



CHRISTIAN SEIDL

Projektkoordinator MOE/GUS, Scherl & Partner, Moskau

PERSONALMANAGEMENT: FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Top-Kandidaten weiterhin heiß begehrt/ Russland noch ein Arbeitnehmermarkt

Für den russischen Markt gilt, vielleicht in noch höherem Maße als für andere Märkte: Gute Geschäfte macht man nur mit den richtigen Mitarbeitern. Erfolgreiches Agieren auf dem russischen Markt setzt voraus, dass man über die entsprechenden Mitarbeiter verfügt – eine Selbstverständlichkeit, die leider auch heute noch von manchen Unternehmen so nicht gesehen wird.

Die Wirtschaftskrise in Russland ist in einigen Branchen bereits wieder einem stabilen Aufschwung gewichen, man ist weitgehend zum »Normalbetrieb« zurückgekehrt und es zeichnet sich wie in der Automobilindustrie, in der Bauindustrie oder dem Maschinenbau wieder ein Zuwachs ab.

Dieser Trend findet seinen Niederschlag auch auf dem Personalmarkt. Top-Kandidaten für Fach- und Führungspositionen in Vertrieb und Management, aber auch in der Produktion sind in Russland weiterhin heiß umworben. Die Krise hat hier kaum für eine Entspannung gesorgt.

STABILER KARRIEREVERLAUF ZU ERWARTEN

Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt verdeutlicht erneut, dass die gezielte Suche von hochspezialisierten Fach- und Führungskräften erheblich schwieriger geworden ist und – eine professionelle Herangehensweise vorausgesetzt – einen nicht unerheblichen personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand erfordert.

Die Gründe dafür liegen zunächst in den deutlich gestiegenen Anforderungen der Unternehmen an potenzielle Bewerber. Von Arbeitgeberseite werden heute unter der Voraussetzung der persönlichen Eignung des Bewerbers neben der entsprechenden Ausbildung ein (zumindest ab 2000) stabiler Karriereverlauf, mehrjährige Management- und Personalerfahrung in westlichen Unternehmen und Markt- und Branchenkenntnisse erwartet. Fremdsprachenkenntnisse werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Noch vor wenigen Jahren wurden überwiegend Kandidaten eingestellt, die neben erster Berufserfahrung über die notwendigen Sprach- und Landeskenntnisse verfügten.

Auch die Ansprüche der Bewerber an potenzielle Arbeitgeber sind deutlich gestiegen. Sicherlich rangieren Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum auf der Beliebtheitsskala russischer Topmanager weiterhin auf den obersten Plätzen, jedoch müssen deutsche Unternehmen heute deutlich mehr bieten als nur »Made

in Germany«: Ein gutes Gehalt und die Möglichkeit, in einem deutschen Unternehmen zu arbeiten, wenn man um die besten Köpfe buhlen will.

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

FIXUM MIT BONUSREGELUNGEN VERDOPPELN

Russische Mitarbeiter in Management- und Vertriebspositionen erwarten neben einem angemessenen Fixgehalt eine interessante Bonusregelung und bevorzugen Entlohnungsmodelle mit der Möglichkeit, das veranschlagte Fixgehalt eventuell noch verdoppeln zu können. Für Russland empfiehlt sich im Verhältnis von Fixum und variablem Anteil eine 50-zu-50- bzw. 60-zu-40-Regelung.

Neben einer finanziellen Verbesserung sind heute in erhöhtem Maße Kriterien ausschlaggebend wie eine herausfordernde Position mit einem interessanten Aufgabenfeld, ein stabiles und auf dem Markt etabliertes Unternehmen (möglichst mit der Ambition zur Marktführerschaft) und sehr gute Entwicklungsperspektiven sowohl in Bezug auf die eigene Position als auch auf das Unternehmen insgesamt (zum Beispiel durch weitere Expansion oder den Aufbau einer lokalen Produktion).

Erschwerend kommt hinzu, dass sich in den vergangenen zwei Dekaden viele Unternehmen aus dem Ausland auf dem russischen Markt etablieren und wachsen konnten. Unmittelbare Folge davon ist, dass der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte mit den Jahren härter umkämpft ist.

