

# Auf der Jagd nach den Besten

54

Wie stellt sich die Rekrutierung und Integration qualifizierter Ausländer im betrieblichen Alltag dar? Im Rahmen eines Rundtisch-Gesprächs diskutierten drei Personalverantwortliche von Schweizer Unternehmen mit Avenir Suisse über ihre praktischen Erfahrungen. Die Teilnehmer des Gesprächs, das in diesem Beitrag zusammengefasst wird, waren Martin Aschwanden von Dow Chemical Europe, Thomas Bösch von SR Technics und Walter Ritter von Syngenta.

Trotz ihrer unterschiedlichen Branchenhintergründe haben alle drei Firmen eine internationalisierte Belegschaft. So stammen etwa in der Europazentrale des Chemieunternehmens von Dow Chemical 60 Prozent der 900 meist hochqualifizierten Angestellten aus dem Ausland. Unter den 2'500 Mitarbeitenden der sechs heimischen Standorte des Schweizer Pflanzenschutz- und Saatgutherstellers Syngenta sind 40 Nationen vertreten. In der Basler Zentrale, von der aus die globalen Geschäfte gesteuert werden, ist der Ausländeranteil besonders hoch. SR Technics war früher ein weitgehend Schweizer Unternehmen,

das sich erst kürzlich zu einem Global Player entwickelt hat. Aus der Swissair-Tochter ist nach internationalen Übernahmen das weltgrösste unabhängige Wartungsunternehmen geworden, und die zunehmende Internationalisierung der Belegschaft spiegelt diese Entwicklung wider.

Alle drei Firmen beschäftigen einen hohen Anteil von Fachkräften in ihren Schweizer Dependancen – auch weil Arbeiten mit geringer Wertschöpfung inzwischen vielfach in Niedriglohnländern ausgelagert wurden. Der Bedarf an qualifiziertem Personal reicht von den Facharbeitern in der Produktion bis zu den Wissenschaftlern in der Forschung. Insbesondere bei den häufig in der Schweiz beheimateten Unternehmenszentralen gibt es einen überdurchschnittlichen Bedarf an Führungskräften und Spezialisten – wie etwa im Controlling, der Finanzplanung, dem Vertrieb oder dem Marketing. Alle drei HR-Manager betonten im Gespräch den grossen Bedarf an qualifiziertem Personal. Bei einigen Qualifikationen sei der Markt in der Schweiz sogar regelrecht leergefegt – zum Beispiel bei Ingenieuren und Naturwissenschaftlern. Entsprechende Bedeutung messen sie der internationalen Rekrutierung zu.

## Ein grosser Teil des Kaders wird pensioniert

Auch wenn sich das Problem des Fachkräftemangels durch die aktuelle Wirtschaftskrise vorübergehend entspannt, wird es sich längerfristig weiter verschärfen. Ein Grund hierfür ist das rasante Wachstum und damit der steigende Bedarf an hochqualifiziertem Personal in Ländern wie China, Indien oder Brasilien. Auch Osteuropa wandelt sich zusehends von einem Arbeitskräfteexporteur zu einem -importeur. In der Schweiz und anderen Industrieländern macht sich zudem zusehends die ge-

sellschaftliche Überalterung bemerkbar. Bei Dow Chemical Europe zum Beispiel werden in den nächsten vier Jahren 25 Prozent der Akademiker pensioniert. Zudem hat die Schweiz mit ihrer aussergewöhnlich hohen Dichte an Unternehmenszentralen einen überproportionalen Bedarf an Arbeitskräften. Auch dies erklärt den Sog, den der helvetische Arbeitsmarkt auf ausländische Fachkräfte ausübt.

Die befragten Personalverantwortlichen spüren in ihrem Arbeitsalltag deutlich die Auswirkungen der Personenfreizügigkeit. Laut Walter Ritter hat sich die Rekrutierung von Personal aus dem EU-Ausland dadurch stark vereinfacht, und Syngenta nutzt insbesondere die Tatsache, dass der deutsche Arbeitsmarkt noch einen grossen Pool qualifizierter Kandidaten bietet. Thomas Bösch hingegen hat festgestellt, dass sich auf Stellenausschreibungen deutlich mehr Personen aus dem EU-Ausland melden. In dem Gespräch wurde auch betont, dass die Rekrutierung von Personal aus dem benachbarten Ausland die sprachliche und kulturelle Integration am Arbeitsplatz tendenziell erleichtert. Martin Aschwanden hat sogar die Erfahrung gemacht, dass bei internationalen Rekrutierungen ein Europäer oft schon gar nicht mehr als «klassischer Ausländer» betrachtet wird, sondern eher als «einer von uns».

