

„Integration beginnt in Afrika, nicht in Deutschland“

Die erfolgreiche Gewinnung, Auswahl und Integration ausländischer Mitarbeiter (Nicht-EU) für Gastgewerbe, Dienstleistung & Pflege

Bernd Glazinski

Konrad Obermann



White Paper Edition 2025

Juni 2025

Executive Summary

Die Diskussion um Arbeitsmigration fokussiert aktuell vor allem auf technische Details wie fachliche Qualifikation, Spracherwerb, Visumsbeschaffung und Aufenthaltsdauer. Die Frage einer gelungenen, nachhaltigen Integration wird zumeist erst mit Ankunft in Deutschland gestellt.

Der folgende Artikel stellt die Thematik der Auswahl-Diagnostik in den Vordergrund und entwickelt daraus ein integratives und nachhaltiges Konzept, das entsprechende Prioritäten anders als bislang üblich setzt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die langfristige Arbeits- und Sozialintegration zentral von der persönlichen Motivation, interkulturellen Kompetenz und Bereitschaft, sich persönlich in den Integrationsprozess einzubringen abhängt. Diese Eigenschaften und Merkmalen von potenziellen Mitarbeitern gilt es diagnostisch valide im Vorfeld des eigentlichen Transfers nach Europa abzuklären. Daraus ergibt sich ein qualitativ und zeitlich grundlegend anders gelagerter Auswahlprozess, der deutlich über ein Assessment-Center mit Interviews und Kompetenztests hinausgeht.

Dieser Auswahlprozess beruht auf einem innovativen Instrumentarium: In den Zielländern der Personalansprache werden Betriebe der jeweiligen Branche eröffnet und in den lokalen Markt integriert, wobei eine strukturelle Abbildung europäischer bzw. deutscher Arbeitsbedingungen der internen Organisation und Arbeitsabläufe die Möglichkeit einer interkulturellen Arbeitspraxis eröffnet. Dies gilt insbesondere für die Bereiche von Gastgewerbe, Dienstleistung und Pflege.

Beispielhaft sei hier ein Hotel-Case in Westafrika angeführt, in dem nach weitgehend deutschen Standards gearbeitet und geführt wird. Potenzielle Arbeitnehmer, die sich in diesem Setting über einen längeren Zeitraum bewährt haben, bilden die eigentliche Zielgruppe der erfolgreichen Personalauswahl.

Die erfolgreiche Gewinnung, Auswahl und Integration ausländischer Mitarbeiter (Nicht-EU)

1. Ausgangslage: Herausforderungen einer gelungenen Arbeits-Integration
2. Arbeitsdefinition und Verständnis von Integration und interkultureller Zusammenarbeit
3. Diagnostik in der Personalgewinnung
 - Methodendiskussion der Auswahl
 - Realbetrieb als Auswahl-Instrument
 - Zielbranchen und -berufsgruppen
4. Praxisbeispiel Hotel
5. Ökonomische Bewertung des Konzeptes: Ein Gewinn für alle Beteiligten
6. Chancen und Risiken der Umsetzung
7. Ausblick
8. Literatur
9. Profile der Autoren

Die erfolgreiche Gewinnung, Auswahl und Integration ausländischer Mitarbeiter (Nicht-EU)

1. Ausgangslage: Herausforderungen einer gelungenen Arbeitsintegration

Die Ausgangslage zum Themenfeld der Arbeitsmigration ausländischer Mitarbeitenden, insbesondere aus Nicht-EU Ländern ist mittlerweile gängiger Bestandteil des öffentlichen Diskurses und soll an dieser Stelle nur in aller gebotenen Kürze aufgegriffen und als Herausforderung des vorgestellten Modells dargestellt werden.

Im Rahmen des demographischen Wandels und der sich daraus ableitenden Veränderungen im Arbeitsmarkt sowohl auf Seite des Arbeitsangebotes als auch durch eine Veränderung der Nachfragesituation insbesondere im Bereich der unterstützenden, dienstleistenden und pflegenden Berufe bei einer älter werdenden Bevölkerung ergibt sich die gesamtökonomische Herausforderung, entsprechende Ressourcen und Kompetenzbedarfe adäquat zu matchen und dem Wirtschaftssystem bereitzustellen.

Der Rückgriff auf ausländische Mitarbeiter auch insbesondere aus Ländern außerhalb der Europäischen Union liegt dabei nahe, gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung primär in Schwellenländern. Vornehmlich ist hier der afrikanische Kontinent zu nennen, der immer noch eine wachsende und damit junge Bevölkerungsstruktur aufweist.

Transfer und Migration ausländischer Mitarbeiter hat immer auch und inhaltlich erfolgsrelevant mit der Frage der Integration und damit der Bewältigung interkultureller Unterschiede und Besonderheiten sowohl im Ursprungsland als auch in der aufnehmenden Kultur zu tun.

