



Akquise und Einarbeitung internationaler Fachkräfte in jungen innovativen Unternehmen und Start-ups

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“

Zusammenfassung einer explorativen Befragung im Rahmen des Teilprojekts
„KEI — Kompetenzen für erfolgreiche Integration“

Impressum

Herausgeber:

GründerRegio M e.V.
Westendstrasse 123 Haus F
80339 München
<http://gr-m.de>



Autorin:

Anna Tangerding, geb. Davydova
GründerRegio M e.V.

Redaktion:

Albrecht Tangerding
Anna Tangerding

PERFORMPLUS
we empower people.

Layout:

Volha Friedrich

Fotos:

S. 1 – iStockphoto.com | Tasia
S. 5, 8-9, 11, 16 – iStockphoto.com | lutavia
S. 28 – iStockphoto.com | Elinalee
S. 12, 15, 21, 25 – flaticon.com | Elegant Themes
S. 14, 19, 23, 24, 25 – flaticon.com | Freepik
S. 13, 14, 16–19, 21–24 – flaticon.com | Dave Gandy



Alle Rechte vorbehalten
Stand 2017

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



INHALT

Einleitung	4
1 Hintergrund	5
Zur Demographie junger innovativer Unternehmen und Start-ups	5
Zum Projekt KEI und Idee der Befragung	5
2 Fragestellung	6
3 Stichprobe und Vorgehensweise	7
4 Ergebnisse der Befragung	7
Fakten und Statistiken	8
SCHRITT 1: AKQUISE NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	9
Wo wird ausgeschrieben?	9
Wie wird ausgeschrieben?	11
SCHRITT 2: PERSONALAUSWAHL	12
Durchschnittlicher Prozess der Auswahl	12
Umgang mit ausländischen Qualifikationen	14
Objektivierung der Entscheidungen	15
Beitrag des Unternehmens: Verpflichtungen, wichtige Kriterien	16
SCHRITT 3: „ONBOARDING“, ODER EINARBEITUNG NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	17
Vorbereitungen zum Arbeitseinstieg	17
Der erste Arbeitstag	18
Einarbeitung als Integrationsprozess	19
Der Beitrag des Unternehmens zur effektiven Einarbeitung	20
OFFENE FEEDBACK- UND FEHLERKULTUR ALS SCHLÜSSEL ZUR NACHHALTIGKEIT	21
WAHRNEHMUNG VON DIVERSITY	22
5 Fazit	23



Einleitung

Die Welt verändert sich rasch. So vernetzt und verlinkt war sie noch nie. Niemand bestreitet heutzutage, dass Globalisierung das Leben der Menschen auf der ganzen Welt in ihren unterschiedlichen Ausprägungen beeinflusst. Niemand bestreitet außerdem die Tatsache, dass sich derzeit eine neue „business environment“ entwickelt. Eine, in der Globalisierung eine ausgesprochen wichtige Rolle spielt. Diese neue wirtschaftspolitische Landschaft braucht zeitgemäße soziale Strukturen, die das Wachstum in der globalisierten Welt möglich machen.

Unsere Erfahrung aus der Arbeit mit jungen innovativen Unternehmen und Start-ups zeigt, dass die besondere Unternehmenskultur, die dort vorherrscht, sich in die vernetzte globalisierte Wirtschaftswelt ziemlich erfolgreich einfügt. Vor allem ist uns aufgefallen, wie organisch und effizient solche Unternehmen ihre vielfältigen Teams zusammenstellen und verwalten – und Diversity zum Benefit des Unternehmens machen. Diverse Studien über Vorteile der Vielfalt in Unternehmen bestärken die Annahme, dass Diversity neben anderen Faktoren ein gewichtiger Aspekt für bessere Wirtschaftsleistung (u. a. auch finanzielle) der Unternehmen darstellt. So stellte sich bei der McKinsey-Studie „Diversity Matters“, die über 350 Unternehmen untersuchte heraus, dass Unternehmen mit ethnisch vielfältigen Teams eine ca. 35 % größere finanzielle Ertragsrate im Vergleich zu ethnisch homogenen Firmen aufweisen¹.

Über Vorteile von Diversity in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen berichten außerdem mehrere Studien des IQ-Netzwerks (Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“). Der Wissenspool der Fachstelle für interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung besteht aus etlichen Berichten, Dossiers, Studien und methodischen Schriften zu diesem Thema². Jedoch haben IQ-Studien in der Regel einen „Problemansatz“ – sie decken vor allem Herausforderungen und Probleme auf, die Betriebe bei der Anwerbung und Integration der Fachkräfte haben, und bieten verallgemeinerte Lösungen an. Aufgrund unserer Recherchen gibt es jedoch kaum konkrete praktisch umgesetzte Best Practices und funktionierende Strategien, die diese Problemfelder abdecken würden. Mit unserer Befragung versuchen wir diese darzustellen und uns nur auf Best Practices zu konzentrieren.

Aus unserer Erfahrung ist die Idee entstanden, junge innovative Unternehmen und Start-ups zu ihren Strategien, Instrumenten und Tools zu befragen, die sie im Umgang mit internationalen Fachkräften verwenden.

Entstanden ist eine explorative qualitative Befragung von 7 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit anhand von Leitfadenterviews mit Gründerinnen oder Gründern beziehungsweise Personalverantwortlichen.

Schwerpunkte der Befragung lagen auf drei Themen: Akquise, Auswahlverfahren und Einarbeitung internationaler Fachkräfte. Außerdem wurde das Thema Diversity und kulturelle Vielfalt behandelt.

Diese Publikation richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen, die praktische Hilfe bei Anwerbung und Anstellung neuer internationaler Fachkräfte brauchen. Sie richtet sich ebenfalls an junge Unternehmen und Start-ups, die nach Inspiration in ihrer Personalarbeit suchen sowie an alle Multiplikatoren der interkulturellen Öffnung der Betriebe.

Bei der Durchführung der Befragung (vor allem bei der Suche nach geeigneten Unternehmen und der Kontaktvermittlung) und bei der Erstellung der vorliegenden Publikation haben uns mehrere Institutionen unterstützt. Wir danken Munich Startup, LMU Entrepreneurship Center, Projekt AMIGA – Active Migrants in the Local Labour Market sowie insbesondere Herrn Prof. Claas Triebel.

¹) Vgl.: <http://www.diversitas.co.nz/Portals/25/Docs/Diversity%20Matters.pdf>

²) Siehe: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-publikationen.html>



1 Hintergrund

Zur Demographie junger innovativer Unternehmen und Start-ups

Junge innovative Unternehmen und Start-ups sind nicht nur technologisch innovativ aufgestellt sondern agieren auch sozial innovativ. In der Welt des globalen Wirtschaftswettbewerbs konkurrieren junge Unternehmen mit „global Players“, die große Budgets zur Verfügung haben um exzellente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren. Dieser „War for Top Talents“ wird grenzüberschreitend geführt. Um diesen Kampf zu gewinnen sollen sich junge Unternehmen international aufstellen. Die Vielfältigkeit der Teams zielt nicht nur auf soziale Verantwortung ab sondern bringt zusätzlich neue Chancen auf dem internationalen Markt für Produkte und Dienstleistungen. Zudem ermöglicht sie eine höhere Qualität der Kundenakquise und -betreuung.

Die demographische Entwicklung in Deutschland der letzten 30 Jahre ist durch mehrere Zuwanderungswellen geprägt. Den Höhepunkt erreichte der Zuzug im Jahr 1990 nach der Öffnung des Eisernen Vorhangs; die Zeit zwischen 1980 und 1999 war durch die größte Zuzugsrate gekennzeichnet³. Diese Wanderungsbewegung hat eine große Bedeutung für unseren Kontext. Laut Deutschem Startup Monitor 2016 (DSM 2016) ist das Durchschnittsalter der Gründerinnen und Gründer zwischen 25 und 34 Jahren⁴, tendenziell sind Teams aus ungefähr gleichaltrigen Personen zusammengesetzt. Dies bedeutet, dass junge Unternehmen und Start-up-Teams gar keine andere Gesellschaft mehr kennen als eine multikulturelle und sie selbst zum großen Teil aus Menschen mit Migrationsgeschichte bestehen. Dazu kommt es, dass ca. 8 Prozent aller an dem DSM 2016 teilgenommenen jungen deutschen Unternehmen von Gründerinnen und von Gründern mit anderer Staatsangehörigkeit auf den Weg gebracht wurden. Ergänzend dazu zeigt das DSM 2016 die Bestrebung von ca. 80 Prozent der Unternehmen zur Internationalisierung⁵. Was in diesem Fall eine Ursache und was eine Folge ist – Multikulturalität oder Internationalisierung der Unternehmen — ist fraglich, wurde allerdings durch die Befragung zum Teil geklärt.

