



## Kommen und Bleiben - Internationale Arbeitskräfte im Fokus

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

## Impressum



### Herausgeber:

LIFE Bildung Umwelt Chancengleichheit e.V.  
v.i.S.d.P. Andrea Simon  
Rheinstraße 45, 12161 Berlin  
www.life-online.de



### Text: Gabriele Maria Gerlach

Frau Gerlach arbeitet als freie Journalistin und Dozentin mit Schwerpunkt PR und Öffentlichkeitsarbeit in Berlin. Daneben ist sie Trainerin im Team von living diversity.

**Layout:** IT depends | kontakt@it-depends.de | Miriam Asmus, Berlin

### Fotos:

BUV - Bundesverband der Unternehmervereinigungen e.V. (S. 5); Evangelisches Krankenhaus Hubertus Krankenhausbetriebs gGmbH (S. 10); Bombardier Transportation GmbH (S. 11); BARMER GEK (S. 12)

**Druck:** flyeralarm, www.flyeralarm.de - Druck auf Umweltpapier

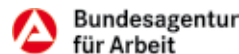
Alle Rechte vorbehalten

© Berlin, Februar 2016

Die Studie wurde erstellt im Rahmen des Projektes ‚Eine Frage der Einstellung‘, das LIFE e.V. seit 2015 im Förderprogramm Integration durch Qualifizierung durchführt. Das Förderprogramm ‚Integration durch Qualifizierung‘ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).



In Kooperation mit:



Das IQ Netzwerk Berlin wird koordiniert durch:



Senatsverwaltung  
für Arbeit, Integration  
und Frauen

# Kommen und Bleiben - Internationale Arbeitskräfte im Fokus

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung



# Einleitung

Mit einer vielfältigen Belegschaft können Unternehmen den Herausforderungen von demografischem Wandel, einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und zunehmendem Wettbewerbsdruck entgegenwirken. Für den Auf- und Ausbau von Personalvielfalt im Hinblick auf die Kerndimensionen von Diversity - Alter, Geschlecht, soziale und nationale Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und körperliche Fähigkeiten - spielt die erfolgreiche Gewinnung und Entwicklung geeigneten Personals eine zunehmend wichtige Rolle. Schließlich beginnt die Öffnung für Vielfalt in besonderem Maße bei der Personalauswahl.

Unternehmen bekommen den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften mittlerweile zu spüren, ein Trend, der sich in den nächsten Jahren in einigen Branchen und Regionen deutlich verstärken wird. Welche Engpässe zu erwarten sind, darüber geben verschiedene Zahlen Auskunft. Dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit zufolge, werden im Jahr 2020 in Deutschland bis zu 3 Millionen Fachkräfte fehlen (2025: 5,4 Millionen). Dabei gelten als Fachkräfte Menschen mit einem Schulabschluss, Berufsabschluss oder einer gut anerkannten

Berufserfahrung mit Referenzen. Die Unternehmensberatung McKinsey prognostiziert für 2020 einen Fachkräftemangel von 2 Millionen Personen und die Prognos AG beziffert den Fachkräftemangel für 2020 auf 1,8 Millionen (2040: 3,9 Millionen). Trotz der Unterschiede sagen die Zahlen im Kern dasselbe aus: Es werden Millionen Fachkräfte fehlen.

Mit den Befragungen im Rahmen des Projektes „Eine Frage der Einstellung“ sollte einem möglichst branchen- vielfältigen Kreis von Unternehmen die Möglichkeit geboten werden, ihre Erfahrungen und Einschätzungen im Hinblick auf die Rekrutierung internationaler Fachkräfte mitzuteilen. Ziel war es herauszufinden, ob und inwieweit die Unternehmen die Rekrutierung internationaler Fachkräfte als Option betrachten, sich der betriebs- und volkswirtschaftlichen Herausforderung des Fachkräftemangels zu stellen. Es sollten gängige Personalauswahlverfahren aufgezeigt und Handlungsfelder diskutiert werden. Dabei ließ sich gleichzeitig herausarbeiten, in welchen Bereichen Informations-, Wissens- und Optimierungsbedarf besteht.

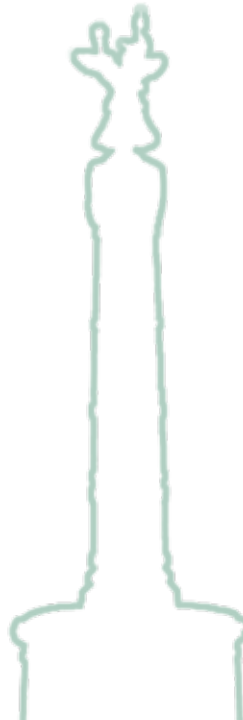


# Durchführung der Untersuchung

Die Untersuchung wurde in zwei Teilen durchgeführt. In einer standardisiert-quantitativen Befragung wurden im Oktober und November 2015 zunächst 15 Unternehmen in Berlin und Brandenburg befragt. Die Unternehmen, von denen zwei ausländische Muttergesellschaften haben, gaben Beschäftigtenzahlen zwischen 200 und 16.500 an und nannten die folgende Bandbreite an Branchen:

- Agrarindustrie
- Baubranche/Ingenieurbüro
- Dienstleistung
- Energiewirtschaft
- Gesundheitswesen
- Hotel
- IT
- Kreativindustrie
- Medien
- Verkehr
- Versicherungen
- Schienenfahrzeugbau

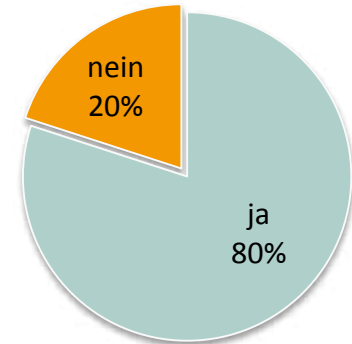
Darüber hinaus wurden zur qualitativen Analyse mit Organisationsvertreter\_innen der BARMER GEK, der Reederei Riedel GmbH, der Bombardier Transportation GmbH, der Ev. Krankenhaus Hubertus Krankenhausbetriebs gGmbH sowie mit dem Bundesvorstand der Unternehmensvereinigungen e.V. (BUV) leitfadengestützte Tiefeninterviews durchgeführt, um ausführlichere und differenziertere Informationen zu erfolgreichen Personalstrategien, zu aktuellen Entwicklungen und zur besseren Ausschöpfung des Potentials internationaler Fachkräfte zu gewinnen. Die qualitativ erhobenen Daten lieferten darüber hinaus praktische Hintergrundinformationen für die Interpretation der quantitativen Daten. Vor diesem Hintergrund erhebt die Untersuchung keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität, sondern die Ergebnisse geben die Einschätzungen derjenigen wieder, die sich an der Befragung beteiligten.



