



Spagat zwischen den Kulturen

Das Abenteuer „Ausländische Fachkräfte“

Je internationaler sich die Geschäfte entwickeln, desto wertvoller werden ausländische Fach- und Führungskräfte. Als native speaker sind sie nicht nur mit der Sprache, sondern auch mit der Kultur am neuen Standort vertraut. Dies gilt für Mitarbeiter im internationalen Einkauf, ebenso wie für Projektmanager oder Leiter ausländischer Vertriebs- und Service-Stützpunkte oder Produktionsstätten. Vor den Preis haben die Götter allerdings den Schweiß gesetzt. Die vielbeschworenen kulturellen Unterschiede können gut am Beispiel eines regional verwurzelten Mittelständlers aus dem Automotive-Sektor aufgezeigt werden.

Sprachbarrieren

Ein erstes Kriterium für eine Vorauswahl ist immer die Frage, wie gut die Deutschkenntnisse eines Kandidaten sind. Absolventen, die erst seit ein paar Semestern in Deutschland sind, haben meist enorme Verständigungsprobleme. Mittelständler können jedoch keine „abgeschirmten“ Arbeitsplätze bieten, wo jemand eine hochspezialisierte Aufgabe verfolgt und

wenig Kontakt zu Kollegen hat. Aller Internationalität zum Trotz passt es nicht zur Kultur eines mittelständischen Unternehmens, wenn ein Mitarbeiter nur in englischer Sprache kommunizieren kann. Er würde immer ein „Fremdkörper“ ohne die notwendige Akzeptanz bleiben. Integration ist so nicht möglich.

Unterschiede im Bewerbungsgespräch

Auch bei Bewerbern, die bereits über längere Berufserfahrung verfügen, kann das Vorstellungsgespräch mühsam werden. Chinesische Kandidaten treten vielfach zurückhaltender auf als ihre deutschen Mitbewerber. Gibt eine Autoritätsperson (z.B. der Geschäftsführer) ein Statement ab, schweigt man und kritisiert dies nicht, selbst wenn der Gesprächspartner Kritik provozieren wollte oder zumindest Nachfragen erwartet. Auffallend ist weiter, dass chinesische Bewerber ihre beruflichen Tätigkeiten eher knapp beschreiben. Erst durch mehrfaches Nachfragen erhält man detaillierte Angaben. Ihr Denken wird in hohem Maße durch Strukturen bestimmt. Auch dies kann für einen hochflexiblen Mittelständler ein Nachteil sein, insbesondere dann, wenn Mitarbeiter benötigt werden, die sich auch bei hoher Schlagzahl, nicht immer geordneten Abläufen und wechselnden Prioritäten zurechtfinden.

Mittler zwischen den Kulturen

Manch ein Arbeitgeber neigt zur Überfrachtung seiner Erwartungen. Der oft beschworene „Mittler zwischen den Kulturen“

stößt in der Realität schnell an seine Grenzen. Der chinesische Mitarbeiter soll auf der einen Seite die Ziele seines Arbeitgebers verstehen, kommunizieren und konsequent umsetzen. Auf der anderen Seite soll er die Reaktionen, Denk- und Verhaltensweisen der chinesischen Geschäftspartner antizipieren und sie „als Chinese“ von der deutschen Vorgehensweise überzeugen. Dies ist ein Spagat, der nicht zwangsläufig gelingt.

Bindung

Wie lange bleiben chinesische Mitarbeiter einem deutschen Arbeitgeber überhaupt erhalten? Überwiegt nicht der Wunsch nach einer Lernphase wieder in die Heimat zurück zu gehen? Wie bei deutschen Kandidaten gibt es keine Garantie für eine langfristige Bindung, jedoch Kriterien, die die Chance hierfür deutlich erhöhen:

- ein an einer deutschen Hochschule absolviertes Studium
- mehrjährige Berufserfahrung (5 - 10 Jahre) in deutschen Unternehmen
- Ehepartner oder Familie lebt ebenfalls in Deutschland
- Kinderbetreuung geregelt
- Kinder wachsen zweisprachig auf

Gehalt

Übrigens, chinesische Mitarbeiter mit gesuchten Spezial-Qualifikationen oder mehrjähriger Berufserfahrung sind nicht „preiswerter“ einzukaufen als ihre deutschen Kollegen. In aller Regel sind sie sich ihres Wertes bewusst. Auch bei einer längeren Entsendung nach China werden im Land mittlerweile Gehälter gezahlt, die der deutschen Vergütung mindestens entsprechen oder diese auch überschreiten.

Eine Patentlösung gibt es nicht. Gehen Sie die Dinge vorurteilsfrei und offen an. Eine gewisse Risikobereitschaft gehört dazu. Und machen Sie sich auf einen spannenden Prozess gefasst. ■

Vorteile der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte:

INFO

- Gewinn interkultureller Kompetenzen
- Auf- und Ausbau unternehmensinterner Sprachkenntnisse
- Integration neuer Impulse, Sichtweisen, Ideen und Arbeitsweisen
- Image-Steigerung als attraktiver Arbeitgeber



Autor Dr. Udo Esser, esserpersonalkonzept in Mönchengladbach