

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

01 2023

INKLUSIVE
SPECIAL:
bAV

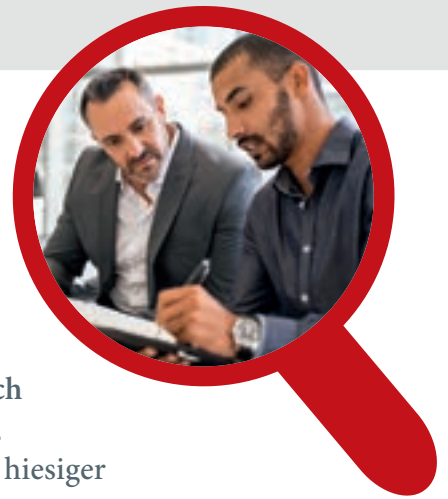
Köpfe für 2023

PERSÖNLICHKEITEN UND THEMEN, DIE HR PRÄGEN WERDEN



+++ **Case Study:** 5000 Jobinterviews im Jahr +++ **Interview:** Die neue elektronische AU +++
+++ **Serie:** Recruiting-Plattformen für Wissenschaftler +++ **Studie:** Verfügbarkeit von Talenten +++

Willkommen den MINT-Mastern



Ohne Fachkräfte aus Indien wäre die Personalnot in Deutschland noch größer, speziell in technischen Berufen. In der Regel hoch qualifiziert, kollidieren ihre Erwartungen und Gewohnheiten jedoch oft mit denen hiesiger Arbeitgeber. HR muss die Herausforderung als Chance begreifen.

VON WINFRIED GERTZ

► Welche Strategien sich anbieten, um dem demografisch bedingten Fachkräftemangel Herr zu werden, ist in diesem Heft regelmäßig nachzulesen. Ein Ansatz sieht vor, Frauen stärker am Erwerbsleben zu beteiligen; ein anderer will ältere Beschäftigte ermuntern, ihre Erfahrungen über die Altersgrenze hinaus einzubringen. Aber das Potenzial, um die laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bis 2035 entstehende Lücke von sieben Millionen Arbeitskräften zu schließen, bietet allein die Anwerbung von ausländischen Mitarbeitenden, speziell von außerhalb der EU (siehe Heft 12/2022). Doch was die Forschung als alternativlos beschreibt, stößt in der Praxis auf Vorbehalte.

Beispiel Ukraine: Seit Kriegsbeginn sind knapp eine Million ukrainische Staatsangehörige nach Deutschland gekommen, so das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Gemäß einer aktuellen Umfrage des ifo-Instituts hatten zuletzt rund 20 Prozent von ihnen einen Job, der in mehr als der Hälfte der Fälle unterhalb ihres Qualifikationsniveaus liegt – laut ifo-Forscherin Tetyana Panchenko ist die Arbeitsbereitschaft unter ukrainischen Geflüchteten „sehr hoch“. Grundsätzlich jedoch erhalten viele Grundsicherung, was über die Versorgung nach dem Asylbewerberleistungsgesetz hinausgeht. Das schürt Bedenken. CDU-Chef Friedrich Merz erhob den Vorwurf des „Sozialtourismus“ gegenüber Geflohenen, die mehrfach in die Ukraine zurück- und wieder einreisen.

Die aufgeheizte Debatte erinnert an einen Vorfall vor 20 Jahren. Damals hatte der CDU-Chef von NRW, Jürgen Rüttgers, mit seinem auch in Indien kritisch rezipierten Slogan „Kinder statt Inder“ auf eine Green-Card-Initiative von Kanzler Gerhard Schröder reagiert. Diese sollte ausländischen Computerspezialisten den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt erleichtern – indische Talente galten als für IT-Berufe bestens qualifiziert, ebenso wie heute viele Geflüchtete aus der Ukraine. Statt der geplanten 20 000 kamen jedoch nur etwa 13 000 Experten.

