

# Gekommen, um zu bleiben

ONBOARDING INTERNATIONAL

Foto: Herr Specht/photocase



Sie kommen aus China, Indien oder Spanien und sind für viele Unternehmen dringend benötigte Ressourcen: Ausländische Fachkräfte sind gefragt wie nie. Oft können die angeworbenen Experten jedoch nicht lange gehalten werden. Woran das liegt und wie Firmen Job-Einwanderer besser und vor allem dauerhaft an Bord holen können – managerSeminare mit Tipps und Erfahrungen.

**Preview:** ► Globaler Markt und demografischer Wandel: Warum die deutsche Wirtschaft auf Auslandskräfte angewiesen ist ► Eingeschränkt offen: Warum deutsche Betriebe für internationale Experten oft nicht attraktiv sind ► Vielfalt fördern: Wie Unternehmen eine offene Kultur entwickeln ► Lernen vom Start-up: Mit welchen Aktionen Gründer ihr Onboarding professionalisieren ► Soziale Bindekraft: Wie Mentoren die Integration internationaler Kollegen unterstützen

■ „Deutschland hat mich schon immer fasziniert“, erzählt Javier Lopez\* lächelnd. Deutsch hat der studierte Informatiker in Abendkursen und übers Internet gelernt. Weil es ihn interessierte, aber auch, um die Karriereaussichten in seinem Lieblingsland zu verbessern. Im Grunde ist der 32-jährige Spanier ein wahr gewordener Recruiter-Traum: gut ausgebildet, leistungsorientiert, berufserfahren. Und doch war sein Ausflug in die deutsche Arbeitswelt nur von kurzer Dauer: Den Job als Programmierer bei einer Düsseldorfer Firma, für den ihn ein Head-

hunter gewonnen hatte, kündigte er bereits nach einem Jahr. Heute arbeitet er wieder in seiner Heimatstadt Valencia. „Deutsche Unternehmen sind gut organisiert“, sagt Lopez rückblickend, „aber als Ausländer ist es sehr schwer, Fuß zu fassen.“

Fälle wie dieser sind keine Seltenheit. Zwar ist die Zahl der internationalen Recruitings deutscher Unternehmen in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Doch allzu oft können die angeworbenen Spezialisten nicht lange gehalten werden. Experten schätzen, dass jeder zehnte Job-Einwanderer seinem deutschen Arbeitsplatz vorzeitig den Rücken kehrt. Aus einer Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OSZE) geht hervor, dass Migranten aus EU-Ländern häufig bereits innerhalb eines Jahres die Heimreise antreten. Einwanderer aus Drittstaaten blieben zwar durchschnittlich länger. Spätestens nach drei Jahren kehren aber auch sie in ihre Heimatländer zurück.

Für Unternehmen ist die Fluktuation teuer. Viel schwerer wiegt jedoch, dass sie auf die Verstärkung aus dem Ausland ange-

wiesen sind – und das aus mehreren Gründen: Im globalen Wirtschaftsgeschehen werden Wachstumsmärkte wie Brasilien, Russland, Indien und China immer wichtiger werden. Um die neuen Absatzgebiete optimal zu verstehen, sind internationale Experten im Marketing und Vertrieb gefragt, aber auch Ingenieure und vor allem IT-Spezialisten. Bereiche, in denen es hierzulande an qualifizierten Kräften mangelt: Nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) fehlen derzeit allein im MINT-Bereich 210.000 Fachkräfte. Das IW beziffert den dadurch entstehenden Wertschöpfungsausfall auf 22 Milliarden Euro pro Jahr.

