

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER REKRUTIERUNG VON FACHKRÄFTEN AUS DEM AUSLAND

Ergebnisse einer europaweiten Online-Befragung von Studierenden

>> von Wolfgang Schäfer und Markus-Oliver Schwaab >

Der Fachkräftemangel ist trotz stotterndem Wirtschaftsmotor in aller Munde und stellt besonders deutsche Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Aktivierung der Arbeitskräftereserven, die sowohl bei Frauen als auch bei älteren und jungen Menschen noch vorhanden sind, wird genauso wenig wie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ausreichen, um den zukünftigen Bedarf der deutschen Betriebe an kompetenten Mitarbeitern abzudecken. Konsequenz: Deutschland ist auf die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte angewiesen (Alt/Weise/Becker, 2011, Fuchs/Söhnlein/Weber, 2011).

Die Wanderungsrealität blieb aber lange hinter den Erwartungen zurück. Bis 2007 konnte wenigstens noch ein Wanderungsüberschuss registriert werden. Alarmierend war da allerdings schon die Tatsache, dass mehr Deutsche – oft Fachkräfte – die Heimat verließen als aus dem Ausland zurückkamen. Die Situation verschärfte sich 2008/09. Die Zahl der Auswanderer überstieg die der Einwanderer. 2010 brachte eine Trendwende. Der Wanderungssaldo fiel mit +128.000 Menschen deutlich positiv aus. 2011 brachte eine weitere Steigerung: +279.000 (Statistisches Bundesamt, 2012). Die Prognosen für 2012 gehen in die gleiche Richtung. Die Bundesrepublik hat davon profitiert, dass sie in der EU den Status des leicht verschnupften wirtschaftlichen Schwergewichts unter zahlreichen schwerkranken Nationen eingenommen hat.

Gerade junge Spanier und Griechen haben sich viel häufiger als zuvor auf den Weg gemacht, um an Rhein und Ruhr beruflich Fuß zu fassen. 23.779 Griechen (90 % mehr als im Vorjahr) zog es 2011 zu uns. 20.672 (+ 52 %) Spanier wanderten im gleichen Zeitraum zu. Fehlende Perspektiven haben gerade spanische Hochschulabsolventen motiviert, ihre Koffer zu packen und den deutschen Lockrufen zu folgen. Auch Italiener (30.152, +23 %) haben sich häufiger nördlich der Alpen angesiedelt. Die Länder, aus denen die meisten Zuwanderer stammten, liegen östlich von Deutschland: Viele Polen (163.412, +42 %), Rumänen (94.706, +28 %), Bulgaren (51.319, +31 %) und Ungarn (41.134, +41 %) haben ihren Wohnsitz in die Bundesrepublik verlegt (Statistisches Bundesamt, 2012).

Es liegt an den deutschen Unternehmen, die krisenbedingte Wanderung zu nutzen, um den Fachkräftemangel abzumildern. Klar muss aber sein, dass dieser Sondereffekt nicht ausreichen wird, um auf längere Sicht den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Die durch die Krise angestoßenen Zuzüge sind weder ein Garant dafür, dass diese neuen Arbeitskräfte in Deutschland bleiben werden, noch dafür, dass auch mittel- bis langfristig der angestrebte Wanderungsüberschuss erreicht werden kann. Daher sind Anstrengungen erforderlich, um diejenigen durch Integrationsmaßnahmen zum dauerhaften Bleiben zu bewegen, die jetzt den Weg nach Deutschland gefunden haben und künftig finden.

Die skizzierte Zunahme der Zuwanderung überrascht nicht, betrachtet man die Ergebnisse der europaweiten Onlinebefragung unter Studierenden, die das Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim seit 2009 durchführt und an der bis zum Herbst 2012 schon 4.945 Personen teilgenommen haben. Die Bereitschaft, für einen längeren Zeitraum in Deutschland beruflich tätig zu sein, ist unter den Studierenden in Süd- und Osteuropa am größten (siehe Abb. 1).

