



INTERKULTURELLE UNTERSCHIEDE VERSCHWIMMEN IM GLOBAL BUSINESS

Von Bernd Seidel

Singapur – das Powerhouse

Ausgezeichnete Karriereperspektiven sind nur einer der vielen Vorzüge von Singapur. Die multikulturelle Metropole bietet eine moderne Infrastruktur und eine hohe Lebensqualität. Bei Umfragen landet der Stadtstaat, der rund fünf Millionen Einwohner zählt, regelmäßig unter den beliebtesten Städten der Welt.

„Wenig Bürokratie sowie ein geringer Aufwand, um Geschäfte anzusiedeln und zu betreiben, haben internationalen Firmen die Entscheidung erleichtert, in Singapur eine Niederlassung zu eröffnen“, berichtet Chris Mead, Country Manager Hays Singapore. Die Wirtschaft in Singapur konnte sich daher schnell aus der globalen Finanzkrise befreien – mit direkten Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: „In den vergangenen drei Monaten ist die Zahl der von Hays zu vermittelnden

Internationale Arbeitsgruppen und globale Wertschöpfungsketten sind keine abstrakten Workflow-Strukturen, sondern Organisationsformen, die von Menschen mit Leben gefüllt werden. Und weltweit suchen Unternehmen nach einem passenden Menschen für eine bestimmte Position. Anhand von drei Beispielen lassen sich regional unterschiedliche Perspektiven aufzeigen: Wie werden Bewerber bewertet, und welche Chancen bietet ihr lokaler Arbeitsmarkt?



Singapur



Russland



Irland

Positionen um rund 40 Prozent gestiegen, aus Übersee gingen sogar 62 Prozent mehr Anfragen ein“, sagt Mead. Viele Sektoren haben wieder Stellen ausgeschrieben, eine hohe Nachfrage nach Fachkräften herrscht in den Industrie-segmenten Finanzen, Oil und Gas, Pharma sowie IT. Auch die Bereiche Vertrieb, Marketing und Personalwesen sowie die Sektoren Bau und Immobilien suchen qualifiziertes Personal.

Das Web ist fraglos das wichtigste Medium, wenn man in Singapur Fachkräfte beziehungsweise eine neue Tätigkeit sucht. Die Bevölkerung kennt sich laut Mead „hervorragend mit IT aus, das Internet gehört inzwischen zum täglichen Leben“. Neun von zehn Haushalten hätten einen Breitbandzugang zum Netz. Daher konnte sich auch das Social Networking so rasant ausbreiten. Proaktives Networking liege



Chris Mead, Country Manager Hays Singapore



Alex Shteingardt, Country-Manager Hays Russia

den Einwohnern Singapurs im Blut – „daher kann man hier auch auf Online-Netzwerke nicht verzichten“.

Ein schriftlicher Lebenslauf in Singapur zeigt eine Übersicht über Ausbildung und Qualifikationen sowie die Berufserfahrung in chronologischer Reihenfolge – die letzte Station zuerst. Nicht fehlen dürfen Angaben zu Arbeitgebern, Positionen und Verantwortungsbereichen. „Wenn möglich, sollten auch das letzte Gehaltsniveau sowie die Gründe für das Ausscheiden aus der Tätigkeit angegeben werden“, erläutert Mead. Pflicht sind mindestens zwei Referenzen, die der potenzielle neue Arbeitgeber kontaktieren kann. „Der schlimmste Fehler eines Recruiters ist ein Verstoß gegen die Vertraulichkeit“, so der Hays-Manager. Bei einem Kandidaten würden fehlerhafte Angaben nicht toleriert, egal ob fahrlässig oder vorsätzlich.

