

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



SPEZIFIKA DES RUSSISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEMARKTS

ANALYSE



SPEZIFIKA DES RUSSISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEMARKTS

Der russische Arbeitsmarkt ist naturgemäß ein Spiegelbild der wechselhaften Wirtschaftsentwicklung des Landes – auf mehr oder weniger lange Phasen des ökonomischen Aufschwungs folgten in den letzten 25 Jahren stets krisenhafte Einbrüche. Dennoch weist der Arbeitsmarkt im Segment der Führungskräfte einige Besonderheiten auf, die trotz aller Aufs und Abs auch längerfristig zu beobachten sind.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Anforderungen internationaler Unternehmen an russische Führungskräfte

Die Anforderungen an Führungskräfte in den emerging markets unterscheiden sich von denen in den entwickelten Volkswirtschaften.

Können rekrutierende Unternehmen etwa in Deutschland, den USA, Frankreich oder Großbritannien auf ein großes Reservoir an gut qualifizierten Kandidaten zurückgreifen, so ist die Personaldecke in Russland wesentlich dünner.

Dies betrifft zum einen die „technische Seite“ des Anforderungsprofils – nicht alle in Europa verbreiteten Studiengänge werden in gleicher Form in Russland angeboten. Rekrutierende Unternehmen sind deshalb gezwungen, ihre Anforderungen an die Spezifik der geforderten Ausbildung aufzuweichen und offen für Quereinsteiger aus angrenzenden Fachbereichen zu sein.

Zum anderen stellt der interkulturelle Kontext russische Führungskräfte, die im eigenen Land für ein ausländisches Unternehmen arbeiten, vor Herausforderungen. Russischen Kandidaten mit ausschließlicher Berufserfahrung in lokalen Unternehmen fällt es oft schwer, sich in internationalen Unternehmensstrukturen zurechtzufinden. Besonders auffällig sind die drei Themenbereiche Compliance, internes Berichtswesen und Mitarbeiterführung.

Unter dem Schlagwort „Compliance“ wird hier unter anderem das Bewusstsein um die Tatsache verstanden, dass es sich bei der Nichtbeachtung von gesetzlichen Auflagen, dem Arrangement von Kickback-Geschäften oder der Aushändigung von geldwerten Geschenken um Straftatbestände handeln kann, die sowohl in den Heimatländern der Unternehmen, als auch in Russland strafrechtliche Konsequenzen haben können. Herangehensweisen, wie sie zum Teil in russischen Unternehmen gepflegt werden, sind in ausländischen Firmen nicht praktikabel.

Eng mit dem kulturellen Kontext verwoben sind die Bereiche Berichtswesen und Mitarbeiterführung. Traditionell wird in russischen Unternehmen ein Top-Down-Stil gelebt; dieser zeichnet sich überspitzt formuliert dadurch aus, dass Vorgesetzte Anordnungen ausgeben, die von den unterstellten Instanzen widerspruchs- und kommentarlos auszuführen sind. Feedback nach oben wird in diesem Modell weder erwartet noch gegeben.

Durch den intensiven Personalaustausch zwischen russischen und ausländischen Unternehmen in den letzten 25 Jahren haben sich die Managementstile zwar etwas angeglichen und die russischen Niederlassungen internationaler Firmen haben sich teilweise an die lokale Mentalität angepasst. Allerdings bestehen insbesondere weltweit tätige Konzerne darauf, dass die globalen Richtlinien bezüglich Führung und interner Verwaltung auch in Russland durchgesetzt werden. In jedem Fall müssen russische Führungskräfte in der Lage sein, sich an die Unternehmensgepflogenheiten anzupassen.



Führungskräftepotential regional ungleich verteilt/ Mobilität gering

Aufgrund der zentralistischen Verkehrsinfrastruktur und der Konzentration von vertriebsrelevanten Entscheidungsträgern in Moskau und St. Petersburg sind die meisten ausländischen Unternehmen an diesen Standorten vertreten.

Im Laufe der letzten 20 Jahre haben sich einige zusätzliche Cluster herausgebildet, an denen internationale Unternehmen produzieren: Kraftfahrzeuge- und -teile werden v.a. in den Gebieten Leningrad, Kaluga, dem Wolgaraum (Gebiete Samara und Ulyanovsk) sowie in der Republik Tatarstan gefertigt. Nahrungsmittel und Verpackungen werden rund um Moskau, St. Petersburg und an diversen anderen Standorten westlich des Urals hergestellt.

