



**RKW**  
Kompetenz-  
zentrum

## INTERNATIONALE PERSONALSUCHE

Wer Fachkräfte sucht, ist gut beraten, sich auch jenseits der Landesgrenzen umzuschauen. Das gilt insbesondere für solche Positionen, die besonders schwer zu besetzen sind.

Unternehmen, die auch Personal aus dem Ausland einstellen, betonen zudem den besonderen Nutzen von neuen Impulsen, die von ausländischen Fach- und Führungskräften ausgehen. Bislang erschwerten hohe rechtliche Hürden die Personalbeschaffung aus dem Ausland. Mittlerweile wurden die Rahmenbedingungen deutlich gelockert.

---

In diesem Beitrag werden die wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen erläutert und verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wie ausländische Fachkräfte geworben werden können. In diesem Beitrag erfahren Sie:

- » Welche rechtlichen Regelungen zu beachten sind
- » Welche Potenziale sich hinter den verschiedenen Ansätzen verbergen
- » Welche Möglichkeiten konkret in Frage kommen
- » Welche Aspekte dabei zu beachten sind und welche Stolpersteine es gibt



## 1. Chancen und Potenziale

Es gibt ein grundlegendes Argument, warum es sich lohnt, Fachkräfte aus dem Ausland einzustellen: Es können Stellen besetzt werden, die sonst vakant geblieben wären. Dabei gilt: Je spezieller das gesuchte Know-how ist, umso wichtiger wird eine grenzüberschreitende Personalsuche.

### Neue Impulse

---

Ausländische Fach- und Führungskräfte tragen neue Impulse ins Unternehmen, sei es aufgrund einer anderen Vorbildung oder aufgrund ihrer kulturellen Prägungen. Dadurch ergibt sich bei der Zusammenarbeit mit Beschäftigten deutscher Herkunft häufig ein Zugewinn an Leistungs- und Innovationsfähigkeit.

### Internationale Beziehungen

---

Darüber hinaus haben heute fast alle Unternehmen Geschäftsbeziehungen ins Ausland. Internationale Berufserfahrung wird deshalb wichtiger denn je. Indem Fachkräfte aus den jeweiligen Ländern beschäftigt werden, können die Beziehungen ins Ausland erfolgreich gestaltet werden.

Gerade Bereiche, wie Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung, profitieren besonders von der Kenntnis von Kultur und Sprache. Und auch wenn Dienstleistungen im Ausland angeboten werden, kommt dieses kulturspezifische Wissen zum tragen.

## 2. Rechtliche Hintergründe

Es gibt einige rechtliche Regelungen, die berücksichtigt werden müssen, wenn Fachkräfte aus dem Ausland beschäftigt werden sollen. Auf den ersten Blick erscheinen diese Regelungen sehr komplex.

Betrachtet man sie aber getrennt nach den Gruppen „EU15“ (einschließlich Schweiz, Island, Liechtenstein und Norwegen), „Neue EU-Mitgliedsstaaten“ und „Drittstaaten“ (Nicht-EU oder Schweiz), werden die Vorschriften besser durchschaubar. Darüber hinaus wird die Gruppe der ausländischen Studenten separat behandelt, da diese auch ohne gesteigerte Ausgaben erfolgreich rekrutiert werden können.

### EU15, EWR, Schweiz

---

Fachkräfte aus den Staaten, die die EU der 15 Mitgliedsstaaten gebildet haben, haben einen ungehinderten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Das heißt, dass für Angehörige der folgenden Staaten keine besonderen Regelungen zu beachten sind: Belgien, Niederlande, Luxemburg, Österreich, Schweden, Finnland, Großbritannien, Spanien, Portugal, Italien, Griechenland, Irland, Frankreich, Dänemark sowie Zypern und Malta. Gleiches gilt für die Staaten des europäischen Wirtschaftsraums (EWR), also Island, Liechtenstein und Norwegen.

Nach dem „Freizügigkeitsabkommen EU-Schweiz“ sind auch die Schweizer Bürger den EU-Staatsangehörigen gleichgestellt. Damit haben auch sie einen ungehinderten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Dauert der Aufenthalt länger als drei Monate wird zwar eine Aufenthaltsgenehmigung benötigt, die aber formal erteilt wird.

### Neue EU-Mitgliedsstaaten

---

Fachkräfte aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten dürfen grundsätzlich nur dann beschäftigt werden, wenn

- » keine deutschen beziehungsweise inländischen Arbeitnehmer zur Verfügung stehen (Vorrangprüfung) und
- » sie nicht zu ungünstigeren Bedingungen als vergleichbare deutsche beziehungsweise inländische Fachkräfte beschäftigt werden.

