

Zweitveröffentlichung



Andresen, Maike; Nguyen, Anh

„Vielfalt am Arbeitsplatz unterstützen“ : Wie Unternehmen für internationale Arbeitskräfte attraktiv werden

Datum der Zweitveröffentlichung: 04.12.2024

Verlagsversion (Version of Record), Zeitschriftenartikel

Persistenter Identifikator: urn:nbn:de:bvb:473-irb-970365

Erstveröffentlichung

Andresen, Maike; Nguyen, Anh (2024): „Vielfalt am Arbeitsplatz unterstützen“: Wie Unternehmen für internationale Arbeitskräfte attraktiv werden, in: Oberfränkische Wirtschaft: das Magazin der IHK für Oberfranken Bayreuth, Coburg: HCS Medienwerk GmbH, Nr. Mai/Juni 2024, S. 24–26.

Rechtehinweis

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht und/oder die Angabe einer Lizenz geschützt. Es steht Ihnen frei, dieses Werk auf jede Art und Weise zu nutzen, die durch die für Sie geltende Gesetzgebung zum Urheberrecht und/oder durch die Lizenz erlaubt ist. Für andere Verwendungszwecke müssen Sie die Erlaubnis der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einholen.

Für dieses Dokument gilt eine Creative-Commons-Lizenz.



Die Lizenzinformationen sind online verfügbar:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>



„Vielfalt am Arbeitsplatz unterstützen“

Wie Unternehmen für internationale Arbeitskräfte attraktiv werden

Professorin Dr. Maïke Andresen und Anh Nguyen forschen an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg zu internationalem Personalmanagement. Im Gespräch mit der „Oberfränkischen Wirtschaft“ beleuchten sie die Bedeutung internationaler Fach- und Arbeitskräfte für unsere Wirtschaft und beantworten die Frage, welche Faktoren zum Kommen und Bleiben bewegen.

Welche Bedeutung haben internationale Arbeitskräfte für unsere Wirtschaft?

Maïke Andresen: Internationale Arbeitskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Behebung des Arbeitskräftemangels – sowohl auf nationaler als auch auf Organisationsebene. In Europa stellen Migrantinnen und Migranten 13 Prozent der benötigten Arbeitskräfte in verschiedenen Sektoren wie beispielsweise Bildung, Landwirtschaft, Wissenschaft und Technik, Körperpflege und Reinigungsdienste. Sie decken nicht nur Arbeitskräftebedarfe: Arbeitsmigrantinnen und -migranten fördern Innovationen, erleichtern den Wissensaustausch, steigern die Produktivität und tragen zur Expansion ihrer Arbeitgeber bei. So haben in Deutschland lebende Erfinderinnen und Erfinder

mit Migrationshintergrund zu mindestens 12,2 Prozent der Patente in verschiedenen Bereichen beigetragen. Auch wenn diese Zahl im Vergleich zu Ländern mit hohem Migrationsanteil wie den Vereinigten Staaten, wo 23 Prozent der Innovationen von internationalen Erfinderinnen und Erfindern stammen, bescheiden erscheinen mag, ist der Trend in Deutschland über die Jahre hinweg stark ansteigend.

Wie können Unternehmen für internationale Arbeitskräfte attraktiv sein, sodass diese kommen und auch bleiben wollen?

Anh Nguyen: Bei der Diskussion über die Anwerbung und Bindung internationaler Arbeitskräfte sind zwei verschiedene Gruppen zu unterscheiden. Die erste Gruppe umfasst

diejenigen, die sich bereits in Deutschland aufhalten und in der Regel über eine gültige Arbeitserlaubnis verfügen. Für diese Personen sind Aspekte wie die Arbeitgeberattraktivität ähnlich wichtig wie für einheimische Arbeitnehmende. Für diese Gruppe der internationalen Arbeitskräfte spielen Faktoren wie organisatorische Passung, Arbeitswerte und Entwicklungsperspektiven eine zentrale Rolle für die Entscheidung zu kommen und zu bleiben. Für sie sind insbesondere Unternehmen attraktiver, die eine vielfältige Belegschaft aufweisen, da sie hier auf soziale Netzwerke bei ihrer Arbeitssuche und Bewerbung zurückgreifen können, die sich häufig nicht nur lokal, sondern auch transnational oder gar global erstrecken. Vielfalt signalisiert eine potenzielle Übereinstimmung zwischen den kulturellen, ethnischen



