

# Integration von ausländischen Fachkräften in Unternehmen

M. TUAN NGUYEN

## Kernbotschaften

- Die betriebliche Integration von Fachkräften aus dem Ausland gewinnt immer mehr an Relevanz, weil aufgrund der Engpässe am Arbeitsmarkt Unternehmen vermehrt auf Fachkräfte aus dem Ausland zurückgreifen.
- Damit ausländische Fachkräfte ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können und Loyalität gegenüber Unternehmen entwickeln, ist es notwendig, dass sich Unternehmen mit der Frage ihrer Integration auseinandersetzen.
- Bei der Integration von Fachkräften aus dem Ausland sind neben betrieblichen auch soziale und kulturelle Aspekte zu berücksichtigen.

## 1 Einleitung

„Bloß nicht Deutschland!“, so hieß ein Artikel von Brächer, Dettmer & Schmergal, der im Nachrichtenmagazin Der Spiegel Nr. 37/2023 erschien. Darin beschrieben die Autorinnen und Autoren, warum ausländische Fachkräfte hoffnungsvoll nach Deutschland kommen, aber nach einer gewissen Zeit das Land wieder verlassen. Viele zugewanderte Arbeitskräfte fühlen sich in der Anfangszeit orientierungslos sowie allein gelassen und wünschen sich mehr Unterstützung im Integrationsprozess. Diese These wird durch eine Studie des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Tübingen gestützt, der zufolge fast die Hälfte der befragten Fachkräfte aus dem Ausland Deutschland wieder verlässt, weil sie nach der Ankunft nicht genug Unterstützung bei der Integration bekommen haben (vgl. Brächer, Dettmer & Schmergal 2023).

In diesem Beitrag werden verschiedene Aspekte der Integration von Fachkräften aus dem Ausland behandelt. Neben einer begrifflichen Einführung sollen dabei vor allem die Ebenen der betrieblichen, kulturellen und sozialen Integration sowie deren zentrale Instrumente in den Vordergrund gerückt werden. Darüber hinaus wird auf Aspekte und Ideen eingegangen, die den Arbeitgebern sowie Arbeitgeberinnen helfen, die Integration von ausländischen Fachkräften erfolgreich umzusetzen.

## 2 Integration – begriffliche Einführung

Oltmer sieht den Begriff *Integration* als ein Bündel von Chancen zur Teilhabe an zentralen gesellschaftlichen Bereichen wie etwa Arbeitsmarkt, Aus- und Bildungssystem oder Wohnungsmarkt. In modernen Gesellschaften findet der Begriff im Zusammenhang mit der Zuwanderungsdiskussion Anwendung und bezieht sich zumeist auf Eingewanderte (vgl. Oltmer 2017).

Während sich die Sozialintegration mehr auf die sozialen Beziehungen und Interaktionen konzentriert, befasst sich die Systemintegration mit der Einbindung in die institutionellen Strukturen und Prozesse einer Organisation oder Gesellschaft. Beide Aspekte sind wichtig für eine erfolgreiche Integration von ausländischen Fachkräften in eine neue Organisation (vgl. Heckmann 2015). Im betrieblichen Kontext wird die Integration nach Nicolai auch als Onboarding bezeichnet. Um zu garantieren, dass neue Fachkräfte aus dem Ausland ihre ganze Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in den Betrieb einbringen können, ist eine geplante und sorgfältige Einführung und Einarbeitung notwendig. Die Einführung hat insbesondere die soziale Integration des oder der neuen Mitarbeitenden im Blick, die Einarbeitung legt den Schwerpunkt auf die fachlichen Inhalte. Diese zwei Felder sind eng miteinander verwoben und müssen in einem gemeinsamen Rahmen berücksichtigt werden. Die Aspekte gelten nicht nur für neue ausländische Fachkräfte, sondern für alle neuen Mitarbeitenden (vgl. Nicolai 2021).