Wenn Arbeitsintegration über bekannte Modelle wie beispielsweise temporäre Beschäftigung von Saison-Arbeitern oder auch Au-Pair Kräften hinausgehen soll, gilt es, den Fokus auf eine tatsächlich nachhaltige und damit in der Dauer der Zeit tragfähige Form von Arbeitsmigration langfristiger Natur zu legen.

In der vorliegenden Ausarbeitung wird auf einen weiter gefassten Begriff von Interkulturalität Bezug genommen, was bedeutet, dass es nicht nur um formalen Spracherwerb, formale Einbindung in das Arbeitsleben über entsprechende Arbeitsverhältnisse mit vertraglichen Grundlagen und gegebenenfalls erste einfache Anbindung an soziale Systeme geht, sondern dass letztendlich die Herausforderung darin besteht, dass die in den deutschen Arbeitsmarkt migrierenden Arbeitnehmer sich einer persönlich herausfordernden und komplexen Aufgabe stellen.

Diese besteht darin, sich in die strukturellen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten der hiesigen Arbeitswelt einzupassen und diese nicht nur zu verinnerlichen, sondern perspektivisch, auch aktiv, positiv und teilnehmend leben zu können. Daraus leiten sich bestimmte Anforderungen an Persönlichkeit und Kompetenzen der Interessenten ab, die im Vorfeld jenseits aller fachlichen Eignung und Überprüfung einer validen Diagnostik zuzuführen gilt.

2. Arbeitsdefinition und Verständnis von Integration und interkultureller Zusammenarbeit

Interkulturelle Zusammenarbeit bedeutet hier in erster Linie eine komplexe Herausforderung an alle Beteiligten und Stakeholder in einem ökonomisch-sozialen System. Diese Herausforderung besteht im Wesentlichen in der erfolgreichen Einbringung in ein anderes (europäisches bzw. deutsches) Arbeitsumfeld im Sinne von rechtlichen, formalen und wertgetriebenen, gelebten Rahmenbedingungen, die sich zu nicht geringen Anteilen einer theoretischen Wissensvermittlung entziehen und auch nur in der gelebten Praxis durch die Betroffenen wahrgenommen und funktional erlernt werden können. Hier wird also Interkulturalität als Kompetenz sehr stark, interaktiv und damit auch funktional aufgefasst. Dieser funktionale Ansatz leitet nachstehend dann auch zu einem entsprechenden methodischen Modell der Erfassung und Bewertung der interkulturellen Kompetenz der Bewerber über.

Ausgehend davon, dass Personen, die im Erwachsenenalter den Prozess der Arbeitsmigration in ein grundlegend anderes kulturelles Umfeld beginnen, in der Regel an Grenzen eigener Möglichkeiten stoßen, so sie versuchen, schnellstmöglich eine kulturelle Assimilation an die Kultur ihres Ziellandes vorzunehmen, bedarf es in der Auswahlentscheidung einer differenzierten, diagnostischen Überprüfung der Kompetenz zur Akkomodation.

Im Unterschied zu Assimilation, die als Ziel auf eine gleichsam intuitive Kulturerfassung ausgerichtet ist, die es den betreffenden ermöglicht, spontan und intuitiv in bestimmten Situationen, kulturadäquat zu reagieren, bedeutet Akkumulation eine eher kognitiv vermittelte Herangehensweise, die einen reflektierten Prozess der Übersetzung von Entscheidungen und Handlungen von einem kulturellen Umfeld in ein anderes meint. Der Prozess der Akkumulation bedarf zum einen der kognitiven Kompetenz und zum anderen der Bereitschaft und der Handlungsmotivation, sich diesem Prozess aktiv und kognitiv zu stellen und nachhaltig auszusetzen .

3. Diagnostik in der Personalgewinnung

Zur Methodendiskussion der Auswahl

Die Ansprache, Gewinnung, Auswahl und anschließende formale Eingliederung von ausländischen Mitarbeitenden in den deutschen Arbeitsmarkt wird zur Zeit im Wesentlichen von Agenturen übernommen, die sich selbst als Personalvermittler auf internationaler Ebene verstehen. Dies deutet schon im Selbstverständnis der Dienstleister auf bestimmte strukturelle Merkmale des angebotenen Prozesses hin, die sich im wesentlichen aus den Erfahrungswerten der Personalvermittlung im heimischen Markt speisen: Dazu gehören im wesentlichen die Aspekte der formalen Überprüfung von Kompetenzen, Ausbildungsnachweisen und insbesondere von Fragen der Visafähigkeit und Haftungsthemen bezüglich der Erfolgsquoten bei der Gewinnung ausländischer Arbeitskräfte.

