

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Willkommenskultur im Unternehmen

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorinnen/Autoren:

Annette Dietz, Christoph Metzler, Dirk Werner

### Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

### Stand

August 2016

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Auf einen Blick</b> .....	4
2	<b>So profitiert Ihr Unternehmen</b> .....	4
3	<b>So gehen Sie vor</b> .....	5
3.1	Entwicklung einer Willkommenskultur im Unternehmen .....	5
3.2	Willkommenskultur als Teil des Bewerbungsverfahrens .....	8
3.3	So funktioniert die Integration im Job .....	9
3.4	So funktioniert die Integration im Alltag .....	11
4	<b>Erfolgsmessung</b> .....	12
5	<b>Arbeitshilfen und weiterführende Informationen</b> .....	12



## 1 Auf einen Blick

Dieser Willkommensleitfaden zeigt Ihnen konkret auf, wie Sie Ihr Team durch die gezielte Rekrutierung und Integration von Fachkräften aus dem Ausland verstärken und diese unterstützen können. Auch Geflüchtete gehören zu dieser Zielgruppe. Die Einstellung von Fachkräften mit internationalen Wurzeln bietet Ihnen viele Chancen. Ihre Teamstruktur wird kulturell vielfältiger, Sie gewinnen engagiertes Personal mit spezifischen Kenntnissen, Erfahrungen und Perspektiven und können so Ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Diese Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, wie Sie in Ihrem Unternehmen die Chancen eines globalen Arbeitsmarktes und auch der aktuell großen Flüchtlingszuwanderung nutzen können. Mit Checklisten und weiterführenden Links steht Ihnen vielfältiges Material zur Verfügung.

Mit einer gelebten Willkommenskultur sind Sie für Fachkräfte aus dem Ausland, für Personen mit Migrationshintergrund oder Geflüchtete ein attraktiver Arbeitgeber. Sie schaffen Rahmenbedingungen, um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der betrieblichen und gesellschaftlichen Integration gut unterstützen zu können. Adressat Ihrer Maßnahmen ist dabei nicht nur die frisch eingestellte internationale Fachkraft, sondern auch das bereits beschäftigte Personal. Denn erst durch die aktive Mitwirkung aller im Unternehmen ist eine Willkommenskultur überhaupt umsetzbar. Eine betriebliche Willkommenskultur kann sich an folgende Zielgruppen richten:

- Bewerberinnen und Bewerber aus dem Ausland mit einer Berufs- oder Hochschulausbildung können vorhandene Stellen im Unternehmen besetzen und spezifische Kenntnisse über internationale Märkte oder Fremdsprachen ins Unternehmen bringen.
- Internationale Absolventinnen und Absolventen deutscher Hochschulen bieten für Sie das Potenzial, Hochqualifizierte frühzeitig für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Diese haben zudem meist den Vorteil, dass sie Land, Kultur und die deutsche Sprache bereits gut kennen.
- Die Anwerbung von Auszubildenden aus dem europäischen Ausland bietet sich nicht nur in Grenzregionen an. Vielerorts laufen auch Initiativen zur Anwerbung von Auszubildenden aus fernerer europäischen Ländern wie Spanien oder Rumänien. Insbesondere zu nennen ist das Programm „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen (MobiPro-EU)“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Es unterstützt europäische Jugendliche bei der Aufnahme einer betrieblichen Berufsausbildung in einem Unternehmen in Deutschland. Mehr Informatio-

nen zu diesem Förderprogramm und Hinweise dazu, wie Sie daran teilnehmen können, vermittelt die Webseite [www.thejobofmylife.de](http://www.thejobofmylife.de).

- Auch die vielen Geflüchteten, die in jüngster Zeit nach Deutschland gekommen sind, bieten ein großes Potenzial für Unternehmen. Für Schutzsuchende, die sich in Deutschland langfristig ein neues Leben aufbauen wollen, ist die Integration in Ausbildung und Beschäftigung von besonderer Bedeutung. Auch wenn viele Flüchtlinge zunächst Sprachkurse absolvieren und vorqualifiziert werden müssen, sind die meisten hoch motiviert, sich in Gesellschaft und Arbeitsmarkt zu integrieren und sind somit langfristig eine interessante Zielgruppe für die duale Ausbildung und potenzielle Fachkräfte.
- Personen mit Migrationshintergrund, die bereits in Deutschland leben, stellen eine weitere Zielgruppe dar. Rund drei Millionen von ihnen haben einen Berufs- oder Hochschulabschluss im Ausland erworben. Zudem bieten Jugendliche mit Migrationshintergrund noch viel Potenzial für die duale Ausbildung, da sie sich noch nicht so häufig für eine Ausbildung bewerben wie andere Jugendliche.
- Nicht zuletzt können Sie deutsche Staatsangehörige, die im Ausland beschäftigt waren oder sind, in den Blick nehmen, da diese über konkrete Auslandserfahrung und Kontakte verfügen.

## 2 So profitiert Ihr Unternehmen

- **Fachkräftesicherung:** Die Etablierung einer Willkommenskultur mit konkreten Maßnahmen signalisiert internationalen Fachkräften, dass sie in Ihrem Unternehmen Unterstützung erhalten und Wertschätzung erfahren. So fällt die Entscheidung bei mehreren Jobangeboten im Zweifel für Sie. Aber nicht nur die Rekrutierung fällt leichter: Wer sich in einem Unternehmen wohlfühlt, bleibt auch gerne länger. Sie können somit nicht nur neue Fachkräfte dazugewinnen, sondern diese auch länger für Ihr Unternehmen sichern.
- **Bessere betriebliche Integration:** Durch konkrete Unterstützungsangebote helfen Sie Ihrem neuen Teammitglied, sich schnell bei Ihnen einzuarbeiten und wohl zu fühlen. Mit einem betrieblichen Integrationsplan oder einem Mentorenkonzept, bei dem erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihre neuen Kolleginnen oder Kollegen begleiten, können Sie typische Anfangsprobleme vermeiden.

