

„Integration hängt auch von der Entdeckerfreude der Familien ab“

Die Zahl der Entsendungen nimmt stetig zu und auch nach Deutschland kommen verstärkt ausländische Mitarbeiter. Damit sich diese schnell im deutschen Unternehmen und in ihrer neuen Heimat integrieren, beauftragen deutsche Unternehmen häufig Relocation-Agenturen. Wir sprachen mit Katalin Geis, Inhaberin und Geschäftsführerin von KaleidosGlobe relocation services – training & consulting, über die Herausforderungen bei der Integration von Impats.

EXPAT NEWS: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, die durchgeführt werden sollten, um ausländische Mitarbeiter erfolgreich in Deutschland zu integrieren?

Geis: Zunächst möchte ich gerne kurz auf das Wort „Integration“ und auf die Frage, was genau darunter zu verstehen ist, eingehen. Das Wort wird im internationalen Business anders definiert als beispielsweise bei Wikipedia. Aus unternehmerischer Sicht geht es zunächst eher um die betriebliche und erst im zweiten Schritt um die gesellschaftliche Eingliederung. Wobei im Detail unterschieden wird, ob der ausländische Mitarbeiter nur für eine bestimmte Dauer oder längerfristig im Unternehmen bleiben soll.

In unserem Fall gehen wir von einer betrieblichen Integration aus. Hierbei ist für mich das Thema Willkommenskultur unumgänglich. Es ist wichtig, dass Unternehmen eine aktive Willkommenskultur leben. Hierzu gibt es auch eine sehr gute Broschüre von der BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Darin werden verschiedene Maßnahmen beleuchtet, denen ich mich anschließen kann.

EXPAT NEWS: Welche sind dies?

Geis: Die Förderung von Sprachkursen ist unter anderem eine notwendige Maßnahme, um eine erfolgreiche Integration zu erzielen. Hier muss allerdings unterschieden werden, ob es sich bei dem ausländischen Mitarbeiter um einen Impat handelt, der nur für ein oder zwei Jahren in Deutschland für ein internationales Unternehmen arbeitet, wo per se schon viel auf Englisch kommuniziert wird oder ob es sich um einen Mitarbeiter handelt, der längerfristig in einem mittelständischen Unternehmen arbeiten wird, wo vorwiegend Deutsch gesprochen wird.

“Für die Integration von Impats muss die Stammebelegschaft sensibilisiert werden”

Sehr wichtig ist aus meiner Sicht auch der interkulturelle Austausch im Unternehmen. Eine gegenseitige Wertschätzung zu erlernen ist unerlässlich. Und hierbei geht es nicht nur darum, dass der Impat interkulturell gestärkt wird, denn dieser hat vielleicht schon in drei unterschiedlichen Ländern gelebt und gearbeitet und ist somit entsprechend sensibilisiert. Vielmehr geht es darum, die interkulturelle Kompetenz der Stammebelegschaft zu stärken, um eine gute Integration des Impats zu fördern. Dies lässt sich sehr gut umsetzen, indem beispielsweise Interessengruppen wie Sportkreise oder ähnliches mehr gebildet werden. Solche Modelle gibt es bereits in vielen größeren Unternehmen. Aber auch kleinere Unternehmen sollten sie einführen.

Ein weiterer entscheidender Punkt: Integration beginnt bereits bei der Personalsuche, denn oft passen die eingestellten ausländischen Fachkräfte nicht auf die Stellen und daran scheitern viele Einsätze. Es sollte auch darauf geachtet werden, dass kulturelle und religiöse Besonderheiten respektiert werden. Dies gilt sowohl für den Impat als auch für die Stammebelegschaft. Hilfreich sind zudem Mentoring-Programme, bei denen beispielsweise international erfahrene Mitarbeiter den Impat begleiten und unterstützen. Zu guter Letzt spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenso eine Rolle bei der Integration.

EXPAT NEWS: Mit welchen Schwierigkeiten beziehungsweise Hürden sind die Impats in den ersten Wochen

nach ihrer Ankunft in Deutschland konfrontiert?