Hierzu trägt auch die starke Fokussierung der öffentlichen Diskussion auf Themen wie Bedingungen der Visaerteilung, Anerkennung ausländischer Ausbildungs- beziehungsweise Bildungsabschlüsse und Spracherwerb bis zum gesetzlich geforderten Niveau bei.

Explizit soll an dieser Stelle der Fokus inhaltlich und qualitativ anders gelegt werden, da letztendlich die vorgenannten Aspekt und Themen weitgehend technischer Natur sind und für den eigentlichen Erfolg der Arbeitsmigration und -integration nicht primär verantwortlich sind. Hier nämlich ist zu allererst die oben beschriebene Kompetenz zur interkulturellen Akkumulation zu nennen. Ist diese nicht ausreichend vorhanden, kann auch bei Erfüllung sämtlicher anderer Kriterien nicht von einer erfolgreichen und nachhaltigen Integration ausgegangen werden.

Ebenso wie die Kriterien der Auswahl lehnen sich auch die Methoden der Diagnostik, die bei der Gewinnung ausländischer Mitarbeiter zur Anwendung kommen, zu weiten Teilen an die hiesige Praxis an. Es werden Interviews geführt, Sprachtests und Prüfungen zur fachlichen Eignung durchgeführt. In der Regel werden diese Routinen von den vermittelnden Agenturen, wenn nicht vollständig eigenständig, so aber doch im Wesentlichen vorbereitet.

Zuweilen werden diese Prozesse von Vertretern der einstellenden Organisationen und Unternehmen begleitet. In der Regel finden diese Überprüfungen in den Herkunftsländern der Bewerber statt. Was hierbei methodisch allerdings nicht erfasst werden kann, ist eben genau die oben beschriebene Kompetenz zur Akkumulation, da es sich dabei um ein Merkmal handelt, dass sich nur in der Zeitdauer erfassen lässt.

Eine auch nur ansatzweise valide Erfassung, dieser Kompetenz über andere Indikatoren, wie man es beispielsweise zum Thema Leistungsverständnis im hiesigen Umfeld machen kann, indem man Hinweise auf Eigenmotivation und Leistungsbild aus außer beruflichen Aktivitäten, wie Sport und/oder Musik ableitet, kann an dieser Stelle aufgrund der Fragestellung ausgeschlossen werden. Bewerber nämlich, die bereits im Ausland bzw. in Europa eine Ausbildung oder ein Studium absolviert haben, verfügen in der Regel über Reisemöglichkeiten und Visa und finden bei Bedarf ohne Hilfe von Arbeitsagenturen und Vermittlern Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt. Insbesondere bezogen auf Arbeitskräfte im Dienstleistungsbereich ist aber nicht davon auszugehen, dass die Mehrheit der Sich-bewerbenden bereits im europäischen Ausland studiert hat .

Daher gilt es, hier einen neuen, methodischen Ansatz zu formulieren, der sowohl die diagnostischen Anforderungen als auch die Bedarfe der lokalen Ökonomie aufgreift und abbildet.

Realbetrieb als Auswahl-Instrument

Die in diesem Kontext hier vorgeschlagene Lösung lautet Errichtung eines realen Betriebes zur Ermöglichung einer nachhaltigen und validen interkulturellen Diagnostik.

Gemeint ist damit, das lokal vor Ort im Land der Mitarbeitergewinnung, ein Betrieb der jeweiligen Branche errichtet wird, der vollumfänglich und ökonomisch dem Geschäftsmodell nach eigenständig und nach den merkantilen Maßstäben des lokalen Marktes quasi als Profitcenter geführt wird.

Die Belegschaft dieses realen Betriebes besteht zu einem Teil aus einer festen Gruppe von Mitarbeitenden, die dauerhaft nur in diesem Betrieb tätig sind. Diese wird ergänzt durch Interessenten und Bewerber für eine mögliche Auslandsmigration in den deutschen Zielbetrieb, wodurch sich eine temporäre Beschäftigung ergibt. Die Beschäftigungsdauer der Bewerbenden kann zwischen drei und neun Monaten betragen.

Die Beschäftigung in diesem Realbetrieb ist verbunden mit einem Ausbildungs- und Weiterbildungslehrplan, der in die Arbeitszeiten integriert wird und folgende inhaltliche Bereiche umfasst:

- Interkulturelle Vorbereitung auf das Zielland
- Spracherwerb zum Ziel der Erreichung der notwendigen Zertifizierung für die Beantragung des Visums
- Einüben erfolgsrelevanter Situationen im Zielland
- Funktionales Sprachtraining im angestrebten Arbeitsumfeld
- fachliche beziehungsweise berufspraktische Qualifikation oder Vorqualifikation. Diese findet unter besondere Berücksichtigung der spezifischen, strukturellen Rahmenbedingungen der europäischen bzw. deutschen Arbeitsbedingungen und branchenspezifischen Anforderungen an Qualität und Arbeitsausführung statt.