Auffällig ist, dass die Bereitschaft der europäischen Studierenden, für längere Zeit in Deutschland zu arbeiten, im Verlauf der letzten Jahre zugenommen hat (2009/10: 4,13, 2012: 4,43). Die angehenden Ingenieure (4,54), die von 2009 bis 2012 befragt wurden, waren an einer längeren Berufstätigkeit in Deutschland stärker interessiert als die Wirtschaftswissenschaftler (4,32). Die Bereitschaft der Naturwissenschaftler (4,15) und Geisteswissenschaftler (4,16) war etwas geringer.

Die Befragten mit Deutschkenntnissen sind deutlich eher bereit (4,39), in Deutschland einer Beschäftigung nachzugehen als diejenigen, die die deutsche Sprache nicht beherrschten (4,04). Bei der genaueren Analyse ist aufgefallen, dass gerade bei den jungen Spaniern (5,68/4,86), Griechen (5,28/4,33) und Franzosen (4,74/3,36) diejenigen, die Deutsch sprachen, über eine viel größere Bereitschaft verfügten, länger in Deutschland zu arbeiten. Überraschend war folgendes Ergebnis: Für die Österreicher (3,94) und Luxemburger (3,50) sowie die Deutsch sprechenden Schweizer (3,31) und Niederländer (3,83) betrug der arithmetische Mittelwert 3,69 und liegt klar unter dem Wert für die Gesamtstichprobe. Dieses Ergebnis bei Befragten, die mit der deutschen Sprache aufgewachsen waren, kontrastiert mit dem deutlich höheren Mittelwert von 4,84 für die Deutsch sprechenden Untersuchungsteilnehmer aus den anderen Ländern.

Bei der Untersuchung, inwieweit sich Männer und Frauen hinsichtlich ihrer Bereitschaft unterschieden haben, für einen längeren Zeitraum in Deutschland zu arbeiten, fiel auf, dass die Frauen (4,20) ein leicht geringeres Interesse als Männer (4,29) hatten. Während sich allerdings bulgarische (5,52/4,92), russische (5,15/4,70) und rumänische (5,42/5,25) Frauen auswanderungswilliger als Männer zeigten, war dies in Griechenland (4,77/5,12), Italien (4,39/4,63) und Portugal (4,29/4,60) umgekehrt. In drei Ländern, aus denen relativ wenig Zuwande-

Abbildung 1

Für Nachwuchskräfte
welcher Nationen ist
Deutschland attraktiv?

Quelle:

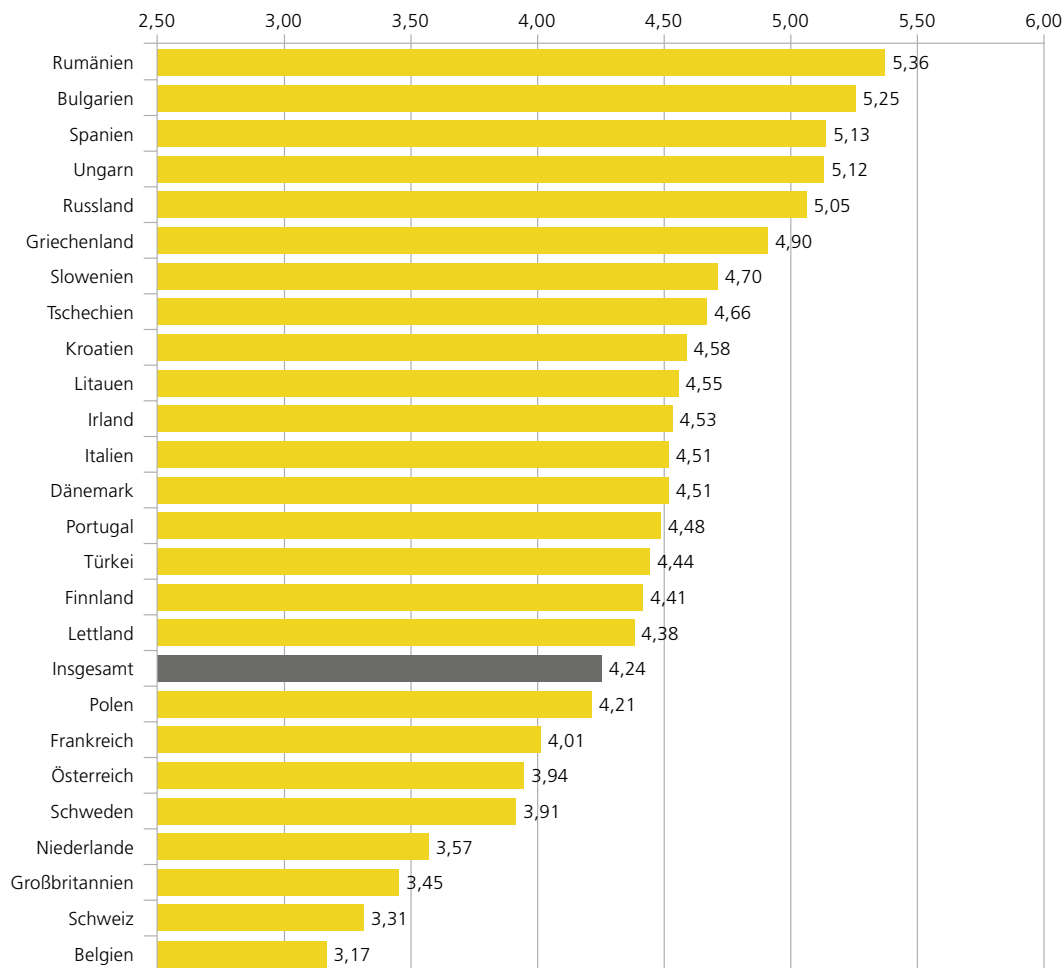
Europaweite Online-
befragung des Human
Resources Competence
Center der Hochschule
Pforzheim seit 2009
(Basis: N = 4.945).

