

Thema Personalmanagement

100 Fragen und Antworten zum Russlandgeschäft

a) Welche Auswirkungen hat die gegenwärtige Wirtschaftskrise in Russland auf die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften?

Die Suche nach Spitzenkräften für die höheren Managementebenen, insbesondere gute Vertriebs- und Führungspersonlichkeiten, ist nach wie vor schwierig und die gegenwärtige Krise brachte auf dem Arbeitsmarkt keine Erleichterung, im Gegenteil. Viele ausländische Unternehmen unterschätzen gerade in der heutigen Situation das Personalproblem, besonders wenn es sich um hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte handelt.

Zwar gibt es derzeit bei zahlreichen Unternehmen deutliche Personalreduzierungen, betroffen ist davon aber vor allem leicht austauschbares Personal, was damit breit auf dem Markt verfügbar wird. In der momentanen Lage setzen Unternehmen alles daran, gute Mitarbeiter fester an das Unternehmen zu binden.

Während viele Unternehmen im Zuge ihrer Expansion der vergangenen Jahre ihr Personal ausgeweitet haben, geht es in Zeiten der Krise bei der Personalrekrutierung eher um den Austausch von Mitarbeitern durch bessere Kräfte. Diese auf dem Markt auszumachen, ist nun zunehmend ein Problem. Hinzu kommt eine große Verunsicherung bei potentiellen Kandidaten.

Die Wechselbereitschaft ist in ganz Osteuropa durch die Finanzkrise so gering wie noch nie zuvor. Die Stimmung folgt dabei dem Motto: Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach. Erhöhte Unsicherheit in Bezug auf den neuen Arbeitgeber, Angst vor dem Wohnortwechsel und oft mehrmonatige Probezeiten schrecken die Kandidaten von einem Wechsel derzeit stärker ab als zuvor.

b) Wo bekommt man heute gute Leute her?

Entgegen weitverbreiteter Meinung hat die globale Krise nicht zu einem Überfluss an freiem Führungspersonal auf dem Markt geführt. Gute Spitzenkräfte sind nach wie vor rar. Bei Executive Search, der Suche nach Top-Personal, sind die Anforderungen sowohl bei den Kandidaten als auch bei den Unternehmen sogar gestiegen.

Wege der Personalsuche gibt es in Russland und Osteuropa viele. Über verschiedenste Kanäle kann Personal rekrutiert werden: Es können Anzeigen und Inserate in einschlägigen Zeitungen und im Internet geschaltet werden oder die Dienste von Online-Anbietern in Anspruch genommen

werden. Auf diese Weise wird das für die Besetzung der Stelle zur Verfügung stehende Zeitfenster oft nicht eingehalten. Zudem haben es erfolgsorientierte Top-Leute selten nötig, in Printmedien und Internet nach neuen Stellen Ausschau zu halten. Bei dieser Art der Suche fürchten insbesondere Führungskräfte um die Diskretion ihres Anliegens, der beruflichen Veränderung.

Die Suche über Bekannte bzw. besonders über eigene Mitarbeiter birgt oft die Gefahr, dass Seilschaften herangezogen werden und die Vetterwirtschaft Einzug hält. So mancher russische Geschäftsführer mausert sich

auf diese Weise zu den vermeintlich unersetzbaren Platzhirschen. In der Folge ist nicht sichergestellt, dass der russische Geschäftsführer immer die besten Mitarbeiter rekrutiert, um sich selbst keinen internen »Konkurrenten« zu schaffen. Kurz, eine solche Suche »mit angezogener Handbremse« ist mit Vorsicht zu genießen.

Als Alternative zu diesen Möglichkeiten bietet sich nach dem Motto „Think global, act local“ die Kooperation mit einem kompetenten und seriösen internationalen Partner vor Ort an. Bei der Personalsuche gerade in schwierigen Märkten wie Russland

zahlt sich die Suche über einen unabhängigen und erfahrenen Partner aus dem Heimatland des Auftraggebers, der mit beiden Mentalitäten bestens vertraut ist, aus.

Bei guter Vorbereitung seitens des Arbeitgebers und Bereitstellung entsprechender Mittel für die Suche lässt sich in den meisten Fällen der richtige Mitarbeiter in einem angemessenen Zeitraum finden.