Nicht- oder Geringqualifizierte dürfen nur in Ausnahmefällen in Deutschland arbeiten (vergleiche die Beschäftigungsverordnung). Für Akademiker und Hochqualifizierte gelten dagegen erleichterte Zugangsbedingungen. Hochqualifizierte sind Wissenschaftler mit besonderen Fachkenntnissen, Lehrpersonen oder wissenschaftliche Mitarbeiter in herausgehobener Position. Wenn sie wie andere Spezialisten und Angestellte mit besonderer Berufserfahrung ein Jahresgehalt von mindestens 64.800 EUR erzielen, kann auf die Arbeitsmarktprüfung verzichtet werden. Hochqualifizierten wird von Anfang an der Daueraufenthalt gewährt. Das heißt, sie können sofort eine Niederlassungserlaubnis erhalten. Ihre Familienangehörigen, ob sie nun direkt mitziehen oder nachkommen, sind ebenfalls berechtigt in Deutschland zu arbeiten.

Akademiker (Universitäts- oder Fachhochschulabschluss) aus den neuen EU-Staaten können seit dem 1. Januar 2009 ohne eine individuelle Vorrangprüfung nach Deutschland zuwandern. Somit haben sie einen ungehinderten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt, vorausgesetzt die Beschäftigung erfolgt nicht zu ungünstigeren Arbeitsbedingungen als für vergleichbare Deutsche.

Wenn die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt werden erhält der Arbeitnehmer eine zunächst auf maximal ein Jahr befristete Arbeitserlaubnis-EU (§ 284 Abs. 2 SGB III). War der Arbeitnehmer dann ein Jahr zum deutschen Arbeitsmarkt zugelassen, erwirbt er den Anspruch auf die Arbeitsberechtigung-EU (§ 12a Abs. 1 ArbZG).

Die Arbeitsberechtigung-EU wird ohne regionale und zeitliche Beschränkungen erteilt und erlaubt dem Inhaber, Arbeit bei jedem Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland aufzunehmen. Die Agentur für Arbeit im Bezirk des Betriebssitzes oder der Niederlassung des Arbeitgebers ist für die Erteilung zuständig. Folgende Unterlagen müssen dort vorgelegt werden:

- » Konkretes Stellenangebot des Arbeitgebers
- » Arbeitsvertrag (mit Angaben zu Arbeitszeit, Arbeitsentgelt und sonstigen Arbeitsbedingungen)
- » Unterlagen des Bewerbers (insbesondere die Qualifikationsnachweise des Antragstellers)

Ein persönlicher Besuch bei der Agentur für Arbeit ist nicht zwingend notwendig. Die fälschungssicheren Anträge auf Arbeitsberechtigung-EU können auch telefonisch oder per E-Mail bei der Arbeitsagentur angefordert werden. Der Antrag kann zusammen mit dem ausgefüllten Stellenangebot/Arbeitsvertrag, einer Kopie des Passes und den Nachweisen der Qualifikation zurückgesandt werden.

Sobald die Unterlagen eingegangen sind, entscheidet die Agentur für Arbeit unmittelbar. Wenn die Dokumente persönlich abgegeben werden, wird die Arbeitserlaubnis-EU sofort ausgehändigt. Ansonsten wird je nach Postlauf und ein bis zwei Tagen Bearbeitungszeit die Entscheidung getroffen. Sollte bei Facharbeitern eine Arbeitsmarktprüfung erforderlich werden, ist erfahrungsgemäß eine Prüfzeit von zwei bis fünf Wochen einzukalkulieren.

Für den Familiennachzug beziehungsweise ihre gleichzeitige Einreise gibt es keine Einschränkungen. Die Beschäftigung von Familienangehörigen bedarf der Genehmigung. Diese wird erteilt, wenn keine deutschen beziehungsweise inländischen Arbeitnehmer zur Verfügung stehen. Bei Familienangehörigen von Akademikern entfällt diese Vorrangprüfung (nicht aber die Vergleichbarkeit der Lohn- und Arbeitsbedingungen).

---

## Drittstaaten

---

**Ausländische Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen dürfen nur dann beschäftigt werden, wenn**

- » keine deutschen bzw. inländischen Arbeitnehmer zur Verfügung stehen (Vorrangprüfung) und
- » sie nicht zu ungünstigeren Bedingungen als vergleichbare deutsche bzw. inländische Fachkräfte beschäftigt werden.