Abgefragt wurde die
Bereitschaft, für einen
längeren Zeitraum in
Deutschland zu arbeiten.

Skalenwerte:

1 = sehr niedrig

7 = sehr hoch



rer nach Deutschland kommen, waren die Männer viel eher als die Frauen zu diesem Schritt bereit: Schweden (4,59/3,36), Niederlande (4,05/3,24) und Großbritannien (3,86/3,02). Diese geschlechtsspezifischen Unterschiede können als Hinweis dafür angesehen werden, dass die Rahmenbedingungen und die kulturellen Besonderheiten in den Heimatländern einen Einfluss auf die Mobilität von Männern und Frauen haben könnten.

Personen, die schon einmal in Deutschland gewesen waren (71,2 % der Befragten), zeigten generell ein größeres Interesse an einer Erwerbstätigkeit in der Bundesrepublik (4,30/4,10). Lässt man die Aussagen der Befragten aus Österreich, der Schweiz, Luxemburg und den Niederlanden außen vor, die sich weniger für eine Beschäftigung in Deutschland interessierten, so ergibt sich ein signifikant höherer Mittelwert von 4,60. Persönliche Erfahrungen wirken sich positiv auf die Bereitschaft aus, später in Deutschland zu arbeiten. Die Befragten, die hier bereits tätig waren oder ein Praktikum absolviert hatten, verfügten über eine höhere Bereitschaft (4,95) ebenso wie diejenigen, die in Deutschland studiert (4,94) oder an einem Austauschprogramm (4,88) teilgenommen hatten.

Junge Europäer, die über Auswanderung nachdenken, landen nicht zwingend in Deutschland, dessen Attraktivität auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 7 (sehr hoch) durchschnittlich mit 5,39 eingestuft wurde. Großbritannien (5,54) und die USA (5,47) standen höher im Kurs, die Schweiz lag fast auf gleicher Höhe (5,35). Dahinter folgten Kanada (5,20), Schweden (5,11) und Norwegen (4,82). Analysiert man genauer die Angaben der Studierenden aus den Ländern, aus denen zuletzt vermehrt Personen nach Deutschland eingewandert sind, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Bei den Rumänen, Spaniern, Griechen und Bulgaren war Deutschland als

Beschäftigungsland signifikant attraktiver als Großbritannien und die anderen Konkurrenten. Studierende aus Polen reizten die Schweiz, USA und Großbritannien deutlich mehr als die Bundesrepublik. Großbritannien und die USA haben bei den Studierenden aller Fachrichtungen eine Spitzenposition eingenommen. Deutschland hat bei angehenden Ökonomen (5,43) und Ingenieuren (5,48) etwas besser abgeschnitten als in der Gesamtstichprobe. Die Schweiz genoss bei den Wirtschaftswissenschaftlern (5,56) ein etwas höheres Ansehen.

