

## Personalentwicklung in Russland

### Knappes Personal in Zeiten des Wachstums

Die Meinungen über ein geschäftliches Engagement internationaler Unternehmen in Russland schwanken von »bester Investitionsstandort der Welt« bis »nie wieder«.

Russland ist das größte Flächenland der Erde. Seit 1999 ist es gar die dynamischste Volkswirtschaft Europas mit jährlichen Wachstumsraten von 5–7 %. Mit seinen 142 Mio. Einwohnern ist es ein Markt, den eine anhaltend hohe Nachfrage nach Investitionen, Know-how und hochwertigen Konsum- und Exportgütern kennzeichnet. Deutschland ist der größte Gesamtinvestor und hält die Spitzenposition unter den Handelspartnern.

Angesichts dieser positiven Momente entscheiden sich immer mehr deutsche Unternehmen für ein Engagement in Russland, auch wenn die unklare Rechtslage, hohe Korruption der Beamten oder verworrene Entscheidungswege ein nicht zu unterschätzendes Risiko bilden.

In den 90-er Jahren setzten die meisten deutschen Firmen auf Handelskontakte, Joint Venture oder den Aufbau einer Filiale, die oft von einem

deutschen Expatriat geleitet wurde. Seit 2001 entstehen größere Tochterunternehmen vor Ort und eigene Produktionsstätten errichtet, besonders in der Automobilbranche. Der Handel weitet sich aus. So öffnet die Metro-Gruppe im Winter 2006 ihren »Media Markt« gleich an drei Standorten.

In den europäischen Ballungszentren des Landes, allen voran Moskau und St. Petersburg, investieren aber nicht nur deutsche Unternehmen. Der Wettbewerb um preiswertes Land, eine geeignete Infrastruktur und vor allem gut ausgebildetes Personal ist immens. Faktisch gibt es seit etwa 3–4 Jahren kein freies Personal mehr auf dem russischen Arbeitsmarkt, das für ausländische Investoren interessant ist. Das bedeutet: Wer einheimische Mitarbeiter und Führungskräfte beschäftigt, braucht einen langen Atem bei der Personalsuche, der Auswahl der besten Kandidaten und eine langfristige Strategie zur Personalentwicklung. Aus eben diesem Grunde entwickelt sich in Russland der Trainings- und Beratungsmarkt mit großen Schritten.

## Zur Entwicklung des russischen Trainingsmarktes

### 1. Raritäts-Phase bis 1997

Nach Einschätzung der russischen HR-Expertin Olga Prokofjewa vom Moskauer »Büro Akzent«, die seit 1994 in dem Bereich tätig ist, existiert erst seit 1997 ein Trainingsmarkt als solcher. Der Einsatz von Trainings begann allerdings schon Mitte der 80-er Jahre im Flugwesen, der Schifffahrt, Atomkraft, im Militär und der Psychologie. An der Petersburger Universität (damals: Leningrad) bildete sich in Kooperation mit Prof. Vorwerk und seinen Universitätskollegen aus Leipzig und Jena die

erste Trainerschule heraus, die Vorreiterin für alle folgenden Trainingsansätze wurde.

In der Zeit von 1991 bis 1997 definierte sich Russlands Wirtschaft vor allem über den Im- und Export. Die einheimische Industrieproduktion sank bedrohlich. Es gab keinen Bedarf an hochwertiger Qualifizierung der vielen Arbeitslosen. Beamte, Angestellte, Hochschullehrer, technisches Personal versuchten ihr Glück im Verkauf importierter Güter aus dem Westen.

