



Article AWW

07. March 2016

Schwierigkeiten bei der Anstellung von ausländischen Führungskräften.

Der Autor, Gilles Roux, ist Geschäftsführer der Copper Oak Management Consulting GmbH & Co. KG in Frankfurt am Main. Der Artikel erschien im AWW Special, Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Verwaltung, im Oktober 2011.

Die demographische Entwicklung in Deutschland wird in den nächsten Jahren drei grundsätzliche Konsequenzen für deutsche Unternehmen haben.

- 1) Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird sich erhöhen,
- 2) die Lohnnebenkosten werden steigen und
- 3) die Rekrutierung von neuem Personal wird schwieriger.

Künftig wird gut ausgebildetes Personal weniger werden, so dass auch guter Führungskräftenachwuchs zur Mangelware wird. Die veröffentlichten Zahlen zur demographischen Entwicklung Deutschlands und ihre möglichen Konsequenzen für die Wirtschaft werden teilweise von der öffentlichen Wahrnehmung ignoriert bzw. volkswirtschaftlich unorganisiert angegangen. Vergleicht man in Deutschland die Bevölkerungsfortschreibung des Statistischen Bundesamts mit dem Anteil der Fach- und Führungskräfte nach Altersklassen, kommt man zu der Prognose, dass der Mangel an Fach- und Führungskräften um das Jahr 2030 die 1 Mio. Marke überschreiten wird¹. Schon in 2025 wird die Wirtschaft 350.000 Fach- und Führungskräfte vermissen.

Diese Prognose soll natürlich nur bei einer Fortschreitung der jetzigen Verhältnisse eintreffen. Sie zeigt aber, wie akut das Problem ist. Mögliche Lösungen sind von Unternehmensseite und zum Teil von der Politik erkannt worden. Hierzu werden bereits folgende Maßnahmen angestrebt:

- a) die längere Beschäftigung von Fach- und Führungskräften,
- b) die Beschäftigung von Frauen und
- c) die Erhöhung des Anteils ausländischer Fach- und Führungskräfte.

Während a) und b) heute ausführlich von der Politik diskutiert werden, bleibt c) eine Problemzone für Unternehmen und Verwaltung, die in diesem Beitrag behandelt werden soll.

¹ Fußnote befindet sich auf der letzten Seite!



Erhöhung des Anteils ausländischer Fach- und Führungskräfte

Die Auslandsverflechtung von deutschen Unternehmen ist evident. Deutsche Unternehmen sind im Ausland mit Niederlassungen, Beteiligungen und Warenexporten weltweit präsent. Die englische Sprache etabliert sich zunehmend als Geschäftssprache innerhalb deutscher Unternehmen bis in den Mittelstand hinein.

Auch wenn die größten Absatzmärkte für den Außenhandel heute noch im Wesentlichen in Westeuropa, Nordamerika und Osteuropa zu finden sind, sehen fast 50% der deutschen Unternehmen ihren stärksten Wachstumsmotor in Asien.

Während deutsche Unternehmen fast alle ihre Stellen im Ausland für Fach- und Führungskräfte besetzt haben und dabei auch auf die Unterstützung der öffentlichen Hand² zählen konnten, bleibt das Thema der Besetzung inländischer Führungspositionen mit Zuwanderern in einer gewisse „Tabuzone“, welches nur mit Vorsicht angesprochen wird. Dass Deutschland ohne Zuwanderung eine altwerdende Gesellschaft mit immer weniger Kindern wird, ist in-zwischen jedem klar. Das Thema wurde leider sehr oft kontrovers mit wenigen rationalen Argumenten diskutiert. Erst seit Kurzem ist die Mehrheit der Diskussionsbeteiligten zu der Erkenntnis gelangt, dass Zuwanderung etwas Wünschenswertes ist. Die Organisation der Zuwanderung ist aber mit gewissen Problemen verbunden, die sowohl Unternehmen als auch die Verwaltung lösen müssen.

Schwierigkeiten der Unternehmen bei der Beschäftigung von Ausländern

Die Schwierigkeiten bei der Beschäftigung von ausländischen Fach- und Führungskräften zeichnen sich prinzipiell durch zwei Merkmale aus. Die Sprache: Die Internationalisierung des Geschäftslebens hat dazu geführt, dass die englische Sprache die interne Kommunikation in Führungskreisen deutscher Unternehmen prägt.