Personalsuche ist zeit- und kostenaufwendig, und auch hier bewahrt sich das russische Sprichwort:

Der Geizige zahlt zweimal und der Dumme immer.

c) Wie hat sich der Arbeitsmarkt in den vergangenen Monaten entwickelt?

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes in Russland verlief in den vergangenen Monaten, wie in anderen Ländern auch, sehr branchenbezogen. Die Bauindustrie, der Finanz- und Bankensektor, die Automobilindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau sind besonders stark betroffen.

Rein russische Firmen sind aufgrund oft mangelnden Bewußtseins für die mittel- und langfristige Entwicklung sowie der dort vorherrschenden »Hire-and-Fire-Mentalität« ebenfalls stärker betroffen als ausländische Unternehmen.

Massenentlassungen haben zu einer Erhöhung des Drucks auf dem Arbeitsmarkt geführt, jedoch betrifft dies eher leichter »austauschbares« Personal in Administration, Handel und Produktion. Dies hat aber zugleich eine höhere Mobilität und Flexibilität der Arbeitnehmer zur Folge.

Zudem sind – mit Ausnahmen bei manchen Spitzenpositionen – Relativierungen im Gehaltsniveau zu beobachten. Insbesondere bei Neueinstellungen werden vermehrt niedrigere Einstiegsgehälter angesetzt.

d) Wie reagieren ausländische Unternehmen in der Personalpolitik auf die gegenwärtige schwierige Wirtschaftslage?

Wie überall reagieren ausländische Unternehmen ebenfalls in Russland sehr unterschiedlich. Dies ist in erster Linie von der Unternehmensgröße, von der Branche und der finanziellen Stabilität des Mutterunternehmens abhängig. Weltweit tätige Konzerne nehmen derzeit mehr Entlassungen vor als gewachsene Mittelständler, die

meistens auf Veränderungen schneller und flexibler reagieren. Zu den Branchen, welche derzeit mit größeren Problemen auf dem russischen Markt zu kämpfen haben, zählen vor allem der Maschinen- und Anlagenbau, die Bauindustrie und der Finanzsektor. Vor allem Finanzierungsprobleme seitens der russischen Geschäftspartner be-

hindern derzeit die Fortsetzung oder Realisierung von Projekten. Folglich entstehen in Unternehmen, vor allem aus den genannten Branchen, oft per-

sonelle Überkapazitäten, die zu Kostenreduzierungen (mittels Gehaltskürzungen, Kurzarbeit oder Personalabbau) zwingen.

e) In welchen Bereichen werden heute vor allem Mitarbeiter gesucht?

Grundsätzlich gilt: Gute Mitarbeiter werden immer gesucht – unabhängig von Krisen. In Krisenzeiten erkennt man aber eher den »wahren Wert« eines Mitarbeiters. Besonders im Vertrieb zeigt sich, wer in wirtschaftlich guten Zeiten »nur« mit dem Markt mitgewachsen ist.

Nun versucht man, die Top-Mitarbeiter fester ans Unternehmen zu binden. Zugleich werden in der Krise vermehrt Ersatzbesetzungen vorgenommen und Mitläufer, gerade in Füh-

rungspositionen, werden schneller ausgetauscht. In erster Linie betrifft dies das Management (Geschäftsführung, Abteilungsleitung) sowie den Vertrieb.

Weiterhin begehrt sind für den Unternehmensbereich Finanzen Spezialisten mit sehr guten Fremdsprachenkenntnissen und Erfahrung in westlichen Unternehmen für die Position des Hauptbuchhalters bzw. für das Controlling.

f) Welche Veränderungen sind beim Gehaltsniveau zu verzeichnen?

Trotz Krise: das Lohnniveau in Moskau und Petersburg ist teilweise immer noch höher als im Westen. In Moskau und zum Teil auch in St. Petersburg haben die Löhne in bestimmten Bereichen westliches Niveau bereits erreicht, zuweilen auch überschritten und wirklich gute Vertriebsmanager mit Führungserfahrung »kosten« jetzt nicht weniger als vor einem Jahr zu

Boomzeiten. Von Gehaltsreduzierungen und geringeren Einstiegsgehältern sind vor allem leicht austauschbares Personal wie Arbeiter, Verwaltungspersonal in der Administration, Sekretärinnen usw., was damit breit auf dem Markt verfügbar werde, betroffen, keineswegs jedoch Spezialisten, Führungskräfte und hervorragende Vertriebsleute.

g) Wie kann man Mitarbeiter außer einem guten Gehalt an sich binden?