JOB-HOPPER IM PRODUKTIONSBEREICH UND IM HANDEL

Dennoch erscheint der russische Arbeitnehmer so manchem geradezu als ein jederzeit wechselbereiter »Job-Hopper«, der jedweder

Möglichkeit, eine Stelle mit einem etwas höheren Gehalt zu ergattern, nachjagt. In Bezug auf Personal im unteren und teilweise mittleren Lohnsegment in der Produktion, im Handel und im Dienstleistungssektor ist dies sicherlich zutreffend. Fach- und Führungskräfte aber sind weiterhin Mangelware, die gezielt gesucht und abgeworben werden müssen.

Jede Personalsuche bedarf daher, unabhängig davon, ob man in eigener Regie, über einen internationalen Headhunter oder eine lokale Agentur sucht, einer intensiven Vorbereitung.

Und trotzdem scheitern auch heute noch Unternehmen gerade an Fragen wie der Personalsuche, der Stellenbesetzung oder auch der Mitarbeiterbindung bei einer Tätigkeit in Russland. Nicht selten ist dies auf fehlendes Wissen um die örtlichen Verhältnisse und die interkulturellen Unterschiede und Besonderheiten in Russland zurückzuführen.

Eine eigene Suche setzt voraus, dass man über die personellen wie zeitlichen Ressourcen verfügt, um eine solche Personalsuche erfolgreich abzuschließen. Das schließt selbstverständlich ein, dass die mit der Suche betrauten Mitarbeiter nicht nur über die notwendigen Sprach- und Landeskenntnisse verfügen, sondern auch den Markt kennen.

Bei der Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen in schon bestehenden Niederlassungen in Russland empfiehlt es sich, die Suche über einen kompetenten und erfahrenen Personalberater durchführen zu lassen. Dies gilt umso mehr im Fall eines geplanten Markteintrittes eines Unternehmens.

Somit ist nicht nur sichergestellt, dass alle Möglichkeiten bei der Personalsuche voll ausgeschöpft werden. Die Suche über einen externen Headhunter garantiert ein unabhängiges und marktkonformes Ergebnis. Eine ausschließliche Personalsuche 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 innehat, und weniger aufgrund von Kompetenz und Leistung. Fatale Konsequenz ist, dass bei der Besetzung von weiteren Führungspositionen nicht selten starke Bewerber abgelehnt werden. Bevorzugt werden hingegen Kandidaten, die aus Sicht des russischen Geschäftsführers leichter kontrollierbar sind und zudem keine ernsthafte Herausforderung für die eigene Position darstellen.

Vergibt man einen externen Suchauftrag an eine internationale oder auch lokale Personalagentur, gilt es, vorab eine Reihe wichtiger Fragen zu klären, ehe man sich für einen Headhunter entscheidet. Das mit der Suche beauftragte Unternehmen muss nicht nur die »gleiche Sprache sprechen«. Der Headhunter muss in der Lage sein, sich mit der jeweiligen Firmenphilosophie zu identifizieren. Folgende Fragen sind u.a. zu stellen:

- Sprechen die Mitarbeiter der Personalagentur Deutsch und sind sie mit der Kultur und (Arbeits-)mentalität der deutschsprachigen Länder vertraut?
- Verfügt die Agentur über Referenzen und Empfehlungen (von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum) im jeweiligen Zielmarkt?
- Wie lange ist der Headhunter in Russland bereits präsent?
- Wo befindet sich der Hauptsitz des Unternehmens und gibt es eine Niederlassung in Russland?
- Wie »exklusiv« wird die Suche gestaltet?
- Wie laufen der Suchprozess und das Auswahlverfahren konkret ab?

- Wer ist in der Agentur direkt für das Projekt und dessen Abwicklung verantwortlich?
- Wie sieht das »Endergebnis« der Personalsuche aus?

Welche Garantien gibt es für den Kunden im »worst case«? Diese und andere Fragen sollten vor Vergabe der Suche geklärt werden, um eine erfolgreiche Stellenbesetzung nicht schon im Anfangsstadium zu vereiteln.

In Russland lassen sich Fach- und Führungskräfte, die den oben genannten Kriterien genügen, durchaus finden und auch erfolgreich an das Unternehmen binden – die entsprechende Marktkennntnis und Erfahrung sowie das Verständnis der russischen Mentalität selbstverständlich vorausgesetzt.

Tel.: +7 495 642 43 93

Tel./Fax Hauptbüro Osteuropa in Prag: +420 724 205 616

info@scherl-partner.com

www.scherl-partner.com