

„WAR FOR TALENTS“

17.05.2010

# Wie die richtigen Köpfe in Wachstumsmärkten zu finden sind

Handelsblatt Online bietet Ihnen mit der Serie "Weltspitze - wie Deutsche international Erfolg haben" praktische Hilfe: Jeden Montag präsentiert der Internationalisierungsberater und Buchautor Sergey Frank eine Kolumne zu dem Thema, wie Unternehmer im Ausland Geld verdienen können. Heute geht es um die erfolgreiche Personalsuche in Wachstumsmärkten.

von Sergey Frank



In Russland liegen Entscheidungskompetenzen häufig bei bestimmten Personen, ohne deren Anwesenheit ein Weiterkommen in Gesprächen nicht möglich ist. Quelle: ap

Vor einigen Monaten haben wir begonnen, eine kleine Serie innerhalb dieser Reihe zu verfassen. In den Artikeln ging es bisher darum, Wachstumsmärkte hinsichtlich möglicher Risiken beim Unternehmenskauf und im Hinblick auf Wachstumschancen in solchen Märkten zu beleuchten. Darüber hinaus behandelten wir die Notwendigkeit politischer Beratung bzw. Public Affairs in Emerging Markets. Heute geht es um die Suche nach dem richtigen Personal, insbesondere nach Führungskräften und speziell darum, diese Führungskräfte nicht nur zu finden, sondern sie auch nachhaltig an das Unternehmen zu binden.

China, Brasilien und Indien verzeichnen nach der Krise wieder erhebliche Wachstumszuwächse. Auch Russland erholt sich nach und nach von der Krise, die das Land im Vergleich zu den anderen BRIC-Staaten zweifellos am stärksten getroffen hat. Und hier geht es in einem wichtigen Teilaspekt darum, Führungskräfte mit dem richtigen Know-how zu gewinnen und vor allem auch zu behalten. Die

Fluktuation von Managern ist in den Emerging Markets relativ hoch. Dies hat oft einen erheblichen Zeit- und Geldverlust sowie Abfluss von Know-how zur Folge. Im Folgenden wollen wir - dargestellt am Thema Russlands - das Thema der richtigen Personalsuche näher beleuchten und gleichzeitig die Frage beantworten, wie man im lokalen Unternehmen Loyalität auch nachhaltig herstellen kann.

Der Globalisierungsprozess, also die wirtschaftliche, politische und kulturelle Vernetzung der Welt, schreitet immer weiter voran. Von der Entscheidung, im Ausland zu investieren, bis hin zur funktionierenden Niederlassung ist es jedoch ein weiter Weg. Häufig besteht der erste Schritt darin, eine einzelne Person in das Land zu schicken, um dort Fuß zu fassen. Erst wenn das Unternehmen so einen Marktzugang gewonnen hat, ist es bereit zu expandieren, um seine Position zu stärken. Der zentrale Faktor in diesem Prozess ist die Auswahl des geeigneten Personals. Doch wie soll ein Unternehmen mit Sitz in Frankfurt qualifizierte Mitarbeiter in einigen tausend Kilometern Entfernung finden? Wie kann man Kontakt aufnehmen mit Menschen, deren Sprache man nicht spricht und deren Kultur man nicht kennt? Und überhaupt - was braucht man alles für die Gründung einer Firma in einem fremden Land? Und wie soll das alles neben dem eigentlichen Geschäft funktionieren, das ja auch irgendwie weiterlaufen muss?

Das ist der klassische Fall dafür, die Sache nicht allein mit Bordmitteln zu gestalten, sondern eher eine qualifizierte Personalberatung einzuschalten und einen internationalen Suchauftrag zu vergeben. Das

wichtigste Element internationaler Suchaufträge ist dabei, die Mentalität und die Gepflogenheiten des Ziellandes zu verstehen. Russland ist ein sehr interessanter, aber auch äußerst facettenreicher Markt.