Die Sprachbarriere spielt daher bei der Anstellung von ausländischen Führungskräften in Deutschland allmählich nur noch eine Nebenrolle. Dennoch bleibt Englisch vorrangig das Medium der „white collars“ und der internationalen Beziehungen. Dies bezeichnet man auch als horizontale Kommunikation. Die vertikale Kommunikation mit den Mitarbeitern innerhalb deutscher Unternehmen im Inland verlangt nach wie vor meistens das Beherrschen der deutschen Sprache. Dafür müssen deutsche Unternehmen ihren ausländischen Mitarbeitern Kurse und Fortbildungen anbieten, da eine vollständige Umstellung der Kommunikation innerhalb inländischer Betriebe auf die englische Sprache mittelfristig nicht praktikabel sein wird.

² Fußnotn befindet sich auf der letzten Seite!



Das Visum: Während EU – Bürgern aufgrund der Niederlassungsfreiheit das Recht auf freie Berufsausübung in Deutschland zusteht³, benötigen Staatsangehörige aus Drittstaaten weiter hin ein „Arbeitsvisum“, um sich in der EU beruflich niederlassen zu können. Deutsche Unternehmen sind mit der Beantragung solcher Visa für ihre ausländischen Führungskräfte vertraut, so dass dies inzwischen kein Problem mehr darstellt. Schwieriger hingegen hat sich jahrelang die Anstellung von ausländischen Hochschulabsolventen gestaltet. Seit der Änderung der HSchulAbsZugV.⁴ in 2007 können Absolventen innerhalb eines Jahres nach Beendigung ihres Studiums angestellt werden. Diese Maßnahme hat das Anwerben von jungem Führungskräftenachwuchs vereinfacht. Zusätzlicher Vorteil ist, dass diese Studenten meistens der deutschen Sprache schon mächtig sind.

Die Ergebnisse mehrerer Studien⁵, die in den letzten Jahren durchgeführt wurden, zeigen, dass die oben genannten Hürden von den deutschen Unternehmen problemlos gemeistert werden. Die Privatwirtschaft ist mittlerweile in den verschiedenen Verwaltungsverfahren zur Anstellung von ausländischen Mitarbeitern geübt. Die Sprach – und Kulturunterschiede zwischen Mitarbeitern werden auch relativ mühelos überwunden. Trotz internationaler Verflechtung der deutschen Unternehmen, vereinfachter Regelungen für die Anstellung von ausländischen Absolventen an deutschen Hochschulen und der Routine bei der Visumsbeantragung überschreitet die Quote der ausländischen Führungskräfte in deutschen Unternehmen 10% nicht. Andererseits liegt der Anteil der Stellenangebote, die an ausländische Führungskräfte adressiert sind, bei knapp einem Viertel aller ausgeschriebenen Stellen. Die schwache Quote von unter 10% lässt sich sicherlich nicht mit den o.g. bürokratischen Hindernissen begründen.

Drei Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität Deutschlands

Es ist in der Tat nicht so, dass ausländische Führungskräfte bzw. ausländische Absolventen an deutschen Hochschulen in hoher Zahl darauf warten, nach Deutschland auswandern zu können. Laut Bundesagentur für Arbeit kommen jährlich ca. 17 000 Fachkräfte⁶ nach Deutschland. Bezogen auf die Gesamtbevölkerung kommen damit sechsmal weniger Fachkräfte nach Deutschland als nach Kanada. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland zudem hinter Österreich, Belgien oder Schweden.⁷ Möchte Deutschland auf gesteuerte Zuwanderung setzen, sollte sie diese attraktiver gestalten. In drei Bereichen sollten der Gesetzgeber und die Politik Akzente setzen:

Eine aktive Willkommenspolitik: Die Zuwanderung nach Deutschland braucht eine fast aggressive Willkommenspolitik. Ausländische Fach – und Führungskräfte sollten schon in ihren Heimatländern auf den attraktiven Standort Deutschland aufmerksam werden. Es sollte sich hierbei um eine echte Werbekampagne handeln, um die richtigen Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Diese Maßnahme, deren Kosten sich auf mehrere Millionen Euro belaufen würde, ist als eine Investition für die Zukunft zu sehen. Die Zuwanderer werden Steuern und Sozialversicherungsbeiträge zahlen. Sie werden Kinder bekommen und so eine sichere Basis für den Sozialstaat mit aufbauen. Oftmals sind Unternehmen und Verbände auf Arbeitsmessen im Ausland vertreten, ohne dass sie von öffentlichen Verwaltungen begleitet werden, um gemeinsam für das Produkt „Deutschland“ zu werben. Hier ist sicherlich noch die größere Arbeit zu leisten.

