

# WILLKOMMENSKULTUR – EIN LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN



# INHALT

<b>1. WILLKOMMENSKULTUR – WAS BEDEUTET DAS UND WOZU DIENT DAS GANZE? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. WIE KANN EINE WILLKOMMENSKULTUR ERFOLGREICH IM UNTERNEHMEN ETABLIERT WERDEN?.....</b>	<b>10</b>
<b>3. WELCHE STRATEGIEN VERFOLGEN ANDERE UNTERNEHMEN? .....</b>	<b>13</b>
3.1 Vermittlung und Förderung von Sprachkursen .....	13
3.2 Förderung von interkulturellem Austausch im Unternehmen .....	16
3.3 Stärkung der interkulturellen Kompetenzen bei der Stammsbelegschaft. ....	18
3.4 Personalrekrutierung – gezielte Suche nach ausländischen Fachkräften .....	20
3.5 Achtung der kulturellen/religiösen Besonderheiten im beruflichen Alltag .....	23
3.6 Mentoring-Programme .....	26
3.7 Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	30
3.8 Bereitstellung von Willkommenspaketen/-mappen .....	33
<b>4. BDA AKTIV .....</b>	<b>40</b>
Anhang .....	41

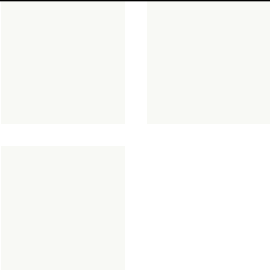
## 1. WILLKOMMENSKULTUR – WAS BEDEUTET DAS UND WOZU DIENT DAS GANZE?

Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft hängt entscheidend von gut qualifizierten Arbeitnehmern ab. Die Anforderungen an die Qualifikationen der Belegschaft steigen, bedingt durch technologische Innovationen, Veränderungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation, den wachsenden Stellenwert von Information und Wissen im Arbeitsalltag, aber gerade auch aufgrund der Globalisierung. Die schon jetzt bestehenden Fachkräftengpässe sind kein konjunkturelles Problem, das sich irgendwann von selbst wieder erledigt, sondern größtenteils strukturell bedingt. Der demografische Wandel wird dazu führen, dass die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 65 Jahre) bis 2030 von aktuell ca. 50 Mio. um rd. 8 Mio. abnehmen wird. Auch deswegen droht ohne geeignete Gegenmaßnahmen eine Fachkräftelücke bis 2035 von rd. 4 Mio. Arbeitskräften, knapp 2 Mio. davon mit Hochschulabschluss.<sup>1</sup> Im April 2013 fehlten bereits 118.600 Arbeitskräfte im sog. MINT-Bereich (Mathematiker, Naturwissenschaftler, Informatiker und Techniker). Dabei fehlten jeweils zur Hälfte Akademiker und Arbeitskräfte mit beruflichem Abschluss.<sup>2</sup> Zur mittel- bis langfristigen Fachkräftesicherung ist eine schlüssige und ausgewogene Gesamtstrategie notwendig, die nachhaltige Ausbildungs- und Weiterbildungsaktivitäten, dringend notwendige Reformen für Qualitätsverbesserungen im Bildungssystem zur Nachwuchssicherung

und eine bestmögliche Erschließung inländischer Arbeitsmarktpotenziale durch eine weitere Erhöhung der Erwerbsbeteiligung vor allem von Frauen, Älteren und Menschen mit Behinderungen sowie von schon hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund beinhaltet. Doch selbst eine optimale Ausschöpfung der Handlungsoptionen zur besseren Nutzung und Erschließung bestehender Fachkräftepotenziale wird nicht ausreichen. Nicht nur wegen der dramatischen demografischen Entwicklung, sondern allein um auch kurzfristig schon längst bestehende Fachkräftelücken zu schließen, ist es unerlässlich, zusätzliche Fachkräftepotenziale zu heben. Deswegen ist es erfreulich, dass auf Drängen der Wirtschaft der deutsche Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren stärker für gezielte qualifizierte Zuwanderung aus dem Ausland geöffnet und so der Standort Deutschland für bei uns benötigte Fachkräfte aus aller Welt attraktiver gemacht wurde. Gezielt gesteuerte Zuwanderung ist nicht nachrangig gegenüber der Erschließung inländischer Potenziale, sondern muss parallel erfolgen. Die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte führt nicht zu einer steigenden Arbeitslosigkeit einheimischer Arbeitnehmer oder zu deren Verdrängung. Im Gegenteil: Zuwanderung leistet einen wichtigen Beitrag zu mehr Innovation, mehr Wachstum und mehr Wohlstand. Ausländische Fachkräfte werden nicht anstatt, sondern zusätzlich zu den

<sup>1</sup> Prognos, 2012.

<sup>2</sup> Vgl. MINT-Meter, [www.mintzukunftschaffen.de](http://www.mintzukunftschaffen.de) > Das MINT-Meter.



in Deutschland lebenden Menschen auf dem Arbeitsmarkt gebraucht und sie werden zusätzliche Arbeitsplätze für Inländer generieren.

Der Wettbewerb um die „klügsten Köpfe“ wächst weltweit. Zwar kommen mittlerweile vermehrt gut qualifizierte Fachkräfte nach Deutschland, um hier zu arbeiten. Rund zwei Drittel dieser Zuwanderer kommen jedoch aus Europa. Die Zuwanderung aus Ländern außerhalb der Europäischen Union ist nach wie vor verbesserungswürdig: Wir müssen daher noch aktiver dafür werben, dass sich gut qualifizierte Menschen auch aus diesen Ländern für eine Beschäftigung in Deutschland interessieren und entscheiden. Deutschland hat zu lange signalisiert, dass Zuwanderer wenn überhaupt als „Lückenbüßer“ erwünscht sind. Der im Zuwanderungsrecht eingeleitete Paradigmenwechsel von

der Abschottungs- zu einer umfassenden Willkommenskultur muss in unserem Land noch weiterentwickelt, gelebt und „nach draußen“ vermittelt werden. Eine echte Willkommenskultur ist unerlässlich, um die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland weiter zu steigern und hoch qualifizierte Menschen aus aller Welt anzuziehen. Menschen mit unterschiedlichsten ethnischen und kulturellen Hintergründen stellen eine wichtige wirtschaftliche Ressource dar. Nicht zuletzt für kleine und mittelständische Unternehmen ist es im ureigenen wirtschaftlichen Interesse, die Attraktivität ihres Unternehmens auch für ausländische Fachkräfte zu steigern. Erfolgreich integrierte Migranten sind dabei wichtige Multiplikatoren und helfen weitere potenzielle Mitarbeiter (z. B. auch Menschen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund, die schon in Deutschland leben) zu gewinnen.

Schon jetzt sind viele Unternehmen dringend auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen. Andere Unternehmen schaffen es derzeit zwar noch, ihre offenen Stellen mit bereits in Deutschland lebenden Fachkräften zu besetzen, auch wenn sie dabei teilweise lange Vakanzzeiten in Kauf nehmen oder sogar auf Aufträge verzichten. Daher mag der Blick des einen oder anderen noch nicht ins Ausland reichen, wenn es gilt, eine Stelle zu besetzen. Über kurz oder lang wird Personal jedoch im Ausland rekrutiert werden müssen. Es ist daher betriebswirtschaftlich sinnvoll, sich frühzeitig damit auseinanderzusetzen, wie ein Unternehmen selbst eine offene Unternehmenskultur entwickeln und auch zu einer deutschlandweiten Willkommenskultur beitragen kann. Dabei können durch ausländische Mitarbeiter nicht nur offene Stellen besetzt werden, sondern es sind damit oftmals

darüber hinausgehende positive Effekte verbunden. So bringen ausländische Fachkräfte nicht nur fachliches Know-how mit. Sie verfügen über unterschiedlichste Sprachkompetenzen und Kenntnisse kultureller oder auch religiöser Besonderheiten. Unternehmen können dieses Potenzial nutzen, um neue Märkte zu erobern, weitere Kundengruppen im In- und Ausland zu akquirieren, neue Lieferquellen aufzufinden und internationale Netzwerke aufzubauen. Für eine globalisierte Wirtschaft sind Mitarbeiter mit interkulturellen Kompetenzen unverzichtbar.