International agierende Personalberatungen verfügen nicht nur über Kontakte in den entsprechenden Ländern und über technische Erfahrung in der Rekrutierung, sondern auch über Kenntnisse über das Land, die Bevölkerung und die Besonderheiten, die unbedingt beachtet werden sollten. Denn kulturelle Unterschiede sind einer der größten Stolpersteine im Globalisierungsprozess. Auch wenn alle wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Expansion ins Ausland gegeben sind, können Unternehmen leicht ins Straucheln kommen, wenn sie diese Gegebenheiten unberücksichtigt lassen.

### **Sprach- und Kommunikationsbarrieren - Вы говорите по-русски**

Bei internationalen Suchaufträgen stellt sich in erster Linie natürlich das Sprachproblem, da der Klient meist nicht die Landessprache spricht und Englisch gerade in den osteuropäischen Ländern und in Russland keine Selbstverständlichkeit ist. Ein zuverlässiger Dolmetscher kann dieses Problem überbrücken. Allerdings gibt es noch weitreichendere Kommunikationsschwierigkeiten, die auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind. So kann ein Gespräch schon deshalb scheitern, weil man mit der unpassenden, hierarchisch falsch angesiedelten Person spricht. Denn in Russland liegen Entscheidungskompetenzen häufig bei bestimmten Personen, ohne deren Anwesenheit ein Weiterkommen in Gesprächen nicht möglich ist. Außerdem ist Englisch nicht gleich Englisch: Nuancen in der Kommunikation können entscheidende Unterschiede machen, und gerade wenn zwei Nicht-Muttersprachler auf Englisch miteinander kommunizieren können Missverständnisse entstehen.

### **Kulturelle Unterschiede**

Internationale Suchaufträge bedeuten manchmal die Vermittlung zwischen zwei Welten: Auf der einen Seite steht der kulturell und mentalitätsmäßig westlich geprägte Klient, der zusätzlich unter den speziellen Einflüssen der eigenen Unternehmenskultur steht. Dem gegenüber stehen die Kandidaten aus dem Zielland, die eine andere Sprache sprechen und ein eigenes kulturelles Verständnis mitbringen. Häufig überträgt der westlich geprägte Klient seine Vorstellungen von Menschen und Organisationen eins zu eins auf die neue Situation. Das kann allerdings unmöglich funktionieren: Obwohl es zwischen der deutschen und der russischen Kultur große Überschneidungsfelder gibt und insbesondere die Medien dazu beitragen, dass es in bestimmten Lebensbereichen eine Konvergenz der Kulturen gibt, bestehen grundlegende kulturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern. Auch wenn Russland geographisch wesentlich näher liegt als z.B. das exotische China, sollte man diese Unterschiede keinesfalls unterschätzen.

So sollte man in Russland zum Beispiel andere zeitliche Maßstäbe anlegen: So spricht man hier vom Zeitfaktor vier, d.h., dass es viermal länger dauert, ein Geschäft abzuschließen, als in Deutschland oder anderen westlichen Kulturen.

Auch das Verständnis von Recht und Gesetz ist in diesen Ländern unterschiedlich: Gerade die Deutschen sind meist sehr gesetzestreu und verhalten sich gemäß den geltenden Regeln. Das ist in Russland nicht unbedingt der Fall, da Gesetze sehr stark der individuellen Auslegung unterliegen. Mündliche Vereinbarungen sind vergänglich, schriftliche Fixierungen hingegen ein Muss. Überhaupt trifft man in den osteuropäischen Ländern oft auf ein in der Vergangenheit begründetes dezidiertes Sicherheitsbedürfnis. Bei Vertragsabschlüssen ist es sinnvoll, einen Experten in Sachen Arbeitsrecht hinzuzuziehen, um sich abzusichern.