Kernmerkmal des zu errichtenden Betriebes ist genau diese Doppelfunktionalität, nämlich einerseits mit den Produkten und Dienstleistungen den lokalen Markt zu bedienen und andererseits in den internen Arbeitsprozessen und Momenten der Organisationskultur, strukturell die Arbeitsbedingungen und Rahmenafktoren des deutschen Arbeitsmarktes abzubilden. Hierzu gehören insbesondere Arbeits – und Pausenzeiten, Qualitätsanforderungen, Hygieneregeln, Standard der internen und externen Kommunikation mit Kunden, Kollegen und Mitarbeitenden und die Erfüllung allgemeiner Anforderungen an das persönliche Erscheinungsbild der Mitarbeiter (individuelle Hygiene, Kleidung, Sauberkeit etc.) und der Regeln im Umgang mit Arbeitsmaterialien, Verbrauchsgüter und technischer Infrastruktur, insbesondere mit dem Fokus auf Ordnung, Sauberkeit und Instandhaltung.

Die Leitung dieses Betriebes wird von einer lokalen und einer entsendeten deutschen Fachkraft übernommen. Der deutsche Betriebsleiter wird von mindestens einer weiteren Person unterstützt, die vornehmlich im Bereich der didaktischen Begleitung der Test-Mitarbeiter und der damit in Verbindung stehenden Qualifikationsmaßnahmen tätig ist.

Wesentlicher teil des gesamten Prozesses der Mitarbeiterentwicklung ist qualifiziertes Sprachtraining, das primär funktional orientiert ist und als additiv zum „klassischen“ Sprachlernprogramm mit Ziel einer B2-Qualifikation zu sehen ist. Funktionales Sprachlernen bedeutet hier insbesondere den Erwerb eines arbeitsbezogenen Grundwortschatzes von circa 300-500 Worten und Begriffen und den zugehörigen Schlüsselsequenzen der arbeitsbezogenen Kommunikation, die sich in der Regel in circa 100-150 einfachen Sätzen sowie Frage- und Antwortstrukturen abbilden lassen.

Die in diesem realen Betrieb arbeitenden Bewerber durchlaufen einen mehrstufigen Prozess:

In der *ersten Phase* von bis zu maximal drei Monaten geht es vorrangig darum, die formalen Arbeitsbedingungen wie Arbeits – und Pausenzeiten zu internalisieren und im eigenen Arbeitsverhalten, Pünktlichkeit und die persönlichen Anforderungen an Erscheinungsbild und Arbeitshygiene zu realisieren.

Die *zweite Phase* wird nur von den Teilnehmern des Programms erreicht, die diese Anforderungen mindestens sechs Wochen ohne begründete Ausnahme erfüllt haben. In dieser Phase werden die Anforderungsfelder an das basale Verhaltensrepertoire der

Mitarbeitenden um die Themenfelder von Ordnungen, Sauberkeit in der Arbeit und den sachgerechte Umgang mit Ressourcen erweitert. Diese Phase dauert ebenfalls bis zu drei Monaten und mündet in die abschließende Prozessstufe drei ein.

In dieser *dritten Phase* werden auch die Inhalte, die arbeitsbegleitend in den Unterrichtsmodulen zuvor vermittelt wurden, in das Arbeitsverhalten aktiv und eigenständig integriert. Zugleich werden in der letzten Phase des Prozesses zunehmend Kommunikationssequenzen arbeitsbezogen in deutscher Sprache durchgeführt, um damit Bereitschaft und Eignung zum funktionalen Spracherwerb und entsprechender Sprachanwendung sichtbar werden zu lassen

Die entsprechenden Lehrpläne werden curricular und didaktisch so aufgebaut, dass sie mit den im Realbetrieb zu übernehmenden Aufgaben phasenbezogen, inhaltlich korrespondieren und am Ende der maximal neunmonatigen Testphase eine umfassende Diagnostik ermöglichen.

Zielbranchen und -berufsgruppen

Ein solches wie oben beschriebenes Vorgehen eignet sich verständlicherweise nicht durchgängig für alle Branchen und Berufsgruppen gleichermaßen.

Insbesondere einsetzbar ist dieses Vorgehen für Berufe und Tätigkeiten, die bezogen auf die fachliche und soziale Kompetenz graduell vermittelt werden können.

Graduelle Vermittlung meint hier, dass die einfachste Kompetenzstufe über einschlichtes Anlernen, Vormachen und Nachmachen in die Tagesarbeit integriert werden kann. Tendenziell sind diese Tätigkeitsbilder und Berufsgruppen dann in ihrer Kompetenzentwicklung nicht limitiert.