- **Höhere Identifikation:** Wenn Sie Ihre neue Fachkraft bei der Integration in Ihren Betrieb und in den Alltag unterstützen, schafft das Vertrauen. Damit verbunden ist eine positive Einstellung gegenüber Ihrem Unternehmen, die die Einsatzbereitschaft und Arbeitsqualität fördert.
- **Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding):** Die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland, mit Migrationshintergrund und von Geflüchteten sowie die Förderung der kulturellen Vielfalt können zum festen Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie werden und Ihre Attraktivität nach innen und außen stärken. So nimmt Sie die Öffentlichkeit als modernes, offenes und international orientiertes Unternehmen wahr, was Ihnen hilft, sowohl internationale als auch inländische Fachkräfte, aber auch internationale Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner zu gewinnen. Gleichzeitig steigert dies die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### 3 So gehen Sie vor

Eine Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen auszubauen bedeutet:

- die Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland, Menschen mit Migrationshintergrund oder Geflüchteten als bereichernden Mehrwert zu begreifen,
- die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance zu verstehen, von der alle profitieren können, und
- für diese Werte nach innen und nach außen zu werben.

Die einzelnen Elemente einer Willkommenskultur lassen sich in vier Schritte unterteilen:

1. Entwicklung einer Willkommenskultur im Unternehmen
2. Willkommenskultur als Teil des Bewerbungsprozesses
3. So funktioniert die Integration im Job
4. So funktioniert die Integration im Alltag

#### 3.1 Entwicklung einer Willkommenskultur im Unternehmen

Der Aufbau einer Willkommenskultur muss immer auf die betriebsspezifische Situation und Gegebenheiten ausgerichtet sein. Dafür wählen Sie Maßnahmen aus, die zu Ihrem Unternehmen passen und kombinieren diese individuell. Es gibt allerdings ein paar Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer Willkommenskultur, die Sie bei Ihrer individuellen Planung und Umsetzung in den Blick nehmen sollten. Dazu gehören vor allem:

- Ihre Führungskräfte zu sensibilisieren und im Idealfall zu schulen, Unterschiede innerhalb von Teams präsent zu haben und ihre Kommunikation gegenüber den heterogenen Zielgruppen angemessen zu gestalten,
- Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Integration von Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund vorzubereiten,
- eine generelle Offenheit, mit kultureller Vielfalt produktiv umzugehen.

Vor der Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland, mit Migrationshintergrund oder Geflüchteten ist es daher vorteilhaft, eine offene Analyse Ihrer aktuellen Unternehmenssituation vorzunehmen. Diese Analyse hilft Ihnen, Risiken zu identifizieren und unnötige Kosten zu vermeiden. Beauftragen Sie hiermit eine Projektgruppe mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern Ihres Unternehmens. Dabei können Sie Vertreterinnen und Vertreter der Geschäftsführung, der Personalabteilung, der Fachbereiche mit Personalbedarf und gegebenenfalls auch der Arbeitnehmervertretung einbeziehen. Ziel einer solchen Projektgruppe ist es:

- zu überprüfen, welche Erfahrungen im Unternehmen bereits vorliegen, auf denen man aufbauen kann, um damit Chancen zu ergreifen, und
- zu identifizieren, auf welche Probleme eine Fachkraft aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund in Ihrem Unternehmen stoßen könnte und wie Sie diesen Risiken vorbeugen können.

Die im Folgenden formulierte Checkliste soll für Sie und die Gestaltung einer Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen eine Empfehlung und Orientierung darstellen. Sie brauchen nicht alle Punkte mit „Ja“ beantworten können, um eine Willkommenskultur im Unternehmen zu gestalten. Allerdings gilt: Je mehr Punkte Sie von einem „Nein“ in ein „Ja“ umwandeln können, umso mehr kommen Sie einer Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen näher und fördern so die Integration in Ihrem Betrieb:

<b>Checkliste zur Entwicklung einer Willkommenskultur</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
<b>Vielfalt im Unternehmen</b>		
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede (Vielfalt)? Ist die Einstellung der Belegschaft gegenüber Unterschieden in der Belegschaft offen und positiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen im Unternehmen Maßnahmen, die Vielfalt im Unternehmen präsent machen (z. B. Veranstaltungen zum gegenseitigen informellen Kennenlernen, interkulturelle Thementage sowie gemeinsame interkulturelle Kochevents)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fühlen sich bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund im Unternehmen wohl?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist in der Unternehmensphilosophie bzw. dem Unternehmensleitbild ein Bekenntnis zur Vielfalt (Diversity) verankert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es bereits Beispiele einer gelungenen Integration von Fachkräften aus dem Ausland, mit Migrationshintergrund oder von Geflüchteten im Unternehmen? Können solche Personen Mentorin/Mentor werden?		
Gibt es Beispiele für positive Auswirkungen einer gelebten Vielfalt im Unternehmen? Wurden diese bereits intern und extern kommuniziert? Werben Sie damit auf Ihrer Unternehmens-Homepage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Führung und Kommunikation</b>		
Hat die Geschäftsführung oder die verantwortliche Führungskraft eingeplant, kulturelle Besonderheiten vorab bei den Fachkräften aus dem Ausland, Menschen mit Migrationshintergrund beziehungsweise den Geflüchteten zu erfragen und zu klären?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat die Geschäftsführung oder die verantwortliche Führungskraft eingeplant, gegenseitige Erwartungen mit internationalen Fachkräften, Menschen mit Migrationshintergrund/mit Geflüchteten vor Arbeitsbeginn zu klären?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sofern relevant: Hat die Geschäftsführung oder verantwortliche Führungskraft eingeplant, schon vor Arbeitsbeginn Absprachen und Regelungen zu religiösen Lebensweisen zu treffen und an die gesamte Belegschaft zu kommunizieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat die Geschäftsführung die Führungskräfte motiviert, für Verständnis, Toleranz und Offenheit bei Unterschieden in den Teams zu werben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat die Geschäftsführung die gesamte Belegschaft darüber informiert, warum Interkulturalität und damit einhergehende Unterschiede im Unternehmen gewollt sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermutigen die Geschäftsführer und Führungskräfte die Mitarbeiter, Verhaltensweisen untereinander zu hinterfragen, wenn Irritationen entstehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat die Geschäftsführung die Belegschaft aktiv dazu ermutigt, mit den Veränderungen einhergehende Sorgen und Ängste zu äußern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann eine anonyme Plattform, wie z. B. eine „Sorgenbox“ zur Verfügung gestellt werden, auf der Ängste und Sorgen geäußert werden können? Wenn ja, ist sichergestellt, dass sich jemand den dort platzierten Ängsten und Sorgen annehmen kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sprache</b>		
Kann die Arbeitstätigkeit ohne Deutschkenntnisse erfolgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt eine englische (oder anderssprachige) Übersetzung des Aufgabenprofils und der notwendigen Fachtexte vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht die Möglichkeit, Fremdsprachenkenntnisse positiv für den Unternehmenserfolg herauszustellen (beispielsweise zur Erschließung ausländischer Märkte)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einarbeitung im Unternehmen</b>		
Gibt es im Unternehmen fachlich kompetente und persönlich erfahrene Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die bei der Integration als Mentorin oder Mentor unterstützen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es bereits ein Mentorenkonzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das lediglich auf Fachkräfte aus dem Ausland, Fachkräfte mit Migrationshintergrund oder auch Geflüchtete anzupassen ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Mentorinnen und Mentoren einen Teil ihrer Arbeitszeit zur Betreuung einsetzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann die Fachkraft zu Beginn flexible Arbeitszeiten und/oder Teilzeit etwa für Behördengänge oder Sprachkurse nutzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es bereits erprobte Prozesse, um internationale Fachkräfte, Fachkräfte mit Migrationshintergrund oder auch Geflüchtete einzuarbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einleben in Deutschland</b>		
Gibt es eine Person im Unternehmen, welche die neue Fachkraft bei Behördengängen unterstützen kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine Person im Unternehmen, die die neue Fachkraft bei der sozialen Integration unterstützt, z. B. durch die Organisation von gemeinsamen Freizeitaktivitäten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann das Unternehmen die neue Fachkraft bei der Wohnungssuche oder der Organisation des Umzugs unterstützen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Kulturelle Vielfalt im Unternehmen