Beim Wettbewerb um gute Fachkräfte ist nicht nur die Konkurrenz unter den Ländern zu beachten, die auf Zuwanderung aus sind. Auch die Heimatländer der vermeintlichen Emigranten werden infolge des eigenen demografischen Wandels nicht tatenlos zusehen, wie es ihre Talente ins Ausland zieht. Die Zahl der Auswanderer aus osteuropäischen Staaten dürfte daher auf Dauer deutlich zurückgehen. Erfolg versprechende Alternativen sind gefragt. Diese könnten z. B. in Nordafrika oder auch im Nahen Osten zu finden sein (Walter, 2011).

Das beschriebene Szenario lässt erkennen, dass die deutschen Firmen erhebliche Anstrengungen werden unternehmen müssen, um ihren Fachkräftebedarf national und international abdecken zu können. An einer Präsenz auf dem internationalen Arbeitsmarkt wird für viele Arbeitgeber kein Weg mehr vorbeiführen (Beechler/Woodward, 2009). Ihnen muss dabei bewusst sein, dass 76,2 % der in dieser Studie Befragten die allgemeine Anziehungskraft eines Landes als wichtig für die Beurteilung der Attraktivität einschätzten, dort zu arbeiten. Für die deutschen Arbeitgeber, die im Ausland rekrutieren wollen, bedeutet dies, dass sie zunächst einmal wissen müssen, welche Aspekte die Attraktivität eines Landes beeinflussen und wie Deutschland in dieser Hinsicht wahrgenommen >

Abbildung 2

Menschen und Arbeitsbedingungen im Einwandererland
sind besonders attraktivitätsrelevant

Skalenwerte:

1 = völlig unwichtig

7 = sehr wichtig

Attraktivitätsdeterminanten eines Landes	Bedeutung aus Sicht von Studierenden aus...					
	ganz Europa	Bulgarien	Griechenland	Polen	Rumänien	Spanien
Menschen	6,19	6,21	6,33	6,30	6,38	6,09
Arbeitsbedingungen	5,97	6,30	6,42	6,23	6,57	5,99
Sicherheit	5,87	6,09	6,14	5,90	6,15	5,63
Offenheit gegenüber anderen Kulturen	5,78	5,86	5,93	5,75	6,06	5,76
Kulturelle und Freizeitmöglichkeiten	5,78	5,68	5,86	5,62	5,91	5,71
Gute Verkehrsanbindungen	5,78	5,79	6,02	5,80	6,14	5,72
Allgemeine Infrastruktur	5,53	5,69	5,60	5,57	5,90	5,53
Wohnsituation	5,51	5,62	5,69	5,71	5,99	5,41
Landschaft	5,50	5,35	5,63	5,17	5,57	5,30
Integrationsaktivitäten für Ausländer	5,25	5,73	5,47	5,18	6,20	5,41
Klima	4,85	5,03	5,04	4,86	4,96	4,95
Essgewohnheiten	4,76	4,31	4,65	4,38	4,82	4,99
Entfernung zur Heimat	3,97	4,78	4,40	4,27	4,53	4,10

Quelle: Europaweite Onlinebefragung des Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim seit 2009. (Basis: N = 4.909)

wird. Die Abbildung 2 hilft hier weiter und zeigt auf, dass es insbesondere auf die hier lebenden Menschen und die Arbeitsbedingungen ankommt. Bei einigen Attraktivitätsdeterminanten gab es geschlechtsspezifische Unterschiede. Frauen legten einen höheren Wert auf die Sicherheit (6,01/5,68), die Offenheit gegenüber anderen Kulturen (5,93/5,60), die Integrationsaktivitäten (5,40/5,05), das Klima (5,00/4,65) oder die Entfernung zur Heimat (4,17/3,72). Einzig hinsichtlich der allgemeinen Infrastruktur hatten Frauen niedrigere Erwartungen als Männer (5,51/5,56). Für angehende Ingenieure waren die Arbeitsbedingungen der wichtigste Attraktivitätsfaktor (6,18); für Ökonomen lag der entsprechende Mittelwert bei 5,95 und damit deutlich niedriger als der höchste Vergleichswert, der sich auf die Menschen (6,19) bezog.

