

# Diversity Management: Internationale Fachkräfte im Betrieb integrieren und binden:

*Fachkräfte-Blog des RKW, veröffentlicht Juli 2014*

Die Personalsuche im Ausland steht bei einigen Unternehmen bereits hoch im Kurs. Gleichzeitig zeigen die ersten Erfahrungen, dass sowohl die Einarbeitung als auch längerfristige Integration der neuen Kollegen unterschätzt wird. Nicht selten führt dies zum Abbruch des Arbeitsverhältnisses. Frau Gregori, Expertin für interkulturelle Kommunikation und Organisationsentwicklung, beschreibt in diesem Interview welche Aspekte idealerweise berücksichtigt werden sollten und gibt wertvolle Tipps.

**Wie beurteilen Sie, dass heute auch immer mehr Mittelständler nach Fachkräften im Ausland suchen und welche Bedeutung wird die professionelle Personalakquise im Ausland künftig generell für Unternehmen haben?**

Diese Entwicklung ist eine folgerichtige Konsequenz einerseits der demographischen Entwicklung unserer Gesellschaft und andererseits des allgemeinen Globalisierungsprozesses mit Aspekten wie größere Mobilität und Kommunikationsmöglichkeiten von Arbeitskräften, aber auch des zunehmenden Radius von Standorten und Märkten der kleineren Unternehmen selbst.

Die Beschäftigung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, d.h. mit verschiedenen Herangehensweisen, Wissensbeständen und Netzwerken birgt zudem ein Innovationspotential, das von großen Unternehmen längst erkannt ist. KMU, die heute aus der Notwendigkeit heraus Fachkräfte aus dem Ausland einstellen, bieten sich damit meist interessante Chancen: Zum Beispiel kann Wissen über (neue) Märkte und Kundenpräferenzen aufgebaut oder es können Kontakte zu Organisationen und Institutionen im Ausland geknüpft werden.

Bevor dies jedoch geschehen kann, stellen sich natürlich eine Reihe von Herausforderungen. Es sind vor allem Mittelständler in den Bereichen Ingenieursdienstleistungen, IT und Maschinenbau sowie handwerkliche Betriebe, die einen Mangel an Fachkräften spüren. Von einem allgemeinen Mangel kann man noch nicht sprechen.

Aber auch bei denen, die unter Personalengpässen leiden, gibt es noch viel Zurückhaltung tatsächlich ausländische Fachkräfte einzustellen. Da ist natürlich zunächst die Frage des Recruitings im Ausland, die für die meisten Unternehmen absolutes Neuland ist. Und auch wenn ihnen dabei Unterstützung angeboten wird – bspw. durch öffentliche Förderprogramme – bleibt die Skepsis groß. Viele haben noch Bedenken angesichts des Aufwands, Mitarbeiter mit beschränkten Deutschkenntnissen und mit „fremden“ Hintergründen in den Betrieb aufzunehmen. Diese Bedenken können mit gezielten Maßnahmen zu einer nachhaltigen Integration der Fachkraft entkräftet werden. Natürlich sind damit auch Kosten und Aufwand verbunden, daher muss letztlich wie bei jeder Investition überlegt werden, ob Aufwand und Nutzen in einem positiven Verhältnis stehen.

**Der unterzeichnete Arbeitsvertrag ist das eine, die erfolgreiche Integration und die längerfristige Bindung der Fachleute sind völlig andere Herausforderungen – welche Schwierigkeiten können dabei auftreten?**

Häufig treffe ich die Meinung an, dass bei gegebener fachlicher Qualifikation Fragen unterschiedlicher Erfahrungen und Arbeits- und Kommunikationsweisen in den Hintergrund treten bzw. nicht relevant genug sind, um sich damit zu beschäftigen. Ganz nach dem Motto: „ein Ingenieur tut überall auf der Welt das selbe“. Manchmal gibt es nicht einmal den Gedanken, dass über Sprachbarrieren hinaus, weitere Aspekte das Verständnis erschweren können.

Dann wird der frisch zugezogene Mitarbeiter wie jeder „Neue“ in seinen fachlichen Arbeitsbereich eingewiesen, bekommt möglicherweise noch einen Sprachkurs finanziert und das war's. Hier besteht ein beträchtliches Risiko für das Scheitern der Integration. Nachträgliche Erklärungen sind dann meist, der Mitarbeiter war nicht qualifiziert genug oder die Sprachkenntnisse haben nicht ausgereicht.

Die Vernachlässigung der persönlichen Seite von Migration und Integration ist ein anderer wichtiger Aspekt. Wie wir seit den Erfahrungen der „Gastarbeitermigration“ der 60er und 70er Jahre wissen, kommen nicht „Arbeitskräfte“ zu uns, sondern „Menschen“. Das bedeutet es gibt viele persönliche Belange und Bedürfnisse, die sich am Arbeitsplatz manifestieren oder wenigsten auf die Arbeit zurückwirken.

