

# WIE DIE ANWERBUNG VON AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN GUT GELINGEN KANN

---

Internationales Recruiting in Sozial- und  
Gesundheitsunternehmen

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE  
REIHE

## Nachhaltige Gewinnung internationaler Fachkräfte als Baustein einer erfolgreichen Personalstrategie

Ziel dieses Buches ist es, Führungskräfte in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zu befähigen, eine fundierte Entscheidung zu treffen, ob internationales Recruiting als Methode zum eigenen Unternehmen passt. Jenen, die diesen Weg beschreiten möchten, wird aufgezeigt, welche Schritte zu gehen sind, welche realistischen Erfolge erwartet werden können, mit welchen Hürden aber auch zu rechnen ist.

Interviews und Erfahrungsberichte aus verschiedenen Perspektiven, Beschreibungen von Pionierprojekten sowie konkrete Handlungsempfehlungen beantworten die wichtigsten Fragen und helfen, ein erfolgreiches internationales Recruiting-Projekt auf- und umzusetzen:

- Welche Projektschritte umfasst die strategische Einführung eines internationalen Recruiting-Programms?
- Welche Verantwortlichkeiten und personellen Ressourcen im Unternehmen sind einzuplanen?
- Welche rechtlichen Fragen müssen geklärt werden?
- Welche Kostenfaktoren sind zu berücksichtigen?
- Welche Kooperationsmöglichkeiten gibt es?
- Welche Marketing-Maßnahmen sind sinnvoll und notwendig?
- Was ist in den ersten Wochen nach der Einreise zu erledigen?
- Wie kann eine Integration und langfristige Bindung ausländischer Fachkräfte gelingen?

Übersichten, Checklisten, nützliche Werkzeuge und Anlaufstellen runden diesen Fachratgeber ab.

*Maja Roedenbeck Schäfer* verantwortet hauptberuflich das Karriereportal der Diakonie Deutschland. Sie unterstützt die Träger und Einrichtungen des evangelischen Wohlfahrtsverbandes dabei, ihr Recruiting zu modernisieren und zu digitalisieren. Als Dozentin ist sie unter anderem für die Quadriga-Hochschule, die Bundes- und Führungsakademien für Kirche und Diakonie und im Fortbildungsprogramm WALHALLA Seminare tätig.

Maja Roedenbeck Schäfer

# WIE DIE ANWERBUNG VON AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN GUT GELINGEN KANN

---

Internationales Recruiting in Sozial- und  
Gesundheitsunternehmen

**WALHALLA**

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Roedenbeck Schäfer, M. (2018):** Wie die Anwerbung von ausländischen Fachkräften gut gelingen kann, Walhalla Fachverlag, Regensburg 2018

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz
- Prof. Dr. Stephan F. Wagner (†), Geschäftsführer der Paritätischen Akademie Berlin

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:

[www.fokus-sozialmanagement.de](http://www.fokus-sozialmanagement.de)

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

#### **WALHALLA Digital:**

Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg

Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5476600

## Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnis der Erfahrungsberichte und Interviews .....</b>	<b>8</b>
<b>Verzeichnis der Übersichten und Checklisten .....</b>	<b>10</b>
<b>Internationales Recruiting als Baustein der Personalstrategie .....</b>	<b>11</b>
Berechtigte Vorbehalte? .....	12
Von den Pionieren lernen .....	15
Hinweise zum Buch .....	19
<b>1. Die Konzeptionsphase: Notwendige Vorüberlegungen .....</b>	<b>21</b>
1.1 Strategieentscheidung der Geschäftsführung und unternehmensstrategischer Prozess .....	21
1.2 Verantwortlichkeiten .....	27
1.2.1 Projektleiter .....	27
1.2.2 Integrationsbeauftragter .....	29
1.3 Programmformate .....	30
1.4 Mögliche Herkunftsländer ausländischer Fachkräfte und ihre kulturellen und rechtlichen Besonderheiten .....	37
1.4.1 Wie ist die Arbeitsmarkt- und Lebenssituation im Herkunftsland? .....	47
1.4.2 Wer hat die besten Deutschkenntnisse? .....	50
1.4.3 In welches Land bestehen bereits Kontakte? .....	53
1.4.4 Rechtliche Fragen klären: Aufenthaltstitel, Arbeitserlaubnis und die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen .....	54
1.4.5 Die Vergleichbarkeit ausländischer und deutscher Berufsabschlüsse .....	62
1.4.6 Länderbeispiele: Balkanregion .....	66

