

# Ukraine - Erfolgreiche Personalsuche in einem aufstrebenden, aber schwierigen Markt



## Wachstumsbranchen in der Ukraine

Metallverarbeitung und Stahlindustrie, Bauwirtschaft, Maschinenbau, Automobilzulieferindustrie, Energie-Sektor, Landwirtschaft sowie Handel, Telekommunikation und IT.

Dauerhafter Erfolg ist auch in der Ukraine nur mit geeigneten und gut motivierten Mitarbeitern möglich. Da in der Ukraine gute persönliche Beziehungen für erfolgreiche Geschäfte unabdingbar und erheblich wichtiger sind als bei uns im „Westen“, kommt der Personalfrage, besonders bei Fach- und Führungskräften, eine noch wichtigere Bedeutung zu.

Die Ukraine gehört neben Russland zu den interessantesten und dynamischsten Wachstumsmärkten Osteuropas. Die zum Teil hausgemachten Krisen und allseits bekannten Probleme wie Rechtslücken, Behördenwillkür, Bürokratie, Probleme mit Zoll und Zertifizierungen, Dauerkonflikte mit Russland, Korruption, tun überraschenderweise dem Aufschwung der Wirtschaft keinen Abbruch.

Damit die Personalsuche nicht zum Glücksspiel wird, sollten sich Unternehmer gut vorbereiten sowie genügend Zeit, Arbeit und finanzielle Mittel investieren. Wer vom Westen aus mit „angezogener Handbremse“ oder auch über den ukrainischen Geschäftsführer, über Empfehlungen oder mit unprofessionellen Agenturen nach Führungskräften sucht, wird kaum das richtige Personal in einem angemessenen Zeitrahmen finden. Infolge des Wirtschaftsaufschwungs ist der ukrainische Arbeitsmarkt besonders für qualifizierte Arbeitskräfte überhitzt. Qualifizierte Bewerber sind auf dem Arbeitsmarkt nicht frei verfügbar, sie müssen gezielt gesucht werden.

Obwohl sich ausländische Unternehmen und deren Produkte weiterhin grosser Beliebtheit erfreuen, muss einem potenziellen ukrainischen Mitarbeiter doch etwas mehr als nur „Made in Germany“ oder „Made in Switzerland“ geboten werden, mehr als nur die Aussicht, in einem renommierten Unternehmen tätig zu sein.

## „Ukrainische“ Erwartungshaltungen

Ein wichtiges Kriterium, um Arbeitnehmer für sich gewinnen zu können, bleibt nach wie vor die Entlohnung. Daneben spielen aber auch die Branche, das Image des Unternehmens, der Ruf des Vorgesetzten, das Produkt, der Umsatz und die Umsatzziele eine wichtige Rolle. Nur mit Geld kann man, gerade bei Fach- und

Führungspositionen, auch in der Ukraine nicht mehr jeden zu einem Wechsel motivieren. Man hat dazu gelernt und schätzt Stabilität in einem instabilen Land.

Neben dem Verdienst stehen vor allem für jüngere Ukrainer die Aufstiegs- und Karrierechancen im Mittelpunkt. Lassen sich die Karrierepläne nicht innerhalb von ein bis drei Jahren realisieren, wird der Arbeitgeber gewechselt. Die gesetzliche Kündigungsfrist von 14 Tagen begünstigt hier den Charakter des Arbeitsmarktes als Arbeitnehmer-Markt.

### **Die Situation vor Ort**

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte mit guten Sprachkenntnissen lassen sich in Kiev – und mit Abstrichen auch in anderen Grossstädten – durchaus finden. Die Suche ist aber zeitraubender und aufwändiger als in Russland, da der ukrainische Arbeitsmarkt noch weniger entwickelt ist als der russische. Generell ist das Bildungsniveau in der Ukraine gut, besonders im technischen Bereich, obwohl nach wie vor ein Mangel an Ingenieuren (vor allem mit Sprachkenntnissen) herrscht. Da das Bildungssystem gemessen am Bedarf nicht genügend Ingenieure hervorbringt und gerade in der Industrie das Wachstum weiter anhält, wird der „Ingenieur-Mangel“ in der Ukraine noch Jahre andauern.