#### **Deutsche Unternehmenskultur: Eingeschränkt offen**

Für deutsche Konzerne, aber auch für den exportstarken Mittelstand ist eine internationale Personalpolitik somit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Das birgt vor allem für kleine und mittlere Betriebe große Herausforderungen: Sie müssen nicht nur ihre Re-

\* Name von der Redaktion geändert

cruiting-Prozesse umstellen und in einem internationalen Kandidatenmarkt konkurrieren, sondern auch dafür sorgen, dass die angeworbenen Auslandskräfte gut in die überwiegend deutschen Belegschaften integriert werden. Dabei scheitern sie derzeit noch allzu oft an einem Faktor, den Arbeitsmarktexperten als Willkommenskultur bezeichnen. Gemeint sind damit nicht nur rein praktische Hilfestellungen beim Einstieg, sondern vor allem der allgemeine Umgang mit Vielfalt im Unternehmen: die Anerkennung unterschiedlicher Arbeits- und Lebensstile, aber auch die Wertschätzung der bisherigen Leistungen von Zuwanderern.

Als Vorbilder einer gelebten Willkommenskultur gelten amerikanische und kanadische Arbeitgeber, die seit Jahrzehnten offen um immigrierende Fachkräfte werben und verschiedene Instrumente entwickelt haben, um sie langfristig im Land zu behalten. Mit Erfolg: „Jede zweite wirtschaftliche Erfolgsgeschichte ist mit einem Immigranten verbunden“, sagt Personal-



„Firmen, die ihre Mitarbeiter professionell einarbeiten und integrieren, können ihre Fluktuationsraten um ein Vielfaches senken.“

Isabelle Ziegler, Coach und Onboarding-Expertin.  
Kontakt: iz@bergertziegler.com

berater Tobias Busch, der selbst viele Jahre als Manager im Ausland gearbeitet hat. Beispiele für Firmen, deren Gründer oder

Vorstände aus dem Ausland stammen, sind die Internetunternehmen Ebay, Amazon und Google.

Deutschland ist davon weit entfernt: Trotz der Bemühungen um Diversity in den vergangenen Jahren sind die Karriereperspektiven für Ausländer und Menschen mit Migrationshintergrund hierzulande noch eher trüb. Das verdeutlicht ein Blick in die Führungsetagen deutscher Betriebe. Laut den Ergebnissen einer Umfrage des Allensbach Instituts aus dem Jahr 2011 lag der Anteil der Ausländer in Führungspositionen durchschnittlich nur bei sechs Prozent. Größere Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern kommen zwar auf zehn Prozent, dafür liegt die Quote bei kleinen Betrieben nur bei drei Prozent. „Immigranten sind hierzulande in den oberen Rängen der Wirtschaft nicht präsent“, sagt Busch. Verständlich also, dass ehrgeizige Berufseinsteiger wie der Spanier Lopez angesichts solcher Aussichten schnell wieder das Weite suchen.

### Vielfalt langfristig fördern

Es gibt also noch viel zu tun, um deutsche Betriebe attraktiver für ausländische Talente zu machen und sie langfristig zu binden. Doch wo beginnen? Wie so oft bei Fragen, die die Kultur eines Unternehmens betreffen, lautet auch hier die Antwort: „Indem das Thema ernst genommen und als langfristiges Ziel definiert wird“, weiß Beraterin Isabelle Ziegler. Damit es nicht nur bei hohlen Worten bleibt, sondern Offenheit als Wert gelebt wird, braucht es das Commitment der Geschäftsführung. Aber auch die Einstellung der Belegschaft entscheidet. Konkret bedeutet das: Bevor etwaige Anwerbungsaktionen im Ausland gestartet werden, sollte der Blick zunächst nach innen gerichtet werden: Wie gut sind Führungskräfte darauf vorbereitet, mit Mitarbeitern aus dem Ausland umzuge-

## 6 Schritte für das Onboarding von Auslandskräften

**1. Interkulturelle Kompetenz der Belegschaft stärken:** Trainings oder Informationsveranstaltungen können helfen, Unsicherheiten oder Vorurteilen in der Belegschaft im Umgang mit ausländischen Kollegen frühzeitig entgegenzuwirken. Vor allem die direkten Teamkollegen sollten auf die Zusammenarbeit vorbereitet werden.

