

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Interkulturelles Onboarding

Elke Müller

GABAL

30 Minuten
Interkulturelles
Onboarding

Elke Müller

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-106-0

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart – www.buddelschiff.de
Lektorat: Anna Ueltgesforth, Amorbach
Autorenfoto: Uwe Klössing, Mittenaar
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2022 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autorin noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://facebook.com/gabalbuecher)
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung.....	9
Kultursensibilität im persönlichen und beruflichen Umgang.....	10
Die Ähnlichkeitsfalle.....	11
Unconscious Bias	14
2. Das Auswahlinterview	19
Interkulturelle Hürden im Interview	20
Erwartungsabgleich und Unangenehmes ansprechen	26
3. Die Voreintrittsphase	31
Unsicherheiten nehmen und Bindung aufbauen	32
Unternehmensrichtlinien etablieren – die Policy	33
Willkommens- und Bleibekultur etablieren	37
Besonderheiten bei Drittstaatler*innen.....	39
4. Konfrontations- und Einarbeitungsphase	47
Die ersten Monate	48
Kulturschock: Erwartungen treffen auf Realität.....	50
Welcome Package / Welcome Days.....	54
Mentor*innen und Buddies	58

5. Integrationsphase.....	61
Beziehungen gestalten – Familie gehört dazu.....	62
Unternehmenskultur: Kulturelle Flexibilität und Diversitätsbewusstsein	64
Werte als entscheidender Baustein der Unterneh- menskultur.....	67
6. Virtuelles Onboarding	77
Onboarding-Prozess als E-Learning	78
Beispielhafter virtueller Prozess	79
Fast Reader	83
Die Autorin	91
Weiterführende Literatur	92
Register	93

Vorwort

In diesem Buch beschäftigen wir uns mit dem Onboarding-Prozess, von dem 89 % der Personal-Verantwortlichen sagen, er verbessere die fachliche Integration, und sogar 91 % sind überzeugt, er verbessere die soziale Integration. Gleichzeitig geben 90 % dieser Verantwortlichen zu, dass es keine Budgets für den Onboarding-Prozess gibt (Haufe, 2. Onboarding-Umfrage, 2018)

Spannender Widerspruch, finden Sie nicht auch?

Besonders interessant wird es, wenn wir uns das Onboarding internationaler Mitarbeitender anschauen. Denn dieses stellt ein Unternehmen vor zusätzliche Herausforderungen und verlangt gezielte Konzepte. Das Thema Fachkräftemangel ist kaum noch wegzudiskutieren und erfordert eine deutliche Professionalisierung des Personalbereiches. Es gilt, einen strategischen Prozess aufzusetzen, der beim Recruiting beginnt und sich durch alle Phasen des Onboardings der internationalen Mitarbeitenden und ihrer Familien hindurchzieht.

Fakt ist, dass die soziale Integration (und hier sind auch die Familien gemeint) – außerhalb des eigentlichen Arbeitsumfeldes – gerade in Deutschland extrem schwerfällt. So findet sich laut der „Expatriate Insider Studie“ von InterNations Deutschland unter den zehn Ländern wieder, in denen es

am schwierigsten ist, Freunde zu finden. 30 % der Befragten gaben an, dass Deutsche unfreundlich sind, und 14 % sind mit ihrem Leben in Deutschland unzufrieden.*

Kein Geheimnis ist es, dass bereits 15 % der neuen Mitarbeitenden schon vor dem ersten Arbeitstag daran denken, den neuen Job gar nicht erst anzutreten, und je nach Position verlassen 30 bis 60 % der „Neuen“ das Unternehmen innerhalb des ersten Jahres. Internationale Fachkräfte haben oft den Ruf, dass sie rasch das Unternehmen wechseln, sobald sie ein besseres Angebot bekommen. Ja, das kommt vor – und oft liegt es an einem Onboarding-Prozess, der die Besonderheiten internationaler Mitarbeitender und ihrer Familien kaum berücksichtigt.

Ich wünsche Ihnen viele neue internationale Kolleg*innen, die Ihr Unternehmen bereichern!

Elke Müller

* Expat Insider Studie 2018/2019 von InterNations

Warum ist interkulturelle Kompetenz so wichtig?

Seite 9

Interkulturelle Unterschiede – sind die in einer globalen Welt noch von Relevanz?

Seite 11

Wie gelingt uns ein guter Umgang mit unseren Stereotypen und Vorurteilen?

Seite 14

1. Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung

Interkulturelle Kompetenz gilt als DIE Schlüsselqualifikation für dieses Jahrhundert.

Zu unseren **allgemeinen Handlungskompetenzen** zählen **Fachkompetenz**, also Berufserfahrung, Fachkenntnisse im beruflichen Bereich, die **soziale Kompetenz**, dazu gehören Empathie, Toleranz, Team- und Anpassungsfähigkeit, Networking, unsere **individuelle Kompetenz**, wie Lernbereitschaft, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz, und die **strategische Kompetenz**, wie Organisationsfähigkeit, Wissensmanagement, Problemlöse- und Entscheidungsfähigkeit.

