

„Wir leben keine Vielfalt“

Deutsche Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, auf gut qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland zu verzichten. Doch viele bleiben nicht, oder kommen erst gar nicht. Warum? Mangelnde kulturelle Sensibilität und Wertschätzung sind dafür verantwortlich, stellt Inga Dankert fest, die an der Hochschule Osnabrück Personalmanagement lehrt und als systemische Beraterin und Coach Unternehmen bei interkulturellen Fragestellungen unterstützt.

Personalwirtschaft: Frau Dankert, wenn ich mich als Unternehmen dazu entschieße Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren, welche Möglichkeiten bieten sich mir für die Suche?

Inga Dankert: Gerade Social Media-Kanäle sind erfolgversprechende Rekrutierungswege. Der Vorteil der Social Media-Kanäle LinkedIn und Facebook ist, dass auch internationale Bewerber erreicht werden können. Auch der direkte Kontakt mit Hochschulen und der Agentur für Arbeit ist wichtig.

Personalwirtschaft: Was gibt es bezüglich der Stellenanzeige zu beachten?

Dankert: Eine Herausforderung besteht darin, diese Zielgruppe in einem kulturell fairen Recruiting-Verfahren auszuwählen. Im ersten Schritt sollte genau überlegt werden, wie man eine Stellenausschreibung formuliert und gestaltet, damit sich die jeweiligen Zielgruppen angesprochen fühlen. Verwende ich einfache klare Sätze oder verschachtelte Formulierungen mit einem großen Anteil an Fremdwörtern oder unternehmensspezifischen Begriffen? Erscheint meine Stellenanzeige nur auf Deutsch, oder auch in anderen Sprachen? Und bei der Formulierung einer Stellenanzeige sollte man überlegen, welche Anforderungen für eine bestimmte Stelle wirklich benötigt werden. Das heißt, sind ausgezeichnete Deutschkenntnisse zum Beispiel ein Muss-Kriterium oder reichen gute Deutschkenntnisse aus? Warum einen ansonsten sehr gut qualifizierten Kandidaten durch das Raster fallen lassen, wenn man seine Deutschkenntnisse durch einen von der Firma organisierten Sprachkurs vor Ort verbessern könnte?

Personalwirtschaft: Inwiefern spielen weitere Fremdsprachenkenntnisse oder andere kulturelle Kompetenzen eine Rolle?

Dankert: Weitere Fremdsprachenkenntnisse und Erfahrungen sowie Wissen aus der Heimatkultur können am künftigen Arbeitsplatz von Vorteil sein. Soll zum Beispiel ein neuer Standort in China aufgebaut werden, ist es gut, wenn im Stammhaus in Deutschland ein Mitarbeiter mit chinesischer Herkunft die Verbindung zu diesem Standort hält. Oder ein Entwicklungsingenieur seine kulturellen Kenntnisse aus der Heimatkultur in die Entwicklung von Produkten für den Export zum Beispiel nach China einbringt. Für eine Bank zum Beispiel kann es sinnvoll sein, auch Mitarbeiter mit zum Beispiel türkischem Hintergrund zu beschäftigen, die den Kontakt zu Kunden mit Migrationshintergrund im Inland pflegen.

Außerdem sollte in der Stellenanzeige deutlich formuliert werden, dass die interkulturelle Kompetenz einen Wert hat.

Personalwirtschaft: Andere Länder, andere Sitten. Bewerbungsunterlagen von ausländischen Fachkräften folgen sicher anderen Standards als deutsche Bewerbungen, oder?

Dankert: Ja, hier sind die kulturellen Hürden mit am größten, angefangen vom Aufbau des Lebenslaufes, über fehlende Arbeitszeugnisse, die es in vielen Ländern schlichtweg nicht gibt bis hin zu ausländischen Studienabschlüssen mit anderen Notensystemen. Das Problem ist, dass die Unterlagen oftmals aus einer deutschen Perspektive heraus analysiert und bewertet werden, weil man sich weiterer Sichtweisen beziehungsweise Perspektiven zu wenig bewusst ist. So wird zum Beispiel eine Bewerbung ohne Foto und Geburtsdatum als nicht vollständig betrachtet und zur Seite gelegt, ohne zu wissen, dass zum Beispiel in Großbritannien und USA diese Angaben nicht enthalten sein dürfen. Eine sehr deutsche Sichtweise ist auch die geforderte erkennbare Stringenz im Lebenslauf. In Brasilien, Großbritannien und vielen anderen Ländern ist ein Wechseln zwischen unterschiedlichen horizontalen Bereichen weitaus gängiger als bei uns in Deutschland. Um diesen Prozess professionell und erfolgreich gestalten zu können, sind interkulturelle Kenntnisse und die Reflexionsfähigkeit eigener Werte und Verhaltensweisen für Personalmanager unerlässlich.

Personalwirtschaft: Worauf kommt es beim Führen eines Vorstellungsgespräches an?