Oft ist schon die Einhaltung von Absprachen und Zusagen (unter ordentlichen Kaufleuten eigentlich eine Selbstverständlichkeit) ein gutes Mittel der Mitarbeiterbindung. Leider ist dies auch bei Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum heute noch nicht überall anzutreffen, was russische Mitarbeiter nicht selten zu einem Arbeitsplatzwechsel veranlasst.

Dem Arbeitnehmer müssen realisierbare Perspektiven im Unternehmen geboten werden. Zielvereinbarungen sollen auf realistischen Annahmen basieren, dass sie für den Mitarbeiter auch erreichbar sind. Für das Top-Management bietet sich eventuell auch eine direkte Beteiligung am Unternehmen an.

Zu nennen sind auch regelmäßige Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten, ebenso Incentive-Maßnahmen bei besonderen Leistungen.

Im russischen Geschäftsleben ist der direkte persönliche Kontakt von eminenter Bedeutung. Eine direkte, offene und regelmäßige Betreuung und Führung der russischen Mitarbeiter auf möglichst allen Ebenen durch eine »echte« Führungspersönlichkeit aus Deutschland ist in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen. Zugleich muss die Geschäftsführung vor Ort in Russland hinsichtlich Mitarbeiterführung und Führungsstil stets aus Deutschland kontrolliert werden.

Beim Austausch von Führungskräften ist im Hinblick auf den bestehenden Mitarbeiterkreis behutsam

vorzugehen. Niemand bekommt gerne plötzlich jemanden »vor die Nase gesetzt«.

Auch Nationalität bzw. Herkunft der jeweiligen Führungskraft sollten in Osteuropa nicht unterschätzt werden, dies kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Die Anstellung eines Russen als Führungskraft für ein deutsches Unternehmen in Polen oder Tschechien ist gründlich zu überdenken! Umgekehrt gilt natürlich dasselbe. Auch für in Russland tätige Gastarbeiter ukrainischer Nationalität wird die Luft in Moskau immer dünner.

Grundsätzlich gilt: bei Personalentscheidungen und Mitarbeitergesprächen den »gesunden Menschenverstand« einschalten.

h) Was ist bei Kündigungen zu beachten?

Aufgrund der Komplexität und Kompliziertheit der russischen Arbeitsgesetzgebung und der relevanten Vorschriften ist bei vorzunehmenden Kündigungen die Konsultation eines Fachanwaltes für Arbeitsrecht, vorausgesetzt man kann mit dem betreffenden Mitarbeiter keine einvernehmliche

Lösung finden. Russische Mitarbeiter können durchaus sehr kreativ sein – die Praxis hat gezeigt, dass man sehr oft das Arbeitsverhältnis gegebenenfalls im beiderseitigen Einvernehmen (nicht selten auf dem Weg einer Abfindung) entsprechend der rechtlichen Bestimmungen auflösen kann.

i) Welche Rolle spielen Expatriats bei der Besetzung von Führungspositionen ausländischer Unternehmen in Russland?

Auch in Russland hat hinsichtlich der Besetzung von Führungspositionen in ausländischen Unternehmen »Normalität« Einzug gehalten. Wurden anfangs stets Führungskräfte aus dem Westen entsandt, so werden in Russland und anderen Ländern Osteuropas längst nicht nur die Positionen im unteren und mittleren Segment mit einheimischen Mitarbeitern besetzt. Vermehrt werden auch für die Führungs-

positionen in den osteuropäischen Tochtergesellschaften Einheimische rekrutiert.

