

---

Gerhard Stähler / Wolfgang Apel (Hrsg.)

# Strategien internationaler Personalbeschaffung

Personalplanung, Rekrutierungs- und Auswahlverfahren,  
Mitarbeiterintegration, rechtliche Grundlagen

---

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Die Herausgeber .....	XIII
Die Autoren .....	XIV
Einleitung .....	XXI
<b>1 Globale Arbeitgeberattraktivität internationaler Mitarbeiterrekrutierung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Employer Value Proposition am Beispiel der ZF Friedrichshafen AG ..	1
1.1.1 Ausgangssituation .....	1
1.1.1.1 Automotive Branche und Marktsituation .....	1
1.1.1.2 Talent-Management bei ZF .....	3
1.1.2 Employer Branding .....	4
1.1.2.1 Konzeptionelle Verortung: Employer Value Proposition (EVP) als strategischer Kern der Arbeitgebermarke .....	4
1.1.2.2 Arbeitgebereigenschaften .....	6
1.1.2.3 Zielgruppenpräferenzen .....	7
1.1.2.4 Unternehmens- und Produktmarke .....	7
1.1.2.5 Positionierung der Wettbewerber .....	8
1.1.3 Erstellung einer EVP Systematik für ZF .....	9
1.1.3.1 Brand Assessment (Arbeitgebereigenschaften) .....	9
1.1.3.2 Zielgruppenanalyse und Bestimmung der Zielgruppenpräferenzen .....	10
1.1.3.3 Abstimmung der Arbeitgebermarke mit der Unternehmensmarke .....	10
1.1.3.4 Wettbewerberanalyse .....	10
1.1.3.5 Das Ergebnis: Die ZF Employer Value Proposition .....	11
1.1.3.6 Von der EVP zur Umsetzung der Personalmarketingstrategie bei ZF .....	12
1.1.3.7 Differenzierung – Wie austauschbar ist die EVP? .....	12
1.1.4 Arbeitgeberattraktivität im internationalen Kontext: Die Internationale Ausrichtung der ZF EVP .....	13
1.1.4.1 Arbeitgeberqualitäten .....	13
1.1.4.2 Zielgruppenpräferenzen .....	13
1.1.4.3 Wettbewerber .....	14
1.1.4.4 Etablierung einer internationalen Arbeitgebermarke bei ZF .....	14
1.1.5 Personalmarketing-Kampagne »Ich bei ZF« .....	15
1.1.5.1 Das Kampagnenkonzept .....	15
1.1.5.2 Kommunikationskanäle .....	17
1.1.6 Ausblick .....	17
1.1.6.1 Review und Revalidierung der EVP .....	17
1.1.6.2 UAP (Unique Advertising Proposition) als weiteres Differenzierungs- merkmal im Personalmarketing .....	18
1.1.6.3 Grenzen einheitlicher und internationaler EVP .....	19
1.2 EVP mit Leben füllen .....	20

<b>2</b>	<b>Ressourcenplanung internationaler Belegschaften</b> .....	<b>24</b>
2.1	Einleitung .....	24
2.2	Wo komme ich her, wo will ich hin? .....	26
2.2.1	Ausgangssituation und Zielsetzung .....	26
2.2.2	Branchen- und Marktsituation .....	28
2.2.3	Organisationsform und Stand der Internationalisierung .....	28
2.2.4	Quantität, Qualität, Kosten – Segmentierung der Belegschaftsstruktur .....	29
2.3	Umsetzung .....	33
2.3.1	Bestandsanalyse .....	34
2.3.1.1	Mitarbeiteranzahl .....	35
2.3.1.2	Vertragsstruktur .....	35
2.3.1.3	Altersstruktur .....	36
2.3.1.4	Fluktuation .....	37
2.3.1.5	Segmentierung der Jobs .....	38
2.3.1.6	Zusammenfassung der Bestandsanalyse .....	39
2.3.2	Bestandsprognose .....	39
2.3.2.1	Mitarbeiteranzahl .....	39
2.3.2.2	Vertragsstruktur .....	41
2.3.2.3	Altersstruktur .....	42
2.3.2.4	Fluktuation .....	43
2.3.2.5	Zusammenfassung der Bestandsprognose .....	43
2.4	Bedarfsermittlung und -prognose .....	44
2.5	Zielwertdefinition auf Basis der Geschäftsstrategie .....	46
2.6	Kapazität und Nachhaltigkeit .....	47
2.7	Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren internationaler Ressourcenplanung ..	47
<b>3</b>	<b>Personalrekrutierungsverfahren international – Grenzüberschreitende Suche nach Talenten</b> .....	<b>49</b>
3.1	Recruiting-Strategien international für mittelständische Unternehmen ...	49
3.1.1	Gründe wachsam zu sein und zu agieren .....	49
3.1.2	Endress+Hauser und seine spezifischen Herausforderungen .....	50
3.1.3	Strategien, mit denen wir erfolgreich sind .....	51
3.1.4	Der Mix macht's .....	51
3.1.5	Nutzenstiftende Kanäle .....	54
3.1.6	Ja, bleiben die denn auch? .....	54
3.2	Active Sourcing – Wie geht das eigentlich? .....	55
3.2.1	Geben Sie sich ein Profil! – Der Eintritt in die Netzwerke .....	56
3.2.2	Empfehlungen nutzen .....	56
3.2.3	Quantität mit Qualität verbinden .....	56
3.2.4	So machen Sie es richtig! .....	57
3.2.5	Qualifikationen der Social Media Recruiter .....	58
3.2.6	Zwitschern Sie was! .....	59
3.2.7	Online mit Offline verbinden .....	59