Grundsätzlich betrachtet eignen sich sehr gut Tätigkeitsfelder aus den Bereichen des Gastgewerbes, der Dienstleistung, der Pflege und des Bauens. So kann zum Beispiel im Bereich der Krankenpflege mit der Pflegehilfe begonnen werden und weitere Kompetenzen bis hin zu einem denkbaren Studium anschließend sukzessive erworben werden.

Berufe und Tätigkeitsfelder, welche diese graduelle Kompetenzvermittlungsoption nicht besitzen, können in einem solchen Modell nur begrenzt überprüft werden, beziehungsweise der Aufbau eines realen Betriebes zum Zweck der nachhaltigen und validen Diagnostik erscheint hier erschwert und vom Aufwand her überproportional. Dies gilt beispielsweise für Tätigkeiten im Bereich der betriebswirtschaftlichen Administration, Buchhaltung, Steuerberatung, Rechtsberatung, etc..

An dieser Stelle sei eine Aufgabenaufteilung zwischen Vermittlungsagenturen und dem eigentlichen oben beschriebenen diagnostischem Prozess der Auswahl empfohlen. Agenturen sind sinnvoll und notwendig für die gesamte organisatorisch-administrative Abwicklung des Prozesses insbesondere natürlich bzgl. der Visaangelegenheiten und der Begleitung bei der Migration im Zielland.

4. Praxisbeispiel Hotel

Wie oben bereits erwähnt, kommen bestimmte Tätigkeitsfelder oder Branchen für diese Methode der Diagnostik und Auswahl von geeigneten Kandidaten der Arbeitsmigration mehr in Frage als andere. An dieser Stelle soll am Beispiel eines Hotelbetriebes der wirtschaftliche, didaktische und diagnostische Prozess in seiner Gesamtstruktur kurz beispielhaft erläutert werden.

Die vorliegenden Werte entspringen einem realen Testbetrieb in West Afrika (Guinea Bissau). Etwaige betriebswirtschaftliche Kalkulationen sind auf andere Länder durchaus transferierbar, wenn man entsprechende Faktoren für Bruttosozialprodukte, Durchschnittseinkommen und Preis-Indizes ansetzt.

Vorausgesetzt, dass ein deutsches Unternehmen im Jahr beispielsweise 50-80 Mitarbeiter für Hotelbetriebe auf die oben beschriebene Art und Weise gewinnen und auswählen möchte, ist davon auszugehen, dass mindestens die doppelte Zahl an entsprechenden Bewerbern das System zu durchlaufen hat. Je nach Qualität der Vorauswahl und Stand des schulischen Niveaus im Zielland kann dieser Faktor auch das Drei- bis Vierfache betragen.

Teilt man das Jahr mit seinen zwölf Monaten durch drei aufgrund der jeweils dreimonatigen Phasen, ergibt sich die Möglichkeit, in einem Jahr bis zu vier Kohorten in einem Testbetrieb durchlaufen zu lassen. Erfahrungsgemäß kann man davon ausgehen, dass von einer Kohorte im Schnitt maximal 50 % die letzte Phase erreichen .

Segmentiert man dann die typischen Arbeitsbereiche eines Hotelbetriebes in F & B (Food & Beverage), Service, Housekeeping, Küche und allgemeine Instandhaltung / Hausmeisterservice, ergeben sich somit fünf Untergruppen für die jeweiligen Bewerber-Kohorten. Die strukturellen Inhalte bezogen auf Arbeitszeiten, Ordnung und Sauberkeit etc. sind in allen Kohorten verständlicherweise identisch. Entsprechend müssen die Ausbildung und Lehrpläne erst ab der zweiten Phase spezifiziert werden.

Der zu etablierende Betrieb bedarf in allen genannten Bereichen jeweils mindestens zwei erfahrener Personen, die auch lokal gewonnen werden können und der Begleitung durch mindestens, wie oben bereits angesprochen, ein bis zwei Personen aus dem Zielland beziehungsweise dem suchenden Betrieb. Der Personalschlüssel in Westafrika (Guinea Bissau) bezüglich der benötigten Personalkapazität im Sinne einer Personalplanung im realen Betrieb kann im Durchschnitt mit dem Faktor 3-4 im Verhältnis zu europäischen/deutschen Maßstäben gerechnet werden.

Bei circa 60 Teilnehmenden ist somit von einer tatsächlichen Personalplanungskapazität von zwölf Personen, die in den Betrieb zu integrieren sind, auszugehen. Startet man jeden Betriebsbereich dann an der Basis mit jeweils ein bis zwei Personen pro Bereich, ergibt sich für den operativen Betrieb eine „lokale“ Personalkapazität von circa 20-30 Personen, die im Falle eines Hotelbetriebes noch um entsprechende Administrationskapazitäten erweitert werden müssen.