Die Zeit der Expatriates neigt sich bis auf einige Ausnahmen ihrem Ende zu. Initiativbewerbungen von Russlanddeutschen, Kontingentflüchtlingen, ehemaligen DDR-Bürgern und Deutschen mit polnischem oder tschechoslowakischem Migrationshintergrund für eine Vermittlung auf dem

russischen Markt finden bei deutschen Arbeitgebern mit Engagement in Russland immer weniger Beachtung. Auch für Osteuropäer, wie z. B. Polen oder Tschechen, die früher noch mit (vermeintlichen) Russischkenntnissen bzw. (vermeintlicher) Russlandkompetenz punkten konnten, wird »die Luft dünner«. Macht es kaum Sinn, einen Russen in Polen für ein deutsches Unternehmen als Führungskraft zu beschäftigen, so gilt umgekehrt dasselbe. Hier wird hingegen ein Deutscher ohne Migrationshintergrund von den meisten Russen deutlich mehr akzeptiert als Osteuropäer oder Balten. Eine Ausnahme sind Bürger aus dem ehemali-

gen Jugoslawien (insbesondere Serben) und Bulgarien. Dies hat vor allem einen historischen Hintergrund

Auch Führungskräfte, die lange in Westeuropa tätig waren und in Folge der Krise in Osteuropa anheuern wollen, tun sich deutlich schwerer. Denn mittlerweile ist in der Region eine neue selbstbewusste und hochqualifizierte Generation herangewachsen, die das Phänomen der Expatriates zunehmend verdrängt. Länderkenntnis und Fremdsprachenkompetenz sind gerade bei Führungspositionen kein Einstellungskriterium mehr, sondern eine Selbstverständlichkeit.

j) Was ist bei der Einstellung von Expatriates in Unternehmen nach russischem Recht zu beachten?

Die Einstellung von Expatriates birgt zunehmend eine Reihe von Problemen und ist aufgrund der notwendigen Dokumente kompliziert und sehr zeitaufwendig. Zudem ist auch zu beachten, dass Russland im Zuge der Finanzkrise ein Vorhaben auf den Weg gebracht hat, die Einstellungsquoten für ausländische Staatsbürger zu beschränken.

Am Beginn steht die Beantragung einer Arbeitserlaubnis, ein komplizierter Verwaltungsprozess, der gewöhnlich zwischen 4 und 7 Monaten dauert. Darauf folgt die Beantragung eines Arbeitsvisums für die betreffende Person. Voraussetzung ist zusätzlich zum Entsendungsvertrag, der alleine für eine Arbeitsaufnahme entsprechend der rechtlichen Vorschriften in Russland nicht ausreichend ist,

der Abschluss eines lokalen Arbeitsvertrages. In diesem Zusammenhang sind aufgrund des russischen Arbeitsvertrages mit dem jeweiligen Expat auch Fragen der Fortsetzung der Renten-, Sozial- und Krankenversicherung in Deutschland zu klären.

Aufgrund des komplizierten Verfahrens zur Beantragung einer Arbeitserlaubnis, der anschließend notwendigen Ausstellung eines Arbeitsvisums sowie der damit verbundenen rechtlichen Besonderheiten (z. B. Anmeldepflicht, etc.) ist die Konsultation und Hinzuziehung eines Fachanwaltes für Arbeitsrecht und Spezialisten auf dem Gebiet »Arbeitsgenehmigung für Ausländer« zu empfehlen, auch was die Beschleunigung des Verfahrens betrifft.

k) Auf welches Ausbildungsniveau trifft man in Russland?

Im Großen und Ganzen ist das russische Ausbildungsniveau nach wie vor auf einem hohen Niveau, insbesondere im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich, obwohl nach wie vor ein Mangel an Ingenieuren und Technikern (vor allem mit Sprachkenntnissen) herrscht. In Russland wird im Gegensatz zu Deutschland mehr in die »Breite« hin ausgebildet.

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte mit guten Sprachkenntnissen lassen sich gerade in Moskau, aber auch in St. Petersburg und – mit entsprechenden Abstrichen – auch in manch anderer Großstadt in den Regionen durchaus finden, wenn auch mit immer größeren Schwierigkeiten.

Absolute Spezialisten aber, wie in Deutschland, sind weitaus seltener

anzutreffen, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Controlling, Logistik, Anlagenbau und Produktion, vor allem in der Kombination mit guten Fremdsprachenkenntnissen. Die Ausnahme sind Bewerber, die ein Studium im Ausland absolviert haben. An dieser Stelle muss man jedoch hinzufügen, dass viele Russen sehr kreativ sind und sich bei der entsprechenden Schulung und Perspektive schnell und erfolgreich in neue Gebiete einarbeiten können. Es ist keine Seltenheit Philologen anzutreffen, welche vor 10 Jahren eine Stelle bei einer deutschen Firma im Maschinenbau antraten und heute einem gut ausgebildeten russischen Vertriebsingenieur das Wasser reichen können.

l) Wie haben sich die Realeinkommen entwickelt?