1.5	Die Kosten berechnen und die Finanzierung sichern .....	73
1.5.1	Kostenfaktoren für ein internationales Recruiting-Programm .....	73
1.5.2	Finanzielle Unterstützung durch Förderprogramme .....	76
1.6	Ein realistischer Zeitplan .....	78
1.7	Die Evaluation von Anfang an mitdenken .....	79
<b>2.</b>	<b>Die Umsetzung: Jetzt geht's los!</b> .....	<b>88</b>
2.1	Stellenanforderungsprofil und Stellenanzeige verfassen .....	88
2.1.1	Vorher überlegen: Wen suche ich? .....	88
2.1.2	Was bei der Stellenanzeige zu beachten ist .....	89
2.2	Das Marketing: Warum ausländische Fachkräfte von Deutschland erst überzeugt werden müssen ....	92
2.2.1	Informationsseiten auf der Homepage zur Förderung von Initiativbewerbungen .....	93
2.2.2	Ressentiments gegen Personalmarketingmaßnahmen .....	96
2.2.3	Argumente für Marketing-Maßnahmen .....	98
2.3	Berater, Vermittler, Institutionen vor Ort: Geeignete Kooperationspartner finden .....	101
2.3.1	Kooperationspartner und offizielle Programme nutzen .....	108
2.3.2	Kooperationsform entscheiden .....	109
2.4	Herzlich willkommen: Wie Sie die Einreise ausländischer Fachkräfte gut vorbereiten .....	114
2.4.1	Hospitation .....	114
2.4.2	Organisation der Einreise .....	115
2.4.3	Erste Unterbringung .....	116
2.4.4	Einleben mit einem „Willkommensprogramm“ .....	117
2.4.5	Erste finanzielle Unterstützung .....	118
2.4.6	Phase der Einarbeitung .....	120

2.5	Integration und Bindung ausländischer Fachkräfte .....	120
2.5.1	Anpassungsphase zugestehen – den ausländischen Fachkräften, aber auch den Mitarbeitern .....	120
2.5.2	Einbeziehen von Bewohnern und Angehörigen in den Integrationsprozess .....	124
2.5.3	Zufriedenheit als wichtiger Faktor der Integration .....	125
2.5.4	Installation eines Integrationsbeauftragten .....	133
2.5.5	Familiennachzug .....	135
2.5.6	Personalentwicklung, Weiterentwicklung des Mitarbeiters .....	136
3.	<b>Internationales Recruiting für (sozial)pädagogische Fachkräfte .....</b>	<b>140</b>
4.	<b>Fazit: Digitale Unterstützung und anhaltende Wanderbewegungen als Trends im internationalen Recruiting .....</b>	<b>146</b>
	<b>Quellen und weiterführende Informationen .....</b>	<b>150</b>
	<b>Die Autorin .....</b>	<b>154</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>155</b>

## **Verzeichnis der Erfahrungsberichte und Interviews**

„Internationales Recruiting ist keine Notlösung“ (Interview mit Katalin Bordi, Agaplesion gAG) .....	23
Die Kooperationsanfrage: „Es braucht Arbeitgeber mit der Lust an der Improvisation“ (Interview mit Peter Heiberg, Geschäftsführer der bulgarischen Firma DoPaolla) .....	33
Pflegekräfte aus Vietnam: „Im zweiten Jahr steigt die Lernkurve deutlich“ (Interview mit Thorsten Walter, Leiter des Europa-Instituts der Diakonie Neuendettelsau) .....	39
Beschäftigung von Geflüchteten: „Ich will Deutschland zurückgeben, was es mir gegeben hat“ (Erfahrungsbericht von Frau P. aus dem Kosovo) .....	60
Wie eine spanische Pflegestudentin die Vorzüge des deutschen Gesundheitssystems zu schätzen gelernt hat: „In Deutschland fühle ich mich den Patienten enger verbunden“ (Erfahrungsbericht und Interview mit Alba Valera Paterna) .....	64
Erfahrungsbericht aus Albanien: „Internationales Recruiting ist ein Langstreckenlauf“ (Interview mit Charlotte Beck, Personal- und Organisations- beratung Beck International Recruitment) .....	66
„Wer nichts investiert, kann auch nichts gewinnen“ (Interview mit Georg Abel, Geschäftsführer der Kliniken Beelitz) .....	81
Von der Au-pair-Stelle über den Freiwilligendienst in die Altenpflege-Ausbildung (Erfahrungsbericht von Frau M. aus Kenia) .....	100
Ein Welcome Center als Beispiel für einen beratenden, nicht vermittelnden Partner: „Beim zweiten Mal fällt es leichter“ (Interview mit Olivia Brohl-Schaffron, Beraterin beim Welcome Center Baden-Württemberg) .....	102



Das Projekt „Triple Win“ als Beispiel für einen nicht-kommerziellen, vermittelnden Kooperationspartner: „Es gibt sehr viele Anfragen von Arbeitgebern aus Deutschland“ (Interview mit Maja Bernhardt, Projektleiterin bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) .....	110
Was Unterstützung bei der Integration im Detail bedeutet: „Kommunikation ist das A und O für erfolgreiches internationales Recruiting“ (Interview mit László Schneider, Geschäftsführer der Personalagentur EUPaRS) .....	127
Personalentwicklung und lebenslanges Lernen: „Für meine Fortbildung verzichte ich sogar auf meinen Urlaub!“ (Erfahrungsbericht und Interview mit Luminita Iancu aus Rumänien) .....	138
Als Heilpädagogin von Andalusien nach Bayern: „Man erreicht Dinge, die vorher nicht vorstellbar waren“ (Erfahrungsbericht und Interview mit Irina Cepeda Romero) .....	142