# Personalbedarf

Bis auf eine Firma beschäftigen alle an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen bereits Fachkräfte internationaler Herkunft, wobei der Anteil an der Gesamtbelegschaft zwischen etwas über einem und 23 Prozent schwankt. Insgesamt zwölf der 15 Unternehmen geben an, weiteren Bedarf an internationalen Fachkräften zu haben (Abbildung 1).

Eine differenzierende Befragung zeigt, dass bei neun der zwölf Unternehmen mit Bedarf an internationalen Fachkräften der Bedarf sowohl an hoch- als auch an niedrigqualifiziertem internationalen Fachpersonal besteht. Drei der Unternehmen suchen ausschließlich hochqualifiziertes Personal und ein Unternehmen merkt an, grundsätzlich Bedarf an hochqualifiziertem Fachpersonal zu haben, mit der Suche nach inländischem Personal jedoch ausgelastet zu sein. Keines der befragten Unternehmen gibt hingegen an, ausnahmslos Bedarf an Geringqualifizierten zu haben.



**Abbildung 1:**  
Bedarf an internationalen Fachkräften

## Das sagen die Unternehmen:

Martina Brokbals, Leiterin Employer Branding bei der **BARMER GEK** sieht die Rekrutierung internationaler Fachkräfte insbesondere in stark nachgefragten Fachrichtungen, wie in der IT oder im Ingenieurwesen, als Chance. Auch Beschäftigte ohne akademischen Abschluss können in Bereichen, wie der medizinischen und sozialen Pflege, langfristig in den deutschen Arbeitsmarkt integriert werden. Kulturelle Vielfalt ist vor allem für Firmen mit internationalen Verbindungen oder mit Tochterunternehmen im Ausland unverzichtbar. Die Rekrutierung internationaler Fachkräfte ist daher als tatsächliche Bereicherung zu verstehen und ein funktionierendes Diversity Management als Potential, unter anderem, um neue Märkte zu erschließen. Das Geschäftsgebiet der BARMER GEK ist zwar auf Deutschland beschränkt, ein Bedarf an internationalen Fachkräften könnte langfristig jedoch im IT-Bereich entstehen. Mit zunehmend global agierenden Geschäftspartnern, einer kulturell vielfältigen Kundschaft, dem zunehmenden Fachkräftemangel und der anwachsenden Zahl an Arbeits- und Fachkräften, die nach Deutschland kommen, werden sich Prozesse der interkulturellen Öffnung voraussichtlich weiter verstärken. Momentan beschäftigt die BARMER GEK eher partiell Menschen internationaler Herkunft - die allerdings kommen aus über 30 Nationen.

Nadin Gössinger, Leiterin Geschäftsentwicklung bei der **Reederei Riedel**, nennt eine Vielzahl an Bereichen, in denen das Unternehmen internationale Arbeitskräfte beschäftigen kann, darunter sowohl hochqualifizierte Fachkräfte als auch Geringqualifizierte: Servicekräfte für Gastronomie, Bürokaufleute und Verwaltungsangestellte, aber auch Handwerkerinnen und Handwerker für die Bereiche Elektrik oder Trockenbau, die im eigenen Hafen mit Schiffshalle arbeiten. Selbst Quereinsteiger\_innen sind gefragt, denn nicht für alle Stellen wird umfangreiches Spezialwissen vorausgesetzt. Vor diesem Hintergrund stellen außerdem die in Deutschland ankommenden Flüchtlinge Potenzial dar. In jedem Fall garantiert ein guter Mix an Kulturen kreative Herangehensweisen an Probleme. Die tägliche Zusammenarbeit und der Umgang miteinander lassen Toleranz und Respekt selbstverständlicher werden. Das Unternehmen wünscht sich für die Zukunft mehr internationale Belegschaft. Diejenigen, die bereits im Unternehmen arbeiten, kommen aus Frankreich, Italien und der Schweiz und der Türkei, Bulgarien, Ungarn, Russland, Polen.



Önder Kurt, Generalsekretär des **Bundesverbandes der Unternehmervereinigungen (BUV)** sieht vor allem aus der grenzüberschreitenden Wert- und Konsumschöpfungskette bedeutsame Chancen und Herausforderungen für Unternehmen erwachsen. Zur Sicherstellung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und vor dem Hintergrund der beschleunigten Globalisierungsdynamik sei es für viele Unternehmen essentiell, zunehmend länderübergreifend bedarfsgerechte Güter und Dienstleistungen anzubieten. In diesem Sinne können insbesondere anpassungsfähige und lernwillige Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit steigern, indem sie internationales Personal angemessen ansprechen und einstellen.

Für Karen Fiedler, Specialist Engineering Competencies und tätig unter anderem im Bereich Karriere bei **Bombardier Transportation**, ist eine globale Sicht auf das Thema selbstverständlich. Als einer der weltweit führenden Hersteller für Flugzeuge und Züge, sucht das internationale Unternehmen mit Firmensprache Englisch vor allem hochqualifizierte Ingenieur\_innen. In der Berliner Konzernzentrale arbeiten bereits Menschen aus 60 Nationen, Internationalität ist gelebte Praxis und die deutsche Sprache keine Voraussetzung für eine Einstellung. Der Betriebsrat stellt sicher, dass Dokumente in Sprachen vorliegen, die von allen verstanden werden - wobei Kerndokumente grundsätzlich in englischer, deutscher und französischer Fassung zur Verfügung stehen. Vor dem Hintergrund von zunehmendem Fachkräftemangel und demografischem Wandel sieht sich das multinationale Unternehmen zwar momentan gut aufgestellt, denkt aber keineswegs an Stillstand. Es wird davon ausgegangen, dass langfristig gesehen Unternehmen und Gesellschaft von Zuwanderung profitieren.

