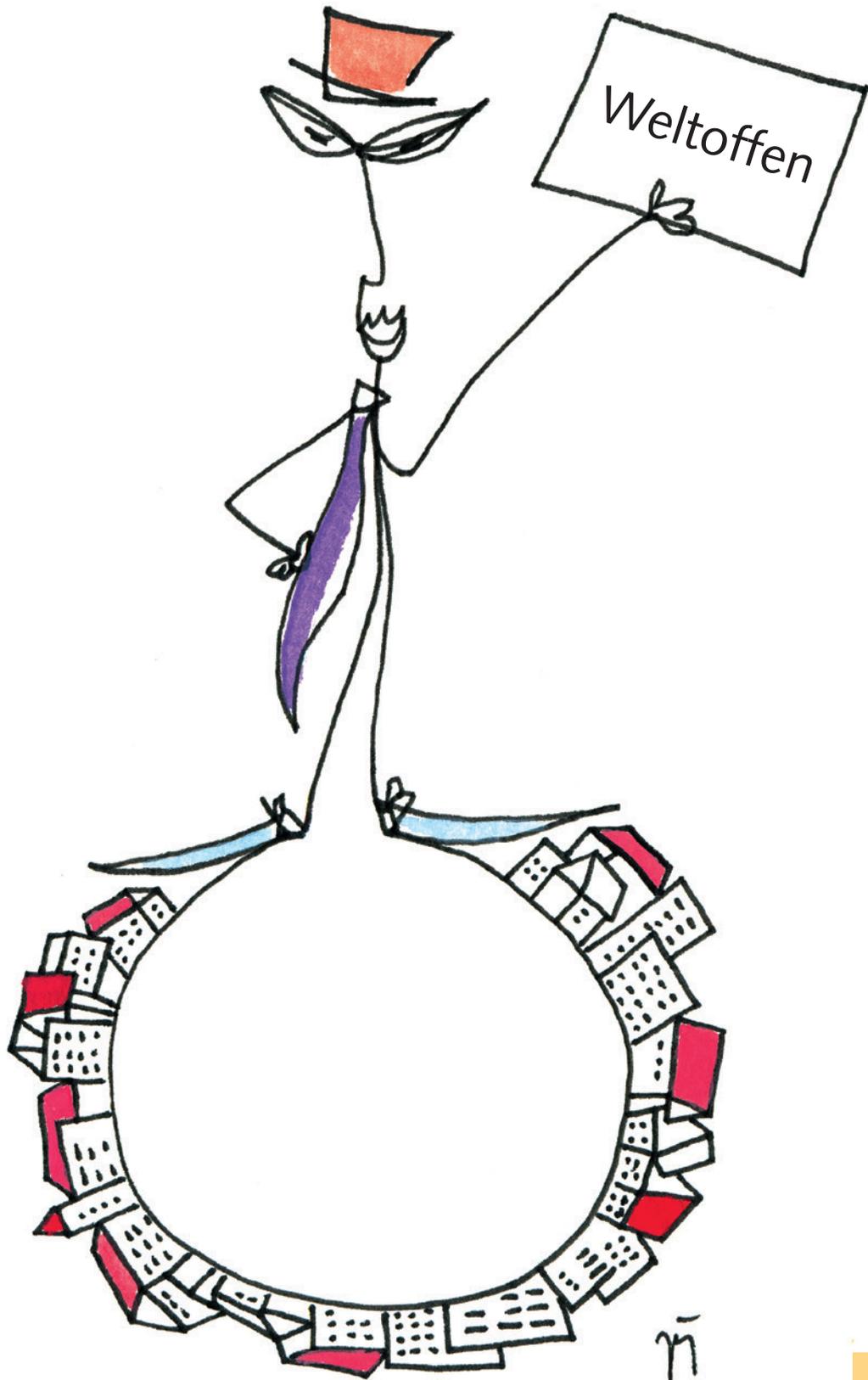


LuPe 11

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG





Dipl.-Kfm. **Bernhard Knaisch**,
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

vor einiger Zeit war die Internationalisierung das beherrschende Thema in vielen Unternehmen. Derzeit wird oftmals bereits am nächsten Step, der Globalisierung, gearbeitet. Da sucht ein deutsches Unternehmen, das zu einer amerikanischen Holding gehört, in Spanien nach Elektroingenieuren für den Arbeitsmarkt in Deutschland. Oder da hält der holländische Manager für ein deutsches Unternehmen, das einem französischen Eigentümer gehört, Ausschau nach einem Werkleiter für China. Weltoffenheit, die sich in unserer Beratungsleistung widerspiegelt. Seit 2012 sind wir deutscher Partner der Agilium Worldwide Executive Search Group. Als Mitglied dieses weltumspannenden Personalberatungsnetzwerkes haben wir die Möglichkeit, Positionen im Ausland professionell zu besetzen und umgekehrt global Bewerber für den Einsatz in Deutschland zu gewinnen.