Zum Projekt KEI und Idee der Befragung

Das Projekt KEI – Kompetenzen für erfolgreiche Integration – ist ein Teilprojekt von MigraNet, dem IQ-Landesnetzwerk Bayern. Angesiedelt in München erzielen die Projektpartner PerformPlus GmbH (ehem. PerformPartner PartG), GAB – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung mbH und GründerRegio M e.V. die interkulturelle Öffnung von kleinen und mittleren Unternehmen. In München und 4 weiteren Landkreisen rund um München wird eine Kooperation mit Unternehmen und mit kommunalen Akteuren angestrebt. In dieser Funktion versteht sich das Projekt als Vermittlungsstelle zwischen Unternehmen/Kommunen einerseits und dem Know-How aus dem IQ-Netzwerk andererseits. Jeweils vor Ort werden sowohl der Bedarf als auch die Hürden für die interkulturelle Öffnung ermittelt und passende IQ-Angebote vermittelt. Das Projekt konzentriert sich auf drei Arbeitsfelder: interkulturelle Öffnung, Kompetenzfeststellung und kultursensible Einarbeitung. In diesen Bereichen wird nach Wegen gesucht, Unternehmen bei der Aufnahme neuer internationaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

Es wurden eine Reihe öffentlicher Veranstaltungen in Landkreisen rund um München durchgeführt, um kleine und mittlere Unternehmen vor Ort von interkultureller Öffnung zu überzeugen, ihre Herausforderungen und spezifischen Aufgaben zu ermitteln und Lösungsansätze zu entwickeln. Neben der Bereitstellung eines umfangreichen Wissenspools von IQ-Netzwerk wollen wir einen Wissenstransfer zwischen Unternehmen in München und Umgebung ermöglichen und auch zeigen, dass die Unterstützungslandschaft für Unternehmen in der Region ausreichend entwickelt ist. Als eigener Beitrag zur Bereicherung des IQ-Wissenspools wurde eine Befragung von jungen innovativen Unternehmen und Start-ups durchgeführt, die eine neue Art des Wissenstransfers darstellt. Aus unserer Erfahrung bei der Arbeit mit jungen Unternehmen sowie aus der Netzwerkarbeit des Vereins GründerRegio M, der u. a. hochschulnahe innovative Gründungen unterstützt, wissen wir, wie effizient junge Unternehmen vielfältige Teams kreieren und steuern, wie sie innovative Sozialstrukturen entwickeln, wie einflussreich sie

³ Vgl.: Seifert, Wolfgang: Geschichte der Zuwanderung nach Deutschland nach 1950. Dossier der Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138012/geschichte-der-zuwanderung-nach-deutschland-nach-1950?p=all>

⁴ Prof. Dr. Kollmann, Tobias; Dr. Stöckmann, Christoph; Hensellek, Simon; Kensbock, Julia: Deutscher Startup Monitor 2016 (DSM 2016). Der perfekte Start. http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf

⁵ Siehe: ebd., S. 23.



bei der Anwerbung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Grundlage unserer Befragung war unsere Überzeugung, dass nicht nur junge Unternehmen sich aus dem Wissen und aus der Erfahrung älterer Unternehmen bereichern können sondern dass ein Know-How-Transfer in beide Richtungen möglich und nützlich ist.

2 Fragestellung

Warum sind junge innovative Unternehmen so erfolgreich in ihrer Personalarbeit? Wie gestalten sie ihre Teams? Welche Strategien und Tools entwickeln sie, um die Teams vielfältig zu gestalten und diese effizient zu steuern? Welche sozialen Strukturen entstehen in jungen Unternehmen und Start-ups und was macht die Innovativität aus?

Wir haben uns das Ziel gesetzt, vorwiegend Best und Good Practices der Unternehmen zu sammeln. Deswegen findet man keine Problemformulierungen in dieser Publikation. Diese Befragung trägt einen explorativ-qualitativen Charakter und hat deswegen keinen Anspruch auf (quantitative) wissenschaftliche Repräsentativität.

Die Schwerpunkte der Befragung lagen auf vier Themengebieten: Anwerbung internationaler Fachkräfte, Auswahlverfahren, Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Diversity Management. Der vierte Aspekt wurde während der Befragung aus zeitlichen Gründen nur selten explizit angesprochen. Dieses Thema klang jedoch immer wieder einmal an, da spätestens im Gespräch über die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen die Internationalität des Teams und der Umgang mit Diversity eine zentrale Bedeutung bekam.

Wie bereits erwähnt wurde ein genereller allgemeiner Leitfaden für die Befragung entwickelt. Er bestand aus einem Block quantitativer statistischer Fragen (Fragen zur Größe, Branche, Sprache im Unternehmen, Qualifikation der Fachkräfte) und aus weiteren 4 Blöcken, jeweils nach Themen (siehe oben) sortiert. Die Fragen wurden offen formuliert, Interviews wurden nicht präzise nach dem Leitfaden geführt und die Fragen variierten von Fall zu Fall. Diese Offenheit und Flexibilität dient dem Ziel, möglichst mehr individuelle Strategien und Tools jedes Unternehmens zu ermitteln, möglichst offen zu bleiben gegenüber völlig neuen Themen, und den Wert der Good und Best Practices zu nutzen.



3 Stichprobe und Vorgehensweise

Um eine möglichst vielfältige Sicht auf die Fragestellung zu bekommen befragten wir sieben Unternehmen unterschiedlicher Größe (kleinst: 5-10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA); klein: 30-35 MA; mittel: 80-140 MA) aus unterschiedlichen Branchen (Service und Produktion).

Für unsere Befragung wurden Unternehmen mit Standort in München ausgewählt.

Unter „**jung**“ verstehen wir selbst- und fremdfinanzierte Unternehmen, die vor längstens 10 Jahren gegründet wurden.

„**Innovativ**“ – das war unser Parameter für Innovationen in Technologie und Geschäftsmodell sowie für Flexibilität und Erneuerungsdrang eigener sozialer Strukturen. Darüber hinaus sprechen wir in diesem Fall von innovativen Wachstumsunternehmen – denjenigen also, die ein signifikantes Umsatz- oder/und Mitarbeiterwachstum aufweisen und sich dadurch von solchen Unternehmensformen wie Existenzgründung, Kleinunternehmertum u.ä. unterscheiden.

Internationalität der Unternehmen war für uns besonders wichtig. Damit meinen wir, dass Unternehmen erfolgreich internationale Fachkräfte beschäftigen. Die Teilhabe am internationalen Markt stand eher im Hintergrund (Internationalität des Teams, nicht des Geschäftsmodells).

Die ausgesuchten Unternehmen wurden anonym befragt, ein Interview dauerte im Durchschnitt zwischen 60 und 90 Minuten. Einige Male wurde nach der Befragung eine Führung durch das Unternehmen durchgeführt. Die Sprache während der Interviews war Deutsch. Unsere Interviewpartner waren Gründerinnen/Gründer oder Personalverantwortliche.

Die Ergebnisdarstellung erfolgt anonym, es wurde auch explizit von den Interviewpartnerinnen und -partnern so gewünscht. Schließlich sollten weder die Geschäftsfelder der Unternehmen noch ihre Tätigkeiten im Personalwesen, weder ihre Produkte noch ihre Dienstleistungen Rückschlüsse auf die Identität der Unternehmen und der Befragten ermöglichen.

4 Ergebnisse der Befragung

In unserer Darstellung der Ergebnisse schildern wir die Aussagen der Befragten. Sie haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, auf Erfolg bei der Umsetzung, zeigen jedoch Möglichkeiten auf und äußern Ideen, wie man den Prozess gestalten könnte. Um die Darstellung anschaulich zu machen verzichteten wir auf wissenschaftliche Protokollierung der Aussagen; unser Weg ist es, möglichst einfach und kategorisiert die Ergebnisse als Best und Good Practices aufzuzeigen.

Zu jedem Prozess – Akquise, Auswahl und Einarbeitung – formulieren wir bestimmte Kategorisierungen und listen konkrete Beispiele aus der Befragung auf. Unser Ziel ist es, aus den Aussagen von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern das allgemeine Verfahren zu synthetisieren, welches durch einzelne Beispiele und praktische Tipps konkretisiert wird. Abschließend sollte immer ein Schlüsselwert gefunden werden der die befragten Unternehmen jeweils für wichtig halten. Dieses Schema ermöglicht einen Einblick in einzelne Elemente der Befragung, zeigt diverse Möglichkeiten in jedem Themenbereich auf und erleichtert sowohl das Lesen als auch das Verstehen.