## **Verzeichnis der Übersichten und Checklisten**

Schritte der strategischen Einführung eines internationalen Recruiting-Programms .....	22
Wünschenswerte Kompetenzen und Qualifikationen eines Projektleiters für internationales Recruiting .....	28
Mögliche Formate für Ihr internationales Recruiting-Programm.....	30
Umgang mit rechtlichen Fragen .....	54
Nützliche Werkzeuge und Anlaufstellen für rechtliche Fragen .....	58
Wichtige Kostenfaktoren eines internationalen Recruiting-Programms .....	75
Finanzielle Unterstützung für internationale Recruiting-Programme .....	77
Marketing-Maßnahmen für Ihr internationales Recruiting-Programm .....	97
Notwendige Erledigungen in den ersten Wochen nach der Einreise.....	118
Aufgaben eines Integrationsbeauftragten .....	134

## **Internationales Recruiting als Baustein der Personalstrategie**

Meist beginnt es mit einer E-Mail: Ein Bildungsinstitut aus Osteuropa fragt an, ob man nicht irgendwie kooperieren und Pflegekräfte nach Deutschland schicken könne. Eine Personalagentur sendet Hochglanzpräsentationen, die in schönstem Marketing-Sprech die Motivation asiatischer Krankenpfleger preisen. Oder eine ausländische Fachkraft bittet in rudimentärem Deutsch um Arbeit und fügt als Anhang etwas an, das entfernt an Bewerbungsunterlagen erinnert. Leicht überfordert löscht man als Personaler die Nachricht, denn woher soll man die Zeit nehmen, sich mit solch unkonkreten Ideen und unvollständig übersetzten Lebensläufen auseinanderzusetzen? Wer garantiert einem, dass die Personalagentur nicht zu viel verspricht? Und wen kann man fragen, was zu tun wäre, wenn man in Erwägung zöge, der einen oder anderen Anfrage nachzugehen? Doch das schlechte Gewissen meldet sich sofort. Das ungute Gefühl, vielleicht gerade die Chance verpasst zu haben, dem Fachkräftemangel in der eigenen Einrichtung strategisch zu begegnen. Erst recht, wenn die Konkurrenz kürzlich in der Lokalpresse die Ankunft von zehn internationalen Neuzugängen gefeiert hat.

Ziel dieses Buches ist es darum, Führungskräfte in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zu befähigen, eine fundierte Entscheidung zu treffen, ob internationales Recruiting als Methode zum eigenen Unternehmen passt. Jenen, die diesen Weg beschreiten möchten, wird aufgezeigt, welche Schritte zu gehen sind, welche realistischen Erfolge erwartet werden können, mit welchen Hürden aber auch zu rechnen ist. Und denen, die unvorbereitet losgelegt haben und ins Stocken geraten sind, werden Auswege und Optimierungsmöglichkeiten angeboten. Denn da herkömmliche Maßnahmen der Personalgewinnung wie Stellenanzeigen und Karrieremessen auf dem abgegrasten deutschen Fachkräftemarkt schon lange nicht mehr den gewünschten Erfolg bringen, nehmen in der zeitgemäß aufgestellten Personalabteilung ihren Platz längst andere Methoden ein: etwa Recruiting-Apps oder die Direktansprache von Kandidaten in Karrierenetzwerken. Die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland kann ein weiterer Baustein sein.

### Berechtigte Vorbehalte?

Die Befürchtung, dass die finanziellen und personellen Ressourcen und auch das Know-how im Hause nicht ausreichen, um ein internationales Recruiting-Projekt zu stemmen, hält viele Arbeitgeber ab. Es wird vermutet, dass junge Menschen, die für eine Sozial- oder Pflegeausbildung nach Deutschland kommen, keine echte Berufung dafür in sich spüren, sondern lediglich die Chance ergreifen, der Perspektivlosigkeit in ihrer Heimat zu entfliehen. Auch Berichte über schwarze Schafe unter den privaten, gewinnorientierten Arbeitsvermittlern, die an der Grenze zum Menschenhandel Fachkräfte mit Knebelverträgen an sich binden, als Leiharbeiter ausnutzen und ihnen nur einen Bruchteil ihres Gehalts auszahlen, sorgen für Unsicherheit. Die illegale Beschäftigung ausländischer Frauen in der häuslichen Pflege ist ein großes Problem – damit möchte man als Arbeitgeber nicht in Verbindung gebracht werden. Presseberichte über gescheiterte Massenrekrutierungen vor allem aus Spanien bestimmen das Meinungsbild, obwohl die Bertelsmann-Studie „Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche“ dagegenhält, dass 73 Prozent der aus dem Ausland angeworbenen Pflegefachkräfte drei Jahre nach der Anwerbung noch in den befragten Unternehmen beschäftigt seien. Kritiker meinen, die Diskussion über internationale Personalgewinnung sei bloß ein Manöver, um von den Problemen in deutschen Krankenhäusern und Pflegeheimen abzulenken, die die ausländischen Fachkräfte auch nicht lösen würden. Die Zweifel haben zudem eine entwicklungspolitische Dimension: Dürfen wir anderen Ländern ihre Krankenpflegerinnen abwerben mit der Folge, dass sich der Fachkräftemangel dann in diese Länder verlagert? Dass die jungen, gut ausgebildeten, arbeitsfähigen Menschen auswandern und nur Senioren zurückbleiben? Brain Drain nennen Experten das Phänomen.