Trotz dieser Clusterbildung ist die Anzahl von international erfahrenen russischen Führungskräften in den meisten Regionen jenseits von Moskau und St. Petersburg gering.

Unternehmen, die für ihre „Provinzstandorte“ international erfahrene Führungskräfte suchen, sollten die Kandidatensuche deshalb grundsätzlich landesweit anlegen. Sie müssen notgedrungen bereit sein, die mit einem Umzug verbundenen Kosten und Unwägbarkeiten in Kauf zu nehmen.

In der Praxis ergeben sich somit zwei Arbeitsmärkte: ein lokaler für diejenigen Arbeitskräfte, die vor Ort gewonnen werden können, und einer für die „importierten“ Führungskräfte aus anderen Gebieten Russlands. Letztere müssen meist mit Geld und geldwerten Vorteilen zum Umzug bewogen werden und können mitunter ein Mehrfaches dessen verdienen, was den lokalen Kollegen bezahlt wird.

Die Mobilität von Personal ist in Russland generell gering. Besonders anspruchsvoll ist es, Kandidaten aus Moskau und St. Petersburg zum Umzug in die „Provinz“ zu bewegen: Die Kandidaten erwarten meist deutliche finanzielle Kompensationen für die Bereitschaft, das wahrgenommene kulturelle Gefälle zwischen Metropolen und „Provinz“ in Kauf zu nehmen.

„Jobhopping“ seit Jahren rückläufig

Der russische Arbeitsmarkt war viele Jahre lang mit dem Begriff des „Jobhopping“ assoziiert. Der Begriff bezeichnet geringe Mitarbeiterloyalität und deren hohe Empfänglichkeit für Abwerbeversuche.

In der Rückschau waren die Jahre 2000 bis 2008 von sehr hoher Nachfrage nach Mitarbeitern in praktisch allen Bereichen geprägt, während das Angebot an kurzfristig einsetzbaren lokalen Managern gering war. Diese hohe Nachfrage bei einem geringen und nur langsam wachsenden Angebot hat dafür gesorgt, dass die suchenden Unternehmen sich finanziell überboten haben, um sich die dringend benötigten Führungskräfte zu sichern.

Der „Krieg um die besten Köpfe“ war in der Automobilbranche besonders augenfällig: Führende internationale Automobilhersteller haben innerhalb weniger Jahre große Werke in Russland etabliert und eine Vielzahl von Zulieferern dazu bewogen, ebenfalls lokale Produktionsstätten aufzubauen. Der daraus resultierende Engpass an qualifizierten Managern und Spezialisten mit Automotive-Hintergrund an Standorten wie Kaluga und Togliatti hat das beschriebene Jobhopping begünstigt: viele Lebensläufe von Automobilspezialisten weisen in den Jahren 2005 bis 2008 jährliche Positionswechsel bei dreißigprozentigen Gehaltszuwächsen aus – manche Manager haben es innerhalb von drei Jahren vom Schichtleiter zum Werksleiter gebracht.

Eine erste, deutliche Zäsur nach den Boomjahren war der wirtschaftliche Einbruch 2008/2009. In Kandidateninterviews jener Zeit wurde deutlich, dass potentiell wechselwillige Kandidaten die Stabilität und langfristige Perspektive des neuen Arbeitgebers höher schätzten, als die Aussicht auf kurzfristige Gehaltssprünge.

Diese Tendenz hat sich seit dem wirtschaftlichen Abschwung ab 2014 weiter verfestigt: Das Thema Jobhopping ist in Russland praktisch erledigt, angesichts der unübersichtlichen Wirtschaftslage bewerten Kandidaten in bestehender Anstellung mögliche Alternativen zurückhaltend und unter dem Gesichtspunkt der Stabilität.

Referenzen: „Es gilt das gesprochene Wort“

Die Ausstellung von schriftlichen Arbeitszeugnissen ist in Russland nicht üblich und auch nicht gesetzlich vorgeschrieben. Stattdessen sollen die Arbeitsbücher („trudovaja knizka“) Aufschluss über den beruflichen Werdegang der Arbeitnehmer geben. Beim Arbeitsbuch handelt es sich um ein offizielles Dokument, das mit Aufnahme der

ersten beruflichen Station vom Arbeitgeber ausgestellt wird und sich während der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses in der Personalabteilung des Unternehmens befindet. Im Arbeitsbuch notiert werden Anfang und Ende der einzelnen beruflichen Stationen, die exakten Positionsbezeichnungen nach dem internen Stellenplan sowie die Gründe für die Beendigung der Arbeitsverhältnisse.