Auf internationalem Parkett läuft für Unternehmen manches anders. Auch im Personalmanagement. Wussten Sie, dass indische Fach- und Führungskräfte eher ihre internationale Karriere, chinesische dagegen ihr Gehalt im Blick haben? Wie wichtig lokale Marktkenntnisse für Unternehmen auf Internationalisierungskurs sind, zeigt der Beitrag über die BRICS-Staaten. Unsere Agilium-Partner vor Ort beleuchten in kurzen Momentaufnahmen die dortige Arbeitssituation für deutsche Unternehmen (S. 3/4).

Wie man als Deutscher im Ausland arbeitet? Armando Lovecchio ist seit 2008 für Hansgrohe in Argentinien tätig und berichtet über sein spannendes und manchmal nervenaufreibendes Leben in Südamerika (S. 5).

Vollbeschäftigung lautet die Botschaft deutscher Medien. Hinter dieser an sich positiven Nachricht verbirgt sich unter anderem die demographisch bedingt schwindende Zahl an qualifizierten Fachkräften im inländischen Arbeitsmarkt. Ein naheliegender Ausweg: im Ausland fürs Inland rekrutieren (S. 6). Das macht allerdings nur Sinn, wenn man als Arbeitgeber auch dafür sorgt, dass sich die internationalen Mitarbeiter in ihrer neuen Heimat wohlfühlen (S. 7).

Und wie läuft das in der Praxis? Lassen Sie uns auf dem Baden-Badener L&P Forum darüber reden (S. 8).

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Bernhard Knaisch

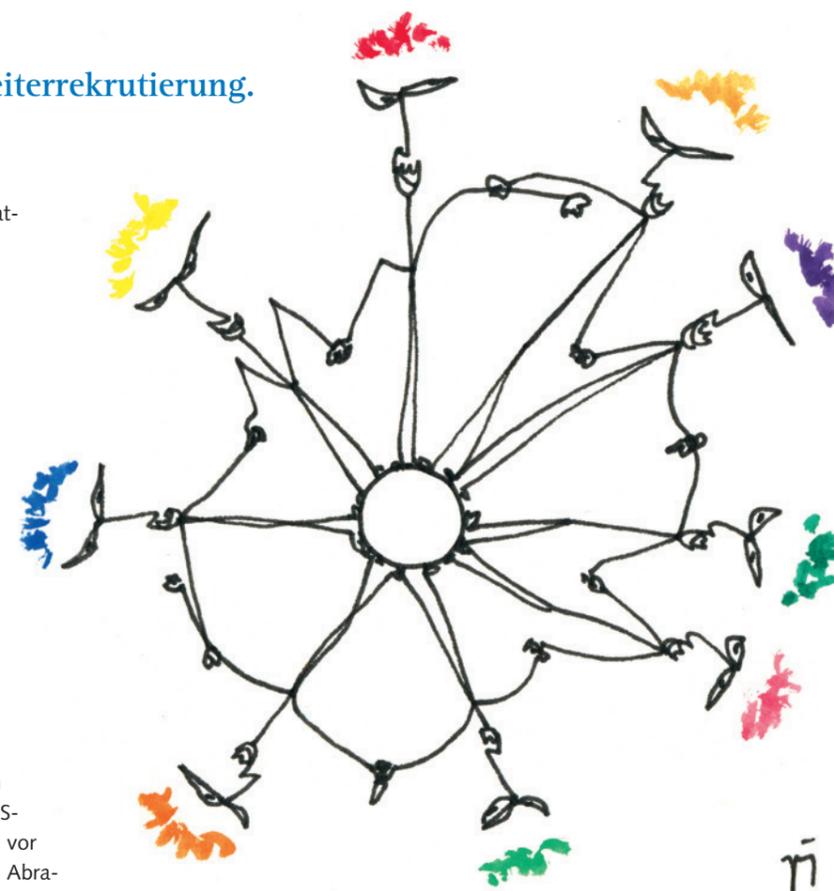
Hoch im Internationalisierungskurs. Die BRICS-Staaten.