<b>4</b>	<b>Identifikation und Beurteilung geeigneter Mitarbeiter für Auslands- entsendungen, Auswahl regionaler Mitarbeiter für Auslandstochter- gesellschaften und Spezialisten/Führungskräfte In der Zentrale . . .</b>	<b>61</b>
4.1	ZF-Leadership-Pipeline . . . . .	61
4.1.1	Einleitung . . . . .	61
4.1.2	Die Ausgangssituation . . . . .	62
4.1.3	Zur Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes in der Führungskräfte- entwicklung . . . . .	63
4.1.4	ZF-Leadership-Pipeline . . . . .	64
4.1.5	Fazit . . . . .	66
4.2	Wahl des geeigneten Auswahlverfahrens zur Ermittlung der Kompetenzen internationaler Arbeitnehmer . . . . .	67
4.2.1	Anforderungen, die an Mitarbeiter und Führungskräfte bei Auslands- entsendungen gestellt werden . . . . .	67
4.2.1.1	Potenziale, Kompetenzen, Performance – Bausteine von Anforderungen . . . . .	69
4.2.1.1.1	Ebene der Potenziale . . . . .	69
4.2.1.1.2	Ebene der Kompetenzen . . . . .	70
4.2.1.1.3	Ebene der Performance . . . . .	70
4.2.1.1.4	Potenzial-, kompetenz- und performanceorientierte Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte bei Auslandsentsendungen . . . . .	72
4.2.2	Potenzial-, Kompetenz- und Performanceorientierte Instrumente und Verfahren . . . . .	73
4.2.2.1	Instrumente der Personal- und Managementdiagnostik . . . . .	73
4.2.2.1.1	Selbstbildfokussierte Instrumente . . . . .	74
4.2.2.1.2	Fremdbildfokussierte Instrumente . . . . .	75
4.2.2.1.3	Selbstfokussierte Instrumente . . . . .	76
4.2.2.1.4	Treffericherheit der Instrumente . . . . .	77
4.2.2.2	Verfahren der Personal- und Managementdiagnostik . . . . .	79
4.2.2.2.1	Auswahl der Instrumente . . . . .	80
4.2.3	Praxisbeispiel: Konzeption eines potenzialorientierten Auswahl- verfahrens für Manager von Tochterfirmen im Ausland . . . . .	83
4.2.3.1	Ausgangslage . . . . .	83
4.2.3.2	Zielsetzung . . . . .	83
4.2.3.3	Instrumente des Auswahlverfahrens . . . . .	84
4.2.3.3.1	Ablauf der externen Potenzialanalyse . . . . .	85
4.2.3.3.2	Wiener Potenzialanalyse® 35 Führung (WPA® 35 Führung) . . . . .	85
4.2.3.3.3	Managementplanspiel . . . . .	90
4.2.3.3.4	Biografische Analyse . . . . .	91
4.2.3.3.5	Interview . . . . .	94
4.2.3.3.6	Gesamtergebnis der Potenzialanalyse . . . . .	95
4.2.3.3.7	Ergebniskonferenz . . . . .	97