Die kulturelle Vielfalt im Unternehmen ist ein wichtiger Schritt, um die Kreativität und Innovationskraft sowie einen offenen und wertschätzenden Umgang untereinander zu stärken. Dies trägt zu einer Unternehmenskultur des Miteinanders bei, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugutekommt. Kulturelle Vielfalt im Unternehmen ist allerdings kein Selbstläufer, sondern braucht eine bewusste und zielgerichtete Gestaltung im Sinne eines Diversity-Managements. Die Verankerung von Vielfalt in Strategie und Zielen eines Unternehmens kann sich anhand vieler Maßnahmen zeigen. Hierzu gehören beispielsweise die Ernennung einer/eines Diversity-Verantwortlichen, die Erstellung eines Leitfadens mit Erläuterungen zu kulturellen Unterschieden und informelle, interkulturelle Austauschformate, die einen Raum für den persönlichen Dialog über die verschiedenen Kulturen ermöglichen. Diese Maßnahmen machen Vielfalt im Unternehmen präsent und fördern gegenseitiges Verständnis. Weiterführende Informationen zur erfolgreichen Gestaltung von Vielfalt im Unternehmen finden Sie in der Handlungsempfehlung [Diversity-Management](#).

Eine Möglichkeit, sich nach außen offen zu einem vielfältigen Arbeitsumfeld zu bekennen, das von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist, bietet die Unternehmensinitiative [Charta der Vielfalt](#). Kern der Initiative ist eine freiwillige Selbstverpflichtung, die bereits von mehr als 2.000 Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen unterzeichnet wurde. Lesen Sie sich diese Selbstverpflichtung durch und prüfen Sie, ob Sie sich diesen Zielen anschließen können. Kommunizieren Sie diese Selbstverpflichtung auf Ihrer Internetseite, unterstreichen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und modernes Unternehmen.

## Führung und Kommunikation

Führungskräften kommt bei der Gestaltung einer Willkommenskultur eine Schlüsselrolle zu. Denn die Führungskräfte sollen die Wertschätzung kultureller Vielfalt in die verschiedenen Bereiche des Unternehmens tragen und glaubhaft umsetzen. Sie haben für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei eine Vorbildfunktion. Ihre Führungskräfte brauchen daher ein Bewusstsein und eine grundlegende Sensibilität für die Konsequenzen unterschiedlicher Denk- und Handlungsweisen sowie den Kommunikationsstilen ihrer Mitarbeiter, um den Dialog mit der Belegschaft erfolgreich gestalten zu können. Es gilt vor allem, unbewussten Vorurteilen und Sorgen der Belegschaft angemessen zu begegnen. Suchen und ermutigen Sie aktiv zum Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Machen Sie generell deutlich, warum diese von einer gelebten Willkommenskultur profitieren können. Stellen Sie zudem beispielsweise eine „Sorgenbox“ auf, die den Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern eine anonyme Plattform für ihre Sorgen und Vorurteile bietet. Benennen Sie eine Person, die die „Sorgenbox“ regelmäßig leert und die darin enthaltenen Fragen und offenen Punkte an Sie zurückmeldet. Geben Sie möglichst eine mündliche Rückmeldung dazu an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. auf einer Mitarbeitersammlung. Und ergänzen Sie Ihre mündliche Rückmeldung um eine schriftliche Rückmeldung, z. B. im Mitarbeiterportal oder per E-Mail an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Somit können Sie die Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen fördern, indem Ihre Führungskräfte durch Workshops und Weiterbildungen spezifische Führungs- und Kommunikationskompetenzen erwerben können. Fragen Sie Ihre Kammer oder einen Schulungsanbieter nach passenden Weiterbildungen. Eine begleitende, sorgfältige interne Kommunikation erleichtert maßgeblich die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, internationalen Fachkräften und Geflüchteten.

## Mentoring

In der Praxis hat es sich bewährt, der neuen Fachkraft eine Mentorin oder einen Mentor an die Seite zu stellen. Diese helfen beispielsweise bei Sprachproblemen im Job, bei der Vermittlung informeller Regeln und bei der Integration ins Team. Gerade bei der Integration von Geflüchteten kann es hilfreich für eine schnelle Integration sein. Mentorinnen und Mentoren benötigen Fach- und Sprachkenntnisse sowie soziale und interkulturelle Kompetenzen. Daher sind besonders erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet, die das Unternehmen gut kennen und in der Belegschaft fest verankert sind. Eventuell helfen finanzielle oder andere Anreize sowie die Teilnahme an interkulturellen Trainings bei der Bereitschaft für diese Aufgabe. Professionelle Anbieter finden Sie beispielsweise auf der Webseite des [deutschen Bildungsservers](#).