Globale Mitarbeiterrekrutierung.

Mit überdurchschnittlichem Wachstum und attraktiven Absatzmärkten zählen die BRICS-Staaten Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika global zu den begehrtesten Unternehmensstandorten. Deutsche Unternehmen, die dort aktiv sind, brauchen an den Schlüsselpositionen Mitarbeiter, die neben Fach- und Führungswissen die Erfahrung mitbringen, wie man sich zwischen den Kulturen bewegt. Im Folgenden geben die Agilium-Netzwerkpartner aus den BRICS-Staaten Einblick in ihre Arbeitsmärkte und Auskunft über das Ansehen deutscher Unternehmen:

Brasilien. Der Arbeitsmarkt ist leer gefegt.

Durch die Fußballweltmeisterschaft 2014 und die Olympischen Sommerspiele 2016 zieht die brasilianische Wirtschaft trotz abgeschwächten Wachstums ausländische Investoren an. Nach US-amerikanischen und spanischen engagieren sich vor allem deutsche Unternehmen. Laut Jeffrey M. Abrahams, Agilium-Partner in São Paulo und Rio de Janeiro, ist die Stellenbesetzung für diese Unternehmen kein leichtes Spiel. Der Gesetzgeber erschwert es, Mitarbeiter ins Land zu holen. Zugleich ist der brasilianische Arbeitsmarkt für qualifizierte



Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 11
Juli 2013
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Bernhard Knaisch, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)
Bernhard Knaisch, Renate Schneider, Norbert Wölbl,
Günter Walter

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, Text & Konzept,
Kißlegg

Gestaltung
MARKKOM – Agentur für Kommunikation,
Rottweil

Autoren
Dr. Matthias Rode (L&P), Gaby Doll (L&P),
Renate Schneider (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis
Beraterporträts: Marcus Gernsbeck;
Porträts Netzwerkpartner: Agilium Worldwide;
Porträt Armando Lovecchio: Hansgrohe;
Titelbild/Zeichnungen: Jürgen Weing,
freischaffender Künstler, Kißlegg,
www.juergenweing.de

Auflage
4.500 Stück

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

Agilium Worldwide

Die Agilium Worldwide Executive Search Group ist ein Netzwerk aus unabhängigen, eigentümergeführten Personalberatungen und zählt zu den Top 20 Personalberatungsnetzwerken der Welt. Als deutsches Mitglied bietet Liebich & Partner seinen Beratungskunden die Möglichkeit, global von der lokalen Marktkenntnis der Agilium-Partner vor Ort zu profitieren – sowohl bei der Besetzung von Positionen im Ausland als auch bei der Rekrutierung ausländischer Experten für den deutschen Arbeitsmarkt.

A Member Firm of
 **AGILIUM
WORLDWIDE**
EXECUTIVE SEARCH GROUP
DAS WELTWEITE
RECRUITING-NETZWERK



Kräfte leer gefegt, das Gehaltsniveau für erfahrene, mehrsprachige Mitarbeiter hoch. Thomas Timm, Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer, spitzt zu: „Früher hatten deutsche Unternehmen bei der Anstellung von Inländern einen Kostenvorteil von 30 bis 40 Prozent. Heute ist das Einfliegen von Expats preiswerter.“ Dennoch haben deutsche Arbeitgeber einen Vorteil bei der Rekrutierung. Sie genießen aufgrund ihrer Korrektheit und fairen Personalpolitik hohes Ansehen und Vertrauen in Brasilien.

Anders sieht die Lage in Russland aus. Nach Olga Donde von Agilium Worldwide in Moskau sitzen deutsche Unternehmen meist nicht in den Wirtschaftszentren Moskau und St. Petersburg und sind daher unattraktiv für qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Während in den beiden Städten gute Leute gut bezahlt werden, geht im Rest des Landes hohe Arbeitslosigkeit mit niedrigem Gehaltsniveau einher. Hinzu kommt, dass die öffentliche Hand als Arbeitgeber stark an Attraktivität gewonnen hat. „60 Prozent der russischen Hochschulabgänger präferieren aktuell eine Anstellung beim Staat“, so Donde. Ingenieure sind besondere Mangelware: Die angesehenen „Ostblockingenieure“ sind mittlerweile in Pension, in der Folgegeneration gibt es wenig Ingenieure und den jetzigen Hochschulabgängern fehlt die Erfahrung.

