

Nach dem Willkommen folgt die wahre Herausforderung

Artikel teilen       **Lesezeit:** ungefähr 5 Minuten  **Druck**



Fachkräfte sind mehr als Zufallsbekanntschaften. Auf ihre Potenziale baut langfristig die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf. Sind diese Leistungsträger von fremden Kulturen geprägt, bedeutet „langfristig“, dass auf das erste Willkommen eine nachhaltige Begleitung folgen muss. Ricarda Gregori, Inhaberin der Beratungsfirma conCipio – Interkulturelle Kommunikation und Organisationsentwicklung, zeigt, an welchen Richtschnüren sich Unternehmen dabei orientieren sollten.

Bei der Suche nach Fachkräften sollen sich Unternehmen auch um Mitarbeiter aus dem Ausland bemühen. Lohnt sich das wirklich?

Ricarda Gregori: Angesichts der demographischen Entwicklung unserer Zeit führt daran auf Dauer kein Weg vorbei. Über kurz oder lang wird sich diese Frage jedem Unternehmen stellen. Zumal auch noch die Effekte der Internationalisierung spürbar werden, die die ganze Wirtschaft durchziehen. Die Beschäftigung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen wird sich da grundsätzlich als vorteilhaft erweisen.

Wie sehen diese Vorteile aus?

Sie bringen neue Blickwinkel und andersartige Herangehensweisen in die Firma. Aber auch ihr Wissensschatz und ihre Netzwerke bergen ein Innovationspotential. Größere Unternehmen nutzen das schon seit geraumer Zeit. Kleine und mittlere Unternehmen, die sich heute eher gezwungen als eingeladen sehen, Fachkräfte aus dem Ausland einzustellen, müssen sich noch mehr anstrengen, um die Vorteile zu erschließen. Aber wenn sie auf diesem Weg zum Beispiel den Zugang zu neuen Märkten erschließen oder sich besser auf Kunden im Ausland einstellen können, wird sich dieser Aufwand schnell bezahlt machen.

Obwohl Firmen schon unter Personalengpässen leiden, besteht dennoch eine gewisse Scheu, ausländische Fachkräfte einzustellen. Woran liegt das?

Das fängt schon damit an, dass ein Recruiting im Ausland für die meisten Unternehmen absolutes Neuland ist. Selbst im Inland gibt es ja noch kaum Standardverfahren, um auf Bevölkerungsgruppen aktiv zuzugehen, deren Kultur letztlich immer noch wenig vertraut ist, obwohl sie seit Jahrzehnten in Deutschland zuhause sind. Der andere Aspekt ist die Sorge, dass es großen Aufwand verursacht, Mitarbeiter mit beschränkten Deutschkenntnissen und mit anderer Kultur in den Betrieb zu integrieren.

An diesem Aufwand führt ja wohl auch kein Weg vorbei...

Das steht außer Frage. Aber darum muss auch hier überlegt werden, ob Aufwand und Nutzen in einem positiven Verhältnis stehen. Das ist genauso wie bei jeder anderen Investition. Deshalb ist es ja auch so wichtig, dass die Maßnahmen zur Integration zielgerichtet und dauerhaft sind. Das darf mit dem „Willkommen“ nicht zu Ende sein und sich nicht auf die fachliche Qualifikation und das Beherrschen der Sprache begrenzen. Eine ganz große Herausforderung zum Beispiel besteht darin, nach einiger Zeit des Zusammenseins den Punkt zu erkennen, an dem Ernüchterung die anfängliche Euphorie ablöst – wenn den Beteiligten die Bereitschaft verloren geht, über Fehler, Schwächen und Unzufriedenheit hinwegzusehen. In diesem Moment so zu handeln, dass es gut miteinander weitergeht, fordert mehr Mitdenken und Mitfühlen als die Begrüßung am Beginn der Zusammenarbeit.

Welche Faktoren spielen denn noch eine Rolle?

Arbeitgeber, besser noch: Personalverantwortliche, müssen sich mit den Fragen unterschiedlicher persönlicher Erfahrungen dieser Mitarbeiter sowie ihren vom inländischen Standard abweichenden Arbeits- und Kommunikationsweisen befassen. Oft wird das vernachlässigt oder erscheint als nicht relevant genug, um sich damit zu beschäftigen. Da bietet der Gedanken „ein Ingenieur tut überall auf der Welt das selbe“ einen willkommenen Fluchtweg. In der Folge besteht durch solches Wegschauen oder Verdrängen ein beträchtliches Risiko für das Scheitern der Integration. Als Erklärung heißt es dann vielfach, der Mitarbeiter war nicht qualifiziert genug oder die Sprachkenntnisse haben nicht ausgereicht.

Worauf kommt es denn den Mitarbeitern an, wenn Sie erst einmal das Willkommens-Schild hinter sich gelassen haben?

Zuallererst haben sie den Wunsch nach persönlichem Kontakt und nach einem erkennbaren Interesse in ihrem Umfeld. Auch bei den vielen Unsicherheiten am Anfang, für die man als „Fremder“ gern Ansprache und Verständnis hätte, wünscht man sich einen Ansprechpartner, der selbstverständlich da ist und nicht erst „beantragt“ werden muss. Wir wissen außerdem aus anderen Zusammenhängen, dass gerade auch 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, indem 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.

Wer ist denn für diese Betreuung zuständig?

Im Allgemeinen übernehmen Kollegen der Personalabteilung diese Aufgaben als zusätzlichen Service – im Sinne von „mehr Zuwendung“ als bei der Masse der Beschäftigten, zusätzlich aber auch als Extra der eigenen Dienstpflicht. In sehr kleinen Betrieben sind es vielleicht die Ehefrau oder die Kinder des Inhabers, die sich kümmern. Es gibt kaum ein Unternehmen, das gezielt Personalkapazität dafür freistellt. 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.

In welchem Maß sollten sich die Kollegen oder die Vorgesetzten angesprochen fühlen?

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. Zudem ist es eine zentrale Aufgabe der Führung, 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. Ohne die Kenntnis interkulturellen Arbeitens und ohne die Fähigkeit zur Moderation werden sie nicht weit kommen.

Zur Person



Ricarda Gregori ist Ethnologin, Organisationsberaterin und Coach. Seit 15 Jahren unterstützt sie Unternehmen bei Fragen der Führung und Zusammenarbeit im internationalen Umfeld und in multikulturellen Belegschaften. Die Entwicklung praktischer Ansätze zur nachhaltigen Integration von qualifizierten Neuzuwanderern in KMU ist einer ihrer aktuellen Arbeitsschwerpunkte. www.con-cipio.de