**2. Willkommenspakete bereitstellen:** Vor Arbeitsbeginn steht für die neuen Mitarbeiter in den meisten Fällen der Umzug nach Deutschland an. Neben der Wohnungssuche sind auch Behördengänge zu erledigen. Hierbei kann das Unternehmen wertvolle Unterstützung anbieten, indem es bei bürokratischen und organisatorischen Fragen berät oder einen Relocation-Dienstleister beauftragt.

**3. Erwartungen und Ziele kommunizieren:** Die ersten Arbeitswochen der ausländischen Fachkraft sollten gründlich geplant werden. Es empfiehlt sich, einen Einarbeitungsplan zu erstellen, der alle Informationen über den Arbeitsablauf sowie Kontaktpersonen und Tätigkeiten beinhaltet. Auch vereinbarte Leistungsziele sollten darin erfasst werden. Am zweiten oder dritten Arbeitstag sollte der Plan mit dem neuen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten besprochen werden, um eventuelle Fragen zu klären und Missverständnisse zu vermeiden.

**4. Cross-kulturelle Partnerschaften anbieten:** Der neue Mitarbeiter sollte wichtige Ansprechpartner möglichst zeitnah zu seinem Einstieg persönlich kennenlernen. Für die Zeit der Einarbeitung sollte er zudem einen Mentor zur Seite gestellt bekommen. Als Mentor sind besonders erfahrene Mitarbeiter geeignet, die das Unternehmen gut kennen und in der Belegschaft fest verankert sind.

**5. Kennenlernen erleichtern:** Auch außerhalb des Betriebs können Arbeitgeber Neuankömmlingen das Einleben erleichtern. Dazu sollten Gelegenheiten geschaffen werden, die es dem neuen Teammitglied erleichtern, sich in die Unternehmensgemeinschaft zu integrieren. Zum Beispiel beim gemeinsamen Mittagessen, Betriebssport oder Feiern.

**6. Integrationsfortschritte überprüfen:** Integration ist kein Selbstläufer: Um den Fortschritt zu überprüfen und eventuell auftauchende Probleme frühzeitig zu entschärfen, sind regelmäßige Feedback-Gespräche wichtig. So können beide Seiten nachvollziehen, inwiefern vereinbarte Ziele erreicht wurden und in welchen Bereichen womöglich ein Weiterbildungsbedarf besteht. Wenn es etwa darum geht, Sprachkompetenzen berufsbegleitend auszubauen, können Firmen Mitarbeiter unterstützen, indem sie sie für die Teilnahme an Sprachkursen freistellen oder finanzielle Unterstützung gewähren.

hen? Auf welchen Erfahrungen in der Belegschaft lässt sich aufbauen? Wo können Probleme für eine Auslandskraft auftauchen? (Siehe hierzu auch Checkliste rechts).

Aus den Ergebnissen einer solchen Ist-Analyse sollten dann konkrete Maßnahmen folgen. Das können etwa interkulturelle Trainings und Infoveranstaltungen für Vorgesetzte und Mitarbeiter sein. Aber auch praktische Veränderungen, wie etwa die englische Übersetzung wichtiger Inhalte oder gar der ganzen Homepage. Mit einer mehrsprachigen Firmenwebseite können sich Arbeitgeber weltoffen präsentieren und damit auch im Recruiting wichtige Sympathiepunkte sammeln. Der Elektronik-Produzent Phoenix Contact nutzt etwa kreative Videospots, um Einblicke in Produkte und Abläufe zu vermitteln und Ingenieur-talente auf sich aufmerksam zu machen. Ein positives Zeichen – nach innen wie außen – setzen Firmen zudem mit deutlichen Bekenntnissen zu Vielfalt und Toleranz. Eine Möglichkeit dazu bietet etwa die Initiative „Charta der Vielfalt“ (siehe Service-kasten S. 72), zu der sich Unternehmen freiwillig verpflichten können.