Stellt man die Bedeutung der Attraktivitätsdeterminanten der entsprechenden Einschätzung Deutschlands durch die jungen Europäer gegenüber, wird deutlich, dass die Bundesrepublik bei potenziellen Emigranten keine Imagevorteile hinsichtlich der Aspekte besitzt, die die Attraktivität eines Landes am intensivsten beeinflussen. Die in Deutschland lebenden Menschen werden offenbar nicht allzu positiv eingeschätzt, ebenso wenig die Offenheit gegenüber anderen Kulturen oder die Bemühungen zur Integration von Ausländern. Relative Stärken Deutschlands sind die Arbeitsbedingungen und die wahrgenommene Sicherheit. Interessant ist, dass diejenigen Befragten, die bereits einmal in der Bundesrepublik waren, die Arbeitsbedingungen etwas schlechter einstufen als die, die noch nicht vor Ort waren (5,42/5,60).

Vor dem Hintergrund all dieser Erkenntnisse ist das Modell der Determinanten der Arbeitgeberattraktivität (Schwaab, 2008) zu erweitern. Neben dem Branchen-, Unternehmens-, Produkt-, Standort- und/oder Arbeitgeberimage gilt es zusätzlich, das Ansehen eines Beschäftigungslandes zu berücksichtigen. Schreckt dieses Image eher ab oder zieht es Arbeitskräfte zumindest nicht an, dann müssen sich dort angesiedelte Firmen

besonders ins Zeug legen, um den Imagenachteil zu kompensieren. International rekrutierende Unternehmen müssen sich also einer ganzen Reihe attraktivitätsrelevanter Faktoren bewusst sein, bevor sie firmenspezifische Akzente setzen können (Moser/Zempel, 2006). Will ein Unternehmen im Ausland Personalmarketingmaßnahmen ergreifen, um die relevante Zielgruppe auf sich aufmerksam zu machen, muss es unbedingt seine Ausgangssituation kennen. Hier stellt sich auch die Frage, inwieweit bei den Attraktivitätsdeterminanten landesspezifische Besonderheiten zu beachten sind. Bezogen auf die Länder, aus denen zuletzt die meisten Menschen nach Deutschland eingewandert sind, zeigte sich in der Studie (vgl. Abb. 2), dass für Spanier und Polen die Menschen der wichtigste Attraktor waren. Die Bulgaren, Griechen und Rumänen legten am meisten Wert auf die Arbeitsbedingungen. Die Integrationsaktivitäten für Ausländer und die Entfernung des Beschäftigungsorts zur Heimat waren den befragten Studierenden aus Rumänien und Bulgarien im Vergleich zu anderen Befragten besonders wichtig. Die genannten Aspekte sollten von Unternehmen in den jeweiligen Ländern bei ihren Personalmarketingaktivitäten berücksichtigt werden, um die relevanten Hochschulabsolventen gezielt anzusprechen.

Wie wird Deutschland nun hinsichtlich der unterschiedlichen Gesichtspunkte eingeschätzt? Die wichtigste Determinante von Länderimages, die dort lebenden Menschen, wurde von den Griechen und Polen vergleichsweise kritisch eingestuft. Rumänen und Spanier schätzten die Deutschen (auch im Vergleich zu anderen Europäern) und deren Offenheit gegenüber anderen Kulturen etwas besser ein. Doch in Relation zu anderen Attraktivitätsfaktoren stellt die Bevölkerung mit Sicherheit keinen Aspekt dar, der Ausländer nach Deutschland locken würde. Einig waren sich die Befragten aus den Zuwandererstaaten, dass die Arbeitsbedingungen in der Bundesrepublik besonders gut sind. Die Polen schätzten vor allem auch die Nähe des Nachbarlandes und die guten Verkehrsanbindungen.

