

## Länder u. Märkte

Ihre Anfrage	ohne Einschränkung
Land	Russland
Datum	21.10.2005

## Qualifiziertes Personal bleibt in Russland äußerst gefragt

# Qualifiziertes Personal bleibt in Russland äußerst gefragt

## Geeignete Instrumente für die Bindung guter Mitarbeiter von enormer Bedeutung / Von Constance Kachcharova

*Moskau (bfai) – "Gute Mitarbeiter als Herzstück des Unternehmens" – angesichts der Verhältnisse auf dem russischen Arbeitsmarkt bekommt dieses oft zum Schlagwort tendierende Motto eine inhaltsschwere Bedeutung. Im Zeichen von Personalknappheit, Bevölkerungsrückgang und Job-Hopping nimmt die Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter zu. Headhunter haben Hochkonjunktur, das Gehaltsniveau nimmt stetig zu. Wie wichtig in dieser Situation ein professionelles Personalmanagement ist, zeigte Anfang Oktober 2005 eine Veranstaltung des VDW.*

Das Jahr 2005 bescherte dem russischen Arbeitsmarkt keine wesentlichen Änderungen: Mit der wachsenden Wirtschaft steigt auch weiterhin der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern. Doch das Angebot an gutem und zuverlässigem Personal nimmt nicht in dem Maße zu, wie es die Nachfragedynamik gebietet. Die demographische Entwicklung verheißt für die nächsten Jahrzehnte sogar eine noch dünnere Personaldecke. Experten rechnen damit, dass der Anteil der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung bis 2020 von 51% (offizielle Daten für 2004) auf 37% schmilzt. Der Anteil der Mitarbeiter von auf Gewinnerzielung gerichteten Unternehmen und Organisationen wird dabei von derzeit 23 auf 16% sinken.

Keine Anzeichen also dafür, dass sich der Produktionsstandort Russland im globalen Wettbewerb aufgrund günstiger Lohnkosten hervortun wird. Schon jetzt zeigt das Gehaltsniveau bei begehrten Managern und Spezialisten stetig nach oben. Nach Schätzungen von Recruitingagenturen kletterten die Gehälter in Unternehmen im Jahr 2004 um durchschnittlich 10 bis 15%. Auch 2005 werden sich die Zuwächse deutlich im zweistelligen Bereich bewegen.

In einigen Branchen und bei bestimmten Positionen liegen die Zunahmen noch weit über diesem Durchschnitt. Besonders rasant zieht das Lohnniveau in den Wirtschaftszweigen an, die am dynamischsten wachsen und den höchsten Bedarf an Arbeitskräften entfalten, so z.B. im Einzelhandel, bei Konsumgütern, in der Telekommunikation, im IT- und Banksektor (insbesondere Retail-Banking). Neben den Hochburgen der Ölindustrie besticht das Ballungsgebiet rund um Moskau landesweit mit den höchsten Gehältern. Nach Ancor-Angaben beläuft sich das Gehaltsniveau in St. Petersburg auf rd. 74%, in Rostov am Don auf über 57%, in Krasnodar auf mehr als 52% und in Samara auf über 48% des Moskauer Levels. Vor allem im obersten und mittleren Management nehmen die regionalen

Differenzen jedoch allmählich ab.

Über die stärksten Lohnsteigerungen können sich in der Hauptstadt-Region derzeit Hauptbuchhalter, Marketing-, Produkt- und Projektmanager freuen. Spürbar aufgestockt wurde auch die Entlohnung von Topmanagern im Human Resources (HR)-Bereich. Noch vor fünf Jahren hatten HR-Verantwortliche mit einem Monatssalär von 1.000 US\$ schon fast das Ende ihrer Möglichkeiten erreicht. Lediglich einige westliche Konzerne lockten mit besseren Verdienstmöglichkeiten. Mittlerweile gehen HR-Topmanager in und um Moskau mit einem monatlichen Durchschnittsgehalt von 3.000 \$ nach Hause. Damit befinden sie sich auf einem Level z.B. mit solch begehrten Spezialisten wie Finanzdirektoren, während sie beispielsweise Chefs von Produktions- oder Rechtsabteilungen deutlich hinter sich lassen.

Diese Tendenz bringen Experten mit dem wachsenden Stellenwert von Personalfragen in Verbindung. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs um rare Mitarbeiter werden Motivations- und Bindungsmechanismen für in- und ausländische Unternehmen in Russland immer wichtiger. Diese strategische Ausrichtung schlägt sich auch in der Personalpolitik nieder.

So wird nicht nur die Motivierung von HR-Direktoren groß geschrieben – mitunter noch großzügiger werden die Leiter von Schulungszentren und unternehmenseigenen Universitäten sowie von Inhouse-Trainings entlohnt. Direktoren von Schulungszentren können in Moskau mittlerweile mit einer Vergütung von etwa 3.600 bis über 8.000 \$ rechnen. Insbesondere von Seiten westlicher Firmen hat sich die Nachfrage nach Spezialisten für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter erhöht.

Facetten der Personalentwicklung in Russland vor dem Hintergrund des steigenden Personalbedarfs und allgegenwärtigen Job-Hoppings waren Thema einer Veranstaltung des Verbandes der Deutschen Wirtschaft in der RF (VDW) und der Firma CNT Consult, die Anfang Oktober 2005 in Moskau stattfand. CNT Consult ([www.cnt-consult.ru](http://www.cnt-consult.ru)) bietet innovative Instrumente zur Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeitern auf dem russischen Markt an, u.a. softwarebasierte Beurteilungsverfahren für den Arbeits- und Leistungsstil, die Motivationsstrukturen, Sprach- und andere Fähigkeiten von Fach- und Führungskräften. Das durch das Unternehmen angebotene Konzept "Test & Training" stellt eine sinnvolle Verbindung zwischen Beurteilungsergebnissen einerseits sowie der Konzipierung und Messbarkeit von Trainingsmaßnahmen andererseits her.