## 2. Phase des wilden Marktes 1997-2000

Die Rubelkrise im August 1998 zwang die einheimischen Unternehmen, eine effektive Produktion, funktionierenden Vertrieb und ein modernes Management aufzubauen. Ohne geschultes Personal und selbständig denkende Führungskräfte war das unmöglich. Der Personalbereich wurde als Faktor zur Gewinnerreichung ernster genommen. Der Markt von Trainingsangeboten wuchs. Ausländische Großinvestoren brachten ihre internen Fortbildungskonzepte mit. Vor allem amerikanische und britische Unternehmen

wie »Coca Cola« oder BP schulten kontinuierlich ihr russisches Personal, wenn auch mit Programmen, die weltweit eingesetzt und kaum an die Anforderungen der Transformationsgesellschaft angepasst wurden. Ihr Auftreten weckte die Neugier der einheimischen Unternehmer. Wenn die »Westler« ihr Personal trainierten, musste an diesen »treningi« was dran sein! Es waren die Banken und Versicherungen, die mit einer massenhaften Nachfrage ein extensives Wachstum der Trainingsszene auslösten.

## 3. Phase der Marktstrukturierung 2001-2004

In der wachsenden russischen Wirtschaft, gefüttert durch einen hohen Ölpreis, änderten sich die Prioritäten. Der Fokus wendete sich von der Personalauswahl zur Frage: »Wie können Mitarbeiter befähigt werden, qualitativ besser zu arbeiten, ohne das sie mehr verdienen«?

Zuerst strukturierte sich der Markt in Moskau, dicht gefolgt von St. Petersburg und der Nord-West-Region. Dann kamen die Wolgaregion und Erdölfördergebiete dazu. JUKOS hatte seit langem ein funktionierendes System der Fortbildung. Das Uralgebiet mit seiner kostenintensiv zu erneuernden Schwerindustrie tut sich bis heute schwer.

Viele westliche Unternehmen holten ab 2001 einheimische Trainer aus den Regionen nach Moskau, um sie dort auszubilden und dann mit ih-

rer Hilfe Regionalzentren zur Schulung der russischen Mitarbeiter vor Ort zu betreiben. Das qualitative Niveau der Regionen im Trainingsbereich wird von Prokofjewa als schwach bezeichnet. Da die Nachfrage dort erst seit zwei Jahren spürbar wächst, haben die Trainer zwar eine fundierte theoretische Ausbildung, verfügen aber über weniger Praxis.

Aktuell wird der Trainingsbedarf in den Regionen zu 50 % von Moskauer Trainern gedeckt, die mit ihren Konzepten und Methoden einen Know-how-Transfer im PE-Bereich bewirken. Die Hauptstädter werden gern von anderen GUS-Ländern und selbst baltischen Republiken eingeladen. Noch beherrschen die meisten Mitarbeiter Russisch wesentlich besser, als Englisch.

## 4. Phase der Professionalisierung 2005 bis heute

In dieser Zeit registrierten sich in Moskau viele mittlere Trainingsanbieter, die sich durch eigene Trainingskonzepte auszeichnen und mehr sind, als reine Vermittlungsagenturen. Diese Unternehmen versuchen, sich als Mar-

ke auf dem Markt zu etablieren und beschäftigen meistens 3–5 angestellte Trainer. Sie bieten eigene Räume und Ausrüstungen, sind stets erreichbar, gut im Internet vertreten und haben

den Vorteil, den Kunden rund um zu betreuen.

So werden im Vorfeld der Auftragsklärung Berater eingesetzt, die für die Diagnose des Trainingsbedarfs mit Fragebögen oder Interviews verantwortlich sind. Ist ein Unternehmen an vielen Standorten, werden internetbasierte Testverfahren verwendet, wie der CAPTAIN Online-Test des Hamburger Unternehmens CNT.

Die Trainingsanbieter (»Provaideri«) arbeiten außerdem mit einem Pool an freien Trainern, die sie regelmäßig einsetzen, was neben fachlichem Austausch die Kontinuität der angebotenen Programme und ihre Qualitätsentwicklung bewirkt. Viele HR-Abteilungen interessierter Kunden nutzen die Möglichkeit, sich auf kostenfreien Präsentationen, thematischen Konferenzen oder bei offenen Trainings der Anbieter ein Bild von der Qualität der Angebote und Trainer zu machen.