Geis: Hier muss unterschieden werden zwischen Impats mit Relocator und Impats ohne Relocator-Agent. Der Impat, der einen Relocation-Service in Anspruch nehmen kann, wird weitaus weniger Schwierigkeiten haben als der Impat, dem dieser Service nicht angeboten wird. Ein Relocation-Unternehmen begleitet den Impat insbesondere in der ersten Zeit in Deutschland und unterstützt ihn bei sämtlichen wichtigen Erledigungen wie beispielsweise bei der Wohnungssuche, bei Behördengängen, bei der Kindergartensuche, bei der Beantragung von Telefon- sowie Internetanschlüssen, bei der Erledigung von Bankangelegenheiten und vielem mehr. Vor diesen Hürden findet sich der Impat ohne Relocation-Service alleine wieder und muss sie überwinden. Das kann wiederum zur Überforderung und zur Isolierung führen, wenn sich die Impats etwa aus Scham nicht trauen, ihre Kollegen um Hilfe zu bitten.

Unternehmen sind hier gefordert zu handeln. Wenn die Verantwortlichen ihre Impats nicht unterstützen, spricht sich das herum und das Unternehmen wird für ausländische Mitarbeiter unattraktiv.

EXPAT NEWS: Gibt es in Bezug auf die Herkunft, den Familienstand oder der demographischen Merkmale unterschiedliche Schwierigkeiten bei den Impats? Haben beispielsweise Impats aus China mit anderen Dingen zu kämpfen als Impats aus Frankreich?

Geis: Das lässt sich gar nicht so einfach beantworten. Denn prinzipiell ist die Einstellung der Entsandten relevant, bei der Frage ob und in welcher Form es Schwierigkeiten gibt und nicht das Alter oder die Herkunft. Pauschal lässt sich sagen, wenn jemand entdeckungsfreudig ist, wird er weniger Probleme haben als jemand, der es nicht ist. Und es hängt auch sehr stark von den früheren Erfahrungen des Impats ab. Ein Mitarbeiter asiatischer Herkunft kann sich beispielsweise sehr schnell gut zurecht finden, wenn er möglicherweise in den USA studiert und bereits in Südafrika tätig war. Hingegen tut sich vielleicht ein amerikanischer Mitarbeiter älteren Baujahrs schwer, wenn er vor seiner ersten Auslandsentsendung steht.

Generell hat jedoch ein Europäer bei einem Einsatz in Deutschland weniger Schwierigkeiten als ein Asiat, der erstmals in Deutschland eingesetzt wird. Das liegt daran, dass sich die Standards der europäischen Länder ein wenig ähneln, auch wenn es dennoch viele Unterschiede gibt.

EXPAT NEWS: Die mitreisenden Familienangehörigen haben oftmals größere Schwierigkeiten sich in Deutschland einzuleben als die Impats selber. Einige Entsendungen sind aufgrund dieser Probleme bereits gescheitert. Welche Tipps können Sie diesbezüglich Unternehmen geben? Was muss für die Familienangehörigen getan werden?

“Das Bild der nörgelnden Ehefrau kann ich nicht bestätigen”

Geis: Das wird oft behauptet und ebenso, dass viele Ehen aufgrund von Entsendungen zerbrechen. Aber ich kann das persönlich nicht bestätigen, allerdings möchte ich es auch nicht grundsätzlich ausschließen. Ich kenne keine alarmierenden Zahlen oder Statistiken, die diese Theorie stützen. Aus meiner eigenen Erfahrung würde ich sogar das Gegenteil behaupten, nämlich, dass die Erfahrungen einer Entsendung den Familienzusammenhalt sogar stärken. Klar: Wenn eine Familie ständig neu umziehen muss, kaum dass ihr Umzugsgut angekommen und ausgepackt ist, belastet das früher oder später jede familiäre Harmonie und vor allem auch die leidtragenden Kinder.

Auch das Bild der nörgelnden Ehefrau, die zuhause sitzt und sich langweilt, kann ich nicht bestätigen. Alles unterliegt einem Wandel. Heutzutage kommt es nicht selten vor, dass der Impat-Partner sich ebenso eine Tätigkeit in einem internationalen Unternehmen in Deutschland sucht oder virtuell weiterhin bei dem Unternehmen im Heimatland arbeitet.

EXPAT NEWS: Können Sie sich an einen besonders denkwürdigen Fall erinnern, den Sie betreut haben?



