

RKW MAGAZIN



DIE MISCHUNG MACHT'S!

SCHWERPUNKT: Internationale Fachkräfte

KOMPETENZZENTRUM
FACHKRÄFTESICHERUNG



EIN GUTER PLATZ FÜR
FACHKRÄFTE

Gemeinsam Deutschlands Zukunft sichern.

um Thema Fachkräftemangel bzw. -sicherung zu erhalten.“ „Veranstaltung
neine Zwecke ausgezeichnet“ „Im Rahmen meiner Beratungstätigkeit für
hin der Region arbeite ich sehr gerne mit den Broschüren und Handlungs-
empfehlungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung. Für diesen
ice möchte ich mich an dieser Stelle noch einmal herzlich bedanken!“ „Seh
ute, unerwartet spannende Werkstatt. Herzlichen Dank!“ „Mit Interesse les
mir gerade die Seiten des Internetauftrittes des Kompetenzzentrums Fach
esicherung durch.“ „Danke für die sehr interessante Veranstaltung!“ „Wir s



www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Liebe Leserin, lieber Leser,

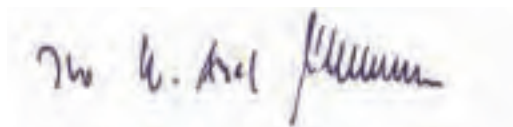


die Urlaubszeit steht vor der Tür. Sie lehrt uns zweierlei: zum einen erleben wir Gastfreundschaft in den Urlaubsländern. Wer hat nicht schon einmal darüber nachgedacht, sich – wenn auch nicht gleich, so doch vielleicht später einmal – am Ferienort niederzulassen? Man erlebt in entspannter Atmosphäre Sprachbarrieren, kulturelle und klimatische Unterschiede und ist dankbar für Geduld und Hilfsbereitschaft in der Ferne. Zum anderen verschwinden aber auch für ein paar Wochen Leistungsträger aus unserem Unternehmen und wir bekommen ein sehr gutes Gefühl dafür, was ein dauerhafter Verlust bedeuten würde. Urlaub ist quasi ein Feldversuch für den Fachkräftemangel.

Es gibt große Anstrengungen, die nationalen Potenziale des Arbeitsmarktes zu mobilisieren, um die – regional und branchenspezifisch differenzierte – Lücke zwischen Fachkräftebedarf und -angebot zu schließen. Trotzdem gibt es Situationen, in denen diese Bemühungen an Grenzen stoßen, an nationale Grenzen. In diesen Fällen kann die Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte ein Lösungsweg sein. Das gilt auch und gerade für den Mittelstand, der sich beim Ringen um die Besten auf dem deutschen Arbeitsmarkt in harter Konkurrenz zu den großen, global agierenden Unternehmen befindet. Hier schließt sich der Kreis zum Urlaub: Tun wir genug, um Menschen aus anderen Ländern für einen Arbeitsplatz in Deutschland zu begeistern? Bringen wir genügend Geduld und Hilfsbereitschaft auf, um kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren zu überwinden?

Der Urlaub ist eine gute Zeit darüber nachzudenken. Ich hoffe, Sie finden bei der Lektüre unseres Schwerpunktheftes zu internationalen Fachkräften spannende Anregungen – vielleicht nicht für heute, aber für morgen!

Mit herzlichen Grüßen



Ihr W. Axel Zehrfeld



24



32



10



40



46

Impressum

RKW Magazin

Chefredakteurin: Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)
Stellv. Chefredakteurin: Kathrin Großheim
Redaktion: Angela Friedrich
Artredaktion/Layout: Claudia Weinhold

Druck: H. Reuffurth GmbH
 digital media & print
 Philipp-Reis-Straße 6
 63165 Mühlheim am Main

Herausgeber:
 W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer
 RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
 Deutschen Wirtschaft e. V.

Kompetenzzentrum
 Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn, Telefon: 06196-495 33 33
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion: magazin@rkw.de, Telefon: 06196-495 28 16
www.rkw-magazin.de

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich,
 aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im Magazin
 auf die Gender-Formulierung.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich; Auflage: 6.000

Bildnachweise:
 Fotolia: appujee (S.1), Photocase: anhelito (S.6), twwx (S.24), complize (S. 32-36),
 nospmpis (S.46-49), Gabi J (S. 56-57), MaReykä (S.60), iStockphoto: JohnnyGreig,
 shapecharge + Fotolia: Janina Dierks (S.2), 123RF Stock Foto: jorgenmac (S. 10-15)

Sonstige: SVG Stuttgart (S. 51), Weidmüller (S.40)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten
 Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte
 externer Internetseiten.

Gefördert durch:



Bundesministerium
 für Wirtschaft
 und Technologie

aufgrund eines Beschlusses
 des Deutschen Bundestages

News

Ideen säen: das neue RKW Innovationsportal	6
Filmtipp: RKW Vodcast 1/2013	6
Lesetipp – Fachkräftewegweiser Bayern für den Mittelstand	6
Vielfalt auch in kleineren Unternehmen managen	7
Das RKW und die „Charta der Vielfalt“	7
Neue Leitung im Fachbereich Innovation	7

Blickwinkel

Zahlen – Daten – Fakten	8
-------------------------	---

Titel

Fachkräfte aus dem Ausland – ein Thema für den Mittelstand?	10
Wir haben nachgefragt ...	16
Wanted! Wie Mittelständler passgenaue Fachkräfte finden	20
Gastkommentar: Internationale Fachkräfte	24
Willkommen in Deutschland	28

Fokus

Starthilfe für internationale Fachkräfte	32
Protokoll einer Auslandsrekrutierung in der Pflegebranche	36
Praxisbeispiel: Alle Potenziale nutzen	40
Praxisbeispiel: Personalsuche im Ausland bei Schäch Haustechnik GmbH	44
Neue Anforderungen in der Arbeitswelt	46
Kräfte bündeln & zusammenarbeiten	50
RKW-Kolumne	52

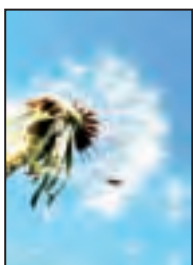
Service

Unterstützungsleistungen der RKW-Landesverbände	54
Terminkalender Juli bis September 2013	56
Die anderen Seiten	58



Besuchen Sie uns auch im Web 2.0 unter: twitter: @RKW_Experten . YouTube: RKW Experten

Ideen säen: das neue RKW Innovationsportal



Das RKW Innovationsportal bietet kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, Informationen rund um das Thema Innovation abzurufen. Ziel ist es, den Unternehmen zu zeigen, wie sie ihr Innovationsmanagement verbessern und somit effizienter arbeiten können.

Heute zeichnet sich nachhaltiges Wirtschaften insbesondere durch Innovationsfähigkeit aus. Das RKW Innovationsportal bietet hierzu kostenlose Informationen. Neben Veranstaltungshinweisen und diversen Publikationen umfasst das Angebot auch Praxisbeispiele und eine Mediathek.

Des Weiteren dient der individuelle RKW Inno-Check dazu, im eigenen Unternehmen Innovationspotenziale zu entdecken und zu nutzen. Selbstverständlich kann mit Hilfe des Portals auch direkt Kontakt zu den Experten im RKW aufgenommen werden.

Ab dem Sommer 2013 wird das Portal durch einen Innovations-Blog komplettiert. Das RKW Kompetenzzentrum wird hier vorrangig tagesaktuelle Inhalte zur Verfügung stellen.

Weitere Informationen auf:

www.rkw-innovationsportal.de ■

Filmtipp: RKW Vodcast # 1/2013

Im neuen RKW Vodcast, der nun zum ersten Mal erscheint, wird ein im RKW Magazin vorgestelltes Unternehmen nochmals näher beleuchtet – und zwar im wahrsten Sinne des Wortes: Das kurze Video präsentiert einen ausgesuchten Betrieb, seine Arbeitsweise und Empfehlung an andere Unternehmen direkt vor Ort. In anschaulichen Interviews mit Verantwortlichen und Mitarbeitern können die Zuschauer das Unternehmen kennenlernen und erfahren, wie der jeweils aktuelle RKW Magazin-Schwerpunkt dort umgesetzt wird.

Im ersten RKW Vodcast zeigt Spreadshirt, ein Praxisbeispiel aus dem Magazin 1/2013, was mit authentischer Kommunikation wirklich gemeint ist und öffnet seine Türen im Zentralstandort Leipzig.

Zu sehen unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/vodcast

Sie finden dieses Medium interessant und denken, dass auch Ihr Unternehmen gut zu den Themen des RKW Magazins passen würde?

Dann schreiben Sie uns! **magazin@rkw.de** ■

Lesetipp:



Im Auftrag des bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie ist jetzt der vom RKW Kompetenzzentrum erstellte „Fachkräftewegweiser für mittelständische Unternehmen und Handwerk in

Bayern“ erschienen. Anhand ausführlicher Praxisbeispiele werden Maßnahmen für Arbeitgeber aufgezeigt, die helfen, passende Mitarbeiter zu finden und langfristig an den Betrieb zu binden.

Schauen Sie mal rein:

www.work-in-bavaria.de/arbeitgeber ■

NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS –

Das RKW und die „Charta der Vielfalt“

Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt – dafür steht die Charta der Vielfalt, eine Unternehmensinitiative zur Förderung des Diversity-Gedankens in Deutschland. Im aktuellen Dossier „Internationalität und Diversity Management“ lesen Sie neben vielen anderen spannenden Artikeln einen Beitrag von Dr. Mandy Pastohr und Patrick Großheim aus dem RKW Kompetenzzentrum. Sie widmen sich dem Thema „Interkulturelle Qualifizierung für international tätiges Führungs- und Fachpersonal“.

Das Dossier erscheint voraussichtlich Mitte September und ist abrufbar unter www.charta-der-vielfalt.de. ■

Neue Leitung im Fachbereich Innovation

Innovationen im Mittelstand zu stärken, ist Kernaufgabe des RKW. Dafür steht seit Mitte April **Dr. Bernd Drapp**. Er verantwortet den Fachbereich Innovation im RKW Kompetenzzentrum.



Dr. Bernd Drapp ist Physiker. Er hat seit Beginn seines beruflichen Werdegangs sowohl selbst an technischen Innovationen in den Bereichen der Optik und der Glasproduktion mitgewirkt als auch Innovationsprozesse in Unternehmen gesteuert und an der Schnittstelle von Wissenschaft und Anwendung gearbeitet.

Dr. Drapp war zuletzt als Technologie- und Patentkoordinator in der Industrie tätig. Im RKW liegt der Fokus von ihm und seinen Mitarbeitenden auf dem Management nachhaltiger Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen sowie der Politikberatung in Sachen Innovation.

Das RKW heißt Dr. Drapp herzlich willkommen. ■

Vielfalt auch in kleineren Unternehmen managen

Ist Vielfaltsmanagement nur ein Thema für die Hochglanzbroschüren von Konzernen und Großunternehmen? Auf welche betriebliche Problemstellungen kann es tatsächlich „Antwort“ geben? Diese Frage haben wir uns zu Beginn des neuen RKW-Projektes „Diversity Management“ gestellt.

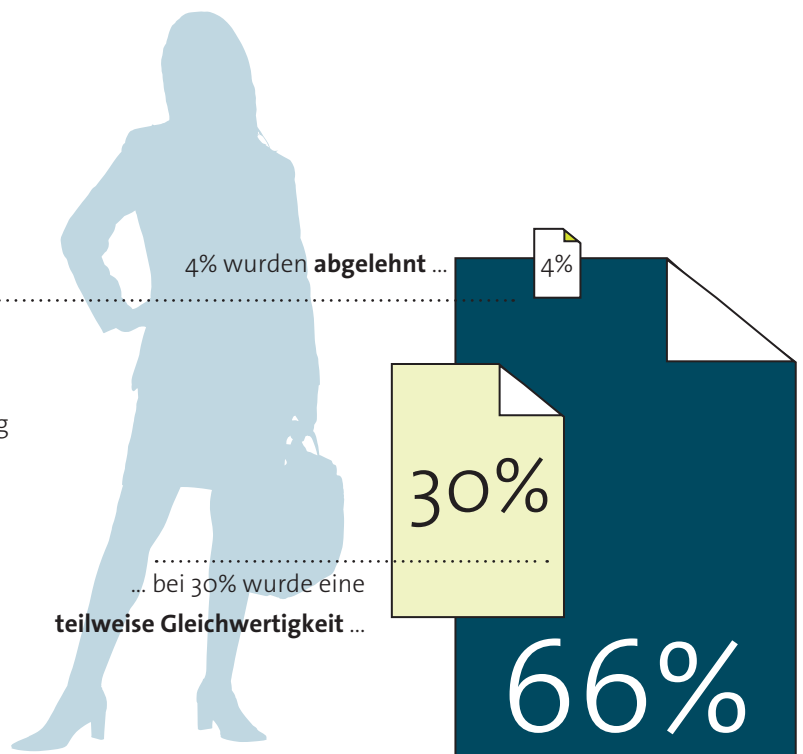
Im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums erarbeitet das RKW Kompetenzzentrum gemeinsam mit mehreren Fachexperten und einer Personalverantwortlichen konkrete Planungs- und Lösungshilfen für den Umgang mit Personalengpässen oder die Integration ausländischer Fachkräfte. Im Herbst 2013 werden die Lösungen mit über 25 Pilotbetrieben erprobt. Am Ende des Jahres wird das RKW die Lösungen sowie zahlreiche Praxisbeispiele kostenfrei zur Verfügung stellen.

Mehr Informationen über das neue Projekt erhalten Sie von Sascha Hertling, hertling@rkw.de, und Marlies Kuchenbecker, kuchenbecker@rkw.de. ■

Seit 1. April 2012 ist das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ (Anerkennungsgesetz) in Kraft.

Seitdem wurden bereits **30.000** Anträge gestellt.

Quelle:
www.make-it-in-germany.com/make-it/aktuelles/2013-04-30/



Für **83%** der Betriebe mit bis zu 9 Mitarbeitern



und **76%** der Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern spielen **internationale Fachkräfte**



bislang **keine** Rolle.

Quelle: GIB, Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft im Auftrag des BMWi, Ergebnisbericht zur Welle, Herbst 2011

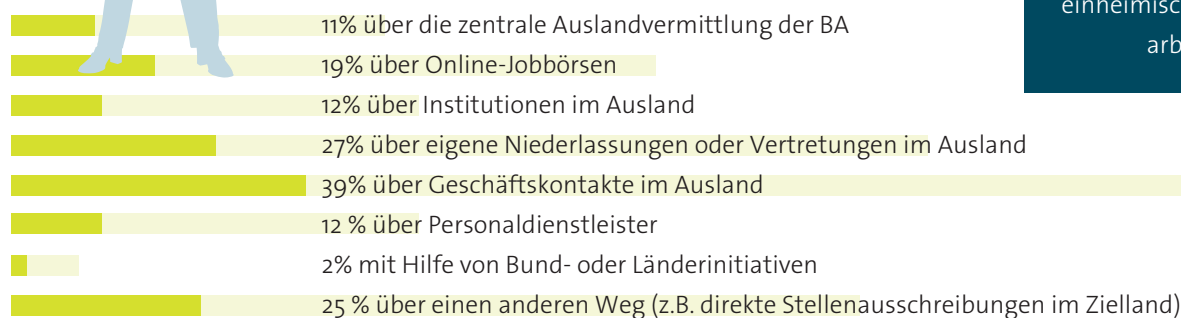
Internationale Fachkräfte in Deutschland +++ Zahlen +++ Daten +++ Fakten +++



Am 1. August 2012 wurde die **BlueCard EU** eingeführt.

Sie erleichtert hochqualifizierten Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten den Zutritt zum deutschen Arbeitsmarkt und soll sicherstellen, dass diese unter gleichen Bedingungen wie einheimische Fachkräfte arbeiten.