Russland. Der Staat als attraktiver Arbeitgeber.

Auch in Indien herrscht wirtschaftliche Zweiteilung. Der überwiegend armen Landbevölkerung, knapp 70 Prozent der Inder, steht eine gebildete, durchweg englischsprechende städtische Mittelschicht entgegen. Betrachtet man den Arbeitsmarkt für technische Berufe, gibt es drei Qualifikationslevel: die Ausbildung in einem staatlich geführten Industrial Training Institute (ITI), den Abschluss an einem Polytechnischen Institut sowie das Universitätsstudium in einer der staatlichen Indian Institutes of Technology (IIT). „Das Problem bei der Rekrutierung liegt also nicht in der Zahl qualifizierter Ingenieure“, sagt Bipaschit Bose, Agilium-Partner in Neu-Delhi. „Es gibt einfach zu wenig Ingenieure mit Erfahrung.“ Das Gehalt der Berufseinsteiger liegt folglich unter dem deutschen Niveau, während es im Topbereich exorbitant steigt. Obwohl deut-

Indien. Ein zweigeteiltes Land.



sche Unternehmen bei den instinktiv agierenden Indern als eher konservativ und stark strukturiert gelten, sind sie beliebt, denn sie bieten internationale Positionen, gute Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen.

China. Ungeduldiges Wachstum. In China spielt sich das wirtschaftliche Leben in den Metropolen Peking, Shanghai, Nanjing, Shenzhen, Guangzhou etc. ab. Rund 70 Prozent der Unternehmen sind in chinesischer, 30 Prozent in ausländischer Hand. Am Wachstum wollen nach Roy Gao von Agilium Worldwide in Shanghai alle teilhaben. Das hat zur Folge, dass qualifizierte Mitarbeiter, einmal gefunden, schwer zu halten sind. Chinesische Karrieren sind instabil, Mitarbeiter in Sachen Vergütung ungeduldig. Erhalten sie nach ein bis zwei Jahren keine Gehaltserhöhung, wechseln sie kurzerhand die Stelle. Deutsche Unternehmen stehen in China für Qualität, Gesetzestreue und Kontinuität. Die Schattenseite: Aufgrund der vielen unternehmensinternen Regeln können sie nicht flexibel genug auf die sich schnell entwickelnden Märkte reagieren. Alles in allem zieht Gao eine positive Bilanz: „Die Beziehung zwischen Deutschland und China ist gut.“

Südafrika. Entscheidend ist das Miteinander. Der südafrikanische Arbeitsmarkt ist ein Sonderfall. Um die Folgen der Apartheid zu überwinden, wird über ein staatliches Quotensystem die Einstellung schwarzer Fach- und Führungskräfte gefördert. Bei ihrer Ausbildung übernehmen, neben Universitäten, unternehmenseigene Akademien eine wichtige Rolle. „Hohen Stellenwert hat dort das interkulturelle Training“, meint Vaughan Diedrick von Agilium Worldwide in Johannesburg, „denn aufgrund der verschiedenen Sprachen und Mentalitäten im Land – es gibt allein elf amtliche Landessprachen – ist die Diversität der Akademiebesucher hoch.“ Südafrikaner wollen internationale Erfahrungen sammeln, sie schätzen die Arbeit in deutschen Unternehmen. Doch mit der deutschen Stringenz und Führungskultur tun sie sich manchmal schwer. Schließlich gelten in Afrika die Ubuntu-Prinzipien, nach denen Entscheidungen nicht von einer Person getroffen, sondern im Konsens gefunden werden.

China. Ungeduldiges Wachstum.

Südafrika. Entscheidend ist das Miteinander. Der südafrikanische Arbeitsmarkt ist ein Sonderfall. Um die Folgen der Apartheid zu überwinden, wird über ein staatliches Quotensystem die Einstellung schwarzer Fach- und Führungskräfte gefördert. Bei ihrer Ausbildung übernehmen, neben Universitäten, unternehmenseigene Akademien eine wichtige Rolle. „Hohen Stellenwert hat dort das interkulturelle Training“, meint Vaughan Diedrick von Agilium Worldwide in Johannesburg, „denn aufgrund der verschiedenen Sprachen und Mentalitäten im Land – es gibt allein elf amtliche Landessprachen – ist die Diversität der Akademiebesucher hoch.“ Südafrikaner wollen internationale Erfahrungen sammeln, sie schätzen die Arbeit in deutschen Unternehmen. Doch mit der deutschen Stringenz und Führungskultur tun sie sich manchmal schwer. Schließlich gelten in Afrika die Ubuntu-Prinzipien, nach denen Entscheidungen nicht von einer Person getroffen, sondern im Konsens gefunden werden.