Unternehmen sollten ihre Kommunikationsstrategie darum in doppelter Hinsicht länderspezifisch ausgestalten. Sie haben zum einen darauf zu achten, dass sie die Attraktivitätsdimensionen ansprechen, die für die Zielgruppe des jeweiligen Landes von Bedeutung sind. Zum anderen müssen sie aber auch in ihre Überlegungen mit aufnehmen, wie diese Personen Deutschland bislang wahrnehmen. So kann entweder auf den existierenden Stärken aufgebaut oder aber versucht werden, mit landesspezifischer Werbung gegen vorhandene Image-defizite anzugehen. Sinnvoll wäre eine firmenübergreifende koordinierte Vorgehensweise, denn ein einzelner Arbeitgeber wird kaum den Aufwand betreiben können, der für eine imageprägende Werbekampagne notwendig ist.

Die Gesichtspunkte, die letztlich die Attraktivität eines spezifischen Arbeitgebers ausmachen (vgl. hierzu auch Trost, 2009), zeigt die *Abbildung 3*. Es wird deutlich, dass das wahrgenommene Betriebsklima und damit die Art und Weise der Zusammenarbeit die mit Abstand wichtigste Determinante für die Anziehungskraft eines Unternehmens darstellt. Diese Erkenntnis passt zu dem anderen Ergebnis dieser Studie, wonach die Einwohner und deren Verhalten wesentlich die Attraktivität eines Landes ausmachen. Auf den Punkt gebracht: Die Deutschen haben nicht nur auf die Attraktivität Deutschlands als Beschäftigungsort einen großen Einfluss, sondern auch auf die Attraktivität der deutschen Unternehmen als Arbeitgeber.

Bemerkenswert ist, dass die Einschätzungen der Befragten über die Dauer der Studie weitgehend stabil geblieben sind. Die Bedeutung interessanter Tätigkeiten, aber auch von Karrierechancen und der Vergütung sind nahezu unverändert. Es fällt auf, dass Aspekte wie Work-Life-Balance oder Arbeitszeitregelungen in ihrer Bedeutung seit 2010 etwas abgenommen haben. Man könnte daraus den vorsichtigen Schluss zie-

hen, dass in wirtschaftlich unsicheren Zeiten die eigentliche Tätigkeit und die damit verbundenen beruflichen Perspektiven gegenüber den Rahmenbedingungen der Arbeit im Vordergrund stehen. Diese Aussage ist im Hinblick auf Frauen allerdings zu relativieren, denn sie schätzten einige Attraktivitätsdimensionen signifikant höher ein als Männer. Am größten war der Unterschied bei der Dimension Arbeitszeit. Auch Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance und internationale Ausrichtung des Unternehmens waren Frauen wichtiger. Die insgesamt bedeutendste Attraktivitätsdeterminante, das Betriebsklima, war für die Frauen noch etwas wichtiger als für die Männer. Für Unternehmen empfiehlt es sich aufgrund der Befragungsergebnisse, bei ihrem Personalmarketing Themen in den Vordergrund zu stellen, die einen Rückschluss auf die Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur zulassen. Auch auf die spezifischen Merkmale der angebotenen Tätigkeiten, die beruflichen Perspektiven und auf Vergütungsaspekte sollten sie eingehen. So können sie gezielt die Gesichtspunkte ansprechen, die von den potenziellen Bewerbern vorrangig beachtet werden.

Die richtige strategische Ausrichtung des Personalmarketing ist wichtig, aber noch lange nicht ausreichend. Gerade international agierende Unternehmen müssen darauf achten, dass auch die operative Seite der Rekrutierung professionell ausgestaltet wird. Konkret bedeutet dies, dass zielgruppen- und landesspezifische Wege der Personalbeschaffung eingeschlagen werden müssen. In den verschiedenen Ländern sind dazu die attraktivitätsprägenden Faktoren zu identifizieren und die interessierenden Gruppen ganz gezielt anzusprechen. Um sich auf die relevanten Erwartungen der Bewerber aus unterschiedlichen Kulturkreisen gezielt einstellen zu können, ist es angebracht, deren Einschätzungen genauer zu analysieren. Mit Blick auf die europäischen Länder, aus denen zuletzt >