#### AUF EINEN BLICK

##### *Eine gelebte Willkommenskultur kann dazu beitragen ...*

- die Eingliederung von Mitarbeitern in den Arbeitsprozess zu erleichtern
- neue Märkte und Kundengruppen im In- und Ausland zu erschließen
- Vorteile beim Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte zu erlangen
- Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden
- Betriebsklima und Arbeitsweise der Beschäftigten positiv zu beeinflussen
- Image und öffentliches Ansehen des Unternehmens zu erhöhen

#### AUF EINEN BLICK

##### *Ausländische Mitarbeiter bereichern Unternehmen durch ...*

- Sprachkenntnisse – mitunter solche, die von Deutschen kaum gelernt werden, aber in der globalisierten Welt wichtig sind, z. B. Arabisch, Chinesisch und osteuropäische Sprachen
- Kulturkompetenz – durch ihre eigenen Erfahrungen besitzen sie interkulturelle Kompetenz und Sensibilität im Umgang mit anderen
- „frischen Wind“ im Geschäft (neue Märkte, neue Produkte, neue Perspektiven)
- Mobilität, Belastbarkeit, Mut und Risikobereitschaft



Neben der gezielten Zuwanderung ist es wichtig, die Potenziale der knapp 16 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund zu nutzen, die bereits heute in Deutschland leben. Hierzu gibt es bereits vielfältige Programme und ein breites Engagement der Wirtschaft. Neben den Fördermöglichkeiten, die z. B. die Bundesagentur für Arbeit anbietet, gibt es etliche gute Beispiele von Initiativen zur Integration von Mitbürgern mit Migrationshintergrund. Weiterführende Links zu Beispielen guter und gut umsetzbarer Praxis befinden sich im Anhang.

Viele Unternehmen wissen um die Vorteile, die eine Willkommenskultur mit sich bringt, und nutzen diese in vielfältiger Weise. Diese Broschüre soll solches betriebliches Engagement bekannter machen, den Austausch von Beispielen guter Praxis erleichtern und die Entwicklung neuer Strategien für die betriebliche Personalpolitik unterstützen.

*„Mitarbeiter mit interkulturellen Kompetenzen werden für die Wirtschaft immer wichtiger.“*

Dr. Gerhard F. Braun, geschäftsführender Gesellschafter der Karl Otto Braun GmbH & Co. KG  
und Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Aus Pressemitteilung vom 29. November 2011 der Integrationsbeauftragten Böhmer.



## PRAXISBEISPIEL: GEGENBAUER FACILITY MANAGEMENT, BERLIN

Bei Gegenbauer ist Vielfalt seit Jahren ein Eckpfeiler der Unternehmenskultur:

„Akzeptanz von Unterschiedlichkeit, Raum für Individualität sowie Wertschätzung und Chancen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter werden bei uns großgeschrieben. Wir sind davon überzeugt, dass Vielfalt bereichert und unsere Unternehmenskultur erfolgreich macht. Deshalb ist auch eine Erhöhung des Anteils von Jugendlichen mit Migrationshintergrund ein klar gestecktes Ziel. Wir sprechen gezielt junge Migrantinnen und Migranten an, z. B. im Rahmen des Girls' Day – und das mit Erfolg. So konnte unser selbst gestecktes Ziel, den Ausbildungsanteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund auf 20 % zu erhöhen, bereits 2011 erreicht werden. Wir fördern Projekte für junge Menschen, deren Talent möglicherweise erst auf den zweiten Blick erkannt wird, die aber Bereitschaft zeigen, etwas zu schaffen, und dabei Unterstützung brauchen. Zudem fördern wir die berufliche Frühorientierung von Jugendlichen dadurch, dass wir das Projekt ‚sommercamp futOUR‘ unterstützen, in dem Siebtklässler wichtige Kompetenzen für ihr späteres Berufsleben erlernen können.“

**Kontakt:** [www.gegenbauer.de](http://www.gegenbauer.de)

**Ansprechpartner:** Gunther Thiele

## PRAXISBEISPIEL: DEUTSCHE TELEKOM AG

Für die Deutsche Telekom AG ist kulturelle Vielfalt ein unverzichtbarer Aspekt in der Zusammensetzung der Belegschaft, der stetig an Bedeutung zunimmt. Zum einen setzt die globale Ausrichtung des Konzerns eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen in- und ausländischen Unternehmensbereichen voraus. Zum anderen profitiert jeder Bereich – vom Kundenservice über die Produktentwicklung bis hin zu internen Serviceeinheiten – von den vielfältigen Ideen und Perspektiven, die Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen und Nationen mitbringen. Um neue Kollegen willkommen zu heißen und gut zu integrieren, greift die Deutsche Telekom u. a. auf interaktive Enterprise-2.0-Angebote zurück. Wikis, Blogs und das Telekom Social Network fördern den Austausch und laden jeden ein, Inhalte und Willkommensangebote zu veröffentlichen und abzurufen. Zum Beispiel bieten Mitarbeiter hier an, neuen internationalen Kollegen als „Buddies“ zur Seite zu stehen. Willkommensveranstaltungen wie das Welcome@Telekom Event vermitteln Wissenswertes zum Konzerneinstieg und erleichtern den Aufbau eines persönlichen Netzwerks. Nicht nur neue Kollegen, sondern die gesamte Belegschaft steht im Fokus von Veranstaltungen zur interkulturellen Sensibilisierung: In der „Intercultural Week“ werden in der Kantine landestypische Gerichte verschiedener Unternehmensstandorte angeboten, am „International Day“ oder bei den „International Round Tables“ lernen sich Kollegen unterschiedlicher Herkunft kennen. In sog. Business Culture Guides, und bei Bedarf auch mit Hilfe von Trainings, kann sich jeder Angehörige des Unternehmens über kulturspezifische Arbeits- und Verhaltensweisen in verschiedenen Ländern informieren – ganz individuell je nach persönlichen Berührungspunkten.

**Kontakt:** [www.telekom.com](http://www.telekom.com)

**Ansprechpartnerin:** Jasmin Beckmann

## 2. WIE KANN EINE WILLKOMMENSKULTUR ERFOLGREICH IM UNTERNEHMEN ETABLIERT WERDEN?

Eine nachhaltige Willkommenskultur ist umfassend zu verstehen. Alle Akteure (Management, Belegschaft und Migranten) müssen gemeinsam von der Sinnhaftigkeit der Integration überzeugt sein und sich an dem hierzu notwendigen fortwährenden Prozess beteiligen. Dabei bedarf es einer offenen Haltung, die gegenseitigen Respekt, Akzeptanz, Offenheit und Freundlichkeit ausdrückt. Die Bewusstseinsbildung dient zugleich der Vergegenwärtigung und Respektierung der Grenzen untereinander. Alle Personen müssen zusammenarbeiten und am Integrationsprozess beteiligt werden.

Um die Willkommenskultur nachhaltig zu etablieren, sollte sie zudem strukturell in der Unternehmensstrategie verankert und zu einem Teil der Unternehmenskultur werden. Die Nachhaltigkeit kann zudem über eine Anpassung von Instrumenten des Personalwesens erfolgen (z. B. Aufnahme von interkulturellen Kompetenzen in Stellenprofilen, Stellenausschreibungen und Zielvereinbarungen, Erweiterung der Personalentwicklung um interkulturelle Kompetenzen und vieles mehr). Eine entsprechende Positionierung des Managements hat Signalwirkung nach innen wie nach außen.

Das Auffinden und Implementieren von Maßnahmen in der Praxis haben sich im Rahmen von Projektarbeiten oder mit Hilfe von Diversity-Arbeitsgruppen bewährt. Die Vielfalt der Belegschaft sollte sich auch hier widerspiegeln.

Gemäß dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ können Unternehmen durch die Darstellung ihrer Aktivitäten in der Öffentlichkeit (z. B. auf ihrer Homepage) das Image des Unternehmens steigern und gleichzeitig einen Beitrag zur Öffnung der Gesellschaft leisten.

### AUF EINEN BLICK

*Eine nachhaltige Willkommenskultur fußt auf drei Säulen*





### 3. WELCHE STRATEGIEN VERFOLGEN ANDERE UNTERNEHMEN?

Es gibt eine große Bandbreite an Möglichkeiten, wie eine Willkommenskultur im Unternehmen umgesetzt werden kann. Nachfolgend wird gezeigt, wie Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen IHRE Willkommenskultur gestalten.