**Darüber hinaus müssen die Merkmale einer der folgenden Personengruppen erfüllt sein:**

- » IT-Fachkräfte: Ausländische Fachkräfte, die eine Hochschul-, Fachhochschulausbildung oder eine vergleichbare Qualifikation mit Schwerpunkt auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie nachweisen können.
- » Leitende Angestellte und Spezialisten
- » Akademiker: Fachkräfte mit einer Hochschul- /Fachhochschulausbildung

Seit dem 1. Januar 2009 ist der deutsche Arbeitsmarkt für alle Akademiker aus Drittstaaten weiter geöffnet worden, denn seit diesem Zeitpunkt wird auf das Prüfkriterium „öffentliches Interesse“ verzichtet. Weiterhin wird jedoch geprüft, ob für die konkrete Beschäftigung keine bevorrechtigten inländischen Arbeitsuchenden zur Verfügung stehen (individuelle Vorrangprüfung). Außerdem darf der Ausländer nicht zu ungünstigeren Arbeitsbedingungen als vergleichbare deutsche Arbeitnehmer beschäftigt werden. Bei Familienangehörigen der Akademiker wird auf die Vorrangprüfung verzichtet.

---

## Studenten

---

Ausländische Studenten, die ihr Studium an einer deutschen Hochschule erfolgreich abgeschlossen haben, dürfen im Anschluss an das Studium in Deutschland ohne die individuelle Vorrangprüfung eine ihrer Ausbildung entsprechende Beschäftigung aufnehmen. Somit wird nicht mehr geprüft, ob Deutsche oder andere bevorrechtigte Ausländer für die angestrebte Beschäftigung vorrangig ermittelt werden können. Allerdings gilt auch in diesem Fall, dass die Ausländer mindestens entsprechend der deutschen Arbeitskräfte bezahlt werden müssen.

Auch für Studienabschlüsse von EU-Bürgern, die in den neuen EU-Mitgliedsstaaten erreicht wurden, wird auf die Vorrangprüfung verzichtet, vorausgesetzt die Tätigkeit entspricht dem akademischen Abschluss.

Ausländischen Studenten, die nicht EU-Staatsangehörige sind, dürfen ein Jahr lang in Deutschland eine Stelle suchen. Sollten sie in dieser Zeit keine Beschäftigung finden, müssen sie das Land wieder verlassen. Finden sie eine Beschäftigung, erhalten sie einen auf diese Beschäftigung eingeschränkten Aufenthaltstitel. Nach zwei Jahren Beschäftigung oder drei Jahren Aufenthalt kann dann die Arbeitsberechtigung ohne betriebliche Einschränkung erteilt werden.

Absolventen deutscher Hochschulen aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten erhalten zunächst eine auf ein Jahr befristete Arbeitserlaubnis-EU. Sind sie ein Jahr auf dem deutschen Arbeitsmarkt zugelassen, haben sie Anspruch auf die Arbeitsberechtigung-EU. Diese wird dann ohne Beschränkungen erteilt.

*Kein Anspruch auf Vollständigkeit*

### 3. EURES und ZAV

Es gibt viele Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Personalsuche. Abhängig von den zu besetzenden Positionen und der Verfügbarkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt, sind aber unterschiedliche Suchstrategien gefragt, die im Folgenden ausführlicher dargestellt werden. Generell ist jedoch zu beachten: die internationale Personalsuche ist an viele Voraussetzungen geknüpft.

Besteht bislang keinerlei Erfahrung in diesem Bereich und ist das Unternehmen nicht derart international aufgestellt, dass es über Standorte in mehreren Staaten verfügt, ist die Unterstützung durch einen professionellen Partner häufig die erste Wahl – sei es durch das EURES-Netzwerk, die ZAV oder einen kommerziellen Anbieter.

#### EURES-Netzwerk und ZAV

---

Das EURES-Netzwerk (EUROpean Employment Services) ist eine Kooperation zwischen der Europäischen Kommission, den öffentlichen Arbeitsverwaltungen der EWR-Mitgliedsstaaten (EU plus Island, Liechtenstein, Norwegen) und anderen Partnerorganisationen. Ebenso wie die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Agentur für Arbeit (ZAV) bietet das Netzwerk Informations-, Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen für die Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland.