Moralische Orientierung bietet im Bereich der Pflege der „Globale Verhaltenskodex der Weltgesundheitsorganisation (WHO) für die internationale Anwerbung von Gesundheitsfachkräften“ von 2010, den die Bundesregierung unterstützt. Er empfiehlt, „von der aktiven internationalen Abwerbung von Gesundheitsfachkräften aus Entwicklungsländern mit einem kritischen Mangel an Gesundheitsfachkräften abzusehen“. 57 Länder mit einem kritischen Mangel werden gelistet. Wer sich nicht daran hält, riskiert eine Strafe. Doch der Kodex erfährt Kritik von verschiedenen Seiten. Die Stiftung Wissenschaft und Politik hält ihn für widersprüchlich. Auf ihrer Webseite

schreibt die Stiftung: „[Der Kodex] empfiehlt, auf die Rekrutierung aus bestimmten Ländern zu verzichten, will aber gleichzeitig das Recht der Fachkräfte auf internationale Mobilität nicht beschränken.“ Das passe nicht zusammen, heißt es auch im Strategiepapier „Arbeitsmigration und Pflege“ der Diakonie Deutschland: Arbeitsmigration gehöre zur Menschheitsgeschichte ebenso wie zu den Menschenrechten. Laut genanntem Strategiepapier wird der Kodex sowieso fehlinterpretiert. Er untersage keineswegs grundsätzlich die Anwerbung aus den gelisteten Ländern, sondern fordere nur, dass beide Seiten profitieren sollen: das Herkunfts- und das Ziel-land. Wer entwicklungsfördernde Projekte vor Ort unterstützt und Fachkräften, die dies wünschen, eine geordnete Rückkehr in die Heimat ermöglicht, könnte den Forderungen möglicherweise schon gerecht werden. Einen weiteren Aspekt bringt Jessica Hernández von der Unternehmensberatung contec, die an der Bertelsmann-Studie „Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche“ mitgewirkt hat, ins Spiel: „Der Verhaltenskodex der WHO steht in Fachkreisen in der Kritik, weil die Empfehlungen auf teils sehr veralteten Zahlen beruhen. Aus Indien sollen wir beispielsweise nicht rekrutieren, weil es dort weniger als die durchschnittlichen 2,28 Ärzte, Pfleger und Hebammen pro 1.000 Kopf der Bevölkerung gibt, doch die Berechnungen beruhen auf Zahlen von 1996. Der Grenzwert wurde aus dem Jahr 2006 übernommen. Zwischen Ländern, aus denen rekrutiert werden darf, und Ländern, aus denen nicht rekrutiert werden soll, bestehen teils nur minimale Unterschiede.“ An diesem Beispiel zeigt sich symptomatisch, wie die Bemühungen offizieller Stellen, für mehr Orientierung auf dem Feld der Arbeitsmigration zu sorgen, eher mehr Verwirrung stiften.

Den Vorbehalten gegenüber stehen die Chancen, die das internationale Recruiting eröffnet. Sie gehen weit über die Möglichkeit, vakante Arbeitsplätze zu besetzen, hinaus. Erstens: Wer legale Wege der Arbeitsmigration schafft, wirkt ihren illegalen Auswüchsen entgegen. Zweitens: Wer Multikulti wagt, entwickelt sich als Arbeitgeber weiter und macht sein Unternehmen zukunftsfähig. „Eine vielfältige Belegschaft vereint umfangreiches Wissen mit unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen und Lösungswegen. Diese Vorzüge sind eine Quelle für mehr Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie für die Verbesserung von Prozessen und die Steigerung der Produktivität“, schreibt Matthias Schneider im Leitfaden „Nachhaltige internationale Personalgewinnung“ des

Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft. Drittens: Wer Vielfalt großschreibt, positioniert sich als moderner Arbeitgeber. Nicht umsonst schmücken sich große Wirtschaftsunternehmen mit sogenannten „Diversity Managern“, also Mitarbeitern, die dafür sorgen sollen, dass sich die Belegschaft möglichst bunt zusammensetzt und dabei keine Reibungsverluste entstehen. Gerade bei der Generation Y, den heute knapp über Dreißigjährigen, die als erste Generation mit digitalen Medien aufgewachsen sind und Globalisierung als Naturzustand begreifen, kommt das gut an. Viertens: Multikulti ist sowieso schon längst in deutschen Sozial- und Gesundheitseinrichtungen angekommen. Der Anteil von Patienten mit Migrationshintergrund in den Einrichtungen nehme zu, betont die Diakonie Deutschland in ihrem Strategiepapier „Arbeitsmigration und Pflege“: „Hier bringt Pflegepersonal mit internationalem Hintergrund wichtige Erfahrungen für die Gestaltung des Pflegeprozesses ein. Gerade älter werdende Eingewanderte wünschen eine Pflege, die ihre mit ihrem Herkunftsland verbundene Identität sowie daraus erwachsende Bedürfnisse berücksichtigt.“