Die Professionalisierung der Szene drückt sich in wachsenden »Train-the-Trainer« – Ausbildungsangeboten aus. Wurden solche Programme 2004 nur von etwa 10 Firmen angeboten, darunter die erwähnte Petersburger Schule, waren es 2005 schon 20 und 2006 über 30 Firmen, die werdenden

Trainern ihr nötiges Rüstzeug vermitteln wollen. Die Preise schwanken zwischen 200 \$ für einen 3-Tages-Crashkurs bis zu 3.500 €.

Prokofjewa bietet ab Oktober zum dritten Mal die »Meisterschaft des Businesstrainings« an, die in 29 Tagen Trainerwissen aus Deutschland mit russischer Geschäftspraxis verbindet. Das Besondere ist der Mix aus deutscher Psychologie, interaktiver Didaktik, demokratisch orientiertem Menschenbild und russischen Unternehmensanforderungen. Die Ausbildung wird auf Russisch durch zwei deutsche promovierte Toptrainerinnen umgesetzt, die seit über 10 Jahren in beiden Ländern arbeiten.

Seitens des amerikanischen Trainerverbands ASTD gibt es neuerdings in Russland den Versuch, Trainings zu zertifizieren, um eine unabhängige Qualitätskontrolle einzuführen. Die Mehrheit der »Prowaideri« verfolgt diese Bestrebungen mit Ablehnung. »Jede Art von Zertifizierung heißt in Russland doch nur, den Marktzugang zu kontrollieren! Und Papierchen kann man hier immer kaufen«, so Prokofjewa. Es obliegt noch immer den Unternehmen selbst, die Spreu vom Weizen zu trennen.

## Die aktuelle Trainerszene

Die anhaltende Nachfrage ermöglicht einer wachsenden Anzahl von Trainern, sich nach 2–3 Jahren Berufserfahrung auf eigene Füße zu stellen. So gibt es auf dem Trainingsmarkt berühmte »Sterne«, wie Gleb Archangelski mit seinem Zeitmanagement, Mark Kuskuskin, Michail Klarin oder Zhana Sawjalowa. Diese Trainer publizieren regelmäßig Trainingshandbücher mit praktischen Tipps, Sammlungen von Rollenspielen etc. und erreichen auch entfernte Regionen des Landes.

Die Community findet sich auf den jährlichen Trainingsmessen oder eigenen Events wie Konferenzen, Trainingstudios oder Sommerschulen zusammen. Auf den Messen finden parallel »Masterklassi« statt, die den jeweiligen Trend spiegeln. Seit 2 Jahren ist der Boom im Coachingbereich unübersehbar, der sich mit Mentorship- und Leadership-Fragen überschneidet. Große Nachfrage haben Trainings zum effektiven Verkauf, Kundenbetreuung

und alles rund um Personal- und Mitarbeiterführung.

Die Szene tauscht sich vor allem über das Internet aus. Es gibt keine eigene Zeitschrift, die im freien Verkauf zugänglich ist, nur Publikationen, wie die in der Tabelle genannten, die im Abbo zugestellt werden. Am bekanntesten sind die Seiten: [www.treko.ru](http://www.treko.ru), [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru), [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru) und [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net).

Hier werden die aktuellen Trainings offeriert, Konferenzen beworben, Meisterklassen vorgestellt und Tipps

ausgetauscht. Die Seiten sind allerdings nur auf Russisch.

In der russischen Trainingssprache haben Anglizismen ihren festen Platz gefunden. So ist die »Flipchart« ebenso vertreten, wie der »Projektor« oder das »Pinnboard«.

Was bei der Technik noch als einfache Übertragung funktioniert, wird im thematischen Bereich hin und wieder zum Schnellschuss. So gibt es russische Unternehmen, die zum Beispiel eintägige Trainings zu »Die Führungskraft als Coach« anbieten und sich dann wundern, dass diese Maßnahmen keine Wirkungen zeigen.

## Trainingsmessen

Interessierte deutsche Unternehmen, die einen Überblick über das Angebot der mittleren und großen Trainingfirmen suchen, finden ihn auf den Fachmessen. Dort können sie Trainer persönlich erleben und sich detailliert informieren.