##### **Kontakt**

- » EURES-Netzwerk (Kontaktaufnahme über die nächstgelegene öffentliche Arbeitsverwaltung und/oder einen EURES-Berater in Ihrem Land/ Ihrer Region)
- » Homepage des EURES-Netzwerks
- » Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Agentur für Arbeit (ZAV), Telefon: + 49 (0) 228 / 7 13 - 10 12
- » E-Mail: employers-service@arbeitsagentur.de
- » Homepage der zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)

#### Nutzen und Stärken

---

- » Für einen Arbeitgeber hat die Nutzung dieser Organisationen vor allem zwei Vorteile. Zum einen können die Netzwerke bei der Vermittlung geeigneter Fach- und Führungskräfte helfen. Und zum anderen beraten und informieren sie auch über die Vermittlung hinaus.

##### **Das EURES-Netzwerk stellt Unternehmen zwei interessante Angebote zur Verfügung:**

1. Im Europäischen Portal zur beruflichen Mobilität kann ein Arbeitgeber in 31 europäischen Ländern nach geeignetem Personal suchen und ein Stellenangebot einstellen. Mehr als 300.000 Lebensläufe potenzieller Mitarbeiter sind bereits online.
2. Zum Netzwerk gehören mehr als 700 EURES-Berater. Diese informieren und beraten zu praktischen, rechtlichen oder verwaltungstechnischen Fragen und vermitteln Bewerber.



## Zum Angebot der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Agentur für Arbeit (ZAV) gehören:

### 1. Beratung

- » Gestaltung des Stellenangebots
- » Gesetzliche Bestimmungen, die für eine Arbeitsaufnahme in Deutschland zu beachten sind
- » Integrationsprogramme für ausländische Arbeitnehmer

### 2. Akquisition von Bewerbern aus dem Ausland

- » Veröffentlichung von Stellenangeboten in ausländischen Datenbanken/Portalen
- » Kontakte zu ausländischen Hochschulen
- » Teilnahme an Messen und Job-Börsen im europäischen Ausland
- » Organisation von Recruiting-Events mit Partnern im Zielland
- » Informationsveranstaltungen für Arbeitnehmer im europäischen Ausland

Da sich die Bewerbungsgepflogenheiten in den verschiedenen Ländern stark unterscheiden, kann eine Bewerbervorauswahl durch die ZAV ein besonderer Vorteil sein. Nicht nur, dass unterschiedlichste Werdegänge zu einem vergleichbaren Kompetenzprofil führen können und ausländische Bildungs- und Qualifikationsabschlüsse nicht ohne weiteres mit deutschen Abschlüssen vergleichbar sind. Auch Inhalte und Layout der Bewerbungsunterlagen sind häufig anders, als die von deutschen Bewerbern.



## Praxistipps

---

Die Bewerbersuche im Ausland durch kompetente Partner ist für einen Arbeitgeber sehr komfortabel. Bei dieser Art der Personalbeschaffung sollte darauf geachtet werden, frühzeitig Kontakt mit den jeweiligen Ansprechpartnern aufzunehmen. Zudem sollten die erwünschten Qualifikationen bereits im Vorfeld möglichst klar sein.

## 4. Stellenanzeigen

Stellenanzeigen sind nach wie vor ein wichtiges Recruiting-Instrument. Für die grenzüberschreitende Personalsuche bietet sich das Internet besonders an. Es gibt verschiedenste internationale Job-Börsen, auf denen Stellenanzeigen veröffentlicht werden können, zum Beispiel:

- » [www.the-network.com](http://www.the-network.com)
- » [www.worldwidejobs.de](http://www.worldwidejobs.de)
- » <http://international.monster.de>
- » [www.interpool-personal.de](http://www.interpool-personal.de)
- » [www.sciencejobs.com](http://www.sciencejobs.com)
- » [www.naturejobs.com](http://www.naturejobs.com)

Zudem gibt es länderspezifische Internet-Jobportale, die zwar mehr Vorarbeit erfordern, jedoch in der Regel größeren Erfolg versprechen. Denn hier platzierte Stellenanzeigen erreichen mehr potenzielle Kandidaten im Ziel-Land. Eine Übersicht findet sich unter: **[www.stellenboersen.de](http://www.stellenboersen.de)**.

Stellenanzeigen in ausländischen Printmedien bieten den Vorteil, dass die direkte Ansprache von potenziellen Mitarbeitern im jeweiligen Land gewährleistet ist. Allerdings ist der Aufwand hierfür etwas höher.