Als Pflegedirektorin am **Evangelischen Hubertus Krankenhaus** beobachtet Doris Schulten einen weitestgehend abgeschöpften Arbeitsmarkt für Pflegekräfte in Deutschland. Erschwert wird die Situation durch die geringe Attraktivität von Pflege- und Sozialberufen: Die Arbeit ist häufig körperlich schwer, das Gehaltsniveau gering und die Karrieremöglichkeiten begrenzt. Gerade in den letzten Jahren ist die Zahl der Bewerber\_innen stark zurückgegangen, längst können nicht alle Ausbildungsplätze besetzt werden. Das Krankenhaus würde gerne internationaler einstellen, sieht sich aber angesichts der Hürden in der beruflichen Anerkennung eingeschränkt. Gesucht werden grundsätzlich Menschen, die in Deutschland arbeiten dürfen. Das sind mehrheitlich Gesundheits- und Krankenpfleger\_innen, schließt aber auch Röntgenassistent\_innen oder Verwaltungsangestellte ein. Einige internationale Fachkräfte, etwa aus Ghana und Polen, arbeiten bereits seit vielen Jahren im Unternehmen. Die Erfahrungen sind insgesamt positiv: Die Mitarbeitenden sind gut integriert, hoch motiviert, und einige verfügen über ein überdurchschnittlich hohes Leistungsniveau.

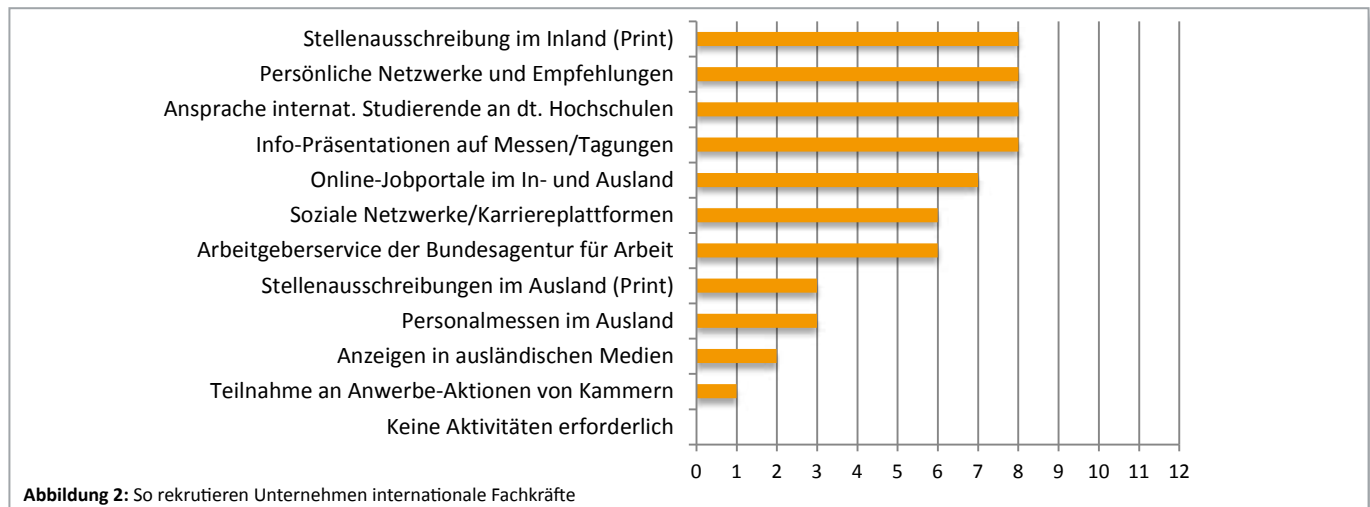
# Gewinnen von Mitarbeitenden

Lediglich vier der 15 befragten Unternehmen geben an, internationale Fachkräfte mit dem vorhandenen Personalmarketing konkret anzusprechen. Drei der vier Unternehmen geben darüber hinaus an, auch gezielt um hochqualifizierte Frauen internationaler Herkunft zu werben.

Die teilnehmenden Unternehmen wurden gebeten, die Wege zu benennen, mit denen sie internationale Fachkräfte rekrutieren. Am häufigsten genannt wurden - wenig überraschend - klassische Print-Stellenausschreibungen im Inland, persönliche Netzwerke und Empfehlungen, die Direktansprache von ausländischen Studierenden an deutschen Hochschulen (Active Sourcing) und die Teilnahme an Informationspräsentationen bei Veranstaltungen (jeweils acht Unternehmen). Zu den wichtigsten Trends in der Personalbeschaffung gehört die Nutzung von Online-Kanälen, wie die Veröffentlichung von Vakanzen in Internet-Stellenbör-

sen und auf Social Media-Plattformen. Dementsprechend setzt knapp die Hälfte der befragten 15 Unternehmen auf Online-Jobportale im In- und Ausland und sechs Unternehmen engagieren sich mit ihrer Personalsuche in sozialen Netzwerken. Ebenfalls sechs der befragten Unternehmen nehmen den Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch.

Offensichtlich werden zentrale Aspekte der Personalbeschaffung, die direkt im Ausland ansetzen, eher wenig genutzt. Jeweils drei der befragten Unternehmens schreiben Stellen im Ausland aus oder besuchen Personalmessen im Ausland. Die Anzeigenschaltung in ausländischen Medien führen nur zwei der befragten 15 Unternehmen als Formen der Personalbeschaffung an. Lediglich die Teilnahme an Anwerbe-Aktionen verschiedener Kammern wird noch seltener genannt (Abbildung 2).