Wege der Anwerbung von internationalen Fachkräften (Mehrfachnennungen möglich):



Quelle: GIB, Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft im Auftrag des BMWi, Ergebnisbericht zur Welle, Herbst 2011



37%
66%
24%
43%

Gründe für die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland (Mehrfachnennungen möglich):

- 37% spezifische Qualifikationen, die auf dem deutschen Arbeitsmarkt nicht zu finden sind
- 66% entsprechende Fachkräfte auf dem deutschen Arbeitsmarkt nicht verfügbar
- 24% Anstreben einer Mischung von deutschen und ausländischen Beschäftigten
- 43% bessere Erschließung ausländischer Märkte

Lesen Sie weiter auf Seite 10: Fachkräfte aus dem Ausland – ein Thema für den Mittelstand?

Quelle: GIB, Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft im Auftrag des BMWi, Ergebnisbericht zur Welle, Herbst 2011



Folgt man der politischen Agenda, so braucht Deutschland eine qualifizierte Zuwanderung, um aktuelle und vor allem auch zukünftige Lücken auf dem hiesigen Arbeitsmarkt schließen zu können. Schritt für Schritt wurden daher einige Zuwanderungshemmnisse beseitigt. Für Bürger der Europäischen Union (EU) gilt bereits die Arbeitnehmerfreizügigkeit, d. h. das Recht, in einem anderen EU-Mitgliedstaat eine Beschäftigung aufzunehmen. Verbessert wurden nun auch das Zuwanderungsrecht für Hochqualifizierte aus Drittstaaten sowie die Rahmenbedingungen für ihre Niederlassungs- und Aufenthaltserlaubnis. Ebenso wurden Programme für die Arbeitsmarktintegration eingerichtet und Maßnahmen für eine leichtere Anerkennung von im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen in die Wege geleitet. In Pilotprojekten wurden erste Erfahrungen mit der Auslandsrekrutierung gesammelt, Fahrpläne und Wegweiser für Behörden und Unternehmen aufgestellt. Durch ein aktives Marketing mit klaren Willkommenssignalen soll nun auch das bisher eher schlechte Image Deutschlands bei ausländischen Fachkräften aufpoliert werden. Doch ist die Rekrutierung internationaler Fachkräfte in der Praxis überhaupt ein Thema – insbesondere für den Mittelstand?





Fachkräfte aus dem Ausland – ein Thema für den Mittelstand?

Trotz Problemen bei der Stellenbesetzung: Zurückhaltung beim Thema Auslandsrekrutierung

Von einem flächendeckenden Fachkräftemangel kann in Deutschland gegenwärtig nicht die Rede sein. Fachkräftengpässe gibt es dennoch in einigen Branchen, Berufen und Regionen. Betroffen sind laut Bundesagentur für Arbeit beispielsweise viele technische und Fertigungsberufe, aber auch Gesundheits- und Sozialberufe. Demografisch bedingt werden zukünftig jedoch noch weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Anders als in der Vergangenheit angenommen, werden insbesondere Fachkräfte auf der mittleren Qualifikationsebene fehlen (BiBB Report 18/2012). Die damit verbundenen Probleme sind bereits jetzt spürbar. So erwarten laut dem IAB-Betriebspanel 2011 viele Betriebe geringe Bewerberzahlen für die von ihnen gesuchten Berufsbilder oder spezifischen Zusatzqualifikationen. Sie setzen vor allem auf innerbetriebliche Maßnahmen, beispielsweise die Fort- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, die betriebsinterne Ausbildung, attraktive Arbeitsbedingungen und die Bindung älterer Fachkräfte im Betrieb. Eine Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte kommt nur für sehr wenige Unternehmen infrage, so der IAB Forschungsbericht 13/2012. Ähnliche Ergebnisse zeigt eine aktuelle OECD-Studie. Demnach rechnet die Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland zwar mit einem Fachkräftemangel. Dennoch ziehen weniger als 15 Prozent eine Auslandsrekrutierung in Betracht – verglichen mit einem Drittel der Großunternehmen.

Sind die inländischen Fachkräftepotenziale bereits ausgeschöpft?

Nun hat auch der hiesige Arbeitsmarkt durchaus Fachkräftepotenziale zu bieten. Nach dem Statistischen Bundesamt wünschen sich in Deutschland immerhin über sieben Millionen Menschen Arbeit oder mehr Arbeitsstunden – u. a. Erwerbslose, Teilzeitbeschäftigte und die sogenannte „Stille Reserve“ – beispielsweise viele Hausfrauen, ältere Arbeitslose, die für eine Vermittlung nicht mehr zur Verfügung stehen, oder Teilnehmer von Umschulungen. Gerade bei den in der Regel gut qualifizierten Frauen und bei Fachkräften über 50 Jahren, aber auch bei Migranten oder Menschen mit Behinderungen liegen insgesamt noch große Potenziale. Sie sollten bei der Personalrekrutierung grundsätzlich ins Suchprofil aufgenommen werden.

Dennoch kann diese im Inland erfolglos bleiben, insbesondere wenn es um hochqualifizierte Spezialisten geht. Für Betriebe, die international agieren oder auf „gemischte“ Belegschaften setzen wollen und bei denen sich Vakanzen in Engpassberufen abzeichnen, empfiehlt sich durchaus der Blick über die Grenzen des deutschen Arbeitsmarktes hinaus. Allerdings sollten sie dabei mehr Zeit einplanen als bei der Suche nach einem inländischen Bewerber. Hier zahlt sich eine strategische Planung aus, die frühzeitig Personalbedarfe mit hohem Beschaffungsrisiko oder für ein internationales Geschäftsfeld offenlegt.

Wann kann sich eine Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland lohnen?

- Wenn sich Stellenbesetzungen in Engpassberufen abzeichnen und bei längeren Vakanzen lukrative Aufträge oder ein ganzes Geschäftsfeld gefährdet wären, sollten Sie die Investition in eine Auslandsrekrutierung in einer Kosten-Nutzen-Analyse prüfen.

- Wenn Sie Geschäftsbeziehungen mit internationalen Kunden pflegen oder aufbauen wollen, können sie von den Landes-, Kultur- und Sprachkenntnissen von Fachkräften aus dem jeweiligen Zielland profitieren.
- Wenn Sie sich einen Zugewinn an Impulsen, Kreativität, Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Belegschaft wünschen, kann eine Auslandsrekrutierung sinnvoll sein. Internationale Fachkräfte bringen neue Sichtweisen, kulturelle Prägungen und Erfahrungen mit und machen die Belegschaft „bunter“.

Auslandsrekrutierung: zu kompliziert?

Warum sind deutsche Unternehmen aber beim Thema Auslandsrekrutierung so zurückhaltend? Schließlich hat Deutschland eine vergleichsweise offene Zuwanderungspolitik. Der Hauptgrund für die Zurückhaltung – insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen – ist, dass ihnen eine Personalgewinnung im Ausland als zu kompliziert und intransparent erscheint. Das ist auch kaum verwunderlich, schließlich dürften die wenigsten Mittelständler Erfahrung oder gar Routine damit haben. Wer sich aber für den demografischen Wandel wappnen will, sollte sich vor diesem Rekrutierungsweg nicht verschließen.

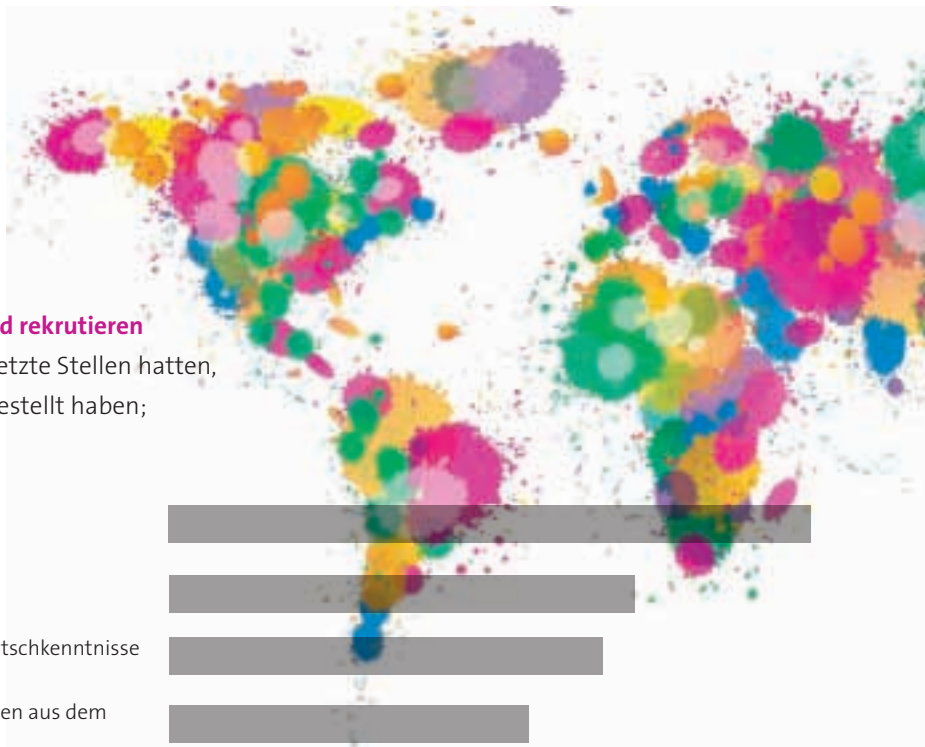
Zu hohe Erwartungen an Fach- und Deutschkenntnisse

Oftmals scheitern deutsche Unternehmen aber auch an ihren hohen Ansprüchen an ausländische Kandidaten. Hier ist ein Umdenken notwendig. Die Betriebe müssen sich mehr denn je – und erst Recht bei einer Auslandsrekrutierung – bewusst machen, dass sich nicht nur der Kandidat um die Stelle bewirbt, sondern auch der Arbeitgeber um die Arbeitskraft. Das betrifft nicht nur die Ansprache der Zielgruppe in deren Heimatland, sondern auch Erwartungen an Sprach- und Fachkenntnisse der Bewerber.

Unternehmen, die erfolgreich im Ausland rekrutieren wollen, sollten von Beginn an sprachliche und fachliche Defizite sowie entsprechende Anpassungsmaßnahmen einkalkulieren, im Vorstellungsgespräch dafür aber Wert legen auf den notwendigen Ehrgeiz des Bewerbers, solche Lücken zu schließen. Zusätzliche Anreize – etwa den Partner des Bewerbers bei der Jobsuche zu unterstützen oder die Kosten für das Anerkennungsverfahren des Berufsabschlusses zu übernehmen – können die Entscheidung für die Einreise nach Deutschland erleichtern. Denn auf den ausländischen Bewerber kommen ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Aufwand sowie zusätzlich Veränderungen im familiären Umfeld zu. Ein absolutes Muss ist daher, ihm bei Wohnungssuche, Umzug und Behördengängen zu helfen, die eigene Belegschaft im Betrieb auf den neuen Kollegen vorzubereiten und ihn während der ersten Monate im Betrieb intensiv zu unterstützen.

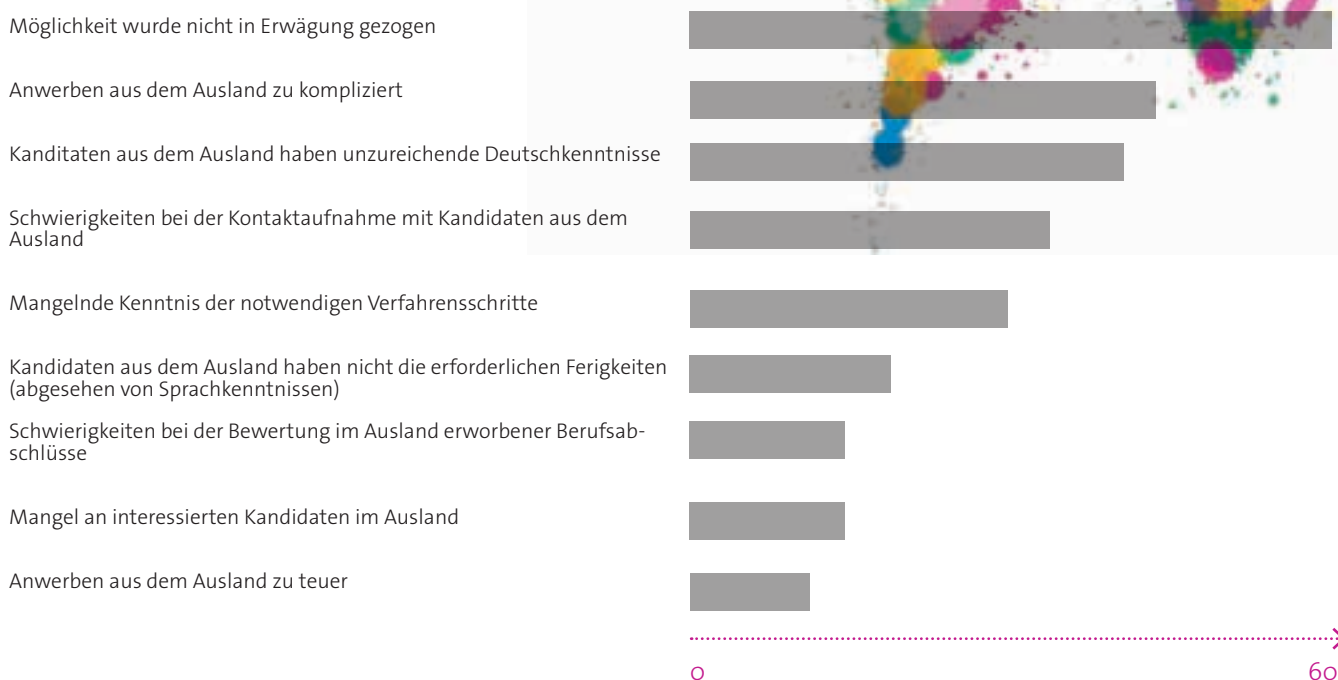
Eine mögliche Alternative: Ausländische Studierende an deutschen Hochschulen

Wem Kosten und Aufwand einer Auslandsrekrutierung zu hoch erscheinen, dem bietet sich noch eine andere Option: An deutschen Hochschulen studieren rund 200.000 Menschen aus dem Ausland. Die überwiegende Mehrheit kann sich vorstellen, nach dem Studium in Deutschland zu bleiben und eine Arbeit aufzunehmen (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2012). Sie bringen neben dem deutschen Hochschulabschluss in der Regel auch Deutsch- und Landeskenntnisse mit – und könnten Wegbereiter sein für eine zukünftige Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland.



Warum Unternehmen kein Personal im Ausland rekrutieren

Gründe von Arbeitgebern, die 2010/2011 unbesetzte Stellen hatten, aber keine Arbeitskräfte aus dem Ausland eingestellt haben; Angaben in Prozent



Anmerkung: Mehrfachnennungen waren möglich. Quelle: Unternehmerbefragung der OECD und des DIHK, OECD (2013): Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte

Fazit

Die Rekrutierung internationaler Fachkräfte sollte ein Thema für Mittelständler sein – insbesondere dann, wenn die Personalsuche im Inland erfolglos bleibt, die Potenziale „gemischter“ Belegschaften genutzt oder aber Geschäftsbeziehungen ins Ausland aufgebaut oder intensiviert werden sollen. Kosten, Aufwand und Nutzen dieses Rekrutierungsweges sollten vorab jedoch genau geprüft und Informationen sowie gegebenenfalls Beratungs- und Vermittlungsangebote eingeholt werden. Gerade weil viele kleine und mittelständische Unternehmen hier Neuland betreten und auf Unterstützung angewiesen sind, widmet sich das RKW Kompetenzzentrum intensiv den Themen Auslandsrekrutierung, betriebliche Willkommenskultur und Diversity Management und steht ihnen mit praxisnahen Umsetzungshilfen, Unternehmenswerkstätten und betrieblichen Praxisbeispielen zur Seite. ■



TIPPS

Anlaufstellen für KMU:

- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung:** Hier können Sie sich über die Schritte einer Auslandsrekrutierung, die Etablierung einer gelebten betrieblichen Willkommenskultur und über die Einführung eines Diversity Managements, Beispiele aus der Unternehmenspraxis sowie wichtige Anlaufstellen und rechtliche Rahmenbedingungen informieren (www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de). Das Projekt wird vom RKW Kompetenzzentrum gemeinsam mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt (mehr dazu ab Seite 20 in diesem Heft).
- **Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)** der Bundesagentur für Arbeit, das **EURES-Netzwerk (EUROpean Employment Services):** Beratung zur internationalen Personalbeschaffung und Vermittlungsdienstleistungen von staatlicher Seite.
- **Private Dienstleister:** Sie unterstützen Arbeitgeber – gegen ein Honorar – bei der Personalsuche im Ausland und helfen bei Formalitäten, Behördengängen, Wohnungssuche und Umzug (mehr dazu ab Seite 32 in diesem Heft).