Südafrika. Entscheidend ist das Miteinander.

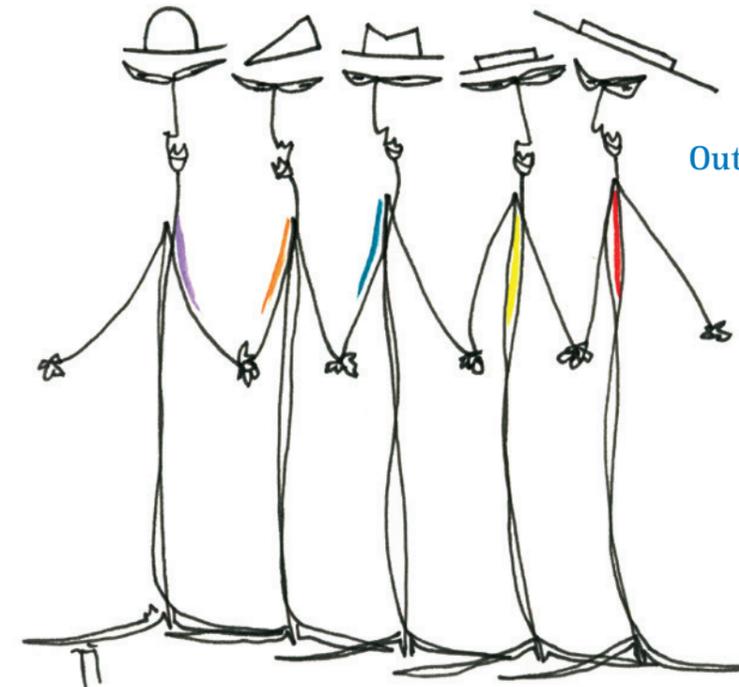


Argentinien. Out of Germany. Das Unternehmen unterstützt, das seine Mitarbeiter je nach individuellem Bedarf auch mit „look and see trips“, interkulturellen Trainings und Patenprogrammen ins Ausland begleitet. Während Lovecchio sich in Argentinien – es gibt dort eine große italienischstämmige Einwanderungsgemeinde – schnell zuhause fühlte, fordert ihn die wirtschaftliche Entwicklung des Landes heraus. „Die Welt verändert sich hier unvorstellbar schnell. Die Import- und Wechselkursrestriktionen, die

die Projekte sorgen für den ständigen Austausch zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften sowie die internationale Durchmischung der Belegschaft. Ins Ausland entsandte Mitarbeiter agieren, um eine Sonderstellung zu vermeiden, nicht als Expatriates, sondern werden mit Rückkehrgarantie vor Ort angestellt.

In der Regel befinden sich nur acht bis zehn deutsche Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Zu ihnen zählt aktuell Armando

In Argentinien für die Hansgrohe Gruppe.



Out of Germany.

Die Hansgrohe Gruppe ist mit Produktionsstandorten und Repräsentanzen in 42 Ländern der Welt vertreten. Der Bad- und Sanitärspezialist aus Schiltach im Schwarzwald, der überwiegend in Deutschland produziert, generiert gut 80 Prozent seines Umsatzes im Ausland. Bereichs- und länderübergreifend

»Im Grunde habe ich nur den Standort gewechselt.«

de Projekte sorgen für den ständigen Austausch zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften sowie die internationale Durchmischung der Belegschaft. Ins Ausland entsandte Mitarbeiter agieren, um eine Sonderstellung zu vermeiden, nicht als Expatriates, sondern werden mit Rückkehrgarantie vor Ort angestellt.

In der Regel befinden sich nur acht bis zehn deutsche Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Zu ihnen zählt aktuell Armando



Lovecchio, General Manager South America, in Argentinien. Er ist seit 1977 für Hansgrohe tätig, erst als Exportmanager für den Mittelmeerraum, später für Lateinamerika. Als Hansgrohe im Jahr 2008 zur Bearbeitung des wachsenden Marktes eine Tochtergesellschaft in Argentinien gründete, ging er auf eigenen Wunsch nach Buenos Aires. „Für mich war das ein kleiner Schritt“, meint der gebürtige Italiener, „im Grunde habe ich nur den Standort gewechselt. Früher war ich drei- bis viermal pro Jahr in Südamerika, heute bin ich das in Deutschland.“ Sprachen, Länder und Kulturen seines Einsatzgebietes waren ihm vertraut. Bei Wohnungssuche und Formalitäten hat ihn

das Unternehmen unterstützt, das seine Mitarbeiter je nach individuellem Bedarf auch mit „look and see trips“, interkulturellen Trainings und Patenprogrammen ins Ausland begleitet.