#### 3.1 Vermittlung und Förderung von Sprachkursen

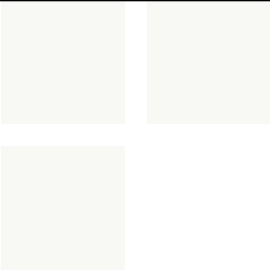
Sprachkenntnisse sind eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration von Migranten in eine Gesellschaft, aber gerade auch in Betriebsgemeinschaften und Arbeitsprozesse. Grundkenntnisse der deutschen Sprache sind elementar für ein schnelles „Ankommen“, wenn sich auch in einer zunehmenden Zahl von international aufgestellten Unternehmen Englisch als Unternehmenssprache durchsetzt, was die Einstellung ausländischer Fachkräfte erleichtert. Sprachkenntnisse sind nicht nur nötig, um den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Ihrer bedarf es im Alltag, bei Behördengängen sowie um soziale Kontakte zu knüpfen und damit zu einem dauerhaften Wohlfühlen in Deutschland beizutragen. Gleichzeitig gilt aber: Das Unternehmen, das von Anfang zu hohe Anforderungen an die Deutschkenntnisse des ausländischen Bewerbers stellt, kann sich den Blick auf dessen fachliche und soziale Kompetenzen verstellen. Es ist daher sehr empfehlenswert und wird von vielen Unternehmen bereits erfolgreich praktiziert, hier unterstützend und fördernd zu wirken.

Das Angebot an Sprachschulen und Sprachkursen ist sehr groß und natürlich ist hier vor allem auch die eigene Initiative der Migranten gefordert. Grundsätzlich sollten Unternehmen sich Zeit bei der Auswahl eines passenden Angebots nehmen und sich beraten lassen. Neben klassischen Sprachkursen kommen je nach Bedarf auch E-Learning, Blended Learning oder mobile Lernangebote (Apps) in Betracht. Dabei besteht auch die Möglichkeit, erste Deutschkenntnisse noch im Heimatland zu erwerben. Die Deutsche Welle bietet z. B. kostenlose Online-Deutschkurse an. Oft genutzte Anbieter im Ausland sind auch die Goethe-Institute. Grundsätzlich sollte der Nutzen dieser Sprachkurse (auch über den beruflichen Alltag hinaus) verdeutlicht und die Motivation unterstützt werden.

Die Sprachfortschritte können im beruflichen Alltag durch gemischte Auftrags- oder Projektteams gefördert werden. Eine besondere Art der Sprachförderung sind Sprachtandems. Zwei Personen finden sich zusammen, um die Sprache des Tandempartners zu erlernen. Diese flexible und preiswerte Variante des Sprachenlernens bringt beiden Beteiligten Vorteile. Sozialkontakte werden gefördert, sprachliche und kulturelle Kompetenzen erweitert. Unternehmen können die Migranten zudem durch anteilige Freistellungen unterstützen.

Fehlende Kenntnisse der deutschen Sprache sind nicht nur im Hinblick auf eine erfolgreiche Integration im Unternehmen und in der Gesellschaft nachteilig, sie können auch dazu führen, dass der





ausländische Mitarbeiter von der Ausländerbehörde zu einem Integrationskurs verpflichtet wird. Diese können jedoch im Einzelfall auch gezielt zum Erlernen der deutschen Sprache genutzt werden. In Integrationskursen werden Grundkenntnisse der deutschen Sprache vermittelt und in einem Orientierungsteil Wissenswertes über die Gesellschaft, Kultur und Rechtsordnung gelehrt. Der Kurs endet mit einem Abschlusstest. Für mitreisende bzw. nachziehende Familienangehörige, insbesondere Ehepartner, können Grundkenntnisse der deutschen Sprache Voraussetzung für den Familiennachzug nach Deutschland sein. Diese müssen dann bereits im Ausland erworben werden. Berufsbezogene Sprachkurse mit staatlicher Förderung bietet das sog. ESF-BAMF-Programm des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Diese Kurse verbinden Deutschunterricht, berufliche Qualifizierung und Praktika. Weiter gehende Informationen zu Integrationskursen und zum ESF-BAMF-Programm erteilt das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge auf seiner Homepage: [www.bamf.de](http://www.bamf.de) > Willkommen in Deutschland > Deutsch lernen

Zusätzliche Förderung u. a. auch für Sprachkurse im Heimatland können Jugendliche und junge Fachkräfte aus Europa über das Programm „MobiPro-EU“ erhalten. Nähere Informationen unter: [www.thejobofmylife.de](http://www.thejobofmylife.de)

## PRAXISBEISPIEL: FWB KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH, PIRMASENS

„Die Globalisierung gibt uns als Unternehmen nicht nur die Möglichkeit einer erfolgreichen internationalen Zusammenarbeit, sondern ermöglicht auch ein Auffinden dringend benötigter qualifizierter Fachkräfte. Das erfolgreiche Integrieren in eine neue Gesellschaft beginnt für jeden Einwanderer mit der Aneignung der Sprache. Daher organisiert FWB für seine Mitarbeiter kostenlose berufsbegleitende Sprachkurse. Neben Deutsch haben wir unser Sprachprogramm um Englisch erweitert. Dadurch gelingt die enge Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter mit unterschiedlichster Herkunft und Nationalität noch besser. Zudem erhalten unsere ausländischen Mitarbeiter und deren Familien aktive Unterstützung durch Beratung und Begleitung während der ersten Monate und Jahre. Unsere Führungskräfte und viele engagierte Kollegen unterstützen sie bei der Integration ins berufliche und soziale Leben“, so Georg Siewert, Geschäftsführer der FWB Kunststofftechnik GmbH.

**Kontakt:** [www.fwb-gmbh.de](http://www.fwb-gmbh.de)  
**Ansprechpartner:** Frank Schmidt

### 3.2 Förderung von interkulturellem Austausch im Unternehmen

Mitarbeiter, die sich in Netzwerken organisieren, können auf das Wissen der Mitgliedschaft zurückgreifen. Das erleichtert eine schnelle Integration, die rasche Einarbeitung und schafft gleichzeitig soziale Kontakte. Viele Unternehmen unterstützen bereits heute solche Netzwerke oder bieten

Online-Plattformen an. Hier kann man sich z. B. zu „Cook-your-Culture“-Treffen verabreden. So können andere Kulturen kulinarisch erobert und bei guten Gesprächen nähergebracht werden. Eine andere Form des interkulturellen Austauschs sind Lesezirkel. Literaturklassiker, z. B. in englischer Sprache, können so für eine Aufwertung der Kultur und für ein Verständnis der Lebensweise des anderen Landes sorgen.

### PRAXISBEISPIEL: SAP AG

„Bei SAP wird Diversity nicht nur von den Mitarbeitern gelebt, sie ist auch entscheidend für nachhaltiges Wachstum, Innovation und Erfolg. Über 54.000 Mitarbeiter aus mehr als 120 Ländern tragen zum Erfolg der SAP bei – in einem Umfeld, das die Individualität jedes Einzelnen wertschätzt. Mitarbeiter-Netzwerke sind zentraler Bestandteil unserer umfassenden Diversity-Strategie und unternehmensweite Best Practice. Sie bilden ein Forum für den Austausch von Informationen und Ideen mit anderen SAP-Mitarbeitern und dem gesamten SAP-Ökosystem. In unserem Business Women's Network können sich Mitarbeiterinnen austauschen, gegenseitig unterstützen und der SAP ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg gezielt darstellen. Cultures@SAP bietet Raum für Veranstaltungen rund um das Thema Personelle ‚Vielfalt und Kulturen‘, während mit HomoSAPiens@SAP das Bewusstsein und Verständnis für die Probleme von Lesben, Schwulen, Bi- und Transsexuellen im Arbeitsalltag geschärft werden soll.“

**Kontakt:** [www.sap.com](http://www.sap.com)  
**Ansprechpartnerin:** Dr. Natalie Lotzmann, Head of Health and Diversity



### 3.3 Stärkung der interkulturellen Kompetenzen bei der Stammbesellschaft

Da das Zusammenspiel aller Akteure für eine gelungene Willkommenskultur unverzichtbar ist, stellt sich die Frage, wie die interkulturellen Fähigkeiten in der Stammbesellschaft gestärkt werden können. Nicht eine einmalige Handlung führt zum Ziel, sondern es bedarf eines fortwährenden Prozesses.