Seit Anfang des Jahrtausends hat sich der Mangel an MINT-Fachkräften verschärft. Während Anmerkungen wie die von Merz ukrainische Geflüchtete kaum bewegen dürften, länger als nötig im Lande zu bleiben, lindern Menschen aus Indien die Personalnot: Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) ist die Zahl der zwischen 2010 und 2020 von dort eingereisten Menschen von knapp 50 000 auf rund 150 000 gestiegen. Während viele hier studieren wollen, arbeiteten 2021 laut IW 58 Prozent der indischen Staatsbürger mit befristeter Arbeits-erlaubnis als Experten oder Spezialistinnen – eine weit höhere Quote als bei allen ausländischen (16,5 Prozent) sowie deutschen Beschäftigten (28,3). Ein Viertel der indischen Arbeitskräfte ist in Besitz einer „Blue Card“. Sie erhält, wer über eine akademische Ausbildung verfügt und einen mit mindestens 56 400 Euro dotierten Job nachweist.

Nach einer Studie von Deutsche Bank Research könnte Indien bald das wichtigste Herkunftsland für die Jobmigration nach Deutschland werden. Gerade in naturwissenschaftlich-technisch geprägten Arbeitsfeldern sind von dort stammende Fachkräfte überproportional vertreten. Ihr Anteil am MINT-Arbeitsmarkt ist nach Angaben des IW siebenmal so hoch wie der an der Gesamtbeschäftigung.

Offenkundig also wird Deutschland für Inder als Arbeits- und Lebensort attraktiver. Und das trotz starker Konkurrenz auf dem internationalen Arbeitsmarkt, unter anderem durch englischsprachige Nationen. Dieses Momentum (das die Bundesregierung durch Senkung der Hürden für Arbeitsmigration unterstützt) sollte die Wirtschaft tunlichst materialisieren – und mit Blick auf den demografischen Wandel ausbauen. Was können und müssen Arbeitgeber dafür tun? Wie sollten sie mit erwartbaren Konflikten umgehen? Kurz: Wie können sie das Potenzial von indischen Fachkräften im Sinne beider Seiten nutzen? ■



Worum geht es?

Deutschland gewinnt für Inder an Ansehen

Indien ist das größte Auswanderungsland der Welt. Von 1,38 Milliarden Menschen lebten 2019 rund 17,5 Millionen jenseits der Grenzen, allein 4,9 Millionen in angelsächsischen Staaten – infolge der Kolonialgeschichte teilt man die Amtssprache Englisch. Von einem „Brain Drain“ ist die fünftgrößte Volkswirtschaft der Welt, die jüngst Großbritannien überholte, jedoch weit entfernt. Die Auswanderungsquote von 1,2 Prozent liegt weit unter der Deutschlands (4,8 Prozent).

Näheres hilft uns Simone Rappel zu verstehen. Die Religionswissenschaftlerin und Führungskräfteberaterin leitet den „German-Indian Round Table“ in München, ein Dialogforum für deutsche und indische Unternehmen. Inder, sagt sie, seien schon wegen der lebhaften Binnenmigration für das Ausland und für Mehrsprachigkeit offen: Im Land umzuziehen, heißt meist, sich – neben Englisch als Basis – in einer neuen der unzähligen lokalen Sprachen zu verständigen.

Tatsächlich stehen sich Inder und Deutsche näher, als die Mehrheit hierzulande ahnt. Viele (nord-)indische Sprachen sind mit dem Deutschen verwandt. Und das Goethe-Institut, in Indien nach dem bekannten Linguisten und Sanskrit-Forscher Max Mueller Bhavan benannt, genießt dort einen exzellenten Ruf. Rund 1800 deutsche Firmen sind in Indien tätig, wo Deutschland als „Powerhouse der europäischen Wirtschaft“ angesehen sei, so Rappel. Zudem positioniere es sich verstärkt als Einwanderungsland, während Visa für die USA schwerer zu ergattern seien als früher. Auch verbindet Deutschland keine Kolonialhistorie mit Indien, die, wie im Fall Großbritanniens, „People of Colour“ noch das Gefühl vermittelt, ‚brown‘ zu sein“.



