОТИТЕ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ВОСТОЧНО-ЕВРОПЕЙСКОМ РЫНКЕ И ИЩИТЕ ХОРОШИЕ РУКОВОДЯЩИЕ КАДРЫ? ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ПОСПЕШНЫХ РЕШЕНИЙ: ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР, НЕДОСТАТОЧНО ОДНОЙ БЕСЕДЫ В ОФИСЕ. МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ НЕРЕДКО ЗАБЫВАЮТ И О ТОМ, ЧТО ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫМ КАДРАМ ТОЖЕ НАДО ЧТО-ТО ПРЕДЛОЖИТЬ. ВОТ НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ.

В ходе экспансии компаний из немецкоязычных стран в России и Восточной Европе при подборе персонала на местах, в том числе и кадров на ключевые должности, зачастую принимались неверные решения. На фоне финансового кризиса эти ошибки все чаще дают о себе знать. Поэтому теперь некоторые фирмы оказались перед необходимостью обновления руководящего персонала.

1. Недостаточная подготовленность

Многие ошибки при выборе руководящего персонала в России и Восточной Европе являются результатом недостаточной подготовленности фирм в вопросах поиска персонала на этих рынках. Незнание местных особенностей, например, стиля управления, трудового права и системы оплаты труда, неправильные представления о соискателях, в частности, исходя из их автобиографий и высказанных карьерных ожиданий, а также недостаточное планирование со стороны фирмы значительно осложняют поиск кадров.

Знание местных условий и культурных отличий является решающим не только в процессе поиска подходящих кадров, но и в дальнейшем управлении сотрудниками.

2. Стратегические ошибки (прошлого)

Не в последнюю очередь на поиск кадров в России влияют решения, принятые в прошлом. Такие, например, как выбор местоположения фирмы или кооперация с местным партнером вместо создания собственного филиала. При выборе местоположения предприятия следует заранее учитывать, что привлечь в провинцию ориентированных на успех специалистов и руководящие кадры можно только финансово выгодными предложениями. Кроме того, неправильная работа с зарубежными рынками, когда, например, контроль над российским рынком предполагается осуществлять из Праги или Варшавы, может иметь последствия, которые не стоит недооценивать.

3. Якобы дешевый и быстрый поиск

Многие склонны полагать, что напряженная ситуация на рынках труда в России и Восточной Европе ввиду финансового кризиса улучшилась. В отношении легко заменяемого персонала в сфере производства, торговли или услуг это действительно так. Однако высококвалифицированные специалисты и управленцы – товар, по-прежнему, дефицитный. Их нужно целенаправленно искать и привлекать, и они вряд ли будут стоить дешевле, чем до кризиса.

Подбор персонала – это задача, выполнение которой требует опыта, времени, тщательности и соответствующих средств. Если поиск ведется «на ручнике», по принципу «дешево – это круто», через объявления или даже по рекомендациям знакомых или сотрудников, то такой поиск скорее походит на игру в рулетку. О профессиональном кадровом поиске здесь не может быть и речи. О таких попытках сэкономить и их шансах на успех очень точно говорит русская поговорка «скупой платит дважды, а дурак всегда».

4. Невнимательность в выборе партнера

Выгодную возможность представляет собой поиск персонала через независимое и имеющее хороший опыт работы кадровое агентство. Однако поиск через кадровое агентство или хедхантера может увенчаться успехом только при тщательном выборе партнера. Фирма и ее консультант должны говорить на одном языке – в прямом и переносном смысле. Консультант должен уметь идентифицировать себя с философией той или иной фирмы.

При этом следует проверять: компетенцию и присутствие партнера на целевом рынке, знания языка и менталитета, отраслевые знания, наличие рекомендаций, гарантии успеха, метод проведения поиска (прямые контакты или объявления) и продолжительность поиска. Следует также выяснить, кто конкретно будет заниматься поиском. Поручается ли поиск сотрудникам или даже

перенаправляется одному из партнеров на месте и, таким образом, выносятся за рамки партнерства и передаются третьим лицам?