Geht es dann an die tatsächliche Suche nach Fachkräften im Ausland, können Unternehmen mittlerweile auf die kostenlose Unterstützung verschiedener Institutionen zurückgreifen. Pilotprojekte der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der Bundesagentur für Arbeit helfen etwa bei der Gewinnung von High Potentials aus Asien und Krisenländern der EU. Über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Einreise und des Aufenthalts von Nicht-EU-Bürgern in Deutschland informieren Ausländerbehörden. Beratung speziell für Mittelständler bieten daneben regionale Wirtschaftverbände und die IHK. Aber auch die Krankenkassen haben das Thema entdeckt. Zusammen mit der Witten School of Management führt etwa die Tech-

## Checkliste zur Entwicklung einer Willkommenskultur

### ► Sprache

- Kann die Tätigkeit ohne Deutschkenntnisse erfolgen?
- Stellt Englisch oder eine andere Sprache eine Alternative dar?
- Welche Sprache spricht die Fachkraft und kann diese eventuell im Unternehmen eingesetzt werden?
- Liegt eine englische Übersetzung des Aufgabenprofils und der notwendigen Fachtexte vor?

### ► Einarbeitung im Unternehmen

Gibt es bereits erprobte Prozesse, um Fachkräfte aus dem Ausland einzuarbeiten? Welche Mitarbeiter könnten die Integration einer ausländischen Fachkraft als Mentor unterstützen? Kann die Fachkraft zu Beginn flexible Arbeitszeiten oder Teilzeit etwa für Behördengänge oder Sprachkurse nutzen?

### ► Einleben in Deutschland

Wer kann die neue Fachkraft bei Behördengängen unterstützen? Kann das Unternehmen die neue Fachkraft bei der Wohnungssuche oder der Organisation des Umzugs unterstützen?

### ► Vielfalt im Unternehmen

Fühlen sich bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter mit Migrationshintergrund wohl? Ist in der Unternehmensphilosophie ein Bekenntnis zur Vielfalt verankert? Gibt es Beispiele für positive Auswirkungen einer gelebten Vielfalt im Unternehmen? Wurden diese bereits intern und extern kommuniziert? Wird damit auf der Unternehmens-Website geworben?

Quelle: In Anlehnung an Empfehlungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung

niker Krankenkasse (TK) Workshops zur Willkommenskultur für Führungskräfte und Personaler durch. Zudem bietet die TK Infomaterial in englischer Sprache, das sich speziell an Einwanderer richtet.

### Start mit Wohlfühlfaktor

Ein Grundgedanke, für den Initiativen wie die der TK bei Unternehmen werben, lautet,

Integration nicht als Selbstläufer, sondern als langfristige Aufgabe zu betrachten. Neben Maßnahmen, die darauf zielen, eine offene Unternehmenskultur zu fördern und die Belegschaft auf Kollegen aus dem Ausland vorzubereiten, gehören dazu auch die richtigen Instrumente. Allen voran ein strukturierter Onboarding-Prozess. Dieser sollte zwar längst zum Standard gehören, wird aber selbst in Konzernen noch oft vernachlässigt, meint Beraterin Ziegler: „Dabei zeigen unterschiedliche Studien, dass Firmen, die Mitarbeiter professionell einarbeiten und integrieren, ihre Fluktuationsraten um ein Vielfaches senken“, sagt Ziegler. Vor allem bei aus dem Ausland stammenden Mitarbeitern schafft ein gut orchestrierter Einstieg früh Vertrauen und im besten Fall bereits vor dem ersten Arbeitstag ein positives Gefühl für die neue Arbeits- und Lebenswelt.