## Angebot von Sprachkursen

Gute Deutschkenntnisse erleichtern Ihrem neuen Teammitglied den beruflichen Alltag und die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben in Deutschland. Sie können als Unternehmen konkret helfen, indem Sie Sprachkurse vermitteln, Ihre Fachkraft für diese freistellen oder Finanzierungshilfen gewähren. Es bietet sich an, auch die Familie Ihrer Fachkräfte einzubeziehen. Die Anzahl an Anbietern von Deutschkursen ist hoch. Umso wichtiger ist es, für Ihre neue Mitarbeiterin oder Ihren neuen Mitarbeiter einen geeigneten Kurs zu finden. Doch wie gut beherrscht Ihre neue Fachkraft bereits die deutsche Sprache? Eine Einordnung bietet der [Selbsttest](#) auf der Webseite des Goethe-Instituts. Das [Goethe-Institut](#) bietet weltweit an [vielen Standorten](#) Sprachkurse an. Sollte vor Arbeitsbeginn genügend Zeit sein, kann das Training bereits im



Herkunftsland beginnen. Kurse in Deutschland bieten auch [Volkshochschulen](#) und private Institute an. Weiterführende Informationen finden Sie auf den [Internetseiten](#) des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge.

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund ist es sehr wichtig, nicht nur über allgemeine, sondern auch über berufsbezogene Deutschkenntnisse zu verfügen. Nicht nur jede Branche und jeder Beruf, sondern auch jeder einzelne Betrieb hat eigene kommunikative Regeln und Besonderheiten. Hier setzt das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge mit seinem bundesweiten Angebot an berufsbezogenen Sprachkursen an. Der Kurs steht in der Regel allen Personen mit Migrationshintergrund offen und ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenfrei. Arbeitgeber sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Arbeitszeit freistellen. [Weitere Informationen](#) zu dem Angebot finden Sie auf der Webseite des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge.

In der KOFA-Handlungsempfehlung [Berufsbezogene Sprachförderung](#) erhalten Sie darüber hinaus detaillierte Informationen, wie Sie das Sprachniveau von Bewerberinnen und Bewerbern einschätzen können, welche Förder- und Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen und welche Online-Angebote beim Spracherwerb unterstützen können.

### Gestaltung Ihrer Unternehmenshomepage

Ihre Homepage ist eines Ihrer Markenzeichen nach außen. Internationale Fachkräfte werden versuchen, über Ihre Internetseite einen ersten Eindruck von Ihnen als Arbeitgeber zu gewinnen. Wenn Sie wichtige Inhalte auf Englisch anbieten oder – im Falle einer länderspezifischen Suche – in der jeweiligen Landessprache, haben Sie die ersten Sympathiepunkte auf Ihrer Seite. Übersetzungsbüros oder kompetente Muttersprachlerinnen oder Muttersprachler in Ihrer Belegschaft können hier helfen.

Sollten Sie bereits internationale Fachkräfte, Fachkräfte mit Migrationshintergrund oder Geflüchtete beschäftigen, können Sie persönliche Erlebnisberichte, auch Testimonials genannt, auf Ihrer Homepage veröffentlichen. Dort kann die Fachkraft positive Erfahrungen in Ihrem Unternehmen und in Deutschland authentisch schildern. Ein solcher Bericht schafft Vertrauen und zeigt, dass in Ihrem Unternehmen kulturelle Vielfalt gelebt und gefördert wird.

### Rechtliche Rahmenbedingungen

Eine rechtliche Grundlage zum Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligungen ist das [Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz](#) (AGG). Danach müssen Stellenausschreibungen diskriminierungsneutral formuliert werden. Die Bewerberaus-

wahl ist unabhängig von Merkmalen wie dem Geschlecht, der Nationalität oder der Religionszugehörigkeit zu treffen. Zudem darf die Gestaltung der Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag bis hin zu Beförderungen und Weiterbildungsteilnahmen keine Benachteiligung zulassen. Bei individuellen Absprachen sind immer die jeweils gültigen arbeitsrechtlichen und tarifvertraglichen Regelungen zu berücksichtigen.

### 3.2 Willkommenskultur als Teil des Bewerbungsverfahrens

Mit der Entwicklung einer Willkommenskultur signalisieren Sie, dass Sie als Unternehmen internationale Fachkräfte oder Fachkräfte mit Migrationshintergrund für sich gewinnen möchten. Zur gezielten Ansprache und Rekrutierung dieser Zielgruppe finden Sie in der Handlungsempfehlung [Rekrutierung aus dem Ausland](#) Informationen über die konkrete Gestaltung von Ausschreibungen und Rekrutierungsverfahren. Möchten Sie internationale Studierende an deutschen Hochschulen rekrutieren, finden Sie nähere Informationen in der gleichnamigen [Handlungsempfehlung](#).

#### Kontaktaufnahme

Vor der Einladung zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch bietet sich, sofern die Fachkraft noch im Ausland ist, ein telefonisches Vorabgespräch an, etwa über Internet-Telefonie oder Videokonferenz. Das bedeutet einen deutlich geringeren Aufwand für beide Seiten. So können Sie gegenseitig einen ersten Eindruck voneinander gewinnen und klären, ob die Bewerberin oder der Bewerber in die engere Auswahl kommt.

#### Bewerbungsgespräch

Falls Sie sich für ein persönliches Bewerbungsgespräch entscheiden, sollten Sie bedenken, dass Ihre Bewerberin oder Ihr Bewerber unter Umständen ein Touristenvisum benötigt, wenn er oder sie nicht schon in Deutschland ist und nicht aus einem Land der Europäischen Union stammt. Eine Übersicht aller Regelungen zur Visumpflicht und Visumsfreiheit finden Sie auf der Webseite des [Auswärtigen Amts](#). Sollte ein Touristenvisum nötig sein, kann die Beantragung je nach Land zwischen mehreren Tagen und Wochen in Anspruch nehmen. Bleiben Sie solange in Kontakt: Helfen Sie der Kandidatin oder dem Kandidaten bei der Anreise, bieten Sie Unterstützung bei der Unterkunftssuche an, übermitteln Sie eine Wegbeschreibung oder bieten Sie an, sie oder ihn persönlich abzuholen. Gerade bei längeren Anreisezeiten ist zu überlegen, das Bewerbungsgespräch nicht am selben Tag der Anreise abzuhalten.