Da ist der Wunsch nach persönlichem Kontakt und Interesse des Umfeldes, da sind die vielen Unsicherheiten am Anfang, für die man als „Fremder“ gern Ansprache und Verständnis hätte, und auch die Bedürfnisse der Ehepartner und Kinder der Mitarbeiter, die man zufrieden und aufgehoben wissen will – ob in der alten oder neuen „Heimat“. Wir wissen aus anderen Kontexten, dass gerade die Zufriedenheit von mitziehenden Familienmitgliedern eine entscheidende Komponente für den Integrationserfolg in der neuen Umgebung ist. Zwar hat sich hier schon Einiges in die richtige Richtung bewegt, in dem viele einstellende Unternehmen bei Wohnraumbeschaffung, Behördengängen und anderen praktischen Fragen behilflich sind. Dennoch glaube ich, dass bei der Frage der persönlichen Betreuung noch Einiges zu leisten ist, was auch zahlreiche Abbrüche nahelegen.

Im Allgemeinen werden diese Aufgaben nämlich von Kollegen der Personalabteilung „nebenbei“ oder „obendrauf“ – je nach Sichtweise geleistet. In ganz kleinen Betrieben ist es vielleicht die Gattin oder der Sohn des Inhabers selbst, die sich kümmern. Es gibt kaum ein Unternehmen, das gezielt Personalkapazität dafür freistellt. Gerade wenn mehrere Fachkräfte integriert werden sollen, kann das auf Dauer nicht funktionieren – zumal davon auszugehen ist, dass Integration keine Frage ist, die nach wenigen Wochen beendet ist.

Auch wenn man mir hier mit einigem Recht entgegenhalten mag, dass etwa der schon viel gereiste ungebundene Jungingenieur aus Spanien dieses persönliche „AndieHandnehmen“ weder braucht noch wünscht, sehe ich meinen Punkt durch die Handvoll positiven Beispiele, die wir bereits betrachten können, bekräftigt: In der Qualität des Kümmerns, auch um die persönlichen und familiären Fragen des internationalen Mitarbeiters, liegt ein Feld, in dem man Vieles richtig oder eben auch falsch machen kann.

Eine weitere Klippe sehe ich darin, bei den Bemühungen um Integration für Neuzuwanderer Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, die schon lange in Deutschland leben, komplett außen vor zu lassen. Gerade bei den nichtakademischen Berufen gibt es auch hier oft Schwierigkeiten etwa mit der deutschen Sprache oder mit Vorurteilen bei gleichzeitiger Vernachlässigung spezifischer Potentiale. Hier braucht es eine sinnvolle Verknüpfung der Angebote.

Die größte Gefahr besteht last not least in einer Perspektive, die Integration allein als

Anpassungsleistung der ausländischen Fachkräfte betrachtet. Wo die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den eigenen Annahmen, Glaubenssätze und Praktiken fehlt und man Veränderungen des gewohnten Denkens und Handelns generell kritisch gegenüber steht, da ist es zweifelhaft, dass sich Fachkräfte aus dem Ausland langfristig wohl fühlen werden.

**Welche Rolle nehmen ihrer Meinung nach auch die Kollegen oder die Vorgesetzten dabei ein?**

Die Vorgesetzten sind fundamental wichtig. Einerseits weil sie Rollenmodelle und Vorbilder sind. Wenn sie Offenheit und Flexibilität bei der Aufnahme internationaler Mitarbeiter zeigen und von dem Nutzen neuer Wege in diesem Zusammenhang überzeugt sind, dann stehen die Chancen sehr gut, dass dies auch von der Belegschaft angenommen wird.

Andererseits haben Vorgesetzte eine zentrale Aufgabe darin, dem Mitarbeiter Orientierung am neuen Arbeitsplatz zu vermitteln, seine Fähigkeiten zu erkennen und Belange zu verstehen sowie ihn in Arbeitsabläufe und in das Team zu integrieren.

Wenn es sich um internationale Mitarbeiter handelt ist u.a. ein Grundverständnis möglicher kultureller Unterschiede notwendig etwa in Bezug auf Kommunikationsstile und Hierarchieverständnisse. Darüber hinaus sind Ideen für den eigenen konstruktiven Umgang damit nötig. Auch die Moderation kultureller Unterschiede im Team, angefangen beim Umgang mit Irritationen und Vorurteilen bis hin zum Nutzenschöpfen aus verschiedenen Ansätzen und Impulsen, erfordert insbesondere die Kompetenz der Führungskraft.

Auch die einheimischen Belegschaften brauchen „Aufklärung“ durch Geschäftsführung und Führungskräfte, über das Warum und Wie der Integration von Kollegen aus dem Ausland. An dieser Stelle gilt es zu kommunizieren, dass Integration das Zutun von beiden Seiten braucht. Schließlich bildet der Kollegenkreis meist das Umfeld, mit dem der neue Mitarbeiter täglich in Kontakt kommt. Auch gibt es gelegentlich Ängste, dass ausländische Mitarbeiter den gleichen Job für weniger Geld machen und damit die Löhne drücken könnten. Auch hiermit gilt es explizit umzugehen.

