



## **„KNOWLEDGE BRIDGE“**

**Der ATG-CNT-Newsletter für deutsche Geschäftsinhaber und Führungskräfte in  
Russland (September 2010)**

**Sehr geehrte Damen und Herren,**



pünktlich zum Geschäftsauftritt nach der Sommerpause möchten wir Ihnen unseren neuen Infoletter vorstellen - gefüllt mit Informationen über die Trends des russischen Arbeitsmarktes, wertvollen Inspirationen für die Personalführung sowie nützlichen Tipps, wie Sie den Managementalltag in Russland am besten bewältigen können. Lassen Sie sich von nun an monatlich zu einem aktuellen Management-Highlight briefen und kommen Sie in den Genuss attraktiver Angebote zur Optimierung der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen. Unser Team wird sich sehr freuen, Sie und Ihre Kollegen als Mitglieder unseres russlandweiten Kompetenznetzwerkes für Geschäftsinhaber, Führungskräfte und Experten begrüßen zu dürfen. Ihr Feedback und Ihre Anregungen sind uns jederzeit willkommen.

Viel Spaß beim Lesen und Entdecken.

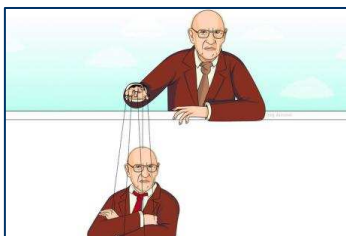
*Ihre Constance Kachcharova*

Managing Partner  
ATG-CNT-Consult

Ihr Partner für Führungsqualität und Kompetenzentwicklung in Russland

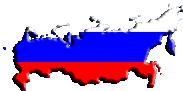
### **Themenschwerpunkt: Managementkompetenzen**

**Denkanstoß des Monats:**



„Jeder Managementenerfolg ist der Erfolg eines Managers. Jeder Misserfolg ist der Misserfolg eines Managers. Nicht Kräfte oder Gegebenheiten, sondern Menschen managen. Die Vision, das Engagement und die Kompetenzen der Manager entscheiden darüber, ob es sich um Management oder Missmanagement handelt.“

*(Peter Drucker, 1909-2005, Vater der modernen Managementlehre)*



#### **02.08.2010: Deutliche Lohnzuwächse für Produktions- und Verkaufspersonal**

Im Verlauf des Jahres 2010 haben die Löhne für Arbeitskräfte in Produktion und Verkauf in Russland spürbar zugelegt. Fachpersonal, darunter Arbeiter, Hilfs- und Servicekräfte, konnten sich in den vergangenen Monaten über üppigere Zuwächse in ihren Portemonnaies freuen als leitende Angestellte. Dies geht aus einer gemeinsamen Untersuchung des Beratungsunternehmens CASE und des Personaldienstleisters Ancor hervor. Angesichts der niedrigen Ausgangsbasis konnte mit diesen Wachstumsraten mit wieder anlaufendem Konjunkturmotor jedoch gerechnet werden, so der Expertentenor. Die in den vergangenen Jahren kaum gestiegenen bzw. sogar geschrumpften Löhne bei einfacherem Verkaufs- und Produktionspersonal würden nun eine Korrektur durchlaufen. (CASE/Ancor)

#### **04.08.2010: Qualifizierte Juristen in Russland allseits begehrt**

Juristen, die sich auf bestimmte Fach- und Wirtschaftsbereiche spezialisiert und ihre Kompetenzen zu praxisrelevanten Kombinationen gebündelt haben, können sich in Russland ihre Arbeitgeber aussuchen. Besonders hoch im Kurs stehen derzeit Rechtsexperten mit finanzwirtschaftlichem Hintergrund (insbesondere Kreditmanagement und Investmentbanking/Kapitalmärkte), mit Erfahrungen in der Immobilienwirtschaft und bei der Markteinführung neuer Produkte sowie technischem und naturwissenschaftlichem Know-how (z.B. Pharmazie). An juristischen Qualifikationen sind insbesondere die Bereiche Urheber- und Arbeitsrecht sowie M&A-Begleitungen gefragt. Die meisten „High Potentials“ wissen um ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt und fühlen sich an aktuelle Arbeitgeber nicht unbedingt gebunden. Einer Erhebung der Recruitingagentur Antal zufolge planen 20% der in Russland angestellten Juristen ihren Job innerhalb des nächsten halben Jahres zu wechseln. („Vedomosti“)