Besonders wichtig ist, dass die Führungskräfte zu authentischen Vorbildern werden. Sie repräsentieren einerseits die Unternehmensebene mit ihren Leitlinien und sind andererseits für die operative Umsetzung der Willkommenskultur verantwortlich. Daher müssen sich die Führungskräfte auch in diesem Feld ihrer Funktion als Multiplikator bewusst werden und verantwortungsvoll mit ihrer Rolle umgehen.

In Kompetenz-Trainingskursen, auch Sensibilisierungstrainings genannt, können die interkulturellen Fähigkeiten der Mitarbeiter gesteigert werden. Wird der Unterrichtsstoff in modularen Einheiten vermittelt, dient dies der besseren Verarbeitung und Anwendung. Thematisch können die Aufarbeitung möglicher Unsicherheiten im Alltag im Umgang mit ausländischen Kollegen sowie eine Einführung in interkulturelle Kommunikation (Kommunikation zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturkreise) und Konfliktmanagement

hilfreich sein. Denn es gilt häufig der Grundsatz „Andere Länder, andere Sitten“. Hier besteht u. a. die Gefahr, dass Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Mimik, Gestik, Tonfall etc. entstehen, die leicht ausgeräumt werden können, wenn man den kulturellen Hintergrund des Kollegen kennt und somit versteht. Als Alternative zu Trainingskursen können auch Besuche von offenen Informationsveranstaltungen dienen. Diese kostengünstige Variante ist besonders für kleine Unternehmen geeignet. Die Bundesagentur für Arbeit, aber auch Verbände und Vereine, die sich für gesellschaftliche Vielfalt engagieren, sind mögliche Anbieter.

Eine andere Variante der Vermittlung interkultureller Kompetenzen ist das Learning by Doing. Ob durch heterogene Teamzusammensetzungen oder einen Mitarbeiteraustausch mit Standorten im Ausland – eine aktive Förderung der Vielfalt bringt nachhaltige Erfolge.

### PRAXISBEISPIEL: SEDO GMBH, DOMAIN-HANDEL, KÖLN

Sedo fördert die interkulturellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter durch Austauschprogramme zwischen den drei Niederlassungen Köln, London (GB) und Boston (USA) und stärkt so die Kommunikation und den Zusammenhalt zwischen den international kooperierenden Abteilungen.

„Da Sedo international tätig ist, arbeiten wir mit Kunden aus knapp 200 Ländern. Daraus entstand automatisch die Notwendigkeit einer internationalen Belegschaft: Schließlich sollten Kunden weitestgehend in ihrer gewohnten Sprache und Kultur betreut werden. Bei uns gibt es Mitarbeiter mit knapp 30 Nationalitäten, insgesamt sprechen wir 20 Sprachen. Darüber hinaus kommunizieren und interagieren unsere Büros in Deutschland, den USA und in England täglich miteinander. Daher spielt das Thema ‚Interkulturelle Kompetenz‘ für unser Unternehmen wie für unsere Mitarbeiter eine sehr große Rolle. Daher fördern wir diese Fähigkeiten zusätzlich durch unsere Austauschprogramme. So verbringen jährlich zwischen fünf und sieben Mitarbeiter drei Monate an einem Standort im Ausland. Diese Förderung zahlt sich auch für das Unternehmen aus: Durch den ständigen Austausch und die verbesserte Kooperation gestalten wir unsere Kommunikation reibungsloser, und Prozesse können bedeutend schneller und effizienter gesteuert werden. Im Ergebnis müssen Hürden, die durch das Fehlen einer interkulturellen Kompetenz entstehen, gar nicht erst überwunden werden.“

**Kontakt:** [www.sedo.com](http://www.sedo.com)  
**Ansprechpartnerin:** Carmen Bellgardt



### 3.4 Personalrekrutierung – gezielte Suche nach ausländischen Fachkräften

Für Unternehmen, die gezielt nach ausländischen Fachkräften suchen und eine Willkommenskultur nachhaltig etablieren möchten, ist es hilfreich, das eigene Verhalten bei der Personalauswahl zu hinterfragen. Wird bewusst auf Heterogenität bei der Teamzusammensetzung geachtet? Werden zusätzliche Sprachkenntnisse oder kulturelle

Kompetenzen bei der Auswahl positiv berücksichtigt und gezielt eingesetzt?

Ist das Bewusstsein für die Förderung einer solchen Diversity-Strategie vorhanden und sollen deshalb gezielt ausländische Fachkräfte für das eigene Unternehmen gewonnen werden, stellt sich oft die Frage, wie das Auffinden ausländischer Fachkräfte gelingen kann. Je nach vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen können sich verschiedene Möglichkeiten anbieten.

#### AUF EINEN BLICK

##### Strategien zum Auffinden ausländischer Fachkräfte

- Stellenanzeigen (in der Sprache der Zielgruppe) auf der eigenen Homepage
- Stellenanzeigen in ausländischen Medien
- Nutzung des örtlichen Arbeitgeberservice und der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit ([www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de) > Über uns > Weitere Dienststellen > Zentrale Auslands- und Fachvermittlung)
- Nutzung des europäischen Portals zur beruflichen Mobilität (EURES), [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) > Europäische Kommission > Beschäftigung, Soziales und Integration > EURES
- Einschalten von Personalvermittlern
- Teilnahme an Fach- oder Jobmessen im In- und Ausland
- Kontakte zu ausländischen Hochschulen knüpfen (Anbieten von Praktika, gezieltes Hochschulmarketing etc.)
- Kontakte zu deutschen Auslandsschulen knüpfen
- Nutzung (ausländischer) Jobbörsen

In vielen Regionen und Landkreisen gibt es bereits Initiativen, um den jeweiligen regionalen Wirtschaftsstandort für ausländische Fachkräfte attraktiver zu machen. Durch eine unternehmerische Beteiligung in solchen Netzwerken zur Fachkräftesicherung können Synergien genutzt und gemeinsam für mehr Fachkräfte in der Region geworben werden. Die Bundesagentur für Arbeit

erfasst über ihren „Arbeitsmarktmonitor“ regionale Netzwerke zur Fachkräftesicherung. Der Arbeitsmarktmonitor bietet so eine sehr gute Plattform, um die wichtigsten Akteure in Netzwerkstrukturen zusammenzubringen.

(Registrierung notwendig: [www.arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/accounts/login/?next=/](http://www.arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/accounts/login/?next=/))

### PRAXISBEISPIEL: CAREER-IN-BW

Die Zusammenarbeit in Netzwerken wird insbesondere von den Arbeitgeberverbänden gefördert. So hilft beispielsweise das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. bei der Rekrutierung, Auswahl und Einstellung europäischer Fachkräfte. Auf der Internetplattform [www.career-in-bw.de](http://www.career-in-bw.de) können sich Unternehmen registrieren und ihre Stellenausschreibungen platzieren. Die eingehenden Bewerberprofile und -nachfragen werden in einem Matching mit den Anforderungsprofilen der offenen Stellen abgeglichen. In einem mehrstufigen Auswahlverfahren werden aus einer Vielzahl von Bewerbern die passenden Kandidaten ermittelt. Der Einstieg in das deutsche Lebens- und Arbeitsumfeld wird dabei professionell begleitet und unterstützt. Für den gesamten Prozess der Personalgewinnung kann ein breit gefächertes Angebot an Unterstützungsleistungen abgerufen werden. Das Dienstleistungsspektrum reicht von der Analyse des Firmenbedarfs und der Strategieplanung über die Rekrutierung und Auswahl der Fachkräfte bis hin zur Einstellung und Bindung. Die einzelnen Module können bedarfsorientiert abgerufen werden. Auf Wunsch können weitere Leistungen, wie beispielsweise Starthilfen und Welcome-Angebote, hinzugebucht werden. Ziele sind ein reibungsloser Einstieg und die langfristige Bindung der neuen Fachkräfte. [career-in-bw](http://career-in-bw) ist europäisch vernetzt und bietet den Unternehmen den direkten Zugang zu Fachkräften aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und Branchen.