Bei Geflüchteten sollten Sie sich unbedingt vorab über den Aufenthaltsstatus informieren und ihren Zugang zum Arbeitsmarkt sicherstellen. Je nach Aufenthaltsstatus und



Art der Beschäftigungsform kann eine Zustimmung der Ausländerbehörde sowie der Arbeitsagentur erforderlich sein. Ob Geflüchtete bei Ihnen arbeiten dürfen, erkennen Sie an deren Ausweisdokumenten. Weitere detaillierte Informationen dazu finden Sie auf der Internetseite des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung, auf der im [KOFA-Dossier „Flüchtlinge“](#) alle Informationen zur Integration von Flüchtlingen zusammengestellt sind. Zudem können Sie bei der lokalen Ausländerbehörde eine verlässliche Auskunft über den Arbeitsmarktzugang erhalten. Ihre zuständige Ausländerbehörde können Sie über das [Auskunftssystem des BAMF](#) leicht recherchieren.

Die Durchführung von Bewerbungsgesprächen kann in Einzelfällen erhöhte Vorbereitung und Aufwand erfordern. Wenn der Bewerber oder die Bewerberin kein Deutsch spricht, muss das Gespräch auf Englisch oder in der jeweiligen Landessprache geführt beziehungsweise gedolmetscht werden. Der Gesprächsverlauf kann zudem durch unterschiedliche kulturelle Erwartungen beeinflusst werden. Möglicherweise laufen Bewerbungsgespräche im Heimatland des Bewerbers oder der Bewerberin anders ab, etwa, indem dort weniger aktiv nachgefragt wird.

Umso wichtiger ist daher eine gute Vorbereitung. Zwar sind letztlich die gleichen Fragen wie bei allen Bewerbungsgesprächen relevant: Worauf ist aus Sicht des Unternehmens zu achten? Was sollte die Bewerberin oder der Bewerber mitbringen? Im Vorfeld können Sie jedoch besonders relevante Fragen und mögliche Hilfestellungen festlegen, um das Gespräch in die richtige Richtung zu lenken. Dabei können Sie wie folgt vorgehen:

- Versuchen Sie, gleich zu Beginn eine entspannte Gesprächsatmosphäre zu schaffen.
- Durch eine verbindliche und geduldige Gesprächsführung bauen Sie Kommunikationsbarrieren ab.
- Ein zu offizieller Charakter des Bewerbungsgesprächs kann Kandidatinnen und Kandidaten überfordern. Oft ist dieses sehr formelle Deutsch im späteren Beruf wenig relevant. Daher sollte sich der Sprachstil den Anforderungen der Stelle anpassen.
- Sprachliche Missverständnisse können das Gespräch leicht in die falsche Richtung lenken. Versteht die Bewerberin oder der Bewerber einzelne Wörter oder das Ziel einer Frage nicht, sind zusätzliche Erklärungen hilfreich.
- Direkte Fragen verringern die Gefahr von Missverständnissen. Eine direkte Frage könnte zum Beispiel lauten: „Wie haben Sie in Ihrer Tätigkeit als X mit Ihren Kollegen zusammengearbeitet, um das Ziel Y zu erreichen?“.

- In manchen Kulturen gilt es als unhöflich nachzufragen, wenn etwas nicht verstanden wurde. Um Missverständnissen vorzubeugen, bitten Sie die Bewerberin oder den Bewerber im Gespräch immer mal wieder um Wiedergabe, was er oder sie verstanden hat. Erläutern Sie auch, warum Sie es ansprechen, z. B.: „Kommunikation kann schon bei Menschen aus demselben Land leicht missverständlich sein. Ich möchte einfach sicher gehen, dass wir uns auch wirklich verstanden haben. Bitte erläutern Sie mir daher kurz, was Sie gerade von mir verstanden haben.“

Signalisieren Sie im Gespräch, dass Sie Ihre neue Fachkraft beim Aufbau ihres Lebens in Deutschland unterstützen und ihr bei Problemen zur Seite stehen. Nennen Sie konkrete Maßnahmen, um einen positiven Eindruck bei der Fachkraft zu verfestigen. Sollten Sie die Unterstützung durch eine Mentorin oder einen Mentor anbieten, könnte auch diese Person am Bewerbungsgespräch teilnehmen und später eine Führung durch das Unternehmen begleiten. Gehen Sie auch auf besondere Anliegen der Bewerberin oder des Bewerbers ein, zum Beispiel auf kulturelle oder religiöse Feiertage, Urlaubs- und Schichtzuteilung oder die Regelung der Arbeitszeit.

Möglicherweise können Sie mitziehenden Familienangehörigen ein Jobangebot unterbreiten oder sie bei der Stellensuche unterstützen. Wenn Sie sich dafür entscheiden, sollten Sie dies im Bewerbungsgespräch ansprechen.

Manchmal fehlen der Kandidatin oder dem Kandidaten zwar die Sprachkenntnisse für ein gelungenes Bewerbungsgespräch, nicht aber die Qualifikation für das spätere Aufgabenfeld. Hier kann eine Arbeitsprobe weiterhelfen. Versuchen Sie dabei, eine typische Aufgabe aus dem Arbeitsalltag abzubilden. Zum Beispiel können im Informatikbereich einzelne Zeilen eines Programmcodes geschrieben oder im kaufmännischen Bereich Texte redigiert, Tabellen oder Grafiken erstellt werden.

### 3.3 So funktioniert die Integration im Job

Sie haben sich für eine Bewerberin oder einen Bewerber entschieden? Jetzt sollten Sie die vorhandenen Strukturen und Instrumente einer Willkommenskultur individuell für diese Person anpassen. Wählen Sie etwa eine Mentorin oder einen Mentor aus und klären Sie, welche Deutschkenntnisse Ihr neues Teammitglied für ihre oder seine Tätigkeit braucht.