Doch trotz der genannten und vieler weiterer Argumente überwiegt im Sozial- und Gesundheitswesen die Skepsis. Arbeitgeber der Branche zögern beim Thema internationales Recruiting genauso wie beim Social Recruiting (Personalgewinnung in den sozialen Netzwerken) oder beim Active Sourcing (Direktansprache von Pflegekräften in Karrierenetzwerken und Lebenslaufdatenbanken). „Trotz der anhaltenden Schwierigkeiten, adäquates Personal zu gewinnen, ist die Rekrutierung aus dem Ausland nur das letzte Mittel der Wahl“, resümiert die Bertelsmann-Studie „Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche“. „Gerade einmal ein Sechstel der Betriebe wählt diesen Weg. Im Osten Deutschlands sind es sogar noch weniger. Lieber werben die Einrichtungen Personal von der Konkurrenz ab oder versuchen, den Krankenstand zu senken. Zu aufwendig, zu teuer, zu hohe rechtliche und sprachliche Hürden lauten die Begründungen für die Zurückhaltung.“ In Zahlen: 16 Prozent der in 2015 befragten Pflegeeinrichtungen rekrutierten aus dem Ausland, 41 Prozent konnten sich vorstellen, dies in Zukunft zu tun, und 59 Prozent lehnten diese Methode aus genannten Gründen ab. Doch die Argumentation „zu kompliziert, zu teuer, zu aufwendig“ hinkt. Bei keinem der Pioniere, die heute erfolgreich internationales Recruiting betreiben, waren von Anfang an ausreichend Geld, Zeit und Know-how vorhanden. Die Programme

entstehen ja nicht, weil die Personalabteilung Langeweile hat und nicht weiß, wohin mit ihrem Etat, sondern weil der Leidensdruck so groß geworden ist, dass es nicht mehr anders geht. Das Motto lautet allerorts „learning by doing“. Verantwortlichkeiten werden geklärt, zunächst vorübergehende und dann langfristige Finanzierungsmöglichkeiten gefunden, Expertenwissen wird in Anspruch genommen. Fehler werden gemacht und nachgebessert. Und irgendwann läuft die Sache. Auch wenn laut der erwähnten Bertelsmann-Studie 54 Prozent der Pflegeeinrichtungen, die sich im internationalen Recruiting betätigen, den Aufwand als hoch oder sehr hoch einschätzen, sind 60 Prozent zufrieden oder sehr zufrieden mit den im Ausland angeworbenen Fachkräften. Natürlich gibt es Gegenbeispiele, Rückschläge und Hindernisse. Wir werden uns im Folgenden auch mit Projekten auseinandersetzen, die gescheitert sind, und fragen, warum. Das internationale Recruiting sollte weder beschönigt noch verteufelt werden. Es ist eine Methode der Personalgewinnung, die wie alle anderen auch ihre Vor- und Nachteile mit sich bringt. Die den Fachkräftemangel nicht alleine besiegen kann und auch kein einfacher Lösungsansatz ist. Auf jeden Fall aber ist es eine ernstzunehmende Alternative zu den herkömmlichen Rekrutierungsmethoden.

### **Von den Pionieren lernen**

Dieser Fachratgeber zeigt Ihnen die Chancen und Erfolge, aber auch die Herausforderungen und Risiken auf. Die einzelnen Kapitel sind angereichert mit Erfahrungsberichten aus verschiedenen Perspektiven. Ein ausländisches Bildungsinstitut, das auf der Suche nach einem deutschen Kooperationspartner ist, kommt genauso zu Wort wie mehrere deutsche Arbeitgeber, die ausländische Fachkräfte eingestellt und damit mehr oder weniger Erfolg gehabt haben. Darunter ein Pionier, der bereits seit siebzehn Jahren aktiv ist, und Anfänger, die gerade im ersten oder zweiten Projektdurchlauf stecken. Dazu ein Welcome Center, das Unternehmen zum internationalen Recruiting berät, eine Personalagentur und eine Organisationsberatung, die unterschiedliche Konzepte verfolgen, um Pflegepersonal nach Deutschland zu holen. Auch ausländische Fachkräfte, die in Deutschland eine neue berufliche Heimat gefunden haben oder noch auf der Suche danach sind, erzählen ihre Geschichten. Ziel ist es, ein umfassendes Erfahrungsbild zu zeichnen und die verschiedenen Akteure der Szene sichtbar zu machen. Handlungsempfehlungen

lassen sich daraus unbedingt ableiten, nicht aber ein Königsweg, mit dem Ihr internationales Recruiting-Projekt garantiert zum Erfolg wird. Je mehr Beteiligte man befragt, desto klarer wird: Was für den einen Arbeitgeber funktioniert, muss für den anderen nicht das Richtige sein. Aus den drei Zutaten „Herkunftsland“, „Programmformat“ und „Kooperationspartner“ lassen sich in unterschiedlichsten Kombinationen unterschiedlichste Herangehensweisen zusammensetzen, sodass kaum ein Projekt dem nächsten gleicht.

