

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



# UNTERNEHMEN *positionieren*

## Willkommenskultur im Unternehmen

## Impressum

### **Herausgeber**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### **Redaktion**

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

### **Autorinnen/Autoren**

Christoph Metzler, Dirk Werner, Claudia Achtenhagen,  
Corinna Michalski, Vera Demary

### **Gestaltung und Produktion**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

### **Stand**

Oktober 2014

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1. Kurzbeschreibung .....	2
2. Wen wollen Sie ansprechen? .....	2
3. Was bringt eine Willkommenskultur? .....	2
4. Was sollten Sie sicherstellen? .....	3
5. Lohnt sich eine Willkommenskultur? .....	3
6. Wie können Sie vorgehen? .....	3
6.1. Entwicklung einer Willkommenskultur im Unternehmen .....	3
6.2. Willkommenskultur als Teil des Bewerbungsverfahrens .....	6
6.3. So funktioniert die Integration im Job .....	7
6.4. So funktioniert die Integration im Alltag .....	8
7. Erfolgsmessung .....	9
8. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen .....	9
9. Weiterführende Informationen .....	10

## 1. Kurzbeschreibung

Dieser Willkommensleitfaden zeigt Ihnen konkret auf, wie Sie Ihr Team durch die gezielte Rekrutierung und Integration internationaler Fachkräfte verstärken und diese beim Start in Deutschland unterstützen können. Die Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland bietet Ihnen viele **Chancen**. Ihre Teamstruktur wird kulturell vielfältiger, Sie gewinnen engagiertes Personal mit spezifischen Kenntnissen, Erfahrungen und Perspektiven und können so Ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Diese Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, wie Sie in Ihrem Unternehmen die Chancen eines globalen Arbeitsmarktes nutzen können. Dabei sind Sie eingeladen, unsere Handlungsempfehlungen auf den individuellen Bedarf Ihres Unternehmens anzupassen. Mit Checklisten und weiterführenden Links steht Ihnen vielfältiges Material zur Verfügung. Sie erhalten nicht nur Tipps für den Einzelfall, sondern können mit den hier beschriebenen Vorschlägen eine **Willkommenskultur** in Ihrem Unternehmen verankern. So schaffen Sie dauerhafte Strukturen, die Ihnen bei der Suche nach internationalen Fachkräften helfen und die Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Team erleichtern.

## 2. Wen wollen Sie ansprechen?

Mit einer gelebten Willkommenskultur sind Sie für Fachkräfte aus dem Ausland oder für Personen mit Migrationshintergrund als Arbeitgeber wesentlich attraktiver. So können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der **betrieblichen und gesellschaftlichen Integration** gut unterstützen. Adressat Ihrer Maßnahmen ist deshalb nicht nur die frisch eingestellte internationale Fachkraft, sondern auch das bereits beschäftigte Personal. Denn erst durch die aktive Mitwirkung aller im Unternehmen ist eine Willkommenskultur überhaupt umsetzbar. Eine betriebliche Willkommenskultur kann sich an folgende Zielgruppen richten:

- Bewerberinnen und Bewerber aus dem Ausland mit einer Berufs- oder Hochschulausbildung können vorhandene Stellen im Unternehmen besetzen, für die keine Personen im Inland zu finden sind oder die spezifische Kenntnisse über internationale Märkte oder Fremdsprachen ins Unternehmen bringen.
- Ausländische Absolventinnen und Absolventen deutscher Hochschulen bieten für Sie das Potenzial, Hochqualifizierte frühzeitig für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Diese haben zudem meist den Vorteil, dass sie Land, Kultur und die deutsche Sprache bereits gut kennen.
- Die Anwerbung von Auszubildenden aus dem europäischen Ausland bietet sich nicht nur in Grenzregionen an. Vielerorts laufen auch Initiativen zur Anwerbung von Auszubildenden aus fernen europäischen Ländern wie Spanien oder Rumänien. Insbesondere zu nennen ist das Programm „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Es unterstützt europäische Jugendliche bei der Aufnahme einer betrieblichen Berufsausbildung in einem Unternehmen in Deutschland. Mehr Informationen zu diesem Förderprogramm und Hinweise dazu, wie Sie daran teilnehmen können, vermittelt die Website [www.thejobofmylife.de](http://www.thejobofmylife.de).
- Personen mit Migrationshintergrund, die bereits in Deutschland leben, stellen eine weitere Zielgruppe dar. Rund drei Millionen von ihnen haben einen Berufs- oder Hochschulabschluss im Ausland erworben. Zudem sind Jugendliche mit Migrationshintergrund für die duale Ausbildung eine interessante Zielgruppe, da sie sich noch nicht so häufig für eine Ausbildung bewerben wie andere Jugendliche.
- Nicht zuletzt können Sie deutsche Staatsangehörige, die im Ausland beschäftigt waren oder sind, in den Blick nehmen, da diese über konkrete Auslandserfahrung und Kontakte verfügen.