## Nutzen und Stärken

---

Stellenanzeigen in internationalen oder landesspezifischen Internet-Jobbörsen erreichen viele potenzielle Bewerber und können ohne großen Aufwand vom Schreibtisch aus geschaltet werden. Der Preis für diese bequeme Personalsuche besteht jedoch zum einen darin, dass die Arbeitgeberkonkurrenz in den Portalen verhältnismäßig stark ist. Zum anderen tun sich Unternehmen mit einem regional begrenzten Bekanntheitsgrad beispielsweise im Rahmen von Recruiting-Events wesentlich leichter, geeignetes Personal zu finden.

Letztlich fällt bei dieser Suchstrategie besonders der Folgeaufwand ins Gewicht. Die Erfahrung lehrt zwar, dass dieser Weg der Personalwerbung vielfach geeignete Bewerber erreicht. Allerdings sollte der Aufwand der anschließenden Personalauswahl nicht unterschätzt werden.

Stellenanzeigen in ausländischen Printmedien zeichnen sich durch einen höheren Aufwand aus. Allerdings können durch Printanzeigen potenzielle Bewerber unmittelbar angesprochen werden und die Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern ist vergleichsweise niedrig.



## Praxistipps

---

Bei der Gestaltung einer Stellenanzeige in internationalen Jobbörsen oder im Ausland sollten in erster Linie die allgemeinen Hinweise im Leitfaden „Personalmarketing“ beachtet werden.

Eine besondere Rolle spielen darüber hinaus der Sprachgebrauch und die kulturellen Besonderheiten. Die Verwendung von Englisch oder im Idealfall der jeweiligen Landessprache versteht sich von selbst. Doch der Sprachgebrauch und landesspezifische Besonderheiten sind für eine Person anderer Herkunft nicht ohne weiteres zu erfassen. So ist es beispielsweise in Großbritannien üblich, dass Bewerber sehr direkt angesprochen werden und dass Stellenanzeigen bereits mit einer Angabe des Gehalts versehen sind. Daher sollte man sich gegebenenfalls von einem muttersprachlichen Landesvertreter oder durch eine der oben genannten Organisationen unterstützen lassen.

Möchte ein Unternehmen auf dem weltweiten Arbeitsmarkt auf sich aufmerksam machen, müssen die internationalen Stellenanzeigen nicht nur korrekt übersetzt sein. Sie müssen auch auf der Firmenwebseite entsprechend präsentiert und für jeden Interessenten zugänglich gemacht werden.

## 5. Recruiting-Messen im Ausland

Für kleine und mittelständische Unternehmen ist die internationale Personalsuche mittels Recruiting-Messen im Ausland vielversprechend. Je begrenzter der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens ist, umso wichtiger ist es, sich potenziellen Bewerbern möglichst anschaulich darzustellen.



## Nutzen und Stärken

---

Potenzielle Mitarbeiter können auf Recruiting-Messen die Unternehmen, deren Vertreter und Produkte persönlich kennen lernen. In einer zwanglosen Atmosphäre können sie mit vielen Unternehmen in Kontakt treten. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können sich hier besser darstellen als im Internet, in denen ein Unternehmen schnell untergehen kann.



## Praxisbeispiel

---

Die Firma Bürkert Fluid Control Systems mit Sitz in Ingelfingen (in Deutschland etwa 1.200 Beschäftigte) entwickelt, produziert und vertreibt Ventile, Sensoren, Regler und komplette Regelsysteme. Um qualifizierte Ingenieure für die eigene Forschung und Entwicklung zu gewinnen, besucht das Unternehmen Recruiting-Messen im Ausland.

Für die Auswahl der Messen spielen zwei Aspekte eine Rolle: Zum einen konzentriert sich das Unternehmen auf besonders renommierte Veranstaltungen weltweit, um Beschäftigte unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem aktu-

ellen Lebensmittelpunkt zu gewinnen, damit diese neue Perspektiven und Sichtweisen ins Unternehmen einbringen können. So konnte über die European Career Fair am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston, einer der weltweit führenden Universitäten im Bereich technologischer Forschung und Lehre, bereits ein erster Ingenieur eingestellt werden.

Da der neue Mitarbeiter einen Europäischen Hintergrund hat, gab es keine Schwierigkeiten mit der Aufenthalts- und Beschäftigungserlaubnis. Weitere interessierte Fachkräfte aus anderen Ländern nehmen derzeit an Vorstellungsgesprächen teil. Zum anderen werden bewusst Messen ausgewählt, die in der Nähe von Auslandsniederlassungen stattfinden. So kann auf die Expertise und Unterstützung der Unternehmensvertreter in den jeweiligen Ländern zurückgegriffen werden.