Fakten und Statistiken

Der Anteil **internationaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** in den befragten Unternehmen beträgt **ca. 20-30 Prozent**. Diese Zahl entspricht der Statistik aus dem Deutschen Startup Monitor 2016 mit **ca. 36,2 Prozent internationaler Beschäftigten in Start-ups** in München⁶⁾.

Im Bereich **Personalwesen** werden **nur Personen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit** erfasst. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund werden nicht explizit ermittelt.

Internationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in befragten Unternehmen sind **überwiegend in Vollzeitstellen beschäftigt**, die einen **gewissen Grad an Verantwortung** (Entwickler, Business Developer, Projektingenieure, Verwaltungsangestellte, PR-Spezialisten) inne haben.

Je größer das Unternehmen desto **häufiger wird Englisch als Unternehmenssprache** etabliert. Es gibt jedoch **keine Korrelation zwischen der Anzahl** internationaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und **der Kommunikationssprache**.

In **kleinen Unternehmen** (5-10 Beschäftigte) sind **Deutschkenntnisse** eine **Voraussetzung für die Anstellung**, sie sind Ausschlusskriterium bei der Auswahl. Das gilt für **mittelgroße** und **größere Unternehmen nur bedingt**. Ausgenommen sind Beschäftigte, die deutsche Kunden betreuen.

Die **Strategie der Akquise** neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht in direkter **Verbindung mit der Unternehmenssprache**: In Unternehmen, die ihre Stellen auf **globalen Plattformen** ausschreiben wird im Team **English** gesprochen.

Kleine Unternehmen tendieren dazu, Kandidatinnen und Kandidaten mit **(Hochschul-)Abschlüssen aus Deutschland/Europa** anzustellen. In **größeren Unternehmen** werden **im Ausland erworbene Qualifikationen** den deutschen generell **gleichgestellt**. Eine eigene **Anerkennung ausländischer Abschlüsse** wird in den meisten kleinen Unternehmen **nur in reglementierten Berufen** als notwendig betrachtet.

„**Internationales Team**“ ist in allen Unternehmen eines der **Alleinstellungsmerkmale**. Es wird zu PR-Zwecken sowie als „**Benefit**“ bei der **Personalakquise** verwendet.

⁶⁾ Prof. Dr. Kollmann, Tobias; Dr. Stöckmann, Christoph; Hensellek, Simon; Kensbock, Julia: Deutscher Startup Monitor 2016 (DSM 2016). Der perfekte Start. http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf, S. 37.



SCHRITT 1: AKQUISE NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

KOSTEN SPAREN — RESSOURCEN NUTZEN



Ein junges Unternehmen oder ein Start-up verfügt in der Regel über keine oder eine kleine Personalabteilung und hat überwiegend keine finanziellen Ressourcen, um eine aufwendige Anwerbungsstrategie umzusetzen. Unter diesen Voraussetzungen suchen junge Unternehmen nach Möglichkeiten, kostensparend und offen den Prozess der Akquise zu gestalten.

In unserer Befragung ging es im Themenbereich Akquise um Kanäle der Ausschreibung neuer Stellen, um mögliche Partner und Institutionen, die die Unternehmen bei der Suche nach potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützen und um die Art und Weise, wie sie ihre Stellenausschreibungen gestalten. Ein weiteres angesprochenes Thema waren die internen Maßnahmen, die die Unternehmen zu Akquise und Employer Branding entwickeln.

Wo wird ausgeschrieben?

- **Soziale Netzwerke** wie Facebook, LinkedIn, XING sind die beliebtesten Ausschreibungsplattformen junger Unternehmen. Sie werden gewählt, weil sie einen schnellen, hürdenlosen Kontakt zu potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern ermöglichen und sofort potentielle Interessenten ansprechen können.
- **Expertennetzwerke** und Foren für Spezialisten diverser Fachrichtungen sind eine Plattform für eine gezielte Ansprache (Active Sourcing). Sie werden vor allem zur Akquise bestimmter Fachspezialisten (kreative Berufe, IT-Berufe) genutzt.
- **Universitäten** werden als Ausschreibungs- und Vermittlungsplattformen sehr aktiv genutzt. Angefangen mit Mailinglisten der Universitäten in denen die Unternehmen ihre Stellenausschreibungen platzieren über Vorträge und Präsentationen an den Universitäten bis hin zur Netzwerkarbeit in Alumni-Netzwerken. Diese Kanäle werden als die am meisten geeigneten zur Anwerbung von jungen qualifizierten Fachkräften bezeichnet. Dabei beschränken sich die jungen Unternehmen nicht auf Universitäten in Deutschland sondern greifen darüber hinaus noch auf das internationale Universitätsnetzwerk zurück. Hierzu wurde z. B. die Teilnahme am AIESEC-Programm (AIESEC for Employers) genannt.
- **Klassische Online-Jobbörsen** wie Monster.de, Stepstone.de, de.indeed.com. Diese für ältere Unternehmen verbreitete Plattformen wurden auch öfters von jungen Unternehmen erwähnt. Nur von größeren Unternehmen wurde allerdings die Effizienz dieser Portale bestätigt. Kleine, junge Unternehmen sprechen von sehr geringer Rücklaufquote der Bewerbungen (ihre Stellenanzeigen „rücken“ auf weitere Seiten, denn die ersten Seiten sind von großen Unternehmen mit ihren Stellenausschreibungen besetzt) und von den hohen Kosten, die mit der Abgabe einer Stellenausschreibung verbunden sind. Sie halten diese Maßnahme für ineffizient. Darüber hinaus eignen sich diese Portale nur zur Anwerbung von Fachkräften aus dem deutschen Sprachraum. Selbst Postings auf Fremdsprachen werden von potenziellen Interessenten wenig beachtet.
- Junge Unternehmen nutzen sehr aktiv **eigene Ressourcen**. Sie mobilisieren die Potentiale, die im eigenen Team vorhanden sind. Hierzu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, durch eigenes Personal an neue Bewerberinnen und Bewerber zu kommen. So **streuen sie Informationen** über ausgeschriebene Stellen, indem sie



- Netzwerke ihrer Kolleginnen und Kollegen benutzen. **Sie befragen** ihre Spezialisten **nach Kanälen und Pools** in denen entsprechende Ausschreibungen platziert werden könnten. Sie **werben Fachkräfte unter Landsleuten** ihrer internationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Unternehmen, die finanziell leistungsstark sind, entwickeln ein Prämiensystem und belohnen Teammitglieder, die neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Team bringen.
- **Eigene Internetseiten und Internetseiten der Partner** sind ein weiterer verbreiteter Ort zur Stellenausschreibung. Diese Maßnahmen generieren immer wieder einmal Initiativbewerbungen. Sie erleichtern auch die Auswertungsprozesse der eingehenden Bewerbungen durch die eigens programmierte Software.
- Um den Suchradius von potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern auszudehnen arbeiten junge Unternehmen sehr intensiv mit **lokalen Institutionen wie der Agentur für Arbeit, der IHK und mit lokalen und internationalen Berufsverbänden** zusammen. Es werden nicht nur Profile bei den genannten Institutionen angelegt (z. B. zur Stellenvermittlung). Empfohlen wird auch die aktive Teilnahme an **Arbeitsgruppen und Angeboten**. Als Beispiel wurde der Eingliederungszuschuss 50+ für ältere Beschäftigte (Agentur für Arbeit) genannt. Ebenso spielte die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice zur aktiven Akquise von Geflüchteten und die Registrierung in der Forschungsrichtlinie von BAMF zur Beschäftigung von Wissenschaftlern aus den Drittstaaten eine wichtige Rolle.
- **Active Sourcing** wird nur für Stellen in Mangelberufen angewendet. Genannt wurden IT-Stellen und Product Owners in anderen Regionen.
- **Fachzeitschriften** wurden nur im Kontext eines sehr definierten professionellen Kreises genannt. Z. B. die Fachzeitschrift für Pflegepersonal.
- **Die eigenen Räumlichkeiten** werden auch zur Streuung der Informationen über neue Stellenausschreibungen aktiv genutzt. Diese werden beispielsweise in der Unternehmensküche, im Flur oder im WC-Bereich ausgehängt.
- **Was wird selten/nie gemacht?** Die befragten Unternehmen beanspruchen aus Kostengründen nie oder äußerst selten Personaldienstleister. Sie greifen nur dann darauf zurück, wenn eine ausgeschriebene Stelle sehr schwer zu besetzen ist (Mangelberufe, Senior Management). Aus denselben Gründen nehmen die jungen Unternehmen äußerst selten an Messen und größeren Vermittlungsevents teil. Eine Ausnahme hierzu stellen kostenlose Karrierebörsen wie z. B. die AMIGA-Karrierebörse in München dar.