# Personalbeschaffung

## Das sagen die Unternehmen:

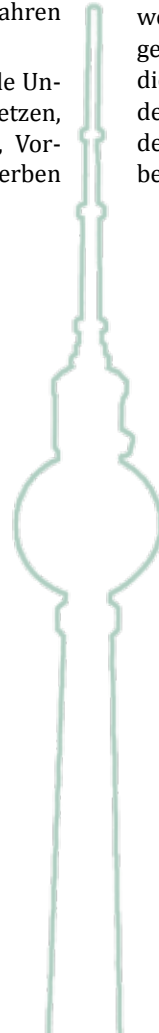
- Bei der **BARMER GEK** bewerben sich eher vereinzelt Menschen internationaler Herkunft. Einerseits werden die nationale Ausrichtung des Unternehmens und die damit verbundene geringere Bekanntheit im Ausland als Gründe für die niedrige Anzahl angeführt, andererseits rechtfertigt der geringe Bedarf an internationalen Fachkräften den Zusatzaufwand für eine direkte Ansprache von potentiellen Mitarbeitenden im Ausland - zumindest derzeit - nicht.
- Ähnlich verhält es sich für die **Reederei Riedel**, die sich als regional tätiges Unternehmen mit der gleichen Tatsache konfrontiert sieht, im Ausland nicht bekannt zu sein. Damit seien Interesse und Motivation entsprechend gering, sich auf betreffende Stellen zu bewerben. Insgesamt werde an dem Thema noch zu wenig gearbeitet.
- Ein anderes Bild zeigt sich beim **BUV**. Der Anteil an Bewerber\_innen internationaler Herkunft beträgt hier etwa 60 bis 70 Prozent, da gezielt auf europäischen Portalen, wie etwa EurActiv, gesucht wird und Personen im Ausland strategisch eingebunden werden. Die Bedeutung, sich mit internationalen Jobportalen und anderen Möglichkeiten der Auslandsrekrutierung auseinanderzusetzen, wachse stetig.
- Ebenfalls zufrieden mit dem Anteil der sich bewerbenden internationalen Fachkräfte zeigt sich **Bombardier**. Das ohnehin auf internationalem Parkett operierende Unternehmen verfügt mit Bombardier Careers über ein weltweit aufgespanntes Online-Karriereportal, auf dem interne wie externe Interessenten mit verschiedenen Filtern, etwa nach Sprache oder Land, geeignete Jobs suchen können. Daher weist das Unternehmen nur in besonderen Fällen darauf hin, wenn Bewerbungen von Menschen mit internationalem Hintergrund ausdrücklich erwünscht sind - wie kürzlich für die zu besetzende Stelle der Vorsitzenden des Ingenieurinnen-Netzwerks.
- Im **Hubertus Krankenhaus** liegt der Anteil internationaler Bewerbungen bei unter einem Prozent. Im Unternehmen sieht man dafür vielfältige Gründe. Zum einen wird in Deutschland der Abschluss einer dreijährigen Ausbildung zur „Gesundheits- und Krankenpfleger/in“ erwartet. Abschlüsse aus anderen europäischen oder internationalen Staaten werden unabhängig von deren Niveau zunächst nicht anerkannt. Zum anderen ist das komplizierte Verfahren der beruflichen Anerkennung für immigrierende Fachkräfte ebenso wie für interessierte Arbeitgeber oft nicht überschaubar. Auch die hohe Anspruchshaltung der Deutschen gegenüber den Sprachkenntnissen internationaler Fachkräfte wirke zum Teil abschreckend. Hinzu kann kommen, dass - anders als in Deutschland - in Ländern, wie Spanien, Portugal oder Tunesien die körperliche Pflege von Patienten nicht zu den Aufgaben ausgebildeter Fachkräfte gehört. Da dort Hilfspersonal und Familienangehörige die Patienten waschen oder füttern, empfinden die Fachkräfte solche Arbeiten dann als unter ihrem Niveau.

# Personalauswahlverfahren und Beurteilung

Ebenso wie bei anderen Bewerbungen, ist bei internationalen Bewerbungen darauf zu achten, dass die im Anforderungsprofil festgelegten Abschlüsse, Kompetenzen und Erfahrungen in den Unterlagen ausreichend nachgewiesen werden. Darüber hinaus sind jedoch der Aufenthaltstitel bei Drittstaatsangehörigen, die Wertigkeit von Bildungsabschlüssen und insbesondere bei reglementierten Berufen die gegebenenfalls notwendigen Anerkennungsverfahren ausländischer Berufsabschlüsse zu berücksichtigen.

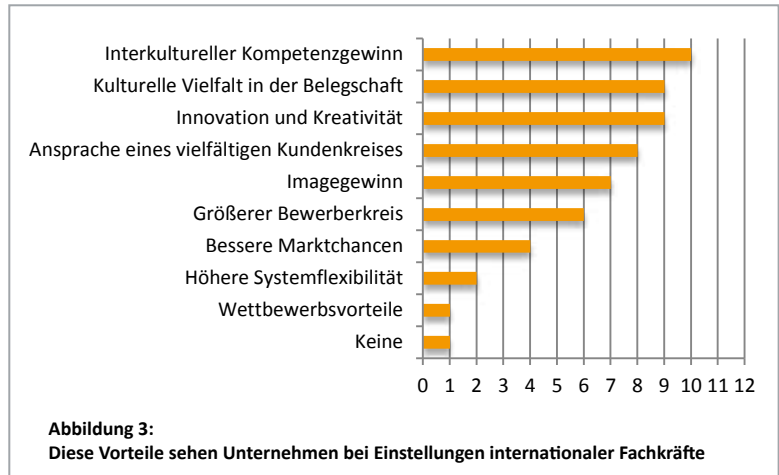
In den geführten Tiefeninterviews zeigte sich, dass alle Unternehmen auf gängige Personalauswahlverfahren setzen, darunter Bewerbungsunterlagen mit Arbeitsproben, Vorstellungsgespräche, Referenzen und Praktika. Bewerben

sich Menschen aus dem Ausland, greifen Personalverantwortliche aber auch zum Telefon. Darüber hinaus setzen die Unternehmen auf Vermittlungsvorschläge der Agentur für Arbeit, auf Empfehlungen und auf Schnuppertage (Reederei Riedel). Um die Lücke zwischen Theorie und Praxis bestmöglich zu schließen und das tatsächliche Verhalten in der späteren Arbeitsumgebung besser einschätzen zu können, werden Assessment Center als Auswahlinstrument herangezogen (BARMER BEK, Bombardier). Mit Bewerber\_innen, die für eine Anstellung ernsthaft in Betracht gezogen werden, führen Unternehmen persönliche Gespräche - auch mit denjenigen, die sich aus dem außereuropäischen Ausland bewerben (BUV, Bombardier).