Die Anfangsphase eines neuen Arbeitsverhältnisses ist für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit einer gewissen Orientierungslosigkeit und Unsicherheit verbunden. Denn so gut wie alle unternehmensspezifischen Aufgaben, Arbeitsabläufe und Erfahrungen sind für diese Person neu. Für ausländische Fachkräfte ist der Neuanfang im Betrieb eine noch stärkere Umstellung, weil sie in ein bis dahin unbekanntes betriebliches, soziales und kulturelles Umfeld kommen. Hier greift die Integration ein, um die neuen Beschäftigten systematisch in das für sie unbekanntes Umfeld einzuführen. Die Hauptintention der Integrationsmaßnahmen ist, dass sich die Mitarbeitenden mit den betrieblichen Zielen identifizieren und eine Verbundenheit zum Betrieb entwickeln. Die Integrationsbemühungen wirken sich positiv auf die Motivation und Arbeitsbereitschaft des oder der neuen Mitarbeitenden aus (vgl. Schüler 2021). Darüber hinaus beugen sie einer möglichen Frühfluktuation vor. Die Motive der Mitarbeitenden für vorzeitige Kündigungen der Arbeitsverhältnisse hängen häufig mit negativen Erfahrungen der ersten Wochen und Monate im Unternehmen zusammen. Durch eine gut organisierte und strukturierte Integration können diese negativen Entwicklungen verhindert werden. Der Integrationserfolg hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf das Image des Betriebs, was wiederum in Zeiten von Fachkräftemangel ein Wettbewerbsvorteil ist (vgl. Bröckermann 2020).

### 3 Besondere Aspekte bei der Eingliederung von Mitarbeitenden aus dem Ausland

Die Eingliederung von Fachkräften aus dem Ausland unterscheidet sich von der Eingliederung einheimischer Arbeitskräfte, weil die Ausgangsvoraussetzungen anders sind. Im Wesentlichen gibt es kulturelle, juristische, sprachliche und familiäre Besonderheiten, die beim Integrationsprozess zu berücksichtigen sind.

Fachkräfte aus dem Ausland kommen häufig aus Kulturräumen, die sich von der deutschen *Kultur* unterscheiden. Hofstede definiert Kultur als die mentale Programmierung einer Gruppe von Menschen, die anhand von gemeinsamen Symbolen, einer gemeinsamen Sprache sowie gemeinsamen Handlungsweisen etc. zum Vorschein tritt. Die Kultur bestimmt das Verhalten, die Werteinstellung, die Gefühle und das Mindset der Gruppenangehörigen und grenzt diese von Mitgliedern anderer Gruppen ab. Wenn Mitglieder zweier unterschiedlicher Kulturräume aufeinandertreffen, kann es daher (muss aber nicht zwangsläufig) zu kulturell geprägten Differenzen kommen (vgl. Hofstede 2017). Vor diesem Hintergrund ist die Integration von ausländischen Fachkräften zu betrachten. Die unterschiedliche kulturelle Prägung muss dabei berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte die gesellschaftliche Stellung beziehungsweise die berufliche Identität des oder der ausländischen Mitarbeitenden mitbedacht werden. Beispielsweise bei Pflegekräften gibt es im internationalen Vergleich häufig Unterschiede in der Auslegung des Berufs, die auf verschiedene Ausbildungsformen zurückzuführen sind. Anders als in Deutschland ist beispielsweise die Pflegeausbildung in Indonesien auf der Hochschulebene eingeordnet. Die Absolventen und Absolventinnen haben einen Bachelorabschluss und empfinden sich als Akademiker und Akademikerinnen. Es ist von Bedeutung, diese Unterschiede zu kennen, damit kulturbedingte Konflikte nach Möglichkeit vermieden oder schnell erkannt und gelöst werden können (vgl. Prauss & Roedenbeck-Schäfer 2020).

Des Weiteren spielt bei der Integration die *Sprache* eine zentrale Rolle. Die Beherrschung der Verkehrssprache im Unternehmen (in der Regel Deutsch oder teilweise auch Englisch) ist ein Schlüssel zur beruflichen Integration und erleichtert sowohl der ausländischen Fachkraft als auch den Kollegen und Kolleginnen die Zusammenarbeit und das Verständnis untereinander (vgl. Lütke, Petersen & Tajmel 2017). Beim Integrationsprozess ist die Sprache – vor allem am Anfang – die größte Herausforderung. Sprachdefizite wirken sich einerseits negativ auf die anderen Mitarbeitenden aus, weil das Kollegium die anfallenden Arbeiten auffangen muss, die die neue Fachkraft aus dem Ausland aufgrund des Sprachdefizits nicht erledigen kann. Andererseits werden die Fachkompetenzen der ausländischen Fachkräfte häufig nicht angemessen wahrgenommen. Sie bekommen in der Folge nur einfache Aufgaben und Hilfstätigkeiten übertragen, was Frustration und Leistungsabfall nach sich ziehen kann. Daher ist die Investition in die Sprachkompetenz für den Integrationserfolg von großer Bedeutung (vgl. Schüler 2021).