»»»» Fazit

Die Prozesse zur Anwerbung internationaler Fachkräfte unterscheiden sich für junge Unternehmen nicht von Anwerbungsprozessen von deutschen Fachkräften. Es wird international ausgeschrieben und beworben, es werden internationale Netzwerke genutzt, es wird explizit auf Programme zurückgegriffen, die für internationale Bewerberinnen und Bewerber konzipiert sind. Globale soziale und professionelle Netzwerke unterschiedlicher Art haben Vorrang vor lokalen Bewerbungskanälen. Alle Strategien der Anwerbung sind darauf ausgerichtet, Kosten zu sparen und trotzdem vielfältige Informationen über den Arbeitgeber zu verbreiten. Lokale und regionale Institutionen werden eingebunden, das eigene Team wird für die Personalsuche aktiviert.



Wie wird ausgeschrieben?

- Man erwartet von jungen Unternehmen, dass sie ihre Stellen auf Englisch ausschreiben. Viele Unternehmen schalten **zwar englischsprachige** Ausschreibungen. Kleinere Unternehmen tendieren jedoch eher dazu, **deutschsprachig oder zumindest in beiden Sprachen** (auf internationalen Portalen) auszuschreiben. Hier ist es wichtig zu bemerken, dass **deutsche Sprachkenntnisse äußerst selten** in einer Stellenausschreibung explizit angesprochen werden. Dadurch soll vermieden werden, dass eine Hürde für potentielle Bewerberinnen und Bewerber entsteht, die an ihren Sprachkenntnissen zweifeln.
- Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang das Employer Branding: Junge Unternehmen **zählen in ihren Stellenangeboten diverse Benefits auf**, die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter genießen würden. Auch auf den Webseiten werben die Unternehmen mit Benefits. Dazu zählen auch Hinweise darauf, dass **das Team international** ist. Diversity wird als Vorteil verstanden und ist implizit eine Einladung für ausländische Bewerberinnen und Bewerber. Nicht selten werden **Deutschkurse angeboten und Hilfen bei ausländerrechtlichen Angelegenheiten** in Aussicht gestellt.
- Mit **München** werben junge Unternehmen sehr oft in ihren Stellenausschreibungen mit der Tatsache, dass diese Stadt die bayerische Hauptstadt und international bekannt ist. An anderen Standorten wird versucht, mit dem positiven Bild des jeweiligen Ortes zu punkten.
- Ein weiteres besonderes Merkmal ist es, dass die von uns angesprochenen Unternehmen ihre Stellenausschreibungen **extrovertiert und angepasst** formulieren. So verfassen sie alle Stellen für „young professionals“ in DU-Ansprache, Stellen für mittleres/oberes Management werden hingegen per SIE ausgeschrieben. Dieses Mittel hilft, Kontakt auf einer emotionalen Ebene auf- und unnötige psychologische Barrieren abzubauen.

»»»» Fazit

Die befragten Unternehmen bemühen sich um besonders leicht verständliche, ansprechende sprachliche Formulierungen bei ihren internationalen Stellenausschreibungen. Sie verweisen auf konkrete Begleitprozesse für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

*Generell wurde in diesem Themenbereich sehr oft der Wert der **Flexibilität** genannt: Junge Unternehmen sprechen von flexibler Herangehensweise bei der Suche nach Kanälen für Ausschreibungen, von der Offenheit für neue Kooperationen, von Programmen und Wegen der Bewerbung. Darüber hinaus sprechen sie von der Flexibilität bei der Formulierung. Damit sind auch Benefits und weitere Methoden zur Rekrutierung von Fachkräften gemeint.*

„Wir als Unternehmen sind darauf angewiesen, die qualifizierten Kräfte zu gewinnen – und manchmal sind ausländische Fachkräfte qualifizierter als unsere eigenen aus Deutschland. Da muss das Unternehmen einfach flexibel und offen sein, nur so funktioniert das. Und das ist der Vorteil des Unternehmens.“

HR-Managerin eines Gesundheits- und Sportunternehmens





SCHRITT 2: PERSONALAUSWAHL



CHANCENGLEICH UND FLEXIBEL

Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist sein Team. Das erfahren junge Unternehmen und Start-ups besonders intensiv. Deshalb suchen sie für ihre Teams nach besten und geeignetsten Fachkräften. Der Auswahlprozess dauert in der Regel eine längere Zeit (sowohl bei größeren als auch bei kleinen und Kleinstunternehmen). Jeder potentiellen Bewerberin, jedem potentiellen Bewerber wird die Möglichkeit gegeben, seine eigenen Qualifikationen zu beweisen.

Zum Thema Personalauswahl gehörten Fragen über den Auswahlprozess, über den Umgang mit ausländischen Qualifikationen sowie kulturelle Besonderheiten möglicher neuer Mitarbeiter. Fragen betreffend die Objektivierung der Auswahlentscheidungen waren oft im Vordergrund, denn schließlich sollte keine Bewerberin und kein Bewerber unbewusst aussortiert werden. Diskutiert wurde immer wieder um fortzuschreiben, welche Prioritäten die Unternehmen für sich selbst im Auswahlprozess definieren.

Durchschnittlicher Prozess der Auswahl

Die Auswahl von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist laut unserer Befragung einer der wichtigsten Prozesse im Unternehmen. Es werden alle notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt, um ein möglichst reibungsloses Matching zwischen dem Arbeitgeber und den Bewerberinnen und Bewerbern zu ermöglichen.

Unsere Befragung hat gezeigt, dass jedes Unternehmen einen bestimmten Prozess der Auswahl entwickelt. Diese Prozesse ähneln sich im Großen und Ganzen, variieren jedoch nach Präzision, Aufwand oder Dauer, können aber generell zu einem durchschnittlichen Bewerbungs- und Auswahlverfahren zusammengeführt werden.

- Das Auswahlverfahren beginnt mit dem zentralisierten **Einholen und Sortieren der Bewerbungen**. Zu diesem Punkt werden wir später zurückkehren.
- Das erste Interview mit den gewählten Kandidatinnen und Kandidaten wird in der Regel per Internet/Skype durchgeführt. Dieses **Pre-Interview** dient dazu, Erwartungen beider Seiten abzugleichen, den ersten Eindruck über die Person bzw. über das Unternehmen zu verschaffen sowie die Motivation der Bewerberin oder des Bewerbers für die Arbeit im Unternehmen zu erfahren. Diese Art der Interviews ist kostensparend und hilft, gleich im ersten Schritt ungeeignete oder (charakterlich) unpassende Kandidatinnen und Kandidaten aus der Auswahl herauszunehmen. Auf der anderen Seite eröffnet diese Methode eine Möglichkeit, mehr Bewerberinnen und Bewerber hürdenlos, zum Teil über Kontinente, in die Auswahl einzubeziehen und den Prozess möglichst unkompliziert für beide Seiten zu gestalten.
- Ein weiterer und entscheidender Schritt im Auswahlverfahren sind die **Testaufgaben**, die an Bewerberinnen und Bewerber mit einer genannten Deadline geschickt werden. Jedes befragte Unternehmen hat gewisse **Testaufgaben** entwickelt, um das fachliche Wissen der Kandidatinnen und Kandidaten abzufragen. Es können Online-Programmieraufgaben sein, praktische Übungen, Rollenspiele, Präsentationen über absolvierte Projekte und Abschlussarbeiten (für young professionals). Die Auswertung der Lösungen liegt meistens bei Fachabteilungsleiterinnen und -leitern (Supervisoren) oder bei den Gründerinnen und Gründern selbst. In kleinen Unternehmen wird dieser Schritt mit dem Main-Interview kombiniert, bei größeren Unternehmen ist es eine eigene Bewerbungsphase.



- Das **(Main-)Interview** ist ein klassischer und wirksamer Schritt im Auswahlverfahren aller befragten Unternehmen. Für Interviews werden in der Regel keine Kosten gespart. Deswegen ist das Interview in jedem der befragten Unternehmen der teuerste und aufwendigste Prozess während des gesamten Auswahlverfahrens. Um diesen Schritt möglichst fair zu gestalten und jedem der zunächst ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten die gleiche Chance zur Einstellung zu ermöglichen, werden ausländische, aber auch inländische Professionals eingeladen. Die entstehenden Kosten übernimmt immer das Unternehmen. Auch in administrativen Angelegenheiten (z. B. Visumsangelegenheiten) unterstützt das Unternehmen die Bewerber. Das Interview wird als ein Matching-Verfahren verstanden. Das ist ein Kennenlernen von zwei gleichwertigen Größen. Nicht nur das Unternehmen wählt eine geeignete Fachkraft, vielmehr benennen alle Bewerberinnen und Bewerber das Unternehmen, für welches sie arbeiten möchten. Es ist ein beidseitiges Kennenlernen, eine Art „First Date“ für eine vielleicht langjährige Zusammenarbeit. Das Interview gestaltet sich als der längste Prozess im Bewerbungsverfahren. Manche Unternehmen gaben dazu Zeiten von mehreren Stunden (eine Aussage: 4 Stunden) oder auch mehreren Tagen an. Gesprochen wird sowohl mit der direkten Arbeitsleitung als auch mit den Unternehmensgründerinnen und -gründern.