Einige grundsätzliche Erfolgsfaktoren werden allerdings übereinstimmend von allen Experten bekräftigt. Einen davon unterstreicht Jessica Hernández von der Unternehmensberatung contec: „Das Erfolgsgeheimnis ist, das internationale Recruiting nachhaltig aufzubauen. Wer nach dem Motto vorgeht: ›Ist mir egal, ob sich die internationalen Fachkräfte bei mir wohlfühlen, Hauptsache, ich habe erstmal jemanden. Und wenn der eine geht, hole ich eben den nächsten!‹, der wird keinen Erfolg haben. Wer halbherzig agiert nach dem Motto: ›Jetzt hab' ich zwei Pflegekräfte aus Rumänien geholt, als nächstes versuch' ich mal zwei aus Ungarn und dann ruh' ich mich erstmal zwei Jahre aus, weil mir das alles zu anstrengend ist‹, der wird auch nicht weit kommen. Solch unüberlegter Aktionismus führt nur zu Unzufriedenheit in der Stammbesellschaft.“ Wer nach anderthalb Jahren entnervt das Handtuch wirft, hat ebenfalls etwas falsch verstanden. Es ist noch viel zu früh, um über Erfolg oder Misserfolg zu entscheiden. Ein solches Vorgehen zeigt nur, dass das Projekt nicht informiert genug vorbereitet wurde. Konsens herrscht auch darüber, dass ausländische Fachkräfte nicht einfach nur nach Deutschland geholt und im Dienstplan eingeteilt werden können, sondern umfangreiche Betreuung und Begleitung bei der Integration brauchen. Massenanwerbungen (damit sind große Gruppen von 40, 50 oder mehr Personen auf einen Schlag gemeint) funktionieren deshalb nicht, berichten verschiedene Projektverantwortliche übereinstimmend.

Genauso wichtig: Mit der Anwerbung ausländischer Fachkräfte sollten Sie nur dann beginnen, wenn Ihre Mitarbeiter weitgehend zufrieden mit Ihnen als Arbeitgeber sind. Ihre Besetzung wird einer argen Belastungsprobe ausgesetzt werden. Und dafür braucht es das stabile Grundgerüst einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit. Wenn diese nicht vorhanden ist, sollten Sie zuerst Maßnahmen in dieser Richtung ergreifen. Nicht zuletzt betonten viele meiner Gesprächspartner, dass Arbeitgeber zunächst alle modernen Möglichkeiten



der Fachkräftegewinnung im eigenen Land durchführen und professionalisieren sollten (angefangen mit einem Employer Branding-Strategieprozess), bevor sie sich im Ausland nach neuen Mitarbeitern umschauen.

### **Der Employer Branding-Strategieprozess**

Die Grundlage für die Modernisierung Ihrer Personalgewinnung bildet der sogenannte Employer Branding-Strategieprozess. Dabei entwickeln Sie zunächst eine sogenannte Arbeitgebermarke, indem Sie herausarbeiten, durch welches Alleinstellungsmerkmal sich Ihr Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet, welche Vorteile Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen haben und für welches Personalthema Sie sich besonders einsetzen. Diese zentralen Botschaften bilden das Dach über allen neuen Personalmarketing- und Recruiting-Maßnahmen, die Sie in Zukunft durchführen – einschließlich des internationalen Recruitings. Mehr Einzelheiten verrät mein Leitfaden „Employer Branding in Sozial- und Pflegeeinrichtungen“: <http://bit.ly/2h3niqZ>.

Während bestimmte Erfolgsfaktoren für das internationale Recruiting also allgemeingültig sind, weichen die Erfahrungen der Pioniere in anderen Aspekten stark voneinander ab: Der eine hält die Rekrutierung von Auszubildenden für sinnvoller als die Rekrutierung von Fachkräften mit Berufsabschluss, weil die Migranten in Ausbildung das deutsche Gesundheitssystem von Grund auf kennenlernen können. Der andere sieht es genau anders herum. Immerhin können Fachkräfte mit Berufsabschluss schneller als vollwertige Pflegekräfte eingesetzt werden. Während der eine die Kooperation aus zwei Partnern – deutscher Arbeitgeber und ausländisches Bildungsinstitut – für die sinnvollste Lösung hält, weil „mehr Köche nur den Brei verderben“, schwören andere auf ein Dreier-Netzwerk, zu dem zusätzlich noch eine Personalagentur oder Organisationsberatung gehört, um die komplexen Vorgänge zu steuern. Während der eine die detaillierte Projektbeschreibung als Entscheidungsgrundlage für ein Engagement im internationalen Recruiting unerlässlich findet, plädiert der andere dafür, flexibel zu bleiben und die konkreten Rahmenbedingungen erst im Prozess nach und nach festzulegen. Während der eine die Erfahrung gemacht hat, dass Migranten am besten mit Deutschkenntnissen auf Niveau B1 nach

Deutschland geholt werden sollten, weil B2-Kurse im Ausland kaum Verbesserung in den Sprachkenntnissen bringen, sagt der andere, Niveau B2 müsse sein, weil die Anerkennung als Fachkraft sonst zu lange dauert. Während der eine meint, in Ländern mit großen Problemen im Gesundheitssektor solle man nicht abwerben, weil das Land dann vollends im Chaos versinke, meinen andere: Erst wenn die dortigen Regierungen sähen, dass ihre Fachkräfte abwandern, werde sich etwas ändern. An der einen Stelle heißt es, die ganze Mühe lohne sich nur, wenn ein großer Träger ausländische Fachkräfte regelmäßig in Gruppen anwürbe. „Für kleinere Unternehmen ist die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland eher schwierig zu stemmen“, meint auch Jessica Hernández von der Unternehmensberatung contec. An anderer Stelle wird dagegen empfohlen, gerade auf kleinere Programme in familiären Einrichtungen zu setzen. Man müsse eben nur an renommierte Projekte wie „Triple Win“ (siehe Kapitel 2.3.2 „Kooperationsform entscheiden“) andocken, über die es möglich sei, auch vereinzelt Fachkräfte gut vorbereitet nach Deutschland zu holen. „Wenn eine kleine Einrichtung oder ein kleiner Verbund fünf ausländische Pflegekräfte einstellt, entsteht viel schneller eine enge Bindung. Der Geschäftsführer kann sie persönlich begrüßen oder sogar selbst ins Ausland fahren. Vielleicht bleiben von den fünf Pflegekräften wirklich 100 Prozent in der Einrichtung, während bei der Massenrekrutierung die Hälfte wieder abspringt“, meint Georg Abel, Geschäftsführer der Kliniken Beelitz. Auch darüber, wie groß der Baustein des internationalen Recruitings im Vergleich zu anderen Methoden der Personalgewinnung sein kann, gibt es unterschiedliche Ansichten: Der eine hat die Erfahrung gemacht, dass mehr als eine ausländische Fachkraft pro Station, Abteilung oder Team nicht sinnvoll integriert werden kann. Ein anderer spricht von einer Quote von 30 bis 40 Prozent, die über das internationale Recruiting gedeckt werden könne. Die Bertelsmann-Studie kommt für 2015 auf einen Ist-Zustand von 5,5 Prozent sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit in der Pflege.