#### **06.08.2010: Nachwuchspflege für das Topmanagement in Russland noch in Kinderschuhen**

Russlands Großunternehmen suchen bei der Besetzung ihrer Top-Positionen ihr Heil mehrheitlich in Zukäufen firmenexterner und oft branchenfremder Manager und nehmen dabei erhebliche Personalrisiken und vermeidbare Kosten in Kauf. So das Fazit einer aktuellen Erhebung der Consultinggesellschaft Booz. Experten führen diese Tatsache darauf zurück, dass Inhouse-Talentmanagement in den meisten russischen Unternehmen noch nicht funktioniert. Während in vielen westlichen Konzernen Nachwuchsprogramme für obere Führungspositionen wirksam greifen, junge Manager entsprechend ihren Potenzialen also systematisch auf der Karriereleiter begleitet würden, um dem Unternehmen mit etwa 45 bis 50 Jahren für die Führungsspitze zur Verfügung zu stehen, herrschten auf russischen Chefetagen derzeit noch Besetzungswillkür und Planungsanarchie. Systematisch aufgebaute und gepflegte Talentpools seien selbst in den russischen Betrieben, die Führungskräfteentwicklung vollmundig verkünden würden, noch Mangelware. („Vedomosti“/ATG-CNT-Consult)

#### **18.08.2010: Executive Search spürt in Russland starken Auftrieb**

Am mangelhaften Talentmanagement russischer Unternehmen können Recruitingagenturen in Russland derzeit gut verdienen. Insbesondere die Suche nach Führungskräften der oberen Ebene (Executive Search) hat nach dem krisenbedingten Nachfrageknick wieder ordentlich Fahrt aufgenommen. Die Wachstumsraten dieses Segments haben mittlerweile Vorkrisen-Höhen erreicht. Diesen Aufwärtstrend bestätigt auch die Assoziation der Recruitingspezialisten für Manager der oberen Leitungsebene AESC. Die Umsätze der im Executive-Segment führenden russischen Personalberatungen nahmen in 2009 um mehr als ein Drittel zu. Die kurz- bis mittelfristigen Aussichten beurteilen die Branchenakteure optimistisch: Da bislang viele

russische Unternehmen nur halbherzig in die Entwicklung eines eigenen Führungsnachwuchses investieren, wird der Bedarf an teuren Managerzukäufen für vakante Top-Positionen bis auf weiteres sehr hoch bleiben, zeigen sich in Russland tätige Headhunter beruhigt. (AESC/„Vedomosti“)

#### **07.09.2010: Flunkern für den Job**

Bei der Selbstdarstellung in Bewerbungsschreiben und Einstellungsgesprächen nehmen es viele Russen mit der Wahrheit nicht genau. Eine aktuelle Umfrage des Internetdienstes „Rabota@Mail.Ru“ enthüllte, dass gut ¾ der Kandidaten in Vorstellungsgesprächen halb wahre oder schlicht inkorrekte Aussagen machen. Zwischen den Regionen bestehen dabei bemerkenswerte Unterschiede. Am unehrlichsten vor ihren potenziellen Arbeitgebern treten demnach Moskowiter auf. In anderen russischen Großstädten ist der Anteil der „ehrlichen Kandidaten“ mit durchschnittlich 20 bis 30% ebenfalls nicht überwältigend. Am glaubwürdigsten erweisen sich der Erhebung zufolge Bewerber aus Wladiwostok. Hier gaben fast 38% der Umfrageteilnehmer an, im Bewerbungsprozess nur wirklich zutreffende Angaben zu machen. Am häufigsten flunkern russische Jobsuchende bezüglich der von ihnen beherrschten Fremdsprachen, ihres Alters sowie ihrer Ausbildung. („Vedomosti“)