Insbesondere wenn Fachkräfte aus Drittstaaten<sup>1</sup> in deutschen Unternehmen beschäftigt werden, sind *gesetzliche Aspekte* zu berücksichtigen. Der Paragraph 4a des Aufenthaltsgesetzes regelt den Aufenthalt und die Arbeitsaufnahme von ausländischen Mitarbeitenden in Deutschland. Demnach brauchen alle aus dem Ausland stammenden Arbeitskräfte eine gültige Aufenthaltserlaubnis sowie eine Erlaubnis zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit (vgl. Dejure o. D.).

Wenn ausländische Fachkräfte mit Familienmitgliedern nach Deutschland kommen, spielen die *familiären Aspekte* bei der Integration eine ebenso wichtige Rolle. Die Familienangehörigen haben einen bedeutenden Einfluss auf das Wohlbefinden und die Entscheidungen der Fachkraft. Eine gelungene Integration steht in Korrelation mit der positiven Haltung der Familienmitglieder zum neuen Umfeld. Daher ist das Wohlbefinden der Familienmitglieder von Relevanz und sollte beim Integrationsprozess Berücksichtigung finden (vgl. Pierenkemper 2020; vgl. Schüler 2021).

## 4 Ebenen der Integration: betrieblich, kulturell und sozial

Nach Brenner gibt es bei der Integration von ausländischen Fachkräften drei Ebenen, betrieblich, sozial und kulturell<sup>2</sup>, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. Brenner 2020).

Eine *betriebliche Integration* findet mit unterschiedlicher Intensität in Form einer Einarbeitung statt. Unternehmen fokussieren sich bei ihren integrativen Bemühungen vor allem auf die fachliche Integration. In den meisten Arbeitsumgebungen ist es üblich und oft sogar gesetzlich vorgeschrieben, dass Betriebe ihre neuen Beschäftigten, unabhängig von ihrer nationalen Herkunft, in ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche einführen. Der Zweck der betrieblichen Integration ist, den neuen Fachkräften durch die Vermittlung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen die Bewältigung des Aufgabengebiets zu ermöglichen (vgl. Brenner 2020).

Für Betriebe kostet es viel Mühe und Ressourcen, Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Umso entscheidender ist es, dass die neuen Mitarbeitenden sich im Betrieb willkommen fühlen und so ihre volle Leistung einbringen können. Dies können Unternehmen durch eine *kulturelle Integration* erreichen, wofür eine *Willkommenskultur* im Unternehmen etabliert werden sollte. Hinter diesem Begriff steckt die Bereitschaft des Betriebes, der neuen Fachkraft aus dem Ausland unvoreingenommen und offen zu begegnen, Diskriminierung zu vermeiden und Integrationsangebote anzubieten bzw. zu initiieren (vgl. Carrel 2013). Um eine Willkommenskultur zu etablieren, sind die Heranbildung einer offenen Haltung und interkulturelle Kompetenzen bei allen Mitarbeitenden notwendig. Diese Kompetenzen befähigen Mitarbeitende, bei Begegnungen mit Menschen aus anderen Kulturräumen angemessen zu reagieren und zu handeln. Interkulturelle Fähigkeiten können durch Aneignung und Vermittlung von Wissen über Eigenheiten und Besonderheiten von anderen Kulturräumen entwi-

---

1 Anmerkung: Drittstaaten sind Staaten, die kein Mitglied der Europäischen Union sind. Island, Liechtenstein und Norwegen sind EWR-Mitglieder und den EU-Mitgliedstaaten in vielen Bereichen gleichgestellt.