Kohorten können durch die entsprechende Gestaltung der Lehrpläne parallel geführt werden. Geht man in der Regel von sechs Arbeitstagen pro Woche und einem Anteil von 50% Wissensvermittlung in Unterrichtsform aus, können so mehrere Kohorten im Hotelbetrieb, der als 24/7-Betrieb geplant ist, geführt werden.

Gestaffelt nach den Phasen des Auswahlprozesses wird den Teilnehmern eine Ausbildungsvergütung gezahlt, die in der dritten Phase maximal 50 % des Landes üblichen

Durchschnittseinkommens erreichen kann und zuvor entsprechend diskontiert wird. Anzumerken ist hier, dass in vielen afrikanischen Entwicklungsländern die Auszubildenden für ihre Ausbildung in privaten Instituten selbst zahlen und keine Entgelte erhalten. Dies ist aus Gründen der Motivation, aber auch der Realitätsnähe des Betriebes hier nicht geraten.

Für einen nachhaltigen Betrieb eines solchen Musterunternehmens empfiehlt es sich, aufgrund der sozialen Instabilität und der zu erwartenden Korruption lokal einen möglichst hohen Grad an Unabhängigkeit von öffentlichen Stellen, privaten Partnern und/oder Lieferanten anzustreben. Dies bedeutet insbesondere auch, die Anmietung von Objekten zu vermeiden, und damit den Erwerb entsprechender Liegenschaften – allerdings zu lokalen Preisen. Hier sollte bei den Verhandlungen nicht der deutsche Partner genannt werden. Auch der Ankauf sollte nicht offensichtlich im Namen einer europäischen oder deutschen Konzern-Gesellschaft erfolgen, sondern im Namen einer lokalen Tochtergesellschaft bestenfalls durch vertrauenswürdige lokale Vertreter unter enger Aufsicht der Mittelströme.

Auch Ausstattung der Zimmer, des Restaurants und der sonstigen Infrastruktur kann lokal organisiert werden, wobei sich nur im Fall grundsätzlich skalierbarer Renovierungs- und Instandhaltungsmaterialien ein möglicher eigener Import von Waren aus den Herstellerländern (in der Regel Indien und China) anbietet.

Sollte für die Wissensvermittlung und Ausbildung eine Zertifizierung sinnvoll sein, ist eine private Schul- beziehungsweise Berufsschulgründung in Eigenbetrieb sinnvoll, um auch hier mögliche Abhängigkeiten zu gegebenenfalls Drittpartnern mit individuellen ökonomischen Interessen zu vermeiden. Die Programm-Teilnehmenden sollten regelmäßiges Feedback über den Stand ihrer persönlichen Entwicklung mindestens auf Monatsbasis erhalten.

Wird ein solcher Betrieb tatsächlich als Profit-Center geführt, kann davon ausgegangen werden, dass außer den betreuenden deutschen Expats keine wesentlichen zusätzlichen Kosten entstehen und sich der Betrieb im Regelfall selber trägt.

Vor Eröffnung eines solchen Betriebes empfiehlt es sich dringend, selber eine lokale Marktforschung vorzunehmen und gegebenenfalls auf landeskundlich informierte deutsche Partner vor Ort zurückzugreifen, um die Spezifika der jeweiligen Marktstrukturen schneller verstehen und im eigenen Konzept verarbeiten zu können. So verdienen beispielsweise gastronomische Betriebe in Guinea Bissau aufgrund der 100% Importquote quasi kein Geld mit dem Verkauf von Getränken wegen der damit verbundenen Zölle und Transportkosten, wohingegen Speisen insbesondere Fisch aus lokalen Quellen, deutliche Ertragspotenziale bergen.

Entscheidend für den methodischen Erfolg des Betriebes als diagnostisches Instrument ist insbesondere die Anbindung der Auswahl Diagnostik an einen tatsächlich funktionierenden und am Markt aktiven Betrieb. Denn das ökonomische Ergebnis und das Feedback der Kunden stellen das beste Messinstrument für den Erfolg des Betriebes und damit für den Output der dort Arbeitenden dar, da zu wesentlichen Teilen die Testpersonen den Betrieb gewährleisten, ist dieses Feedback immer auch Feedback für die Leistung der Teilnehmer als Team und in kritischen Situationen eben auch als Einzelperson.