**Kontakt:** [www.career-in-bw.de](http://www.career-in-bw.de)  
**Ansprechpartnerin:** Anne Gudat, Apontis GmbH, Mannheim



### PRAXISBEISPIEL: CAREER INTERNATIONAL(ME) & CAREER BY

Die Initiative career international(me) der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber unterstützt Unternehmen in Bayern bei der Suche nach geeigneten Fachkräften. Im Fokus stehen Ingenieure, Techniker und Fachkräfte aus Polen, der Tschechischen Republik, Slowakei, Ungarn, Spanien und Italien. Auf dem Recruitingportal career international(me) können sich Bewerber registrieren lassen. Der Vermittlungsprozess wird von Profilingsspezialisten begleitet. Unternehmen können Suchaufträge einstellen, selbst verwalten und Bewerber suchen oder von einem persönlichen Ansprechpartner unterstützt werden. Außerdem haben die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. – mit den bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber – bayme vbm – gemeinsam mit zwei Landkreisen das Modellprojekt „Spanische Auszubildende für den Landkreis Cham und Wunsiedel im Fichtelgebirge“ initiiert (career BY). Damit wird das Sonderprogramm „MobiPro-EU“ des Bundesarbeitsministeriums zur Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen aus Europa in ein konkretes Projekt umgesetzt und mit einem umfassenden Integrationskonzept verbunden. Aus Sicht der Verbände ist es überaus wichtig, dass ein Ansprechpartner für die Jugendlichen und Unternehmen bei Alltagsproblemen oder Schwierigkeiten im Ausbildungsbetrieb zur Verfügung steht. Mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft als langjährigem Kooperationspartner wurde ein bewährter Träger für diese Tätigkeit gefunden.

**Kontakt:** [www.careerinternational-me.com](http://www.careerinternational-me.com) und [www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de) > **ServiceCenter > Fachkräftesicherung > Zuwanderung gezielt gestalten**

**Ansprechpartnerin:** Janine Mayr, Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH

### 3.5 Achtung der kulturellen/ religiösen Besonderheiten im beruflichen Alltag

Die Beachtung der jeweiligen kulturellen und religiösen Besonderheiten im Arbeitsalltag ist ein wichtiger Bestandteil der Anerkennung von Migranten. Strategien und Leitlinien nützen nichts, wenn die Achtung im täglichen Umgang fehlt. Der Ansatz der Willkommenskultur geht über gesetzliche Verpflichtungen zur Gleichbehandlung hinaus. Es geht um die aktive Förderung des „Sich-Wohlfühlens“ im Unternehmen, die oft bereits mit kleinen Dingen bewirkt werden kann.

Eine Möglichkeit, wie der interreligiöse Dialog im Unternehmen gefördert werden kann, ist das gemeinsame Begehen eines „Abrahamtags“. Da Abraham im Judentum, Christentum und Islam gleichermaßen ein Glaubensvorbild ist, bietet er sich als Namensgeber an. An diesem Tag kann durch das Kennenlernen und gemeinsame Begehen der jeweils anderen Religion ein toleranter und offener Umgang gelebt werden.

Ebenso wenn sich die Kantine auf die unterschiedlichen Essbedürfnisse und Essgewohnheiten einstellt (ein breites, abwechslungsreiches Speisenangebot, eine breite Getränkeauswahl oder erweiterte Öffnungszeiten anbietet). Natürlich sollte auch auf Firmenfeiern auf die unterschiedlichen Bedürfnisse geachtet werden.

Gleichzeitig sollten Unternehmen im Blick behalten, dass die gewählten Maßnahmen nicht die Ausgewogenheit und das Gleichgewicht im Unternehmen stören. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erlaubt zwar sachlich gerechtfertigte Ungleichbehandlungen unter den Mitarbeitern, jedoch sollte die Förderung neuer Arbeitnehmer nicht zur Unzufriedenheit der Stammbesatzung führen.



### PRAXISBEISPIEL: RENNERT BAUUNTERNEHMUNG GMBH, KASSEL

„Bei uns gibt es spezielle Urlaubsregelungen, die von allen Mitarbeitern, mit oder ohne Migrationshintergrund, getragen werden. So werden die Urlaubsanträge der islamischen Mitarbeiter für die Zeit des Ramadan besonders berücksichtigt. Mit dieser Regelung sind sowohl für unsere Arbeitnehmer wie für das Unternehmen Vorteile verbunden, da die Produktivität der Mitarbeiter in dieser Zeit natürlich nachlässt. Zudem haben wir eine interne Regelung für die konjunkturstarke Sommerzeit. Ausländische Mitarbeiter können anstatt ein bis zwei Wochen bis zu sechs Wochen Urlaub bekommen, um in ihr Heimatland zu reisen. Dafür springen Sie in der verbleibenden Zeit bei Überstunden, Wochenendarbeit oder auch Nachtarbeit verstärkt ein“, so Thilko Gerke, Geschäftsführer des Kasseler Bauunternehmens.

**Kontakt:** [www.rennert-kassel.de](http://www.rennert-kassel.de)  
**Ansprechpartner:** Thilko Gerke

### 3.6 Mentoring-Programme

Mentoring-Programme zählen zu den Klassikern unter den betrieblichen Maßnahmen. Erfahrene Mitarbeiter begleiten und unterstützen die oder den Neuen in der Anfangsphase, von der Beratung zu Arbeitsthemen, der Stärkung der Motivation bis hin zum Coaching für berufliche Fortschritte. Diese Hilfen können auch auf außerbetriebliche Bereiche (z. B. Behördengänge oder Wohnungssuche) erweitert werden.

Zur Unterstützung von ausländischen Mitarbeitern sind Mentoring-Programme besonders geeignet. Den Neuankömmlingen fehlt noch oft der Zugang zu formellen wie informellen Netzwerken. Als Mentoren kommen sowohl erfahrene Mitarbeiter wie hauptamtliche Diversity-Manager in Frage. Dabei bringt das Mentoring nicht nur den neuen Mitarbeitern Vorteile. Auch der Mentor erhält die Möglichkeit, seinen Horizont zu erweitern. Sinnvoll ist es, beide Mitarbeiter während dieser Zeit z. B. durch die Personalabteilung zu begleiten; dies kann den Erfolg des Mentoring-Programms für alle Beteiligten sichern und verstärken. Seitens des Unternehmens kann vor allem die berufliche Etablierung unterstützt und gesteuert werden und der Mentor kann sich bei Problemen an seinen Ansprechpartner wenden.



## PRAXISBEISPIEL: DELO GMBH & CO. KGAA

Willkommenskultur ist Teil der Unternehmenskultur und wird bei DELO selbstverständlich gelebt. Die Firmenwebsite steht sowohl deutsch- und chinesisch- als auch englischsprachig zur Verfügung. Somit lassen sich berufliche Perspektiven und Stellenangebote bei DELO ebenfalls aus dem Ausland erschließen. Sprachbarrieren gibt es bei DELO keine, da im Unternehmen Englischkenntnisse als ein Einstellungskriterium gelten und Voraussetzung sind.

Bewerberinnen und Bewerber sowie neue Beschäftigte sollen sich bei DELO von Anfang an willkommen und wohl fühlen. Deshalb wurden u. a. Begrüßungsrichtlinien entwickelt, die Informationen zum gesamten Prozess vom Bewerbungseingang bis hin zur abgeschlossenen Einarbeitung beinhalten. Es werden darin Vorgehensweisen für die Vorstellungsgespräche, eine Begrüßungsveranstaltung am ersten Arbeitstag, das Auswählen einer Begleitperson für die Einarbeitungsphase (Mentor/Mentorin), das Erstellen eines Einarbeitungsplans sowie das Terminieren des ersten Zielvereinbarungsgesprächs beschrieben.

**Kontakt:** [www.delo.de](http://www.delo.de)  
**Ansprechpartnerin:** Katrin Kirchgässner

## PRAXISBEISPIEL: BASF SE

BASF erreicht jeden neuen Mitarbeiter mit einem „Patenprogramm“. Dies ermöglicht die organisationale und soziale Einführung von neuen Mitarbeitern, im Ergebnis unterstützt es aber auch deren Integration und entlastet die Führungskräfte und das Team. Bei ausländischen Mitarbeitern wird insbesondere darauf geachtet, dass der Pate aus dem Arbeitsumfeld des neuen Mitarbeiters stammt und über die relevanten Kompetenzen verfügt. Neben der tatsächlichen Integration am Arbeitsplatz hilft der Pate bei dem Auf- und Ausbau des persönlichen Netzwerks. Dies sichert eine nachhaltige Integration und Einbindung der ausländischen Mitarbeiter.