Das Interview selbst wird von höchstens zwei Beratern geführt, der Dresscode ist einfach: Anzug mit Krawatte oder Kostüm. „Trotz der hohen Temperaturen werden keine Kompromisse zugelassen.“ Wenn der passende Zeitpunkt gekommen ist, spricht der Recruiter das Thema Gehalt an. Dabei wird der Kandidat gefragt, welche Vergütung er für die zu besetzende Position erwartet. Die positiven Rahmenbedingungen sind es auch, die dem Hays-Manager die größte Zufriedenheit im Job verschaffen: „Mit seinen Wachstumschancen bietet Singapur einfach wunderbare Perspektiven.“

Russland – einfühlsames Assessment

Rund 43 Prozent der Russen sind im Web, knapp 60 Millionen Menschen, die im Durchschnitt pro Tag 1,7 Stunden online verbringen. Das stellt sogar die Chinesen in den Schatten. Alex Shteingardt, Country-Manager Hays Russia, über die Stimmung in der russischen Wirtschaft und dortige Recruitment-Gepflogenheiten.

Wie ist die Stimmung in der russischen Wirtschaft? Werden Mitarbeiter gesucht?

Die Sektoren wurden unterschiedlich hart von der Krise getroffen. In der Pharmabranche gab es die kleinste Delle, hier herrscht stabile Nachfrage nach Fachkräften. Das produzierende Gewerbe erholt sich zunehmend, Hersteller von Konsumgütern sind eher vorsichtig. Der Immobiliensektor ist

trotz positiver Anzeichen weiter schwach. Über alle Branchen stellen wir jedoch fest, dass Arbeitgeber ihre Kandidaten behutsamer auswählen. Der Recruitment-Prozess zieht sich in die Länge, komplexe Skills werden entscheidend, und ohne Auswahlverfahren läuft kaum noch etwas.

Welches Medium ist entscheidend für die Rekrutierung?

Die Russen übertreffen mit ihrer Internetnutzung sogar die Chinesen. Doch ohne zwischenmenschliche Ansprache läuft nichts in Russland. Arbeitgeber wollen optimale Kandidaten, und die sind rar gesät. Insofern müssen unsere Berater auch in der realen Welt, in allen Sektoren und auf allen Ebenen, nach Persönlichkeiten suchen.

Was kennzeichnet eine russische Bewerbung?

Einerseits sind im Lebenslauf genaue Angaben über die Ausbildung, Skills und berufliche Erfahrungen wichtig. Zum anderen legen wir bei der Auswahl Wert auf Charaktermerkmale, Hobbys oder besondere Leistungen. Wir wollen sicherstellen, dass der Kandidat und die Unternehmenskultur wirklich zusammenpassen. Der Umgang im Interview ist höflich und respektvoll, von der ersten bis zur letzten Minute. Der Schlüssel zum Erfolg ist das Einfühlungsvermögen.

Irland – der „keltische Tiger“ fährt Achterbahn

„Derzeit gesucht sind vor allem Nischenqualifikationen und außergewöhnliche Kombinationen von Skills“, erklärt Stephen Lanagan, Marketing-Manager Hays Ireland. Dies erfordert eine proaktive Suche, Headhunting und vor allem viel Networking von den Beratern. Das wichtigste Köderinstrument sind soziale Netzwerke – allen voran LinkedIn. „Durch die Bedeutung ausländischer Fachkräfte für die irische Wirtschaft entdecken wir zunehmend Xing“, ergänzt der Manager. Die Explosion der sozialen Medien zeige sich im alltäglichen Gebrauch von Twitter sowie von Blogs. „Derzeit evaluieren wir das Potenzial von Facebook für das Recruitment.“ Mit Werbemaßnahmen sowie Social-Media-Aktivitäten, Umfragen und Untersuchungen sollen Besucher auf die eigene Website Hays.ie gelockt werden – Reaktion auf die gesunkene Bedeutung von Stellenbörsen. „Die beruf-



