

Welcome to my Company!

Wir rufen Fachkräfte – und Menschen werden kommen

Hochentwickelte Industrienationen stehen heute weltweit vor einer gewaltigen Aufgabe: Wollen sie angesichts demografischer Gegebenheiten und agiler Märkte den erlangten Wohlstand erhalten, müssen sie sich gezielter Zuwanderung öffnen. Die gesuchten Fachkräfte anzuziehen ist eine Herausforderung – sie zu halten und dabei auch ihr Potenzial bestmöglich zu erschließen jedoch eine weitaus größere.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

„Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen.“
(Max Frisch)

Das berühmte Zitat des großen Schweizer Autors hat bis heute nichts an Bedeutung eingebüßt: Leicht abgewandelt können wir sagen, wir rufen Fachkräfte, aber es werden Menschen kommen. Menschen, deren Muttersprache möglicherweise eine andere ist als Deutsch, die andere Werte und Normen, Handlungsorientierungen oder Traditionen haben und vielleicht sogar anders aussehen oder anders gekleidet sind. Vielleicht haben sie auch ein anderes Verständnis von Organisationsstrukturen in Unternehmen, Hierarchien und Ähnlichem.

Dies gilt es sowohl in den Unternehmen als auch seitens der Politik zu bedenken, wenn der drohende und in Teilbereichen bereits bestehende Arbeits- und Fachkräftemangel durch Nutzung der Potenziale im In- und Ausland gelöst werden soll. Was in der Theorie recht einfach klingt, kann für die Beteiligten in der Praxis auf beiden Seiten zur Herausforderung werden. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Mitarbeiter handelt, die zum Beispiel in der vierten Generation in Deutschland lebend in das Unternehmen integriert werden sollen, oder ob sie neu aus dem Ausland in das Unternehmen kommen.

Aus unseren Führungskräfte-schulungen wissen wir, dass trotz aller positiven Entwicklungen in der Vergangenheit nach wie vor Unsicherheiten sowohl bei Führungskräften als auch bei den neuen Kollegen bestehen. Die Ursachen dafür sind je nach Kontext höchst unterschiedlich. Die sich stellende Frage ist stets die gleiche: Wie gehen wir als Führungskräfte beziehungsweise als Unternehmen mit diesen Unsicherheiten um? Eine große

Herausforderung – vielleicht sogar die größte überhaupt – ist Akzeptanz. Sie steht immer wieder am Ausgangspunkt jeglicher Konfliktlagen im täglichen Umgang, selbst nach vielen Jahren der Immigration. Diese besondere Herausforderung wollen wir anhand eines Beispiels genauer beleuchten und Lösungsideen aus unserer Erfahrung als Mediatoren weitergeben.

Beispiel: Fehlende Akzeptanz bei Kunden

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie betrauen einen Ihrer Mitarbeiter mit der Betreuung eines Kunden Ihres Unternehmens. Im Kontakt des Mitarbeiters mit dem Kunden erfährt er immer wieder Ablehnung, die nicht nur die Geschäftsbeziehung erschwert, sondern insbesondere auch zu Verletzungen bei Ihrem Mitarbeiter führt. Vertrauensvoll wendet sich Ihr Mitarbeiter an Sie. Daraufhin stellen Sie sich folgende Frage:

Wie gebe ich als Führungskraft damit um, wenn Kunden unsere Mitarbeiter aus Gründen nicht akzeptieren, die mit der Einwanderungsbiografie zu tun haben, wie etwa Hautfarbe, Kulturkreis, Religion oder Weltanschauung?



Lösungsorientierter Umgang mit dem Mitarbeiter

Die Realität akzeptieren

Wie bei jeder anderen Form von Ablehnung geht es zunächst darum, die Situation anzunehmen und als ernsthaftes Problem zu erkennen und auch anzuerkennen. Akzeptanz von Realität ist der erste Schritt zur Lösung. Ablehnung und Vorurteile werden häufig eher subtil und auf ganz unterschiedliche Weise zum Ausdruck gebracht. Gerade weil sie subtil geäußert werden, können Ressentiments oft auch nicht konkret benannt werden. Der Mitarbeiter empfindet ein diffuses Gefühl der Ablehnung, aber es gibt keine Tatsachen oder Fakten, an denen er dieses Gefühl konkret festmachen kann. Die Gefahr kommt daher aus zwei Richtungen:

1. Der Mitarbeiter wendet sich an seine Führungskraft, diese nimmt die Sorgen aber nicht ernst, gerade weil es „nur“ ein diffuses Gefühl ist.
2. Der Mitarbeiter sucht gar nicht erst das Gespräch, sondern leidet im Stillen, bis es unerträglich für ihn wird und er kündigt.