„Mitarbeiter der BASF, also auch ausländische Mitarbeiter, können spezielle Seminare zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz belegen. Für unsere Delegierten bieten wir länderspezifische Auslandsvorbereitungen an, auch für mitausreisende Partner und Kinder. Nichtdeutsche Delegierte aus der internationalen BASF Group nehmen an einem German-Culture-Seminar teil. Für unsere Führungskräfte und Mitarbeiter, die in global verteilten Teams virtuell zusammenarbeiten, gibt es Workshops, um sie für die Zusammenarbeit in kulturell gemischten Teams zu sensibilisieren.“

**Kontakt:** [www.deutschland.basf.com](http://www.deutschland.basf.com)  
**Ansprechpartner:** Dr. Jörg von Walcke-Wulffen



### 3.7 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die gesicherte Betreuung ihrer Kinder ist auch für die Zuwanderungsentscheidung von hoch qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland wichtig. Wenn in Deutschland teilweise monatelang auf einen Kindergartenplatz gewartet werden muss, kann diese Situation die Entscheidung für eine Zuwanderung nach Deutschland negativ beeinflussen. Auch wenn der Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur vorrangig eine staatliche Aufgabe ist, trägt das Engagement von Unternehmen zu einer Verbesserung der Situation bei. Für viele Unternehmen lohnt es sich aufgrund ihrer geringen Größe oder des begrenzten Bedarfs bei den Mitarbeitern nicht, eigene Betriebskindergärten zu eröffnen. Jedoch gibt es bei vielen Kindertageseinrichtungen z. B. auch die Möglichkeit, als Unternehmen Betreuungskontingente zu erwerben und damit den Kindern seiner Mitarbeiter Plätze in Betreuungseinrichtungen zu sichern.

Unternehmen können sich auch da engagieren, wo der Ausbau von Ganztagschulen noch nicht fortgeschritten ist. Vor allem im ländlich geprägten Bereich ist es oft schwierig, die Nachmittagsbetreuung von Schulkindern zu organisieren. Den Eltern bleibt mitunter nichts anderes übrig, als in Teilzeit zu arbeiten. Die anteilig geringe Bezahlung senkt wiederum die Chancen für Unternehmen, dass sich die dringend benötigten ausländischen Fachkräfte für die Zuwanderung entscheiden werden. Im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen

können z. B. stundenweise Betreuungsmöglichkeiten geschaffen, Synergien genutzt und Anreize für qualifizierte Migranten geschaffen werden.

Ein Thema, das zudem in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat und weiterhin gewinnen wird, ist die interkulturelle Pflege. Zum einen sehen sich Migranten ebenso wie Einheimische der Problematik ausgesetzt, die Pflege von Angehörigen organisieren zu müssen. Zum anderen könnten sie selbst in späteren Jahren eine professionelle Unterstützung benötigen. Gerade bei der Pflege von älteren und kranken Menschen mit anderem kulturellem Hintergrund helfen Sprachkenntnisse und das Wissen um kulturelle und religiöse Besonderheiten dabei, eine gute Versorgung zu gewährleisten. Kliniken bieten ihren Mitarbeitern vermehrt Weiterbildungen in der interkulturellen Pflege an. Viele ambulante Pflegedienstleister haben sich mit dem Service einer interkulturellen Pflege auf die wachsenden Bedürfnisse von Migranten eingestellt. Zudem wird mit dem EU-geförderten Projekt INTRANT versucht, mehr junge Migranten für Pflegeberufe zu gewinnen. Weitere Informationen bietet das Forum für eine kultursensible Altenhilfe an ([www.kultursensible-altenhilfe.de](http://www.kultursensible-altenhilfe.de)).

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie steigert bei den neuen Mitarbeitern wie bei der Stammbeslegschaft die Motivation. Sie erzielen bessere Arbeitsergebnisse, helfen Kosten zu senken, verbleiben länger im Unternehmen und schaffen somit Wettbewerbsvorteile.





### 3.8 Bereitstellung von Willkommenspaketen/-mappen

Wertvolle Informationen auf einen Blick können den Start in Deutschland erleichtern. Normalerweise hat die oder der Neue in den ersten Tagen nicht nur einen gewaltigen Informationsbedarf; sie oder er sind auch einer Fülle von Informationen ausgesetzt. Die Flut von Eindrücken und neuem Wissen ist bei ausländischen Mitarbeitern hoch, so dass die Gefahr besteht, dass wichtige Informationen untergehen. Eine Info-Mappe kann in Ruhe studiert werden und ein erneutes Nachlesen wird ermöglicht. Einmal gut vorbereitet, brauchen die Inhalte kaum an neue Mitarbeiter angepasst zu werden.

Zugleich symbolisiert ein solches Informationspaket die gelebte Willkommenskultur. Die Mappe sollte daher zur Orientierung in der neuen Wahlheimat dienen und Informationen über das Unternehmen, zu den ersten Schritten vor Ort (Einwohnermeldeamt, Banken und Sparkassen, Familienkassen, Führerscheibüro des zuständigen Landesamts u. a.) und dem Leben in der Region (Wohnungssuche, Kinderbetreuung, ärztliche Versorgung etc.) enthalten. Wesentliche Unterstützung können und sollen hier Ausländerbehörden, Arbeitsagenturen, Kommunen etc. leisten, wo bereits heute die Möglichkeit besteht, viele wichtige Informationen abzurufen, die von den Unternehmen dann zusammengestellt werden können. Teilweise bieten Städte und Gemeinden bereits allgemeine

oder sogar speziell für Ausländer zusammengestellte Willkommensmappen an. Auch ein gemeinsam mit den Kommunen und der Arbeitsagentur zusammengestelltes Informationsmaterial kann als Grundlage für eine um unternehmensspezifische Inhalte ergänzte Mappe dienen. Weiterhin ist es sinnvoll, dass Unternehmen hier in Verbünden zusammenarbeiten.



## AUF EINEN BLICK

### *Inhalte einer Willkommensmappe*

#### **1. Über das Unternehmen**

Hier können Sie eine kurze Darstellung vornehmen und Organigramm, Unternehmensleitlinien und andere Informationen einfügen, die für den Start wichtig sind. Ebenso sollte an dieser Stelle auf bestehende Netzwerke aufmerksam gemacht werden.

#### **2. Die ersten Schritte vor Ort**

##### a) Einwohnermeldeamt

Der ausländische Mitarbeiter muss sich innerhalb einer Woche beim Einwohnermeldeamt anmelden und seine gültige Adresse angeben. Dies betrifft auch eventuell mitreisende Familienangehörige. Neben diesem Hinweis könnten Info-Mappen die Adresse und Öffnungszeiten des zuständigen Amtes nennen und ein Blanko-Anmeldeformular beifügen. Oft können Formulare online abgerufen werden. Die Angabe des entsprechenden Links kann insoweit für den ausländischen Mitarbeiter hilfreich sein. Welche Unterlagen vorgelegt werden müssen, ist unterschiedlich, lässt sich jedoch oftmals den Seiten des zuständigen Bürgeramts entnehmen. Folgende Unterlagen sind in der Regel vorzulegen:

- ausgefülltes und unterschriebenes Anmeldeformular
- gültiger Reisepass
- ggf. Heirats-/Geburtsurkunden
- Mietvertrag

Achtung: Eine Hoteladresse wird nicht überall als Meldeadresse akzeptiert.

##### b) Ausländerbehörde

Mitarbeiter, die mit einem Visum nach Deutschland eingereist sind, müssen vor Ablauf des Visums bei der Ausländerbehörde einen Aufenthaltstitel zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit beantragen. Es empfiehlt sich, rechtzeitig vor Ablauf des Visums (mindestens vier bis sechs Wochen) einen Termin bei der Ausländerbehörde zu vereinbaren. Die Ausstellung des zum 1. September 2011 eingeführten elektronischen Aufenthaltstitels (eAT) kann einige Wochen in Anspruch nehmen, da der eAT von der Bundesdruckerei zentral produziert wird.