Häufig werden die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst in der Auslandsniederlassung beschäftigt und später in Deutschland eingesetzt. Derzeit sind zwei Messebesuche in Straßburg und Zürich geplant, wo Bürkert Niederlassungen hat. Aufgrund des positiven Verlaufs hat Bürkert internationale Recruiting-Messen mittlerweile in das Standard-Programm seines Personalmarketings aufgenommen.

Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2008): Fachkräfte für den Baden-Württembergischen Mittelstand, S.91



## Praxistipps

---

Was für Jobmessen in Deutschland gilt, gilt für Recruiting-Messen im Ausland umso mehr. Der Erfolg dieser Maßnahmen steht und fällt mit einer guten Vorbereitung. Das beginnt bereits mit der Auswahl der Messe. Wo passe ich hinein? Welche Messen sind gut besucht? Wo kann ich mit den besten Bewerbern rechnen? Vielfach hilft es, hier auf die Expertise einer Auslandsniederlassung oder einer tragfähigen Geschäftsbeziehung in das Such-Land zurückzugreifen. Aber auch der Messeauftritt selbst will gut vorbereitet sein. Schließlich ist die Investition deutlich höher, als für einen Messeauftritt in Deutschland. Was soll vorgestellt und wie soll es präsentiert werden? Welche Mitarbeiter fahren mit? Welche Give-aways können einen bleibenden Eindruck hinterlassen?

Im Nachgang empfiehlt sich in jedem Fall eine gemeinsame Auswertung des Auftritts. Wie viele Kontakte konnten geknüpft werden? Gab es schon konkrete Interessenbekundungen seitens potenzieller Mitarbeiter? Wie war der generelle Eindruck der Unternehmensvertreter? Was hätte besser laufen können?

## 6. Hochschulen

Die Werbung des Fach- und Führungskräftenachwuchses unmittelbar am Campus ist eine weitere Möglichkeit der Personalsuche. Doch mittlerweile drängen sich die Arbeitgeber auch an den deutschen Hochschulen. Deshalb ist es sinnvoll, den Blick zu erweitern: auf ausländische Studenten an deutschen Hochschulen und Studenten im (insbesondere europäischen) Ausland. In beiden Fällen gelten relativ entspannte rechtliche Rahmenbedingungen (siehe oben).



### Nutzen und Stärken

---

Die Rekrutierung ausländischer Studenten und Absolventen hat viele Vorteile. So lassen sich Potenzialträger gewinnen, die über aktuelles Fachwissen verfügen. Da sich die akademische Lehre in den unterschiedlichen Ländern von den deutschen Lehrplänen stark unterscheiden kann, tragen diese Mitarbeiter häufig wertvolle neue Impulse in das Unternehmen.

Zudem lässt sich das Potenzial an Fach- und Führungskräften deutlich besser ausschöpfen - und das ohne rigide Zugangsbeschränkungen. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Studenten und Hochschulabsolventen ein hohes Maß an Mobilität mitbringen. Ein Aspekt, der bei der internationalen Personalsuche hohe Summen einsparen kann.





## Praxistipps

---

Grundsätzlich unterscheidet sich diese Form des Hochschulmarketings nicht von der Personalsuche mit der Zielgruppe deutscher Studenten und Absolventen. Allgemeine Informationen zu diesem Thema finden sich im Leitfaden „Hochschulmarketing“.

- » Darüber hinaus gibt es besonders geeignete Möglichkeiten, um mit dieser Zielgruppe in Kontakt zu treten:
- » Hochschulen aus Deutschland mit internationaler Ausrichtung: Viele deutsche Hochschulen pflegen enge Kontakte zu Hochschulen im Ausland. Mitunter bieten diese Hochschulen sogar binationale Studiengänge an. Ausländische Studenten und Absolventen lassen sich hier gut erreichen.
- » Durch den Kontakt zu ausländischen Hochschulen können frühzeitig auch qualifizierte Nachwuchskräfte im Ausland angesprochen werden. Einige ausländische Universitäten haben Deutschlandzentren oder pflegen Partnerschaften zu deutschen Hochschulen, die weiterhelfen können.
- » Ausländische Studentenvereinigungen bieten den Vorteil einer unkomplizierten und unmittelbaren Ansprache ausländischer Studenten.
- » An vielen deutschen Hochschulen gibt es Ausländerreferate. Häufig von studentischer Seite organisiert, kümmert man sich hier um die Belange ausländischer Studenten. Teilweise gehört eine Job- und Praktikavermittlung zum Angebot dieser Referate. In jedem Fall ist die Ansprache dieser Referate eine Möglichkeit, mit ausländischen Studenten in Kontakt zu treten.