Dankert: Die kulturellen Unterschiede machen sich auch hier besonders bemerkbar. Zum Beispiel vermeidet ein indischer Bewerber Augenkontakt, da dieses in der Herkunftskultur als angebracht gilt. Aus deutscher Perspektive betrachtet kann dieses Verhalten als unehrlich oder schüchtern gedeutet werden. Es ist wichtig, sich der deutschen Brille bewusst zu sein und ein Verständnis für andere kulturelle Perspektiven zu entwickeln. Bewerber aus Spanien beispielsweise, die zurzeit wenig Perspektiven im eigenen Land haben, sind hochmotiviert, in Deutschland zu arbeiten. Wichtig ist, die Kompetenzen dieser Bewerber zu erkennen, die Motivation für die Bewerbung zu verstehen sowie die bereits gewonnenen Erfahrungen im Heimatland anzuerkennen. Wir müssen uns stärker in Richtung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt entwickeln.

Personalwirtschaft: Wenn es dann zu einem Vertragsabschluss gekommen ist, wie kann die Integration des neuen internationalen Mitarbeiters ins Unternehmen gelingen?

Dankert: Gerade Mitarbeiter, die aus dem Ausland kommen, brauchen in den ersten Monaten Unterstützung, die über den eigentlichen Job hinausgeht. Es ist sehr wichtig, dass der neue Mitarbeiter von den Kollegen aufgenommen wird. Für eine erfolgreiche Integration benötigen beide Seiten eine gewisse Sensibilität für kulturelle Unterschiede und Offenheit. Die Unterstützung fängt bei der Wohnungssuche an und geht bei der Ernennung eines Kollegen als Paten bei Fragen und Problemen und als Vermittler der deutschen Verhaltensweisen weiter. Chinesen sind zum Beispiel durch die typisch deutsche Trennung von Beruflichem und Privatem bei irritiert. Wenn sie dann abends und am Wochenende

alleine in ihrer Wohnung sitzen, kommt schnell Frust auf. Hier sollten deutsche Mitarbeiter offen auf ihre ausländischen Kollegen zugehen, sie beispielsweise zum Feierabendbier oder zu Ausflügen am Wochenende mitnehmen. Dies unterstützt das Ankommen im Unternehmen und in Deutschland ungemein. Auch gemeinsamer Betriebssport unterstützt die Einbeziehung des neuen Mitarbeiters und den Aufbau von Kontakten stark.

Personalwirtschaft: Welches sind in Ihren Augen die größten Herausforderungen bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften aus dem Ausland?

Inga Dankert: Zunächst einmal müssen wir zwei Gruppen von internationalen Fach- und Führungskräften unterscheiden: Die, die aus dem Ausland zu uns kommen, und die Bewerber mit Migrationshintergrund, die in Deutschland in der zweiten und dritten Generation leben. Gerade über die zweite Gruppe wird häufig bei der Diskussion zum Thema internationales Recruiting hinweggegangen. Hier haben wir eine zunehmende Anzahl an Personen, die sehr gut qualifiziert sind. Bei der Rekrutierung dieser Personengruppe tun sich die Unternehmen aber leider noch sehr schwer. Viele verlassen Deutschland daher für ein anderes Land.

Personalwirtschaft: Und wie sieht es bei den Fachkräften aus, die aus dem Ausland zu uns kommen? Bleiben diese den deutschen Unternehmen erhalten?

Dankert: Leider nein. Eine aktuelle Studie und eigene Erfahrungen zeigen, dass auch international gut qualifizierte Personen, die zur Stellensuche nach Deutschland kommen, auch oft nicht lange bleiben. Derzeit sind dies vor allem Polen, Italiener, Spanier und Griechen. Ein Einstieg auf qualifizierte Positionen gestaltet sich für diese derart schwierig, dass sie sich häufig dafür entscheiden, Deutschland für ein anderes Land wieder zu verlassen. Ein großes Potenzial, das uns dort verloren geht.

Personalwirtschaft: Das hört sich nach einem dringend notwendigen Sinneswandel an, um das Potenzial ausländischer Fachkräfte wirklich dauerhaft zu nutzen.

Dankert: Ja, das stimmt. Kulturelle Vielfalt wird noch viel zu wenig gelebt. Bei türkischen Bewerbern zum Beispiel gibt es immer noch große Vorbehalte, obwohl viele von ihnen hier geboren sind, perfekt Deutsch sprechen und Deutschland als ihre Heimat ansehen. Die Hürden, eine adäquate Stelle zu finden, sind hoch. Auch für sehr gut qualifizierte und promovierte Bewerber dauert es oftmals sehr lange, bis sie einen Job gefunden haben oder sie verlassen Deutschland frustriert. Viele Unternehmen wissen den Mehrwert interkultureller Mitarbeiter noch zu wenig zu schätzen, die mit ihrem Hintergrund und Erfahrungsschatz zur Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen könnten. Unternehmen dagegen, die kulturelle Vielfalt leben, ein interkulturelles Arbeitsumfeld schaffen und dieses auch kommunizieren machen sich für künftige internationale und nationale Mitarbeiter attraktiv. Diversität als Argument für die Arbeitgeberattraktivität sollte man nicht unterschätzen.

Das Interview führte Annette Neumann.