»»»» Fazit

Ungeachtet dessen, wie groß und erfolgreich das Unternehmen ist, liegt der Fokus des Auswahlverfahrens auf der Einheitlichkeit des Bewerbungsprozesses und auf dem persönlichen intensiven Austausch. Das persönliche „Fitsein“ ist nicht weniger wichtig wie die fachlichen Kenntnisse. Die Arbeitsmotivation gilt als besonderes Auswahlkriterium. Der Auswahlprozess ist äußerst zeitintensiv und in der Regel kostspielig.



Umgang mit ausländischen Qualifikationen

Im Ausland erworbene Qualifikationen sind für befragte Unternehmen keine Seltenheit, die Ausschreibungsprozesse werden ja global durchgeführt.

- **Ausländische Qualifikationen werden als „Angelegenheit“ des Unternehmens gesehen.** Es wird nach Ausbildungs- und Bewertungssystemen in einzelnen Ländern recherchiert, ggf. wird in deutsche Noten umgerechnet und die Ausbildungspläne werden abgeglichen. Das ist ein Aufwand, der sich mehrfach auszahlt. Zum einen bekommt das Unternehmen die notwendige Information über formale Qualifikationen einer Bewerberin oder eines Bewerbers und kann diese bedarfsgemäß einschätzen. Zum anderen – und das ist sehr viel wichtiger – werden internationale Bewerberinnen und Bewerber nicht mit einem lästigen und langwierigen Prozess der Anerkennung belastet und es wird ihnen somit kein Gefühl vermittelt, dass sie ihre Qualifikationen erst unter Beweis stellen müssen.
- Befragte Unternehmen (bis auf ein kleines Unternehmen) geben an, **keine Anerkennung der ausländischen Abschlüsse in Anspruch zu nehmen.** Dieses ist selbstverständlich nur in nicht reglementierten Berufen möglich. Einmal, so wurde uns mitgeteilt, wurde in einem mittelgroßen jungen Unternehmen ein syrischer Arzt ohne berufliche Anerkennung für eine medizintechnische Stelle gesucht. In einem anderen Unternehmen wurde zwar ein dokumentierter Dokortitel vorgelegt, die damit engagierte Fachkraft entsprach jedoch in der Realität nicht den Anforderungen.
- **Generell gilt die Aussage, dass ausländische Abschlüsse und Qualifikationen a-priori gleichwertig mit den deutschen Zeugnissen sind.** Es gibt somit ein großes Vertrauen zu ausländischen Dokumenten und Personen. Das ist die Haltung des Respekts zum Anderssein, die sich in diesem Verhalten zeigt. Die Absicherung des Unternehmens vor einer ungeeigneten Fachkraft erfolgt durch einen intensiven Auswahlprozess, darunter vor allem durch Testaufgaben.

»»»» Fazit

Ausländische Qualifikationen werden laut Befragung ohne Weiteres als gleichwertig und aussagekräftig anerkannt, sie benötigen keinen zusätzlichen Anerkennungsprozess. Das Auswahlverfahren ist so aufgebaut, dass fachliche Kenntnisse praktisch im Rahmen der Bewerbung eingeschätzt werden können, beigelegte Papiere und Zeugnisse sind ein rein formales Merkmal der Eignung.



Objektivierung der Entscheidungen

Die Frage, wie die jungen Unternehmen ihre Personalauswahl so gestalten, dass keine Bewerberin und kein Bewerber auf Grund bestimmter Merkmale (ethnische Zugehörigkeit, Gender, Alter u.a.m.) bewusst oder unbewusst aussortiert wird, wurde in allen Unternehmen sehr ähnlich beantwortet. Es wird immer ein Bewerbermanagementsystem entwickelt, welches hilft, eingehende Bewerbungen einheitlich auszuwerten und innerhalb des Unternehmens effizient zu verwalten.

Das Bewerbermanagementsystem kann auf einer handgeschriebenen Liste, einer größeren Excel-Tabelle oder einem aufwendig programmierten Bewerbungsprogramm basieren und hat folgende Funktionen:

- **Einheitliche Verwaltung** aller eingehenden Bewerbungen. **Schutz vor Verlust**, vor unbewusster **Diskriminierung** oder vor **Unübersichtlichkeit**. Unterstützung bei der internen Kommunikation sowie für den Dokumentierungsprozess im **Qualitätsmanagementsystem**.
- Das System ist ein Mittel, **wichtige Kriterien** für eine Stelle sowie für die Werte des Unternehmens **eindeutig und schematisch zu formulieren** und dadurch den Auswahlprozess schnell und unkompliziert zu machen.
- Durch Aufzeichnung wichtiger Kriterien zur Besetzung einer Stelle und durch eine entsprechende Auswertung der Bewerbungen nach den genannten Kriterien können Auswahlentscheidungen objektiviert werden. Dadurch wird festgelegt, welche Person voraussichtlich am besten zu der ausgeschriebenen Stelle passt („**Bewerberranking**“).
- In größeren Unternehmen in denen am Auswahlprozess mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind, wird durch das Bewerbermanagementsystem die **Kommunikation zwischen Kolleginnen und Kollegen** reglementiert.

Das im vorigen Unterkapitel bereits beschriebene Auswahlinstrument – **Testaufgaben** – ist ein weiteres effizientes Mittel zur Objektivierung der Entscheidungen. Erfüllte Testaufgaben sind ein eindeutiges Kriterium für die Einladung zum Main-Interview.

In einigen Interviews wurde ein anderes Merkmal genannt, die **„Subjektivierung“ der Auswahl**. Darunter verstehen die Unternehmen die Tatsache, dass **persönliche Fitness und Motivation** der Bewerberinnen und Bewerber in einigen Fällen eine größere Bedeutung haben als ihre formalen Qualifikationen. Das Teilen der Unternehmenswerte mit dem Team spielt öfters eine größere Rolle als Arbeitserfahrung und Zeugnis. Kleine Start-ups können sich dagegen oft keinen Fehlgriff leisten, deswegen verlassen sie sich im Auswahlverfahren nur auf das Fachwissen und die Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber. Wenn es um eine sensible oder High-tech-Branche geht, schätzen sie jedoch sehr präzise die Arbeitsmotivation ab.

»»»» Fazit

Die Objektivierung der Entscheidungen bei der Personalauswahl wird durch ein einheitliches Verfahren angestrebt. Dabei werden alle Bewerberinnen und Bewerber nach bestimmten Kriterien eingeordnet, bewertet und ausgewählt. Dieses so genannte Bewerbermanagementsystem existiert in unterschiedlichen Formen in jedem der befragten jungen Unternehmen. Testaufgaben sind ein weiteres Mittel der Objektivierung der Auswahlentscheidung. In einigen Fällen jedoch (größere Unternehmen) spricht man von einer gewissen „Subjektivierung“. Damit ist eine gewisse Bevorzugung von persönlicher Motivation und „Team-Fitness“ vor fachlichen Kenntnissen und Arbeitserfahrung gemeint.



Beitrag des Unternehmens: Verpflichtungen, wichtige Kriterien

Im Bewerbungs- und Auswahlprozess geht es nicht nur um Gestaltung, Pflichten und Voraussetzungen für Bewerberinnen und Bewerber sondern auch um Fragen der Unternehmenshaftung. Dabei ist es für die befragten Unternehmen wichtig, diesen Prozess auf gegenseitigem Respekt aufzubauen.

- Verpflichtung zur **ununterbrochenen und schnellen Kommunikation** mit allen Interessentinnen und Interessenten. Dazu zählen kurze Eingangsbestätigungen für jede Bewerbung, kurze Zeiten für Rückmeldungen nach den Anfragen, Mitteilungen von Zu- und Absagen an Bewerberinnen und Bewerber. So wird dokumentiert, dass jede Bewerbung respektiert wird. Dieses Employer Branding bietet Interessenten eine Chance, sich beim Unternehmen wiederholt zu bewerben. Es soll auch weitere Interessenten auf die Stellenausschreibung aufmerksam machen.
- Für befragte Unternehmen ist es ausschlaggebend, eine faire Bewerbungssituation zu gestalten: **Chancengleichheit** wurde in jedem Interview explizit als Wert angesprochen. Junge innovative Unternehmen entwickeln besondere soziale Strukturen nach denen eine Gesellschaft auf den Prinzipien von Fairness, Gemeinschaft und Menschlichkeit aufgebaut werden kann.
- Mehrere Unternehmen sprechen von der **Bevorzugung von praktischen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften vor formalen Qualifikationen**. In diesem Sinne werden „greifbare“ Kompetenzbeweise verlangt wie es z. B. die Vorstellung eines absolvierten Projekts sein kann. Auch vorgelegte Referenzen oder ein Portfolio gehören dazu.