Während Lovecchio sich in Argentinien – es gibt dort eine große italienischstämmige Einwanderungsgemeinde – schnell zuhause fühlte, fordert ihn die wirtschaftliche Entwicklung des Landes heraus. „Die Welt verändert sich hier unvorstellbar schnell. Die Import- und Wechselkursrestriktionen, die

»Die Welt verändert sich hier unvorstellbar schnell.«

2011 von der Regierung in Kraft gesetzt wurden, haben uns weiteres Wachstum praktisch von heute auf morgen unmöglich gemacht. Und das trotz Nachfrage und Investitionsbereitschaft.“ Priorität legt der General Manager South America daher aktuell auf die Märkte in den benachbarten Ländern und hofft, über die Mitgliedsstaaten der Pazifik-Allianz, Chile, Kolumbien und Peru, von der geplanten Freihandelszone zu profitieren.

Zu den Aufgaben Lovecchios und seines Teams zählen die Produktpräsentation in der Hansgrohe Aquademie, das Marketing, der Vertrieb und Schulungen. Auf die Frage, ob sich das Arbeiten in Südamerika von dem in Deutschland unterscheidet, antwortet er mit Ja und Nein zugleich. Denn einerseits gelten intern hier wie dort die Regeln der Hansgrohe Welt, andererseits muss er aufgrund der relativ instabilen externen Rahmenbedingungen vor Ort flexibler agieren. Auch die Gesprächskultur ist eine andere: „Auf dem direkten Weg kommt man hier nicht zum Ziel. Besser ist es, mentalitätsabhängig Umwege zu gehen.“ Daran hat sich Lovecchio längst gewöhnt – ganz anders als an die Bank- und Ämtergänge: „Egal, was Sie hier erledigen wollen, es ist mit zeitaufwändigen, nervenaufreibenden Komplikationen verbunden.“

Die Hansgrohe Mitarbeiter im Auslandseinsatz kehren in der Regel nach zwei bis fünf Jahren nach Deutschland zurück. Armando Lovecchio will noch bleiben. Auch wenn seine Aufgabe nicht einfach ist, er mag sie.

Naheliegend.

Das Angebot an Fachkräften nimmt demographisch bedingt ab. Speziell in den MINT-Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik zeigt sich zunehmend ein Mangel an guten Leuten. Was tun, wenn der deutsche Arbeitsmarkt an seine Grenzen stößt? Europäisch denken!

Deutsche Unternehmen buhlen um die besten Fachkräfte. Angesichts der steigenden Diskrepanz zwischen der Nachfrage vor allem nach technisch orientierten Fachkräften und dem Angebot auf dem inländischen Arbeitsmarkt lohnt sich, auch für den Mittelstand, der Blick über die Landesgrenzen. Der muss nicht in die Ferne schweifen. Gerade in den nahe liegenden europäischen Nachbarstaaten, in Spanien, Portugal oder Italien, finden sich qualifizierte Kräfte, die bereit sind, im Ausland zu arbeiten. Die Hürden des Gesetzgebers sind gering. In den EU-Ländern herrscht Freizügigkeit.

»Europäische Fachkräfte wechseln nicht mit wehenden Fahnen nach Deutschland.«

Der Erfolg einer Inboundrekrutierung hängt von mehreren Faktoren ab. So braucht es neben dem Wissen darum, wen man sucht, auch die Kenntnis darüber, in welchem Land man wie vorgehen muss, um ihn zu finden. Über die Agilium-Netzwerkpartner kann Liebich & Partner diese lokale Marktkenntnis bieten. Gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet Liebich & Partner, was ein Bestleister unternehmensbezogen mitbringen muss. Dieses Suchprofil wird an die Netzwerkpartner weitergeleitet. Sie wählen die landestypisch richtige

»Inboundrekrutierung verändert die Unternehmenskultur.«

Suchstrategie und können die Qualifikation der Kandidaten – beispielsweise die Wertigkeit ihrer Universitätsabschlüsse – einschätzen. Liebich & Partner bewertet die Auswahl und stellt dem Kunden die in Frage kommenden Kandidaten vor.