### **Wie finde ich die richtigen Personen?**

Bei internationalen Suchaufträgen geht es nicht allein darum, geeignetes Personal für die zu besetzenden Stellen zu finden, sondern es gilt auch, dem Klienten mit Rat und Erfahrungswerten aus dem Zielland zur Seite zu stehen und ihn mit Hinweisen, Vorschlägen oder Ansprechpartnern zu unterstützen. Klienten, die ihr

Geschäft international ausbauen wollen, haben häufig noch keine all zu konkreten Vorstellungen von der Vorgehensweise und davon, was sie im Zielland erwartet. Im Erstgespräch werden solche Unsicherheiten schnell deutlich. Personalberatung bedeutet in diesen Fällen nicht nur, den Klienten mit guten Branchen- und Marktkenntnissen zu unterstützen, sondern ihn auch auf die Besonderheiten im Ausland vorzubereiten und ihm bei der Umschiffung einiger Klippen zu helfen.

Im Erstgespräch werden daher die Bedürfnisse und Wünsche des Klienten besprochen, um herauszufinden, was genau benötigt wird. Dabei kommt es immer wieder vor, dass die Positionsbezeichnung und ihre Verankerung in der Unternehmensstruktur während des Gesprächs unter anderen Gesichtspunkten überdacht und grundlegend verändert wird. Unternehmen neigen dazu, ihre russische Tochtergesellschaft zu hoch in der Organisationsstruktur anzusiedeln: Der Geschäftsführer, der sogenannte "Generaldirektor", soll beispielsweise - ebenso wie die Geschäftsführer anderer Tochtergesellschaften - direkt an die deutsche Geschäftsleitung berichten. Diese in anderen Ländern erfolgreiche Konstellation lässt sich jedoch nicht ohne weiteres auf russische Gesellschaften übertragen: In den osteuropäischen Ländern herrscht eine sehr stark ausgeprägte Personenorientierung. Anstelle von Prozessen und dem Erreichen von Meilensteinen gibt es eine Fokussierung der Kommunikation auf Personen, die die alleinige Entscheidungskompetenz haben. Dieses im geltenden Hierarchieprinzip begründete Verhalten führt dazu, dass seitens des westlichen Hauptquartiers eine sehr enge Kommunikation mit der Tochtergesellschaft erforderlich ist. Für einen ständigen Kontakt und operative Belange haben die Mitglieder der Geschäftsleitung aber im Alltagsgeschäft selten Zeit. Aus diesen Gründen ist es sinnvoll, eine (Vertrauens-)Person mit den entsprechenden zeitlichen Kapazitäten mit dem Kontakt zur russischen Tochtergesellschaft zu betrauen, die Prozesse vorantreibt und für alle Belange zur Verfügung steht.

### **Local oder Expatriate?**

Entscheidend ist auch die Frage, ob die Position von einem Kandidaten aus dem Zielland oder von einem Expatriate, also einem Westeuropäer mit beruflichen Erfahrungen im Zielland besetzt werden soll. Ein Expatriate kennt sich mit westlichen Organisationsstrukturen aus und kann deshalb für die Schnittstelle zur russischen Tochtergesellschaft sehr gut geeignet sein. Allerdings kennt er das Land, die Sprache und die kulturellen Gegebenheiten weniger gut als ein Einheimischer, der meist auch über ein besseres Netzwerk und Kontakte verfügt. Außerdem wird ein Expatriate immer deutlich teurer sein als ein Einheimischer. Je nach Position kann die Entscheidung für die eine oder andere Variante sehr entscheidend sein. Derartige Aspekte müssen schon vor dem Beginn der eigentlichen Personalsuche berücksichtigt werden, um ein den Bedürfnissen entsprechendes Stellenprofil zu erstellen.

### **Die eigentliche Suche**

Die Suche nach geeigneten Kandidaten kann seitens der Personalberatung durch die Direktsuche, aber auch durch internetbasierte oder anzeigengestützte Suchen erfolgen. Während die anzeigengestützte Suche beispielsweise in Deutschland häufig vor allem für mittlere und höhere Führungspositionen verwendet wird und durchaus Ergebnisse liefert, werden Unternehmen auf dem russischen Markt mit dieser Variante kaum den gewünschten Erfolg erzielen.