#### Einarbeitungsplan erstellen

Eine sorgfältige Planung der ersten Arbeitswochen hilft, die Einarbeitung zu beschleunigen, Konflikte zu vermeiden und Kosten zu verringern. Haben Sie bereits in der

Vergangenheit einen Einarbeitungsplan erstellt, können Sie diesen für Fachkräfte aus dem Ausland, mit Migrationshintergrund oder Geflüchtete anpassen. Ansonsten können Sie einen Einarbeitungsplan erstellen. Diesen können Sie nach Ihren Erfahrungen bei der Integration später passgenau überarbeiten.

Checkliste: Auf folgende Fragen sollte Ihr Einarbeitungsplan eine Antwort geben	✓
Welche Informationen (z. B. Arbeitszeiten, Verhaltensregeln, Organisationsstruktur, Arbeitsabläufe) benötigt eine neue Fachkraft zu Arbeitsbeginn?	<input type="checkbox"/>
Mit welchen internen Gruppen (Mentorinnen/Mentoren, Kolleginnen/Kollegen, Führungskräfte) wird die Fachkraft zusammenarbeiten und wie soll der Kontakt erfolgen?	<input type="checkbox"/>
Mit welchen externen Gruppen (Kunden, Geschäftspartner, Behörden) wird die Fachkraft zusammenarbeiten und wie soll der erste Kontakt hergestellt werden?	<input type="checkbox"/>
Welche Tätigkeiten wird die Fachkraft ausführen, wie und durch wen soll die Einarbeitung erfolgen?	<input type="checkbox"/>
Welche Arbeitsmaterialien und Ausstattung des Arbeitsplatzes benötigt die Fachkraft und wer wird mit der Bereitstellung und Beschaffung beauftragt?	<input type="checkbox"/>
In welchem Umfang können Sie in Ihrem Unternehmen Freiraum für Behördengänge, Deutschkurse und Nachqualifizierungsmaßnahmen gewähren?	<input type="checkbox"/>
Zu welchen Zeitpunkten bietet es sich an, Meilensteine im Hinblick auf den bisherigen Fortschritt in der Einarbeitung zu setzen und diese zu besprechen, um Informations- und Qualifizierungsbedarf zu ermitteln?	<input type="checkbox"/>

## Die ersten Schritte im Betrieb

Zu Beginn werden viele neue Eindrücke auf Ihre neue Mitarbeiterin oder Ihren neuen Mitarbeiter zukommen. Ihr Einarbeitungsplan kann in dieser Situation helfen. Besprechen Sie ihn mit allen beteiligten Personen und schaffen Sie bei Bedarf Freiraum im Arbeitsplan. Junge Nachwuchskräfte wissen in der Regel zu Beginn ihrer Tätigkeit nicht, inwiefern ihre Arbeitsleistung den Erwartungen entspricht. Das trifft auf Menschen mit und ohne Migrationshintergrund zu. Bei geflüchteten Menschen und internationalen Fachkräften kommt hinzu, dass es kulturspezifische Unterschiede im Arbeitsalltag geben kann, etwa wenn die Arbeitspausen anders als im Herkunftsland geregelt sind. Daher ist die regelmäßige Rückmeldung durch eine betreuende Person am Anfang besonders wichtig. Hier sind vor allem die Mentorin oder der Mentor gefragt.

Es ist nützlich, am ersten Arbeitstag der Fachkraft die wichtigsten Ansprechpartnerinnen und -partner persönlich vorzustellen und mit ihr ein Einführungsgespräch zu führen. In diesem Gespräch sollte ein Überblick über die Arbeitstätigkeiten und anfallenden betrieblichen Termine der nächsten Tage und Wochen gegeben werden. Bei Bedarf können Sie der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter auch eine Kopie des Einarbeitungsplans aushän-

digen und dazu auffordern, bei weiteren Wünschen und Verbesserungsvorschlägen auf Sie zuzukommen. Sie können auch erste gemeinsame Ziele vereinbaren.

Informieren Sie sich schon im Vorfeld, welche Konfliktsituationen eventuell aufgrund kultureller und sprachlicher Unterschiede auftreten können. Das Fachportal „[ÜBER-AUS – Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf](#)“ bietet hierfür eine gute Möglichkeit. In kurzen Videoclips werden typische Konfliktsituationen zwischen Ausbildungspersonal und Flüchtlingen dargestellt, die auf sprachliche Schwierigkeiten oder abweichende kulturelle Wertvorstellungen zurückzuführen sind. Sie erhalten gleichzeitig mögliche Lösungsansätze für schwierige Situationen. Überprüfen Sie in den ersten Wochen regelmäßig den Integrationsfortschritt Ihrer neuen Fachkraft beim Einleben. Eine offene Kommunikation untereinander und regelmäßige Feedbackgespräche tragen zu einer schnellen Einarbeitung bei. Dazu gehört, eventuelle Fehlerquellen und auftretende Probleme direkt anzusprechen und zu beseitigen, aber auch kontinuierlich Wertschätzung für die Arbeit auszudrücken. Beobachten Sie, ob es in einzelnen Bereichen noch Nachqualifizierungsbedarf gibt und wie die Fachkraft im Kollegium aufgenommen wird. Je nach individuellem Fortschritt können Sie Zielvereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit treffen.

## Integration ins Team

Gemeinsame Unternehmungen können Vertrauen und Zusammenhalt schaffen und so ein Wir-Gefühl stärken. Bei Geflüchteten sind solche Strukturen häufig besonders wichtig. Regelmäßige gemeinsame Mittagessen, Stammtische, Betriebssport, Freizeitaktivitäten oder Tippspiele fördern die Integration ins Team maßgeblich. Und bei der nächsten Betriebsfeier stellen Sie die neue Kollegin oder den neuen Kollegen noch einmal ausführlich vor.

Einige Geflüchtete, die in Deutschland ankommen, haben Traumatisches erlebt und leiden oft an psychischen und physischen Folgewirkungen. Seien Sie geduldig im Umgang mit traumatisierten Geflüchteten. Zuhören hilft, wenn betroffene Geflüchtete Ihnen etwas über die Erlebnisse erzählen möchten – erzwingen Sie aber nichts.