Geis: Einen besonders denkwürdigen Fall hatten wir vor ungefähr zwei Jahren. Da wurde uns von heute auf morgen eine Führungskraft mit Familie avisiert, die man unbedingt in Hamburg haben wollte. Diese saß zu diesem Zeitpunkt bereits im Flieger auf dem Weg nach Deutschland. Es handelte sich hierbei um eine Familie aus Südamerika, die erst vor neun Monaten in die USA entsandt worden war und nun nach Deutschland sollte. Das war sehr kurzfristig und unsere Terminkalender waren bereits sehr voll. Dennoch nahmen wir den Auftrag selbstverständlich an. Wir haben geprüft, welche Termine umgelegt werden konnten, um uns das benötigte Zeitfenster freizumachen.

Der Fall gestaltete sich sehr schwierig, da es wenig Vorlaufzeit für Organisatorisches gab. So sollte und wollte die Familie beispielsweise sofort nach Ankunft mehrere Häuser sehen. Gewünschtes Ziel des Unternehmens war es, innerhalb von zwei Tagen das ideale Haus zu finden und Hamburg mitten im Winter „sunny“ zu präsentieren. Als wir letztendlich Besichtigungen arrangiert hatten, mussten alle Termine abgesagt beziehungsweise verschoben werden, weil eines der Kinder kränkelte und die Familie vorsorglich in ein Krankenhaus wollte.

Wenn dann auch noch im allgemeinen Hospital-Housing-Chaos der Parkzettel verlegt wird und der Impat in seinem Aktionseifer auf der Suche nach dem verlegten Parkzettel nicht nur die eigene Handtasche, sondern auch die, der Relocatorin durchwühlt, sollte man das nicht persönlich nehmen ... und statt dessen freundlich fragen „Excuse me, can I help you?“.

“Ein guter Relocater darf die Dinge nicht persönlich nehmen”

Genau das macht einen guten Relocater-Consultant aus, dass man über ein dickes Fell verfügt und Dinge nicht persönlich nimmt. Darüber hinaus muss man sehr flexibel sein, um auch kurzfristig auf Unvorhersehbares lösungsorientiert zu reagieren. Am Ende des zweiten Tages haben wir dann das Traumhaus gefunden. Apropos: Die Familie blieb knapp über ein Jahr in Hamburg und wurde dann wieder – aus betrieblichen Gründen – in ein anderes Land versetzt.

EXPAT NEWS: Zuletzt interessiert es uns, wie aus Ihrer Sicht die ideale Integration beziehungsweise Eingliederung aussieht.

Geis: Internationale Unternehmen können heutzutage aufgrund von hohen Fluktuationen eine ideale Eingliederung ohne Relocation gar nicht mehr durchführen. Dafür haben die Unternehmen entweder eigene Abteilungen im Haus oder sie engagieren externe Dienstleister. Wichtig ist eine laufende Unterstützung des ausländischen Mitarbeiters, insbesondere bei den ersten Hürden. Daneben sollte Transparenz zwischen Auftraggebern und –nehmern bestehen. Relocater sollten die Personalabteilungen kontinuierlich über den Status Quo informieren. Aber auch die Personalabteilungen sind gefordert: Eine genaue Analyse des Soll- und Ist-Bedarfs sollte vorzugsweise im Vorwege geklärt sein. Wichtig ist, dass Auftraggeber und Auftragnehmer Hand in Hand arbeiten.

KaleidosGlobe

relocation services –
training & consulting

Inhaberin: Katalin Geis

Große Bergstraße 261
22767 Hamburg

Telefon: +49-40-38 61 07 85

E-Mail: info@kaleidosglobe.de

Web: <http://www.kaleidosglobe.de/>

Mehr zum Thema:

Impat-Management: Was beim Einsatz ausländischer Mitarbeiter beachtet werden muss



Ausländische Fachkräfte in Deutschland: Die steuerrechtlichen Fallstricke



Wie Personaler ausländische Mitarbeiter in Deutschland richtig einsetzen



Die Tücken im deutschen Zuwanderungsrecht



Deutsche Unternehmen rekrutieren verstärkt im Ausland



Interview: „Ab und zu kollidiert man mit den Interessen der Steuerberater“



Foto: Michael Zapf