Hier werden Positionen im Wesentlichen durch die Direktsuche besetzt; die Wahrnehmung von Anzeigen (vor allem in Printmedien) ist eher gering. Bevor ein Unternehmen in die Schaltung teurer Anzeigen investiert, sollte es über derartige regionale Unterschiede in der Personalsuche informiert werden, damit die Maßnahmen nicht ins Leere laufen.

Bei der (Direkt-)Suche nach geeigneten Kandidaten ist es entscheidend, vor Ort zu sein, um zeitnah auf Entwicklungen im Suchprozess reagieren zu können. Wenn man nur aus Deutschland heraus agiert, ist die Reaktionszeit sehr lang und alltäglich anfallende Tätigkeiten wie das persönliche Interview mit einem Kandidaten gestalten sich kompliziert. Um diese Schwierigkeiten zu umgehen, ist eine Zusammenarbeit mit

einem sehr eng geknüpften Netzwerk denkbar, das bei der Suche vor Ort Unterstützung bietet.

Auf lange Sicht ist jedoch die eigene Präsenz vor Ort ein entscheidendes Kriterium für den erfolgreichen und zügigen Abschluss der Suchprojekte. Deshalb ist es für die Personalberatung von Vorteil, über viele dezentral organisierte Niederlassungen in verschiedenen Ländern zu verfügen, um Synergien zu nutzen und sich gegenseitig in Suchprozessen zu unterstützen. Projektbezogene Kooperationen mit verschiedenen internationalen Niederlassungen ermöglichen es der Beratung, global ausgerichtete Aufträge jeder Art anzunehmen und kompetent abzuwickeln.

### **Wer ist eigentlich mein Gegenüber?**

Bei der Auswahl der Kandidaten gilt es, deren Qualitäten genau zu prüfen. Dabei entsprechen die Lebensläufe oft nicht den in Deutschland gängigen Vorstellungen: In Russland sind die Berufsanfänger meist noch sehr jung, und häufige Arbeitsplatzwechsel sind üblich, da hier eine gewisse "Goldgräber-Mentalität" herrscht. Auf derartige Besonderheiten in den Lebensläufen sollten Sie achten und diese bei der schwierigen Auswahl aus extrem heterogenen Kandidatenportfolios bedenken. Zuverlässigere Informationen über den Kandidaten liefert auch häufig das Arbeitsbuch, das Arbeitnehmer in Russland führen müssen.

Es gibt einige grundlegende Faktoren, anhand derer Sie die grundsätzliche Tauglichkeit der Kandidaten bewerten können. Bei der Auswahl ist zum Beispiel entscheidend, ob die Kandidaten bereits über berufliche Erfahrungen in westlichen Unternehmen verfügen. Kommt ein Kandidat aus russischen Unternehmensstrukturen und ist starke Hierarchien, Personenorientierung und enge Führung gewohnt, so ist er in einer Matrixstruktur eines westlichen Unternehmens kaum einsetzbar. Auch die Zusammenarbeit mit einem geographisch weit entfernten Hauptquartier kann sich unter diesen Voraussetzungen schwierig gestalten. Durch die Überprüfung muss sichergestellt werden, dass der Kandidat in der Lage ist, entgegen der geltenden Maßstäbe eigenverantwortlich zu arbeiten und sich in westliche Unternehmensstrukturen zu integrieren. Gerade junge Kandidaten bringen häufig eine weltoffene Einstellung mit und können sich an die Anforderungen anpassen, aber auch ältere Kandidaten können gegebenenfalls durch gezieltes und kontinuierliches on-the-job-Training an weniger hierarchische Unternehmensmodelle herangeführt werden.