Interkulturelle Kompetenz ist keine zusätzliche Kompetenz, sondern die **Erweiterung der genannten Handlungskompetenzen um den Faktor Kultur** und um das Erkennen der Muster, nach denen eine andere Kultur agiert.

1.1 Kultursensibilität im persönlichen und beruflichen Umgang

Kultursensibel zu agieren bedeutet ...

- das eigene Wertegerüst zu kennen,
- dieses an veränderte oder fremde Gegebenheiten anpassen zu können,
- ein Bewusstsein für Unterschiede aufzubauen,
- sich Wissen anzueignen, woher interkulturelle Unterschiede kommen und welche konkret das sind, sowie
- Bewusstsein und Wissen „übereinanderlegen zu können“ und authentisch zu bleiben (eigene Grenzen zu kennen und auch artikulieren zu können).



Abb. 1: „Interkulturelle Kompetenz“ (nach Prof. Dr. Jürgen Bolten, *Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, 2007*)

Bewusstsein für kulturelle Unterschiede

Für das Recruiting und Onboarding internationaler Fachkräfte bedeutet dies, dass ein Bewusstsein für die interkulturellen Unterschiede notwendig ist. Es geht darum, zu wissen, wie die Kandidat*innen im Interview eine Frage interpretieren und was ihrer Meinung nach die angebrachte und erwünschte Antwort sein müsste. Umgekehrt werden zu unserer Kultur passende Antworten zu Themen wie Umgang mit Fehlern, Teamfähigkeit oder Führungsverantwortung erwartet. Sind den Gesprächspartner*innen die interkulturellen Besonderheiten bewusst, werden Fragen anders gestellt und Antworten anders interpretiert.

Kultursensibilität wächst mit der Selbstreflexion, der Bewusstmachung von Unterschieden und der Stärkung der allgemeinen Handlungskompetenzen.

1.2 Die Ähnlichkeitsfalle

Auf den ersten Blick sind interkulturelle Unterschiede sehr oft nicht sichtbar. Inder*innen und Amerikaner*innen nutzen das gleiche Smartphone und sind von der gleichen Netflix-Serie begeistert, Deutsche und Japaner*innen lieben die gleiche Jeans- oder Sneaker-Marke. Diese Liste ließe sich nahezu beliebig fortsetzen. Es ist eine Tatsache, dass sich durch die fortschreitende Globalisierung weltweit vieles angenähert hat. Zudem nutzen wir Englisch als Lingua franca, mit der wir über Ländergrenzen hinweg kommuni-

zieren. Und schon lauert sie – die **Ähnlichkeitsfalle**. Es gibt viele sichtbare Gemeinsamkeiten, die jedoch leider nichts über Kommunikationsmuster aussagen, welches Verständnis einem Wert wie „Loyalität“ zugemessen wird oder wie das Verständnis von Hierarchie aussieht.

Kulturelle Prägungen zwischen den Zeilen

Gerade in der Nutzung einer gemeinsamen Sprache verbergen sich unendlich viele Möglichkeiten für Missverständnisse. Wird sehr direkt kommuniziert (deutsch) oder sehr indirekt (zum Beispiel in vielen asiatischen Kulturen)? Wie wird dadurch eine Aussage interpretiert – als deutliche Aufforderung, etwas zu tun, oder im Sinne von „zur Kenntnis genommen“ ohne jede anschließende Handlung?

Entscheidend sind weniger die sichtbaren Gemeinsamkeiten, als vielmehr die unsichtbaren Haltungen, Wertvorstellungen, Muster und Normen. Denn aus diesen leitet sich das jeweilige kulturell geprägte Verhalten ab.

Nehmen wir beispielsweise den Wert der Loyalität. Ist eine Person loyal gegenüber einer Organisation, einem Unternehmen? Oder loyal gegenüber einer bestimmten Führungskraft? Oder steht die Loyalität gegenüber der eigenen Familie über allem? Dieses Verständnis hängt sehr stark mit der jeweiligen kulturellen Prägung zusammen. Ist eine Person tendenziell sachorientiert, so wie die Deutschen, wird die Loyalität vor allem gegenüber dem Unternehmen vorhanden sein. Ist die Person beziehungsorientiert (wie der größte Teil der Menschheit), wird sie ihre Loyalität sehr viel mehr an eine bestimmte, in

den meisten Fällen hierarchisch höhergestellte Person knüpfen. Zudem spielen familiäre Bindungen eine große Rolle. Das hat konkrete Auswirkungen auf eine Entscheidung, für welches Unternehmen die Person tätig werden möchte, für den Blick auf die Führungskraft oder das Verständnis für die eigene Rolle als Vorgesetzte*r.