Zudem haben sich die Rekrutierungsinstrumente und der Rekrutierungsradius in den letzten Jahren verändert. Ab einer gewissen Hierarchieebene oder einem bestimmten Spezialisierungsgrad wird meist international rekrutiert. Aufgrund des Fachkräftemangels und der heute weitverbreiteten Online-Ausschreibung («E-recruitment») hat sich der Radius bei der Personalsuche deutlich erweitert. Auch die Headhunter, die bei der Besetzung von Kaderstellen oft eingeschaltet werden, suchen in der Regel international. Andere Rekrutierungsinstrumente sind Events (z.B. Messen) oder Kooperationen mit Universitäten. Die Tatsache, dass Englisch in immer mehr international agierenden Unternehmen zur Arbeitssprache geworden ist, hat die Mobilität der Mitarbeiter zusätzlich erhöht.

## Vielfältige Formen der Migration

Bei der Diskussion über die Migrationskanäle zeigt sich die Vielschichtigkeit der neuen Zuwanderung. Bei Syngenta etwa spielen «intracompany transferees» eine wichtige Rolle – also Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Karriere innerhalb der Firma für einige Jahre in die Schweizer Zentrale kommen. Internationale Ausschreibungen sind ein anderer wichtiger Kanal, über den es zur Einwanderung kommt. Aber es gibt auch «free movers», die auf Eigeninitiative zügeln und sich dann vor Ort bewerben. Bei Syngenta in Basel stellen Grenzgänger darüber hinaus eine wichtige Gruppe unter den Arbeitsmigranten. Wochenendpendler («euro commuters») mit Wohnort im fer-

neren Ausland machen zwar nur einen kleinen Prozentsatz der Belegschaft aus, sind jedoch inzwischen Teil des Arbeitsalltags. Zwischen den verschiedenen Gruppen kommt es auch immer wieder zu Statusänderungen.

Nach Ansicht der Gesprächsteilnehmer ist die Lebensphase des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin entscheidend für die Mobilitätsbereitschaft und Integrationsfähigkeit. Dabei spielt insbesondere die Familie eine wichtige Rolle. So werden etwa Mitarbeitende mit Kindern wesentlich leichter sesshaft. Insbesondere Kader, die häufig den Arbeitsort wechseln, versuchen durch Wochenendpendeln ihren Familien weitere Umzüge zu ersparen. Bei Kandidaten mit älteren Kindern stellt der Wechsel in ein neues Schulsystem ein Umzugshindernis dar. Nicht zuletzt deshalb ist auch bei älteren Mitarbeitern der mit der internationalen Rekrutierung verbundene Aufwand deutlich höher. Auch haben Hochqualifizierte vielfach Lebenspartner mit eigenen Karriereplänen, die nicht ohne weiteres zum Zügeln zu bewegen sind.

## Firma kümmert sich auch um die Familie

Angesichts solcher Herausforderungen, welche die grenzüberschreitende Personalsuche mit sich bringt, hat sich laut Martin Aschwanden und Walter Ritter auch die Rolle der Personalabteilungen verändert. Früher fühlte man sich nur für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zuständig und heute «für die gesamte Familie». Man hilft den Kindern bei der Eingliederung in die Schule, den berufstätigen Ehepartnern bei der Suche nach einem neuen Job und der gesamten Familie bei der Integration. Derartige Dienstleistungen müsse man anbieten, um die besten Leute zu bekommen und um Reibungsverluste beim Stellenwechsel zu minimieren. Auch die Herausforderungen bei der Mitarbeiterbindung seien gewachsen, da die Fluidität der Karrierepfade deutlich zugenommen habe. Dies gilt vor allem für qualifizierte Fachkräfte.

Aber auch bei der Integration am Arbeitsplatz ergeben sich vielschichtige Herausforderungen. Laut Thomas Bösch wirft kulturelle Vielfalt im beruflichen Alltag durchaus Probleme auf: «Es gibt grosse Unterschiede und damit auch Reibungspunkte beim Selbstverständnis, wie gemanagt wird.» Es gebe Probleme bei der Sprache und unterschiedliche Erwartungen an «Geschwindigkeit und Veränderungsbereitschaft». Auch der Wandel von einem Schweizer Unternehmen mit vorwiegend Schweizer Belegschaft zu einem globalen Unternehmen mit internationaler Belegschaft stellt einen komplexen Change-Ma-

nagement-Prozess dar. Bei Dow Chemical fördert man im Rahmen eines «diversity managements» gezielt die Toleranz für Vielfalt, von Homosexualität bis zu ethnischen Differenzen.