»»»» Fazit

Der Bewerbungsprozess wird nicht als ein bloßer Selektionsprozess verstanden – vielmehr ist es ein Matching von zwei gleichgestellten Größen. Dieses Matching basiert auf Respekt und beidseitigen Verpflichtungen. Gemeint ist damit, dass junge Unternehmen bewusst Verpflichtungen auf sich nehmen, damit der Bewerbungs- und Auswahlprozess allseits zufriedenstellend verläuft. Für dieses Ziel werden keine Kosten und keine Zeit gespart. Diese Strategie ermöglicht die Anwendung verschiedener Bewerbungs- und Auswahlverfahren und die präzise Auseinandersetzung mit der Qualifikation einer Bewerberin/eines Bewerbers.

*Generell wurde in diesem Befragungsteil sehr oft von dem Schlüsselbegriff **Chancengleichheit** („Fairness“) gesprochen. So wird von der Prämisse ausgegangen, dass alle Qualifikationen und alle kulturellen Prägungen den gleichen Wert besitzen. Es wird versucht, die Auswahl nach Möglichkeit objektiv zu gestalten, sich offen gegenüber Neuem zu verhalten und ein einheitliches Auswahlverfahren für alle Kandidatinnen und Kandidaten zu gewährleisten. Das Bewerbungsverfahren stellt ein gegenseitiges Kennenlernen von zwei gleichgestellten Größen dar, es ist ein sehr intensiver Austausch mit beidseitiger Verpflichtung zu schneller Kommunikation.*

„Für uns ist die zentrale Frage: ist es eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter, der zu uns passt? Wird er oder sie uns zu 100 Prozent supporten? – Wenn ja, dann ist es uns egal woher er oder sie kommt. Mir fällt kein Grund dazu ein, warum es überhaupt einen Unterschied machen sollte.“

HR-Managerin eines Internet/Fashion-Unternehmens





SCHRITT 3: „ONBOARDING“, ODER EINARBEITUNG NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

OFFENHEIT, MENSCHLICHKEIT, WOHLGEFÜHL



Die ersten Arbeitswochen in einem neuen Unternehmen gehören in der Regel zu den wichtigsten Meilensteinen im beruflichen Leben jedes Menschen. Im Fall der internationalen Fachkräfte ist es zugleich ein entscheidender Prozess in der sozialen Integration. In jungen Unternehmen berücksichtigt man diese Befindlichkeiten und hat dafür den Terminus Onboarding geschaffen. Er zielt darauf ab, dass einerseits ein neues „Familienmitglied“ in den Betrieb eingeführt wird und andererseits dadurch die Sozialstruktur des Unternehmens gestärkt wird.

Im Rahmen der Interviews besprachen wir den Prozess der Einarbeitung in ihren diversen Facetten sowie den Anteil der Unternehmen den sie zum Wohlfühlen neuer Teammitglieder beitragen können.

Vorbereitungen zum Arbeitseinstieg

Die Einarbeitung neuer Teammitglieder beginnt lange vor dem ersten Arbeitstag. Vor allem für Internationale ist diese Vorbereitungsphase, die viel Informationsvermittlung, aber auch rechtliche Aspekte beinhaltet, sehr wichtig.

Welche Maßnahmen werden vor dem Arbeitsbeginn getroffen?

- Internationalen wird angeboten, dass sie **aktiv bei Reisevorbereitungen und Visumsangelegenheiten unterstützt werden können**. Praktisch bedeutet das, dass der **Arbeitsvertrag noch vor der Einreise unterschrieben werden kann**, damit das Visum beantragt werden kann. Kleinere Unternehmen, die das Risiko nicht eingehen können/dürfen, **entwickeln einen Vor-Vertrag**, der für das Einreisevisum ausreicht und vor Ort in einen permanenten Arbeitsvertrag umgewandelt werden kann. Bei Fragen bezüglich des Auslandsrechts oder der Einreisevoraussetzungen **nehmen die Unternehmen selbst Kontakt zu entsprechenden Stellen** (Botschaften im Ausland, Ausländerbehörden etc.) auf. **So bauen sie aktiv ihr eigenes institutionelles Netzwerk auf**. Das ist ein Aufwand, der sich in vielerlei Hinsicht lohnt. Einerseits erwerben die Unternehmen nämlich viel Wissen aus „erster Hand“, können daher individuell mit jedem Einreisefall umgehen und sind damit gut für die Zukunft aufgestellt. Andererseits vermitteln sie neuen Teammitgliedern das Gefühl, dass sie wertgeschätzt und bei schwierigeren Aufgaben unterstützt werden. Dazu gehören z. B. Übersetzungen von Formularen in eine andere Sprache wie auch die geleitete Beantwortung von entsprechenden Fragen.
- **Alle vor oder zu Arbeitsbeginn notwendigen Informationen, zum Team, aber auch zum Leben in der neuen Stadt/im neuen Land** werden gebündelt in so genannten **Handbooks, Guidelines, Guidebooks** etc. In größeren Unternehmen mit vielen ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden solche Informationshilfen eigens für diese entwickelt. Kleinere Unternehmen hingegen haben oft keine Möglichkeit, solche Angebote zu präsentieren. Sie wählen den Weg der persönlichen Einarbeitung.
- Eine immer verbreitetere Praxis größerer junger Unternehmen ist es, **den Neueinsteigern eine Wohnmöglichkeit für die ersten Wochen anzubieten**. Einige Unternehmen mieten dazu Firmen-WGs in denen die Neuankömmlinge untergebracht werden können und Gelegenheit haben, erste Bekanntschaften zu knüpfen. Die Kosten für diese Wohngemeinschaften werden vielfach gerne von den Einsteigern selbst übernommen,



Was ist ein Handbook/Guideline?

In der Regel ist es eine gedruckte Broschüre, die nützliche Informationen (auf Deutsch oder auf Englisch) zum beruflichen Einstieg beinhaltet. Das sind Informationen über Unternehmensstruktur, Arbeitsprozesse, Kommunikationswege, das Team, das Büro usw. Zusätzlich sind darin Informationen zu solchen Themen wie Wohnungssuche, Visum, Versicherungen oder Steuern gebündelt. Manchmal sind darin auch Informationen zum sozialen Einstieg in der Stadt zu lesen: Stadtführungen, Ämter, Sportstätten und kulturelle Angebote.

denn sie wissen, dass sie damit zunächst von Stress befreit sind. Kleinere Unternehmen sind in dieser Hinsicht in ihren Möglichkeiten beschränkt. Sie stellen Informationen zur Wohnungssuche zur Verfügung, nutzen Netzwerke aus dem Team, übernehmen Gespräche mit Vermietern oder verfassen Empfehlungsschreiben. Das Wohnproblem (vor allem in München) wird von allen Befragten als ernst angesehen. Es wird deshalb sehr viel unternommen, um den Neueinsteigern (darunter in erster Linie Internationalen) den damit verbundenen Stress zu reduzieren.

- **Der Arbeitsbeginn** einer neuen Mitarbeiterin/eines neuen Mitarbeiters wird **in den Firmenkalendar eingetragen**. So wird das Team entsprechend informiert und die benötigte Infrastruktur vorbereitet.

»»»» Fazit

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird sorgfältig vorbereitet damit sich diese im Betrieb von Anfang an willkommen und wertgeschätzt fühlen können. Die damit verbundenen kosten- und arbeitsaufwändigen Maßnahmen werden als effizientes Mittel einer konstanten Qualitätssicherung gesehen, als wesentlicher Faktor von Employer Branding.

Der erste Arbeitstag

Alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen ein sogenanntes **Wellcome-Package**. Dazu gehören Büromaterial, Informationsmaterial, Einstiegsgeschenke (z. B. Blumen, Kopfhörer), Multimediaartikel, notwendige Formulare, Datenblätter, Kalender, Zugangsdaten etc.

- **Sie erleben ein Zeremoniell** zum Neuanfang. Ein Wellcome-Drink, eine symbolische Begrüßung, eine Office-Tour und eine Begegnung mit dem Team und den Gründern sind vorbereitet.
- Ihnen wird die **Möglichkeit eingeräumt, sich selbst dem Team vorzustellen** (z. B. ein Rundbrief mit persönlicher Begrüßung, ein Aushang mit einem Bild, Begrüßungsworte in der Firmenküche etc.).