Autorin: **Dr. Mandy Pastohr**, Leiterin des Fachbereichs Fachkräfte im RKW Kompetenzzentrum. pastohr@rkw.de

Literaturtipps:

Helmrich, Robert; Zika, Gerd;
Kalinowski, Michael; Wolter, Marc Ingo (2012):
Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes
Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fach-
kräftemangel. BiBB Report 18/2012. Bonn

Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera;
Tschersich, Nikolai; Frei, Marek; Leber, Ute;
Schwengler, Barbara (2012): Fachkräfte und un-
besetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft.
Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB
Forschungsbericht 13/2012. Nürnberg.



Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für
Integration und Migration (Hrsg.) (2012): Mo-
bile Talente? Ein Vergleich der Bleibeabsichten
internationaler Studierender in fünf Staaten der
europäischen Union. Berlin



WIR HABEN NACHGEFRAGT ...

... ist das Anwerben von internationalen Fachkräften ein Thema
in kleinen und mittleren Unternehmen?



Johannes Wiese

ist Geschäftsführender Gesellschafter der BlueLineProductions GbR aus Erfurt. Die Kommunikationsagentur beschäftigt sich mit der Positionierung von Marken bei verschiedenen Zielgruppen.

www.blueline-productions.de

Inwieweit ist das Anwerben von internationalen Fachkräften bei Ihnen im Unternehmen angekommen?

Voll und ganz. Wir arbeiten gerade sehr stark im Bereich Nachwuchs- und Fachkräftekommunikation. Da spielt die Ansprache von internationalen Fachkräften immer öfter eine tragende Rolle. Gerade für Industrie und Handwerk gibt es stellenweise nicht genug Nachwuchs in Deutschland, um den Fachkräftebedarf zu decken.

Besteht denn Bedarf?

In unserem Metier ist der Mangel an Fachkräften glücklicherweise noch nicht so stark ausgeprägt, auch wenn im kreativen Bereich Fachkräfte nicht gleich Fachkräfte sind. Die Ansprache internationalen Nachwuchses gestalten wir für unsere Kunden online und in direkter Kommunikation mit den Hochschulen.

Durch unsere eigenen Hochschulmedien besteht ein guter Kontakt zu Ansprechpartnern, die es ermöglichen, eine Strategie und Ansprache effizient und zügig zu konzipieren.

Und in Zukunft?

Wenn wir in Zukunft Projekte übernehmen, die international umgesetzt werden, ergibt es für uns auch Sinn über Fachkräfte aus dem Ausland nachzudenken. Allgemein spielt die Herkunft der Mitarbeiter keine Rolle, sondern ihre jeweiligen Fähigkeiten und Talente, vor allem aber, sich in die Gesellschaft und Menschen hinein zu versetzen. Da kann ein Blick von außen durchaus gewinnbringend sein. Wir verschließen uns dem Thema also nicht, aber für uns als Agentur muss es schon eine direkte Notwendigkeit geben. ■

**Reiner Hörger**

ist Projekt-Direktor der internationalen Pentalog Gruppe und Experte für IT-Nearshoring.

Die Pentalog Gruppe gehört zu den führenden Anbietern für hochwertige Nearshore-Software-Entwicklung in Europa und hat eine deutsche Niederlassung in Eschborn.

www.pentalog.biz

Inwieweit ist das Anwerben von internationalen Fachkräften bei Ihnen im Unternehmen angekommen?

Um dem Fachkräftemangel in der IT-Branche entgegen zu treten, haben wir uns für rumänische Fachkräfte entschieden. Allerdings setzen wir hier nicht darauf, diese nach Deutschland zu holen, sondern haben unsere Entwicklungstätigkeiten nach Rumänien ausgelagert, was auch unter dem Begriff Nearshoring bekannt ist. So haben wir einen optimalen Mix aus Nearshore- und Offshore-Leistungen in Verbindung mit dem Einsatz lokaler Kräfte in Westeuropa.

Ihre Lösung?

Derzeit beschäftigen wir rund 800 hochmotivierte Software-Entwickler in insgesamt fünf rumänischen Städten und im Nachbarland Moldawien. Berührungspunkte sind nach unserer Erfahrung unbegründet, denn seit der politischen Wende 1989 haben sich beide Kulturen stark angenähert: Umgangsformen, Verlässlichkeit, Verhältnis zu Hierarchien und Werte-Anschauungen unterscheiden sich kaum. Auch die Qualifikationen stimmen, denn die in rumänischen Hochschulen gelehrteten Studieninhalte entsprechen denen der deutschen Hochschulen. Was die Sprache betrifft, so beherrscht jeder rumänische Software-Entwickler perfekt Englisch, Deutsch- und Französischkenntnisse sind weit verbreitet. Und natürlich sind die niedrigeren Kosten im EU-Land Rumänien ein nicht zu unterschätzender Faktor. ■

**Markus Dornseif**

ist Unternehmensleiter von Dornseif e.Kfr. in Münster. Neben dem klassischen Winterdienst gehören zum weiteren Service die Grünanlagenpflege, die Städtereinigung und Verkehrsflächenreinigung.

info@dornseif.de, www.dornseif.de

Inwieweit ist das Anwerben von internationalen Fachkräften bei Ihnen im Unternehmen angekommen?

Wir schöpfen aus dem in Deutschland vorhandenen Potenzial und brauchen nicht ins Ausland zu gehen, um Fachkräfte anzuwerben. Die Investitionen in unsere Unternehmenskultur und in die Bindung unserer

Mitarbeiter sind für uns weit besser angelegt, als die Investition in Rekrutierung und Eingliederung internationaler Fachkräfte. Wir haben in den letzten Jahren viel für unsere Arbeitgebermarke getan und Zeit und Geld investiert, um für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere und umfangreiche Maßnahmen zu etablieren – zum Beispiel zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. ■

Herbert Klein

ist Werkleiter der Agfa-Gevaert HealthCare GmbH im Werk Peißenberg. Dort produzieren etwa 280 Mitarbeiter medizinische Geräte in allen Varianten.

herbert.klein@agfa.com, www.agfahealthcare.com

***Inwieweit ist das Anwerben von internationalen Fachkräften bei Ihnen im Unternehmen angekommen?***

Wir beschäftigen seit vielen Jahren Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten. Aktuell sind neun verschiedene Nationen in der Belegschaft vertreten, zum Beispiel aus der Türkei, Iran oder Weißrussland. Aufgrund einer deutlichen Nachfragesteigerung unserer Produkte im vergangenen Jahr versuchten wir, qualifizierte Fachkräfte mit deutschen Sprachkenntnissen aus dem osteuropäischen Ausland anzuwerben.

Der erste Versuch, dies über eine international tätige Personaldienstleistungsgruppe zu organisieren, schlug leider fehl. Auch der zweite Versuch, dies innerhalb unserer Agfa-Organisation abzuwickeln, brachte keinen einzigen Bewerber. Die Analyse der Ursachen ergab, dass die gesuchten Facharbeiter in Osteuropa nicht wirklich zahlreich zur Verfügung stehen und die dort Beschäftigten relativ gut bezahlte Tätigkeiten ausüben. Die bessere Entlohnung in Deutschland lockt niemanden mehr, da sie sich durch die höheren Lebenshaltungskosten in Deutschland nicht mehr rechnet.

Ihre Lösung?

Wir haben nun einen anderen Weg für uns definiert: Wir bauen Zweigwerke in den neuen Marktsegmenten auf und produzieren dort die zu erwartenden zusätzlichen Mengenbedarfe. Unser Produktionswerk in Peißenberg übernimmt in diesem Rahmen die Rolle als "Lead Factory" und wird künftig alle neuen Prozesse und Produkte einführen, validieren und prozesssicher gestalten. Die Produktion der Serienstückzahlen für den Bereich Asien-Pazifik wird von einer von uns dort neu aufgebauten Fabrik dann abgedeckt. Dort stehen auch die notwendigen Fachkräfte in ausreichender Zahl, Qualifikation und Motivation zur Verfügung.

Und in Zukunft?

Wir werden in unseren künftig entstehenden Zweigwerken in den anderen Kontinenten dort ausgebildetes Personal temporär in das Werk Peißenberg einsetzen, um Bedarfsspitzen abzudecken. Jedoch wird das Gros der benötigten Fachkräfte in diesen Zweigwerken tätig sein. Längerfristige Mengenerhöhungen werden dann dort abgedeckt werden. ■

**Thomas Merten**

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH und des Faktor 10–Instituts für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH. Er forscht und berät seit mehr als 15 Jahren zum Thema Nachhaltiges Wirtschaften.

thomas.merten@trifolium.de, www.nachhaltigkeit.de

Inwieweit ist das Anwerben von internationalen Fachkräften bei Ihnen im Unternehmen angekommen?

Da wir in der Forschung und Beratung im Themenfeld Nachhaltigkeit unterwegs sind, ist uns der demografische Wandel mit seinen Anforderungen und Herausforderungen – wie zum Beispiel dem (drohenden) Fachkräftemangel – vertraut. Für uns selbst ist bisher eine internationale Rekrutierung nicht erforderlich, aber wir haben durchaus einen signifikanten Anteil an Personen mit Migrationshintergrund bei uns beschäftigt.

Und in Zukunft?

Als Kleinunternehmen mit einem Beratungsfokus auf Deutschland hat sich für uns selbst die Frage nach internationalen Fachkräften aus dem Ausland noch nicht gestellt. Wir würden uns wohl auch eher auf dem deutschen Markt der Fachkräfte und Absolventen umschauen - hier aber mit absoluter Offenheit für Personen aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund. Sollte uns die Beschäftigung solcher Fachkräfte in einem bestimmten Projektkontext sinnvoll erscheinen, würden wir uns konkret mit dem Thema beschäftigen.

Haben Sie Bedenken?

Bei der Einstellung internationaler Fachkräfte würden wir dieselben Kriterien anlegen wie bei „inländischen“ Fachkräften auch - entscheidend ist, ob die Person fachlich und menschlich zu uns passt. Gegebenenfalls würden wir als Kleinunternehmen eine Rekrutierung im Ausland logistisch nur schwer stemmen können. ■

WANTED!

Wie Mittelständler passgenaue internationale Fachkräfte finden



Deutschland braucht Zuwanderung. Deutschland braucht Fachkräfte. Südeuropa leidet unter hoher Arbeitslosigkeit. Gut Qualifizierte aus Südeuropa wollen in Deutschland arbeiten. Bringt man diese vier Fakten zusammen, ist die Botschaft der Politik an die deutschen Unternehmen klar: Rekrutiert mehr internationale Fachkräfte!

Kleine und mittlere Unternehmen haben gegen diese Option jedoch oft noch so viele Vorbehalte, dass sie nur selten die Chance ergreifen. Anders als größere, exportierende Unternehmen sehen beispielsweise Handwerksbetriebe zunächst keine Notwendigkeit für ausländisches Personal. Im Gegenteil: Sie befürchten Schwierigkeiten wegen fehlender Sprachkenntnisse, können Kompetenzen anhand ausländischer Qualifikationen schlecht einschätzen und wissen oft schlicht nicht, wie sie überhaupt ausländische Bewerber finden können.

Für diese Hürden gibt es inzwischen Lösungen und Unterstützung, die es Mittelständlern erleichtern, im Ausland Fachkräfte zu gewinnen und zu integrieren.

Internationale Fachkräfte sind für jedes Unternehmen ein Gewinn

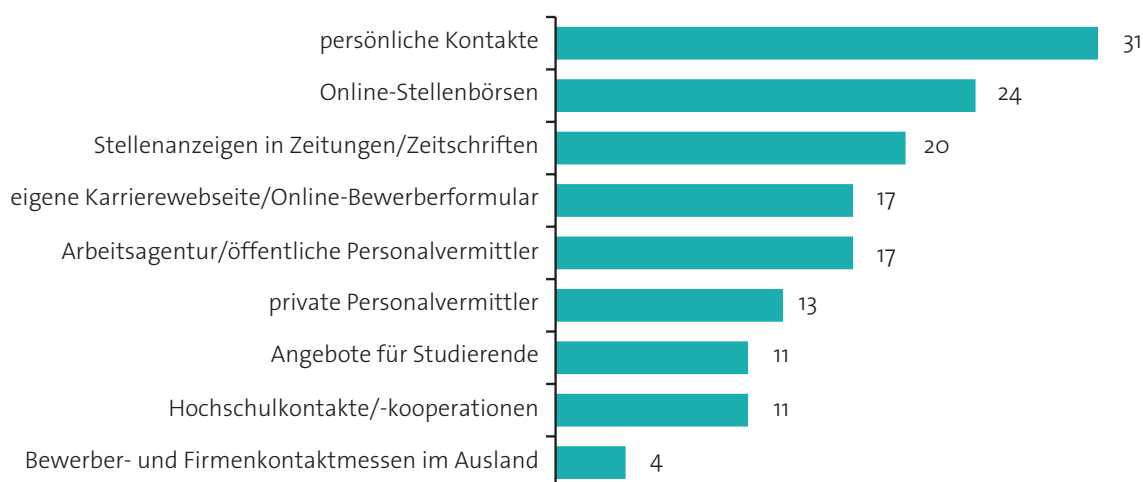
Ein Spanier oder eine Italienerin im Team ist keineswegs nur dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen in Spanien oder Italien Geschäfte machen will. Bei uns leben immer mehr Menschen mit ausländischen Wurzeln, denen es oft sehr gut gefällt, von Menschen bedient zu werden, die ihre Kultur und Sprache verstehen. Das gilt beispielsweise für ältere Migranten in Pflegeeinrichtungen. So individuell wie die Bedürfnisse der Kunden sind, ebenso individuell sollten die Angebote der Unternehmen sein. Daraus kann ein Unter-

nehmen sogar ein Alleinstellungsmerkmal entwickeln, das ihm sowohl im Marketing als auch bei der Personalsuche hilft.

Kulturelle Unterschiede können sehr inspirierend sein und neue Perspektiven eröffnen, zum Beispiel bei der Entwicklung von Innovationen. Gemischte Teams sind kreativer und produktiver. Diesen Vorteil sollte sich kein Unternehmen entgehen lassen. Es wäre also völlig falsch, internationale Fachkräfte nur als „Notnagel“ zu verstehen, wenn sich keine passenden deutschen finden.

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung wirbt mit diesen Vorteilen bei Mittelständlern für mehr Offenheit gegenüber internationalen Fachkräften und gibt Tipps für

Erfolgreiche Rekrutierungsinstrumente in Prozent aller Unternehmen, die im Ausland rekrutieren, Mehrfachnennungen, 2011



Quelle: Infografik „Auslandsrekrutierung“ (www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

die Auslandsrekrutierung und die erfolgreiche Integration in den Betrieb.

Mit Unterstützung über die Grenzen schauen

Die passenden Mitarbeiter zu finden, gelingt im Inland am häufigsten über Empfehlungen. Dieser Weg ist auch bei der Auslandsrekrutierung der erfolgversprechendste (siehe Grafik Seite 21).

Wenn es keinen Grund gibt, Menschen aus einem speziellen Land einzustellen, ist die Konzentration auf das EU-Ausland empfehlenswert. Denn EU-Bürger genießen Freizügigkeit und benötigen keine Aufenthaltstitel, die nur unter bestimmten Bedingungen und trotz Blue Card EU in immer noch aufwendigen Verfahren erteilt werden.