## 7. Praxisbeispiel

Die Neumann International AG ist eine internationale Personalberatung mit über 200 Mitarbeitern in über 30 Staaten. In Deutschland ist das Unternehmen an den Standorten München und Düsseldorf vertreten. Das Dienstleistungsportfolio umfasst die Bereiche Management Audits, Compensation and Benefits und Coaching. In erster Linie hilft Neumann International seinen Kunden aber dabei, passendes Personal über die Ländergrenzen hinweg zu finden, auszuwählen, zu rekrutieren und den Einstieg in das Unternehmen zu erleichtern.

Bereits seit über 30 Jahren wenden sich die vielfach mittelständischen Unternehmen an Neumann international, wenn sie Mitarbeiter für Auslandsniederlassungen oder Spezialisten und gehobene Führungskräfte aus dem Ausland für deutsche Standorte suchen. Aus den Erfahrungen der Personalberatung ergeben sich viele interessante Informationen für Unternehmen, die sich dieser Herausforderung stellen.

### Vorüberlegungen zur Suchstrategie

---

Der wichtigste Aspekt einer internationalen Personalsuche betrifft die Tatsache, dass dieser Prozess gut durchdacht und noch besser vorbereitet sein muss. Dass eine grenzüberschreitende Personalsuche bei einer Vakanz mit mittlerem Qualifikationsniveau nur in Ausnahmefällen sinnvoll ist, liegt auf der Hand.

Aber auch für Positionen vom mittleren Management aufwärts gibt es gravierende Unterschiede, was die Frage der geeigneten Suchstrategie und den damit verbundenen Aufwand betrifft. Somit sollte eingangs immer geklärt werden, ob bereits Potenzialträger im Unternehmen beschäftigt sind, die mit vertretbarem Aufwand auf die betreffende Stelle vorbereitet werden können. Nicht zuletzt deshalb muss das Wunschprofil möglichst präzise definiert werden. Kurz-, mittel- oder langfristiger Bedarf?

Auf dieser Grundlage kann darüber hinaus eine fundierte Entscheidung erfolgen, welche Maßnahmen der Personalbeschaffung zielführend sind und sich durch das bestmögliche Kosten-Nutzen-Verhältnis auszeichnen. Im Falle eines kurz- bis mittelfristigen Bedarfs und verhältnismäßig allgemeiner Qualifikationen unterhalb des oberen Managements können beispielsweise internationale Stellenanzeigen bereits zum Erfolg führen. Ist der Bedarf hingegen längerfristiger Natur und lässt den Einsatz von Berufsanfängern zu, können Hochschulkooperationen mit ausländischen Hochschulen die erste Wahl sein.

## Personalberater und Headhunter

---

Im Falle eines dringenden Bedarfs oder bei seltenen Kompetenzprofilen auf Management oder Spezialisten-Niveau erzielen Personalberatungen und Headhunter in der Regel die besten Ergebnisse. Die höheren Kosten werden durch die flankierenden Leistungen zumindest teilweise ausgeglichen.

So haben diese Dienstleister nicht nur eine gute Kenntnis über die Arbeitsmarkt- und Rechtslage in den Such-Regionen. Sie verfügen über gute Kontakte zu geeigneten Kandidaten, unterstützen bei der Auswahl und können bei der Einarbeitung und dem Zurechtfinden des neuen Mitarbeiters im Unternehmen behilflich sein.

### Auswahl der Maßnahmen

Bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen verdienen zwei Aspekte besonderer Beachtung. Zum einen sinkt die Mobilität von Kandidaten unterhalb des Top-Managements mit dem Alter deutlich. Lässt das Anforderungsprofil eine Besetzung mit einem jungen Kandidaten oder gar eines Hochschulabsolventen zu, können hier erhebliche Einsparpotenziale erzielt werden. Zum anderen hat die angespannte wirtschaftliche Situation einen polarisierenden Effekt auf die internationale Personalsuche.

Einerseits verzeichnet Neumann international einen Zuwachs an Kandidaten unterhalb des Top-Management-Segments in seinem Pool. Andererseits nimmt die Wechselbereitschaft von Kandidaten innerhalb eines bestehenden Arbeitsverhältnisses deutlich ab. Das kann den Beschaffungsaufwand für Mitarbeiter mit exotischen Kompetenzprofilen mitunter deutlich erhöhen.