#### **16.09.2010: Moskauer Manager geographisch kaum mobil**

Selbst durch verheißungsvolle Versprechungen lassen sich die meisten Moskauer Manager und Spezialisten nicht in andere russische Landesteile locken. Die mangelnde geographische Mobilität ihrer Mitarbeiter - im internationalen Vergleich eine der niedrigsten - stellt expandierende Unternehmen in Russland bei der Personalplanung vor gewaltige Probleme. Denn qualifiziertes Personal vor Ort zu beschaffen, erweist sich angesichts ausgedünnter regionaler Arbeitsmärkte als schwierig. Gerade bestens ausgebildete und erfahrene Fach- und Führungskräfte aus den Regionen zieht es selbst häufig nach Moskau oder St. Petersburg. Um wirksame Anreize für Tätigkeiten außerhalb der beiden Vorzeigemetropolen zu setzen, raten Experten bei für Versetzungen in Frage kommenden Mitarbeitern zu langfristig ausgelegten Laufbahnplanungen. An materiellen Ködern kommen Arbeitgeber i.d.R. nicht vorbei. Überdurchschnittliche Saläre, Zuschläge und Zusatzleistungen, wie z.B. die Übernahme von Wohnungsmieten und Umzugskosten, gehören bereits zum Standardpaket. Großkonzerne wie TNK-BP haben spezielle „Mobilitäts-Programme“ aufgelegt, um Schlüsselstellen in den Regionen zügiger und passgenauer zu besetzen. („Vedomosti“)

**Lesen Sie auf unserer Website [www.atg-consult.com](http://www.atg-consult.com) die Langversionen dieser HR-News.**



#### **HR-Facts weltweit:**

Was meinen Sie, womit sich Ihre russischen Mitarbeiter ihren Büroalltag versüßen, wenn Sie als Chef außer Haus sind oder Sie ihnen einfach nur den Rücken zudrehen? Vielleicht mit ähnlichen Dingen, mit denen sich offenbar deutsche Angestellte ihre Arbeitszeit vertreiben. Die beliebtesten Arbeitsvermeidungsstrategien und Lückenfüller in deutschen Offices hat der Bürodienstleister Regus unter seinen 650.000 Kunden ermittelt.



#### **Hier sind die „Top 10“ der „Alles, außer wirklich arbeiten“-Tätigkeiten:**

**10.** Post versenden - **9.** Rauchen - **8.** Kopieren - **7.** Netzwerken und Twittern - **6.** Online shoppen - **5.** E-Mails schreiben (darunter knapp 47% zum Privatvergnügen) - **4.** Privat telefonieren - **3.** Private Plaudereien mit Kollegen - **2.** Web surfen (darunter rd. 59% zum Privatweck) - **1.** Private E-Mails und Newsletter lesen (64% der Mitarbeiter in deutschen Büros können davon auch in der Arbeitszeit nicht lassen.) (**Quelle:** „Wirtschaftswoche“)



## Job-Trends:

### o Die russlandweit gefragtesten Arbeitnehmer im Juli/August 2010

Finanzdirektoren, Notare, Manager für Personalrecruiting, Marktforscher/Marktanalysten, Redakteure, Einkaufsmanager, Versicherungsagenten, Logistikmanager, Programmierer, Architekten, Agrarfachleute, Immobilienkaufleute, Autoschlosser, Tischler, Schneider, Frisöre, Fachkräfte für NC-Systeme (Quelle: „Rabota@Mail.Ru“)

### o „Top 5“ der russlandweit begehrtesten Manager und Experten:

Investor Relations-Manager, Juristen mit Spezialisierung „Derivate“, Manager für interne Kommunikation, Spezialisten für strategische Planung von Banken, Experten für Nachfrageprognosen (Quelle: Antal Russia)



## Gehaltsspiegel: Juristen

### Monatliche Durchschnittsvergütungen Mitte 2010:

Moskau: 40.000 Rubel

St. Petersburg: 34.000 Rubel

Woronesch: 25.000 Rubel

Maximalvergütung: 147.000 Rubel

Minimalvergütung: 13.000 Rubel

(Gehaltsangaben aus den auf „HeadHunter.ru“ Mitte 2010 veröffentlichten Stellenangeboten)



## Tipps fürs Selbstmanagement:

Hand aufs Herz – sind Sie ein guter Chef? Finden Sie jetzt heraus, zu welcher Kategorie von Vorgesetzten Sie gehören – zu den „Multiplikatoren“ oder zu den „Verhinderern“. Und keine Angst – es ist nie zu spät, sich in Selbstvervollkommnung zu üben. Man sollte nur irgendwann damit anfangen.