Diese widersprüchlichen Erfahrungen habe ich ganz bewusst nebeneinander stehen gelassen, denn sie beschreiben die bunte Realität der Pionierprojekte zur Anwerbung von ausländischen Fachkräften im Sozial- und Gesundheitswesen. In vielen Details gibt es kein Richtig und Falsch. Genauso wie die Methode insgesamt ihre Chancen und Risiken hat, haben eben auch ihre verschiedenen Formate eigene Vor- und Nachteile. Und die verschiedenen Beteiligten ihre eigenen Perspektiven, die oft schwer zu vereinbaren sind.

## Stichwortverzeichnis

- A**
  - Abbruchquote 48
  - Albanien 66
  - Alleinstellungsmerkmale 89
  - Altenpflege 38, 63
  - Anerkannte Flüchtlinge 57
  - Anerkennung ausländischer
    - Berufsqualifikationen 54
  - Anerkennung des ausländischen
    - Abschlusses 51
  - Anerkennungsverfahren 58, 142
  - Anforderungsprofil 88
  - Anlaufstellen für rechtliche Fragen
    - 58
  - Anpassungsphase 120
  - Anpassungsqualifizierung 41
  - Anpassungsqualifizierung für
    - ausländische Fachkräfte 31
  - Anteil der ausländischen Fachkräfte
    - 44
  - Anwerbung von ausgebildeten
    - Fachkräften aus EU-Ländern 30
  - Anwerbung von Auszubildenden
    - 30
  - Arbeitgebermarke 83
  - Arbeitgebervorteile 89
  - Arbeitsurlaubnis 54
  - Arbeitsmarktsituation im Herkunfts-
    - land 47
  - Arbeitsmigration 13, 14, 60
  - Asylberechtigte 57
  - Asylbewerber 57
  - Aufenthaltstitel 54
  - Ausbildung 41
  - Ausbildungspartnerschaft 30, 36
  - Ausbildungsvertrag 58
  - Ausländische Berufsabschlüsse 62
- B**
  - B2-Niveau 112
  - Balkanregion 66
  - Balkanstaaten 26
  - Bedürfnispyramide 130
  - Berufsabschlüsse 62
  - Berufsbezogene Deutschsprachför-
    - derung 53
  - Bewerbungsunterlagen 89
  - Bindung ausländischer Fachkräfte
    - 120
  - Bindungsphase 23, 78
  - Blaue Karte EU 57
  - Bosnien 37
  - Bosnien-Herzegowina 70, 110
  - Bulgarien 34
  - Bundesagentur für Arbeit 55
- C**
  - Chancen 13
  - China 37
- D**
  - Deutsche Qualifikationsrahmen
    - 63
  - Deutschkenntnisse 50, 52, 79, 81
  - Deutschkurse 51
  - Digitales Integrationsmanagement
    - 146
  - Direktanfragen 96
  - Diversity Management 120
  - Diversity Manager 134
  - Diversity Managern 14
  - Doppelbelastung 52
  - Dreier-Kooperation 32, 110
  - Drittstaaten 41, 56
- E**
  - Einarbeitung 120
  - Einarbeitungszeit 79
  - Einbeziehen von Bewohnern 124
  - Einführung eines internationalen
    - Recruiting-Programms 21
  - Einreise 115
  - Employer Branding 89
  - Employer Branding-Strategieprozess
    - 17
  - Entscheidungsverantwortung 21
  - Entwicklungsfördernde Maß-
    - nahmen 48
  - Erfolgskennzahlen 23, 79

- Erste Unterbringung 116
- Erzieher 140
- EU-Bürger 55
- Europäisches Portal zur Beruflichen  
Mobilität 109
- Evaluation 23, 79
- Expansion ins Ausland 32
  
- F**achkräfte aus Drittstaaten 31
- Fachkräfteoffensive 60
- Familiennachzug 135
- Feedbackgespräche 29
- Finanzielle Unterstützung 118
- Finanzierung 34, 73
- Flüchtlinge 57
- Fluktuationsrate 80
- Förderprogramme 76
- Förderung von Initiativ-  
bewerbungen 93
- Formate 30
- Fortbildungsvertrag 106
- Freiwilligendienst 32
- Freiwilliges Soziales Jahr 32, 115
  
