

# Retention internationaler Fachkräfte

An drei Millionen Fachkräften soll es bis 2025 in Deutschland laut Bundesministerien mangeln. Heisst, es werden vermehrt ausländische Fachkräfte mit hohem Zeit- und Ressourcenaufwand rekrutiert. Wie langfristig Personalmanager diese Human Ressourcen halten können, liegt allerdings auch an ihren interkulturellen Managementfähigkeiten.

Spanische Facharbeiter strömen in Baden-Württembergische Industrieparks. In Berlin suchen amerikanische Studierende nach Berufspraktika in der neuen Berliner Start-up-Szene, um nur zwei konkrete Szenarien zu nennen. Die Unternehmenskultur mischt sich in Deutschland im langsamen Trend in Diversität auf. Die derzeit noch stabile deutsche Wirtschaft zieht vor allem junge Arbeitslose aus den Ökonomien mit guten Bildungssystemen an, - diese neue Generation von „Gastarbeitern“ der Digital Natives wird hierzulande aufgrund des demografischen Wandels gesucht. Man könnte diese Situation als multinationalen Win-Win bezeichnen, wenn er denn funktioniert.

Dieser gegenseitige Gewinn materialisiert sich unter bestimmten Grundbedingungen und beinhaltet die Frage, wie bereit die deutsche Gesellschaft und deren Unternehmen sind, diese jungen Fachkräfte langfristig halten zu können. Diese Bedingungen sind vor allem kulturbedingt: Südeuropäische wie auch osteuropäische Kulturvertreter tendieren mehrheitlich zu eher von Emotionen gesteuerten Dialogen am Arbeitsplatz; der persönliche zwischenmenschliche Austausch ist ihnen wichtiger als manchen deutschen sachorientierten Arbeitstieren, deren Respekt und Vertrauen man erst mit demonstriertem Fachwissen erarbeiten muss. Sachkundigkeit in den Vordergrund von Vertrauensentwicklung zu stellen ist dem Großteil der Menschheit ein fremdartiger Approach, zumindest in der Welt der Hispanics, der gesamten angelsächsischen Welt, in Osteuropa und im asiatischen Raum sowieso. Ethnozentristisch gesprochen glaubt jeder Kulturkreis von sich, für die Weltnorm zu stehen. Ethnorelativ gesprochen trifft der Aspekt der Vertrauensbildung durch Sachkundigkeit vor allem bei Nordeuropäern und Teutonen zu.

Auch amerikanische Jobsuchende erwarten von ihren Arbeitgebern - oder sagen wir „Gastgebern“ - lockeren Smalltalk in der Kantine, denn ohne den stimmt für sie etwas nicht, sie fühlen sich unwohl und hegen Fluchtgedanken. Übertriebene Darstellung und Übergewichtung von Soft Factors? Durchaus nicht. Einige meiner amerikanischen Studierenden an der FU Berlin haben mir kürzlich frustriert von eiskalten Atmosphären in den Büros von Start-ups erzählt, wo die Kolleginnen und Kollegen der Generation Y angehören - und doch in deutscher Sachlichkeit versinken, bzw. am Bildschirm ihrer PCs, und die Neuankömmlinge weder mit einem Umtrunk noch mit einem verbindlichem Lächeln in Empfang nehmen. Personalmanager spüre man nicht, die würden hinter Bergen von Papier versinken, mutmaßlich hinter Bergen von Neubewerbungen. Zeit für Retention Management scheint nicht existent - oder ist es vielleicht nicht von primärem Interesse?

Ein weiterer Hasenfuß und letztendlich auch weiterhin ein Thema im deutsch-deutschen Management sind verschiedene Stile im Projektmanagement. Wer im Osten Deutschlands aufwuchs, hat kollektive Denk- und Handlungsmuster, und dies oft eher unbewusst, da anezogen. Mitarbeitende aus dem Westen Deutschlands neigen eher zum Individualismus am Arbeitsplatz, so wie tendenziell Nordamerikaner, während zugezogene Südeuropäer, insbesondere Italiener, lieber im Verbund kooperieren. Auch hier sollte gegenseitiges Entgegenkommen angestrebt werden, ein sogenannter „Dritter Raum“ kreierte werden.

Was bedeutet nun dieses Potpourri an unterschiedlichen Erwartungen für das Personalmanagement mit dem Auftrag der Besetzung von Top-Fachkräften? Sensibilisierung und Bewusstmachung sind der erste Schritt. Dranbleiben, umsetzen und zur Routine machen sind progressiver Teil der Gesamteuropäisierung des europäischen Kontinents. Unterschiede und Grenzen werden aufgeweicht, gegenseitiges Vertrauen geschaffen, eben genau das, was bei jedem Retention Management zum Standardprogramm gehört.



**Connie Voigt**  
ist Leadership Coach,  
Teamentwicklerin, Moderatorin  
und Universitätsdozentin u.a.  
an der FU Berlin und der  
Universität St. Gallen.  
[www.interculturalcenter.com](http://www.interculturalcenter.com)