5. Назначение на важные должности местных менеджеров

Замещение важных должностей только за счет местных кадровых ресурсов таит в себе опасность кумовства. Случалось, что отдельным российским директорам удавалось возвыситься до положения якобы незаменимого альфа-самца. Типичный директор в России занимает и впредь руководящие должности уже в силу своего положения и в меньшей степени благодаря своей компетентности и профессиональным достижениям. Следствием этого часто становится то, что сильные претендентам отказывают, а предпочтение отдают кандидатам, которых, по мнению руководства, легче контролировать и подстраивать «под себя». Слишком уж велик страх обзавестись прямым конкурентом.

6. Малопривлекательные договоры

Тот, кто хочет привлечь хороший персонал, должен понимать, что предложение должно быть в первую очередь финансово привлекательным. Наряду с соответствующим окладом, в качестве мотивации претенденту нужно предложить и интересный бонус.

Прежде всего в крупных международных компаниях бытует практика, не проверяя, переносить внутренние системы бонусов на другие рынки. При этом упускается из виду, что в большинстве восточно-европейских стран бонус в 10–20 процентов от годового оклада не является достаточной мотивацией. Сильных, ориентированных на успех сотрудников вряд ли можно привлечь и тем более надолго удержать таким предложением. В России делается ставка на бонусные системы, предположительно позволяющие удвоить оклад.

Во времена кризиса кандидаты особенно интересуются репутацией и стабильностью компании, ее присутствием на рынке, ростом товарооборота и готовностью к инвестициям, а также конкретными шансами на карьерный рост. Для них также важна и деловая репутация их непосредственного начальства.

7. Промедление в принятии решений

При подборе кадров важную роль играет продолжительность процессов принятия решения. Если от момента первого собеседования до окончательного принятия решения проходит слишком много времени, то можно исходить из того, что претендент выбрал другого работодателя или вовсе потерял интерес. Медленное и мучительное принятие решений является для кандидатов индикатором последующего стиля управления и коммуникации с материнской компанией.

8. Поспешные назначения

Однако следует опасаться и поспешных решений. Вместо того чтобы опираться в оценке претендента на результаты психологических тестов или не принятых в России ассесмент-центров, рекомендуется не только пригласить претендента на важный руководящий пост на второе или третье собеседование, но и пойти с ним, например, в ресторан, чтобы «понаблюдать» за ним вне офиса.

9. Дальнейшие отношения с сотрудниками на местах

Часто случается так: после того как кандидат был принят на работу и вошел в курс дел, в головной компании о нем забывают. Регулярная коммуникация не только с директором, но и с сотрудниками второго и последующих руководящих звеньев, дает возможность составить более полное представление о развитии филиала и целевого рынка. А выраженное в такой форме признание способствует стабильности и увеличивает шансы при необходимости своевременно скорректировать ситуацию. Особенно это важно в России, где личные контакты играют огромную роль в деловых отношениях.

10. Удержание сотрудников: выполнение обещанного, сохранение чувства стабильности, предлагаемые перспективы

В общем и целом, любая компания, стремящаяся к тому, чтобы удержать у себя сотрудников, располагает всеми необходимыми для этого инструментами. В упрощенном виде формула такова: выполнять обещанное, сохранять чувство стабильности, предлагать перспективы.

Зачастую для этого достаточно уже одного выполнения всех договорных обязательств и обещаний. К сожалению, это и в немецкоязычных странах до сих пор не для всех является нормой.

Особенно во времена кризиса для удержания сотрудников огромное значение имеет чувство стабильности. Частые смены прямого начальства (как в филиале, так и в Германии) и, зачастую связанные с ними изменения стратегии, не способствуют созданию имиджа сильного игрока на рынке. Наряду с перспективой увеличения заработной платы и связанным с ним карьерным ростом, это одна из наиболее частых причин смены работодателя.

При подборе кадров, как и во всех других областях, действует принцип: там, где работают, там совершают ошибки. Однако многих ошибок можно легко избежать.

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