4.3	Kulturelle Anforderungen an internationale Personalrekrutierungsverfahren .....	97
4.3.1	Abgrenzung des Forschungsbereichs und Definition ausgewählter Begrifflichkeiten .....	99
4.3.1.1	Personalrekrutierung: Von der kulturadäquaten Personalwerbung zur Personalauswahl .....	99
4.3.1.2	Das Assessment Center für externe und interne Rekrutierung: konventionell vs. interkulturell .....	100
4.3.1.3	Trends in der Personalrekrutierung .....	101
4.3.2	Kulturdimensionen und Personalrekrutierung in der Praxis: Drei Fallbeispiele .....	103
4.3.2.1	Interkulturelles Assessment Center beim Automobilgiganten .....	103
4.3.2.2	Rekrutierung mit Social Media & Social Mobile im Mittelstand .....	105
4.3.2.3	Das interkulturelle Online Recruiting Game .....	107
4.3.3	Fazit: interkulturell angepasste Personalrekrutierung der Zukunft .....	110
<b>5</b>	<b>Anforderungen an Unternehmen bei der Entsendung und Reintegration von Mitarbeitern und der Integration von Mitarbeitern aus internationalen Rekrutierungsprojekten in die Unternehmenskultur und -organisation .....</b>	<b>113</b>
<b>6</b>	<b>Gehaltsfindung im internationalen Kontext – Praxisbeispiel aus dem Mittelstand .....</b>	<b>129</b>
6.1	Definitionen und Schilderung der Ausgangssituation .....	129
6.2	Gehalt für lokalen Mitarbeiter im Ausland .....	131
6.3	Gehalt für Mitarbeiter der im Ausland eingestellt werden soll .....	133
6.4	Job Grading – Vergleichbarkeit von Positionen und Aufgabenbereichen ..	134
<b>7</b>	<b>Compliance-Anforderungen, rechtliche Grundlagen und steuerliche Aspekte bei der internationalen Personalbeschaffung ..</b>	<b>139</b>
7.1	Arbeitserlaubnis/Aufenthaltserlaubnis .....	139
7.1.1	Allgemeines .....	139
7.1.1.1	Erfordernis eines Aufenthaltstitels .....	139
7.1.1.1.1	Grundsatz des Erlaubnisvorbehalts .....	139
7.1.1.1.2	Ausnahme für Kurzaufenthalte (Durchreise-, Besuchs- oder Geschäftsreisezwecke) .....	140
7.1.1.1.3	Ausnahme für privilegierte Staatsangehörige .....	142
7.1.1.2	Überblick über die im deutschen Aufenthaltsrecht vorgesehenen Aufenthaltstitel .....	142
7.1.1.2.1	Visum .....	142
7.1.1.2.2	Aufenthaltserlaubnis .....	143
7.1.1.2.3	Blaue Karte EU .....	143

7.1.1.2.4	Niederlassungserlaubnis .....	144
7.1.1.2.5	Erlaubnis zum Daueraufenthalt – EU .....	144
7.1.1.3	Ehegattennachzug .....	145
7.1.2	Rechtsgrundlagen für die nichtselbständige Erwerbstätigkeit .....	145
7.1.2.1	Zuwanderung von Fachkräften .....	145
7.1.2.1.1	Hochqualifizierte, § 2 Abs. 1 Nr. 1 BeschV i. V.m. § 19 AufenthG .....	145
7.1.2.1.2	Blaue Karte EU, § 2 Abs. 1 Nr. 2, Abs. 2 BeschV i. V.m. § 19a AufenthG .....	145
7.1.2.1.3	Absolventen inländischer Hochschulen, § 2 Abs. 1 Nr. 3 BeschV .....	146
7.1.2.1.4	Ausländer mit einem anerkannten oder einem deutschen Hochschulabschluss vergleichbaren ausländischen Hochschulabschluss, § 2 Abs. 3 BeschV .....	146
7.1.2.1.5	Führungskräfte, § 3 BeschV .....	146
7.1.2.1.6	Leitende Angestellte und Spezialisten, § 4 BeschV .....	146
7.1.2.1.7	Absolventen einer Berufsausbildung, § 6 BeschV .....	146
7.1.2.2	Vorübergehende Beschäftigung .....	147
7.1.2.2.1	Internationaler Personalaustausch, § 10 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 BeschV .....	147
7.1.2.2.2	Auslandsprojekte, § 10 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 BeschV .....	147
7.1.2.3	Entsandte Arbeitnehmer .....	148
7.1.2.3.1	Werklieferungsverträge (Montage-, Wartungs- und Reparaturarbeiten), § 19 BeschV .....	148
7.1.2.3.2	Dienstleistungserbringung, § 21 BeschV .....	148
7.1.2.4	Besondere Berufs- und Personengruppen .....	149
7.1.3	Erlöschens und Widerruf des Aufenthaltstitels .....	149
7.1.4	Folgen illegaler Ausländerbeschäftigung .....	149
7.2	Das Arbeitsrecht im internationalen Personaleinsatz .....	150
7.2.1	Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten .....	151
7.2.2	Anzuwendendes Recht .....	154
7.2.3	Mindestvertragsinhalt .....	155
7.2.4	Entsendung aufgrund von Versetzungsklauseln .....	156
7.2.5	Kündigungsrechtliche Aspekte .....	157
7.2.6	Mitbestimmung des Betriebsrats .....	159
7.2.7	Fragen der Arbeitnehmerüberlassung .....	160
7.3	Steuern und Sozialversicherung .....	161
7.3.1	Relevante Fallgruppen internationaler Tätigkeit .....	162
7.3.2	Voraussetzungen für den Wechsel der anzuwendenden Rechtsordnung ..	163
7.3.2.1	Steuern – Grundsätze .....	165
7.3.2.2	Steuern – Besonderheiten .....	169
7.3.2.3	Sozialversicherung .....	171
7.3.3	Handlungsbedarf für die Unternehmen .....	173
7.3.3.1	Gehaltsbezogene Themen .....	173
7.3.3.2	Lohnsteuer .....	177
7.3.3.3	Sozialversicherung .....	181
7.3.4	Handlungsbedarf für die Mitarbeiter .....	181
7.3.5	Abwicklung im Unternehmen .....	182
Register	.....	185