Zur Überraschung vieler westlicher Unternehmer haben die Löhne vor allem für Fach- und Führungskräfte in den Wachstumsbranchen westliches Niveau erreicht, zuweilen gar überschritten. Analog zum Wirtschaftswachstum steigen die Reallöhne in der Ukraine bei einer Inflationsrate von derzeit rund 15 Prozent durchschnittlich um 15 bis 20 Prozent jährlich. Ein guter Verkäufer mit Sprachkenntnissen kann heute in Kiev ohne weiteres ein Fixum in Höhe von zirka 2.000 Euro plus/minus 500 Euro (netto) erwarten. Hinzu kommt ein Erfolgsbonus, nicht selten in etwa der gleichen Höhe oder mehr. In den anderen Regionen ist das Gehaltsniveau zwar noch deutlich niedriger, doch auch in den Industriezentren steigt es mittlerweile an. Fragen nach dem momentanen Gehalt werden in der Ukraine eher zögerlich beantwortet. Dies trifft auch für die Frage nach den Gehaltswünschen zu. Das scheint Teil der ukrainischen Verhandlungsdiplomatie zu sein – man drückt sich oft bewusst (oder unbewusst) unklarer aus.

In der Regel bevorzugen Ukrainer in Führungs- und Vertriebspositionen ein geringeres Fixgehalt zugunsten einer deutlich interessanteren Bonusregelung. Gute Vertriebsleute können in der Ukraine immer öfter ein höheres Einkommen erzielen als ihre deutschen Pendants. Generell empfehlenswert ist für den ukrainischen Markt ein 50 zu 50 Verhältnis zwischen Grundgehalt und Bonus. Eine Krankenversicherung sowie die Überlassung von Handy, Laptop und Firmenwagen (auch zur privaten Nutzung) verstehen sich für solche Positionen von selbst.

### **Einige Besonderheiten und Unterschiede zu Russland**

Unsere langjährige Erfahrung in Russland und der Ukraine hat gezeigt, dass Ukrainer im Gegensatz zu den Russen die etwas treueren Mitarbeiter sind. Auch bei einem Angebot mit doppeltem Gehalt ist so mancher Ukrainer nicht wechselwillig. Doch das hat meist weniger zu tun mit Loyalität zum Arbeitgeber, als viel mehr mit Angst vor dem Risiko des Neuen.

In der ukrainischen Gesellschaft ist das Statusdenken, wie in Russland, ganz anders ausgeprägt als in Deutschland oder der Schweiz. Ein ukrainischer Geschäftsführer muss und will sich seiner Position entsprechend präsentieren, zum Beispiel durch ein entsprechend teures Firmenauto. Das Statusdenken korrespondiert auch mit den ukrainischen Vorstellungen von Mitarbeiterpartizipation und Führungsstil. Wie der Russe bevorzugt auch der Ukrainer in der Regel einen klaren und eher autoritären Führungsstil. Oft herrscht deswegen gerade bei älteren Arbeitnehmern die Tendenz

vor, Verantwortung nicht zu übernehmen und Entscheidungen nicht zu treffen, sondern stattdessen an die Geschäftsführung weiterzureichen.

Verheerend kann sich die – vermeintlich billigere – Betreuung des ukrainischen Marktes durch die Moskauer Niederlassung eines ausländischen Unternehmens auswirken. Dies wird mitunter aufgrund der historischen Erfahrung als Bevormundung durch den „grossen Bruder“ aus Moskau aufgefasst. Eine seriöse Bearbeitung des ukrainischen Marktes setzt die Präsenz vor Ort mittels einer Niederlassung oder Tochtergesellschaft und deren direkte Unterstellung an das schweizerische Mutterhaus voraus.

Man wird auch nie ein französisches Unternehmen von London aus leiten.