Woran hakt es?

Ein Kultur-Clash trifft viele Betriebe unvorbereitet

Sind Inder erst in deutschen Betrieben angestellt, treten oft große Unterschiede zutage, die für Irritation sorgen. Inder, sagt Rappel, lächelten vieles weg, was ihnen aufstößt. Beziehungsorientiert und von starken Bindungen zu Familie und Freunden geprägt, erwarten sie, sich „Zeit zu nehmen für Erklärungen und persönliche Gespräche“. Doch deutsche Firmen sind primär effizient organisiert; aus Sicht von Indern widmen sich die Mitarbeitenden nur ihrem Projekt, nicht dem Umfeld. Der mangelnde persönliche Austausch, für sie ein Ausdruck sozialer Kälte, trage laut Rappel dazu bei, dass sich zumindest in größeren Städten, wo bereits viele Landsleute lebten, indische Cliques bilden. „Man bleibt unter sich.“

Ein weiterer Unterschied betrifft die unter Indern verbreitete Neigung, häufig den Arbeitgeber zu wechseln. Gibt es mehr

Geld und Chancen, persönlich weiterzukommen, wird rasch gekündigt. Das sorgt in deutschem Umfeld für Befremden. Hier denkt man eher langfristig, geht auf Nummer sicher. Jobhopping stehe laut Rappel eher für Illoyalität und geringe Ausdauer als für Strebsamkeit und Lust an Herausforderungen.



Was sollte HR tun?

Kulturelle Unterschiede als Potenzial wertschätzen

Damit ausländische Fachkräfte Wurzeln schlagen können, gilt es, kulturelle Eigenarten nicht als trennend, sondern als produktiv zu bewerten. Rappel empfiehlt HR, gemeinsam mit den Beschäftigten einen (virtuellen) „dritten Raum“ zu errichten. Die Idee folgt einer kulturwissenschaftlichen Theorie des Harvard-Professors Homi Bhabha: Wo sich zwei Kulturen begegnen, soll sich durch beständigen Austausch auf Augenhöhe und unter, so Rappel, „kreativem Beitrag aller Beteiligten“ eine neue Identität ausbilden, ein „Teamgeist aus gemeinsamen Werten“. Im betrieblichen Kontext lasse sich dies durch interkulturelles Training und Coaching befördern, gerade im Einstieg auch durch Mentoring: Ein Tandempartner fungiert als Kulturlotse. „Zusammenarbeit ist Beziehungsarbeit“, sagt Rappel.

Flankierend tue HR gut daran, indischen Fachkräften Bindungsangebote zu machen – allen voran in Form von Entwicklungschancen. „Sie werden zugreifen, weil sie vorankommen und auch mehr Verantwortung übernehmen möchten.“ Überlegenswert seien zudem Dual-Career-Initiativen: Warum sich nicht für Paare öffnen und das in Inseraten wie auf dem Portal jobs.indo-german.com hervorheben? Um sich Vorteile im Werben um und der Bindung von indischen Fachkräften zu verschaffen, gebühre dem „Erfolgsfaktor Interkulturalität“ höchster Stellenwert. „Respekt‘ zum Beispiel glauben Inder dem Chef entgegenbringen zu müssen, aber nicht unbedingt den Kollegen.“ Darauf angemessen zu reagieren, müssten nicht nur Führungskräfte und HR ihre jeweilige Komfortzone verlassen. Sondern jeder und jede einzelne Beschäftigte.

„Indische Fachkräfte möchten vorankommen und Verantwortung übernehmen.“

Simone Rappel, Führungskräfteberaterin und Leiterin „German-India Round Table“, München



Foto: privat