Ein weiterer zentraler Punkt sind die Sprachkenntnisse des Kandidaten. Gute Englisch-Kenntnisse sind ein Muss für einen Arbeitsplatz in einem westeuropäischen Unternehmen. Diese Fähigkeit ist aber gerade unter den jungen Arbeitnehmern in Russland inzwischen weit verbreitet, da viele junge Russen im Ausland studieren.

Erfahrungen zeigen, dass ein weiterer relevanter Punkt die Qualität der Ausbildung ist: Während die technische Ausbildung insbesondere in Russland meist von guter bis sehr guter Qualität ist, gibt es manchmal Defizite in kaufmännischen Aspekten. Auch die Kenntnisse westlicher Standards wie US GAAP oder IFRS sind nicht unbedingt gegeben. Hier haben jüngere Kandidaten oft Wettbewerbsvorteile gegenüber älteren Kandidaten, die noch im alten politischen System ausgebildet wurden.

### **Das erste Zusammentreffen mit dem Klienten - mehr als ein "Blind Date"**

Das erste Zusammentreffen von Kandidat und Klient ist entscheidend für den Erfolg des Rekrutierungsprozesses. Der erste Eindruck zählt bekanntlich sehr viel. Es kann allerdings vorkommen, dass Kandidaten, die auf dem Papier überzeugen, bei der Kandidatenpräsentation eine schlechte Figur machen: Russen wirken oft eher bescheiden und introvertiert, was einen weniger überzeugenden Eindruck beim Klienten hinterlassen kann. Diese Mentalität sollte aber nicht über die sehr gute technische Ausbildung hinwegtäuschen, über die besonders junge Russen verfügen. Aufgabe der Personalberatung ist es hier, den Klienten auf den Kandidaten vorzubereiten. Im Gespräch selbst ist der Berater dafür zuständig, die Atmosphäre aufzulockern und den Kandidaten zu motivieren, damit ein kompetenter Kandidat nicht aufgrund von Mentalitätsunterschieden aus dem Prozess ausgeschlossen wird.

Besonders komplex werden Kandidatenpräsentationen, wenn neben einem Repräsentanten aus dem westlichen Hauptquartier der Geschäftsführer einer bestehenden russischen Niederlassung zugegen ist und im Entscheidungsprozess mitwirkt. Hier können extreme Unterschiede in der Vorstellung vom Wunschkandidaten aufeinander treffen, auf die der Personalberater mit besonders viel Fingerspitzengefühl eingehen muss.

## **Das Closing**

Auf einem Megamarkt wie Russland passiert es häufig, dass gute Kandidaten nur kurzzeitig zur Verfügung stehen. Hier gilt die Devise "Time is of the essence": Während westliche Unternehmen sich nach einem persönlichen Gespräch Bedenkzeit nehmen, um mit allen in den Rekrutierungsprozess involvierten Personen Rücksprache zu halten, kann es in Russland passieren, dass sich der Kandidat kurzfristig für ein Angebot eines anderen Unternehmens entscheidet und nicht mehr zur Verfügung steht. Daher ist es in besonderem Maße die Aufgabe der Personalberatung, die Prozesse zügig voranzutreiben und einen engen Kontakt zu den Kandidaten zu halten, bis der Vertrag unterzeichnet wird.

## **"Vor dem Spiel ist nach dem Spiel"**

Endlich kommt es zum Vertragsabschluss! Damit sollte die Arbeit der Personalberatung eigentlich getan sein. Ganz im Gegenteil - gerade bei internationalen Aufträgen fängt jetzt die Arbeit erst richtig an!