Für EU-Bürger besteht Visumsfreiheit, ebenso wie für Staatsangehörige sog. privilegierter Staaten (Australien, Israel, Japan, Kanada, Republik Korea, Neuseeland und Vereinigte Staaten). Mitarbeiter aus den sog. privilegierten Staaten benötigen daher zwar kein Visum zur Einreise, für die Ausübung einer Erwerbstätigkeit jedoch eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis, die bei der Ausländerbehörde zu beantragen ist. EU-Bürger und Angehörige der sog. EWR-Staaten (Island, Liechtenstein, Norwegen) benötigen aufgrund ihres Rechts auf Arbeitnehmerfreizügigkeit keine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis. Sie können daher nach Deutschland einreisen, wenn sie über einen gültigen Personalausweis oder Reisepass verfügen. Seit dem 29. Januar 2013 benötigen Unionsbürger und Angehörige der EWR-Staaten zum Nachweis ihres Aufenthaltsrechts keine Freizügigkeitsbescheinigung mehr. Als Nachweis dient künftig die behördliche Meldebescheinigung. Die Ausländerbehörde kann jedoch verlangen, dass die Voraussetzungen für das Freizügigkeitsrecht glaubhaft gemacht werden. Staatsangehörige Bulgariens und Rumäniens genießen zurzeit grundsätzlich noch bis zum 31. Dezember 2013 ein eingeschränktes Freizügigkeitsrecht. Sie dürfen einer Beschäftigung nur mit Genehmigung der Bundesagentur für Arbeit nachgehen. Seit 1. Januar 2012 bedürfen jedoch Fachkräfte mit Hochschulabschluss aus diesen beiden Ländern bei entsprechend qualifizierter Beschäftigung und Saisonarbeitnehmer keiner Arbeitserlaubnis mehr (vgl. § 12b Abs. 1 und § 12e Arbeitsgenehmigungsverordnung). Dies gilt auch bei der Aufnahme betrieblicher Ausbildungen (vgl. § 12c Arbeitsgenehmigungsverordnung). Für kroatische Staatsangehörige sollen mit dem Beitritt Kroatiens zum 1. Juli 2013 ebenfalls die eben beschriebenen Einschränkungen gelten.

Da auf dem eAT biometrische Daten gespeichert werden, ist die persönliche Vorsprache bei der Ausländerbehörde erforderlich. Für die Aufenthaltserlaubnis fallen Gebühren an. Die Kontaktdaten der örtlichen Ausländerbehörde sollten daher ebenfalls in die Willkommensmappe aufgenommen werden, ebenso wie Antragsformulare und Vordrucke, die oftmals direkt bei der zuständigen Ausländerbehörde abgerufen werden können.

Die Ausländerbehörde verlangt in der Regel folgende Unterlagen:

- gültiger Reisepass
- Meldebescheinigung vom Einwohnermeldeamt
- Mietvertrag zum Nachweis über ausreichenden Wohnraum
- Bescheinigung der Krankenkasse zum Nachweis des Krankenversicherungsschutzes
- Nachweis über Aufenthaltswitzweck (Arbeitsvertrag)
- Nachweis über gesicherten Lebensunterhalt
- biometrische Passfotos

#### c) Bank/Sparkasse

Ein deutsches Bank- oder Sparkassenkonto wird benötigt, um kurzfristig auf das Gehalt zugreifen zu können. Es empfiehlt sich, bei der Bank oder Sparkasse der Wahl einen (telefonischen) Termin zur Kontoeröffnung zu vereinbaren. In kleineren Städten oder Gemeinden kann es sich anbieten, die Kontaktdaten der örtlichen Banken und Sparkassen einzufügen. Zur Eröffnung eines Bankkontos werden in der Regel benötigt:

- Meldebescheinigung vom Einwohnermeldeamt
- Aufenthaltsgenehmigung
- gültiger Reisepass/Personalausweis
- ggf. Lohnbescheinigung des Arbeitgebers

#### d) (Sozial-)Versicherung

Viele ausländische Fachkräfte dürften das System der sozialen Sicherung in Deutschland nicht kennen. Nicht bekannt dürften beispielsweise die Möglichkeiten der gesetzlichen und ggf. privaten Krankenversicherung sein. Entsprechende Hinweise zum deutschen Sozialversicherungssystem und zu weiteren notwendigen oder sinnvollen Versicherungen können auf [www.make-it-in-germany.com/leben/ratgeber-leben-in-deutschland/versicherungen/](http://www.make-it-in-germany.com/leben/ratgeber-leben-in-deutschland/versicherungen/) abgerufen werden.

#### e) Familienkasse

In Deutschland wohnende Ausländer können Kindergeld erhalten. Voraussetzung ist, dass sie über eine gültige Niederlassungserlaubnis verfügen. Andere Aufenthaltserlaubnisse können ebenfalls einen Anspruch auf Kindergeld auslösen. Nähere Informationen hierzu erteilt die örtliche Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit. EU-Bürger, Bürger des Europäischen Wirtschaftsraums sowie der Schweiz haben einen Anspruch auf Kindergeld, wenn sie in Deutschland erwerbstätig sind oder in Deutschland leben. Kontaktdaten sowie ein Blanko-Formular sollten beigelegt werden. Zur Beantragung werden in der Regel folgende Unterlagen benötigt:

- ausgefüllter und unterschriebener Antrag
- Geburtsurkunde
- schriftliche Erklärung zur Haushaltszugehörigkeit des Kindes
- Belege über Schulbesuch, Ausbildung oder Studium des Kindes
- ggf. Einkunftsbescheinigung des Kindes



#### f) Führerschein

Personen aus Drittstaaten und Staaten gem. der Anlage 11 zu den §§ 28 und 31 Fahrerlaubnisverordnung (FeV) dürfen mit ihrem Führerschein bis zu sechs Monate nach Begründung des ordentlichen Wohnsitzes in Deutschland im Inland Fahrzeuge führen. Eine Verlängerung der 6-Monats-Frist ist möglich, wenn der Führerscheininhaber nachweisen kann, dass er den ordentlichen Wohnsitz nicht länger als zwölf Monate im Inland haben wird. Danach benötigt er eine deutsche Fahrerlaubnis. Grundsätzlich müssen Personen aus Drittstaaten für die Umschreibung des ausländischen Führerscheins eine theoretische und praktische Prüfung ablegen. Bei Fahrerlaubnissen aus Staaten, die in der Anlage 11 zu §§ 28 und 31 FeV aufgeführt sind, wird jedoch ganz oder teilweise auf die Prüfung verzichtet. Der deutsche Führerschein wird nur gegen Abgabe des ausländischen Führerscheins ausgehändigt. Gültige Fahrerlaubnisse aus Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums (alle EU-Mitgliedstaaten und Island, Norwegen, Liechtenstein) müssen nicht in ein deutsches Führerscheindokument umgeschrieben werden, eine Umschreibung kann jedoch freiwillig erfolgen. Nähere Informationen erteilt die zuständige Fahrerlaubnisbehörde. Die entsprechende Adresse und die Öffnungszeiten könnten der Willkommensmappe beigelegt werden.

#### g) Sonstiges

Als kleine Aufmerksamkeit bietet sich das Beilegen einer Handy-Prepaidkarte, von Einzeltickets für den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) ebenso wie eines Stadtplans bzw. einer Karte des Landkreises und insbesondere in Großstädten einer ÖPNV-Übersicht an.

### 3. *Leben in der Region*

#### a) Wohnungssuche

Sollte noch keine dauerhafte Bleibe vorhanden sein, bietet es sich an, Kontaktdaten von örtlichen Wohnungsbauunternehmen beizufügen. Ferner könnten neue Mitarbeiter dabei unterstützt werden, einen Stadtteil zu finden, der zu ihnen passt, damit ein langfristiges Wohlfühlen gewährleistet ist.

#### b) Kinderbetreuung

Kindergärten und Schulen sind in der Regel von der Wahl des Wohnorts abhängig. Da sich die Schultypen regional unterscheiden und das Betreuungssystem der Kindergärten sehr unterschiedlich ist, empfiehlt es sich, die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter in vielfältiger Hinsicht zu unterstützen. Die Unternehmen können sie zur Betreuungssituation vor Ort beraten, Kontaktdaten von möglichen Einrichtungen bereitstellen und sie beim Antrag auf Kita- und Hortbetreuung unterstützen.