Stephen Lanagan, Marketing-Manager Hays Ireland

liche E-Mail-Adresse des Kandidaten ist für uns absolut tabu“, sagt Flanagan. Print-Anzeigen in angesehenen Publikationen sowie Job-Messen runden das Bild ab. Nach dem Erstkontakt folgt mit dem Lebenslauf ein Überblick über Fähigkeiten, Erfahrungen und die Ausbildung des Bewerbers. Hier ist es ratsam, für jede ausgeübte Position die vom Kandidaten umgesetzte Verbesserung hervorzuheben. Anders als hierzulande sind Bewerbungsfotos in Irland sehr selten. Verweise auf persönliche Interessen gehören nur hinein, wenn sie für die Bewerbung von Bedeutung sind. „Wasser statt Whiskey“, lautet die irische Devise für das Bewerbungsgespräch, Rauchen ist ohnehin nicht gestattet. Als Dresscode werden in der Regel Anzug oder Kostüm erwartet. Für Bewerber aus dem Baugewerbe gelten indes Turnschuhe, Jeans und T-Shirt als normal. Gängig ist auch, dass der Berater das Thema Vergütung anspricht und den Bewerber nach seinen finanziellen Vorstellungen befragt, um anschließend zu diskutieren, was der Markt für die Position bezahlen würde. „Als Berater müssen wir sicherstellen, dass die Kandidaten realistische Erwartungen an die neue Stelle haben“, sagt Flanagan.

Aber auch in Irland gibt es Fettnäpfchen. „Einige Kandidaten halten das Gespräch mit dem Berater für eine Art Vorregistrierung und nicht für einen Bestandteil des Auswahlprozesses“, so Flanagan. Dies habe sich zwar in den vergangenen Jahren gebessert, aber noch immer kommen Kandidaten verspätet, unvorbereitet und über alle Maßen entspannt zum Interview. Die Fehler eines Recruiters sieht der Manager in der Kommunikation: „Wir dürfen nicht zu viel versprechen und müssen umgehend ein ehrliches Feedback geben.“ Es sei beileibe nicht einfach, einem Kandidaten Gründe für die Absage und eine realistische Bewertung seiner Fähigkeiten zu übermitteln.

Der Lohn für die Mühen ist ebenfalls hoch, berichtet Flanagan: „Es ist ein gutes Gefühl, eine Stelle mit dem richtigen Mitarbeiter zu besetzen.“ Wenn die Vermittlung für beide Seiten passt, habe man das Leben des Kandidaten und des Klienten bereichern können. Zudem sei die Rekrutierung eine „faszinierende Arbeit“, weil keine leblosen Waren, sondern Persönlichkeiten vermittelt werden. So zeigten Interviews immer wieder, dass allein aus der schriftlichen Bewerbung keine abschließende Bewertung vorgenommen werden dürfe: „Unvorhergesehene Entwicklungen machen die Arbeit so interessant.“

GLOBAL BUSINESS

Singapur, Russland und Irland verdeutlichen, dass vermeintlich deutsche Tugenden wie Verlässlichkeit, Teamgeist und Engagement auch in anderen Gegenden der Welt einen hohen Stellenwert haben. Doch während die harten Fakten eines Lebenslaufs den Rhythmus vorgeben, wird die Melodie von den leisen Zwischentönen getragen. Nur wer genau zuhören will und sich nicht von seinen Vorurteilen ablenken lässt, fühlt die Harmonie. Das gilt für interkulturelle Arbeitsgruppen genauso wie für die Suche nach dem einen passenden Bewerber – in Singapur, St. Petersburg, Limerick und auch in Wetzlar.

Singapur, Irland, Russland und Deutschland im Vergleich

Arbeitslosenquote (Juni 2010)

Singapur: 2,2 Prozent
 Russland: 6,8 Prozent
 Deutschland: 7,5 Prozent
 Irland: 13,4 Prozent

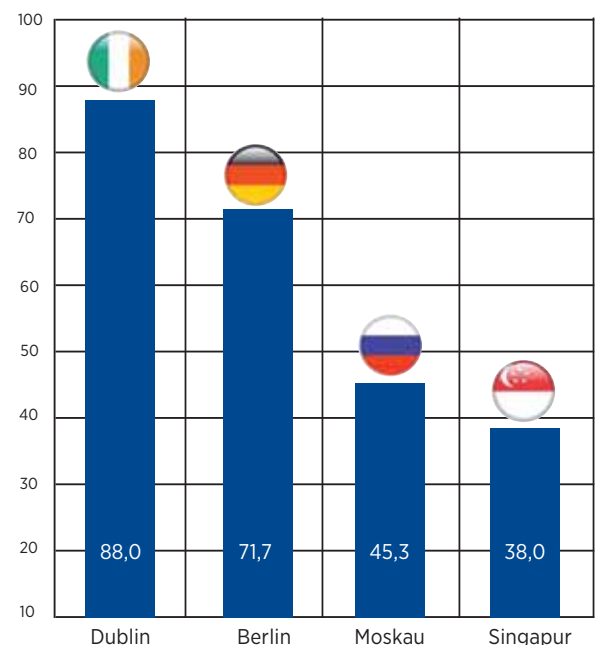
BIP/Einwohner (2009; Quelle: IWF)

Irland: 51.356 Dollar (6.)
 Deutschland: 40.875 (16.)
 Singapur: 37.293 Dollar (20.)
 Russland: 8.694 Dollar (60.)