Es besteht bei vielen Klienten ein weitergehender Beratungsbedarf. Wenn der Klient neu auf dem Markt ist, sind die internationalen Erfahrungen der Personalberatung für ihn von besonders hohem Nutzen. Neben der Rekrutierung von Arbeitskräften besteht daher oft auch Bedarf für eine Beratung in Sachen Personalführung oder Arbeitsrecht. Häufig wird der Umgang mit regionalspezifischen Schwierigkeiten ausführlich diskutiert. So stellt sich zum Beispiel für Neueinsteiger auf dem russischen Markt immer wieder die Frage nach dem richtigen Führungsstil und dem Umgang mit den Mitarbeitern in der neuen Tochtergesellschaft. Hier empfiehlt sich die Anwendung des Mikromanagements: Enge Führung und enge Kommunikation mit den Mitarbeitern werden nicht als übermäßige Kontrolle wahrgenommen, sondern gelten als gängige Managementmethoden. Auf diese Weise kann der Arbeitgeber sicherstellen, dass er über die Abläufe in der Tochtergesellschaft und eventuelle Schwierigkeiten informiert ist.

Hinsichtlich des Informationsflusses sollte auch bedacht werden, dass in Russland (ähnlich wie in Asien) das Wahren des Gesichts ein ganz entscheidender Faktor ist. Daher werden negative Entwicklungen möglicherweise verschwiegen, um das Gesicht nicht zu verlieren, obwohl eine offene Herangehensweise ein Einlenken und Verbessern der Situation ermöglichen würde. Unter diesem Aspekt ist die Etablierung einer Führungsperson, die fortlaufend für die Anliegen der russischen Tochtergesellschaft zuständig ist, essentiell, damit ein Ansprechpartner vorhanden ist, zu dem sich eine vertrauensvolle Beziehung entwickeln kann. Auf diese Weise kann das Problem vermindert werden.

Eine besondere Rolle spielt in Russland auch das Feedback: Während die Feedbackkultur in Deutschland weniger stark ausgeprägt ist und Mitarbeiter oft nur Rückmeldung erhalten, wenn eine Sache schlecht abgewickelt wurde, ist in Russland eine objektive bzw. motivierende Feedback-Kultur verbreitet. Ein ermunterndes und bestätigendes Feedback kann in Sachen Motivation und Leistung der Mitarbeiter Wunder wirken.

Ein weiteres Problem in Russland ist die oft hohe Fluktuation bei Führungskräften. Entgegen der teilweise vorherrschenden Meinung haben auch Personalberatungen ein großes Interesse daran, dieses Problem zu beheben, da nur Kandidaten, die dem Unternehmen erhalten bleiben, wirklich gute Kandidaten sind. Personalberater können dem Klienten dabei Hinweise auf folgende Anreize geben, um einen Verbleib der Führungskraft im Unternehmen begünstigen:

- ? Angemessene Bezahlung, fix und variabel
- ? Karriereplanung: nicht nur in Russland, sondern auch im Westen
- ? Motivation: Einfluss des Einzelnen auf das Unternehmen; das Gefühl, nicht nur "ein kleines Rad am Wagen" zu sein
- ? Enge Kommunikation mit dem Hauptquartier: Unternehmen als "Familie"
- ? Investition in die Person: kontinuierliche Fortbildung auch im Hauptquartier
- ? Lebensversicherung, die erst nach mehreren Jahren Betriebszugehörigkeit anfällt
- ? Treuebonus nach drei bis fünf Jahren
- ? Einhalten der in den Gesprächen geäußerten Versprechen

## **Fazit**

Die Personalsuche im internationalen Umfeld ist eine sehr komplexe, aber immer stärker gefragte Tätigkeit. Begründet ist die Nachfrage vor allem in dem Bedürfnis nach professioneller Unterstützung bei der Überwindung geographischer und kultureller Distanzen.

Die Investition in Russland, vor allem auch in das Humankapital, ist nicht einfach und mitunter zeitraubend. Wenn man jedoch alle obigen Erwägungen beachtet und Zeit sowie Interesse in die vorhandenen Mitarbeiter in Russland investiert, ist dies eine Investition, die sich nicht nur mittel-, sondern vor allem langfristig sehr positiv entwickeln wird.

© 2010 Handelsblatt GmbH

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).