In der Praxis eignet sich das Arbeitsbuch aber nur sehr bedingt als Referenz, um die tatsächlichen Gründe für das Ausscheiden eines Arbeitnehmers beurteilen zu können. In den Arbeitsbüchern werden häufig die Formulierungen „Aufhebung des Arbeitsverhältnisses in beiderseitigem Einvernehmen“ oder „auf Wunsch des Arbeitnehmers“ angegeben.



Arbeitgeberseitige Kündigungen sind in Russland an hohe gesetzliche Hürden geknüpft, andererseits ist der Vermerk einer verhaltensbedingten Entlassung im Arbeitsbuch für den Arbeitnehmer bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung hinderlich. In diesem Kontext einigen sich Arbeitgeber- und -nehmer oft auf eine einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Die mündliche Referenzeinholung bei früheren Vorgesetzten ist in Russland weit verbreitet und vor allem bei Führungspositionen üblich. In der Regel erfolgt die Kontaktaufnahme mit den Referenzgebern durch das einstellende Unternehmen (bzw. durch die eingeschaltete Personalberatung) in Abstimmung mit dem jeweiligen Kandidaten.

Expatriates: Der Trend geht zur Ortskraft

In den 1990er Jahren griffen ausländische Unternehmen vielfach auf Expatriates zurück. Verstanden werden darunter Mitarbeiter, die für einen bestimmten Zeitraum ins Ausland entsandt werden – dabei kann es sich entweder um firmeneigene Mitarbeiter handeln, oder Externe, die eigens zur Entsendung rekrutiert werden.

Bei diesem „klassischen“ Expatriate-Modell besteht ein Arbeitsverhältnis mit der Unternehmenszentrale und wird im Heimatland entlohnt. Typischerweise erhält der Mitarbeiter eine Auslandszulage, oft auch Wohn- und Schulgeld, diverse Risikoversicherungen und eine Umzugsbeihilfe.

Den vielen auf den russischen Markt drängenden internationalen Unternehmen stand in den 1990er Jahren nur eine geringe Anzahl von russischen Führungskräften gegenüber, die sich zum Einsatz in einer ausländischen Firma geeignet hätten.

Aufgrund dieser Konstellation und aus der Notwendigkeit heraus, einen Know-How-Transfer nach Russland zu leisten, erfreute sich das Expatriate-Modell in dieser Phase großer Beliebtheit.

Der Anteil der Expatriates in der Führungsstruktur der Unternehmen hat dann seit den frühen 2000er Jahren in dem Maße abgenommen, wie sich eine Schicht von international einsetzbaren russischen Managern gebildet hat.

Für die entsendenden Unternehmen ist das Expatriate-Modell insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten aufgrund der relativ hohen Kosten unattraktiv. Nachdem bereits in der Krise von 2008/2009 viele Expatriates das Land verlassen haben, kam es in den Jahren 2014 und 2015 zu einem weiteren Exodus von ausländischen Führungskräften.

Angesichts des massiven Rubelkursverfalls bei einer für viele Firmen schlechten Umsatzlage haben etliche Unternehmen ihre Expatriates entweder zurückgerufen oder deren Arbeitsverträge auf Rubelbasis umgestellt. Zurzeit ist noch keine Renaissance des klassischen Expatriate-Modells erkennbar.



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN ASIEN, RUSSLAND/GUS UND DEM MITTLEREN OSTEN

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf den emerging markets. Unsere Kompetenz ist es, die richtigen Kandidaten für Führungspositionen zu finden und Schlüsselpositionen ideal zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dabei greifen wir auf ein Beratungsnetzwerk zurück, das die Märkte Asiens, Russland und die anderen Länder der Eurasischen Wirtschaftsunion sowie den Mittleren Osten umfasst.

HELSINKI

Partner Office
Paciuksenkatu 27
00271 Helsinki, Finland

MOSCOW

CT Executive Search LLC
Central Office
Shlyuzovaya nab. 8,1
115114 Moscow, Russia
Telephone: +7 499 678 2111
E-Mail: office@ct-executive.com

TEHRAN

CT Executive Search
Iran Desk
Teheran/Berlin/Moscow

SHANGHAI

Partner Office
Suite 919, 993 West Nanjing Rd.
Shanghai 200041, China

BERLIN

CT Executive Search LLC Liaison Office
10117 Berlin, Germany

NEW DELHI

Partner Office
301 Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019

DUBAI

CT Executive Search
Middle East Desk
Dubai/Berlin/Moscow