Abbildung 2

Anforderungsprofil europäischer
Studierender an potentielle Arbeitgeber

Skalenwerte:
1 = völlig unwichtig
7 = sehr wichtig

Attraktivitätsdeterminanten eines Arbeitgebers	Alle Befragten	Frauen (n = 2.717)	Männer (n = 2.131)	Bulgaren (n = 111)	Griechen (n = 245)	Polen (n = 217)	Rumänen (n = 77)	Spanier (n = 146)
Betriebsklima	6,44	6,52	6,35	6,43	6,50	6,37	6,74	6,27
Interessante Tätigkeit	6,15	6,21	6,09	6,05	6,17	6,12	6,20	5,92
Karrierechancen	6,13	6,15	6,10	6,27	6,28	6,16	6,32	6,09
Vergütung	6,11	6,14	6,07	6,42	6,41	6,40	6,48	6,03
Work-Life-Balance	5,98	6,10	5,83	6,14	6,33	5,86	6,23	5,94
Arbeitsplatzsicherheit	5,91	6,04	5,74	6,11	6,19	5,71	6,36	5,82
Weiterbildungsmöglichkeiten	5,80	5,87	5,71	5,91	5,91	5,99	6,12	5,82
Betriebliche Sozialleistungen	5,77	5,89	5,63	5,99	5,84	5,53	6,13	5,74
Managementqualität	5,67	5,74	5,59	5,86	5,56	5,69	6,14	5,49
Verantwortungsvolle Tätigkeit	5,59	5,67	5,49	5,72	5,54	5,58	5,75	5,42
Führungsstil	5,49	5,51	5,46	5,47	5,20	5,39	5,99	5,30
Arbeitszeit	5,48	5,65	5,28	5,72	5,84	5,44	5,95	5,56
Internationale Ausrichtung	5,44	5,57	5,27	5,61	5,49	5,29	5,77	5,67
Einkommensbesteuerung	5,28	5,36	5,18	5,75	5,59	5,40	5,81	5,39
Unternehmensimage	5,19	5,31	5,05	5,49	5,12	5,38	5,36	5,00

Quelle: Europaweite Onlinebefragung des Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim seit 2009.

viele Zuwanderer kamen, ergibt sich, dass es hier Gemeinsamkeiten, aber durchaus auch divergierende Sichtweisen hinsichtlich der Anziehungskraft von Unternehmen gab. Das Betriebsklima hatte im Ländervergleich durchweg eine sehr große Bedeutung, sollte also im Personalmarketing entsprechend herausgestellt werden. Nur die Polen stuften eine Attraktivitätsdeterminante noch wichtiger ein: die Vergütung. Deren Relevanz war aber auch bei den Bulgaren, Griechen und Rumänen deutlich größer als bei der Gesamtgruppe der Befragten. Die Spanier stuften diesen Aspekt etwas niedriger, aber immer noch wichtig ein.

Konsequenz für deutsche Arbeitgeber, die in den genannten Ländern rekrutieren: In der Kommunikation nicht nur das Betriebsklima betonen, sondern auch auf die Bezahlung abheben, die von den Studierenden wichtiger eingeschätzt wurde als die Karrierechancen und die auszuübenden Tätigkeiten. Griechen und Rumänen legten einen gesteigerten Wert auf eine Work-Life-Balance. Während die Polen die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit niedriger einstufte, war dies den Rumänen, Griechen und auch Bulgaren besonders wichtig. Die Rumänen, die insgesamt die Bedeutung der verschiedenen Attraktivitätsdimensionen etwas höher einschätzten, achteten auch relativ stark auf die Managementqualität, den Führungsstil, die betrieblichen Sozialleistungen, die Arbeitszeitregelungen und die Einkommensbesteuerung. Beim Erstellen einer Strategie zur Rekrutierung im Ausland sind seitens der deutschen Unternehmen auch die komparativen Vorteile gegenüber den Konkurrenten herauszustellen, die aufgrund der Attraktivität ihres Landes ebenfalls aussichtsreich um die Gunst von Nachwuchskräften buhlen. Gerade gegenüber Arbeitgebern aus Großbritannien, der Schweiz oder Nordamerika gilt es entscheidend zu punkten.