**Wann sollte die Integration im Idealfall beginnen und wie kann der Integrationsprozess aussehen?**

Integration ist ein beidseitiger Prozess – das sollte an dieser Stelle klar geworden sein.

Für die Fachkräfte und Unternehmen ist es günstig, wenn der Kontakt schon vor der Einreise aufgenommen werden kann. Dazu gehört, dass der oder die Ansprechpartner/in für bürokratische Fragen und Wohnungssuche bereits Informationen austauscht und Wünsche erfragt.

Ideal ist es, wenn sich Mitarbeiter frühzeitig ein Bild von den täglichen Anforderungen und den Abläufen am zukünftigen Arbeitsplatz machen können, indem zukünftige Kollegen per Skype, Konferenzsystem o.ä. einen Einblick in die Arbeitsweise geben können.

Hier wird ein solider Grundstein für die Bindung gelegt. Umgekehrt kann es auch passieren, dass falsche Erwartungen offensichtlich werden, und ein zum Scheitern angelegter Schritt erst gar nicht getan wird.

Der persönliche Mentor oder Pate (aus der Personalabteilung oder dem zukünftigen Kollegenkreis) ist eine äußerst hilfreiche Instanz, die sobald als möglich auftreten sollte.

Auf Seiten der Unternehmen rate ich ebenfalls frühzeitig einen „Readiness Check“ zur eigenen „Integrationsfähigkeit“ durchzuführen. Darunter verstehe ich eine Art Stärken-Schwächen Profil, das eine Einschätzung über die der Integration förderlichen bereits vorhanden Aspekte sowie über Risiken zulässt und daraus Handlungen ableitet.

Zu Stärken, an die man anknüpfen kann, würde ich z.B. eine Belegschaft zählen, die erfahren ist im Umgang mit unterschiedlichen Erfahrungen und Bedürfnissen: Wo sich ältere wie jüngere Mitarbeiter wohlfühlen und ihre Ressourcen einbringen können, wo man hinter flexiblen Arbeitszeitmodellen steht, wo es eine offene Kultur von Besprechungen und Moderation von Meinungen gibt usw.

In diesem Sinne ist die Integration internationaler Fachkräfte eine ausgezeichnete Chance, Potentiale im Unternehmen bewusst zu machen und zu mobilisieren sowie vernachlässigte und wenig „zukunftsfähige“ Seiten zu bearbeiten.

In den ersten Wochen nach Arbeitsaufnahme halte ich Maßnahmen zur kulturellen Annäherung von Betrieb und neuen Mitarbeitern für hilfreich. Das kann ein Training zum Leben und Arbeiten in Deutschland für die Ankommenden (einschließlich Familienangehöriger) sein sowie eine interkulturelle Sensibilisierung für „Stammebelegschaften“ oder wenigstens Schlüsselpersonen im Betrieb. Besonders effektiv sind häufig gemeinsame Maßnahmen zum Teambuilding, die sowohl das persönliche Kennenlernen untereinander fördern als auch die kulturellen Aspekte beleuchtet.

Für unerlässlich halte ich spezifische Coachings für Führungskräfte, um relevante Fragestellungen besser erkennen zu lernen und selbst hilfreiche Impulse anregen können

Dies sind einige allgemeine Empfehlungen, die nicht alle Möglichkeiten erfassen. Letztendlich hängt es von den Bedingungen und dem Status im Unternehmen ab sowie den konkreten Erfahrungen und Hintergründen der internationalen Mitarbeiter selbst, welches Vorgehen man bevorzugen wird.

### **Haben gerade kleine und mittlere Unternehmen auch Vorteile um diese Herausforderungen zu meistern?**

Die Größe des Unternehmens ist hier wie so oft „Fluch und Segen“ zugleich. Wie schon erwähnt, gibt es in KMU meist geringe Personalkapazitäten, um Extraaufgaben zu stemmen. Gleichzeitig sind die „familiären Verhältnisse“ mit persönlichem Einsatz von Inhaberkapazitäten, die größere Nähe und Verbindlichkeit sowie die geringere Trennung von Privatleben und Beruf Potentiale, die für die Integration ausländischer Fachkräfte hilfreich sind.

Ein großer Vorteil kleinerer Unternehmen ist schließlich, dass Veränderungen, für die sich Geschäftsführung und Führungskräfte einsetzen, schnelle Wirkung erzielen können.

Vielen Dank Frau Gregori!

Frau Gregori ist Inhaberin der Beratungsfirma conCipio – Interkulturelle Kommunikation und Organisationsentwicklung und berät Unternehmen zu Themen wie Führung und Zusammenarbeit in internationalen Teams und interkulturelle Öffnung in Betrieben und Institutionen. Frau Gregori hat an dem RKW Arbeitskreis Diversität in KMU managen mitgewirkt. Kontakt [rc.gregori@concipio.de](mailto:rc.gregori@concipio.de)