### 3. Was bringt eine Willkommenskultur?

- **Höhere Attraktivität Ihres Unternehmens für Fachkräfte aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund:** Die Etablierung einer Willkommenskultur mit konkreten Maßnahmen signalisiert diesen Fachkräften, dass sie in Ihrem Unternehmen Unterstützung erhalten und Wertschätzung erfahren. So fällt die Entscheidung bei mehreren Jobangeboten im Zweifel für Sie.
- **Bessere betriebliche Integration von Fachkräften aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund:** Durch konkrete Unterstützungsangebote helfen Sie Ihrem neuen Teammitglied, sich schnell bei Ihnen einzuarbeiten und wohl zu fühlen. Mit einem betrieblichen Integrationsplan oder einem Mentorenkonzept, bei dem erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihre neuen Kolleginnen oder Kollegen begleiten, können Sie typische Anfangsprobleme vermeiden.
- **Höhere Identifikation von Fachkräften aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund mit dem Unternehmen:** Wenn Sie Ihre neue Fachkraft bei der Integration in Ihren Betrieb und in den Alltag unterstützen, schafft das Vertrauen. Damit verbunden ist eine positive Einstellung gegenüber Ihrem Unternehmen, die die Einsatzbereitschaft und Arbeitsqualität fördert.
- **Nutzung der kulturellen Vielfalt im Unternehmen:** Kulturelle Vielfalt kann die Kreativität und Innovationskraft im Unternehmen steigern. Zudem können Sie so Potenziale besser ausschöpfen und mögliche Konflikte verringern. Schließlich verringert ein positives Betriebsklima die Fluktuation.
- **Außenauftritt als modernes Unternehmen:** Die Rekrutierung von internationalen Fachkräften und die Förderung der kulturellen Vielfalt können zum festen Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie werden. So nimmt Sie die Öffentlichkeit als modernes, offenes und international orientiertes Unternehmen wahr, was Ihnen hilft, sowohl internationale als auch inländische Fachkräfte, aber auch internationale Geschäftspartner zu gewinnen.

### 4. Was sollten Sie sicherstellen?

Eine Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen auf- oder auszubauen, bedeutet:

- die Mitarbeit von Fachkräften aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund als bereichernden Mehrwert zu begreifen,
- die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance zu verstehen, von der alle profitieren können und
- für diese Werte nach innen und nach außen zu werben.

### 5. Lohnt sich eine Willkommenskultur?

Eine klassische Kosten-Nutzen-Analyse kann hier nur teilweise vorgenommen werden, da sich die Kosten je nach Betriebsgröße und Intensität der umgesetzten Maßnahmen stark unterscheiden können. Daher zeigt Ihnen die folgende Aufstellung neben Kosten und Nutzen auch die **Chancen und Risiken** des Aus- und Aufbaus einer Willkommenskultur.

Nutzen/Chancen	Kosten/Risiken
→ Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens	→ Kosten für die Konzeption von Strategie und Maßnahmen zur Förderung der Willkommenskultur
→ Beschleunigung der Einarbeitungszeit	→ Materialkosten für die Umsetzung von Maßnahmen, zum Beispiel für die Übersetzung von Dokumenten
→ Schnellere und bessere Integration im Unternehmen	→ Verwaltungskosten und Gebühren, sofern diese übernommen werden
→ Verbesserung des kulturellen Verständnisses	→ Kosten für Zeiteinsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
→ Erhöhung der Loyalität und der Leistungsfähigkeit ausländischer Fachkräfte	→ Kosten für Schulungen und Coaching der Betreuungspersonen
→ Erhöhung der Arbeitsqualität ausländischer Fachkräfte	→ Kosten für Schulungen und Coaching der internationalen Fachkräfte
→ Förderung des Images als modernes und weltoffenes Unternehmen	

## 6. Wie können Sie vorgehen?

Die einzelnen Elemente einer Willkommenskultur lassen sich in **drei Phasen** unterteilen:

1. Konzeption und Aufbau einer Willkommenskultur,
2. spezifische Ausrichtung des Bewerbungsprozesses,
3. konkrete Unterstützung bei der betrieblichen und gesellschaftlichen Integration.

### 6.1. Entwicklung einer Willkommenskultur im Unternehmen

Für den Aufbau einer Willkommenskultur können Sie verschiedene Elemente miteinander kombinieren und dies auf die **betriebspezifische Situation und Gegebenheiten** ausrichten. Dafür **wählen Sie Maßnahmen aus**, die zu Ihrem Unternehmen passen.

Vor der Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund ist es vorteilhaft, eine offene **Analyse Ihrer aktuellen Unternehmenssituation** vorzunehmen. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Sind Ihre **Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** auf die Integration einer internationalen Fachkraft vorbereitet?
- Besteht im Unternehmen die **Offenheit**, mit kultureller Vielfalt produktiv umzugehen?