Foto: Robert Kneschke - stock.adobe.com

und sprachlichen Hintergründen der internationalen Arbeitskräfte und der Unternehmenskultur. Die zweite Gruppe besteht aus Personen, die noch nicht nach Deutschland umgezogen sind und deren Anziehungs- und Bindungsfaktoren in erster Linie außerhalb des Unternehmenskontextes liegen. Zu diesen Faktoren gehören die Kultur des Aufnahmelandes, der Lebensstil, die Migrationspolitik, der Grad der Internationalisierung und Digitalisierung, das wirtschaftliche Klima und die emotionale Bindung an das Zielland. Die Attraktivitätsfaktoren variieren je nach Beruf. Beispielsweise legen internationale Akademikerinnen und Akademiker Wert auf Arbeitsmöglichkeiten und Gehalt, Fachkräfte im Gesundheitswesen schätzen fortschrittliche Arbeitsumgebungen und Karriereentwicklung, Individuen auf Ma-

nagementebene suchen Verantwortung und Herausforderungen und digitale Nomaden legen Wert auf Flexibilität. Darüber hinaus zieht es internationale Arbeitskräfte, die aus demselben Herkunftsland kommen, oft an Zielorte, die eine gewisse Nähe schaffen wie eine gemeinsame Religion, Sprache oder bestehende Diaspora.

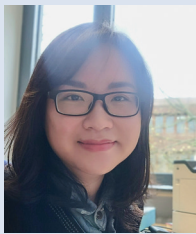
Maïke Andresen: Um internationale Arbeitskräfte zu halten, muss sichergestellt werden, dass sie sich sowohl in ihrer Heimat, als auch in ihrer Gastlandgemeinschaft eingebettet fühlen. Unsere Forschung zeigt, dass Arbeitnehmende, die sowohl in ihrem Heimat-, als auch in ihrem Gastland eingebettet sind, im Vergleich zu denjenigen, die ausschließlich im Gastland integriert sind, bessere Arbeitsergebnisse erzielen. In sta-

tistischen Zahlen bedeutet dies, dass wenn Arbeitgeber einen Vergleich zwischen einer internationalen Arbeitskraft, die sowohl in ihr Heimat-, als auch in ihr Gastland eingebettet ist, und einer Arbeitskraft, die ausschließlich mit dem Gastland verbunden ist, vornehmen, sie erwarten können, dass Mitglieder der ersten Gruppe in 62 Prozent der Fälle länger in ihrem Job bleiben, in 66 Prozent der Fälle ein besseres Wohlbefinden aufweisen und ihre Karriere in 76 Prozent der Fälle weiter entwickelt ist. Ein Erklärungsfaktor ist, dass internationale Arbeitskräfte, die sich erfolgreich im Ausland integrieren und gleichzeitig Verbindungen zu ihrem Heimatland aufrechterhalten, häufig von zusätzlichen Ressourcen wie familiäre Unterstützung und berufliche Netzwerke profitieren, welche ihre Arbeitseffizienz stei-



Professorin Dr. Maike Andresen

Professorin Dr. Maike Andresen ist seit Oktober 2009 Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalmanagement und Organisational Behaviour, an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der verhaltenswissenschaftlichen Personal- und Managementforschung. Insbesondere beschäftigt sie sich mit strategischen und internationalen Aspekten des Personalmanagements wie z. B. Globale Mobilität, Karrieren und Personalentwicklung sowie Arbeitszeitflexibilisierung.



Anh Nguyen, M.Sc.

Anh Nguyen ist seit 2018 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisational Behaviour, an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Expatriates (Personen, die ohne Einbürgerung in einem ihnen fremden Land oder einer ihnen fremden Kultur leben und arbeiten), berufliche Einbettung und interkulturelle Psychologie.

gern. Umgekehrt kann die Förderung der Integration ausschließlich im Arbeitskontext die Bindung an das Gastland behindern. So finden wir unter internationalen Arbeitskräften, die sich in erster Linie durch Arbeit und Karriereaussichten mit ihrem Gastland verbunden fühlen, niedrigere Bindungsquoten. Dieses Ergebnis unterstreicht die Wichtigkeit, ein Gefühl der Zugehörigkeit sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Bereich zu fördern, um internationale Arbeitskräfte effektiv zu binden.

Was können Unternehmen also tun?