Eine gute Unterstützung bietet die Bundesagentur für Arbeit (BA): Gibt das Unternehmen beim Stellenangebot in der JOBBÖRSE oder bei seinem Ansprechpartner im Arbeitgeber-Service an, dass auch internationale Fachkräfte infrage kämen, wird die **Zentrale Auslandsvermittlung der BA, die ZAV**, eingeschaltet. Sie arbeitet in Netzwerken wie EURES eng mit den Arbeitsverwaltungen der EU-Länder zusammen und übernimmt das Matching. Wie passgenau sie dabei vorgehen kann, hängt davon ab, wie präzise das suchende Unternehmen seine Anforderungen definiert.

Schließlich haben in einigen Regionen Deutschlands Kammern, Wirtschaftsförderungen oder andere – mit oder ohne Hilfe der Bundesagentur für Arbeit – Kooperationen mit südeuropäischen Regionen verabredet, organisieren die Gewinnung der ausländischen Fachkräfte und betreuen deren Integration in die Unternehmen. Ein großer Vorteil bei diesem Vorgehen ist, dass die Fachkräfte in kleinen Gruppen kommen. Das reduziert die Kosten für ein Unternehmen bei Integrationsmaßnahmen wie Sprachkursen, und es erleichtert den Ausländern das Einleben, wenn sie „Leidensgenossen“ haben.

Kein Mittelständler ist also gezwungen, sich über Rekrutierungswege in seinem gewünschten Zielland zu informieren. Allerdings sollte das Stellenangebot wenigstens in Englisch vorliegen und auch in beiden Sprachen auf der Firmenhomepage veröffentlicht werden. Möchte jemand dennoch auf eigene Faust im Ausland suchen, findet er wertvolle Hinweise in der Handlungsanleitung „Rekrutierung aus dem Ausland“ auf www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de. Dort ist auch nachzulesen, wer unter welchen Bedingungen in Deutschland arbeiten darf und finden sich viele weitere informative Quellen.

Die Krux mit den Kompetenzen

Gerade im gewerblich-technischen Bereich fehlen Fachkräfte und Mittelständler sind bereit, für sie ungewöhnliche Rekrutierungswege zu gehen. Allerdings fällt es oft schwer, anhand von Zeugnissen einzuschätzen, was die- oder derjenige wirklich kann. Eine Möglichkeit sich über den „Wert“ eines Zeugnisses zu informieren, bietet das BQ-Portal, das Berufsbilder und Berufsausbildungssysteme anderer Länder beschreibt (www.bq-portal.de).

Eine andere Möglichkeit ist es, gleich nach dem deutschen dualen System auszubilden. Mit einem speziellen Förderprogramm können junge Menschen aus dem europäischen

Ausland bei einer Berufsausbildung in Deutschland unterstützt werden (www.thejobofmylife.de). Sie absolvieren zunächst ein Praktikum im zukünftigen Ausbildungsbetrieb, damit sich beide Seiten klar werden, ob man zueinander passt. Zur Unterstützung gehören intensive Deutschkurse, so dass die Jugendlichen bei Ausbildungsbeginn den Erklärungen im Betrieb und dem Berufsschulunterricht folgen können. Auch hier übernimmt die BA die Vermittlung, unterstützen können die Kammern mit ihren Vermittlern für passgenaue Auszubildende.



Die höchste Hürde: Deutschkenntnisse

In vielen südeuropäischen Ländern steigt das Interesse an Deutschkursen des Goethe-Instituts. Das kann man durchaus so interpretieren, dass immer mehr Spanier, Griechen, Italiener oder Portugiesen damit liebäugeln, ihr berufliches Glück in Deutschland zu suchen. Die jüngst veröffentlichten gestiegenen Zuwanderungszahlen aus diesen Ländern

unterstreichen das. Trotzdem bleibt die Sprache für deutsche Unternehmen die größte Hürde bei der Einstellung von Ausländern. Im Kundenkontakt, im Kollegenkreis wird deutsch gesprochen. Fachbegriffe haben deutsche Bezeichnungen – und diese richtig zu verstehen und anzuwenden kann in manchen Berufen eine hohe Sicherheitsrelevanz haben. Es geht also auch um gute berufsbezogene Sprachkenntnisse.

Die Verantwortlichen haben das erkannt. In allen Initiativen oder Förderprogrammen, mit denen Ausländer nach Deutschland geworben werden, gehört Sprachförderung dazu. Häufig können die Kurse bezuschusst werden – auch hier weiß die ZAV Bescheid. Manches können die internationalen Fachkräfte jedoch nur im Unternehmen lernen: den unternehmenstypischen Sprachgebrauch, besondere Bezeichnungen oder auch umgangssprachliche Pseudonyme. Hier sind die deutschen Kollegen gefordert, den Neuen einzuführen. Wird daraus ein gemeinsam gepflegtes Wörterbuch der Firma, trägt das sicher auch zur Teambildung bei und drückt gegenseitige Wertschätzung aus.

Helfen die Unternehmen Sprachbarrieren zu reduzieren, und heißen sie ihren internationalen Mitarbeiter willkommen, wird er sich schneller heimisch in der Fremde fühlen. Das wirkt sicher positiv: Er arbeitet produktiver und wird eher bleiben wollen. Dann hat ein Unternehmen tatsächlich die passende internationale Fachkraft gefunden. ■

Autorin: **Ulrike Heitzer-Priem** ist stellvertretende Projektleiterin im Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum. heitzer@rkw.de





Gastkommentar:

INTERNATIONALE FACHKRÄFTE



Autorin:

Johanna Bittner-Kelber ist Ministerialrätin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Referat IIB4 – Fachkräfte, Bildungspolitik und berufliche Bildung - Werben um Fachkräfte im Ausland, buero-iib4@bmwi.bund.de

Deutschlands Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit basiert auf den Leistungen kluger und kreativer Fachkräfte. Der demografisch bedingte Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials stellt jedoch insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor Herausforderungen. Die Bundesregierung hat mit Blick auf den künftigen Fachkräftebedarf mit ihrem Fachkräftekonzept und der Fachkräfte-Offensive des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) wichtige Weichen gestellt – auch für die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte. Für KMU haben sich damit attraktive Chancen eröffnet.

VIELFALT UND WACHSTUM FÜR DEN MITTELSTAND

Bereits heute sehen laut DIHK-Konjunkturumfrage 32 Prozent der Unternehmen den Fachkräftemangel als Risiko für das operative Geschäft an. Viele Unternehmen haben schon jetzt Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung. Um wettbewerbs- und innovationsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen daher neue Wege bei der Personalrekrutierung gehen und vorausschauende Personalpolitik betreiben. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, inländische Fachkräftepotenziale optimaler zu erschließen. Eine weitere attraktive Möglichkeit ist jedoch, offene Stellen mit internationalen Fachkräften zu besetzen. Denn schon heute ist klar: Bei einem rein demografiebedingten Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials von etwa 6 Millionen zwischen 2010 und 2025 (BA, 2011) werden die inländischen Fachkräftepotenziale alleine nicht ausreichen, den Bedarf in Deutschland zu decken.



Vielfalt bereichert

Internationale Fachkräfte sind eine Bereicherung in gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Hinsicht. Sie helfen nicht nur, den Fachkräftebedarf zu sichern, sondern bringen auch neue Impulse in die Betriebe: sei es durch länderspezifische Markt- und Produktkenntnisse, interkulturelle Sensibilität oder die für das internationale Geschäft relevanten Sprachkenntnisse. Zusätzlich kann eine vielfältige Belegschaft aufgrund ihres unterschiedlichen Erfahrungsschatzes und Wissens die Kreativität und das Innovationspotenzial im Unternehmen steigern. Vielfalt kann das Image einer Firma im In- und Ausland verbessern, ihren Bekanntheitsgrad erhöhen und erfolgreich Auslandsbeziehungen herstellen.

Eine besonders wichtige Potenzialgruppe stellen dabei auch internationale Studierende sowie ausländische Absolventen deutscher Hochschulen dar. Deren Plus: Neben ihrer fachlichen Qualifikation sind sie bereits mit kulturellen Facetten in Deutschland sowie der Sprache vertraut.

Vor diesem Hintergrund wurden im vergangenen Jahr die Rahmenbedingungen für eine arbeitsmarktorientierte Zuwanderung angepasst: Die Blaue Karte EU erleichtert seit August 2012 nicht nur Fachkräften aus dem Ausland, sondern auch ausländischen Absolventen deutscher Hochschulen den Eintritt in den deutschen Arbeitsmarkt. Das Anerkennungsgesetz verbessert seit April 2012 die Möglichkeiten zur Anerkennung und Bewertung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen. Weitere Öffnungen des Arbeitsmarktes für beruflich qualifizierte könnten bereits in diesem Sommer umgesetzt werden.

Chancen für KMU

Gerade auch KMU profitieren von diesen neuen rechtlichen Rahmenbedingungen, die den Arbeitsmarktzugang für Fachkräfte aus dem Ausland transparenter gestalten und vereinfachen. Einige haben dies bereits erkannt und werben im Ausland um Personal. Dennoch existieren leider immer noch Hürden für internationale Fachkräfte: Ihre Kompetenzen und Qualifikationen werden auf dem deutschen Arbeitsmarkt oft nicht als solche wahrgenommen. Häufig besteht auf Arbeitgeberseite noch immer Unsicherheit vor der Einstellung von Personal mit anderen sprachlichen und kulturellen Hintergründen. Dass die Rekrutierung von internationalen Fachkräften auch für KMU praktikabel und erfolgversprechend ist und dass Vielfalt Unternehmen bereichert, beweisen die



Preisträger des BMWi-Unternehmenswettbewerbes „Vielfalt. Wachstum. Wohlstand“. Wir haben diese Unternehmen ausgezeichnet, da sie bereits erfolgreich Willkommenskultur leben und Fachkräfte aus dem Ausland vorbildlich in ihre Belegschaft aufgenommen haben.

Ich möchte an dieser Stelle nicht abstreiten, dass die internationale Personalrekrutierung durchaus eine Herausforderung für Unternehmen darstellen kann. Damit man auch für Fachkräfte aus dem Ausland ein attraktiver Arbeitgeber ist, lohnt es sich schon beim Rekrutierungsprozess, neue Aspekte zu bedenken: Mit einer Stellenanzeige auf Englisch zeigt man Offenheit und erreicht eine größere Zielgruppe. Für Fachkräfte aus dem Ausland sind zudem weitergehende Informationen relevant, zum Beispiel welche Unterstützungsmöglichkeiten es seitens des Unternehmens gibt, damit sich das neue Teammitglied samt Familie im beruflichen und privaten Umfeld bald wohl fühlt.

Um gerade KMU bei der Personalrekrutierung im Ausland zu unterstützen, haben wir gemeinsam mit Gestaltungspartnern verschiedene Angebote geschaffen. Auf dem Willkommensportal für internationale Fachkräfte www.make-it-in-germany.com haben wir viele relevante Informationen zur Gewinnung und Integration internationaler Fachkräfte zusammengestellt. Weitere Angebote, wie Handlungsempfehlungen, Workshops oder Praxistipps, bietet auch das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung www.kompetenzzentrum-fachkraef-tesicherung.de des BMWi. Insbesondere bei Schwierigkeiten in der Besetzung von Ausbildungsplätzen lohnt sich der Blick ins europäische Ausland: Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung, die vom BMWi geförderten Berater „Passgenaue Vermittlung“ bei den Kammern sowie bei gemeinnützigen Organisationen sollen Unternehmen künftig dabei unterstützen, Auszubildende aus der EU zu gewinnen und eine betriebliche Willkommenskultur aufzubauen.

Die demografischen Entwicklungen werden unsere Gesellschaft und den Arbeitsmarkt tiefgehend verändern. Die Bundesregierung hat frühzeitig die Weichen gestellt und gerade auch KMU attraktive Chancen eröffnet. Die Personalrekrutierung im Ausland scheint zunächst mit Mehraufwand einherzugehen – die damit verbundenen wirtschaftlichen und sozialen Gewinne wiegen diesen jedoch wieder mehr als auf. ■

Wer sich in die Fremde begibt, möchte ankommen und sich willkommen fühlen – so auch internationale Fachkräfte, die nach Deutschland kommen. Als in den 50er und 60er Jahren Gastarbeiter kamen und hier blieben, war Willkommenskultur kein Thema. Die Folgen spüren wir noch heute, darum soll diesmal alles besser werden. Eine Willkommenskultur im Unternehmen einzurichten und zu leben, ist die Forderung an alle, die internationale Fachkräfte beschäftigen wollen. Schwierig ist das nicht, auch nicht teuer. Entscheidend ist der Bewusstseinswandel: Fremd ist anders – und nicht schlecht.

Sich darauf einlassen, wie der andere „tickt“, tolerieren, was dem anderen wichtig ist und hinterfragen, ob man selber den einzig richtigen Weg geht – das ist der Kern von interkultureller Kompetenz.

Bienvenue en Allemagne

Laipni lūdzam Vācijā

Bem-vindo à Alemanha

Üdvözöljük a Németország

Zapraszamy do Niemiec

Bine ati venit la Germania

i Bienvenido a Alemania

Benvinguts a Alemanya

Almanya hoş geldiniz

WILLKOMMEN IN DEUTSCHLAND

Välkommen till Tyskland

Velkommen til Tyskland

Welkom bij Duitsland

Sveiki atvykę į Vokietiją

Welcome to Germany

Vítejte v Německu

Tere tulemast Saksamaale

Tervetuloa Saksa

Selamat Datang ke Jerman

Benvenuti in Germania

Velkommen til Tyskland

Vitajte v Nemecku

Was bringt eine Willkommenskultur?

Eine Willkommenskultur im Unternehmen einzuführen und auch zu leben, bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich. Nicht nur, dass sich die Chance erhöht, neue Mitarbeiter erfolgreich im Unternehmen zu integrieren und sie auch im Betrieb zu halten, sondern: Willkommenskultur fördert auch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit. Sie steigert die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle neue Mitarbeiter und bietet die Möglichkeit, sich nach Außen als modernes, offenes und internationales Unternehmen zu präsentieren. Die kulturelle Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven können sich ebenfalls innovativ auf die tägliche Arbeit auswirken.

Die Entscheidung, nach Deutschland zu kommen

Wenn Menschen in Deutschland ankommen, ist laut Definition des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) die erste Phase der Willkommenskultur bereits erfüllt: die Entscheidung für Deutschland und nicht für ein anderes Land. Willkommenskultur setzt sich demnach aus zwei Komponenten zusammen: die Zuwanderungsentscheidung und die Integration.

Die Entscheidungsphase von Menschen, ihr Heimatland zu verlassen, ist in erster Linie von wirtschaftlichen Überlegungen geprägt: Sie benötigen eine Arbeit, die gewährleistet, auch mittelfristig den Lebensunterhalt zu verdienen. Die sogenannte Vor-Integration soll die eigentliche Entscheidung von potenziellen Migranten nach Deutschland zu kommen, beeinflussen – es ist also quasi Marketing für Deutschland. Es gibt hierfür Institute im Ausland, die Kenntnisse und Stimmungen weitertragen, eine breit gefächerte Medienlandschaft, die permanent berichtet und den personellen Austausch in vielfältigster Weise fördert, z.B. in Form von touristischen oder bildungsseitigen Angeboten.

Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter willkommen heißen können

Für Unternehmen gibt es im Grunde zwei Kernaufgaben, die zur Entwicklung einer Willkommenskultur führen:

1. Aufbau und „Leben“ einer Willkommenskultur im eigenen Unternehmen
2. Konkrete Unterstützung bei der betrieblichen und gesellschaftlichen Integration von neuen Mitarbeitern

Nur wenn im Betrieb eine Kultur herrscht, in der Vielfalt und Toleranz Gang und Gäbe sind, kann die Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland zum Erfolg werden und nicht zu einer kostenintensiven Enttäuschung.

- Seien Sie Vorreiter und leben Sie die Willkommenskultur in Ihrem Betrieb vor!
- Prüfen Sie dahingehend Ihre Unternehmensphilosophie!
- Präsentieren Sie sich nach außen als ein offenes, tolantes Unternehmen, zum Beispiel indem Sie
 - Ihre Unternehmenswebsite in verschiedenen Sprachen anbieten,
 - Erfahrungsberichte von bereits erfolgreich integrierten Mitarbeitern aus dem Ausland veröffentlichen,
 - Ihre Stellenausschreibungen neutral verfassen und ausdrücklich Menschen aus dem Ausland ansprechen.
- Fördern Sie die sozialen und interkulturellen Kompetenzen Ihrer Belegschaft, beispielsweise durch Trainings.