Diese Analyse hilft Ihnen, Risiken zu identifizieren und unnötige Kosten zu vermeiden. Beauftragen Sie hiermit eine **Projektgruppe** mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern Ihres Unternehmens. Dabei können Sie Vertreterinnen und Vertreter der Geschäftsführung, der Personalabteilung, der Fachbereiche mit Personalbedarf und gegebenenfalls auch der Arbeitnehmervertretung einbeziehen. Ziel einer solchen Projektgruppe ist es:

- zu überprüfen, welche Erfahrungen im Unternehmen bereits vorliegen, auf denen man aufbauen kann, um damit **Chancen** zu ergreifen, und
- zu identifizieren, auf welche Probleme eine Fachkraft aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund in Ihrem Unternehmen stoßen könnte und wie Sie diesen **Risiken** vorbeugen können.

Die folgende **Checkliste** bietet Ihnen dazu eine Orientierung:

Checkliste zur Entwicklung einer Willkommenskultur	Ja	Nein
<b>Sprache</b>		
Kann die Arbeitstätigkeit ohne Deutschkenntnisse erfolgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Sprache spricht die Fachkraft und kann diese eventuell im Unternehmen eingesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt eine englische (oder anderssprachige) Übersetzung des Aufgabenprofils und der notwendigen Fachtexte vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht die Möglichkeit, Fremdsprachenkenntnisse positiv für den Unternehmenserfolg herauszustellen (beispielsweise zur Erschließung ausländischer Märkte)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einarbeitung im Unternehmen</b>		
Gibt es im Unternehmen fachlich kompetente und persönlich erfahrene Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die bei der Integration als Mentor oder Mentorin unterstützen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es bereits ein Mentorenkonzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das lediglich auf Fachkräfte aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund anzupassen ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Mentorinnen und Mentoren einen Teil ihrer Arbeitszeit zur Betreuung einsetzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann die Fachkraft zu Beginn flexible Arbeitszeiten und/oder Teilzeit etwa für Behördengänge oder Sprachkurse nutzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es bereits erprobte Prozesse, um Fachkräfte aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund einzuarbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einleben in Deutschland</b>		
Gibt es eine Person im Unternehmen, welche die neue Fachkraft bei Behördengängen unterstützen kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann das Unternehmen die neue Fachkraft bei der Wohnungssuche oder der Organisation des Umzugs unterstützen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vielfalt im Unternehmen</b>		
Fühlen sich bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund im Unternehmen wohl?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist in der Unternehmensphilosophie ein Bekenntnis zur Vielfalt („Diversity“) verankert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es bereits Beispiele einer gelungenen Integration von Fachkräften aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund im Unternehmen? Können solche Personen Mentor/Mentorin werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Beispiele für positive Auswirkungen einer gelebten Vielfalt im Unternehmen? Wurden diese bereits intern und extern kommuniziert? Werben Sie damit auf Ihrer Unternehmenshomepage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie eine Frage mit „Ja“ beantwortet haben, könnten Sie diese Potenziale für die Entwicklung einer Willkommenskultur nutzen. Wenn Sie eine Frage mit „Nein“ beantwortet haben, besteht an diesem Punkt eventuell Handlungsbedarf. Tipps, wie Sie diesen Aufgaben gerecht werden und nützlich im Unternehmen einbringen, finden Sie im Folgenden.

#### Kulturelle Vielfalt im Unternehmen

Die kulturelle Vielfalt im Unternehmen ist ein wichtiger Schritt, um die **Kreativität und Innovationskraft** sowie einen offenen und **wertschätzenden Umgang** untereinander zu stärken. Dies trägt zu einer Unternehmenskultur des Miteinanders bei, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugutekommt.

Eine Möglichkeit, sich offen zu einem vielfältigen Arbeitsumfeld zu bekennen, das von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist, bietet die

Unternehmensinitiative **„Charta der Vielfalt“**. Kern der Initiative ist eine freiwillige Selbstverpflichtung, die bereits von mehr als 1.800 Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen unterzeichnet wurde. Kommunizieren Sie diese Selbstverpflichtung auf Ihrer Internetseite, unterstreichen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und modernes Unternehmen.

#### Rechtliche Rahmenbedingungen

Eine rechtliche Grundlage zum **Schutz** der Beschäftigten **vor Benachteiligungen** ist das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**. Danach müssen Stellenausschreibungen diskriminierungsneutral formuliert werden. Die Bewerberauswahl ist unabhängig von Merkmalen wie dem Geschlecht, der Nationalität oder der Religionszugehörigkeit zu treffen. Zudem darf die Gestaltung der Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag bis hin zu Beförderungen und Weiterbildungsteilnahmen keine Benachteiligung zulassen.

## Mentoring

In der Praxis hat es sich bewährt, der Fachkraft mit ausländischen Wurzeln eine Mentorin oder einen Mentor an die Seite zu stellen. Diese helfen beispielsweise bei Sprachproblemen im Job oder bei der Vermittlung informeller Regeln. Mentorinnen und Mentoren benötigen **Fach- und Sprachkenntnisse sowie soziale und interkulturelle Kompetenzen**. Daher sind besonders erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet, die das Unternehmen gut kennen und in der Belegschaft fest verankert sind. Eventuell helfen finanzielle oder andere Anreize sowie die **Teilnahme an interkulturellen Trainings** bei der Bereitschaft für diese Aufgabe. Professionelle Anbieter finden Sie beispielsweise auf der Webseite des **deutschen Bildungsservers**.