Human Development Index

Irland: 0,965 (5.)
 Deutschland: 0,947 (22.)
 Singapur: 0,944 (23.)
 Russland: 0,817 (71.)

Binnenkaufkraft (Jahreseinkommen netto ohne Miete Gesamtwarenkorb; Zürich = 100)*



*Quelle: UBS, August 2010.



„Kandidaten müssen sich im Vorfeld sehr genau überlegen, welche Re-entry-Perspektiven es gibt.“

Prof. Dr. Erika Regnet

Den Horizont erweitern – Prof. Dr. Erika Regnet über Auslandsaufenthalte

Warum sollten Menschen Berufserfahrung im Ausland sammeln?

Im Zuge der Globalisierung brauchen Unternehmen vermehrt Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte mit internationaler und interkultureller Kompetenz. Gute Sprachkenntnisse allein reichen nicht mehr aus. Wer in einem größeren Unternehmen in eine höhere Managementposition kommen will, muss Verständnis für internationale Themen aufbringen und eine weltoffene Persönlichkeit entwickelt haben. Ich empfehle es aber generell jedem jungen Menschen, denn der Schritt erweitert den persönlichen Horizont. Die meisten kommen anders zurück, als sie ins Ausland gegangen sind.

Kommen sie auch zufriedener zurück?

Das ist nach wie vor ein großes Problem in vielen Unternehmen und macht die Auslandsentsendung in der mittleren Berufsphase so schwierig. Wenn man im Alter von 40 Jahren in die Heimat zurückkehrt, kann aus dem erhofften Karriereschub sogar ein Karriereknick werden – niemand kennt Sie mehr, kann Sie einschätzen, braucht Sie. Kandidaten müssen sich im Vorfeld sehr genau überlegen, welche Re-entry-Perspektiven es gibt. Es finden sich genügend Beispiele, in denen der Weg ins Ausland direkt in eine Sackgasse geführt hat.

Wann ist der ideale Zeitpunkt?

Hier gibt es einen Interessenkonflikt, denn Firmen entsenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerne ins Ausland, wenn sie umfassende berufliche Erfahrungen vorweisen können. Mit Mitte 30 läuft aber auch die Lebensphase, in der Familienplanung und Kinder in den Mittelpunkt rücken.

Auch sind die Lebenspartner zunehmend berufstätig und wollen seltener mitgehen. Daher sehe ich den Trend, dass sich die Auslandserfahrung in die Zeit der Ausbildung, des Studiums und der ersten beruflichen Erfahrungen verlagert.

In welchen Ländern ist die Karriere auf der sicheren Seite?

Nach einer Zeit in den USA werden Sie kaum den Vorwurf hören, dass Ihre Arbeit nicht mehr dem State of the Art entspricht. Andererseits kann aber auch der Aufbau einer Niederlassung in den Emerging Markets, etwa in einem der Wachstumsmärkte Osteuropas oder Asiens, ein starker Karriereschub sein. Wo Sie hingehen sollten, hängt davon ab, mit welchen Kulturen und Mentalitäten Sie klarkommen. Seien Sie hier ehrlich zu sich selbst: Drei Jahre unglücklich zu sein, um den Lebenslauf aufzupolieren, ergibt keinen Sinn.

Gibt es einen goldenen Mittelweg?

Gehen Sie für eine bestimmte Zeit auf Projektbasis ins Ausland. „Öfter mal drei Wochen statt drei Jahre am Stück“ wäre eine Variante, die man sich in einer anspruchsvollen Position als Karriereoption immer offenhalten sollte.



Prof. Dr. Erika Regnet

Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule Augsburg