Das hat auch die Hamburger Firma Goodgame Studios erkannt und deshalb ein Team eingerichtet, das sich um die Begrüßung der neuen Mitarbeiter und das Wohl der Belegschaft kümmert. Damit ist das sechsköpfige Feelgood-Team gut ausgelastet: Derzeit stellt der Online-Spiele-Hersteller rund 70 Fachkräfte pro Monat ein. Ginge es nach dem Unternehmen, dürften es gerne mehr sein. Doch in der boomenden Online-Spiele-Branche sind qualifizierte Kräfte bereits heute knapp. Um ihren Personalbedarf halbwegs zu decken, rekrutieren viele Unternehmen der Branche schon lange



**„Immigranten sind in deutschen Führungsebenen nicht präsent.“**

Tobias Busch, Geschäftsführer einer auf China spezialisierten Personalberatung. Kontakt: tobias.busch@btinternet.com

## Service

### Literaturtipps

► **Constantin Gillies: Auslandsrekrutierung – Grenzenlos mit Hindernissen.** www.managerSeminare.de/MS193AR06

Immer mehr Unternehmen suchen in Zeiten des Fachkräftemangels im Ausland nach Personal. An Interessenten mangelt es nicht. Allerdings gehen viele Firmen bei der Integration ausländischer Mitarbeiter noch unprofessionell vor. Vor allem an ihrer Willkommenskultur müssen die Betriebe arbeiten.

► **Sylvia Jumpertz: Spezialisten in Serie – Was macht eigentlich ein Feel-Good-Manager?** www.managerSeminare.de/MS185AR06

Er ist Spaßmacher und Kummerkasten in einem, zuständig für Wohl und Wehe der Mitarbeiter. Er hat einen klaren Auftrag, aber alle Freiheit der Umsetzung. Die Rede ist vom Feel-Good-Manager. Einige wenige Firmen haben den Charme eines solchen Spezialisten für die gute Arbeitsatmosphäre schon entdeckt. managerSeminare mit dem Jobprofil eines Exoten.

► **Sylvia Jumpertz: Besser an Bord kommen – Integration neuer Manager.** www.managerseminare.de/MS162AR06

Viele Führungskräfte legen schon kurz nach dem Start im neuen Unternehmen eine Bruchlandung hin. Sie scheitern an beiderseitigen falschen Erwartungen oder kulturellen Missverständnissen – oft, weil es an Unterstützung während der ersten Monate im neuen Betrieb fehlt. Doch mit dem neu entfachten Kampf um Talente erwacht bei immer mehr Unternehmen das Bewusstsein für die Problematik. Der Artikel gibt Tipps für ein professionelles Onboarding.

► **Doris Sims: Creative Onboarding Programs. Tools for Energizing Your Orientation Program.** McGraw Hill Book Co, New York 2010, 20,88 Euro.

Der Praxisleitfaden in englischer Sprache zeigt auf, wie Unternehmen ein Integrationsprogramm für neue Mitarbeiter entwickeln können, das ihren individuellen Anforderungen entspricht. Neben Checklisten und praktischen Umsetzungstipps werden eine Reihe kreativer Möglichkeiten vorgestellt, wie Onboarding Incentives gestaltet werden können.

### Linktipps

► **www.bq-portal.de**

Das BQ-Portal informiert über ausländische Berufsqualifikationen und bietet Unternehmen wichtige Anhaltspunkte, um ausländische Aus- und Fortbildungsabschlüsse besser bewerten und einschätzen zu können. Im BQ-Portal befinden sich 45 Länderprofile und 610 ausländische Berufsprofile.

► **www.yes-we-are-open.info**

Seit April 2013 gibt es die Wanderausstellung „Yes, we are open“, die anhand von interaktiven Installationen, Exponaten und Filmen Fachkräftesicherung, Integration und Willkommenskultur thematisiert. Bis 2015 wird sie in verschiedenen Städten in Deutschland zu sehen sein.

► **www.make-it-in-germany.com**

Das mehrsprachige Portal richtet sich an internationale Fachkräfte und bewirbt weltweit den Arbeits- und Lebensstandort Deutschland. Auf der Seite gibt es eine Weltkarte mit den Kontaktdaten und Angeboten deutscher Institutionen sowie die Darstellung der Bundesländer und deren Fachkräfteinitiativen.