2 Anmerkung: In diesem Artikel wird der Fokus auf die Ethnie und Nationalität gelegt, der Aspekt der Unternehmenskultur wird hier ausgeklammert.

ckelt werden. Ebenso kann eine bewusste und kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur die Perspektiven für Vielfalt erweitern. Interkulturelle Kompetenzen können im Zuge von interkulturellen Trainings herangebildet werden. Interkulturelle Trainings spielen nicht nur bei der Etablierung der Willkommenskultur im Betrieb eine Rolle, sondern sind auch für die neuen ausländischen Fachkräfte sinnvoll. Denn in Deutschland treffen sie auf kulturelle Ausprägungen, Vorgehensweisen und Haltungen, die ihnen möglicherweise bisher fremd sind. Es macht Sinn, in diesem Rahmen auch die Familien der ausländischen Mitarbeitenden in die interkulturellen Trainings einzubeziehen, weil sie im außerbetrieblichen Kontext auch interkulturelle Begegnungen meistern müssen (vgl. Prauss & Roedenbeck-Schäfer 2020).

Zuletzt ist die *soziale Integration* ein wichtiger Baustein im Gesamtkonzept der Integration. Nach Maslow stellt die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse durch Pflege und Aufbau von sozialen Kontakten einen wichtigen Aspekt beim Menschen dar. Zur Befriedigung von sozialen Bedürfnissen sind Zuneigung, Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und zwischenmenschliche Bindungen wie etwa enge Bekanntschaften und Freundschaften notwendig (vgl. Maslow 1981). Prauss & Roedenbeck-Schäfer bewerten die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse als entscheidenden Aspekt für das Gelingen der Integration von ausländischen Mitarbeitenden (vgl. Prauss & Roedenbeck-Schäfer 2020). Nach Schreiner & Schmid hat die Stabilität von sozialen Beziehungen einen positiven Einfluss auf die individuelle Weiterentwicklung (vgl. Schreiner & Schmid 2015). Die soziale Integration kann sowohl im betrieblichen als auch privaten Kontext betrachtet werden. Wünschenswert wäre ein frühzeitiger Beziehungsaufbau der neuen ausländischen Fachkraft zum Kollegium und zu den Vorgesetzten. Häufig ist es für Neuankömmlinge nicht leicht, Anschluss an die festgefügtten Gruppen und Teams zu bekommen. Nicht selten werden neue Mitarbeitende als Eindringlinge und Störfaktoren von den anderen Mitarbeitenden gesehen, weil sie in das bis dahin feste Gruppengefüge eintreten. Je nach sozialer Beschaffenheit der Teams und Gruppen kann diese Rezeption stärker oder schwächer sein. Wichtig ist hierbei die Rolle von Vorgesetzten, die einen Eintritt der neuen Fachkraft aus dem Ausland ermöglichen und Hemmnisse sowie Hindernisse beseitigen (vgl. Berthel & Becker 2010). Hilfreich ist eine offene Kommunikation über die beruflichen Aufgabenbereiche und Kompetenzen, aber auch persönliche und private Interessen sowie Vorlieben des oder der neuen Mitarbeitenden. Auch das Auffangen und Thematisieren von Ängsten und Vorurteilen kann hilfreich sein, um mögliche Vorbehalte abzubauen. Durch die Schaffung von vertrauensvollen Beziehungen erlangen neue Mitarbeitende ein Zugehörigkeitsgefühl und werden dadurch ein Teil des Teams bzw. des Unternehmens. Sind erste soziale Bindungen geknüpft und eine gewisse Vertrauensbasis geschaffen, sinkt die Hemmschwelle bei neuen Mitarbeitenden, die Kolleginnen und Kollegen nach Unterstützung zu fragen, wenn Probleme auftauchen. Umgekehrt wächst die Bereitschaft im Kollegium, die Integration weiter voranzutreiben (vgl. Alichniewicz, Geis & Nintcheu 2014).