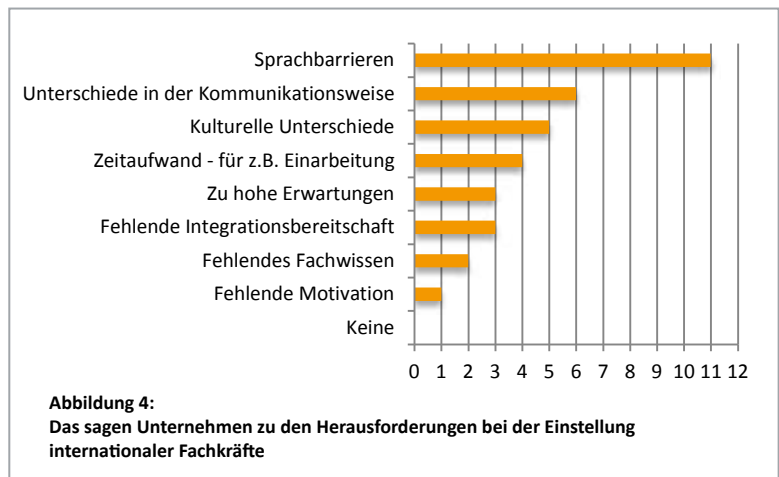


# Vorteile und Herausforderungen

Nach den Vorteilen von der Einstellung internationaler Fachkräfte befragt, nennen zehn der 15 befragten Unternehmen einen interkulturellen Kompetenzgewinn. Jeweils neun Unternehmen gehen davon aus, dass die Einstellung internationaler Fachkräfte die kulturelle Vielfalt der Belegschaft positiv beeinflusst und Innovation und Kreativität zunehmen. Acht Unternehmen sind der Meinung, einen vielfältigeren Kundenkreis anzusprechen und knapp die Hälfte der befragten 15 Unternehmen rechnen mit einem Imagegewinn. Sechs der Unternehmen sehen einen größeren Kreis von Bewerber\_innen als Vorteil und noch gut ein Viertel der Unternehmen verspricht sich durch die Einstellung internationaler Fachkräfte bessere Marktchancen. Höhere Systemflexibilität und Wettbewerbsvorteile werden kaum genannt, und ein Unternehmen sieht in der Rekrutierung internationaler Fachkräfte gar keine Vorteile (Abbildung 3).



Auf die Frage nach Herausforderungen und Problemen in der Zusammenarbeit mit internationalen Fachkräften nennen die Unternehmen mit Abstand am häufigsten Sprachbarrieren als Hindernis (11 Unternehmen), gefolgt von unterschiedlichen Kommunikationsweisen (6 Unternehmen) und kulturellen Unterschieden (5 Unternehmen). Einen erhöhten Zeitaufwand, z.B. für die Einarbeitung, sehen vier der Unternehmen als problematisch an und knapp ein Viertel der Unternehmen gibt an, zu hohe Erwartungen und fehlende Integrationsbereitschaft - jeweils auf beiden Seiten - können Probleme verursachen. Offensichtlich schätzen Unternehmen an ihrer internationalen Belegschaft besonders deren Fachwissen und außergewöhnliche Motivation: Nur insgesamt drei der befragten Unternehmen geben an, im Hinblick auf diese Themen Schwierigkeiten zu sehen (Abbildung 4).



# Willkommenskultur

## Das sagen die Unternehmen:

Das Thema Sprache steht für Martina Brokbals im Vordergrund, wenn es um die Rekrutierung von internationalen Fachkräften geht. Dass Mitarbeitende die deutsche Sprache einwandfrei beherrschen, ist Voraussetzung für eine Einstellung. Ein wesentlicher Grund: Das Sozialgesetzbuch legt für zuständige Leistungsträger wie die **BARMER GEK** Deutsch als Geschäftssprache fest. Hinzu kommt, dass die Beratungen einen hohen Anteil an Fachsprache erfordern und die Themen oft kompliziert sind. Anders ist das beispielsweise im IT-Bereich, in dem die englische Sprache eine größere Rolle spielt. Darüber hinaus gelten für alle Bewerberinnen und Bewerber die gleichen Bedingungen, wobei ein intern entwickeltes Kompetenzmodell die erwarteten Anforderungen an beispielsweise Dienstleistungs-, Kommunikations-, Kooperations- und Fachkompetenz vorgibt. Ein feines Gespür für das Zusammenwirken von kulturellen Besonderheiten, Persönlichkeit und Situation ist jedoch angebracht, um Diskriminierung zu vermeiden. Verhält sich eine Frau beispielsweise sehr zurückhaltend während einer Gruppenübung im Assessment Center, kann das daran liegen, dass im Kulturraum, aus dem sie kommt, ihre Stellung als Frau eine andere ist als in Deutschland. Ihre Zurückhaltung darf in diesem Fall nicht überbewertet werden und es kann sinnvoll sein, auf bestimmte Übungen unter Umständen zu verzichten. Dabei allen gerecht zu werden, ist schwierig. Hilfreich sind interkulturelle Trainings, sie vermitteln ungewohnte Sichtweisen und reduzieren vorhandene Unkenntnisse über kulturelle Unterschiede.

Nadin Gössinger weist auf die Notwendigkeit beiderseitiger Anpassung hin. Einerseits müssen sich Unternehmen wie die **Reederei Riedel** mit verschiedenen kulturellen Besonderheiten auseinandersetzen, und andererseits müssen die internationalen Mitarbeitenden die Werte verstehen, die hier gelebt werden. Gebetsräume bzw. Räume der Stille sind eine sehr gute Möglichkeit, den Menschen das Ausüben ihrer Religion zu ermöglichen. Innerbetriebliche Absprachen klären dann die Einzelheiten, denn während einer dreistündigen Schifffahrt ist im Nautik- und Servicebereich eine längere Abwesenheit beispielsweise nicht möglich.



Auch Doris Schulten nennt erforderliche Sprachkenntnisse - die Niveaustufe B2 des Europäischen Referenzrahmens ist Mindeststandard - als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit internationalen Fachkräften am **Hubertus Krankenhaus**. Daneben sind die kulturelle Eingliederung und ein bereichernder Austausch wichtig, um dem vielschichtigen Bild an Menschen internationaler Herkunft gerecht zu werden. Beziehungsarbeit sei für alle Seiten schwer, wenn nichts oder nur sehr wenig vom kulturellen Hintergrund der Menschen bekannt ist.

# Integration

Mit zunehmend internationaler Belegschaft wächst die Bedeutung von effektiven und effizienten Prozessen und Strukturen, um die Menschen in Unternehmen willkommen zu heißen und erfolgreich zu integrieren.