## Angebot von Sprachkursen

Gute Deutschkenntnisse erleichtern Ihrem neuen Teammitglied den beruflichen Alltag und die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben in Deutschland. Sie können als Unternehmen konkret helfen, indem Sie Sprachkurse vermitteln, Ihre Fachkraft für diese freistellen oder Finanzierungshilfen gewähren. Es bietet sich an, auch die Familie Ihrer Fachkräfte einzubeziehen. Die Anzahl an Anbietern von Deutschkursen ist hoch. Umso wichtiger ist es, für Ihre neue Mitarbeiterin oder Ihren neuen Mitarbeiter einen **geeigneten Kurs** zu finden. Doch wie gut beherrscht Ihre neue Fachkraft bereits die deutsche Sprache?

Eine Einordnung bietet ein **Selbsttest** auf der Webseite des **Goethe-Instituts**. Das Goethe-Institut bietet weltweit an **vielen Standorten** Sprachkurse an. Sollte vor Arbeitsbeginn genügend Zeit sein, kann das Training bereits im Herkunftsland beginnen. Kurse in Deutschland bieten auch die **Volkshochschulen** und private Institute an. Weiterführende Informationen finden Sie auf den **Internetseiten** des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund ist es sehr wichtig, nicht nur über allgemeine, sondern auch über berufsbezogene Deutschkenntnisse zu verfügen. Nicht nur jede Branche und jeder Beruf, sondern auch jeder einzelne Betrieb hat eigene kommunikative Regeln und Besonderheiten. Hier setzt das Bundesamt für Migrati-

on und Flüchtlinge mit seinem bundesweiten Angebot an berufsbezogenen Sprachkursen an. Der Kurs steht in der Regel allen Personen mit Migrationshintergrund offen und ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenfrei. Arbeitgeber sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Arbeitszeit freistellen. Eine Übersicht des Angebotes in vielen verschiedenen Sprachen finden Sie auf der Webseite des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge.

## Gestaltung Ihrer Unternehmenshomepage

Ihre Homepage ist eines Ihrer **Markenzeichen** nach außen. Internationale Fachkräfte werden versuchen, über Ihre Internetseite einen ersten Eindruck von Ihnen als Arbeitgeber zu gewinnen. Wenn Sie wichtige Inhalte auf Englisch anbieten oder – im Falle einer länderspezifischen Suche – in der jeweiligen Landessprache, haben Sie die ersten Sympathiepunkte schon auf Ihrer Seite. Übersetzungsbüros oder kompetente Muttersprachlerinnen oder Muttersprachler in Ihrer Belegschaft können hier helfen.

Sollten Sie bereits Fachkräfte aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund beschäftigen, können Sie persönliche Erlebnisberichte, auch **Testimonials** genannt, auf Ihrer Homepage veröffentlichen. Dort kann die Fachkraft **positive Erfahrungen** in Ihrem Unternehmen und in Deutschland authentisch schildern. Ein solcher Bericht schafft Vertrauen und zeigt, dass in Ihrem Unternehmen kulturelle Vielfalt gelebt und gefördert wird.

## 6.2. Willkommenskultur als Teil des Bewerbungsverfahrens

Mit der Entwicklung einer Willkommenskultur signalisieren Sie, dass Sie als Unternehmen Fachkräfte aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund für sich gewinnen möchten. Zur gezielten Ansprache und Rekrutierung dieser Zielgruppe finden Sie in der **Handlungsempfehlung „Rekrutierung aus dem Ausland“** Informationen über die konkrete Gestaltung von Ausschreibungen und Rekrutierungsverfahren. Möchten Sie internationale Studierende an deutschen Hochschulen rekrutieren, finden Sie nähere Informationen in der gleichnamigen **Handlungsempfehlung**.

### Kontaktaufnahme

Vor der Einladung zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch bietet sich ein **telefonisches Vorabgespräch** (etwa über Internettelefonie oder Videokonferenz) an. Das bedeutet einen deutlich geringeren Aufwand für beide Seiten. So können Sie gegenseitig einen **ersten Eindruck** voneinander gewinnen und klären, ob die Bewerberin oder der Bewerber in die engere Auswahl kommt.

### Bewerbungsgespräch

Falls Sie sich für ein persönliches Bewerbungsgespräch entscheiden, sollten Sie bedenken, dass Ihre Bewerberin oder Ihr Bewerber unter Umständen ein **Touristenvisum** für die Einreise benötigt, wenn er oder sie nicht aus einem EU-Land stammt. Eine Übersicht aller Regelungen zur Visumpflicht und Visumsfreiheit finden Sie auf der Webseite des **Auswärtigen Amts**. Sollte ein Touristenvisum nötig sein, kann die Beantragung je nach Land zwischen mehreren Tagen und Wochen in Anspruch nehmen. Bleiben Sie solange in Kontakt: Helfen Sie der Kandidatin oder dem Kandidaten bei der Anreise, bieten Sie Unterstützung bei der Unterkunftsuche an, übermitteln Sie eine Wegbeschreibung oder bieten Sie an, sie oder ihn persönlich abzuholen. Gerade bei längeren Reisezeiten ist zu überlegen, das Bewerbungsgespräch nicht am selben Tag der Anreise abzuhalten.