Sind die Fachkräfte aus dem Ausland im Unternehmen angekommen, werden sie in den ersten Wochen im neuen Job mit vielem Unbekannten konfrontiert: unangenehme Behördengänge stehen an, eine Wohnung muss gefunden werden, der Weg zu Arbeit muss organisiert werden. Jetzt heißt es für den Arbeitgeber, den Neuzuwanderern die erste Orientierung zu erleichtern und sie beim Ankommen konkret zu unterstützen.

- Sorgen Sie für passenden Wohnraum.
- Begleiten Sie bei Behördengängen (Krankenkasse, Kindergeldstelle, Kontoeröffnung usw.).

- Gewähren Sie einen finanziellen Vorschuss.
- Ermöglichen Sie Mobilität, insbesondere wenn der Arbeitsplatz sich in ländlichen Gebieten befindet.
- Sorgen Sie für einen permanenten Paten oder Mentoren im Betrieb.
- Ermöglichen Sie Feedback.
- Vernachlässigen Sie nicht mitgereiste Angehörige, wie Partner und Kinder.

Trotz allem sei darauf hingewiesen: Vermeiden Sie den Vorwurf „bevorzugter Behandlung“. Sprechen Sie offen und klar mit Ihrer Belegschaft, wie Sie ihre internationalen Fachkräfte integrieren wollen. Ihre Mitarbeiter aus dem Inland dürfen sich nicht hintergangen oder benachteiligt fühlen.

Ist der Neuzugang angekommen, schließt sich die mittel- und langfristige Etablierung an. Dazu wird es nur kommen, wenn die Beteiligten feststellen, dass sie „anerkannt“ sind und eine Integration hier möglich war. Spanier der ersten Welle haben sich hier überdeutlich positioniert. Von etwa 600.000 Personen, die während der letzten fünfzig Jahre von dort in verschiedenen Wellen eingewandert sind, leben heute nur noch knapp über 100.000 in Deutschland.

Unterstützung für Unternehmen

Es gibt für Unternehmen aber auch Unterstützung bei der Integration von neuen Mitarbeitern. In einigen Städten gibt es sogenannte „Welcome Center“, die bestehende Angebote des Bundes, der Länder und kommunaler Einrichtungen miteinander verknüpfen. So können sich Neuzuwanderer in Hamburg unter einem Dach über wichtige behördliche Formulare und Anträge, Plätze für Kindertagesstätten, Anerkennung ausländischer Abschlüsse, Stadterkundungen oder Kulturangebote informieren.

Wer als Unternehmer nicht selbst Hilfestellung geben kann, sollte sich an einen der vielen **Relocation - Dienstleister** wenden, die sich professionell um die Belange von Neuzugängen aus dem Ausland kümmern (siehe auch Seite 32).

Auch das **Bundesamt für Migration und Flüchtlinge** (BAMF) weiß, dass die Integration gelingen muss. Droht diese an den Sprachfähigkeiten der Neubürger zu scheitern, legt sie spezielle Programme auf, die es den Arbeitgebern ermöglichen, die Beschäftigten zu halten und dennoch zeitgleich die Sprachfähigkeit zu erhöhen.

Eltern- und Familienvereine, die in den größeren Städten über das gesamte Land verteilt sind, können immer Anlaufstelle für Fragen sein sowie ein Heimatgefühl vermitteln, wenn es notwendig ist. Die westeuropäischen Staaten verfügen darüber hinaus meist über ein relativ dichtes Netz von Botschaften und Konsulaten, die Ansprechpartner sein können. ■

Literaturtipps:

Handlungsempfehlung „Willkommenskultur“: Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung zeigt konkrete Maßnahmen inklusive Checklisten zur Entwicklung einer Willkommenskultur, die jedes Unternehmen umsetzen kann (www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de).

„Willkommenkultur“ Ein Leitfaden für Unternehmen: Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber stellt alle wesentlichen Elemente der Willkommenskultur dar (www.bda-online.de).



Autor: **Jürgen Jüngel** ist Projektleiter im Fachbereich Fachkräfte im RKW Kompetenzzentrum.

juengel@rkw.de

Die Professional Organizing Relocation Consult GmbH kümmert sich seit über 30 Jahren um die Belange von entsendeten Arbeitskräften international agierender Unternehmen – und zwar sowohl um Entsendete von Deutschland ins Ausland (sogenannte „Expats“) als auch aus dem Ausland nach Deutschland (sogenannte „Impats“). Darüber hinaus sind mittlerweile Relocation-Dienstleistungen auch bei der Rekrutierung von internationalen Fach- und Führungskräften gefragt. Darüber wollten wir in der Redaktion mehr erfahren und besuchten die Relocation-Agentur vor Ort in Sulzbach bei Frankfurt am Main.



STARTHILFE FÜR INTERNATIONALE FACHKRÄFTE

Wie ein Relocation-Service Unternehmen und internationale Fachkräfte unterstützen kann.

Die Anfänge

Claudia C. Rehberg, engagierte Gründerin und Geschäftsführerin, baute das kleine Unternehmen mit mittlerweile 15 Angestellten aufgrund ganz persönlicher Erfahrungen auf: „Ich habe als junge Frau in verschiedenen Teilen der Welt leben dürfen und habe selbst erfahren, was es heißt, an fremden Orten immer wieder neu anzufangen – das war sehr mühselig. Meine Geschäftsidee setzt genau dort an: Eine Dienstleistung anbieten, die die Prozesse rund um den Umzug vereinfacht.“ Inspiriert von ihren sechs Jahren Auslandserfahrungen wandte sich die gelernte Bankkauffrau mit ihrer Geschäftsidee an örtliche Förder. Obwohl Anfang der 80er Jahre Globalisierung und Internationalisierung noch keine großen Themen waren, kam die Idee letztlich so gut an, dass das Land Hessen sie förderte – sogar mit zehn RKW-Beratungsstunden zum Thema Unternehmensgründung, wie sich bei unserem Besuch überraschenderweise herausstellt.

Das Konzept

Das Konzept ist eigentlich ganz einfach: Claudia C. Rehberg und ihr Team bereiten den neuen Standort für internationale Mitarbeiter so vor, dass deren Umzug dorthin reibungslos klappt. Sie unterstützen bei der Orientierung und Integration am Wohnort sowie bei aufwendigen Behördengängen, die administratives Wissen erfordern. Der Umfang reicht von der Beratung und Vorbereitung in kulturellen Fragen über die Unterstützung bei der Suche nach Wohnraum, die Abwicklung von mit dem Umzug verbundenen Formalitäten (Aufträge an Speditionen, Regelungen der

Aufenthaltsbestimmungen), das Organisieren von Sprachkursen, die Auswahl geeigneter Schulen für Kinder bis hin zur Empfehlung von Einkaufs- oder Freizeitaktivitäten am neuen Wohnort. Dabei wird im Ausland auch auf Kontakte zu Partnerorganisationen zurückgegriffen. Auftraggeber von Professional Organizing sind international agierende Konzerne aber inzwischen auch immer mehr deutsche mittelständische Unternehmen.

Die Anforderungen

Die Grundlage der Arbeit des Sulzbacher Relocation-Unternehmens sind Vereinbarungen. Zum einen gibt es sogenannte Entsenderichtlinien. Das sind konkrete Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen mit dem Mitarbeiter über die Aspekte des Aufenthalts am neuen Wohnort. Deshalb arbeitet das Team um Claudia C. Rehberg auch eng mit den Personalabteilungen von Unternehmen zusammen.

Darüberhinaus gibt es individuelle Anforderungen von allen Beteiligten. Aus diesen Bedarfen schnürt die Relocation-Agentur ein Leistungspaket und erstellt einen zeitlichen Ablaufplan in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Wie lange bleibt der Mitarbeiter überhaupt am Standort? Was muss bis wann erledigt sein? Und so weiter. „Vom Erstkontakt des Auftraggebers bis zur Erfüllung des Auftrags vergehen ungefähr vier bis sechs Monate“, so Rehberg. „Das passt zeitlich ganz gut, denn solange benötigt meist auch ein Unternehmen bis es seinen neuen Mitarbeiter ins Haus geholt hat.“ ■



CLAUDIA C. REHBERG

ist Gründerin und Geschäftsführerin der Professional Organizing Relocation Consult GmbH. Sie greift auf einen großen Fundus an Erfahrungen mit internationalen Fachkräften zurück. Die Wichtigsten finden Sie hier.

Tipps für mittelständische Unternehmen, die internationale Fachkräfte einstellen wollen:

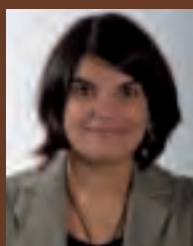
- Eine solide **Vorbereitung und Planung** ist das A und O. Prüfen Sie die allgemeine Machbarkeit der Rekrutierung, aber auch inwieweit Sie Kompromisse eingehen können.
- Erstellen Sie **Anforderungsprofile** an die neuen Mitarbeiter. Beziehen Sie hierbei die Unternehmensphilosophie mit ein.
- Setzen Sie auf eine **klare Kommunikation** mit den internationalen Fachkräften, zum Beispiel über den deutschen Standort im ländlichen Gebiet, über das deutsche Klima und die Kultur. Beschönigen Sie nichts.
- Unterschätzen Sie nicht die **kulturellen und individuellen Bedürfnisse** auch von innereuropäischen Mitbürgern.
- Setzen Sie beim organisatorischen Ankommen des Neulings nicht auf ein „Mentoren-Coach“, also nach dem Motto „der Kollege xy soll sich mal um den Neuen kümmern“. Schaffen Sie hier besser Distanz zum Arbeitsplatz und schalten eine **dritte unabhängige Person oder Agentur** ein. Die meisten internationalen Fachkräfte möchten „keine Schwäche“ direkt beim Kollegen zeigen.
- Investieren Sie in **Sprachkurse**.





Was wünscht sich eine internationale Fachkraft von ihrem Arbeitgeber?

- Vor allem **Unterstützung** beim Ankommen.
- Die **Formalitäten** sollten vom Arbeitgeber übernommen werden:
Behördengänge, Eröffnung eines Bankkontos, usw.
- Einen **Ansprechpartner** für einen bestimmten Zeitraum, die die vermeintlich „dummen Fragen“ respektvoll und mit Zeit beantwortet.
- Die **menschlichen Bedürfnisse** sind sehr ähnlich und ändern sich auch in 30 Jahren kaum:
Wohnraum passend für die Familie, Schulen für die Kinder, spezifische Freizeitgestaltung usw.



Autorin: **Rabena Ahluwalia** ist Chefredakteurin des RKW Magazins im RKW Kompetenzzentrum.
ahluwalia@rkw.de



Protokoll

einer Auslandsrekrutierung in der Pflegebranche

Myra Mani ist Geschäftsführerin der Mani Häusliche Pflege, Augustine Mani und Myra Mani GbR in Lüdenscheid. Die Betriebswirtschaftlerin stieg 2008 in das Familienunternehmen ein und initiierte hier ein Projekt zur Rekrutierung von Pflege-Fachkräften aus dem Ausland – mit großem Erfolg. Das Unternehmen wurde für sein Engagement gerade im Wettbewerb „Vielfalt. Wachstum. Wohlstand. Unternehmenspreis für mehr Willkommenskultur“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ausgezeichnet. Mittlerweile rekrutiert Myra Mani auch für andere Unternehmen im Ausland. Wie Rekrutierung aus dem Ausland funktionieren kann, erfahren Sie hier von der Unternehmerin selbst. Unter www.fachkraefte-blog.de können Sie nachlesen, wie die Portugiesin Frau Silva den Weg zur Mani Häusliche Pflege gefunden hat.

Januar 2011

Der demografische Wandel ist auch bei uns angekommen. Unsere ambulanten Pflegeleistungen werden immer stärker nachgefragt, das Unternehmen wächst. Gleichzeitig finden wir auf dem hiesigen Arbeitsmarkt nicht mehr genügend Pflege-Fachkräfte und Auszubildende. Fachkräfte aus dem Ausland könnten eine Lösung sein.

Mai 2011

Der erhoffte Ansturm aus Osteuropa im Zuge der vollständigen Arbeitnehmerfreizügigkeit blieb aus. Wir müssen uns andere Alternativen überlegen.

Juli 2011

Ich habe mir die Lage in Europa angeschaut und sehe vor allem in Südeuropa ein großes Potenzial an Pflege-Fachkräften: Die Ausbildung ist gut, die beruflichen Perspektiven sind aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung eher mäßig. Ich nutze also meine persönlichen Kontakte und frage Freunde und Bekannte in Spanien, Italien und Portugal, wie sie die Lage vor Ort einschätzen. Die erste Antwort kommt aus Portugal: interessierte Pflege-Fachkräfte gibt es hier genug. Gut, also Portugal!

August 2011

Ich telefoniere mit Hochschulen, Krankenhäusern und Arbeitsämtern vor Ort und reise viel. Ein Netzwerk entsteht. Schlüsselperson meines Rekrutierungs-Projekts ist eine portugiesische Dozentin, Beatriz Edra, die ich vor Ort kennengelernt habe. Sie macht mir klar: Arbeiten in Deutschland ist für portugiesische Akademiker interessant, aber es gibt Vorbehalte. Zum einen sind die beruflichen Perspektiven im Pflegebereich weniger vielfältig. Die Pflege ist in Portugal (wie in fast allen europäischen Ländern) eine Spezialisierungsrichtung in einem medizinischen Hochschulstudium, kein Ausbildungsberuf. Zum anderen leben die jungen Portugiesen viel länger im behüteten Elternhaus, als ihre deutschen Altersgenossen. Das zu verlassen, um in ein anderes Land zu gehen, fällt ihnen schwerer. Ich muss also aufklären, überzeugen und unterstützen – das kann ich am besten im persönlichen Gespräch. Also versuche ich, auf Bewerbermessen, Veranstaltungen und mit Vorträgen zum Thema „Leben und Arbeiten in Deutschland“ aktiv zu werden.

Dezember 2011

Die erste Bewerbermesse ist geschafft. Wie sehen die Berufs- und Kompetenzprofile, aber auch die Perspektiven in Deutschland im Vergleich aus? Was macht unser vorwiegend als „kühl“ wahrgenommenes Land attraktiv? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um als Pflege-Fachkraft anerkannt zu werden? Über diese und viele andere Fragen habe ich mit den interessierten Akademikern gesprochen. Klar ist: Die größte Herausforderung ist die Sprache. Immerhin ist fließendes Deutsch (B2-Niveau) zwingende Voraussetzung für die Anerkennung als Pflege-Fachkraft. Sprachkurse sind also ein Muss. Dabei, aber auch bei der weiteren Integration in Deutschland, werden wir unterstützen müssen.

Februar 2012

Mittlerweile bin ich etwa alle sechs Wochen in Portugal. Ich habe zahlreiche Bewerbermessen, Informationsveranstaltungen und Vorträge durchgeführt, Kontakte geknüpft und Bewerbungsgespräche geführt. 15 konkrete Interessenten kann ich bereits verbuchen. Gerade habe ich mit Frau Silva gesprochen, einer jungen Akademikerin mit viel Potenzial. Wir bleiben in Kontakt.

März 2012

Ich treffe mich mit Frau Silva zum Bewerbungsgespräch. Formale Fragen sind schnell geklärt. Vorbehalte gibt es auf anderen Ebenen: Frau Silva war noch nie im Ausland und ist noch stark an ihre Familie gebunden. Sie und ihre Eltern sorgen sich und können es sich schwer vorstellen, dass sie außer Landes arbeiten soll. Schließlich bindet sich Frau Silva mit dem Arbeitsvertrag auch zwei Jahre an uns – das ist unsere Bedingung, denn die Rekrutierung ist mit knapp 8.000 Euro pro Fachkraft aufwändig. Also spreche ich auch mit ihren Eltern, erkläre ihnen, dass wir bei Behördengängen unterstützen, eine möblierte Wohnung stellen, einen bezahlten Sprachkurs organisieren und uns auch darüber hinaus kümmern. Wichtig ist mir dabei: Keine Schönmalerei, keine leeren Versprechungen – die potenzielle Fachkraft und ihre Familie sollen wissen, worauf sie sich einlassen, sonst haben wir alle nichts davon.