Arbeitgeber sollten nicht nur kurzfristig an das richtige Ankommen und die Integration der neuen Mitarbeiter denken, sondern von Anfang an auch deren längerfristige Bindung im Auge behalten (Huf, 2012). Die Praxis zeigt nämlich, dass Migranten immer häufiger nur noch für eine begrenzte Zeit in einem Land bleiben und dieses dann wieder verlassen. Die Integration der zugezogenen Fachkräfte muss – aus Sicht des unternehmerischen Personalmanagements – zum Ziel haben, dass die neuen Mitarbeiter sich in ihrem neuen betrieblichen und gesellschaftlichen Umfeld zurecht finden, damit sie im Beruf die erwartete Leistung bringen können. Es geht dabei nicht darum, dass die Mitarbeiter die Landeskultur übernehmen oder gar übergestülpt bekommen. Die Unternehmen sind stattdessen gefordert, sich kulturell zu öffnen.

Bestehende Trampelpfade nutzen (Walter, 2011) und neue Wege gezielt ausbauen – so lauten Erfolg versprechende Strategien bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte. Unternehmen sind gut beraten, bei der Personalbeschaffung auf existierende Kontakte zu setzen und frühere Migranten einzubinden. Diese können bei der Ansprache potenzieller Bewerber wertvoll sein, aber auch bei deren späterer Integration in die neue Umgebung.

Die Firmen, die Offenheit und Integrationsstärke beweisen, erlangen an dieser Stelle einen Vertrauensbonus und einen Wettbewerbsvorsprung, der ihnen bei der Anwerbung der Leistungsträger von morgen weiterhilft. Wer es also jetzt schafft, die jungen Spanier oder Griechen nach Deutschland zu lotsen und ihnen hilft, sich wohl zu fühlen und vielleicht sogar Wurzeln zu schlagen, der wird auf Dauer nicht nur motivierte Arbeitskräfte in seinen Reihen wissen. Es stehen dann auch Rekrutierungskanäle zur Verfügung, die heute noch wenig genutzt werden

Dr. Wolfgang Schäfer
ist Professor und Studiendekan im übergreifenden Fachgebiet Quantitative Methoden.
Dr. Markus-Oliver Schwaab
ist Professor im Studiengang Personalmanagement der Fakultät für Wirtschaft und Recht.

LITERATURVERZEICHNIS

Alt, H./Weise, F.-J./Becker, R. (2011):

Fachkräfte für Deutschland – Gemeinsam meistern wir die Herausforderung, in: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, S. 3.

Beechler, S./Woodward, I. C. (2009):

The global "war for talent", in: Journal of International Management, Jg. 15, Heft 3, S. 273-285.

Fuchs, J./Söhnlein, D./Weber, B. (2011):

Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht Nr. 16, August 2011.

Huf, S. (2012):

Fluktuation und Retention – Mitarbeiter im Unternehmen halten, in: PERSONALquarterly, Jg. 64, Heft 4, S. 46-49.

Moser, K./Zempel, J. (2006):

Personalmarketing, in H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, (2. Auflage), S. 69-96, Göttingen.

Schwaab, M.-O. (2008):

Die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Arbeitgeberattraktivität, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 16, Heft 11, S. 199-204.

Statistisches Bundesamt (2012):

Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Vorläufige Wanderungsergebnisse, 2011.

Trost, A. (2009):

Employer Branding, in A. Trost (Hrsg.), Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren, S. 13-77, Köln.

Walter, N. (2011):

Rettung für die Zukunft, in: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Jg. 20, Heft 1, S. 6-8.

Nehmen Sie Platz.

Wenn Sie bereits im Studium näher dran am Erfolg sein wollen.



Praktische Erfahrung sammeln in einem wertorientierten Unternehmen in Familienhand. Ob als Praktikant, Werk- oder Thesis-Student – bei BLANCO bekommen Sie die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu handeln und Ihre Ideen bei einem führenden Anbieter von Spülen und Armaturen einzubringen. In allen Unternehmensbereichen achten wir auf eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit, auch bei der persönlichen Einarbeitung und Betreuung der Studenten. Dabei bekommen Sie in unserem internen Talent Pool sogar langfristig die Chance, sich erfolgreich in unserem Unternehmen zu entwickeln. Interessant? Ein Platz bei BLANCO wartet auf Sie.

www.blanco-germany.com/karriere

BLANCO