Neben dem betrieblichen Umfeld ist es genauso wichtig, das private soziale Umfeld der ausländischen Fachkraft zu berücksichtigen. Denn zur Lebenslage gehören

neben den materiellen Ressourcen auch personelle und soziale Ressourcen, die eine Integration und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen (vgl. Allmendinger & Hinz 1999). Wie bereits weiter oben angesprochen, spielen dabei die mitgereisten Familienangehörigen eine wichtige Rolle. Denn die ausländische Fachkraft kann nur die volle Arbeitskraft für das Unternehmen entfalten, wenn auch die Familienmitglieder im neuen Lebensumfeld integriert sind (vgl. Müller 2022). Es gibt eine Reihe von Instrumenten, die zur sozialen Integration der Familienmitglieder beitragen, wie der Relocation-Service und der Dual-Career-Service, die sich um Belange wie Job, Schule, Kindergarten, Sport- und Freizeitaktivitäten, Behördengänge kümmern (vgl. McKinsey & Company 2019).

## 5 Werkzeuge und Maßnahmen zur Integration von ausländischen Mitarbeitenden

Nach Nicolai ist der *Einarbeitungsplan* das wichtigste Werkzeug, das dem Betrieb zur Verfügung steht, um neue ausländische Fachkräfte systematisch und strukturiert einzuarbeiten. Der Betrieb kann damit Fachkräfte aus dem Ausland effektiv in die betrieblichen Anwendungen sowie Aufgaben einführen. Für die ausländischen Fachkräfte ist der Einarbeitungsplan ein Rahmen, der hilft, die eigenen Arbeitsleistungen zu reflektieren und Fortschritte im Integrationsprozess bewusster wahrzunehmen und die anfängliche Orientierungslosigkeit Schritt für Schritt abzubauen (vgl. Nicolai 2021).

Für ausländische Fachkräfte fängt der Einarbeitungsplan idealerweise nicht erst mit dem Arbeitsantritt in Deutschland an, sondern enthält idealerweise auch ein Preboarding. Bei ausländischen Fachkräften kann der Preboarding-Prozess spezifische Elemente enthalten, um ihre Einreise und Eingewöhnung zu erleichtern. Dazu kann die Unterstützung bei der Beschaffung von Visa, Arbeitserlaubnissen und anderen erforderlichen Dokumenten zählen, um sicherzustellen, dass der oder die Mitarbeitende reibungslos einreisen und arbeiten kann. Eine weitere Möglichkeit ist die Bereitstellung von Informationen über das Unternehmen, aber auch über die lokale Kultur des neuen Einsatzortes, über besondere Gepflogenheiten und gesetzliche Bestimmungen. Ein interkulturelles Training könnte ebenfalls schon in dieser Phase durchgeführt werden. Vor der Einreise können ausländische Fachkräfte motiviert und unterstützt werden, Sprachkurse zu belegen, um ihre Sprachkenntnisse zu verbessern und eine effektive Kommunikation im künftigen Arbeits- und Sozialumfeld zu erleichtern. Eventuell sind vor der Ausreise Online-Schulungen zur Nutzung von Unternehmenssoftware, Kommunikationstools und anderen technologischen Ressourcen, die im Unternehmen verwendet werden, sinnvoll. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die ausländischen Fachkräfte bei Arbeitsbeginn in Deutschland mit den erforderlichen technischen Werkzeugen vertraut sind (vgl. Pierenkemper 2020).

Im Idealfall sollte der Einarbeitungsplan vor dem Arbeitsantritt der ausländischen Fachkraft in Deutschland vom Vorgesetzten in Abstimmung mit den beteiligten Kollegen und Kolleginnen aus der betreffenden Abteilung ausgearbeitet werden. Hierbei ist zu beachten, dass der inhaltliche und zeitliche Ablauf des Einarbeitungsplans mit den

persönlichen Bedingungen der neuen Fachkräfte aus dem Ausland übereinstimmt und entsprechend geplant wird. Der Einarbeitungsplan ist chronologisch gestaltet und beinhaltet einzelne Eingliederungsschritte wie etwa die Vermittlung von Qualitätsstandards, Nutzung von Arbeitsmitteln, Einführung in die Aufgabenbereiche und Übernahme von Verantwortlichkeiten. Außerdem werden im Einarbeitungsplan die jeweiligen Kollegen und Kolleginnen aufgeführt, die für die jeweiligen Schritte verantwortlich sind und als Ansprechperson zur Verfügung stehen. Im Plan können auch Maßnahmen zur sozialen Integration der neuen ausländischen Fachkräfte beschrieben werden, die ein Vorstellen und Kennenlernen mit Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten ermöglichen und den Aufbau der sozialen Kontakte befördern. Am ersten Arbeitstag sollten die für den Onboarding-Prozess verantwortlichen Personen zusammen mit den neuen Fachkräften aus dem Ausland den Einarbeitungsplan besprechen. Hierbei werden die Ziele und Schritte des Plans vorgestellt und mögliche Fragen, Erwartungen und Wünsche geklärt, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Sprachlich sollte der Einarbeitungsplan so gestaltet werden, dass er auch von der ausländischen Fachkraft verstanden wird (vgl. Nicolai 2021; vgl. Watzka 2014).