Die **Durchführung** von Bewerbungsgesprächen kann in Einzelfällen erhöhte Vorbereitung und Aufwand erfordern. Wenn der Bewerber oder die Bewerberin kein Deutsch spricht, muss das Gespräch auf Englisch oder in der jeweiligen Landessprache geführt beziehungsweise gedolmetscht werden. Der Gesprächsverlauf kann zudem durch unterschiedliche kulturelle Erwartungen beeinflusst werden. Möglicherweise laufen Bewerbungsgespräche im Heimatland des Bewerbers oder der Bewerberin anders ab, etwa, indem dort weniger aktiv nachgefragt wird.

Umso wichtiger ist daher eine gute **Vorbereitung**. Zwar sind letztlich die gleichen Fragen wie bei allen Bewerbungsgesprächen relevant: Worauf ist aus Sicht des Unternehmens zu achten? Was sollte die Bewerberin oder der Bewerber mitbringen? Im Vorfeld können

Sie jedoch besonders relevante Fragen und mögliche Hilfestellungen festlegen, um das Gespräch in die richtige Richtung zu lenken. Dabei können Sie wie folgt vorgehen:

- Versuchen Sie gleich zu Beginn eine entspannte Gesprächsatmosphäre zu schaffen.
- Durch eine verbindliche und geduldige Gesprächsführung bauen Sie Kommunikationsbarrieren ab.
- Ein zu offizieller Charakter des Bewerbungsgesprächs kann Kandidaten und Kandidatinnen überfordern. Oft ist dieses sehr formelle Deutsch im späteren Beruf wenig relevant. Daher sollte sich der Sprachstil den Anforderungen der Stelle anpassen.
- Sprachliche Missverständnisse können das Gespräch leicht in die falsche Richtung lenken. Versteht die Bewerberin oder der Bewerber einzelne Wörter oder das Ziel einer Frage nicht, sind zusätzliche Erklärungen hilfreich.
- Direkte Fragen verringern die Gefahr von Missverständnissen. Eine direkte Frage könnte zum Beispiel lauten: „Wie haben Sie in Ihrer Tätigkeit als X mit Ihren Kollegen zusammengearbeitet um das Ziel Y zu erreichen?“.

Signalisieren Sie im Gespräch, dass Sie Ihre neue Fachkraft beim Aufbau ihres Lebens in Deutschland unterstützen und ihr bei Problemen zur Seite stehen. Nennen Sie konkrete Maßnahmen, um einen **positiven Eindruck bei der Fachkraft** zu verfestigen. Sollten Sie die Unterstützung durch einen Mentor oder eine Mentorin anbieten, könnte auch diese Person am Bewerbungsgespräch teilnehmen und später eine Führung durch das Unternehmen begleiten. Gehen Sie auch auf besondere Anliegen der Bewerberin oder des Bewerbers ein, zum Beispiel auf kulturelle oder religiöse Feiertage, Urlaubs- und Schichtzuteilung oder die Regelung der Arbeitszeit.

Möglicherweise können Sie mitziehenden Familienangehörigen ein Jobangebot unterbreiten oder sie bei der Stellensuche unterstützen. Wenn Sie sich dafür entscheiden, sollten Sie dies im Bewerbungsgespräch ansprechen.

Manchmal fehlen dem Kandidaten oder der Kandidatin zwar die Sprachkenntnisse für ein gelungenes Bewerbungsgespräch, nicht aber die Qualifikation für das spätere Aufgabenfeld. Hier kann eine Arbeitsprobe weiterhelfen. Versuchen Sie dabei, eine typische Aufgabe aus dem Arbeitsalltag abzubilden. Zum Beispiel können im Informatikbereich einzelne Zeilen eines Programmcodes geschrieben oder im kaufmännischen Bereich Texte redigiert, Tabellen oder Grafiken erstellt werden.

### 6.3. So funktioniert die Integration im Job

Sie haben sich für eine Bewerberin oder einen Bewerber entschieden? Jetzt sollten Sie die vorhandenen Strukturen und Instrumente einer Willkommenskultur individuell für diese Person anpassen. Wählen Sie etwa eine Mentorin oder einen Mentor aus und klären Sie, welche Deutschkenntnisse Ihr neues Teammitglied für seine oder ihre Tätigkeit braucht.

#### Einarbeitungsplan erstellen

Eine sorgfältige Planung der ersten Arbeitswochen hilft die Einarbeitung zu beschleunigen, Konflikte zu vermeiden und Kosten zu verringern. Haben Sie bereits in der Vergangenheit einen **Einarbeitungsplan** erstellt, können Sie diesen für Fachkräfte aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund **anpassen**. Ansonsten können Sie einen **Einarbeitungsplan erstellen**. Diesen können Sie nach Ihren Erfahrungen bei der Integration später passgenau überarbeiten.