Hier geht's zum Artikel: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-703467.html>



## Lektüre-Empfehlung:

Die noch immer nicht ganz abgeklungene Wirtschaftskrise hat die Diskussion über Sinn und Unsinn der vertraglich abgesegneten Ergebnis-Entkopplung von Topmanager-Gehältern aufleben lassen. Und das ist gut so. Ein aktueller Artikel beleuchtet anschaulich, warum auch Konzernlenker entsprechend ihren Kernkompetenzen eingesetzt werden sollten. Denn es gibt schwerwiegende Unterschiede zwischen Spar- und Expansions-CEOs. Und es kann brandgefährlich sein, einen notorischen Kostendrücker mit Aufgaben eines passionierten Wachstumsstrategen zu betrauen.

Erfahren Sie in einem Artikel der „Financial Times“ warum:

<http://www.ftd.de/karriere-management/management:/fall-mark-hurd-starmanager-richtig-einsetzen/50169987.html?mode=print>



## Angebot des Monats:

### „Management Competences“

#### **Die solide Informationsbasis für wirkungsvolle Führungskräfteentwicklung und fundierte Personalentscheidungen**

Einstellungen, Beförderungen, Versetzungen, Aus- und Weiterbildungen, Feedback-Gespräche, Projektplanungen und, und, und... Für Vorgesetzte häufen sich im Arbeitsalltag die Momente, in denen sie Entscheidungen über Mitarbeiter zu treffen haben. Und oft handelt es sich um Entscheidungen mit schwer abschätzbarer Tragweite. Mit unserem Analysetool „**Management-Kompetenzen**“ machen sich Unternehmenslenker selbst die schwierigsten Personalentscheidungen leichter. Nutzen Sie als Führungskraft und Personalverantwortliche unser Kennenlern-Angebot und erfahren Sie, ob Ihre Topleute für aktuelle wie zukünftige Führungsaufgaben fit sind, wo besondere Stärken liegen und in welchen Bereichen Entwicklungsbedarf besteht. Auch fürs aktive Selbstmanagement dynamischer Führungspersönlichkeiten ist unser hochwertiger, mehrsprachiger Kompetenz-Check der ideale Begleiter. Zusätzlich zum detaillierten wie pointierten und leicht verständlichen Auswertungsbericht mit gezielten individuellen Entwicklungshinweisen stehen Ihnen unsere Berater für ein persönliches Feedback zur Verfügung.

Neugierig geworden? Erfahren Sie hier mehr...

<http://www.cnt-consult.ru/german/cnttools/cntCAPTain/captainberichte/COL%20MC%20de.pdf>



## ATG-CNT-Terminkalender:

**30.09.2010:** Webinar „Kompetenzen im Vertrieb“ (russisch)

**28.10.2010:** Webinar „Wirkungsvolle Strategieprozesse für das Russland-Geschäft“ (deutsch)

Anmeldemöglichkeit: [office@atg-consult.ru](mailto:office@atg-consult.ru)

Ankündigungen zu weiteren Events können Sie den aktuellen Nachrichten auf [www.atg-consult.com](http://www.atg-consult.com) entnehmen (russische wie deutsche Seite).



## Gewinnspiel:

Gewinnen Sie einen kompletten Kompetenzcheck „Management Competences“ inklusive eines „Initiative Coachings“ durch einen unserer Berater. Senden Sie uns bis zum **15.10.2010** einfach eine E-Mail.

**Wichtig:** Tragen Sie in der Betreffzeile „Gewinnspiel September 2010“ ein. Wir verlosen den Gewinn unter allen Einsendern. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Die Daten der E-Mails werden natürlich vertraulich behandelt. Klicken Sie [hier](#), um uns eine E-Mail zu schreiben und zu gewinnen.

Der ATG-CNT-Newsletter „Knowledge Bridge“ informiert einmal im Monat über aktuelle Management- und Personalthemen mit Fokus auf den russischen Markt. Dieser Infoservice richtet sich gezielt an deutsche Unternehmensinhaber, Führungskräfte und Experten, die Russland zu ihrem Wirkungskreis erwählt haben. Verantwortlich für die Redaktion dieses Newsletters ist das Team der Beratungsgruppe ATG-CNT-Consult unter der Leitung unserer Analystin und Managing Partnerin Constance Kachcharova. Die Inhalte dieses Infoletters werden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Bei Nutzung und Veröffentlichung der in diesem Medium veröffentlichten Informationen erbeten wir den Verweis auf unsere Firmengruppe. Wir freuen uns, wenn Sie von unserem Angebot so begeistert sind, dass Sie es an Kollegen, Kunden und Geschäftspartner weiterempfehlen. Wenn Sie unseren Infoservice abbestellen möchten, klicken Sie bitte [hier](#).