Alle befragten Unternehmen geben an, Hilfestellungen

gleichermaßen für in- und ausländisches Personal anzubieten. Genannt werden Umzugshilfen, die Unterstützung bei der Wohnungssuche, bei der Kita- oder Schulauswahl sowie bei der Arbeitssuche von mitziehenden Ehe- und Lebenspartnern.

## Das sagen die Unternehmen:

Bei der **BARMER GEK** richtet sich ein Onboarding-Programm grundsätzlich an alle neuen Mitarbeitenden. Dabei wird, ebenso wie in den regelmäßig stattfindenden Feedbackgesprächen, bei Bedarf auf kulturelle Unterschiede Rücksicht genommen. Als Unterzeichner der Charta der Vielfalt, erfasst die BARMER GEK das Thema Diversity in ihrem Führungsleitbild und beschäftigt ein eigenes Team aus Trainerinnen und Trainern, von denen ein Teil in einer Multiplikatorenrolle für die Themen Gender und Diversity aktiv ist. Der Bedarf für ein ausschließlich interkulturelles Kompetenztraining ist derzeit zwar nicht vorhanden, dennoch sind Vielfaltsaspekte und ein kulturell fundiertes Verständnis im Sinne der Vermeidung von Vorurteilen und Diskriminierung feste Bestandteile der Gender- und Diversity-Aktivitäten.

Die Einarbeitung und Integration neuen Personals wird bei der **Reederei Riedel** als strukturelle Aufgabe verstanden, die unabhängig von kultureller Zugehörigkeit oder Herkunft wahrgenommen wird. Für die Zukunft kann sich das Unternehmen vorstellen, mit touristischen Partnern ein Willkommensprogramm zu entwickeln, um während einer unterhaltsamen Stadt- und Flussrundfahrt neuer Belegschaft Berlin zu zeigen.

Professionelle Einarbeitung ist auch beim **BUV** Teil der täglichen Arbeit. Das Besondere dabei ist die gegenseitige Wertschätzung und gemeinsame Gestaltung mit der Belegschaft: Die Mitarbeitenden helfen sich gegenseitig, so das gut funktionierende kollegiale Prinzip. Ohnehin sei die Integration, also die Einbeziehung und Einbindung aller notwendig. Dazu gehören Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte ebenso wie diejenigen, die bislang eher wenig oder keine Berührung mit Menschen internationaler Herkunft hatten.



Damit sich bei **Bombardier** neu eingestelltes, versetztes oder entsendetes Personal schnell in die ungewohnte Umgebung einfügen und sich auf seine Arbeit konzentrieren kann, bietet ein firmeninternes Relocation-Team Unterstützung bei vielen organisatorischen und praktischen Aufgaben an. Dabei spielt es keine Rolle, ob innerhalb Deutschlands, ins Ausland oder aus dem Ausland gewechselt wird. Nicht nur neu eingestellte, sondern alle Mitarbeitenden des Unternehmens haben zudem die Möglichkeit, an interkulturellen Trainings teilzunehmen, die als Trainingsbestandteil des globalen Trainingskatalogs angeboten werden. Je nachdem, in welches Land eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter wechselt, werden daneben Seminare mit Länderfokus durchgeführt.

# Perspektiven

## Das sagen die Unternehmen:



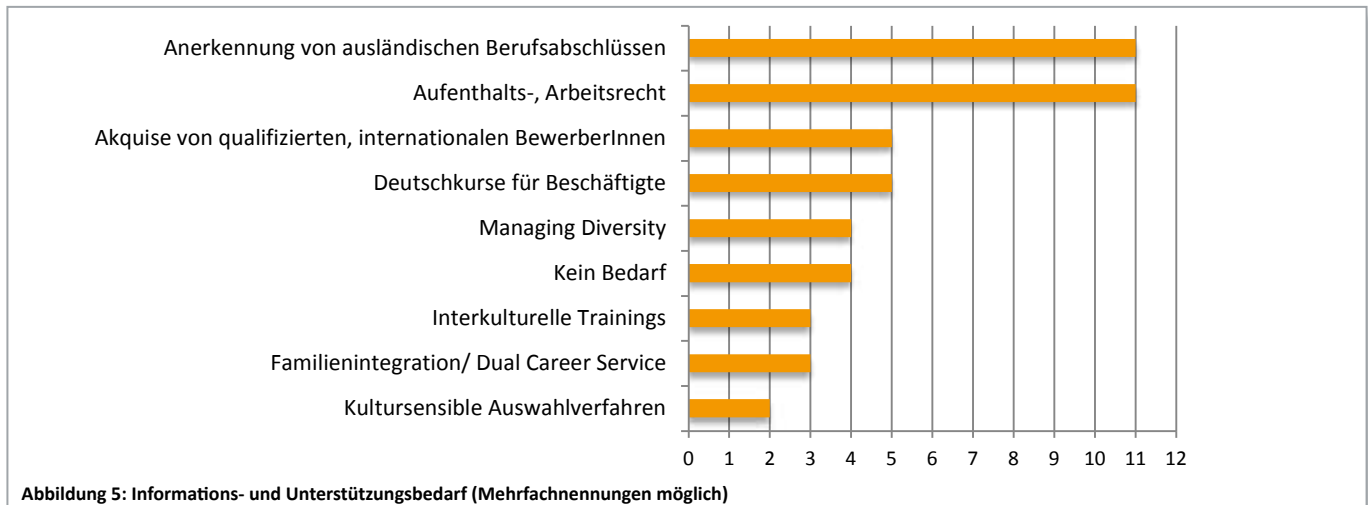
Aus Sicht von Martina Brokbals sind Personalauswahlverfahren auf ihre kulturoffene beziehungsweise kulturfairer Eignung hin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Eine weitere Notwendigkeit besteht darin, für das Thema der verdeckten Diskriminierung, wie sie bei Bewerbungsgesprächen oder im Assessment Center vorkommen kann, zu sensibilisieren. Kulturelle Trainings werden weiterhin zu mehr Offenheit und Toleranz beitragen. Die **BARMER GEK** strebt eine Kultur an, die Vielfalt fördert und auf einem einheitlichen Wertesystem basiert.