#### c) Ärztliche Versorgung

Die Kontaktdaten von ortsansässigen Ärzten und Apotheken können hier ebenso beigelegt werden wie Notrufnummern. Info-Mappen können zu Fragen zum deutschen Gesundheitssystem (Chipkarte, Praxisgebühr, Überweisungsschein, Rezepte etc.) auf die zuständige Krankenkasse verweisen.

#### d) Kultur, Freizeit und mehr

Hier können Informationen zu Gastronomie, kulturellen Veranstaltungen, Kinos, Theater, Sportvereinen, Naherholungsgebieten und vielem mehr erfolgen und ggf. Gutscheine beigelegt werden. Ebenso kann über religiöse Gemeinschaften vor Ort berichtet werden.

## 4. BDA AKTIV

Die Arbeitgeberverbände unterstützen Unternehmen auf vielfältige Weise bei der Etablierung einer Willkommenskultur. Sie stellen Arbeitshilfen wie Leitfäden zur Verfügung und formulieren politische Forderungen. So setzen sie sich z. B. für eine Reform des Zuwanderungsrechts zur Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen ein, die nach außen deutlich machen sollen, dass ausländische Fachkräfte willkommen sind und gebraucht werden. Außerdem weisen sie immer wieder darauf hin, dass es neben einer Willkommenskultur in Unternehmen und der Gesellschaft insbesondere auch eines Mentalitätswechsels in den zuständigen Verwaltungen und Behörden bedarf, den die betroffenen Zuwanderer als freundliche und offene Aufnahme persönlich spüren.

Die Arbeitgeberverbände zeichnen zudem gelungene Integrationsprojekte aus. Ein Beispiel dafür ist der Arbeitgeberpreis für Bildung 2011, mit dem Bildungseinrichtungen ausgezeichnet wurden, die die Potenzialentfaltung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen, die interkulturellen Kompetenzen aller Kinder und Jugendlichen fördern und die kulturelle Vielfalt als Chance nutzen. Mit dem 2013 neu gestarteten Schülerwettbewerb des Netzwerks *SCHULEWIRTSCHAFT* „Ich hab's geschafft!“ wurden Schülerinnen und Schüler der 8. bis 10. Klasse aufgefordert, mit beruflich erfolgreichen Menschen mit Migrationshintergrund im eigenen Umfeld ins Gespräch zu kommen und sie zu porträtieren. Gefördert wird der Wettbewerb

von der Beauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration, die auch die Auszeichnung der Gewinner vornimmt.

Die Arbeitgeberverbände unterstützen die „Charta der Vielfalt“. Sie setzen sich für ein nachhaltiges Diversity-Management in Unternehmen ein und verstehen sich als Multiplikatoren. Bisher haben rd. 1.300 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die Charta unterzeichnet. Der 1. Deutsche Diversity-Tag im Juni 2013 fand unter dem Motto „Vielfalt unternehmen!“ statt. Initiiert vom Verein „Charta der Vielfalt e.V.“ rückten bundesweit Unternehmen und Organisationen mit individuellen Aktionen Diversity noch stärker in den Fokus der Öffentlichkeit. Die BDA hat hierzu das ISWA-Seminar „Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte – Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren“ unter dieses Motto gestellt. Ebenso hat die BDA die Ende 2008 ausgelaufene Kampagne „Vielfalt als Chance“ unterstützt. Die Kampagne verfolgte das Ziel, in Unternehmen, Verwaltung und anderen Organisationen das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass ethnische und kulturelle Vielfalt eine herausragend wichtige wirtschaftliche Ressource ist. Im Rahmen der Kampagne wurden Wettbewerbe, Tagungen und eine stark beachtete Imagekampagne durchgeführt.

## Anhang

### Praxisbeispiele

Projekte zur Förderung der Integration in Deutschland lebender Migranten:

- Siemens Stiftung, Initiative „ENCOURAGE. empowering people“  
[www.siemens-stiftung.org](http://www.siemens-stiftung.org)
- Deutsche Bank Stiftung, Initiativen „Start“ und „DeutschSommer“  
[www.deutsche-bank-stiftung.de](http://www.deutsche-bank-stiftung.de)
- Deutsche Bahn, „Chance Plus“  
[www.karriere.deutschebahn.com](http://www.karriere.deutschebahn.com)
- Bertelsmann Stiftung, Programmschwerpunkt „Zukunft der Integration“  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)
- Stiftung der Deutschen Wirtschaft, „Unternehmen: Jugend“ und „Studienkompass“  
[www.sdw.org](http://www.sdw.org)

## AUF EINEN BLICK

### ***Informationen und Hilfen rund um das Thema „Leben und Arbeiten in Deutschland“***

Wichtige Informationen lassen sich oftmals auf den Seiten der zuständigen Ausländerbehörde abrufen. Weitere Informationen finden Sie hier:

- Die Online-Plattform der BDA [www.career-in-germany.net](http://www.career-in-germany.net) soll den Austausch von guten Praxisbeispielen fördern und den Zugang zu Informationen erleichtern. Die vielfältigen Angebote verschiedener Akteure werden zusammengefasst und verlinkt. Damit soll die Online-Plattform als Lotse durch das inzwischen unübersichtliche Spektrum an Online-Informationen zu Förder-, Informations- und Unterstützungsleistungen dienen.

[www.career-in-germany.net](http://www.career-in-germany.net)

- Das zentrale Informationsportal [www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com) bietet umfassende Informationen für Fachkräfte aus dem Ausland. Die Informationsangebote für Unternehmen sollen ausgebaut werden.

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

- Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge hat auf seiner Homepage Informationen rund um das Thema „Zuwanderung nach Deutschland“ zusammengestellt. Hier kann der neue Mitarbeiter auch die Adresse der für ihn zuständigen Migrationsberatungsstelle finden.

[www.bamf.de](http://www.bamf.de)

- Neben zentralen Informationsportalen des Bundes bieten auch einzelne Bundesländer ausführliche Informationen. So veröffentlicht z. B. der Freistaat Sachsen auf seiner Homepage ausführliche Informationen zum Thema „Working in Germany“. Auch die bayerische Landesregierung hat ein Portal mit ausführlichen Informationen bereitgestellt.

[www.sachsen.de](http://www.sachsen.de)  
[www.work-in-bavaria.de](http://www.work-in-bavaria.de)

- Auch das Bundesministerium des Innern informiert allgemein über das Thema „Zuwanderung“ unter:

[www.zuwanderung.de](http://www.zuwanderung.de)

- Die Homepage des Auswärtigen Amts enthält Informationen zum Studieren und Arbeiten in Deutschland sowie über die Visabestimmungen

[www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de) > *English* > *Entry and Residence/Uebersicht\_Navi.htm*

und gibt auf der Seite „Discover Germany!“ Einblicke in die deutsche Kultur und Lebensweise.

[www.entdecke-deutschland.diplo.de](http://www.entdecke-deutschland.diplo.de)

- Die Europäische Kommission informiert Unternehmen zum Status quo der Arbeitnehmerfreizügigkeit.

[www.ec.europa.eu/youreurope](http://www.ec.europa.eu/youreurope) > *Unternehmen* > *Geschäftsführung* > *Personal*

- Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit bietet umfassende Informationen u. a. auch zum Download über Leben und Arbeiten in Deutschland sowie über die einschlägigen rechtlichen Bestimmungen an, die bei der Arbeitsaufnahme in Deutschland von Personen ohne Arbeitnehmerfreizügigkeit zu beachten sind.

[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de) > *Über uns* > *Weitere Dienststellen* > *Zentrale Auslands- und Fachvermittlung*



**BDA** | Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

**Hausadresse:**  
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

**Briefadresse:**  
11054 Berlin

**T** +49 30 2033-1400  
**F** +49 30 2033-1405

[arbeitsmarkt@arbeitgeber.de](mailto:arbeitsmarkt@arbeitgeber.de)  
[www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)

Stand: August 2013

**Redaktion:**  
Dr. Anna Robra  
Dr. Alexander Böhne

**Fotografie:**  
diego cervo, nyul, Yuri Arcurs | Fotolia.com  
bowdenimages, Photomorphic,  
skynesher | iStockphoto.com



*[www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)*