»»»» Fazit

Der erste Arbeitstag wird als Symbol des Neuanfangs verstanden und dementsprechend gestaltet. Es werden Maßnahmen getroffen, die bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Gefühl des Willkommenseins erwecken und so den Einstieg erleichtern.



Einarbeitung als Integrationsprozess

Die Einarbeitung wird in innovativen jungen Unternehmen als ein Prozess verstanden, der ein Vertrautwerden mit der eigenen Arbeit und mit dem Arbeitsumfeld beabsichtigt. Das lässt ein Sicherheitsgefühl entstehen und hilft, diese neue Lebenssituation zu bewältigen. An der Effizienz und der Schnelligkeit dieses Prozesses arbeiten junge Unternehmen besonders aktiv.

- **Arbeit mit Räumlichkeiten.** Viel Wert wird darauf gelegt, den Arbeitsraum für Neueinsteiger komfortabel und praxisgerecht zu gestalten. Es wird ein Rundgang durch die Büroräume angeboten. Alle wichtigen Arbeitsbereiche werden gezeigt (der eigene Arbeitsplatz, die Treffpunkte für Teamsitzungen, allgemein zugängliche Räumlichkeiten wie z. B. die Küche so wie Orte, an denen man Büromaterial und Ähnliches finden kann). Darüber hinaus werden Kommunikationswege dargestellt und es wird in die Unternehmenskultur eingeführt.
- **Patensystem / Buddy-Programm** ist ein verbreitetes Tool sowohl in jungen als auch in älteren Unternehmen. Vor allem in kleineren Unternehmen wird die **Arbeit mit den Vorbildern** aktiv genutzt, um neue Kolleginnen und Kollegen in bestehende Arbeitsstrukturen einzuführen. Dabei werden laut der Befragung drei verschiedene Systeme angewendet:
 - Jedem neuen Kollegen, jeder neuen Kollegin wird **ein Pate** bereitgestellt, **ein Ansprechpartner für alle Angelegenheiten**. Diese Person führt in Arbeitsprozesse ein, macht mit dem Team und den Räumlichkeiten bekannt, unterstützt bei bürokratischen Sachverhalten, spielt die Rolle einer „starken Schulter“ bei Schwierigkeiten. Der Pate versteht sich auch als Empfänger für Feedback und er kontrolliert den Einarbeitungsprozess.
 - **Für die Einarbeitung** einer neuen Kollegin oder eines neuen Kollegen **ist das gesamte Team verantwortlich**. Für unterschiedliche Angelegenheiten sind unterschiedliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zuständig. So entsteht Kontakt zu mehreren Teampartnern. Gleichzeitig wird dadurch der/die Neue ins bestehende innerbetriebliche Netzwerk eingebunden.
 - „**Situative**“ **Patenschaft** ist ein weiteres Einarbeitungsmodell. Das bedeutet **Einarbeitung durch Einblick in frühere Projekte des Unternehmens** und das Knüpfen von Kontakten zu den jeweiligen Projektleiterinnen und -leitern. Dieses Modell ist besonders gängig in kleineren Unternehmen mit technischer Ausrichtung. Es ermöglicht eine beinahe selbständige Einarbeitung einer/eines neuen Angestellten ohne Aufwendung von zeitlichen oder persönlichen Ressourcen anderer Teammitglieder.
- In großen innovativen Unternehmen ist das aus mehreren Schritten bestehende Onboarding ein **festgefahre- nes System**. An unterschiedlichen Stellen schalten sich dabei bestimmte Vorgänge/Zeremonien/Menschen ein, die die Einführung einer Person in die Unternehmenswelt ermöglichen.

»»»» Fazit

In jungen Unternehmen wird die Einarbeitung als „Onboarding“ verstanden – ein Prozess mit mehreren Facetten und Instrumenten, die es möglich machen, eine neue Kollegin oder einen neuen Kollegen umfassend mit Informationen zu versorgen. Außerdem spricht man in diesem Zusammenhang von der Aufnahme eines neuen Mitarbeiters ins Kollektiv.



Der Beitrag des Unternehmens zur effektiven Einarbeitung

Alle Maßnahmen für gelingendes Onboarding werden entsprechend vorbereitet. Es soll ein Team mit einheitlichen Wertvorstellungen entstehen. In jungen Unternehmen sollen sich die Mitarbeiter wohlfühlen können. So können sich auch Ideen entwickeln, die das interkulturelle Miteinander stets produktiver werden lassen.

- Junge Unternehmen entwickeln **diverse Unterstützungsmöglichkeiten, um sprachliche Barrieren internationaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überwinden zu helfen**. Es wurden solche Modelle genannt wie Übernahme der Kosten (oder Halbfinanzierung) für Deutschkurse, Veranstaltung der Deutschkurse im Unternehmen, Organisation der sprachlichen (Arbeits-)Tandems, aber auch Durchführung von Englischkursen für deutschsprachige Angestellte.
- **Aushänge, Pentogramme, diverses Hilfsmaterial** für internationale Neuangestellte sollen für alle verständlich ausgedrückt sein. Sie werden an bestimmten Stellen in den Büros oder in den Produktionsstätten ausgehängt. Besonders sollen darin Arbeits- oder Benutzeranweisungen dargestellt werden.
- Für ein zwangloses Kennenlernen und einen aktiven Austausch **gestalten** junge innovative Unternehmen **ihre Büros soziopetal**. Das bedeutet, dass es gemeinsame Räumlichkeiten gibt in denen sich alle Teammitglieder treffen können. Dazu gehören Küche, Sport- oder Spielraum, Zone für entspannte Gespräche („Lounge“). Diese Räume sollen zur innerbetrieblichen Einheit in der Vielfalt von Menschen, Kulturen und Nationen beitragen indem sie Kommunikation und Austausch auf sachlicher und emotionaler Ebene generieren.
- **Gemeinsame Aktivitäten** sind ein unbestreitbar effektiver Weg zum Zusammenhalt aller Teammitglieder. Dazu gehören gemeinsame Mittagspausen, Ausflüge und Sportaktivitäten, Teilnahme an öffentlichen Wettbewerben und Veranstaltungen, spezifische Events innerhalb des Unternehmens. Genannt wurden unter anderem Blind-Dates (zwei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die durch Zufall ausgewählt werden und zusammen auf Kosten des Unternehmens zu Mittag essen), TGIF-Events (Thank God It's Friday-Events), Ritteressen (Essen ohne Besteck), interkulturelles Kochen u. a. m.. **Der gemeinsam erlebte Sport** ist für das interkulturelle Miteinander nicht zu unterschätzen. Es ist gängige Praxis in jungen Unternehmen, dass ein Abo in einem Fitnesszentrum für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finanziert wird oder Sportkurse im Unternehmen selbst angeboten werden.

»»»» Fazit

Junge Unternehmen sind sich ihrer Rolle im Integrationsprozess für ausländische Fachkräfte bewusst. Sie ergreifen zahlreiche Maßnahmen zur sprachlichen/kommunikativen Förderung, zur Erleichterung des Arbeitseinstiegs und zur zwangslosen Aufnahme der Neuankömmlinge ins Team. Viele befragte Unternehmen wenden erhebliche finanzielle Mittel auf, um das Wohl der Teammitglieder zu erhalten.



„Ich habe eigentlich so einen Eindruck, dass man inländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr das Händchen halten muss als den ausländischen – sie können sich gut neu finden und sich schnell einleben. Sie sind selbständiger.“

Gründer eines Ingenieurdienstleistungsunternehmens



OFFENE FEEDBACK- UND FEHLERKULTUR ALS SCHLÜSSEL ZUR NACHHALTIGKEIT

Ein besonderer regulatorischer Mechanismus, der in allen Tätigkeitsbereichen befragter Unternehmen eingesetzt wird und bereits den Status einer Philosophie erworben hat, ist eine offene Fehlerkultur. Darunter ist eine bewusst eingesetzte Strategie der Selbstoptimierung zu verstehen. Es wird versucht, eine **offene Fehlerkultur** auf allen Ebenen zu praktizieren. Der Anwerbungsprozess wird als Dialog auf Augenhöhe verstanden. So können miteinander die Vorteile erfahren werden, wenn eigene Fehler sowie die Fehler anderer offen preisgegeben, analysiert und akzeptiert werden. Psychische Barrieren sollen dadurch abgebaut werden. Eine solche Fehlerkultur wird von den Gründern und Managern vielfach aktiv vorgelebt.