Ende März 2012

Ich freue mich: Frau Silva hat zugesagt. Jetzt heißt es: Wohnung, Internet- und Telefonanschluss, Sprachkurs und die Anreise organisieren. Mit ihr sind es nun vier Fachkräfte, die zu uns kommen. Die restlichen Interessenten bleiben entweder in Portugal oder sie haben Angebote aus Frankreich und den Niederlanden bekommen.

April 2012

Frau Silva ist da! Ich habe sie vom Flughafen in Frankfurt abgeholt und zu ihrer Wohnung gebracht. Sie wirkt noch etwas unsicher, scheint sich aber auf ihre Zeit bei uns zu freuen. In ein paar Tagen beginnt der Sprachkurs, vorher mache ich sie noch mit den künftigen Kolleginnen und Kollegen bekannt.

Mai 2012

Das Lernen unserer Sprache ist ein wichtiger Schritt, aber längst nicht ausreichend, damit sich Frau Silva in Lüdenscheid einleben und wohl fühlen kann. Das weiß ich von meinen Eltern, die vor über 40 Jahren aus Indien kamen. Da braucht es viel Verständnis und Vertrauen, wichtig sind aber auch soziale Kontakte und Aktivitäten. Vielleicht wäre ja ein Verein oder Club etwas für sie. Ich schlage es ihr vor.

August 2012

Der Sprachkurs füllt Frau Silva nicht mehr aus, deshalb arbeitet sie nebenbei schon bei uns als Pflegehelferin. Mit dem Team und den Kunden versteht sie sich prima.

Januar 2013

Frau Silva hat ihren Sprachkurs erfolgreich abgeschlossen. Jetzt muss „nur“ noch die Bezirksregierung ihren Status als Pflegefachkraft offiziell anerkennen. Ich stelle alle Unterlagen zusammen, reiche sie ein und frage nach. Theoretisch muss das innerhalb von drei Monaten passieren. Aus Kollegenkreisen weiß ich aber schon: manche warten bis zu einem Jahr darauf.

Mai 2013

Wir warten immer noch auf die offizielle Berufsanerkennung - eigentlich eine reine Formsache, denn sie ist durch das Bologna-Abkommen geregelt. Es ist schwierig, Frau Silva und ihre Mitstreiter bei Laune zu halten. Aber wir sind trotzdem alle optimistisch und hoffen, dass die Anerkennung in den nächsten Tagen kommt. ■



Autorinnen:

Myra Mani, Geschäftsführerin der Mani Häusliche Pflege, Augustine Mani und Myra Mani GbR.

info@mani-pflegedienst.de, www.mani-pflegedienst.de

Kathrin Großheim, Leiterin des Bereichs Kommunikation im RKW Kompetenzzentrum. k.grossheim@rkw.de



Alle Potenziale nutzen

Das Elektrotechnikunternehmen Weidmüller setzt auf vielfältige Personalrekrutierung und Mitarbeiterförderung: Von der Nachwuchsgewinnung über Förderung älterer Mitarbeiter bis zur Rekrutierung im Ausland – das Unternehmen nutzt ein weites Spektrum von strategischen Personalinstrumenten, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

2012 standen dem deutschen Markt bereits ein Viertel weniger Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren zur Verfügung als noch 2006. Schätzungen der Bundesagentur für Arbeit zufolge werden bis 2025 etwa 6,5 Millionen Arbeitskräfte in Deutschland fehlen – insbesondere Elektroingenieure. Diese Entwicklungen stellen Personalverantwortliche, gerade von mittelständischen Unternehmen, vor besondere Herausforderungen. Es gilt, das vorhandene Potenzial von Mitarbeitern voll auszuschöpfen und bei der Rekrutierung neue Wege zu gehen. Als Familienunternehmen nutzen wir bei Weidmüller alle Optionen, die besten Mitarbeiter zu finden, für uns zu interessieren und an uns zu binden: Mit einer hauseigenen Akademie, die unsere Nachwuchskräfte und Mitarbeiter fördert, mit attraktiven Zusatzangeboten wie Programmen für ältere Mitarbeiter und auch mit der Rekrutierung von qualifiziertem Personal aus dem Ausland.

Fachkräftemangel trifft qualifiziertes Personal

An Detmold hatte Juan Gonzalez bei der Jobsuche sicher nicht gedacht. Und doch wohnt und arbeitet der gebürtige Spanier jetzt bereits seit Sommer 2012 am Hauptsitz der Weidmüller Gruppe in der schönen Stadt direkt am Teutoburger Wald. Gonzalez war einer der ersten internationalen Mitarbeiter, die wir erfolgreich im Ausland rekrutiert haben. Als internationales Unternehmen sind wir in über 80 Ländern vertreten. Als Personalchef war für mich klar, dass wir diese weltweite Vernetzung auch bei der Rekrutierung nutzen können. Spanien gehörte zu den ersten Ländern, in denen Weidmüller gezielt für Stellen am Standort Deutschland warb. Mit Erfolg: Juan Gonzalez beispielsweise ist Einkäufer mit technischer Ausbildung und langjähriger Berufserfahrung. Genau so einen Kandidaten hatten wir in Deutschland schon länger gesucht. Gonzalez hingegen hatte in seinem Heimatland viele Monate keinen neuen Job gefunden. Eine Win-Win-Situation. „Ich habe fast 400 Bewerbungen geschrieben. Deshalb war es für mich keine große Überwindung nach Deutschland zu gehen. Im Gegenteil: Das Angebot war wie ein Sechser im Lotto“, erzählte uns der Spanier.

Den geeigneten Kandidaten finden

Weidmüller arbeitet bei der Rekrutierung im Ausland mit unterschiedlichen Methoden, von Anzeigen in regionalen Zeitungen bis zur Zusammenarbeit mit Headhuntern. Die größte Schwierigkeit besteht darin, passende Fachkräfte zu finden, die tatsächlich nach Deutschland auswandern wollen. Insbesondere Kandidaten mit Berufserfahrung sind oft an ihrem Heimatort stark verwurzelt, haben Familien, Häuser und weitere Verpflichtungen. Der Umzug in ein anderes Land ist ein bedeutsamer Schritt. Die deutschen Arbeits- und Lebensbedingungen erfordern immer eine Eingewöhnung und Anpassung der ausländischen Mitarbeiter. Zu unserem Vorteil genießt Deutschland als Arbeitsstandort jedoch einen guten Ruf im Ausland.

Eine weitere Herausforderung ist häufig die neue Sprache. Fließende Deutschkenntnisse vorauszusetzen, würde die Kandidatenauswahl stark einschränken. Wir bieten deshalb spezielle Sprachkurse für unsere Mitarbeiter an und klären in den Abteilungen ab, dass zunächst alle Informationen auch in Englisch vorliegen.

Das Bewerbungsverfahren selbst findet immer mehrstufig statt. Der erste Kontakt zu einem potenziellen Mitarbeiter entsteht zunächst mit unserem Vertreter vor Ort, das erste Gespräch zwischen dem Bewerber und dem deutschen Firmensitz dann in einer Telefonkonferenz. In weiteren Schritten besuchen wir den Kandidaten in Spanien und zu guter Letzt kommt er hier nach Detmold.

Einleben und binden

Wenn die Entscheidung gefallen ist, bieten wir unseren neuen Mitarbeitern eine umfangreiche Hilfestellung am neuen Wohnort. Von der Wohnungssuche über Behördengänge bis zu Sprachkursen unterstützen wir bei allen organisatorischen Aufgaben, aber auch bei der sozialen Verankerung. Als Familienunternehmen bieten wir ein umfassendes Freizeitprogramm, zum Beispiel im Rahmen unseres Gesundheitsmanagements, das dem neuen Mitarbeiter sofort Anschluss bietet. Unterstützung erhalten Unternehmen über Wirtschaftsverbände, Außenhandelskammern (AHK) und Hochschulen und profitieren vom Netzwerk und deren Erfahrungen. Aber die Unternehmen sind mit eigenem Engagement gefragt, eine Willkommenskultur zu schaffen. Wer wie Weidmüller auf langfristige Bindungen setzt, für den lohnt sich diese Investition. Das bestätigt auch Juan Gonzalez, der nach erfolgreichem Einleben gerade plant, auch seine Frau und seine Familie nach Detmold zu holen.

Qualität ist gefragt

Nicht nur bei Bewerbern aus dem Ausland punkten wir mit unserem Selbstverständnis von persönlicher Nähe zu unseren Mitarbeitern. Unternehmensimage und Arbeitgeberqualitäten gewinnen im In- und Ausland zunehmend an Bedeutung und sind bei der Entscheidung für oder gegen ein Stellenangebot oft ausschlaggebend. Als Familienunternehmen bietet Weidmüller seinen Mitarbeitern daher attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten und Zusatzangebote. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird kontinuierlich weiterentwickelt: Flexi-

ble Arbeitszeiten, spezielle Kinderbetreuungsangebote und Home-Office-Möglichkeiten erlauben jungen Eltern, Kind und Karriere in Einklang zu bringen. Das betriebsinterne Gesundheitsmanagement umfasst beispielsweise Bio-Kost im Betriebsrestaurant und diverse Sportangebote. Arbeitsfähigkeit und -leistung erfahrener Mitarbeiter ab 57+ erhalten wir durch ein spezielles Work-Life-Balance-Programm aufrecht. Hierzu zählen beispielsweise ein Kochkurs für gesunde Ernährung oder finanzielle Zuschüsse für Kurlaube und altersgerechte Vorsorgeuntersuchungen.

Erfolgreiches Talentmanagement und Nachwuchsförderung an der eigenen Akademie

Um die Potenziale unserer Mitarbeiter auszuschöpfen, sind lebenslange Aus- und Weiterbildung wichtige Erfolgsfaktoren. Unsere Weidmüller Akademie, die dieses Jahr 10-jähriges Jubiläum feiert, dient dazu, alle Aktivitäten zur Qualifizierung, zum Wissensauf- und ausbau im Unternehmen sowie zum Know-how-Transfer mit externen Institutionen, Universitäten und Partnern zu bündeln. Fortlaufend werden der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter ermittelt und entsprechende Angebote entwickelt. Fach- und Führungskräfte werden potenzial-, alters- und bedarfsgerecht geschult. Auch in der Nachwuchsförderung ist die Akademie aktiv. Mit speziellen Schülerprogrammen trägt das Unternehmen aktiv dazu bei, junge Menschen frühzeitig und nachhaltig für technische Berufe zu begeistern. Das Konzept der Schüler-Akademie von Weidmüller wurde gleich zweimal ausgezeichnet – mit dem Hermann-Schmidt-Preis für Innovative Berufsbildung und mit dem OWL Maschinenbau Award. So sprechen wir gezielt die unterschiedlichen Alters- und Qualifizierungsstufen an und bieten für jede Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.

Vielfalt als Erfolgsgarant

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel stellen uns vor neue Aufgaben, denen wir mit kreativen Ansätzen begegnen müssen. Rekrutierung im Ausland ist für mich dabei ein Teil einer vielfältigen Personalstrategie – neben der Förderung der Nachwuchskräfte am eigenen Standort und der Entwicklung der vorhandenen Mitarbeiter. Dabei erschließen wir nicht nur neue Arbeitsmärkte, sondern erreichen auch eine kulturelle und generationenübergreifende Vielfalt in unseren Teams. ■



Autor:

Dr. Jürgen Ober ist Geschäftsleitung Personal bei dem internationalen Elektrotechnikunternehmen Weidmüller mit Hauptsitz in Detmold. juergen.ober@weidmueller.de, www.weidmueller.de



Dass ein Mangel an Fachkräften im deutschen Handwerk bereits vorhanden ist, ist kein Geheimnis. Und dass es für viele Betriebe sehr schwer ist, im Inland passende Fachkräfte zu finden, ebenso. Da liegt es für Unternehmer auf der Hand, sich auch im europäischen Ausland einmal umzuschauen. Gerade wenn in den krisengeplagten südeuropäischen Ländern die Arbeitslosenzahlen immer mehr in die Höhe schnellen, stehen die Chancen gar nicht schlecht, einen Mitarbeiter mit passender Qualifikation zu finden.

Die Schäch Haustechnik GmbH in Wolznach in Oberbayern, ein Handwerksunternehmen mit knapp 100 Mitarbeitern und einer Vergangenheit als traditionelles Familienunternehmen, hat das ausprobiert, wovor sich viele andere Betriebe noch scheuen – sie haben Fachkräfte aus dem Ausland eingestellt.

Die RKW Magazin-Redaktion befragte Uwe Holzvoigt, einer der vier Geschäftsführer der Schäch GmbH, zu seinen Erfahrungen mit der Rekrutierung von internationalen Fachkräften.

Redaktion: *Aus welchem Land kommen Ihre neuen Fachkräfte und wo setzen Sie sie ein?*

Holzvoigt: Unsere Fachkräfte kommen aus Spanien. Momentan arbeiten zwei Spanier aus Barcelona bei uns im Bau- und Projektgeschäft als Heizungsbauer beziehungsweise als Installateur.

Redaktion: *Wie verläuft die Zusammenarbeit mit den spanischen Kollegen?*

Holzvoigt: Unsere Erfahrungen mit den spanischen Mitarbeitern sind überwiegend positiv. Es gibt den üblichen Anpassungsprozess hinsichtlich Art und Geschwindigkeit der Arbeit. Dieser Prozess wird auch noch oft durch die häufig auftretenden Sprachprobleme gebremst. Aber insgesamt sind wir sehr zufrieden mit der Arbeit unserer spanischen Fachkräfte.

Redaktion: *Stellen Sie unterschiedliche Anforderungen an die Arbeit fest – im Vergleich Spanien und Deutschland?*

Holzvoigt: Ja schon. Generell kann man sagen, dass gerade das Arbeitstempo in Deutschland für ausländische Arbeiter sehr hoch ist. Darüber hinaus ist es in unserer Branche auffällig, dass in Spanien eine größere Arbeitsteilung auf der Baustelle vorherrscht. Der Monteur in Deutschland muss ein viel breiteres Spektrum an Arbeiten abdecken können und auch tatsächlich durchführen.

Redaktion: *Sie haben aber nicht nur für Ihr eigenes Unternehmen, sondern auch für andere Unternehmen Fachkräfte in Spanien für Deutschland rekrutiert.*

Holzvoigt: Ja, nach den ersten Pressemitteilungen kamen etliche Anfragen von anderen Unternehmen, so dass ich mit meiner spanischen Kollegin eine Zweitfirma gegründet habe: Go-International-Consulting. Wir übernehmen Personalrekrutierung, insbesondere in Spanien und lateinamerikanischen Ländern, und bieten

Unterstützung und Beratung für den Aufbau und die Pflege von internationalen Beziehungen an.

Für andere deutsche Betriebe haben wir Elektriker, Kfz-Mechatroniker, Industrieelektroniker, Pflegekräfte und einige mehr nach Deutschland geholt und an Betriebe vermittelt. Die Nachfrage nach Kräften aus dem Ausland betrifft in erster Linie die bekannten Bedarfsberufe.

Redaktion: *Welche Stolpersteine sehen Sie bei der Suche und der Integration von Fachkräften aus dem Ausland?*

Holzvoigt: Auf deutscher Seite gilt es gerade bei kleineren Unternehmen eine Art „Berührungsangst“ zu überwinden. Hier ist die Befürchtung, überfordert zu sein, relativ groß, denn eine ausländische Fachkraft benötigt eindeutig mehr Betreuung als eine deutsche Kraft. Dies beginnt allein bei der Suche nach der ersten Unterkunft. Diese erfolgt in der Regel, bevor der

PERSONALSUCHE IM AUSLAND BEI DER SCHÄCH HAUSTECHNIK GMBH – EIN UNTERNEHMER ERZÄHLT WIE ES FUNKTIONIERT.