^{3, 4, 5, 6, 7} Fußnoten befinden sich auf der letzten Seite!



Ausländische Führungskräfte sind ihrerseits meistens von der Kinderbetreuungsproblematik betroffen. Oft muss der Ehepartner beim Umzug nach Deutschland seine Beschäftigung im Ausland aufgeben, da Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern weniger Betreuungsmöglichkeiten bietet.⁸ Darüber hinaus müssen deutsche Schulen immer mehr die internationale Vielfalt des Umfeldes der Eltern widerspiegeln. Ein Bildungswandel sollte mit Sicherheit in Betracht gezogen werden.

Eine attraktive Steuerpolitik: In der öffentlichen Wahrnehmung ist die derzeitige Einkommensbesteuerung ein Wettbewerbsnachteil für Deutschland. Vergleicht man Deutschland mit Schweden, welches ein Land ist, in das ausländische Fach – und Führungskräfte bevorzugt auswandern, ist die deutsche Einkommensteuerlast auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Die Steuerlast alleine kann also im Allgemeinen keine Abschreckung sein. Betrachtet man jedoch die Zuwanderung nicht nur aus der Sicht der Führungskraft allein, sondern aus Sicht der gesamten Familie, führt die Lohnbesteuerung des Ehepartners in Deutschland (Lohnsteuerklasse IV o-der V) zu einem Liquiditätsnachteil, der nur durch Abgabe einer Einkommensteuererklärung eliminiert werden kann. Dieser Nachteil in Verbindung mit dem begrenzten Betreuungsangebot für Kinder macht die Auswanderung nach Deutschland im Vergleich zu anderen benachbarten Ländern weniger attraktiv.

Gemeinsame Aktionen Unternehmen/Verwaltung

Deutsche Unternehmen haben meistens die oben genannten Mängel des Standorts Deutschland erkannt. Viele haben schon Initiativen wie ganztägige Kindergärten, Kooperationen mit internationalen Schulen bzw. Aktive Anwerbung von ausländischen Studenten durch private Personalagenturen. Die Verwaltung ihrerseits ist auch nicht inaktiv geblieben und bemüht sich, die Probleme anzugehen. Wünschenswert bleibt aber eine klare und organisierte Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft auf Landes – oder Bundesebene sowie eine dezidierte Werbekampagne für Deutschland seitens der öffentlichen Hand. Sollten Privatwirtschaft und Verwaltung nicht sehr früh an dieser Aufgabe zusammenarbeiten, könnte die Prognose der Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2025 Realität werden. Ein solches Szenario wäre eine verpasste Chance.

⁸ Fußnote befindet sich auf der letzten Seite!



¹ Eigene vorsichtige Einschätzung, basiert auf: Bundesagentur für Arbeit, 2010: Perspektive 2025, Seite 8.

² z.B. German Chamber of Commerce: www.deinternational.de/dienstleistungen/personaldienstleistungen/

³ Staatsangehörige der am 1. Januar 2007 der EU beigetretenen Staaten Bulgarien und Rumänien benötigen eine „EU - Arbeitsgenehmigung“.

Der freie Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt wird diesen Staatsangehörigen erst nach einer Übergangsfrist eröffnet. Diese endet spätestens am 31. Dezember 2013.

⁴ Hochschulabsolventen - Zugangsverordnung vom 9. Oktober 2007, BGBl. I, S. 2337.

⁵ Bundesagentur für Arbeit, 2010: perspektive 2025; McKinsey Deutschland, 2011: Wettbewerbsfaktor Fachkräfte; IZA Research Report Nr. 6, 2006: Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demographisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften

⁶ Perspektive 2025, S. 36

⁷ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung / Bertelsmann Stiftung, 2010: Abschied vom Einwanderungsland Deutschland.

⁸ Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern liegt Deutschland auf dem letzten Platz, was Kinderbetreuungsmöglichkeiten angeht.