Die Standortvorteile der Schweiz – wie etwa die Mehrsprachigkeit, niedrige Steuern und hohe Lebensqualität – erleichtern hier ansässigen Firmen das Anwerben ausländischer Fachkräfte. Das vielleicht wichtigste sei jedoch eine flexible und prosperierende Wirtschaft, die Arbeitsplätze schafft. Aber es gibt auch einige Defizite, wie etwa ein unzulängliches Angebot bei der Kinderbetreuung, Inkompatibilitäten bei den Sozialsystemen, Engpässe am Immobilienmarkt oder der kleinteilige Föderalismus mit seinen für Ausländer schwer zu durchschauenden Verwaltungsstrukturen. Auch die hohen Löhne und Lebenshaltungskosten in der Schweiz machen es für global agierende Firmen teils attraktiver, neue Arbeitsplätze an anderen Standorten zu schaffen. Das gilt inzwischen auch immer mehr für Aktivitäten mit hoher Wertschöpfung, wie etwa Forschung und Entwicklung.

Ein Faktor, der der Schweiz im internationalen Wettbewerb um Talente eine gute Ausgangsposition verschafft und die Integration von Neuankömmlingen erleichtert, sind die bereits vorhandenen Expatriate Communities und ihre Infrastrukturen (z.B. internationale Schulen). «Wenn erst einmal Angehörige einer Nationalität in der Belegschaft vertreten sind, wird es zusehends einfacher. Die Mitarbeiter können sich austauschen, und das Gleiche gilt für ihre Frauen und Kinder.» Einige Personalabteilungen organisieren sogar einen «Welcome Service», in dessen Rahmen den neuen Mitarbeitenden aus dem Ausland nicht nur bei der Wohnungssuche und den Behördengängen geholfen wird, sondern bei dem sie auch mit Landsleuten aus derselben Firma zusammengebracht werden.

## Standortvorteil Schweiz

Den Gesprächsteilnehmern zufolge besteht eine wichtige Herausforderung in einem sich immer mehr internationalisierenden Wirtschaftsumfeld darin, auch spezifische Schweizer Werte zu bewahren. Bei der Flugzeugwartung von SR Technics etwa sind traditionelle Schweizer Tugenden wie Zuverlässigkeit und Präzision von zentraler Bedeutung. Auch das traditionell hohe Mass an Vertrauen und Fairness ist ein kultureller Standortvorteil der Schweiz. Insbesondere im Arbeitsrecht sei ein pragmatisches Verständnis davon, was reguliert werden