Maike Andresen: Arbeitgeber können die Attraktivität ihres Unternehmens für internationale Arbeitskräfte und deren Bindung an das Unternehmen fördern, indem sie Vielfalt am Arbeitsplatz unterstützen und internationale Arbeitskräfte derart ihre Kultur und Wurzeln wahrnehmen/leben können. Beispielsweise zögern einige Unternehmen, wenn kulturelle Eigenheiten von Mitarbeitenden gegenüber Kunden sichtbar werden (z. B. das Tragen des Hijab), weil sie sich Gedanken um Einstellungen und Reaktionen der Kundschaft machen. Die Erlaubnis, dies zu tun, kann sich jedoch positiv auf die Arbeitsergebnisse von internationalen Arbeitskräften auswirken. Hier gilt es folglich seitens der Arbeitgeber die Unternehmensziele zu gewichten, um eine Entscheidung zu treffen. Ebenso erlaubt das Gesetz in einigen Ländern internationalen Arbeitnehmenden, zu bedeutenden Anlässen in ihrer Heimatkultur (z. B. Unabhängigkeitstag, Neujahr) Urlaub zu nehmen, so dass Arbeitgebende hier freiwillig Angebote unterbreiten können. Weitere Empfehlungen sind die Förderung von Integration und Antidiskriminierung sowie die Vermeidung von Konflikten zwischen internationalen Arbeitskräften und Einheimischen. Unternehmen können Veranstaltungen zum gegenseitigen Kennenlernen, Aufgaben, bei denen Mitarbeitende aus verschiedenen Kulturgruppen zusammenarbeiten, und kulturelle Austauschmöglichkeiten anbieten.

Anh Nguyen: Unternehmen profitieren von der Umsetzung eines langfristigen und umfassenden Integrationsplans für ihre internationalen Arbeitskräfte sowohl innerhalb als auch außerhalb des Arbeitsplatzes. Diese Unterstützung umfasst häufig die Hilfe bei der Erledigung von Formalitäten und der Wohnungssuche, Umzugsbeihilfen, Sprachkurse, kulturelle Einführungen und Studien-

gebühren für Kinder. Einige dieser Maßnahmen sind in der Praxis einer kleinen (Elite-) Gruppe unter den Beschäftigten vorbehalten oder bislang vornehmlich in multinationalen Unternehmen verfügbar, wohingegen KMUs bislang tendenziell deutlich geringere Angebote haben und sich auf persönliche Unterstützung und lokale Netzwerke konzentrieren. Arbeitgeber können informelle Veranstaltungen zur sozialen Vernetzung und Kulturführer organisieren, die Informationen über die Lebensweise, das rechtliche und politische System des Gastlandes bereitstellen, berufliche und akademische Unterstützung für die Familienmitglieder (z. B. Ehepartner, Kinder) und soziale Unterstützung (z. B. psychologisches Coaching, Beratung, Selbsthilfegruppe usw.) anbieten. Es ist von Vorteil, wenn Unternehmen diese Maßnahmen in Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern, Ämtern, Sozialdiensten (z. B. Arbeitsämtern, Familien- und Jugendämtern) und relevanten Nichtregierungsorganisationen (z. B. Vereine, die sich für Migrantinnen und Migranten, Flüchtlinge usw. einsetzen) ergreifen. Hilfreich sind zudem Regelungen, welche die Attraktivität des Landes für globale Talente und die Beschäftigungsfähigkeit von internationalen Arbeitskräften fördern, wie z. B. Regelungen zur Anerkennung der Qualifikationen von internationalen Arbeitskräften.

Wie ist es um die Weltoffenheit und Vielfalt in Deutschland bestellt, brauchen wir da weitere Signale in diese Richtung, wie die Aktion der DIHK?

Maike Andresen: Bemühungen zur Förderung der Vielfalt, insbesondere in Regionen wie Oberfranken, sind im Gange, wobei die Regierung Anreize für Institutionen und Organisationen schafft, welche die Integration von internationalen Arbeitskräften aktiv fördern. Die Einwanderungspolitik hat verschiedene Programme eingeführt, die auf bestimmte Sektoren wie das Gesundheitswesen, die Gastronomie und die Informatik ausgerichtet sind, um Talente anzuziehen. Allerdings sind die Wirksamkeit und die Wahrnehmung dieser Maßnahmen bei den globalen Arbeitskräften und potenziellen Arbeitgebern nicht zufriedenstellend. Förderlich sind weitere Bemühungen zur Markenbildung des Landes und Initiativen zur digitalen Transformation, um Signale für Vielfalt und Integration zu verstärken und damit Deutschland zu einem attraktiveren Ziel für globale Talente zu machen.