*Patenschaften* sind ein weiteres gängiges Instrument. Nach Watzka sollte idealerweise die Patin/der Pate mit der neuen Fachkraft aus dem Ausland auf der gleichen Hierarchiestufe sein, inhaltlich im selben Aufgabenbereich tätig sein und schon die internen Arbeitsprozesse, Organisationen und Strukturen kennen (vgl. Watzka 2014). Brenner betont, dass bei der Auswahl der Patin/des Paten Sorgfalt wichtig ist. Sie/er sollte diesen Part aus freien Stücken übernehmen, Freude daran haben und es nicht als zusätzliche Arbeitsbelastung ansehen (vgl. Brenner 2020). Die Patenschaft soll die fachliche und soziale Integration des oder der neuen Mitarbeitenden unterstützen und ermöglichen. Die Patin/der Pate steht der neuen ausländischen Fachkraft in fachlichen, organisatorischen oder inhaltlichen Fragen und Problemen zur Seite und kann mit Fachwissen und innerbetrieblichen Erfahrungen sowie Kenntnissen helfen. Außerdem kann die Patin/der Pate die ausländische Fachkraft auf informelle Regeln des Betriebes hinweisen und in soziale Netzwerke des Betriebs einführen sowie Kontakte ins Kollegium vermitteln, indem sie/er beispielsweise ein gemeinsames Mittagessen oder eine Vorstellungsrunde organisiert. Im Vorfeld sollte die Patin/der Pate auf diese Aufgabe vorbereitet werden, sodass sie/er die mit der Rolle verbundenen Erwartungen kennt und versteht. In diesem Zusammenhang werden auch der Beginn und das Ende der Patenschaft festgelegt. Idealerweise wird ihr/ihm eine Teilnahme am interkulturellen Training ermöglicht. Ein Kennenlernen zwischen der Patin/dem Paten und der neuen ausländischen Fachkraft im Preboarding-Prozess würde eine Gelegenheit bieten, Vertrauen aufzubauen und offene Fragen zu klären sowie mögliche Bedenken und Ängste auszuräumen (vgl. Nicolai 2021). Es kann auch sondiert werden, ob im Betrieb oder der Abteilung ausländische Fachkräfte als Patin/Pate eingesetzt werden können, die bereits den Integrationsprozess durchlaufen haben. Die Patin/der Pate kennt sich im besten Fall mit den kulturellen Besonderheiten beider Länder aus. Bei der Auswahl der Patin/des Paten soll darauf geachtet werden, ob es Differenzen in Bezug auf die Ausprägung der Geschlechterrollen zwischen Patin/Paten und der aus-

ländischen Fachkraft gibt und dies ein mögliches Hindernis für ein vertrauensvolles Verhältnis darstellt. Das Ausmaß der Ausprägung kann durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, wie religiöse Überzeugungen, kulturelle Normen, historische Traditionen und ökonomische Bedingungen (vgl. Pierenkemper 2020; vgl. Kessel & Tauber 2000).