- G**ebühren für die Vermittlung 35
- Geduldete Personen 57
- German Center 108
- Gesellschaftsstrukturen 130
- Griechenland 37
- Grundpflege 137
  
- H**eilerziehungspfleger 140
- Herkunftsland 53
- Herkunftsländer 37
- Herkunftslandes 48
- Hilfsprojekte 53
- Hospitation 114
  
- I**nformationsmaterial 55
- Informationsseiten 93
- Initiativbewerbungen 96
- Initiativbewerbungen aus Dritt-  
staaten 25
- Integration 26, 120
- Integrationsbeauftragte 133
  
- Integrationskonzepte 96
- Integrationsphase 23, 78
- Integrationsworkshop 29
- Integrationsworkshops 113
- Intereuropäische Ausbildung 36
- Interkulturelle Öffnung 120
- Italien 37
  
- K**arriereportal 93
- Kirchengemeinden im Ausland 53
- Kirchengemeinden mit Ver-  
bindungen nach Deutschland  
108
- Kommunikation 127
- Kompetenzorientierung 63
- Kontakte 53
- Konzeptionsphase 23, 78, 79
- Kooperationsanfragen 33
- Kooperationsform 109
- Kooperationsnetzwerk 109
- Kooperationspartner 101
- Kosten 113
- Kostenauflistung 46
- Kostenfaktoren 73
- Kosten-Nutzen-Erhebung 75
- Krankenpflege 63
- Krankenpfleger 80
- Kroatien 37, 70
- Kulturelle Unterschiede 123
  
- L**ebenslanges Lernen 138
- Lebenssituation  
im Herkunftsland 47
- Leistungsdruck 43
  
- M**angelberufe 57, 140
- Marketing 92
- Massenanwerbungen 16
- Meilensteine 79
- Mentoren 96
- Mentoren-Programm 104
- Mitarbeiterbindung 84
- Mitarbeiter mit Migrationshinter-  
grund 53
- Mitarbeiterzufriedenheit 119

Moldawien 37  
 Montenegro 70  
 Moralische Gesichtspunkten 49

**N**achqualifizierung 41  
 Netzwerke 31  
 Netzwerkpartnerschaft 32  
 Niveau B2 42, 51, 79, 91

**O**nboarding-Interviews 117  
 Organisationsberatung 27, 55  
 Organisationsberatungen 108  
 Orientierungskurs 50

**P**ädagogische Fachkräfte 140  
 Partnerstädte 53  
 Personalagentur 27  
 Personalentwicklung 136  
 Personalmarketingmaßnahmen 96  
 Personalvermittler 84  
 Personalvermittlungsagenturen 108  
 Persönliches Netzwerk 31  
 Pflegeausbildung 62  
 Pflegebranche 37  
 Pflegeheim 124  
 Pflegekräfte 137  
 Pflegestudium 63  
 Pflichtpraktika 115  
 Pflichtpraktikum 33  
 Philippinen 37, 111  
 Polen 37  
 Positivliste 57, 140  
 Praktikum 42  
 Praxisanleitung im Arbeitsalltag 46  
 Probeaufenthalt 114  
 Programmformate 30  
 Programm zur Integration von  
 Geflüchteten 32  
 Projektfinanzierung 77  
 Projektleiter 27  
 Projektphasen 88  
 Projektstart 22  
 Projektstelle 28

**Q**ualifikationsrahmen 63

**R**echtliche Rahmenbedingungen  
 55  
 Rekrutierung 13  
 Research-Phase 22, 78  
 Rumänien 24, 37, 49  
 Russland 37

**S**erbien 70  
 Spanien 24, 37, 38, 40, 48, 62,  
 109  
 Sprachförderung 26  
 Sprachkenntnisse 51, 79  
 Sprachkurs 113  
 Sprachzertifikate 51  
 Stellenanforderungsprofil 88  
 Stellenanzeige 89  
 Stellenanzeigen in ausländischen  
 Jobportalen 24  
 Strategieentscheidung 21

**T**eambuilding 117  
 Trainingseinheiten 41  
 Triple Win 18, 73, 110  
 Tunesien 113  
 Tunesier 80

**U**kraine 37  
 Ungarn 24, 130  
 Unionsbürger 55  
 Unterbringung 116  
 Unternehmensstrategischer Prozess  
 21

**V**erantwortlichkeiten 27  
 Vergleichbarkeit von Berufs-  
 abschlüssen 63  
 Vergleichswerte 80  
 Verhaltenskodex der Weltgesund-  
 heitsorganisation 12, 56,  
 142  
 Vermittlungsagentur 35, 44  
 Vermittlungsgebühr 74, 84  
 Vermittlungskosten 106  
 Versuchszeitraum 79  
 Vietnam 37, 39, 64, 79

Visum 54  
Vorbereitungsphase 23, 78, 88  
Vorleistungen 74  
Vorrangprüfung 56, 140

**W**eiterentwicklung 136  
Welcome Center 55, 102  
Westbalkan 59, 73

Willkommenskultur 26, 120  
Willkommensprogramm 117

**Z**eitplan 78  
Zentrale Auslands- und Fach-  
vermittlung 55, 108  
Zufriedenheit 125  
Zweier-Kooperation 32, 109