Helfen Sie Geflüchteten bei der Aufnahme von Kontakten, ermuntern Sie die Betroffenen, ihren Hobbys und Neigungen in ihrer Freizeit nachzugehen. Sie können Geflüchteten auch therapeutische Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigen. Diese gibt es beispielsweise bei psychosozialen Zentren, der Caritas, dem Deutschen Roten Kreuz oder Vereinen wie Xenion und Refugio. Fragen Sie bei Bedarf bei einer Institution vor Ort an. In der Handlungsempfehlung [Beschäftigung von Geflüchteten](#) finden Sie darüber hinaus mehr Informationen zum Umgang mit traumatisierten Geflüchteten.

### 3.4 So funktioniert die Integration im Alltag

#### Umzug nach Deutschland

Vor Arbeitsbeginn steht für Ihre neue Mitarbeiterin oder Ihren neuen Mitarbeiter in vielen Fällen der Umzug nach Deutschland an. Neben der Suche einer Unterkunft sind auch Behördengänge nach der Einreise in Deutschland zu erledigen. Haben Sie oder Ihre neue Fachkraft sich entschieden, einen Umzugs-Service zu nutzen, ist die Abstimmung mit diesem externen Anbieter wichtig. Alternativ können Sie auch eine Betreuungsperson beauftragen.

#### Unterstützung bei der Wohnungssuche

Klären Sie in Absprache mit Ihrer Fachkraft, wieviel Wohnraum benötigt wird. Dabei ist die Zahl der begleitenden Personen zu beachten. Vor Einreise helfen neben persönlichen Kontakten innerhalb der Belegschaft auch Maklerinnen und Makler, geeigneten Wohnraum ohne einen persönlichen Besichtigungstermin zu finden. Sie können Ihre Fachkraft auch durch die Begleitung bei Besichtigungsterminen, ein persönliches Empfehlungsschreiben, eine Bürgschaft für die Kautions- oder einen Vorschuss für die Miete unterstützen.

Informieren Sie Ihr neues Teammitglied über Besonderheiten des deutschen Mietrechts. Dazu bietet Ihnen das Internetportal [Make it in Germany](#) umfassende Unterstützung. Die folgende Übersicht nennt Institutionen sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für alle Dinge, die bei der Einreise zu erledigen sind:

Institution/Ansprechpartner	Aktion/Aktivität
Einwohnermeldeamt (für Bürgerinnen und Bürger der Europäischen Union und des Europäischen Wirtschaftsraums)	Wohnsitz anmelden
Ausländerbehörde (für Bürgerinnen und Bürger aus sonstigen Staaten)	Aufenthaltsurlaub beantragen bzw. Aufenthaltsurlaub verlängern
Schulamt/Sozialamt	Einschulung der Kinder abstimmen, Antrag auf Aufnahme der Kinder in Kindertagesstätte stellen
Versorgungsamt	Anerkennung einer Behinderung beantragen
Bank	Konto eröffnen
private und gesetzliche Krankenversicherungen	Krankenversicherung abschließen
Fahrerlaubnisbehörde	Fahrerlaubnis anerkennen und umschreiben
Kraftfahrzeugzulassungsbehörde	Fahrzeug anmelden
Energieversorger	Elektrizitätsanschluss beantragen

#### Unterstützung von Familienangehörigen

Kommen Kinder der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters mit nach Deutschland, können Sie auch diese beim Einleben in Deutschland unterstützen. Stellen Sie zum Beispiel Informationen bereit, wie das deutsche Bildungswesen funktioniert. Auch hierzu bietet Ihnen das Internetportal [Make it in Germany](#) weiterführende Informationen. Möglicherweise benötigen die Kinder für die Anfangszeit Nachhilfe, weil der heimische Lehrplan vom deutschen abweicht. Sie können bei Bedarf Schulgebühren und Kosten für Nachhilfekurse übernehmen, um Ihre Fachkraft zu entlasten.

Die Betreuung von Babys und Kindern in freien oder kommunalen Einrichtungen ist eventuell für Ihre Fachkraft ungewohnt. Organisieren Sie ein persönliches Treffen mit Betreuerinnen und Betreuern, um erstes Vertrauen zu schaffen. Die Anmeldung eines Kindes in einem Kindergarten oder einer Kindertagesstätte kann mit längeren Wartezeiten verbunden sein; daher sollten Sie einen solchen Kontakt bei Bedarf unmittelbar nach der Einreise nach Deutschland einplanen.

Um jederzeit ein Kontingent an Kinderbetreuungsplätzen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar zu haben, ist die Buchung von Belegplätzen in freien und kommunalen Kinderbetreuungseinrichtungen eine Option. Eine temporäre oder auch dauerhafte Alternative stellt die Betreuung durch Kindertagespflegepersonen dar. Mehr Informationen hierzu finden Sie auf der Webseite des [Bundesverbandes für Kindertagespflege](#). Eine Übernahme oder Teilhabe an den anfallenden Kosten für Kinderbetreuungsangebote kann Ihre Arbeitgeberattraktivität für junge Familien steigern und sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken.

Wollen Sie die Ehepartnerin oder den Ehepartner Ihrer Fachkraft bei der Suche nach einer Arbeitsstelle unterstützen, ist es ratsam, bereits im Vorfeld der Einreise diesen Prozess zu beginnen. Dafür können Sie Ihr Netzwerk, Ihre Belegschaft oder das Stellenangebot der Bundesagentur für Arbeit nutzen. Auch praktische Hilfen bei der Formulierung von Bewerbungsschreiben oder beim Verfassen eines Stellengesuchs sind denkbar.

Trägt Ihre internationale Fachkraft die besondere Verantwortung, eine Familienangehörige oder einen Familienangehörigen zu pflegen, ist ein frühzeitiger Kontakt zu Pflegedienstleistern oder Kliniken in Ihrer Region sehr hilfreich. Insbesondere bei älteren Menschen mit anderen Sprachkenntnissen und kulturellem Hintergrund sind hier besondere Bedürfnisse zu erfüllen. Immer mehr Dienstleister haben ihr Personal interkulturell weitergebildet. Aktuelle Informationen zum Thema finden Sie auf der Internetseite des [Forums für kultursensible Altenpflege](#).

## Ansprech- und Kooperationspartner gewinnen

Sie stehen als Unternehmen mit der Entwicklung einer Willkommenskultur nicht alleine. Es gibt für Sie viele private und staatliche Unterstützungsmöglichkeiten, die Ihnen auch Zeit einsparen können.