Mitarbeiter nach Deutschland kommt, und sie wird dementsprechend durch den neuen Chef vorgenommen. Weiterhin muss der neue Mitarbeiter bei Behördengängen begleitet werden. Den daraus resultierenden Aufwand scheuen die deutschen Unternehmen häufig. Problematisch ist auf der anderen Seite ein gewisser „Gewöhnungseffekt“ der ausländischen Mitarbeiter an diese Betreuung.

Redaktion: *Welche Tipps haben Sie für andere Unternehmen, die sich auch für das Einstellen von internationalen Fachkräften interessieren?*

Holzvoigt: Ich rate mittelständischen Unternehmen dazu, die Personalsuche idealerweise zu externalisieren und es nicht selbst zu versuchen. Über diesen Weg kann man von einem viel größeren Netzwerk mit Kontakten profitieren. Außerdem sollten Unternehmer eine möglichst genaue Stellenbeschrei-

bung mit gewünschter Qualifikation, Berufserfahrung und fachlichen Schwerpunkten erstellen. Das hilft, den richtigen Mitarbeiter zu finden. Seitens der Einarbeitung von Mitarbeitern aus dem Ausland empfehle ich ein „Buddy“-Konzept. Das heißt: Ein Mitarbeiter ist für den neuen Kollegen zuständig, betreut ihn während der Einarbeitungszeit und steht mit Rat und Tat zur Seite. Dies führt auch dazu, dass langjährige Mitarbeiter ihr eigenes Verhalten reflektieren und auch manche Arbeitsabläufe nach dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“ überdacht werden.

Und vergessen sollten Sie nicht: Legen Sie großen Wert auf die Sprachausbildung!

Redaktion: *Herr Holzvoigt, vielen Dank für Ihre Einschätzung. Ich wünsche Ihnen mit Ihren Unternehmen weiterhin viel Erfolg!* ■



Autoren:

Uwe Holzvoigt ist Geschäftsführer der Schäch Haustechnik GmbH und von Go-International-Consulting (www.g-i-consult.com). u.holzvoigt@schaech.de

Rabena Ahluwalia ist Chefredakteurin des RKW Magazins. ahluwalia@rkw.de



Die Globalisierung wird für den deutschen IT-Mittelstand immer wichtiger. Das zeigt eine Studie vom Bundesverband IT-Mittelstand e.V. (BITMi) aus dem vergangenen Jahr („Globalisierung im IT-Mittelstand nimmt weiter zu“, 2012). Mehr als drei Viertel der 120 befragten Führungskräfte aus dem deutschen IT-Mittelstand bestätigen das und betonen, dass es auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) immer wichtiger wird, sich der Internationalisierung zu stellen und ihre Chancen zu nutzen.

NEUE ANFORDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT

Wie die Globalisierung die IT-Branche verändert



Durch die Internationalisierung kommt es zu bedeutenden Veränderungen der Tätigkeitsfelder und Aufgabenzuschnitte der Beschäftigten.

Top-Regionen für den deutschen IT-Mittelstand

Als wichtigste Globalisierungsregion für den IT-Mittelstand landet erwartungsgemäß die Europäische Union auf dem Spitzenplatz: 87,5 Prozent der deutschen mittelständischen IT-Unternehmen sind hier bereits aktiv. Auf Platz zwei ist Mittel- und Osteuropa zu finden (37,1 Prozent), gefolgt von Nordamerika (23,9 Prozent), Asien ohne China und Indien (23,2 Prozent) und Australien (16,2 Prozent). China und Indien als einzelne Länder sind für den IT-Mittelstand ebenfalls sehr wichtig. Rund 15 Prozent der Firmen sind in den beiden Ländern jeweils bereits aktiv. Damit ist ihre Bedeutung für den IT-Mittelstand jeweils schon jetzt größer als die für den gesamten mittel- und südamerikanischen Raum zusammen (12,3 Prozent).

Strukturelle Veränderungen durch Globalisierung und Internationalisierung

Die Globalisierung ist verbunden mit strukturellen Veränderungen im globalen Branchengefüge und der internationalen Arbeitsteilung, im Produkt- und Leistungsspektrum, in der Prozessorganisation und in den Produktions- und Arbeitsstrukturen. Für die Unternehmen stellt die Globalisierung eine fundamentale Prozessinnovation dar, die vielschichtige Restrukturierungen und Reorganisationen zur Folge hat. Damit werden nicht nur wesentliche Parameter des Arbeitsprozesses neu gesetzt, sondern auch die erforderlichen Qualifikationen der Beschäftigten unterliegen einem grundlegenden Wandel.

Durch die Internationalisierung kommt es zu bedeutenden Veränderungen der Tätigkeitsfelder und Aufgabenzuschnitte der Beschäftigten in Deutschland. Im Rahmen international verteilter Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungsarbeit werden bereits heute eine Vielzahl von operativen Standardtätigkeiten im Ausland erbracht. Die Anforderung an die in Deutschland verbleibenden Arbeitsplätze steigt permanent im Zuge dieses Trends.

Neue Anforderung in der Arbeitswelt

Zugleich wird Arbeit in globalen Bezügen für immer größere Teile der IT-Beschäftigten zur „Normalität“. Betroffen sind nicht mehr nur einzelne Spezialisten, sondern nahezu alle Beschäftigten müssen sich nun auch in globalen Bezügen bewegen können. Dabei ist die Arbeit in internationalen Teams bzw. Projekten keinesfalls trivial. Für die damit einhergehenden neuen Anforderungen einer



”

*Eine nachhaltige Gestaltung der
Globalisierung setzt eine sozialpartnerschaftlich-kooperative
Herangehensweise voraus.*

global verteilten Arbeit müssen Beschäftigte deshalb sehr grundlegend befähigt werden. Das betrifft beispielsweise ein „Sich-souverän-bewegen-Können“ in einer globalisierten Arbeitswelt ebenso wie die Einstellung auf neue Prozessorientierungen, Produktphilosophien und technologische Paradigmen oder auch der Umgang mit neuen Vernetzungs-, Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten im Rahmen neuer Formen globaler Produktionskonzepte.

Diese internationale Herausforderung ist nicht nur eine Notwendigkeit für den IT-Mittelstand, sondern kann auch diverse Vorteile mit sich bringen: größere Bandbreite an Kreativität, erhebliche Vielfalt an Perspektiven, Argumenten und Alternativen sowie verbesserte Problemlösungen, Entscheidungen und Innovationen.

Eine nachhaltige Gestaltung der Globalisierung setzt allerdings eine sozialpartnerschaftlich-kooperative Herangehensweise voraus. Nur so kann sichergestellt werden, dass sowohl die Interessen der Unternehmen an einer erfolgreichen Etablierung globaler Produktions- und Geschäftsmodelle als auch die Interessen der Beschäftigten an stabilen Perspektiven und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gleichermaßen realisiert werden können.

Qualifikation als Erfolgsfaktor

Das Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung hat im Projekt „Globe Pro“ diesbezüglich geforscht und Qualifizierung als wichtigen Erfolgsfaktor identifiziert. Unternehmenserfolg hängt von Wissen und Erfahrung ebenso wie von Engagement und Motivation der Beschäftigten ab. Gefragt sind nicht nur Fachkompetenzen, sondern auch Kommunikations- und Koordinationskompetenzen sowie Fähigkeiten im reflexiven und eigenverant-

wortlichen Umgang mit Prozessen. Beschäftigte, die auf internationaler Ebene agieren, brauchen Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenzen ebenso wie erweiterte Kommunikations- und Medienkompetenzen – denn der globale Raum ist ein sozialer Raum, der nur funktioniert, wenn sich die Akteure weltweit auch ohne Face-to-Face-Kontakt verständigen können. Und gerade internationale Teamarbeit erfordert besondere Qualifikationen – etwa in Fragen rund um Wissensmanagement und Prozessumsetzung.

Gute Arbeitsbedingungen auch unter globalen Bedingungen

Als Gewerkschaft ver.di wollen wir, dass gute Arbeitsbedingungen auch unter globalen Bedingungen gewahrt bleiben. Deshalb führen wir Projekte zur Qualifizierung für die Globalisierung durch. Das erste Angebot richtet sich an Betriebsräte: Das durch den Europäischen Sozialfonds geförderte ver.di-Projekt verfolgt das Ziel, die Weiterbildungsanstrengungen bei IT-Unternehmen zu stärken, die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten zu erhöhen und dazu die zwischen den Sozialpartnern vereinbarten tarifvertraglichen Bestimmungen zur Qualifizierung in die betriebliche Praxis umzusetzen. Zu diesem Zweck werden Betriebsräte geschult, um sie für eine aktive Rolle in dem momentan stattfindenden Transformationsprozess zu befähigen und zu Treibern der Weiterbildung im Kontext einer nachhaltigen Globalisierung der IT-Branche zu machen.

Desweiteren unterstützen wir – als Mitglied im Fachbeirat Mensch und Arbeit – das RKW Kompetenzzentrum bei der Herausgabe von Praxisleitfäden speziell für KMU zum Thema „Mitarbeiterorientierte Arbeitsgestaltungs- und Personalentwicklungskonzepte im globalen Wettbewerb“, die Ende 2013 erscheinen sollen. ■



Autor: **Karl-Heinz Brandl** ist Leiter IKT-Projekt ver.di – Bundesverwaltung – Fachbereich Telekommunikation/IT und Sprecher der Initiative **ich-bin-mehr-wert.de** sowie Mitglied im Fachbeirat Mensch und Arbeit des RKW Kompetenzzentrum.
karl-heinz.Brandl@verdi.de

KRÄFTE BÜNDELN & ZUSAMMENARBEITEN

In vielen Unternehmen spricht man über den möglichen Einsatz von Fachkräften aus dem Ausland. Aber den vielen Einzelaktionen zur Personalakquise im Ausland fehlt es noch an Durchschlagskraft.

Es ist deshalb an der Zeit, insbesondere aus dem Blickwinkel eines kleinen oder mittleren Unternehmens (KMU), die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Bündelung von Kräften näher zu beleuchten.

Aktionsfelder eines gemeinsamen Handelns

KMU müssen eine Personalakquise im Ausland nicht zwangsläufig alleine angehen. Weniger die finanziellen Konsequenzen als der notwendige zeitliche Aufwand überfordern kleinere Unternehmen leicht. Derzeit agieren KMU noch weitestgehend isoliert, ohne Erfahrungs- und Informationsaustausch untereinander.

Im Rahmen einer Personalsuche im Ausland entstehen vier Gruppen:

1. die erfolgreich vermittelten Kandidaten,
2. die nicht vermittelten Kandidaten,
3. die Arbeitgeber, die erfolgreich einen Kandidaten in Ihr Unternehmen übernehmen konnten und
4. die Arbeitgeber, die trotz Eigeninitiative keinen geeigneten Kandidaten erhalten haben.

Wenn diese Gruppen sich zusammenschließen würden – notfalls auch mit den Wettbewerbern – können sich wichtige Synergien ergeben! Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für Fachkräfte im Ausland. Wenn eine Fachkraft im Ausland für das eine Unternehmen nicht passend ist, kann sie für ein anderes Unternehmen ideal sein.

Daher: Ziehen Sie bei der Personalsuche im Ausland nicht alleine los, sondern

- beziehen Sie andere Unternehmen oder Wirtschaftsförderer mit ein,
- fragen Sie in Ihrer Innung nach,
- sprechen Sie mit Ihrer Stadt- oder Arbeitsverwaltung
- oder suchen Sie nach Organisationen, die mit der Personalsuche im Ausland bereits Erfahrung haben.

Hemmnisse der Zusammenarbeit

Es mag mehrere Gründe haben, dass es bisher nicht immer zur strukturierten Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten gekommen ist. Vielleicht liegt es am Informationsaustausch oder man findet nicht den richtigen Ansprechpartner für sein jeweiliges Anliegen. Formelle Verfahren stecken dabei zum Teil noch in Kinderschuhen und sind erst am Anfang des Etablierungsprozesses.

Unter Wettbewerbsgesichtspunkten wird die kooperative Personalsuche aber auch zunehmend kritisch bei den Unternehmen gesehen. Die Information an die Kollegenfirma über eigene personelle Engpässe könnte mögliche Rückschlüsse auf künftige Angebote und Ausschreibungen am Markt zulassen. Und das möchten manche Betriebe vermeiden.

Die Akquise im Ausland ist zudem auch sehr aufwendig. Personaler sollten Zeit, Geld und Geduld dafür aufbringen. Die Konzeption und Durchführung des Projekts VISIONJob (siehe Infokasten) dauerte beispielsweise exakt 12 Monate.

Vorteile von Kooperationen – für KMU und Fachkräfte im Ausland

Das gemeinsame Handeln birgt bei der Personalakquise auf jeden Fall Vorteile für alle Beteiligten. Jede Zusammenarbeit verringert die Kosten des einzelnen zu vermittelnden Mitarbeiters. Mittels einer Kooperation hat ein Unternehmen

wesentlich breitere Möglichkeiten, die entsprechenden Personen zu finden. Die Personalakquise im Ausland wird derzeit fast ausschließlich „punktbezogen“ gehandhabt. Allenfalls gibt es Kooperationen „in der kleinen Fläche“, wenn zum Beispiel das Bundesland Hessen mit der Region Madrid entsprechende Verträge abschließt. Dies führt jedoch eher dazu, dass höchstens der beste Mitarbeiter einer bestimmten Region oder Stadt gefunden wird. Auch aus der Sicht der Fachkräfte im Ausland ist es alleine oft unmöglich, die eigene Situation durch ein gezieltes Personalangebot zu verbessern. Im Verbund geht das viel einfacher.

Ein Beispiel aus der Praxis: **VISIONJob**



Im Projekts VISIONJob wurden innerhalb eines Jahres 13 spanische LKW-Fahrer erfolgreich für den deutschen Arbeitsmarkt geschult und auch an deutsche Transportunternehmen vermittelt. Umgesetzt wurde das Projekt in Baden-Württemberg gemeinsam von SVG Stuttgart, KRAVAG-Versicherung Hamburg, Internationaler Bund Württemberg, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge sowie dem RKW Kompetenzzentrum.

Im Rahmen des Projektes entstand als Nebenprodukt ein Leitfaden für LKW-Fahrer aus Spanien, gespickt mit branchentypischen Fachbegriffen, Prozessen, Tipps und Tricks – jeweils auf Deutsch und Spanisch. Für die Logistik- und Transport-Branche gibt es nun dieses zweisprachige Sammelwerk, das künftig auch von einem Verlag herausgegeben werden soll. Warum nicht solche Leitfäden auch für andere Sprachen und für andere Branchen anlegen? So können immer mehr Unternehmen von den Erfahrungen anderer profitieren.

Künftig könnten arbeitslose Berufskraftfahrer auch aus anderen Ländern der EU auf diese Art rekrutiert werden. „Wir hoffen, dass unser Beispiel Schule macht und andere Bundesländer ähnliche Projekte anstoßen“, sagt Uwe Nestel, Vorstand der SVG Württemberg.

Mehr zum Projekt VISIONJob im Internet auf Youtube unter dem Stichwort SVG oder hier:



Autor:

Jürgen Jüngel arbeitet als Projektleiter im Fachbereich Fachkräfte im RKW Kompetenzzentrum. juengel@rkw.de





Hinter den Ornithologen und den spleenigen englischen Schmetterlingssammlern mit Fangnetz belegen sie Platz drei in der ewigen Rangliste der schräg beäugten Steckenpferd-Puristen: Aquarianer. Das lustige Völkchen dieser zurückgezogen lebenden Spezies konstituiert sich aus häufig belächelten Menschen, die ihre Freizeit damit verbringen, Aquariumscheiben zu reinigen, Mulm abzusaugen, Algen zu bekämpfen, Wasserpflanzen zu beschneiden und regelmäßig badewannenfüllende Mengen von Wasser auszutauschen. Und warum tun sie das? Einzig und allein damit ihre kleinen Lieblinge im Flossengewand

Formen und bizarren Verhaltensweisen. Der Kenner weiß: Kaum einer der gängigen Fische im Aquarium schwimmt in europäischen, geschweige denn deutschen Flüssen und Seen. Nein, die wirklich bunten und schönen Fische, sie kommen aus Südamerika, Afrika und Südostasien zu uns. Man will ja schließlich, wenn man schon Platz für so einen Blickfang schafft, quasi keinen Picasso in Schlammwasserbraun oder trübem Grau haben, den man eher über- als begeistert ansieht. Aquaristik ist also ein überaus internationales Hobby – mit internationaler Besetzung.

gebung vorfinden, die zu ihm passt.“ Wir müssen schauen, dass wir die für ihn optimalen Wasserwerte und die richtige Temperatur bieten können, welche Pflanzen, welche Artgenossen zu ihm passen, welche Nahrung er bevorzugt, damit er sich zuhause fühlt. Auch die Anzahl kann von Bedeutung sein: Nehmen wir den Rotaugen-Moenkhausia – eine südamerikanische Salmierart mit den namensgebenden rotumrandeten Augen, die man nur im Schwarm halten darf. Einer alleine verkümmert, aber unter zehn Artgenossen etwa fühlt er sich dafür umso wohler – wie der sprichwörtliche Fisch im Wasser.