Es ist allerdings nicht so, dass europäische Fachkräfte mit wehenden Fahnen nach Deutschland wechseln. Will das Unternehmen den Wunschkandidaten für sich gewinnen, muss es sich optimal präsentieren. Erfolgsbestimmend ist dabei nicht allein ein klingender Name. Auch deutsche Mittelstandsunternehmen beweisen teils als „Hidden Champions“, durch ihre flachen Hierarchien und die Möglichkeit, direkt am Unternehmenserfolg mitzuwirken, Anziehungskraft.



Dr. Matthias Rode, Experte für internationale Rekrutierungen, weiß aus eigener Erfahrung, was es heißt, im Ausland zu leben und zu arbeiten. Er hat im englischen Nottingham studiert und war unter anderem drei Jahre als Strategy Director bei Bell Labs in New Jersey, USA. liebich-partner.de/matthias-rode

Die eigentliche Herausforderung: Nur wenn das Unternehmen bereit ist, sich auf die europäischen Mitarbeiter einzulassen, werden sie sich längerfristig binden. Neben individuell abgestimmten Integrationsmaßnahmen, braucht es dafür die Offenheit und das Entgegenkommen der deutschen Belegschaft. Beispielsweise auch auf sprachlicher Ebene. Englischkurse für die direkten Kollegen der europäischen Fachkräfte wären ein erster Schritt.

Inboundrekrutierung verändert die Unternehmenskultur. Sie internationalisiert das Unternehmen von innen.

Limitierte Ressourcen.

Technisch qualifizierte Fachkräfte und Fluglotsen haben eine Gemeinsamkeit. Sie verfügen über eine rare und umworbene Qualifikation. Internationale Rekrutierung kann eine Lösung sein. Gaby Doll, Beraterin bei Liebich & Partner, war Personalreferentin bei der Deutschen Flugsicherung und hat Lotsen überwiegend aus Australien und Osteuropa rekrutiert. Ihre Erfahrung: Der Rekrutierungsprozess auf internationaler Ebene ist anspruchsvoll, zeitintensiv und komplex, da neben den Formalitäten, die zu beachten sind, der Informationsbedarf des Kandidaten bzw. des neuen Mitarbeiters hoch ist. Nur durch abgestimmte Integrationsmaßnahmen und intensive Betreuung erlangt der Mitarbeiter schnell das erwartete Leistungsniveau und findet eine langfristige Perspektive im Unternehmen. Der Einsatz lohnt sich, denn internationale Mitarbeiter sind hoch motiviert, eröffnen neue Sichtweisen und bereichern die Unternehmenskultur.

Deutsche Unternehmen, die international rekrutieren, bewegen sich in fremden Wirtschaftsräumen. Bewerbungsstandards unterscheiden sich, Qualifikationen erschließen sich nicht auf den ersten Blick. Beratungs- und Reisekosten schlagen zu Buche. Sind die richtigen Kandidaten gefunden, gilt es, sie für das Leben in Deutschland zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden. Neben der Attraktivität von Unternehmen und Position spielen dabei flankierende Integrationsmaßnahmen eine erfolgskritische Rolle.

Neue Heimat.

Sich auf die fachliche Integration zu spezifizieren, greift allerdings zu kurz. Maßnahmen wie das Erstellen eines Einarbeitungsplans, das Festlegen von Weiterbildungs- und Teambuildingmaßnahmen sowie die Begleitung durch einen Paten, sprich einen erfahrenen, weltoffenen Kollegen, erleichtern dem Mitarbeiter zwar das Ankommen in der neuen Arbeitswelt, reduzieren ihn jedoch auf seine Funktion als Fach- oder Führungskraft. Damit auch der Mensch in der neuen Umgebung ankommt, bedarf es weiterer Integrationsbemühungen, die sein



Dipl.-Kffr. Gaby Doll war lange in der internationalen Personalarbeit tätig. Für sie gehört zu jeder Auslandsrekrutierung ein umfassendes Integrationskonzept, das Partner und Familie des Kandidaten nicht vergisst. Der Arbeitsmarkt dreht sich. Unternehmen müssen lernen, mehr zu bieten als nur eine Position. liebich-partner.de/gaby-doll



privates Umfeld, die Familie oder den berufstätigen Partner, einbeziehen. Unternehmen sollten diese Maßnahmen nicht als zu vernachlässigende Wohltätigkeit unterschätzen. Der Erfolg oder Misserfolg der privaten Integration schlägt auf die fachliche Leistung des internationalen Mitarbeiters durch. Findet er vor Ort keine neue Heimat, kann das zur Frühfluktuation führen.