Ihr Hauptansprechpartner im staatlichen Bereich sind die örtlichen Sozialämter. Diese vermitteln Integrationskurse, Kontakte zu interkulturellen Zentren oder informieren über örtliche Förderprogramme.

Neben den staatlichen Fördermöglichkeiten gibt es auch viele private Vereine. Dabei können Interessensvertretungen von Landsleuten Ihrer Beschäftigten eine Anlaufstelle sein. Darüber hinaus können Sie in Absprache mit der Fachkraft auch Kontakt zu Freizeitvereinen herstellen.

## 4 Erfolgsmessung

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens für neue Fachkräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl und Qualität von Bewerbungen auf internationale Ausschreibungen sowie von Initiativbewerbungen</li> </ul>
Bindung von Fachkräften	<ul style="list-style-type: none"> <li>weniger Austritte internationaler Fachkräfte</li> </ul>
Beschleunigung der Einarbeitungszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beobachtung von Einarbeitungsfortschritten durch Vorgesetzte</li> </ul>
Verringerung von kulturellen Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterbefragung zu Zusammenarbeit und Betriebsklima</li> <li>Anzahl von Konfliktfällen/Beschwerden</li> </ul>
Erhöhung der Leistungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsbewertung durch Vorgesetzte</li> <li>Mitarbeiterbefragung zur Motivation</li> </ul>
schnellere und bessere Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>persönliches Gespräch mit Fachkraft, Team und Führungskräften</li> </ul>
Erhöhung der Arbeitsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsbewertung durch Vorgesetzte</li> <li>Messung der produktiven Leistungen</li> </ul>
Förderung des Images als modernes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>positive Medienberichte über das Unternehmen</li> </ul>

## 5 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

### KOFA-Handlungsempfehlungen

**Rekrutierung aus dem Ausland:** Die Entwicklung einer Willkommenskultur für internationale Fachkräfte setzt die erfolgreiche Rekrutierung dieser Personengruppe voraus. Hilfreiche Tipps zur Auswahl des richtigen Rekrutierungsweges und der konkreten Vorgehensweise finden Sie in der Handlungsempfehlung [Rekrutierung aus dem Ausland](#) des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung.

**Berufsbezogene Sprachförderung:** Hier erhalten Sie detaillierte Informationen, wie Sie das Sprachniveau von Bewerberinnen und Bewerbern einschätzen können, welche Förder- und Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen und welche Online-Angebote beim Spracherwerb unterstützen können: [Berufsbezogene Sprachförderung](#).

**Diversity-Management:** Eine Willkommenskultur fördert die kulturelle Vielfalt im Unternehmen. Die Entwicklung von Vielfalt, die Nutzung verschiedener Potenziale im Unternehmen und zielgerichtete Gestaltung sind zentrale Anliegen von Diversity-Management. Dabei werden neben internationalen Fachkräften auch andere Gruppen, wie Menschen mit Behinderung oder ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, angesprochen. Die Handlungsempfehlung [Diversity-Management](#) gibt Ratschläge, wie Sie Vielfalt in Ihrem Unternehmen gewinnbringend nutzen können und legt einen Schwerpunkt auf konkrete Praxisbeispiele.

**Praktika für Flüchtlinge:** Welche Besonderheiten Sie beim Angebot und der Durchführung von Praktika für Flüchtlinge beachten müssen, erfahren Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung [Praktika für Flüchtlinge](#).

**Ausbildung von Flüchtlingen:** Welche Besonderheiten Sie während einer dualen Berufsausbildung für Flüchtlinge beachten müssen, erfahren Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung [Ausbildung von Flüchtlingen](#).

**Beschäftigung von Flüchtlingen:** Welche Besonderheiten Sie bei der Beschäftigung für Flüchtlinge beachten müssen, erfahren Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung [Beschäftigung von Flüchtlingen](#).

Themengebiet	Informationsquelle
Willkommensportal Make it in Germany	<a href="http://www.make-it-in-germany.com">http://www.make-it-in-germany.com</a> Make it in Germany zeigt, wie Fachkräfte aus dem Ausland erfolgreich ihren Weg nach Deutschland gestalten können und warum es sich lohnt, hier zu leben und zu arbeiten. Das Internetportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bündelt alle wichtigen Informationen zu Karriere und Leben in Deutschland. Es informiert, in welchen Branchen Fachkräfte gesucht werden und unter welchen Voraussetzungen Interessierte eine Stelle in Deutschland annehmen können.
Guide to Living in Germany	<a href="http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/living">http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/living</a> Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesagentur für Arbeit herausgegebene Broschüre gibt auf Englisch und Deutsch einen Überblick über den Lebensalltag in Deutschland. Das Themenspektrum reicht von der ersten Wohnung, über die Einrichtung eines Bankkontos bis hin zu Freizeittipps.
Fachkräfteoffensive	<a href="http://www.fachkraefteoffensive.de">http://www.fachkraefteoffensive.de</a> Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Bundesagentur für Arbeit haben eine Fachkräfteoffensive gestartet. Diese Kampagne bündelt Beratungs- und Unterstützungsangebote und zeigt, wie bestehende und bisher vernachlässigte Potenziale zur Fachkräftesicherung im In- und Ausland besser erkannt und aktiviert werden können.
Medizinische Versorgung	<a href="http://www.patienten-information.de">http://www.patienten-information.de</a> Das Internetangebot der Bundesärztekammern zeigt auf, wie ein passender Arzt beziehungsweise eine passende Ärztin gefunden werden kann, welche Leistungen Ärztinnen und Ärzte in Deutschland erfüllen und welche Kosten dadurch für die Patientinnen und Patienten entstehen.
Kinderbetreuung und Schulsystem	<a href="https://www.kmk.org/themen/allgemeinbildende-schulen.html">https://www.kmk.org/themen/allgemeinbildende-schulen.html</a> Die Internetseite der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland bietet einen detaillierten Überblick über das deutsche Bildungssystem in deutscher und englischer Sprache.
Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse	<a href="http://www.bq-portal.de">http://www.bq-portal.de</a> Zur Bewertung von beruflichen Abschlüssen steht Ihnen das BQ-Portal – das Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie – zur Verfügung. Neben einer Vielzahl an Länder- und Berufsprofilen finden sich dort auch viele praktische Tipps zur Anerkennungspraxis wie beispielsweise eine Übersicht aller notwendigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Anerkennungsprozess.