Vertrauen herstellen

Um diese Herausforderung für alle Beteiligten erfolgreich zu meistern, ist es essenziell, eine gute Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft herzustellen. Der Mitarbeiter muss die Sicherheit haben, dass er „so, wie er ist“ wertgeschätzt und als wichtig für das Unternehmen angesehen wird. Auch braucht der Mitarbeiter die Sicherheit, dass Sie als Führungskraft loyal hinter ihm stehen und ihm Schutz bieten. Hierbei geht es nicht nur um Worte, sondern um eine aufrichtige Haltung. Nur dann wird der Mitarbeiter in Erwägung ziehen, sich mit seinem unguuten Gefühl Ihnen anzuvertrauen.

Zuhören und Ressourcen bereitstellen

Tritt der Mitarbeiter mit seinem Anliegen an Sie heran, müssen Sie ihn zwingend ernst nehmen, auch wenn er möglicherweise Tatsachen und Fakten nicht benennen kann. Im ersten Schritt

sollten Sie zuhören und fragen, wie sie Ihren Mitarbeiter konkret unterstützen können. Auch sollten Sie ihm für solche Situationen bestehende Ressourcen zur Verfügung stellen, wie etwa Mentoring-Programme und Einzelcoaching. Daneben ist es wichtig, dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass er nicht nur direkt für das Unternehmen, sondern als Mensch für alle Beteiligten von Bedeutung ist. Zugleich müssen die Fähigkeiten und Ressourcen des Mitarbeiters in die Lösung der Situation einbezogen werden, um ihn aus seiner „Opferrolle“ zu lösen.

Lösungsorientierter Umgang mit dem Kunden

In nur wenigen Situationen wird Ablehnung offen verbalisiert, etwa wenn explizit nach einem deutschen Ansprechpartner gefragt wird. Für Führungskräfte und Unternehmen ergibt sich in diesem Fall ein Dilemma: Einerseits geht es darum, den Mitarbeiter vor weiteren Diskriminierungen zu schützen, andererseits lebt das Unternehmen von den Gewinnen, die es durch die Kunden erwirtschaftet. Es sollte also möglichst kein Kunde verloren gehen. Die Situation wird dann verschärft, wenn es sich nicht um einen einmaligen Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter handelt, sondern zum Beispiel um ein Dauerauftragsverhältnis, das zur Folge hat, dass Kunde und Mitarbeiter sich über einen längeren Zeitraum wiederholt begegnen. In diesen Fällen der offenen Ablehnung kann es passieren, dass Führungskräfte eine „Entweder/Oder“-Entscheidung treffen: Entweder geben sie der Forderung des Kunden nach und fügen damit dem Mitarbeiter eine weitere Verletzung zu. Oder sie schützen den Mitarbeiter und gehen das Risiko ein, den Kunden zu verlieren.

Vertrauen herstellen und Verständnis zeigen

Vertrauen, die Situation ernst nehmen und annehmen sowie (Führungs-)Verantwortung übernehmen bilden auch hier die Basis für einen lösungsorientierten Umgang mit der Situation. Das ist Chefsache! Im Idealfall kommen Sie mit beiden Seiten ins Gespräch, um Lösungen zu entwickeln. Als Führungskraft müssen Sie Präsenz zeigen, den Kontakt aufnehmen und am besten Einzelgespräche mit den Beteiligten führen. Der Kunde sollte in seiner ablehnenden Haltung nicht vorverurteilt, sondern nach den hinter seiner Ablehnung liegenden Ängsten befragt werden. Im Idealfall lassen sich diese auflösen. Führungskräften sollte bewusst sein, dass hinter Ablehnung oft Falschinformationen und klischeehafte Bilder stehen. Sie sollten daher gezielt darauf achten, keine Idealvorstellungen zu hegen, nicht zu moralisieren und die Vorbehalte bestimmten politischen Positionen zuzuweisen.