»Es gilt, die Kandidaten für das Leben in Deutschland zu gewinnen.«

Die Unterstützung bei Wohnungssuche und Umzug, bei Formalitäten und Behördengängen sowie – in Bezug auf Familien – bei der Wahl von Schule und Kindergarten ist ebenso wichtig wie das Angebot von Sprachkursen und interkulturellen Trainings für alle Beteiligten. Mit Blick auf die hoch qualifizierten Fachkräfte lohnt es sich zudem, dem womöglich ebenso gut ausgebildeten Partner des Kandidaten bei der beruflichen Orientierung im neuen Land zu helfen. Denn Doppelkarriere-

paare stehen vor der Herausforderung, zwei Berufskarrieren zu vereinbaren, ziehen aber eine Distanzbeziehung meist nur als Übergangslösung in Betracht. Gleichwertige Karriereoptionen für beide Partner sind daher wesentliche Parameter bei der Entscheidung für oder gegen eine Stelle.

Die Erfahrung zeigt, dass Integrationsmaßnahmen bereits die Entscheidungsfindung der Kandidaten beeinflussen und zu Beginn des Rekrutierungsprozesses festgelegt werden sollten. In der Umsetzung müssen sie aufeinander abgestimmt sein und zeitlich ineinandergreifen. So ist beispielsweise die

»Der Erfolg der privaten Integration schlägt auf die fachliche Leistung durch.«

»Der Erfolg der privaten Integration schlägt auf die fachliche Leistung durch.«

Umzugsplanung dem Arbeitsantritt deutlich vorgelagert, während Sprachkurse und interkulturelle Trainings erst Monate danach enden.

Internationale Rekrutierungen sind zeitaufwändig und kostenintensiv, bieten den Unternehmen jedoch eine gute Möglichkeit, die Verfügbarkeit der für den Unternehmenserfolg benötigten Qualifikationen und internationalen Kompetenzen langfristig sicherzustellen. Vorausgesetzt, die Integration der Mitarbeiter gelingt.

BADEN-BADENER L&P FORUM



Und wie läuft das in der Praxis?

Angesichts der zunehmenden Internationalisierung und des demographisch bedingten Fachkräftemangels in Deutschland wird es für Unternehmen immer wichtiger, global zu rekrutieren. Das ist leicht gesagt, doch wie läuft das in der Praxis? Wie besetze ich internationale Positionen? Wie rekrutiere ich Fach- und Führungskräfte im Ausland? Und in welchem Land finde ich eigentlich die Mitarbeiter, die ich brauche?

Mit der Workshopreihe „Globale Suche nach Bestleistern“ bietet das Baden-Badener L&P Forum Unternehmern, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen eine Plattform zur Orientierung und zum Erfahrungsaustausch. Die im Sommer beginnende Veranstaltungsreihe beleuchtet im Rahmen von sechs halbtägigen Workshops einzelne, international interessante Arbeitsmärkte. Zu ihnen zählen drei der BRICS-Staaten, Brasilien, Indien und China, die USA und Kanada, aber auch Ar-

beitsmärkte in Europa, Frankreich und Großbritannien sowie die von hoher Arbeitslosigkeit betroffenen südeuropäischen Staaten Spanien und Italien. Thematisiert werden die gesetzlichen und marktspezifischen Rahmenbedingungen, die Erfolgsfaktoren sowie die konkrete Vorgehensweise bei der Inbound- und bei der Outboundrekrutierung von Fach- und Führungskräften.

Für eine fundierte Innensicht der Arbeitsmärkte sorgen unsere Agilium-Netzwerkpartner vor Ort. Sie werden per Video-Konferenz zugeschaltet, geben praxisrelevante Tipps und beantworten Fragen aus der Teilnehmerunde.

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Ansprechpartnerin bei Liebich & Partner ist Renate Schneider. Anmeldung online über www.liebich-partner.de/forum.

Recruiting in China:
16.07.2013

Recruiting in Frankreich und Großbritannien:
13.08.2013

Recruiting in den USA und Kanada:
12.09.2013

Recruiting in Italien und Spanien:
16.10.2013

Recruiting in Brasilien:
12.11.2013

Recruiting in Indien:
18.12.2013