<b>Auf folgende Fragen sollte ein solcher Einarbeitungsplan eine Antwort geben können:</b>	✓
<b>Welche Informationen</b> (z. B. Arbeitszeiten, Verhaltensregeln, Organisationsstruktur, Arbeitsabläufe) benötigt eine neue Fachkraft zu Arbeitsbeginn?	<input type="checkbox"/>
<b>Mit welchen internen Gruppen</b> (Mentoren/Mentorinnen, Kollegen/Kolleginnen, Führungskräfte) wird die Fachkraft zusammenarbeiten und wie soll der Kontakt erfolgen?	<input type="checkbox"/>
<b>Mit welchen externen Gruppen</b> (Kunden, Geschäftspartner, Behörden) wird die Fachkraft zusammenarbeiten und wie soll der erste Kontakt hergestellt werden?	<input type="checkbox"/>
<b>Welche Tätigkeiten</b> wird die Fachkraft ausführen, wie und durch wen soll die Einarbeitung erfolgen?	<input type="checkbox"/>
<b>Welche Arbeitsmaterialien und Ausstattung des Arbeitsplatzes</b> benötigt die Fachkraft und wer wird mit der Bereitstellung und Beschaffung beauftragt?	<input type="checkbox"/>
<b>In welchem Umfang</b> können Sie in Ihrem Unternehmen Freiraum für Behördengänge, Deutschkurse und Nachqualifizierungsmaßnahmen gewähren?	<input type="checkbox"/>
<b>Zu welchen Zeitpunkten</b> bietet es sich an, <b>Meilensteine</b> im Hinblick auf den bisherigen Fortschritt in der Einarbeitung zu setzen und diese zu besprechen, um Informations- und Qualifizierungsbedarf zu ermitteln?	<input type="checkbox"/>

#### Die ersten Schritte im Betrieb

Zu Beginn werden viele neue Eindrücke auf Ihre neue Mitarbeiterin oder Ihren neuen Mitarbeiter zukommen. Ihr Einarbeitungsplan kann in dieser Situation helfen. Besprechen Sie ihn mit allen beteiligten Personen und schaffen Sie bei Bedarf Freiraum im Arbeitsplan. Hier sind vor allem die Mentorin oder der Mentor gefragt.

Es ist nützlich, am ersten Arbeitstag der Fachkraft die wichtigsten Ansprechpartnerinnen und -partner persönlich vorzustellen und mit ihr ein **Einführungsgespräch** zu führen. In diesem Gespräch sollte ein Überblick über die Arbeitstätigkeiten und anfallenden betrieblichen Termine der nächsten Tage und Wochen gegeben werden. Bei Bedarf können Sie der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter auch eine Kopie des Einarbeitungsplans aushändigen und dazu auffordern, bei weiteren Wünschen und Verbesserungsvorschlägen auf Sie zuzukommen. Sie können auch erste gemeinsame Ziele vereinbaren.

Überprüfen Sie in den ersten Wochen regelmäßig den **Integrationsfortschritt** Ihrer neuen Fachkraft beim Einleben. Beobachten Sie, ob es in einzelnen Bereichen noch Nachqualifizierungsbedarf gibt und wie die Fachkraft im Kollegium aufgenommen wird.

Gerade zu Arbeitsbeginn sind regelmäßige Feedbackgespräche wichtig, um eventuelle Fehlerquellen und auftretende Probleme frühzeitig zu beseitigen. Je nach individuellem Fortschritt können Sie Zielvereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit treffen.

#### In Rituale einbinden

Auch abseits der Arbeit gibt es viele Aktivitäten, bei denen sich Ihr neues Teammitglied in Ihre Unternehmensgemeinschaft integrieren kann. Regelmäßige gemeinsame Mittagessen, Stammtische, Betriebs-sport, Freizeitaktivitäten oder Tippspiele sind regelrechte Selbstläufer. Und bei der nächsten Betriebsfeier stellen Sie die neue Kollegin oder den neuen Kollegen noch einmal ausführlich vor.

### 6.4. So funktioniert die Integration im Alltag

#### Umzug nach Deutschland

Vor Arbeitsbeginn steht für Ihre neue Mitarbeiterin oder Ihren neuen Mitarbeiter in den meisten Fällen der Umzug nach Deutschland an. Neben der Suche einer Unterkunft sind auch Behördengänge nach der Einreise in Deutschland zu erledigen. Haben Sie oder Ihre neue Fachkraft sich entschieden, einen Umzugs-Service zu nutzen, ist die Abstimmung mit diesem externen Anbieter wichtig. Alternativ können Sie auch eine Betreuungsperson beauftragen.

#### Unterstützung bei der Wohnungssuche

Klären Sie in Absprache mit Ihrer Fachkraft, wieviel Wohnraum benötigt wird. Dabei ist die Zahl der begleitenden Personen zu beachten. Vor Einreise helfen neben persönlichen **Kontakten** innerhalb der Belegschaft auch Maklerinnen und Makler, geeigneten Wohnraum ohne einen persönlichen Besichtigungstermin zu finden. Sie können Ihre Fachkraft auch durch die Begleitung bei Besichtigungsterminen, ein persönliches Empfehlungsschreiben, eine Bürgschaft für die Kautions- oder einen Vorschuss für die Miete unterstützen.