Haltung zeigen

Im Gespräch sollte es stattdessen darum gehen, die eigene Haltung und Unternehmensphilosophie transparent zu machen und zu vertreten, nicht darum, den Kunden verändern oder





belehren zu wollen. Bei einer langfristigen Geschäftsbeziehung liegt die Chance darin, dass eine positive Erfahrung des Kunden mit der Führungskraft des Unternehmens aus den Gesprächen heraus zu einem möglicherweise späteren Zeitpunkt zu einer (neuen) Offenheit führt. Der betroffene Mitarbeiter muss dabei allerdings geschützt und aus dem konkreten Konflikt herausgenommen werden. Dies sollte im Austausch mit dem Mitarbeiter besprochen werden, damit bei ihm keine Missverständnisse aufkommen.

Herausforderung für Unternehmen: Für den Ernstfall gerüstet sein

Die Komplexität dieses Beispiels zeigt, dass es nicht nur darum geht, eine konkrete Situation zu lösen. Ein Unternehmen, das Mitarbeiter mit Einwanderungsbiografie einbinden möchte, benötigt ein umfassendes Konzept zur interkulturellen Öffnung. Die Unternehmensziele müssen entsprechend formuliert und auch finanzielle Ressourcen für die beschriebenen Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Auch müssen Unternehmen ihre Führungskräfte entsprechend durch Schulungen für das Thema sensibilisieren sowie die schon vorhandene Belegschaft einbeziehen und auf die neuen Mitarbeiter vorbereiten.

Weitere Herausforderungen sind zum Beispiel Sprachbarrieren, Heimweh, Belastungen durch ein neues Lebensumfeld und Überforderungen. Nicht selten erleiden Migranten im Zuge der Immigration nach Deutschland auch einen Status- und Reputationsverlust, der ihren Einstieg im Unternehmen erschwert.

Unabhängig von den genannten Herausforderungen ist es wichtig anzuerkennen, dass sich die Menschen, die neu ins Unternehmen kommen, bewusst für einen Neustart in einem für sie neuen Land entschieden haben. Dies gilt es in jedem Fall anzuerkennen und wertzuschätzen. Dabei sollte der Fokus immer auf den Fähigkeiten und Kompetenzen der neuen Mitarbeiter liegen und diese als wertvolle Ergänzung des bereits Bestehenden betrachtet werden. Für die Unternehmen ist dies insgesamt eine große Herausforderung, die aber angenommen werden muss, wenn dem „Welcome to my company“ nicht alsbald das „Good bye“ folgen soll.

Unabhängig von den genannten Herausforderungen ist es wichtig anzuerkennen, dass sich die Menschen, die neu ins Unternehmen kommen, bewusst für einen Neustart in einem für sie neuen Land entschieden haben. Dies gilt es in jedem Fall anzuerkennen und wertzuschätzen. Dabei sollte der Fokus immer auf den Fähigkeiten und Kompetenzen der neuen Mitarbeiter liegen und diese als wertvolle Ergänzung des bereits Bestehenden betrachtet werden. Für die Unternehmen ist dies insgesamt eine große Herausforderung, die aber angenommen werden muss, wenn dem „Welcome to my company“ nicht alsbald das „Good bye“ folgen soll.

Bildquelle: stock.adobe.com / rawpixel.com

Sosan Azad



Diplom-Sozialpädagogin, Mediatorin und Ausbilderin BM®. Daneben ist sie als Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin DGSv tätig sowie als Trainerin und Beraterin für Interkulturelle Kompetenz. Sosan Azad ist Geschäftsführerin von Streit Entknoten – Büro für Mediation und Interkulturelle Mediation.

Prof. Dr. jur. Christine Susanne Rabe



Professorin für Wirtschaftsrecht, insbesondere Arbeitsrecht und Mediation an der Leibniz FH in Hannover. Zertifizierte Mediatorin, Mediatorin und Ausbilderin BM®, Supervisorin, Mitglied des BuM, interkulturelle Mediatorin und Geschäftsführerin der Legaxa GmbH® (www.legaxa.com).