► **www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de**

Auf der Website können sich KMU über die Entwicklung des Fachkräftebedarfs der deutschen Wirtschaft und die vorhandenen Fachkräftepotenziale informieren. Daneben werden Instrumente und Strategien präsentiert, mit denen Unternehmen Fachkräfte finden, binden und qualifizieren können.

► **www.charta-der-vielfalt.de**

Die Initiative „Charta der Vielfalt“ will die Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt fördern. Mit dem Unterzeichnen der Charta verpflichten sich Unternehmen, Behörden und Vereine, Vielfalt innerhalb ihrer Belegschaft gezielt zu unterstützen. Unterschrieben haben bisher rund 1.000 Unternehmen, darunter Konzerne wie die Telekom, BASF und Daimler. Der Wortlaut der Charta kann auf der Homepage des Vereins nachgelesen werden.

in der ganzen Welt. Bei Goodgame Studios stammt circa ein Drittel der New Hires aus Ländern wie Spanien, Italien, Brasilien, Russland oder China.

### Bindung dank sozialem Klebstoff

Alle Neuankömmlinge werden meist direkt nach der Vertragsunterschrift von Onboarding Manager Daniel Gau kontaktiert. „Ich gebe Tipps für den Umzug und informiere über den Einreiseprozess und bürokratische Fragen“, erzählt Gau. Bei Bedarf hilft er auch bei der Wohnungssuche, ruft bei Vermietern an oder begleitet Behördengänge. „Wir gehen sehr flexibel auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebenssituationen ein“, sagt Gau. Mit dem Service soll sichergestellt werden, dass die neuen Mitarbeiter, die für den Job zum Teil aus anderen Kontinenten nach Deutschland ziehen, gut starten und natürlich auch – entlastet von organisatorischen Fragen – möglichst zügig ihre volle Tatkraft einbringen.

Auch bei der sozialen Integration ist Goodgame Studios behilflich: Die erste Arbeitswoche ist gespickt mit Treffen wie dem Starters Lunch, bei dem sich die neuen Kollegen austauschen können. Regelmäßige Mitarbeiter-Events wie etwa gemeinsames Kochen und ein Betriebssportprogramm sollen dafür sorgen, dass man sich trotz großem Personalzuwachs untereinander kennt. Zudem wird in den meisten Büros mittlerweile Englisch gesprochen. Zwar bietet das Unternehmen auch kostenlose Deutschkurse, doch bis die Sprachkenntnisse sitzen, soll sich niemand ausgeschlossen fühlen. Mit dieser systematischen Förderung des Wir-Gefühls bietet das Start-up-Unternehmen ausländischen Mitarbeitern somit eine Reihe von Anknüpfungspunkten, die es ihnen erleichtern sollen, sich einzuleben und Beziehungen aufzubauen.

### Patenprinzip verhindert Kultur-Clash

Denn egal, ob es um praktische Tipps oder die Erläuterung informeller Regeln geht: Von Kollege zu Kollege können Fragen schnell und unkompliziert geklärt werden. In der Praxis haben sich deshalb auch Mentorenprogramme bewährt. Neuen Führungskräften werden dabei erfahrene Mitarbeiter zur Seite gestellt, die je nach Position unterschiedliche Rollen bei der Integration übernehmen – vom „Buddy“, der bei täglichen Fragen hilft und den Neuankömmling über informelle Regeln und Gepflogenheiten informiert, über den „Mentor“, der beim internen Networking und der Karriereplanung berät, bis hin zum „Coach“ als Sparringspartner für fachliche Themen.

Das Paten-Prinzip beugt vor allem kulturellen Anpassungsschwierigkeiten vor, da der neue Mitarbeiter über unterschiedliche Kanäle Informationen und Einblicke in das Firmengeschehen erhält. Durch den intensiven Austausch können Erwartungen zudem stetig abgeglichen werden. Der Vorteil: Je besser der Neustarter weiß, was man von ihm erwartet, desto zügiger kann er produktiv werden und erste Ziele erreichen.

Nina Peters ■