Ein weiteres Werkzeug zur Integration von ausländischen Fachkräften ist das *Mitarbeitergespräch*. Es handelt sich um eine zielgerichtete und regelmäßig terminierte Unterredung zwischen Vorgesetzten und neuen Mitarbeitenden. Nach Neuberger sollte das erste Mitarbeitergespräch zu Beginn der Anstellung durchgeführt werden, um darin neben dem Kennenlernen auch inhaltliche Erwartungen und Perspektiven von beiden Seiten zu besprechen und damit zu deren kurzfristigen und langfristigen Erfüllung beizutragen. Diese Vorgehensweise bietet der neuen Fachkraft aus dem Ausland einen hilfreichen Orientierungsrahmen, unter anderem deshalb, weil die Führungskraft die relevanten Kriterien, anhand welcher die Zielerreichung gemessen wird, genau erläutern kann. Weitere und in regelmäßigen Abständen terminierte Mitarbeitergespräche sollten in der Integrationsphase folgen, um darin mittels gegenseitiger Feedbacks den Integrationsfortschritt zu analysieren. Vor allem den Vorgesetzten ergibt sich dadurch die Möglichkeit, durch Lob und Anerkennung positive und erwünschte Verhaltensweisen weiter zu fördern. Unerwünschtes Verhalten hingegen kann durch angemessene Kritik korrigiert werden. Für den neuen Mitarbeitenden oder die neue Mitarbeitende geben die Rückmeldungen der Führungsperson neben der Gelegenheit der Selbstreflexion auch eine Einschätzung über den bisherigen Verlauf des Integrationsprozesses und der Arbeitsleistungen. Zum einen können gut durchgeführte und strukturierte Mitarbeitergespräche die Arbeitsmotivation der ausländischen Fachkraft positiv beeinflussen, zum anderen können auch mögliche Mängel in betrieblichen Vorgängen aufgedeckt werden (vgl. Neuberger 2015). Bei Mitarbeitergesprächen mit ausländischen Fachkräften ist es wichtig, kulturell sensibel zu sein und mögliche Barrieren und Störfaktoren zu berücksichtigen. Die Sprache, in der das Gespräch geführt wird, sollte für die ausländische Fachkraft ohne Einschränkung verständlich sein. Falls erforderlich, kann in der Anfangsphase eine Unterstützung durch Dolmetschende in Anspruch genommen werden. Im Vorfeld kann es hilfreich für Vorgesetzte sein, sich über kulturgeprägte Kommunikationscodes des Herkunftslandes der ausländischen Fachkraft zu informieren. Beispielsweise sollte beim Feedback berücksichtigt werden, dass manche Kulturen direkter in ihrer Ansprache sind, während andere eher indirekt agieren. So können möglicherweise Gesichtsverlust und Vertrauensbruch verhindert werden. Auch die Sichtweise von Vorgesetzten auf bestimmte Herkunftsländer kann durch positive oder auch negative Stereotypisierungen geprägt sein und den Verlauf des Gesprächs mit der ausländischen Fachkraft beeinflussen und verzerren. Das Bewusstsein über diesen Aspekt ist von Vorteil, um eine authentische Einschätzung geben zu können (vgl. Kessel & Tauber 2000).



## 6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Professionelle Arbeitgeberberatung kann dazu beitragen, ausländischen Fachkräften eine erfolgreiche Integration in Unternehmen zu ermöglichen, was langfristig zur Entwicklung einer vielfältigeren und produktiveren Arbeitsumgebung führen kann. Es kann sich dabei um ein eigenes Angebot oder auch um einen Verweis auf externe Schulungen und Workshops handeln. Insbesondere Schulungen, die Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen in Bezug auf kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten sensibilisieren, können helfen, Missverständnisse zu vermeiden und fördern somit die Entwicklung eines integrativen Arbeitsumfeldes. Weiter können Unternehmen dabei unterstützt werden, Sprachkurse und Patenschaften für ausländische Fachkräfte zu initiieren und zu fördern. Dies kann die Kommunikation am Arbeitsplatz verbessern und die Integration erleichtern. Unternehmen können auch von der Arbeitgeberberatung bei rechtlichen und bürokratischen Fragen in Bezug auf etwa Visa, Arbeitsgenehmigungen, Steuern und andere rechtliche Anforderungen unterstützt werden, auch hier kann gegebenenfalls auf andere Akteure verwiesen werden, die eine spezielle Expertise haben. Insbesondere beim Anerkennungsprozess von ausländischen Qualifikationen können Unternehmen zu erforderlichen Schritten und Verfahren, zuständigen Behörden, Dokumenten und Zeitrahmen informiert und beraten werden. Ebenso kann die Arbeitgeberberatung Unternehmen den Zugang zu spezifischen Informationen und Unterstützungsdiensten erleichtern, indem sie mit Behörden, Berufsverbänden oder anderen Organisationen in Verbindung gebracht werden, die den Anerkennungsprozess unterstützen können. Wenn die direkte Anerkennung ausländischer Qualifikationen schwierig oder nicht möglich ist, kann die Arbeitgeberberatung Unternehmen dabei unterstützen, alternative Optionen zu erkunden, wie die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen oder Fördermaßnahmen.