Der Einsatz von Analyse-Tools und vergleichenden Methoden sei allein schon deshalb geboten, um für die Motivation der Mitarbeiter nicht irgendwelche, sondern die passenden Anreize zu setzen. Inzwischen machen sich auch immer mehr russische Arbeitgeber westliche Erkenntnisse und Vorgehensweisen zu Nutze. So z.B. die Versicherungsgesellschaft RosGosStrach, die bei der landesweiten Auswahl von Nachwuchskräften für die Studiengänge in der unternehmenseigenen Universität CNT-Instrumente einsetzt.

Deutschen Unternehmen empfiehlt sich bei der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter nicht nur die Zusammenarbeit mit privaten Dienstleistern, sondern auch mit einschlägigen russischen Bildungseinrichtungen. Eine Reihe russischer Universitäten und Hochschulen hat sich mit einem praxisrelevanten Beratungs- und Trainingsangebot bereits auf die Privatwirtschaft eingestellt.

Die Verknüpfung von Forschung und Unternehmenspraxis hat sich der Lehrstuhl für Personalmanagement der Universität St. Petersburg auf die Fahnen geschrieben. Dessen Dekanin, Sofija Koscheleva, kam auf der VDW-Veranstaltung u.a. auf den auch in Russland gültigen Zusammenhang zwischen den Handlungsmotiven von Führungskräften und ihrem individuellen Beitrag für den Unternehmenserfolg zu sprechen. Je nachdem, wie stark sich die Motive der Topmanager an

den eigenen Zielen, an der Tätigkeit, an den Mitarbeitern oder an der Organisation festmachen, führe deren Handeln zu messbarem ökonomischen Erfolg oder aber auch Misserfolg, so Koscheleva.

Die "kritische Masse" der Mitarbeiter, auf die ein Unternehmen in jedem Fall bauen können muss, liege bei etwa 35%. Eine professionelle Personalbeurteilung kann die Zusammenhänge zwischen Fähigkeiten, Wünschen und Unternehmenserfolg entschlüsseln und helfen, geeignete Anreizstrukturen zu setzen. Die unmittelbare Verquickung von Beurteilungs- und Trainingsmaßnahmen könne verhindern, dass an den Mitarbeitern "vorbei geschult" wird.

Durch eine genaue Ausrichtung der Personalentwicklung auf Bedürfnisse, aber auch auf Knackpunkte der Belegschaft könne deren Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen gesteigert werden. Zahlreiche deutsche Firmen leiden in Russland derzeit darunter, dass trotz beträchtlicher Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter, deren Loyalität zum Arbeitgeber nicht besonders ausgeprägt ist. Bereits für die Aussicht geringfügiger Lohnsteigerungen seien viele Manager und Spezialisten bereit, ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Die hohe Fluktuation ist ein erhebliches Problem und kann so manche Unternehmensziele in Russland über den Haufen werfen.

Gefragte Arbeitnehmer in Moskau und im Moskauer Gebiet \*)

Stelle	Durchschnittliches Monatsgehalt (in US\$)	Veränderung des Durchschnittsgehalts ggü. dem Vorjahr (in %)		Minimales Gehaltsniveau (US\$/Monat)	Maximales G (
Geschäftsführer	3.375		+20,5	1.200	
Vertriebsdirektor	4.000		+14,3	1.000	
Personaldirektor	3.000		+20,0	1.100	
Generaldirektor	3.500	keine Veränderung		3.000	
Produktionsdirektor	2.000		-9,1	1.250	
Marketingdirektor	3.875		+55,0	800	
Finanzdirektor	3.000	keine Veränderung		1.500	
Direktor der Rechtsabteilung	2.000		+11,1	1.200	
Vertriebsmanager	1.160		+22,1	400	
Programmierer	1.150		+27,8	350	
IT-Spezialist	1.225		+22,5	400	
Buchhalter	1.180		+7,3	400	
Hauptbuchhalter	2.500		+117,4	300	
Projektmanager	1.180		+57,3	400	
Jurist	1.200		+33,3	1.200	
Handelsvertreter	850		+30,8	350	
Logistikmanager	950		+18,8	650	
Marketingmanager	1.100	keine Veränderung		500	
PR-Manager	950		+18,8	700	
Marktforscher	1.050		+24,0	500	
Personalmanager	700	keine Veränderung		320	
Sekretär-Referent	600		+9,1	325	

Ingenieur für die  
Produktion

950 keine Veränderung

700

Quelle: Headhunter.ru, Stand: 1.9.2005

(K.C.)

**Ihr Ansprechpartner in der bfai:**

[Frau Wolf, Ruf: 0221/2057-214](mailto:info@bfai.de)

Suchwort(e) Code(s)	Personalwirtschaft(9997) Lohnstruktur(V253) Lohn- und Gehaltsindex(V254) Arbeitsmarkt(V130)
Suchwort(e)	Personalwirtschaft, Lohnstruktur, Lohn- und Gehaltsindex, Arbeitsmarkt

**copyright © 1994–2005 by bfai – Bundesagentur für Außenwirtschaft**

Agrippastr. 87–93 " D–50676 Köln " Tel. +49 (0) 221 2057–0 FAX –212 " email info@bfai.de "  
<http://www.bfai.de>