5. Ökonomische Bewertung des Konzeptes: Ein Gewinn für alle Beteiligten

Eine abschließende ökonomische Bewertung des Konzeptes kann hier natürlich generell nur begrenzt erfolgen. Nimmt man aber die oben angenommenen Werte als Grundlage, ergibt sich eine Möglichkeit der ökonomischen Plausibilisierung des Konzeptes:

Ausgehend von der In-Sich-Tragfähigkeit des Betriebes als Hotel kann bei vier startenden Kohorten im Jahr nach 24 Monaten auch mit einem Output von insgesamt vier Kohorten gerechnet werden. Dies entspricht kalkulatorisch einem Potenzial an zu erwartenden positiv bewerteten Teilnehmern von circa 80-100 Personen. Geht man davon aus, dass von dieser Gesamtzahl nochmals circa 30 % wegen bis dahin verdeckter Defizite oder Hinderungsgründe nicht für eine Vermittlung infrage kommen, können immerhin noch circa 60 bis 70 Personen vermittelt werden.

Geht man von einer Betreuungquote von zwei entsandten Expats für das gesamte System aus, entfallen auf jeden Expat 30 bis 35 vermittelte potentielle Mitarbeitende. Somit sind die anfallenden Entsendungskosten für die beiden Mitarbeiter durch 35 zu teilen und den Verwaltungs- bzw. Folgekosten der Vermittlung (Visa, Flug, Organisation, Verwaltung etc.) zuzurechnen. Geht man für den letzten Kostenblock von circa 4000,- € pro zu vermittelndem Mitarbeiter aus und schlüsselt pro Mitarbeiter nochmals 2750,- € Expat-Kosten hinzu ergibt sich ein Kostensatz von 6750,- € pro vermittelten Mitarbeitendem. Dies entspricht nominal weitgehend den derzeit am Markt üblichen Sätzen für die Vermittlung ausländischer Mitarbeiter und lässt den durch das Modell gewählten Qualitätszugewinn noch gänzlich unberücksichtigt.

Ferner ist es möglich, ein solches Projekt auch als lokale Investition zu sehen und einen entsprechenden Profit zu erwirtschaften. Darüber hinaus ergibt sich ein immaterieller Impact, der darin besteht, dass auch die aus dem Programm ausscheidenden Teilnehmer mit einer gewissen Zusatzqualifikation den Prozess verlassen und so dem lokalen Arbeitsmarkt höher qualifiziert als zuvor zur Verfügung stehen und somit auch höhere Chancen haben dürften, eine qualifizierte Arbeitsstelle zu erhalten.

In dieser Kalkulation sind die Möglichkeiten öffentlicher Förderung durch Institutionen, der Entwicklungshilfe oder der Auslandsinvestitionen (zum Beispiel Zusammenarbeit mit dem BMZ, der GIZ oder der KfW) ebenso noch unberücksichtigt.

Auch stellen sowohl die Liegenschaft als auch der Betrieb lokal einen gewissen Wert dar, der sich allerdings nur schwer nach hiesigen Maßstäben bilanzieren lässt, aber das Risiko eines Totalverlustes deutlich reduziert.

Lokal bezogen ergibt sich bei einem solchen Projekt im Verhältnis zu Europa ein sehr kurz anzusetzender Abschreibungszeitraum. Geht man im Falle eines Hotels von einem sehr konservativen Abschreibungszeitraum von lediglich fünf Jahren aus und nimmt eine Gesamtinvestition von circa 500.000 € für den Bau/Kauf und die Ausstattung eines Hotels mit circa 30-40 Zimmern an, ergibt sich ein Abschreibungsbetrag von 100.000,- € pro Jahr. Dieser Abschreibungsbetrag ist dann auf die zu erzielende Anzahl an etwa 60 Arbeitskräften umzulegen. Damit ergibt sich ein kalkulatorisches Gesamtkostenrisiko im Falle des totalverlustes pro vermitteltem Teilnehmenden von ca. 1.600,- Euro.

6. Chancen, Risiken und Ausblick

Die Chancen eines solchen Modells liegen bezogen auf die Qualität der Auswahl auf der Hand und übertreffen qualitativ betrachtet jede Form der bisher praktizierten „klassischen“ Auswahlssystematik und -methodik. Gleichzeitig bietet sich die Gelegenheit über die Expats, auch für die weitere Integration der gewonnenen neuen Mitarbeiter im Zielland wesentliche Erkenntnisse über die funktionalen Aspekte der Herkunftskultur zu sammeln und somit insgesamt den Prozess für die neuen Mitarbeitenden zielführender und auch persönlich angenehmer zu gestalten.

Darüber hinaus ergeben sich Möglichkeiten der Marktteilnahme im Zielland der Bewerbergewinnung zur bspw. weiteren Akquisition oder Ansiedlung von Betrieben, ohne dass dies mit dem Druck eines eigenständigen Markteintritts verbunden ist.