Aus dem offenen Umgang mit Fehlern entwickelt sich eine weitere Strategie, die des **intensiven Feedbackaustausches**. Immer wieder werden Teammitglieder danach befragt, ob sie sich am Arbeitsplatz wohl fühlen. Damit soll einerseits Mut gemacht werden zur Eigenbeobachtung, andererseits sollen dadurch neue Ideen zur Optimierung des Integrationsprozesses gewonnen werden. Es gibt keine bessere Inspirationsquelle als Gespräche mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und den Wunsch, die Gemeinsamkeit im Unternehmen für alle präsent zu machen.

»»»» Fazit

Junge Unternehmen sind erfolgreich im Aufbau besonderer sozialer Strukturen und Communities vom gemeinsamen Leben und Arbeiten. Durch die Arbeit an eigenen Fehlern und durch offen geführte Dialoge werden Vorteile erkannt, die sehr zum Nutzen verlässlicher betrieblicher Abläufe beitragen. Kontinuierlicher Verbesserungsdrang gilt vielen Befragten als Schlüssel für schnelles Wachstum und Konkurrenzfähigkeit. Das starke Team ist eine Grundlage für Stabilität auf dem Markt und für Kreativität.

„Als ein junges Unternehmen müssen wir selbst immer wieder reflektieren, was gut gelaufen ist und was wir besser machen können. Wir müssen uns die Ärmel immer hochkrempeln und alles effektiver gestalten. Es ist so eine eigene Mentalität eines Unternehmens: wir sind eine Gemeinschaft, wir wollen es gemeinsam schaffen, und deswegen packt jeder mit an“.

Leiterin der Personalabteilung eines Gaming-Unternehmens





WAHRNEHMUNG VON DIVERSITY



GELEBTE SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT

Wie auf den ersten Seiten dieser Broschüre erwähnt, sind Teammitglieder junger innovativer Unternehmen und Start-ups tendenziell junge Leute, die im vielfältigen, internationalen Deutschland sozialisiert wurden. Viele von ihnen haben Erfahrungen durch Auslandsreisen, Auslandseinsätze und internationale Austauschprogramme gewonnen. Sie fühlen sich wohl in sozialer und betrieblicher Vielfalt.

Bei den Interviews zum Thema „Umgang mit Vielfalt“ wurden Fragen dazu gestellt, die insbesondere das Verständnis der kulturellen Vielfalt, Problemstellen des interkulturellen Miteinanders sowie Erfolgsstrategien zu ihrer Beseitigung beleuchteten. Für dieses Diversity-Thema blieb vielfach nur ein sehr knapp bemessener zeitlicher Rahmen.

- Unsere wichtigste Erkenntnis war es, dass **Interkulturalität** im Unternehmen als etwas sehr **Selbstverständliches angesehen wird**. Menschen mit Migrationshintergrund sind keine Seltenheit in jungen Unternehmen und werden gar nicht als solche in Personalakten extra registriert.
- Innovative Unternehmen und Start-ups **gehen selbst den Weg der Internationalisierung des Teams** und werben bewusst weltweit neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Die Steigerung des internationalen Mitarbeiteranteils, so erfuhren wir vielfach, sei vorrangig. Einige befragte Unternehmen setzen auf die Zusammenarbeit von jungen kreativen Spezialistinnen und Spezialisten und steigern u.a. auch dadurch die Produktivität des Unternehmens.
- Die bewusste Anwerbung des Personals im Ausland und unter Internationalen in Deutschland ist **ein Teil des globalen Wettkampfs um Talente**. Den wirtschaftlichen Erfolg verbinden junge Unternehmen und Start-ups mit Offenheit und Flexibilität sowohl auf dem Markt als auch im Team. Internationale Besetzung des Teams bringt oft eine Öffnung für neue Produkte und Märkte mit sich. In vielen befragten Unternehmen wird besonders das Ziel verfolgt, durch internationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmte Länder in ihren Wirtschaftshorizont aufzunehmen und gezielt dadurch international zu expandieren. Besonders die Unternehmen, die unter Fachkräftemangel leiden, versuchen durch internationale Stellenausschreibungen offene Stellen zu besetzen.
- **Die Identifikation jedes Teammitglieds mit den hergestellten Produkten bzw. mit den angebotenen Dienstleistungen** wird in allen befragten Unternehmen als bedeutsam angesehen. Bei der Personalauswahl gelten daher strenge Kriterien. Nicht die ethnische/kulturelle Zugehörigkeit oder Alter oder Gender sind ausschlaggebend für eine Aufnahme ins Team sondern vorrangig Passion und „personal Fitness“.
- Immer wieder wurde auch von Missverständnissen berichtet, die möglicherweise durch die multikulturelle Ausrichtung begründet sind. **Offene Kommunikation und Feedbackkultur erleichterte es jedoch zunehmend mehr, diese zu identifizieren und zu beseitigen**. Zugegebene Fehler, so hörten wir oft, würden Impulse für neue Entwicklungen im Team geben und brächten zugleich eine menschliche Komponente („Selbst Chefs machen Fehler“) in die Beziehungen.

„Man erweitert selbst seinen Horizont - und andererseits lernt man, anpassungsfähig zu werden, sich flexibel aufzustellen. Und das ist die Anforderung der Wirtschaft heutzutage - immer flexibel und anpassungsfähig zu sein“

Gründerin eines Telekommunikation- und Smart City-Unternehmens





5 Fazit

Mit unserer Befragung haben wir versucht, der sozialen Struktur in jungen innovativen Unternehmen näher zu kommen und zu sehen, wie das multikulturelle Miteinander im Rahmen einer konstruierten Unternehmensgesellschaft funktionieren kann. Unser Ziel war es, ihre Strategien zur Akquise und Onboarding von internationalen Fachkräften zu ermitteln. Die wichtigste Erkenntnis dabei ist die Tatsache, dass es keine wirklichen Strategien gibt. Vielmehr agieren Unternehmen intuitiv und zeigen ein hohes Grad an Agilität, auch und vor allem im Umgang mit dem eigenen Team. Offenheit und Flexibilität zeigen sich in jedem relevanten Arbeitsprozess. Junge Unternehmen legen besonderen Wert auf Vernetzung und Erprobung neuer Wege bei der Suche nach neuen Talenten. Flexibilität zeigt sich im Umgang mit ausländischen Qualifikationen, in hoher Ambiguitätstoleranz, in Gestaltung interner Bewerbungsprozesse. Eine ausgewogene Balance zwischen Flexibilität und Strukturiertheit zeigen sich im Auswahlverfahren und begleiten das Onboarding.

Dies ist allerdings nur einer der Erfolgsgeheimnisse junger innovativer Unternehmen. Pro-aktives Handeln, unkonventionelle Lösungsfindung, kurze Entscheidungs- sowie Kommunikationswege sind Faktoren, die aus der Notwendigkeit herauswachsen, junge Unternehmen allerdings für den Wettkampf auf dem freien Markt bestens qualifizieren. Schnelle Entscheidungen erfordern klare Strukturen und Verteilung der Verantwortung innerhalb des Teams. Das ist wiederum nur in einem funktionierenden Team möglich, welches gemeinsame Ziele und Werte teilt. Aus diesem Grund ist der Prozess der Teamgestaltung besonders wichtig. Er ist zeit- und kostenintensiv, bedarf ausführlicher Vorbereitung und basiert auf gegenseitigem Respekt. Respekt ist die Grundeinstellung der Unternehmen gegenüber potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und somit die Voraussetzung für den offenen Bewerbungsprozess auf Augenhöhe.

Diversity wird eindeutig von allen befragten Unternehmen als Vorteil gesehen. Einerseits, werben damit die jungen Unternehmen für Kreativität, Produktivität und Potential zum internationalen Wachstum. Andererseits, ist nationale Vielfalt (die zum Thema unserer Befragung wurde) eine Notwendigkeit und Selbstverständlichkeit in der Gesellschaft von heute. Es setzt voraus, dass junge innovative Unternehmen mit großer Wertschätzung Maßnahmen für die Steigerung der Vielfalt im Team entwickeln und umsetzen. Es setzt allerdings nicht voraus, dass sie keine Fehler im Umgang mit der Vielfalt machen. Ein weiterer besonderer Vorteil junger Unternehmen in dieser Hinsicht ist ihre Fähigkeit, aus der kritischen Auseinandersetzung mit eigenem Handeln sich ständig zu optimieren. Das (peer) Feedback ist ein geeignetes Instrument dafür, welches auf allen Ebenen im Team verwendet wird.

Diversity ist kein Ergebnis, sondern ein kontinuierlicher Lernprozess. Ausgeprägte Lernbereitschaft junger Unternehmen macht sie besonders zukunftsfähig. Junge erfolgreiche Start-ups von heute sind morgen etablierte Unternehmen und bestimmen die Wirtschaftslandschaft in Deutschland, in Europa, weltweit.

www.netzwerk-iq.de
www.migranet.org

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“