Das Eisberg-Modell als Erklärung

Ein Modell, anhand dessen sich die Ähnlichkeitsfalle sehr gut darstellen lässt, ist das **Eisberg-Modell**. Auf der sichtbaren Ebene, also über der Wasserlinie, gibt es viele internationale Gemeinsamkeiten. Die Ebene auf der Wasserlinie



Abb. 2: Eisberg-Modell

lässt schon viel Spielraum zur falschen Deutung, gerade bei der Gestik und der Mimik gibt es verschiedene Interpretationsmöglichkeiten.

Interessant sind die Kulturanteile unter Wasser, denn hier verbergen sich die Einstellungen zu bestimmten Themen, die Werte und Normen, die sich nur sehr langsam und über Generationen hinweg verändern. Mit unseren **Werten und Haltungen interpretieren wir sichtbare Aspekte von Kultur** und liegen daher immer wieder falsch – zum Beispiel wenn ein Lächeln keine Freundlichkeit ausdrückt, sondern große Unsicherheit – wie es in Asien der Fall sein kann.

Interkulturelle Unterschiede bestehen auch in einer globalisierten Welt. Zwar nehmen wir oberflächlich viele Gemeinsamkeiten wahr, was aber nicht bedeutet, dass sich auch die Kommunikationsmuster, unser Verständnis von Hierarchie oder unsere Wertvorstellungen in gleichem Maße angeglichen haben. Und dies sind nach wie vor diejenigen Ungleichheiten, die einen relevanten Unterschied machen!

1.3 Unconscious Bias

Ein sperriger Begriff, der wörtlich übersetzt „unbewusste Voreingenommenheit“ oder „unbewusste Verzerrung“ bedeutet. Jeder hat diese unbewussten Verzerrungen in seinem Kopf. Diese Bilder, Zuschreibungen, Stereotype bis hin zu Vorurteilen gegenüber „den Anderen“ beeinflussen unser Handeln gegenüber diesen „Anderen“, und dies nicht

nur im interkulturellen Sinne, sondern auch bezogen auf das Geschlecht, das Alter und jedes andere Merkmal einer Person. Diese Verzerrungen beeinflussen uns bei unseren Entscheidungen oder im Umgang miteinander, leider meistens nicht im positiven Sinne. Um Unconscious Bias zu umgehen, müssen wir unser Gehirn austricksen. Dieses arbeitet enorm effektiv und ressourcenschonend. Sobald wir eine Person oder eine Situation wahrnehmen, führt es einen Abgleich mit bereits gelernten oder bekannten Merkmalen durch und schickt die Antwort: „Alles bekannt“. Fremde oder unbekannte Aspekte bearbeitet das Gehirn nicht, wenn das Bekannte überwiegt. Und dieses Weglassen führt zu Fehlern und zu falschen Interpretationen.

Individuelle Erfahrungen

Unser Gehirn ist ein ausgezeichnete Detektor für Muster (Habermacher 2014). Jeder hat individuelle Assoziationen zu bestimmten Begriffen und diese Assoziationen beruhen auf den individuellen Erfahrungen. So verbindet eine Person mit dem Begriff „Ausländer“ positive Aspekte, wie „Vielfalt, neue Sprache, leckere Küche“, eine andere Person negative Aspekte, wie „nimmt den Arbeitsplatz weg, kann sich nicht vernünftig verständigen“.

Diese Erfahrungen werden zu **„biologischen Pfaden“** (ebd.), die unsere Wahrnehmung und die Interpretation langfristig beeinflussen.

Um den Verzerrungen in der eigenen Wahrnehmung auf die Spur zu kommen, braucht es eine intensive und kritische Reflexion der vorhandenen Stereotype und Vorurteile.

Stereotype

Stereotype (griech. „starres Muster“) sind unsere Sammlung von Informationen, die das Gehirn kategorisiert hat. Daraus ergeben sich feste Vorstellungen von Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die Menschen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zugeschrieben werden: „Menschen über 50 haben Schwierigkeiten, mit digitalen Tools zu arbeiten“ oder „Muslimische Frauen tragen Kopftuch“. Diese Kategorisierungen ermöglichen gleichzeitig die Entwicklung eines positiven Selbstkonzeptes der Eigengruppe und leider genauso ein negatives Konzept der Fremdgruppe und verfestigen somit Vorurteile.

Vorurteile

Vorurteile haben eine wertende Komponente – das steckt schon im Begriff – und sind emotionaler, was auch bedeutet, dass sie in der Regel wenig reflektiert sind. Um bei den Beispielen zu bleiben, wäre das Vorurteil gegenüber den über 50-Jährigen, dass „alle keine Ahnung von digitalen Tools haben“, oder bei den Muslimas, dass „alle muslimischen Frauen gezwungen sind, Kopftuch zu tragen“. Das sind Verallgemeinerungen, und betroffene Personen haben meist keine Chance, ihre Sicht zu erklären, weil „das doch nur Rechtfertigungen sind“.