- Vor dem Hintergrund zunehmender Personalengpässe wird die Suche nach qualifiziertem Personal weiter an Bedeutung gewinnen, so die Ansicht des **BUV**. Dabei wird die Flüchtlingsthematik ein zunehmend wichtiger werdendes Thema. Der Umgang mit geflüchteten Menschen, deren Integration in die Gesellschaft und die Förderung einer offenen Gesellschafts- und Unternehmenskultur sind nicht nur entscheidende Standortfaktoren, sondern sie beeinflussen zunehmend den Unternehmenserfolg.
- Aus der globalen Unternehmensstruktur heraus bieten sich für **Bombardier** günstige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Personalentwicklung mit internationalem Fokus. Dennoch gilt es, den wachsenden Herausforderungen der Zukunft innovativ und aufgeschlossen zu begegnen. Welche Bedeutung bei Bombardier der Flüchtlingsthematik beigemessen wird, zeigt unter anderem das Engagement der Arbeitsdirektorin, die sich persönlich bei der Arbeitsagentur in Nürnberg über Möglichkeiten und Voraussetzungen von Einstellungen informierte und Erwartungen und Bedürfnisse aller Beteiligten diskutierte.
- Im gesamten Gesundheits- und Pflegebereich wird die Einstellung von internationalem Personal an Bedeutung gewinnen, da sowohl mehr Beschäftigte als auch Patienten aus dem Ausland kommen. Die Auseinandersetzung mit anderen Arbeitswelten, mit verschiedenen Kulturkreisen und unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen sind zukünftige Handlungsfelder. Das **Hubertus Krankenhaus** kann sich gut vorstellen, überdies Praktikanten und Hospitanten unter den in Deutschland angekommenen Flüchtlingen zu gewinnen - erste Gespräche mit dem Bezirk Steglitz/Zehlendorf haben stattgefunden. Das Hubertus Krankenhaus sieht es so: Unternehmen, die sich breit aufstellen, die weltoffen sind und die Menschen anderer Kulturen als Bereicherung in ihre Arbeits- und Alltagswelt integrieren, haben die Chance und die Pflicht, die Zukunft Deutschlands positiv mitzugestalten.

# Informations- und Unterstützungsbedarf

Die Tatsachen, dass in einigen Berufen vor allem Rechtsverordnungen die Zuwanderung steuern, und dass Hochqualifizierte andere Zuwanderungsbedingungen erwarten als Personen mit mittlerem oder geringem Qualifikationsniveau, spiegeln sich in den Untersuchungsergebnissen wider. Eine deutliche Mehrheit nennt einen Informations- und Unterstützungsbedarf im Bereich Aufenthalts- und Arbeitsrecht und im Feld der Anerkennung von ausländischen Berufsabschlüssen (jeweils elf Unternehmen).

Es schließen sich zum einen das Interesse an Informationen zur Akquisition von qualifiziertem internationalem Personal und zum anderen an Deutschkursen für Beschäftigte an (jeweils fünf Unternehmen), gefolgt vom Thema Managing Diversity (vier Unternehmen). Jeweils drei Unternehmen sehen einen Bedarf bei den Themen Interkulturelle Trainings und Familienintegration/Dual Career Service. Vergleichsweise geringer Informationsbedarf besteht im Bereich Kultursensible Auswahlverfahren (Abbildung 5).



# Fazit

Die vorliegende Unternehmensbefragung zeigt, dass Unternehmen, die internationale Fachkräfte einstellen, sich mit einem komplexen, anspruchsvollen und zeitintensiven Rekrutierungsprozess konfrontiert sehen. Dabei steht das Spannungsfeld von personellen Herausforderungen angesichts beschleunigter Globalisierung, demografischem Wandel und zunehmendem Fachkräftemangel und ihrer Realisierbarkeit im Vordergrund. Während international ausgerichtete Unternehmen auf globale Personal- und Organisationsstrukturen sowie auf standardisierte Verfahren zurückgreifen können, braucht es für national und regional tätige Unternehmen je nach Größe, internationaler Erfahrung und Branche eigene Lösungen, die mit wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Einklang gebracht werden müssen - schließlich sind die Erfahrungen von Großunternehmen nicht ohne weiteres übertragbar.

Die Beantwortung der Frage, wie ein internationaler Rekrutierungsprozess gestaltet werden kann, ist daher von zentraler Bedeutung. Eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements besteht darin, mit geeigneten Informations- und Kommunikationsmaßnahmen die Bekanntheit des Unternehmens zu steigern, um Interessenten als potentielle Beschäftigte zu gewinnen. Für Unternehmen, die sich um internationales Personal bemühen, ist eine direkte Ansprache von Menschen mit entsprechendem Hintergrund in Stellenausschreibungen sinnvoll, ebenso wie die Nutzung neuer Rekrutierungskanäle via Social Media. Mit Blick auf die zu beachtenden Formalitäten und die rechtlichen Anforderungen bei der Einstellung internationaler Fachkräfte signalisieren die Unternehmen einen hohen Informations- und Unterstützungsbedarf, insbesondere bei den Themen Aufenthalts- und Arbeitsrecht sowie bei der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse.

Sich allein auf die fachliche Integration zu konzentrieren, greift jedoch für alle Unternehmen zu kurz. Während einheitliche Einarbeitungspläne dem neuen Personal das fachliche Ankommen im Unternehmen erleichtern, ist besonders bei internationalen Arbeitskräften darauf zu achten, dass privates Umfeld, Familie oder Partner einbezogen werden. Der Erfolg oder Misserfolg der sozialen und privaten Integration kann sowohl fachliche Leistung als auch Bleibedauer internationaler Belegschaft beeinflussen.

Das weist auf die Notwendigkeit abgestimmter Willkommens- und Integrationsmaßnahmen hin - in erster Linie Sprachtrainings - inklusive einer intensiven Betreuung in den ersten Monaten der Beschäftigung. Daneben ist erfolgsentscheidend, wie sensibel kulturelle Unterschiede wahrgenommen werden und wie mit ihnen im Unternehmen umgegangen wird. Dabei schreiben die Unternehmen dem gemeinsamen Verständnis von Werten und Unternehmenszielen eine entscheidende Bedeutung zu. Hierzu zählen unter anderem die Akzeptanz von weiblichen Vorgesetzten oder die gegenseitige Rücksichtnahme im Hinblick auf die Handhabung von Gebetszeiten.