### Literatur

- Alichniewicz, J., Geis, W. & Nintcheu, M. (2014). *Willkommenskultur. Wie Deutschland für ausländische Fachkräfte attraktiver werden kann*. IW Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln. Verfügbar unter: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Positionen/Positionen\\_65.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Positionen/Positionen_65.pdf) (Zugriff am 11.02.2024).
- Allmendinger, J. & Hinz, T. (1999). *Der Lebenslagen-Ansatz: Darstellung, sozialpolitische Bedeutung und Nutzung im Bericht zur sozialen Lage in Bayern*. Verfügbar unter: <https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/lebenslagen-ansatz.pdf> (Zugriff am 11.02.2024).
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2010). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Brächer, M., Dettmer, M. & Schmergal, C. (2023). *Bloß nicht Deutschland. Der Spiegel*, 37/2023, Hamburg: Spiegel Verlag.

- Brenner, D. (2020). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer.
- Bröckermann, R. (2020). *Onboarding*. In: L. v. Rosenstiel & E. Regnet (Hg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Carrel, N. (2013). Anmerkungen zur Willkommenskultur. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 63(47/2013), S. 30–33. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Dejure (o. D.): §4a Zugang zur Erwerbstätigkeit. <https://dejure.org/gesetze/AufenthG/4a.html> (Zugriff am 11.02.2024).
- Heckmann, F. (2015). *Integration von Migranten*. Wiesbaden: Springer.
- Hofstede, G. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln* (6. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage). München: Beck.
- Kessel, A. & Tauber T. (2000). *Asiatische Wertekategorien – Konsequenzen für deutsche Manager/innen*. In: A. Kessel (Hg.), *Handbuch Business Training Südostasien*. Berlin: Cornelsen.
- Lütke, B., Petersen, I. & Tajmel, T. (Hg.) (2017). *Fachintegrierte Sprachbildung: Forschung, Theoriebildung und Konzepte für die Unterrichtspraxis*. Berlin: De Gruyter.
- Maslow, A. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt.
- McKinsey & Company (2019). *Erfolg gemeinsam gestalten. Dual Career*. Verfügbar unter: [https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2019/06/Chefsache\\_Report-2019\\_Dual-Career-Erfolg-gemeinsam-gestalten.pdf](https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2019/06/Chefsache_Report-2019_Dual-Career-Erfolg-gemeinsam-gestalten.pdf) (Zugriff am 11.02.2024).
- Müller, E. (2022). *30 Minuten interkulturelles Onboarding*. Offenbach: Gabal.
- Neuberger, O. (2015). *Das Mitarbeitergespräch: Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Nicolai, C. (2021). *Personalmanagement* (7. Auflage). Konstanz: Beck.
- Oltmer, J. (2017). *Migration. Geschichte und Zukunft der Gegenwart*. Bonn: De Gruyter.
- Pierenkemper, S. (2020). *Handlungsempfehlung. Internationale Fachkräfte erfolgreich rekrutieren und integrieren*. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). Köln. Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/InternationaleFachkraefte.pdf> (Zugriff am 11.02.2024).
- Prauss, O. & Roedenbeck-Schäfer, M. (2020). *Betriebliche, kulturelle und soziale Integration ausländischer Pflegekräfte: Nicht nur finden, sondern binden – Wie ausländisches und einheimisches Personal nachhaltig zusammenfindet*. Regensburg: Walhalla.
- Schreiner, E. & Schmid, E. (2015). *Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen*. In: C. Peus, S. Braun & T. Hentschel u. a. (Hg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft, Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*, S. 161–172. Berlin: Springer.
- Schüler, K. (2021). *Integration von ausländischen medizinischen Fachkräften in die Fachklinik Feldberg*. Verfügbar unter: <urn:nbn:de:gbv:519-thesis2021-0354-9>. (Zugriff am 11.02.2024).
- Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte. Elf zentrale Handlungsfelder*. Wiesbaden: Springer.