Diese Präsenz im Zielland eröffnet aber eben auch die Möglichkeit eines sozialorientierten Beitrags zum ökonomischen Gesamtsystem des Ziellandes zum einen durch die Schaffung von realen Arbeitsplätzen und zum andern durch die qualifizierte und anwendungsbezogene Ausbildung auch all derjenigen Teilnehmer, die letztendlich nicht nach Deutschland übernommen werden. Somit können derartige Betriebe je nach Größe des Stammhauses in Deutschland eine wesentliche wechselseitige Bereicherung darstellen und auch für engagierte Mitarbeiter in Deutschland neue Entwicklungsfelder eröffnen.

Gleichermaßen sind aber auch die Risiken offensichtlich, da Investitionen in und der Betrieb von eigenen Unternehmen in Schwellen- bzw. Entwicklungsländern immer mit den Unsicherheiten und Schwierigkeiten derartiger kulturell – ökonomischer Kontexte behaftet sind. Als Voraussetzung für ein solches Engagement bedarf es einer grundsätzlichen Überzeugung seitens der Geschäftsführung in Deutschland, ein solches Projekt zu starten, und eines Mitarbeiterpotenziales in der Stammorganisation, das bereit ist, sowohl die gewonnenen Mitarbeiter im Integrationsprozess aufzunehmen als auch gegebenenfalls als Expats im Zielland der Gewinnung vorübergehend tätig zu werden. Gleichzeitig sind Korruption, politische Instabilität und schwach entwickelte Infrastruktur immer auch zu berücksichtigende Argumente gegen ein solches Projekt.

In der Gesamtbilanz allerdings kann das Potenzial an Chancen in Verbindung mit dem tatsächlichen, betriebswirtschaftlichen Nutzen der nachhaltig, qualitativ validen und gesicherten Mitarbeitergewinnung als ein starkes Argument für eine solche Innovation im Kontext der Arbeitsmigration gesehen werden. Darüber hinaus eröffnen sich dann Möglichkeiten auch im Bereich der Internationalisierung und interkulturellen Entwicklung der eigenen Organisation, sowie der auf eigenen Erfahrungen basierenden Validierung möglicher Marktpotenziale in neuen und bislang noch nicht besetzten Regionen und Märkten.

8. Literatur

Berry J, Sam D. Acculturation and Adaptation. In: John Berry; Marshall Segall; Cigdem Kagitcibasi (Hrsg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology. 2. Auflage. 3 - Social Behavior and Applications. Allyn & Bacon, Needham Heights 1997, S. 291–326.

Bertelsmann Stiftung and Fondazione Cariplo. Intercultural Competence – The key competence in the 21st century? Gütersloh and Milan 2008.

Boecker, M. (2008). Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts. Brücken für Babylon. 3-11. <https://doi.org/10.18452/2237>.

Dimitrova, D., Sehouli, J. Interkulturelle Kompetenzen im Gesundheitswesen durch Fort- und Weiterbildungen fördern. Bundesgesundheitsbl 66, 1126–1129 (2023). <https://doi.org/10.1007/s00103-023-03768-3>.

IWD. Deutschland braucht mehr ausländische Fachkräfte. <https://www.iwd.de/artikel/deutschland-braucht-mehr-auslaendische-fachkraefte-634922/>.

Leubecher M: „Die Öffnung der Arbeitskräftezuwanderung funktioniert“, Welt.de 17.11.2024; <https://www.welt.de/politik/article254558914/Bilanz-zur-Fachkraefteeinwanderung-Die-Oeffnung-der-Arbeitskraeftezuwanderung-funktioniert.html>.

Sarges W. Management-Diagnostik 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe 2013.

9. Kurzprofile der Autoren



Prof. Dr. phil. Dipl.Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier in Deutschland und Westafrika mit Lebensmittelpunkt ebd.. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit 2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes /UAC ebd.. Autor von Fachbüchern und Publikationen zum Themenfeld Mensch und Organisation. Aktuell tätig als Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis-Unternehmensberatung und als Partner der Hotel Power Partner - Beratungspartner der gehobenen Hotellerie und Gastronomie.



Prof. Dr. med, Dr. rer. pol. Konrad Obermann, Jg 1965, ist Arzt und Wirtschaftswissenschaftler mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Klinik, Forschung, strategischer Planung und Beratung. Professor Obermann arbeitete als Berater bei der Boston Consulting Group, war Leiter der Abteilung Gesundheitsökonomie am IGES Institut in Berlin und arbeitete für die GIZ auf den Philippinen. Seit 2008 ist Konrad Obermann Senior Lecturer am Mannheim Center for Preventive Medicine and Digital Health (CPD) der Universität Heidelberg. Außerdem ist er Gastwissenschaftler am Pakistan Institute of Development Economics (PIDE) in Islamabad und Overseas Member der Royal Society of Medicine in London. Zu seinen jüngsten Veröffentlichungen zählen „Das deutsche Gesundheitssystem“ (3. A., medhochzwei Verlag, Heidelberg) und „Medical Economics“ (Columbia University Press, New York).