Informieren Sie Ihr neues Teammitglied über Besonderheiten des deutschen Mietrechts. Dazu bietet Ihnen das Internetportal „**Make it in Germany**“ umfassende Unterstützung. Die folgende Übersicht nennt Institutionen sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für alle Dinge, die bei der Einreise zu erledigen sind:

Institution/Ansprechpartner/-in	Aktion/Aktivität
Einwohnermeldeamt (für Bürgerinnen und Bürger der Europäischen Union und des Europäischen Wirtschaftsraums)	Wohnsitz anmelden
Ausländerbehörde (für Bürgerinnen und Bürger aus sonstigen Staaten)	Aufenthaltserlaubnis beantragen, bzw. Aufenthaltserlaubnis verlängern
Schulamt/Sozialamt	Einschulung der Kinder abstimmen, Antrag auf Aufnahme der Kinder in Kindertagesstätte stellen
Versorgungsamt	Anerkennung einer Behinderung beantragen
Bank	Konto eröffnen
Private und gesetzliche Krankenversicherungen	Krankenversicherung abschließen
Fahrerlaubnisbehörde	Fahrerlaubnis anerkennen und umschreiben
Kraftfahrzeugzulassungsbehörde	Fahrzeug anmelden
ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice	Fernseher und Rundfunkgeräte anmelden
Energieversorger	Elektrizitätsanschluss beantragen

#### Unterstützung von Familienangehörigen

Kommen **Kinder** der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters mit nach Deutschland, können Sie auch diese beim Einleben in Deutschland unterstützen. Stellen Sie zum Beispiel Informationen bereit, wie das deutsche Bildungswesen funktioniert. Dazu bietet Ihnen das Internetportal „**Make it in Germany**“ weiterführende Informationen. Möglicherweise brauchen die Kinder für die Anfangszeit Nachhilfe, weil der heimische Lehrplan vom deutschen abweicht. Sie können bei Bedarf Schulgebühren und Kosten für Nachhilfekurse übernehmen, um Ihre Fachkraft zu entlasten.

Die **Betreuung von Babys und Kindern** in freien oder kommunalen Einrichtungen ist eventuell für Ihre Fachkraft ungewohnt. Organisieren Sie ein persönliches Treffen mit Betreuerinnen und Betreuern, um erstes Vertrauen zu schaffen. Die Anmeldung eines

Kindes in einem Kindergarten oder einer Kindertagesstätte kann mit längeren Wartezeiten verbunden sein; daher sollten Sie einen solchen Kontakt bei Bedarf unmittelbar nach der Einreise nach Deutschland einplanen.

Um jederzeit ein Kontingent an **Kinderbetreuungsplätzen** für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügbar zu haben, ist die Buchung von Belegplätzen in freien und kommunalen Kinderbetreuungseinrichtungen eine Option. Eine temporäre oder auch dauerhafte Alternative stellt die Betreuung durch Kindertagespflegepersonen dar. Mehr Informationen hierzu finden Sie auf der Webseite des Bundesverbands für Kindertagespflege. Eine Übernahme oder Teilhabe an den anfallenden Kosten für Kinderbetreuungsangebote kann Ihre Arbeitgeberattraktivität für junge Familien steigern und sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken.

Wollen Sie den **Ehepartner** oder die **Ehepartnerin** ihrer Fachkraft bei der Suche nach einer Arbeitsstelle unterstützen, ist es ratsam, bereits im Vorfeld der Einreise diesen Prozess zu beginnen. Dafür können Sie Ihr Netzwerk, Ihre Belegschaft oder das Stellenangebot der Bundesagentur für Arbeit nutzen. Auch praktische Hilfen bei der Formulierung von Bewerbungsschreiben oder beim Verfassen eines Stellengesuchs sind denkbar.

Trägt Ihre internationale Fachkraft die besondere Verantwortung einen Familienangehörigen zu pflegen, ist ein frühzeitiger Kontakt zu Pflegedienstleistern oder Kliniken in ihrer Region sehr hilfreich. Insbesondere bei älteren Menschen mit anderen Sprachkenntnissen und kulturellem Hintergrund sind hier besondere Bedürfnisse zu erfüllen. Immer mehr Dienstleister haben ihr Personal interkulturell weitergebildet. Aktuelle Informationen zum Thema finden Sie auf der Internetseite des Forums „Kultursensible Altenpflege“.

### Ansprech- und Kooperationspartner gewinnen

Sie stehen als Unternehmen mit der Entwicklung einer Willkommenskultur nicht alleine. Es gibt für Sie viele private und staatliche Unterstützungsmöglichkeiten, die Ihnen auch Zeit einsparen können.

Ihr Hauptansprechpartner im **staatlichen Bereich** sind die örtlichen Sozialämter. Diese vermitteln Integrationskurse, Kontakte zu interkulturellen Zentren oder informieren über örtliche Förderprogramme.