Insgesamt hat die Unternehmensbefragung gezeigt, dass bei der überwiegenden Anzahl der Unternehmen großes Interesse an internationalen Rekrutierungsaktivitäten besteht, die im Übrigen zugewanderte Flüchtlinge einschließt. Ein Einsatz, der sich für alle Unternehmen lohnt, denn internationale Mitarbeitende werden als hoch motiviert, belastbar und risikobereit wahrgenommen, sie eröffnen neue Denk- und Sichtweisen und bereichern die Unternehmenskultur. Hinzu kommt: Vielfalt innerhalb der Belegschaft kann sich positiv auf die Produktivität und Innovationskraft eines Unternehmens auswirken. Und nicht zuletzt wünschen sich viele Menschen einen weltoffenen und toleranten Arbeitgeber.



# Informationen

## Literatur:

### **Bundesagentur für Arbeit** (Hrsg.):

Merkblatt 7. Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland. Fragen, Antworten sowie Tipps für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. 2015.

Download: [inyurl.com/p2nfsvd](http://inyurl.com/p2nfsvd)

### **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (Hrsg.):

Personalrekrutierung - Rekrutierung internationaler Studierender an deutschen Hochschulen. In Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. 2013.

Download: [tinyurl.com/q37jpfa](http://tinyurl.com/q37jpfa)

### **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (Hrsg.):

Internationale Fachkräfte integrieren. Wirtschaft und Verwaltung im Dialog. Fachforum am 21. Februar 2013. 2013.

Download: [tinyurl.com/ntx2u4h](http://tinyurl.com/ntx2u4h)

### **OECD** (Hrsg.):

Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland. 2013. OECD Publishing.

### **DIHK** (Hrsg.):

Integration sichert Zukunft! Ergebnisse IHK-Unternehmensbarometer 2012. Download: [tinyurl.com/no567bt](http://tinyurl.com/no567bt)

### **Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.** (Hrsg.):

Handlungsempfehlung - Rekrutierung aus dem Ausland. In Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. 2015.

Download: [tinyurl.com/oym7ll9](http://tinyurl.com/oym7ll9)

### **IQ Fachstelle Diversity Management / VIA Bayern - Verband für interkulturelle Arbeit e.V.** (Hrsg.):

Mehrwert Vielfalt?! Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). 2014.

Download: [tinyurl.com/nf9vrkc](http://tinyurl.com/nf9vrkc)

### **Christian Pfeffer-Hoffmann** (Hrsg.):

Arbeitsmigration nach Deutschland, Analysen zur Neuen Arbeitsmigration aus Spanien vor dem Hintergrund der Migrationsprozesse seit 1960. Minor Migrationsforschung 2014. Download: [tinyurl.com/oq6uzo9](http://tinyurl.com/oq6uzo9)

### **RKW Kompetenzzentrum** (Hrsg.):

Fachkräfte finden & binden - Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. 2015.

Download: [tinyurl.com/nnjktf8](http://tinyurl.com/nnjktf8)

## Internetportale und Links:

### **[www.ahk.de](http://www.ahk.de)**

Bei der Deutschen Außenhandelskammer finden sich Informationen zu möglichen Rekrutierungs-Zielländern über Informationen und Links zu 130 Außenhandelskammern in 90 Ländern.

### **[www.anabin.kmk.org](http://www.anabin.kmk.org)**

Die Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen der Kultusministerkonferenz stellt Informationen ausländischer Bildungsnachweise bereit und unterstützt dabei, ausländische Qualifikationen in das deutsche Bildungssystem einzustufen.

# Informationen

## [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

Die Agentur für Arbeit informiert zu Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktzulassung, Personalsuche sowie finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten. Sie gibt einen Überblick über internationale Stellenbörsen mit Links und bietet einen entsprechenden Arbeitgeberservice inklusive einer ersten Orientierung, welche Regelungen für internationale Bewerber\_innen gelten (Migration-Check).

## [www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)

Das Willkommensportal bietet umfassende Informationen für Fachkräfte aus dem Ausland und für Arbeitgeber.

## [www.anererkennung-in-deutschland.de](http://www.anererkennung-in-deutschland.de)

Das Portal des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) informiert umfassend über die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen.

## [www.auma.de](http://www.auma.de)

Der Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der deutschen Wirtschaft bietet eine umfangreiche kostenlose Datenbank zur Recherche von geeigneten nationalen und internationalen Messen.

## [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlicht regelmäßig neue Fördermöglichkeiten und Gesetzesentwürfe.

## [www.bq-portal.de](http://www.bq-portal.de)

Auf dem BQ-Portal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie finden sich Informationen zu ausländischen Berufsbildungssystemen und Berufsabschlüssen, die dabei helfen, Aus- und Fortbildungsabschlüsse anderer Länder besser einschätzen zu können.

## [www.migrationsportal.de](http://www.migrationsportal.de)

Das IQ-Netzwerk Niedersachsen bietet u. a. für Arbeitgeber Hinweise und Tipps, wenn es um die Rekrutierung und Beschäftigung von Personal aus dem Ausland geht.

## [www.zav.de](http://www.zav.de)

Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) unterstützt bundesweit Arbeitgeber bei der Personalsuche im Ausland und bietet kostenlose Informationen, z.B. zu gesetzlichen Bestimmungen, zur Gestaltung von Stellenanzeigen und zu Integrationsprogrammen.



# LIFE e.V.

LIFE e.V.  
Rheinstraße 45/ 46  
12161 Berlin

Regina Gillner | [gillner@life-online.de](mailto:gillner@life-online.de) | Fon: 030.308798-24  
Heidemarie Kollatz | [kollatz@life-online.de](mailto:kollatz@life-online.de) | Fon: 030.308798-30  
Andrea Simon (Projektleitung) | [simon@life-online.de](mailto:simon@life-online.de) | Fon: 030.308798-17

## **LIFE Bildung Umwelt Chancengleichheit e.V.**

engagiert sich seit 1988 für Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt. Ein Aspekt unserer Arbeit ist die interkulturelle Öffnung von Organisationen und Unternehmen für weibliche Fachkräfte mit internationaler Herkunft. LIFE e.V. besitzt langjährige Erfahrung in der beruflichen Orientierung, der Aus- und Weiterbildung im internationalen Klimaschutz und in der Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen.





Bildung • Umwelt • Chancengleichheit

[www.life-online.de](http://www.life-online.de)  
[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)  
[www.berlin.netzwerk-iq.de](http://www.berlin.netzwerk-iq.de)