Für Arbeitnehmer, die ihr Gehalt in Rubel (ohne Bindung an eine Fremdwährung) vereinbart haben und bisher von Gehaltskürzungen und Bonusstreichungen verschont geblieben sind, haben sich die Realeinkommen eher geringfügig verändert. Verbilligungen von Mietraum und Dienstleistungen gleichen den Inflationsverlust mitunter aus.

In nicht wenigen, vor allem rein russischen Betrieben haben Gehaltskürzungen (von teilweise bis zu 40 Prozent) in Verbindung mit der Inflati-

on zu einem deutlichen Rückgang der Realeinkommen geführt.

Arbeitnehmer hingegen, deren Gehälter ohne Kursfixierung an den Euro-/Dollar-Kurs gebunden sind, zählen zu den Gewinnern, sie können sich aufgrund der ca. 20-prozentigen Rubelabwertung innerhalb der vergangenen 6 Monate über eine Kaufkraft-erhöhung von ca. 10 Prozent freuen. Wer allerdings in seinem Arbeitsvertrag (vor der Krise) eine Kursfixierung festgelegt hat, bekommt nun – zusätzlich zur Inflation – in Rubel weniger ausbezahlt.

m) Wie viel verdient ein Vertriebsrepräsentant (Expatriat/russ. Repräsentant), ein Buchhalter bzw. ein Geschäftsführer eines Tochterunternehmens?

Russland ist kein Land zum Sparen und gute Mitarbeiter haben überall ihren Preis. Generell kann man festhalten, dass gute Führungs- und Vertriebsmitarbeiter auch in Krisenzeiten (bis auf manche Ausnahmen) nicht sonderlich „günstiger“ als noch vor einem Jahr geworden sind.

Für einen russischen Niederlassungsleiter oder Geschäftsführer in Moskau muss man auch heute noch ein monatliche Festgehalt (ohne Boni, Firmenwagen, etc.) ca. 6.000,- Euro (+/- 2.000,-) netto veranschlagen. Ein guter Area-Sales-Manager oder Vertriebsingenieur darf ohne weiteres mit einem fixen Monatsgehalt (netto; ohne Boni, Firmenwagen, etc.) in Höhe von ca. 3.000,- Euro (+/- 1.000,-) rechnen. Einen guten Hauptbuchhalter oder Leiter der Finanzabteilung beispielsweise wird man kaum unter 4.000,- Euro monatlich netto finden.

Expats hingegen dürfen aufgrund der veränderten Marktbedingungen nun nicht mehr davon ausgehen, dass sie automatisch ein höheres Gehalt als russische Mitarbeiter erhalten, im Gegenteil. Mehr-Kosten für

Wohnungen oder Heimatflüge sind heute keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern werden als das betrachtet, was sie sind – Mehr-Kosten.

Diese Angaben sind jedoch von vielen Faktoren abhängig, wie Branche, Unternehmensgröße, Umsatz- und Mitarbeiterverantwortung, Arbeitsort, vorherrschende Unternehmensphilosophie und -kultur, und auch davon, wie viel der Arbeitgeber bezahlen will oder bieten kann.

So erhalten z. B. russische Mitarbeiter bei italienischen oder französischen Firmen durchschnittlich rund 50 % weniger Fixgehalt als bei Unternehmen aus dem deutschsprachigen Ausland, dafür jedoch oft einen etwas besseren Bonus.

Diese Angaben gelten für sehr gute Mitarbeiter und Manager mit guten Deutsch- und/oder Englischkenntnissen (in Wort und Schrift), mehrjähriger Berufserfahrung bei internationalen Unternehmen aus dem westlichen Ausland, einschließlich Führungserfahrung (bzw. Führungspotential) und einer Reisebereitschaft von mindestens 50 %.

Autoren: Scherl&Partner, Personalsuche in Osteuropa, 2009