Die größte auf Businessstrainings spezialisierte Messe ist die »Trening-200X« mit ca. 60 Ausstellern, die jährlich auf dem Gelände des Expozentrums an der Krasnaja Presnja stattfinden wird. Informationen finden sie unter [www.expo.trainings.ru](http://www.expo.trainings.ru).

Zweimal im Jahr organisiert die Begin Group die Ausstellung »Kader-Management«, die mit über 150 Ausstellern auch Recruiting- und Consulting-Firmen präsentiert.

Diese Ausstellung findet meistens im Oktober oder November in Moskau, Kiew und St. Petersburg statt. Informationen unter [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru).

Mit der Spring Messe Management GmbH bietet ein deutsches Unternehmen seit zwei Jahren im Frühjahr eine Messe unter dem Titel »Personal Moskau« an.

## Im Internet

Es existieren keine speziellen Zeitschriften zum Trainermarkt, die vergleichbar wären mit »managerseminare«, sondern nur die Publikationen, die in Tabelle 1 genannt sind und ausschließlich im Abbo zugestellt werden.

Am bekanntesten sind die Seiten: [www.treko.ru](http://www.treko.ru), [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru), [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru) und [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net).

Die Internetseiten der bekanntesten Trainingfirmen finden Sie in Tabelle 3.

## Ausblicke zur weiteren Entwicklung

Der Trend zur Selbständigkeit freier Trainer und Trainerinnen wird sich fortsetzen. Der Moskauer Trainermarkt wird sich auf dem aktuellen Niveau einpendeln, wo Tagessätze zwischen 350 \$ und 1.200 \$ für die Schulung von jungen Mitarbeitern üblich sind, während für Führungskräfte und die mittlere Managementebene bis zu 2.000 € an Tagesgage gezahlt werden muss.

Fortschrittliche Unternehmen werden ihr Trainingsbudget eher einfrieren und gezielt externe Trainer einkaufen, während viele mittlere Firmen erstmalig beginnen werden, Trainings zur Entwicklung ihres Personals einzu-

setzen, so dass der Markt insgesamt eher steigende Umsätze verzeichnen könnte.

Es werden wesentlich mehr komplex ausgerichtete Programme zur langfristigen Personalentwicklung angefragt werden, als bisher, die neben den offenen Trainings zum Beispiel Jahresprogramme für Führungskräfte oder Mini-MBA-Kurse umfassen.

Diese Tendenz wird die vorhandenen Trainingsfirmen weiter in ihrer Profilbildung stärker und zu einer thematischen und branchenspezifischen Spezialisierung führen.

## Checkliste zur Auswahl eines Trainingsanbieters

Auf Grund des relativ jungen Trainingsmarktes finden Sie in Russland kaum Anbieter, die älter als 5–8 Jahre sind. Achten Sie darauf auf folgende Faktoren, um die Qualität und Seriosität der Anbieter zu überprüfen:

1. Seit wann gibt es die Firma offiziell registriert auf dem Markt?
2. Wie viele eigene Trainer beschäftigt die Firma fest?
3. Sind die Berater und Trainer bereit, zu Vorabsprachen kostenfrei zu Ihnen zu kommen? Wie gestaltet sich insgesamt die Diagnostikphase?
4. Wie schnell können Ihnen die Anbieter ein Trainingsprogramm zusenden, das auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist oder arbeiten diese nur mit »Fertig«-Trainings?
5. Welche Ausbildungen haben die angebotenen Trainer und wie bilden sie sich fort?
6. Werden Ihnen Referenzkunden freiwillig mit konkreten Ansprechpartnern genannt?
7. Welche interkulturellen Kompetenzen bringen die Trainer mit?
8. Gibt es einen flexiblen Preishorizont für die Angebote je nach Zielgruppe?
9. Sind die Anbieter regelmäßig auf Messen vertreten oder bieten Sie kostenfreie Möglichkeiten, dass Sie auf Präsentationen die Trainer persönlich erleben können?
10. Können die Anbieter die Trainings in eigenen Räumen durchführen?