### Landesspezifische Unterschiede

Neben der eigentlichen Beschaffung ist der Bereich der Personalauswahl besonders voraussetzungsvoll. Landesspezifische Unterschiede im Bewerbungsverhalten, in Normen und Werten werden häufig unterschätzt. So machte Neumann International die Erfahrung, dass ein deutsches Unternehmen viele russische Kandidaten ablehnte, obwohl das Kompetenzprofil sehr gut zu passen schien. Erst nach einem klärenden Gespräch stellte sich heraus, dass das betreffende Unternehmen von der langen Studiendauer der Kandidaten abgeschreckt war.

Das Unternehmen konnte jedoch nicht wissen, dass lange Studienzeiten in Russland zum guten Ton gehören und Studenten hierzu vielfach hohe Kosten in Kauf nehmen. Um Missverständnisse dieser Natur zu vermeiden, bietet es sich an, auf die Expertise von Unternehmensvertretern im Ausland, auf entsprechende Angebote der Arbeitsagenturen oder die Hilfe eines externen Dienstleisters zurückzugreifen.

### Verantwortlichkeiten definieren

In jedem dieser Fälle sind die Verantwortlichkeiten und der Prozess möglichst präzise zu definieren. In diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung, den potenziellen Mitarbeitern möglichst umfassende Informationen zum Prozess, zum Unternehmen und dem Leistungspaket zu vermitteln:

- » Welche Auswahlverfahren werden angewendet?
- » Wie gestaltet sich der zeitliche Rahmen zwischen dem ersten Kontakt und der Arbeitsaufnahme?
- » Wodurch zeichnet sich das Unternehmen aus?
- » Mit welchen Unternehmensvertretern trifft der Kandidat zusammen?
- » Welches Entgelt und welche Zusatzleistungen kann der potenzielle Mitarbeiter erwarten?
- » Wie wird der Kandidat während der ersten Wochen und Monate bei der Aufnahme seiner neuen Tätigkeit unterstützt?

### **Integration der neuen Mitarbeiter**

Gerade der letzte Punkt ist von hoher Bedeutung für eine reibungslose Integration des neuen Mitarbeiters. Neben dem Einleben in einem mitunter ungewohnten kulturellen und organisationalen Umfeld, stehen häufig auch Veränderungen im familiären Umfeld auf der Tagesordnung. Mithilfe einer guten Unterstützung in der Anfangszeit wird ein entscheidender Grundstein für eine hohe Motivation und das Commitment des Neuen gelegt. Dies gilt umso mehr, als dass häufig Führungspositionen betroffen sind, die nur ein geringes Maß an kollegialem Austausch ermöglichen.

Zudem müssen in Zeiten des Fachkräftemangels auch bei der internationalen Personalsuche häufig Abstriche gegenüber dem Wunschkandidaten gemacht werden. Stehen die fachlichen Kompetenzen im Zentrum der Auswahlentscheidung, müssen soziale und Führungskompetenzen im Nachhinein vermittelt werden.

### **100-Tage-Coaching-Programm**

Neumann international hat mit einem 100-Tage-Coaching-Programm gute Erfahrungen gemacht. Die Akzeptanz des neuen Mitarbeiters vorausgesetzt, kann der Coach helfen, dass er schnell in die neue Rolle hineinwächst und seine Persönlichkeit den Anforderungen entsprechend weiterentwickeln kann. Der Coach leistet individuelle Unterstützung und steht dem neuen Mitarbeiter als Sparringspartner zur Verfügung.

Pia Geffert, Senior Consultant bei Neumann international resümiert: „Wir verstehen uns als Personalberatung, die umfassende Expertise im Bereich der internationalen Personalsuche ab dem mittleren Management hat. Wir können unseren Kunden ein großes Netzwerk von vollintegrierten Büros zur Verfügung stellen, die unmittelbar in den Zielgebieten ansässig sind. Der Kunde hat dennoch nur einen einzelnen Ansprechpartner und einen entsprechend geringen Aufwand.“

Die Ansprechpartnerin für deutsche Unternehmen ergänzt aber ganz offen: „Dieses Angebot ist sicher nicht für jede Vakanz und für jedes Unternehmen geeignet. Der Preis unserer Dienstleistungen erreicht schnell das Zwei- bis Dreifache einer regulären Recruiting-Firma. Unserer Markterfolg und das Feedback unserer Kunden zeigt aber ganz deutlich, dass sich die Investition lohnt.“

### **Kontaktdaten**

Neumann International AG  
Pia Geffert, Senior Consultant  
Marienstrasse 8, 40212 Düsseldorf  
Tel: +49 211 454896-0, Fax: +49 211 45489-67  
pia.geffert at neumann-inter.com, www.neumann-inter.com