VON ROTAUGEN-MOENKHAUSIA, HONIGGURAMIS UND AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN

sich wohlfühlen. Das klingt einfach, ist aber durchaus eine beständige Aufgabe, die pflichtbewusst erfüllt werden muss, sonst darben die Zöglinge.

Wenn landläufig von Aquarien die Rede ist, so fallen einem zunächst die vielen bunten Fische ein – sie sind es ja auch, die viele erst zu diesem Hobby führen: eine Vielzahl von bunten, farbenprächtigen Fischen in unterschiedlichen Größen, mit ungewöhnlichen

Colisa chuna etwa – mit prosaisch deutschem Namen Honiggurami oder Honigfadenfisch – ist ein ebenso putziger wie interessanter Zeitgenosse aus den Überschwemmungsgebieten und Flüssen des indischen Subkontinents. Nehmen wir mal an, wir finden ihn so putzig und so interessant, dass wir ihn, statt in Reisfeldern bewundern, vielmehr in unser Aquarium setzen wollen. „Er soll es gut haben“, sagen wir uns, „also muss er eine Um-

Es fällt also auf, dass es viele Punkte zu berücksichtigen gilt, will man für sein Aquarium einen passenden Fischbesatz finden. Oder umgekehrt eben für die Fische das passende Aquarium. Aber halt! Genau an dieser Stelle wird es für die Damen und Herren Personalleiter spannend, denn um was handelt es sich hier, wenn nicht um eine Willkommenskultur, um richtige Besetzung der Stellen, um Rahmenbedingungen, die geschaffen werden

müssen, um die internationalen Gäste in unseren heimischen Gefilden zu bewillkommen und zu integrieren? Ich appelliere daher an alle Personalverantwortlichen: Schaffen Sie sich Aquarien an!

Auch wenn das mit Sicherheit Personalleiter nicht so sehen werden, aber gerade diese kauzigen Fischfreunde, die manchmal lieber vor ihrem Aquarium als vor dem Fernseher sitzen, wissen einiges zu erzählen, wie man mit Fachkräften aus dem Ausland umzugehen hat – da kann mancher noch etwas lernen! Aber der Reihe nach ...

Dos and Don'ts – eine augenzwinkernde Liste für Aquarianer (Personaler)

1. Lassen Sie sich Zeit! Richten Sie das Aquarium (Büro) sukzessive ein. Fangen Sie mit der Grundausstattung an: Bodengrund (Teppich), technisches Equipment (Computer, Monitor, Drucker, Telefon), Einrichtung (Schreibtisch, bequemer Bürostuhl – natürlich ergonomisch) und Bepflanzung (sehr zu empfehlen, weil pflegeleicht: die Palme aus Kunststoff!).

2. Nochmals: Lassen Sie sich Zeit! Das Aquarium (Büro) muss eingefahren werden,

damit sich stabile und fischfreundliche Wasserbedingungen ergeben (ab und an lüften reicht). Dazu ist es wichtig, mittels Zeitschaltuhr die Beleuchtung zu steuern und einen Tag-Nacht-Rhythmus zu etablieren – dabei sind zwölf Stunden Beleuchtungsdauer ausreichend (liebe Personaler, davon bitte keine Arbeitszeiten ableiten!), der Filter läuft hingegen durchgängig (wegen Klimatisierung/Beheizung der Räume bitte aus energetischen Gesichtspunkten heraus ein Energieeffizienz-Impulsgespräch führen).

3. Die ersten „Bewohner“ kommen!

Besetzen Sie nach diesen ersten Wochen das Aquarium (Büro) langsam und mit Bedacht. Fangen Sie mit einer ersten Gruppe (Fachkraft) an und tun Sie alles, damit sich die neuen Gäste (wertvolle Fachkraft) wohlfühlen (Willkommenskultur!). Schenken Sie den neuen Zöglingen viel Aufmerksamkeit, damit sie sich schnell einleben und wohlfühlen (Mitarbeiterbindung – Integration und Wertschätzung).

4. Es wird bunt! Ihr Aquarium funktioniert und sieht schön aus (die Fachkraft nutzt die Probezeit nicht, um wieder zu gehen), aber es könnte noch etwas bunter werden (Diversity Ma-

nagement). Welche Fische passen zu meinem bevorzugt gewählten Fisch, zu den Pflanzen, der Einrichtung und den Wasserwerten (Wo kriege ich als Personaler Fachkräfte her, die zu den finanziellen und Umfeldrahmenbedingungen bereit sind, bei mir zu arbeiten)? Sprechen Sie mit dem Fachmann (Headhunter, Personalagentur), er hilft Ihnen weiter. Alternativ können Sie durch emsige Lektüre der Fachliteratur (Xing, Stellengesuche, internationale Jobbörsen) die richtige Wahl treffen. Zögern Sie nicht zuzuschlagen, das bedeutet aber eine weitere höhere Investition (Gehaltsvorstellungen!). Verfahren Sie wie unter 3.

5. Das Wichtigste zum Schluss! Damit sich alle Fische dauerhaft wohlfühlen, vergessen Sie nie, wie wichtig die regelmäßige, aber aufwendige Aquariumpflege ist: Wasserwechsel (Gehaltserhöhungen), Filterreinigungen (besserer Monitor, neuestes Smartphone), Pflanzen austauschen (doch eine echte Palme!) und ab und an Lebendfutter (Sommerfeste, Incentives, soziale Events) sind unumgänglich für ein dauerhaft schönes Aquarium (gut laufendes Unternehmen) mit zufriedenen Fischen (Mitarbeitern, die gerne für das Unternehmen arbeiten und auch bei Ihnen bleiben wollen)! ■



Auch wenn das mit Sicherheit Personalleiter nicht so sehen werden, ...

... aber gerade diese kauzigen Fischfreunde, die manchmal lieber vor ihrem Aquarium als vor dem Fernseher sitzen, wissen einiges zu erzählen!

Weiterbildungsangebote der RKW-Landesorganisationen finden Sie auf
www.rkw.de/weiterbildung

→ **RKW Berlin**

- Beratung für kleine und mittelständische Unternehmen zur Gewinnung internationaler Fachkräfte und Außenwirtschaftsberatung
- Beratung für kleine und mittelständische Unternehmen. Schwerpunkt: Mitarbeiter(innen) mit Migrationshintergrund
- Beratung für Unternehmen des produzierenden Gewerbes und produktionsnaher Dienstleistungen zu Personalmanagement und Erschließung neuer Märkte
- Training: Interkulturelle Kompetenzen (Polen, China, Indien)

→ **RKW Hessen**

- Demografieberatung, Altersstrukturanalyse, Arbeitszeitgestaltung, Qualifizieren & Wissen sichern
- Arbeitskreise Personal Nordhessen
- Arbeitskreis Personal Rhein-Main

→ **RKW Niedersachsen**

- Arbeitskreis „Personal und Fachkräftesicherung“ in Hannover

→ **RKW Sachsen**

- Intensivberatung/Coaching, Außenwirtschaftsberatung
Beratungen mit Außenwirtschaftsbezug können mit 50 % bzw. max. 350 €/TW bezuschusst werden. Kostenfrei Erstberatung bei der Kammer ist vorzuschalten.

→ **RKW Thüringen**

- Beratung in der Personalentwicklung

VOR ORT



Beratung, Coaching & Modellprojekte der
RKW-Landesorganisationen
zum Thema „Internationale Fachkräfte“



Juli

2. Juli 2013

Seminar „Aufbau eines effektiven Controllingsystems“

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt, Dennis Triebel, Tel. 0391 73619-19, dennis.triebel@rkw-sachsenanhalt.de

2. Juli 2013

Seminar „Neukunden im Fadenkreuz – Die Kunst der Akquisition“

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm, Tel. 0351 8322-331/337, wbildung@rkw-sachsen.de

2. Juli 2013

Seminar „Als Mensch meisterlich führen“

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Gabriele Klett, Tel. 0351 8322-332, klett@rkw-sachsen.de

10. Juli 2013

Seminar „Praktischer Kaufmann: Aufbau eines effektiven Controlling-Systems“

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm, Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de

Aktuelle Informationen finden Sie unter

www.rkw.de/veranstaltungen

September

2. September 2013

Seminar „Arbeitsrecht für Führungskräfte“

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm,
Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de

2. September 2013

Seminar „Führen mit Kennzahlen im Vertrieb“

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm,
Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de

3. September 2013

Seminar „Qualitätsmanagement in KMU“

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt, Dennis Triebel,
Tel. 0391 73619-19, dennis.triebel@rkw-sachsenanhalt.de

3. September 2013

„Welcome to Our Company!“ Willkommenskultur in der Praxis

(Veranstaltung in Kooperation mit der IHK Darmstadt)
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Patrick Großheim,
Tel. 06196 495-3215, E-Mail: grossheim@rkw.de

6. September 2013

Update-Seminar 2013 – Der betriebliche Datenschutzbeauftragte

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Gabriele Klett, Tel. 0351 8322-332,
klett@rkw-sachsen.de

9. bis 24. September 2013

Intensivlehrgang Betriebswirtschaftslehre

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm,
Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de

9. bis 28. September 2013

Lehrgang Qualitätsbeauftragter – QB

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm,
Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de

11. September 2013

Exklusiv-Seminar: EQUUS COACHING – Das richtige Gespür bei der Personalführung – Training mit Pferden

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm,
Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de

23. bis 24. September 2013

Seminar: NEU! Verkaufstraining für Ingenieure und Techniker

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm,
Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de

26. September 2013

Unternehmenswerkstatt: Individuelle Ansätze einer Willkommenskultur

(Veranstaltung in Kooperation mit der IHK Darmstadt)
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Patrick Großheim,
Tel. 06196 495-3215, E-Mail: grossheim@rkw.de

RKW-Rätsel

In diesem Buchstabensalat sind vier Begriffe zum Thema Auslandsrekrutierung versteckt. Die Wörter können sowohl waagrecht und senkrecht als auch diagonal angeordnet sein.

Finden Sie die Begriffe und senden Sie sie per Email an magazin@rkw.de oder per Fax an **06196 – 495 4999**.

Unter allen richtigen Einsendungen verlosen wir drei Exemplare des neuen RKW-Fachbuchs **„Ressourceneffizienz – Der Innovationstreiber von morgen“**.

Von der Teilnahme ausgenommen sind Mitarbeiter des RKW Kompetenzzentrums.

Viel Spaß!

F	B	N	M	A	W	B	X	H	I
K	C	Z	B	H	I	P	A	E	R
O	L	U	H	F	L	S	C	N	B
J	A	W	I	G	L	D	G	Z	P
G	F	A	C	H	K	R	A	F	T
L	O	N	N	I	O	U	K	M	B
K	I	D	E	N	M	E	F	L	I
M	R	E	M	L	M	Y	S	G	M
G	U	R	T	O	E	D	C	V	A
W	I	U	S	R	N	J	E	O	K
M	L	N	U	M	T	W	J	D	N
E	N	G	P	A	S	S	S	C	O
A	F	I	G	B	H	L	C	N	W

Das Lösungswort des letzten RKW Rätsels war „Imagepflege“. Je ein Fachbuch Fachkräftesicherung gewonnen haben Frau Dr. Sylvia Knecht aus 50226 Frechen, Herr Dirk Neubert aus 40549 Düsseldorf und Herr Andreas C. Kappel aus 60329 Frankfurt am Main. Herzlichen Glückwunsch!



Ideenbriefkasten:

Sie haben Ideen, Anregungen oder Vorschläge, wie wir das RKW Magazin noch besser und schöner gestalten können? Oder wollen Sie uns Feedback zum RKW Magazin geben? Schreiben Sie uns einfach an ideenbriefkasten@rkw.de oder rufen Sie uns unter 06196 495 2818 an.

Das nächste RKW Magazin erscheint im Oktober 2013 zum Schwerpunktthema **Gründung**.

Ihre Meinung ist gefragt!

Dieser Leserbrief bezieht sich auf die Infobroschüre über das RKW Kompetenzzentrum, das mit dem RKW Magazin 1/2013 im März 2013 versendet wurde und unter folgender Adresse online abrufbar ist:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/infobroschuere

[...]Geradezu genial und schöpferisch finde ich Ihr neuestes „Machwerk“. So perfekt:

Die Seite mit der 40 A. Aber auch die Idee mit der Lobby und dem Aufzug. Auch grafisch richtig gut auf den Punkt und mal was Neues. [...] Das Sie sich im politischen Umfeld für Existenzgründer einsetzen ist eine dankenswerte Leistung – es tut ja kaum noch jemand. [...]

PS: Auch das RKW Magazin mit dem aktuellen Thema „Kommunikation im Mittelstand“ ist nichts, was gleich in Ablage „P“ landet. Auch sehr hilfreich.“

Andreas Hammer aus Schöneck

Sehr geehrter Herr Hammer, vielen Dank!
So ein Lob hört man gern!

„Mit Interesse habe ich das Magazin 1/2013 durchgesehen. Da ich als Kommunikationsberater tätig bin, gestatten Sie mir einige Hinweise: Wenn schon ein „Kommunikations-Heft“ sollten alle Kommunikationskanäle genannt werden, z.B. im Impressum auch die Fax-Nr. der Redaktion. [...] Der Überblick [zu Anwendungsbereichen der Unternehmenskommunikation, Seite 14/15, Anm. d. Red.] bedarf wohl noch einiger Ergänzungen. Gerade bei mittelständischen Unternehmen ist der Tag der offenen Tür nach wie vor ein sehr wichtiger Kontaktpunkt. Erwähnt wurde er nicht. Warum Print und Digital als Gegensätze darstellen? Es sind sich ergänzende Medien und werden es vermutlich auch die nächsten Jahrzehnte bleiben. Gar nicht berücksichtigt wurden die regionalen oder lokalen Aspekte. Die meisten Mittelständler sind aber in diesem geografischen Bereich tätig. Denen nützt der nationale oder internationale Kontakt z.B. durch das Internet kaum etwas. Dafür gibt es im regionalen Einzugsgebiet interessante Kontaktmöglichkeiten.“
Horst J.V. Jelinek aus Altdorf

Sehr geehrter Herr Jelinek, wir sind offen für Kritik! Vielen Dank für Ihre Hinweise zum vergangenen Heft. Wir freuen uns über Ihr Interesse für unser RKW Magazin. Das Thema Kommunikation ist ein allumfassendes Thema. Stimmt, wir konnten nicht alle Aspekte in einer Ausgabe abdecken. Gerne nehmen wir aber Ihre Hinweise auf und lassen diese in die Planungen für unser nächstes RKW Magazin zum Thema Kommunikation miteinfließen.

Ihre RKW Magazin-Redaktion

RKW-PRAXISFORUM

Ressourceneffizienz – Der Innovationstreiber von morgen

7. Innovation – Unternehmertag 2013

28. Juni 2013, 13:30 bis 14:30 Uhr, Industriepark Höchst, Frankfurt am Main



JETZT NEU ERSCHIENEN!

Fachbuchreihe: Mittelstand im Fokus „Ressourceneffizienz – Der Innovationstreiber von morgen“

Anmeldung und weitere Informationen zum RKW-Praxisforum finden Sie unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen