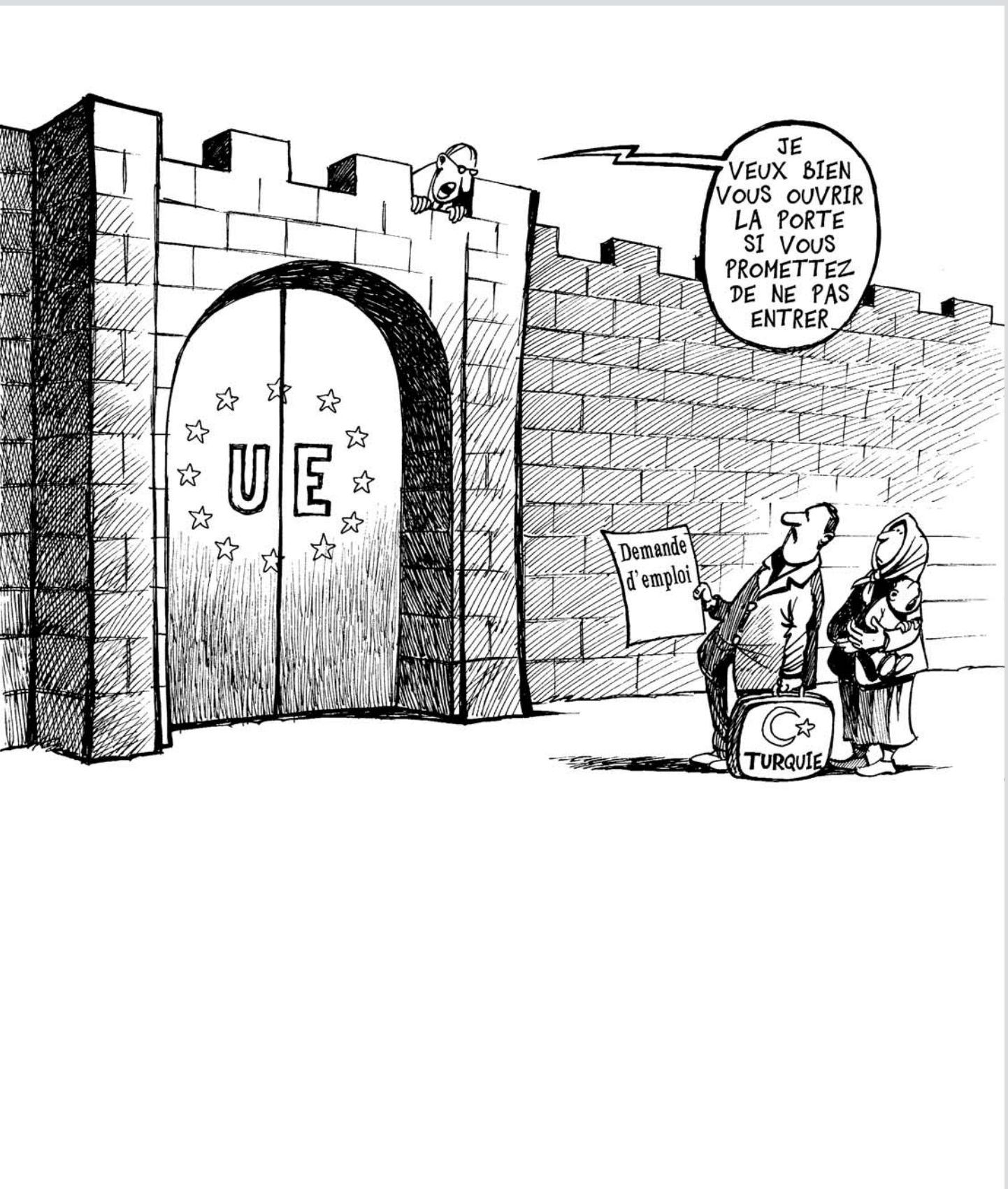
## La chasse aux meilleurs

*Au cours de ces dernières années, l'immigration de personnes hautement qualifiées a été surtout guidée par la demande des entreprises privées en main-d'œuvre spécialisée. Les services des ressources humaines de ces entreprises ne jouent donc pas seulement un rôle majeur dans le recrutement des «nouveaux immigrants». Ils s'efforcent de plus en plus de faire en sorte que l'insertion de leurs collaborateurs nouveaux venus dans l'entreprise soit un succès et ils favorisent leur intégration sociale et celle de leur famille. Lors d'une table ronde, trois directeurs des ressources humaines d'entreprises suisses témoignent de leurs expériences avec la libre circulation des personnes. Ils expliquent le besoin de spécialistes étrangers de leurs entreprises, ils décrivent les instruments de recrutement et les canaux de migration par le biais desquels les immigrés qualifiés arrivent en Suisse. Enfin, ils évoquent les défis que ces migrants doivent relever en matière d'intégration et ils donnent également un reflet du positionnement de la Suisse dans la compétition internationale pour les meilleurs talents.*

muss und was nicht, eine Schweizer Besonderheit, die es zu bewahren gelte. Laut Martin Aschwanden trage jedes einzelne Unternehmen daher auch eine Verantwortung, diese Schweizer Werte zu bewahren – zumal die Globalisierung Strukturen und Verhaltensweisen mit sich bringe, die diese Basis zu untergraben drohten.

Obwohl die drei im Rundtisch-Gespräch vertretenen Unternehmen gewissermassen den «internationalisierten» Teil der schweizerischen Wirtschaft repräsentieren, zeigen die Erfahrungen ihrer Personalverantwortlichen anschaulich, wie die Einwanderung Hochqualifizierter zu einem festen Bestandteil des Schweizer Arbeitsalltags geworden ist. Dabei sind die Personalabteilungen der Unternehmen nicht nur wichtige Akteure bei der Rekrutierung dieser «neuen Zuwanderer», sondern sie engagieren sich zusehends auch bei deren beruflichen und sozialen Integration.

Das ganze Rundtisch-Gespräch ist nachzulesen in «Die Neue Zuwanderung – Die Schweiz zwischen Brain-Gain und Überfremdungsangst», Avenir Suisse, Verlag NZZ.



2006

Ich öffne euch gerne das Tor - wenn ihr verspricht, draussen zu bleiben (Arbeitsgesuch).

Vi apro volentieri la porta se promettete di non entrare (Domanda d'impiego).

57