Neben den staatlichen Fördermöglichkeiten gibt es auch viele **private Vereine**. Dabei können Interessensvertretungen von Landsleuten Ihrer Beschäftigten eine Anlaufstelle sein. Darüber hinaus können Sie in Absprache mit der Fachkraft auch Kontakt zu Freizeitvereinen herstellen.

## 7. Erfolgsmessung

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens	→ Anzahl und Qualität von Bewerbungen auf internationale Ausschreibungen sowie von Initiativbewerbungen
Beschleunigung der Einarbeitungszeit	→ Beobachtung von Einarbeitungsfortschritten durch Vorgesetzte
Verringerung von kulturellen Konflikten	→ Mitarbeiterbefragung zu Zusammenarbeit und Betriebsklima → Anzahl von Konfliktfällen/ Beschwerden
Erhöhung der Leistungsbereitschaft	→ Leistungsbewertung durch Vorgesetzte → Mitarbeiterbefragung zur Motivation
Schnellere und bessere Integration	→ Persönliches Gespräch mit Fachkraft, Team und Führungskräften
Erhöhung der Arbeitsqualität	→ Leistungsbewertung durch Vorgesetzte → Messung der produktiven Leistungen
Förderung des Images als modernes Unternehmen	→ Positive Medienberichte über das Unternehmen

## 8. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Die Entwicklung einer Willkommenskultur für Fachkräfte aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund setzt die erfolgreiche Rekrutierung dieser Personengruppe voraus. Hilfreiche Tipps zur Auswahl des richtigen Rekrutierungsweges und der konkreten Vorgehensweise finden Sie in der Handlungsempfehlung „**Rekrutierung aus dem Ausland**“ des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung.

Eine Willkommenskultur fördert die kulturelle Vielfalt im Unternehmen. Die Entwicklung von Vielfalt und die Nutzung verschiedener Potenziale im Unternehmen sind auch zentrales Anliegen von Diversity Management. Dabei werden neben internationalen Fachkräften auch andere Gruppen wie Menschen mit Behinderung oder ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angesprochen. Die Handlungsempfehlung „**Diversity Management**“ bietet Ratschläge dazu, wie Sie Vielfalt in Ihrem Unternehmen gewinnbringend nutzen können und legt einen Schwerpunkt auf konkrete Praxisbeispiele.

## 9. Weiterführende Informationen

- Willkommensportal „Make it in Germany“  
**<http://www.make-it-in-germany.com>**  
„Make it in Germany“ zeigt, wie Fachkräfte aus dem Ausland erfolgreich ihren Weg nach Deutschland gestalten können – und warum es sich lohnt, hier zu leben und zu arbeiten. Das Internetportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bündelt erstmalig alle wichtigen Informationen zu Karriere und Leben in Deutschland. Es informiert, in welchen Branchen Fachkräfte gesucht werden und unter welchen Voraussetzungen Interessierte eine Stelle in Deutschland annehmen können.
- Guide to Living in Germany  
**<http://www.bmwi.de/English/Redaktion/Pdf/guide-to-living-in-germany,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=en,rwb=true.pdf>**  
Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesagentur für Arbeit herausgegebene Broschüre gibt auf Englisch und Deutsch einen Überblick über den Lebensalltag in Deutschland. Das Themenspektrum reicht von der ersten Wohnung, über die Einrichtung eines Bankkontos bis hin zu Freizeittipps.
- Fachkräfteoffensive  
**<http://www.fachkraefteoffensive.de>**  
Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Bundesagentur für Arbeit haben eine Fachkräfteoffensive gestartet. Diese Kampagne bündelt Beratungs- und Unterstützungsangebote und zeigt, wie bestehende und bisher vernachlässigte Potenziale zur Fachkräftesicherung im In- und Ausland besser erkannt und aktiviert werden können.
- Medizinische Versorgung  
**<http://www.patienten-information.de/>**  
Das Internetangebot der Bundesärztekammern zeigt auf, wie ein passender Arzt beziehungsweise eine passende Ärztin gefunden werden kann, welche Leistungen Ärztinnen und Ärzte in Deutschland erfüllen und welche Kosten dadurch für die Patientinnen/Patienten entstehen.
- Kultur, Freizeit, Sport  
**<http://www.kulturportal-deutschland.de/kp/main.html>**  
Das Kulturportal des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien listet zahlreiche Veranstaltungen und kulturstiftende Einrichtungen auf.

→ Kinderbetreuung und Schulsystem

**<http://www.kmk.org/bildung-schule/allgemeine-bildung/schulpflicht.html>**

Die Internetseite der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland bietet einen detaillierten Überblick über das deutsche Bildungssystem in deutscher und englischer Sprache.

→ Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse

**<http://www.bq-portal.de>**

Zur Bewertung von beruflichen Abschlüssen steht Ihnen das „BQ-Portal – das Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zur Verfügung. Neben einer Vielzahl an Länder- und Berufsprofilen finden sich dort auch viele praktische Tipps zur Anerkennungspraxis wie beispielsweise eine Übersicht aller notwendigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Anerkennungsprozess.

